

視点(2051)

(SC理論編)

I Saw All America (その300) !!

— SCのツー・エンタランス戦略 —

日本のRSCは成長期(1991~2010年)を経て、飽和期(2011~2020年)、さらには成熟期(2021年以降)へ進んでいます。このRSCのライフサイクルの基軸になるのが、1つの固有マーケット(客から見て時間・距離の抵抗要因の希薄なSCへの出向範囲であり基軸として80万人のマーケット)の中にRSCが全国平均で2ヶ所(1つの固有マーケットの中に性格の異なる**2つのRSCの選択肢**がある状態)を超えた段階をSCの飽和期と呼びます。日本では2010年、アメリカでは1980年代がRSCの飽和期になった時期です。

RSCの飽和期になるとRSCが必要なくなるのではなく、「マダガスカルの子ネザルの多様化とパンダの竹の美味しい理論」(マーケットの多層化とSCの多様化とマーケットとSCのカスタマイズ化によってマーケットに厚みが出る状態化理論)によって、性格の異なるRSCが1つの固有マーケットの中に、より多く成立するようになります。この段階をRSCの成熟期と言い、現在アメリカでは1つの固有マーケットの中にRSCが3.4SC、日本では2.1SCとなっており、アメリカのRSCは日本のRSCより**1.6倍SCの成熟化(多様化)**が進んでいることとなります。

RSCが多様化するとRSC自体が大きな変化が起こり、その1つが「**SCのツー・エンタランス戦略**」です。ここでのツー・エンタランス(2つの玄関口)とは「**出向動機や購買動機の違いによる2つの性格の異なる客を同じSC内に内包化すること**」です。性格の異なる客を対象とするSCのツー・エンタランスを導入するということは、SCの成熟期になり、SCが当たり前化した結果起こったことで、1つは「SCの客層を広げるという売り手の発想」と、もう1つは「客の利便性を高めて欲しいという買い手の発想」の2つの観点からの発想で進展しました。

RSCの成熟化が進んでいるアメリカのRSCからのツー・エンタランス戦略の事例は次の通りです。

(1) ノードストロームを代表とするRSCの核店のツー・エンタランス戦略

アメリカのRSCは核店が3~8ヶ所導入されています。アメリカの核店は、モールから見ると端(?)に位置していますが、実はアメリカの核店の客数はモールの入口から50%、外の駐車場からの入口から50%導入されています。アメリカの百貨店(スペシャリティ百貨店)とGMS(PDS)は、特定の客のライフスタイルに全対応する業態であるため、独自集客の客とSC集客の客が混合しています。それゆえに、基本的には性格の異なる核店相互間の回遊はありませんが、汎用性の高いモールで核店の客の相互間の回遊性はあります。

アメリカのRSCの核店は、実は内モールと外モール(外向き店舗)をハード的に兼用したツー・エンタランス戦略を取り、独立立地より売上を2倍達成しています。

(2) チーズケーキファクトリーを代表する独自集客力のあるテナントのツー・エンタランス戦略

SCが成熟化すると独自集客力のあるテナントが出現し、SCの集客は欲しいが、独自集客の客も大切にしたいというテナントが出現します。チーズケーキファクトリーは独自の強力な商法で1店当たり10億円(繁盛店は15~20億円)を売るファミリーレストランですが、チーズケーキファクトリーのみを目指す客が多いために、場合によってはSCの中に立地するとこれ以上の売上を伸ばすのに不利になります。とは言え、SCの集客力は無視できません。そこで、チーズケーキファクトリーはSCの外向き店舗、あるいはSCの敷地内に立地し、独自集客の客とSCの集客による客を同時に獲得し、さらに個性あるメニューミックスを付加して、通常ファミリーレストランの2倍(実際は3~5倍)の売上を達成しています。

(3) アルダーウッドを代表とするエンクローズドモールとオープンエアモールによるツー・エンタランス戦略

現在、アメリカのRSCの新規開発はほとんど行われていません。しかし、SCの成熟時代はRSCの多様化の時代で、1つの固有マーケットの中で性格の異なるRSCづくりが必要となります。そこでアルダーウッドはオープンエアモールの増床を行い、エンクローズドモールとオープンエアモールのハイブリッドモール型RSCの性格の異なる(客の出向動機と購買動機が異なる)**ライフスタイルセンター**を付加しています。1つのRSCの中に2つのSCが存在するツー・エンタランス戦略を導入すると売上を伸ばすことが可能です。

(株)ダイナミックマーケティング社⁺
代 表 六 軍 秀 之