

寄稿論文

多核・モール型SCにおける 郊外型百貨店をどう再生するか

—三越がイオンを去った日—

————販売革新 2009年4月号 掲載————

2009年4月2日

多核モール型リージョナル(R)SCの核店として2006年11月28日にイオンモールむさし村山ミューと07年2月28日にイオンモール名取エアリに出店した三越が、わずか2年～2年半で撤退することになった。

イオンモールは過去において奈良ファミリーの近鉄百貨店、イオンモール岡崎SCの西武百貨店、イオンモール堺プラウの阪急百貨店を核店とし、ジャスコを含めて2核型RSCを開発している。

イオンモールむさし村山ミューと名取エアリへの三越の出店は、本格的SC時代の本格的核店揃えの多核・モール型RSCづくりとして期待されたSCでもあり、従来のGMS1核と複数のサブ核店の核店揃えとは一味違ったSCであった。

ところが、三越の武蔵村山店は売場面積1万500㎡、売上高31億円(売上目標70億円)、年間坪効率98万円、一方、名取店は売場面積1万3480㎡、売上高38億円(売上目標60億円)、年間坪効率93万円と散々な結果となった。

旧大規模小売店舗法の緩和(1991年)が始まり、SCの大型化が進み、その典型的なパターンが多核・モール型RSCであった。百貨店もSC時代に乗り遅れてはならじと郊外型SCへ核店として、そごう、西武百貨店、中三、阪急百貨店、阪神百貨店、近鉄百貨店、松坂屋、京阪百貨店、井上、福田屋百貨店、伊勢丹、東急百貨店が続々と出店した。ところが、SCのモール専門店を独自に取り込みSC化した百貨店(福田屋百貨店、伊勢丹相模原店、三越星ヶ丘店)は別として、郊外型SCの核店として本格的に出店した百貨店は苦戦あるいは今一步の業績である。アメリカでは百貨店やPDS(プロモーションalデパートメントストア=大衆百貨店)は、90%以上が多核・モール型RSCの核店として出店しているに比べて雲泥の差である。

なぜ、三越は失敗したのか

三越の武蔵村山店や名取店の売場づくりは、1991年以降の大型SC時代に出店し、苦戦かつ今一步の貴重なる先輩百貨店の戦訓を参考にしていない。それゆえに、SC内の百貨店としての売場づくりの完成度は過去に出店した百貨店よりレベルが低い。すなわち、三越は郊外のSC内への先行進出の苦戦、かつ今一步のメカニズムの学習経験を経てないSC内百貨店である。全く同じ失敗のメカニズムを再現している。そのため、散々な成果(売上目標の40～50%、しかも売上高目標が売場面積の割に低すぎる)となったのである。

三越の失敗には、日本の百貨店が持つ本質的な課題がある。この日本の百貨店の固有の課題ゆえに、郊外の多核・モール型RSCへの三越の出店は成功をしていない。その理由は次の通りである。

- ①日本の百貨店は、最低でも100万人商圏、三大都市圏では400万～600万人の商圏で成り立ち、大商圏商法のノウハウしか持っておらず、郊外の多核・モール型RSCの商圏である45万～60万人に対応した小商圏商法のノウハウを持っていないために百貨店を成立させることができない。大商圏商法と小商圏商法は全く異なるノウハウである。
- ②日本の百貨店は、既に立地が出来上がっているマーケットでの成立性であり、それも100万人商圏の既存立地では成立するが、立地創造型の立地(現状では立地は出来上がっていないが、仕組みを創出し、新たな立地を作り出すことによって得られる立地)では、自らに独自集客力がないため成立困難である。
- ③日本の百貨店は、自主企画力のあるマーチャンダイジング(MD)を持っておらず、場貸し型のテナント

ミックスのマーチャンドライジングが主力である。最近はわが国の百貨店も自主企画型MDを行っているが、まだまだ小規模で、しかも、大商圏立地でないと成功していない。郊外の小商圏立地では、いわゆる自主企画型MDのノウハウを持っていないことを意味する。これは、SCの核店としては致命的な欠陥である。SCがまだコミュニティ(C)SC時代には核店のMDが中心で、専門店も核店のMDを補完する立場で、いわば共存共栄の関係にあった。SCの専門店の規模も5000~6000㎡で、50~60店程度であった。

ところが、RSCのモール型専門店(物販専門店+飲食専門店+サービス専門店)は、「モールというランプリングショッピングゾーンに売場面積2万~3万㎡、売上高200億~250億円、店舗数150~250店」の規模で展開し、1つの業態、すなわちカジュアル百貨店化したのである。もう、核店とモール専門店は共通店は共存共栄型のMDではなく、切磋琢磨(せつさたくま)型となり、RSCの核店としての百貨店は、モール専門店で規模的にもMD的にも対応できない結果となっている。そもそも、モール専門店は、百貨店の中のショップあるいはブランドがスピノフしたものであり、自主企画力を持たない百貨店は、モール専門店街に力負けしている。

- ④日本の百貨店は、大商圏の中で、何でもある“百貨”としての固有の強みを持っている。郊外の多核・モール型RSCの核店と言っても、売場面積が1万~1万5000㎡、その中で食品売場を除くと、6000~1万㎡のアパレル・雑貨のファッション売場である。通常の百貨店は、3万~5万㎡の売場で“百貨”を提供している。これでは、“百貨”は提供できない。アメリカの百貨店は、特定の商品や客層を絞り込んだスペシャリティ百貨店である。それ故に、得意とする絞り込まれた客層(高い価格帯でも買う)と商品の中で“百貨”を提供している。いわゆるアメリカの百貨店はライフスタイル業態あるいはカスタマイズ業態なのである。だから、1つの多核・モール型RSCに百貨店やPDS(大衆百貨店)を2~5ヶ所導入しなければ、誰もが利用できる汎用性のあるRSCにならないことになる。

日本の百貨店の場合、郊外の多核・モール型RSCの中で百貨店は一店舗のみで1万~1万5000㎡では“百貨”は提供できない。

- ⑤日本の百貨店は“百貨”以外に、ラグジュアリー分野(いわゆる特選売場)とシニア分野とギフト分野(お中元、歳暮のギフト)が固有の強さを持っている。ところが、郊外ではラグジュアリー商品は売れず、シニア商品もヤングファミリー志向のSCの中では売れない。SCのデベロッパーが、モールでは成立困難なラグジュアリーやシニアの分野を百貨店に導入させても、独自集客力を持たない百貨店では無理である。

- ⑥日本の百貨店は、世界に誇る「デパ地下」というラグジュアリー食品売場を得意分野として持っている。デパ地下は非日常型食品売場であり、郊外の食品売場は日常性のあるGMSの大型食品売場が基軸である。それ故に、GMSと百貨店のデパ地下がすみ分け型の食品売場を形成するならば、同一場所に立地させないと、基軸ではないデパ地下はコテンパンに負け、GMSの売上の半分以下になる(これをSC内食品売場の3対1の売上の原則と言う)。

もし、2つの食品売場がモールの両端にある場合は、基軸であるGMSの食品売場と対等に戦うために、食品売場の裾の商品を戦略的同質化商品として扱いつつ、GMSがまねのできない商品(戦略的異質化商品)も提供(3割差異化・特化、7割総合化の原則)する食品売場づくりが百貨店に求められる。しかもデパ地下は商圏人口が100万人以上で、乗降客が10万人存在することが成立の基準である。

- ⑦日本の百貨店は、業態レベルの進化でありながら、アメリカのカスタマイズ化した百貨店と同様に、モールからの回遊性を困難にする“門”(ハードおよびソフトの両面)づくりをして、客を選択している。SCは、汎用性のある売場であり、日本の百貨店も汎用性があり、モールからの回遊性が可能な売場づくりが必要である。特に、2階・3階の百貨店の売場はモールから見ると異次元空間化した売場では回遊しない。

- ⑧日本の百貨店はアメリカのように小商圏化されず、かつ、モール専門店街との差異化ができていないため、デベロッパーのノウハウにより、SCの中での百貨店の成立性を高める必要がある。これをDD同盟(デベロッパーとデパートメントストアの、SC内で百貨店を成立させるノウハウの相互提供)という。今、日本のデベロッパーにも百貨店にも、SCの中で「デベロッパーが百貨店を成立させるノウハウ」も「百貨店が自分で成立するノウハウ」も持っていない。

＜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圏人口、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のではない。



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(キッズ/ファミリーモール)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いま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、それに上乘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。

＜競争優位性のある戦略手法とは＞

百貨店は、異質化とか差異化に興味を示すが、競争優位性という戦略概念が希薄である。大商圏立地(400万~600万人商圏、少なくとも100万人商圏立地)の中で、立地自体が競争優位性を持っていたために、MDにおける競争優位性は必要なかったのである。

しかし多核・モール型RSCの成立基礎マーケット(業態が成立するに必要な商圏人口)は45万~60万人である。それ故に、百貨店が本来なら持つ立地の優位性は確立されておらず、MDで競争優位性を持たなければならない。多核・モール型RSC内で百貨店が持たなければならない競争優位性を発揮する相手は、SC外の競争相手ではなくSC内の“敵”(あえて百貨店の立場から敵と言わせてもらう)である「GMSの食品売場」と「物販モール専門店街」2つである。

郊外のSCの中で百貨店を成立させるためには売上高の50%は食料品、残り50%がファッション商品(アパレル+雑貨)が必要である。

相乗効果システムのSCの構成テナントである百貨店、GMS、物販モール専門店、エンターテインメント施設のうち、百貨店が一人負けをしているのは、SCの外の敵ではなく、SC内の敵に敗けているからで

ある。つまり、百貨店がGMS、物販モール専門店、エンターテインメント施設と切磋琢磨し、競争優位性をもってすみ分ける(すみ分けとは、両方ともあってほしいとお客が思う業態)ことができているからである。

<食品売場の課題>

イオンモールのミューもエアリも2核ワンモール型のSCであり、核店としてのジャスコと三越がモールの両端に配置されている。

多核・モール型RSC内の食料品を売るための基本原則が3つある。

1つ目は、GMSの食品売場(SSM)がマーケットの基軸となることである。郊外では日常性の食料品が中心であり、デパチカの食品売場は基軸にはならない。

2つ目は、お客は食料品を1ヶ所で買いたいという要望が強く、モールの両端に食品売場が配置されると、基軸となる食品売場(GMSの食品売場)が圧倒的に強くなり、基軸ではないデパ地下の食品売場が大敗することになる。その結果、基軸となる食品売場と基軸でない食品売場の売上げ比は「3対1」の割合となる。

3つ目は、多核・モール型RSCはCSCならば食料品の売上げが30億~35億円(CSC全体で100億~150億円)であるが、RSCとなると80億~100億円(RSC全体で280億~350億円)と、SC全体の25~30%の割合で食品が売れる。それ故に、デパ地下のような非日常の食料品のニーズは、SCの食品全体売上げの30%(残り70%は日常性の食品ニーズの売上げ)は期待できるのである。

三越の武蔵村山店も名取店も、SC内の食品売場づくりのMDにおいて基本原則が全く取り入れられていなかった。

すなわち、三越の食品売場は、百貨店としての得意分野であるグルメ志向のデパ地下型食品売場で展開し、ジャスコの食品売場とは異質性はあるが優位性がなく、しかも、2つの食品売場がモールの両端に位置しているため、客は比較購買できず、一方(ジャスコの食品売場)で集中的に買い、一方(三越のグルメ志向のデパ地下型食品売場)は、チョイ買いの食品売場となっている。競争相手が優位に展開できる食品売場の立地条件の中で三越の食品売場が競争優位性を持つには、戦略的異質化(競争相手と違いのあるMD)と戦略的同質化(競争相手と同じMD)を同時に展開することが必要である。

三越の食品売場は、対ジャスコの食品売場に対して、戦略的異質化(ジャスコの食品売場と違いのある食品売場)は展開しつつ、戦略的同質化(ジャスコの食品売場と同じ食品売場)を持つことで、お客は通常の食品を買いつつ非日常の食品も買うことができる(食品のダブル業態の構築)。これができるいないため、ジャスコの食品の売上げと三越の食品の売上げ比が「3対1以上」の割合となる。

<ファッション売場の課題>

多核・モール型RSCの専門店街は、CSC時代の専門店のように核店のMDを補完する立場でなく、今やSC全体の基軸業態となり、核店の売上高を上回っている。すなわち、モール物販専門店は、売場面積2万~3万㎡(飲食店やアミューズメント施設、サービス施設除く)、売上高も100億~150億円、かつ120~200店舗となり、1つの業態としての位置づけを確立している。

しかも、モール物販専門店が形成する業態のテナントミックスは、百貨店の売場と類似しており、実は、多核・モール型SC内の百貨店は、SC外の敵との戦いではなく、SC内のモールの物販専門店との戦いに力負けしている。

そもそも、モール物販専門店は、百貨店の中のショップから進化した業態であり、モールが1つのかたまり(売場面積で2万~3万㎡、店舗数120~200店)となると、三越の武蔵村山店と名取店の売場面積1万500~1万3480㎡(食品売場を除くと6000~9000㎡と物販モール専門店の1/3でしかない)を、はるかに規模的にも売上げ的にも上回っている。すなわち、多核・モール型RSCの百貨店は、多様なお客に“百貨を売る本来の百貨店の強味”を発揮できず、モールとの異質型売場に逃げざるを得なくなる。

ところが、郊外立地の多核・モール型RSCは、ターゲットが平成ニューファミリー(0~12歳までの子供を持つ25~39歳までのヤングファミリー層+α<ヤング&40代のアダルト>)を中心としたターゲットであるため、ターゲットが著しく狭いため、百貨店の得意分野であるラグジュアリー、シニア、ギフト商法が通用しない。そこで、完全に異質化に徹底したブランド・ショップ展開をし、かつ、スカスカ型陳列、独自の環境演出によるなじまない空間が出来上がり、それが、モールの多様なお客から見て、入りにくい店、買りにくい店、あるいはウインドウショッピングの店となり、にぎわいの全くない売場となっている。

多核・モール型SC内の百貨店のファッション売場(非食品売場)は、次の3つのMDを行うことが必要である。

①カテゴリー特化の売場づくり

百貨店が総合力を発揮するには5万㎡以上の売場面積、多核・モール型RSCの百貨店でも2万5000

～3万㎡の売場面積が必要である。

百貨店がそもそも成立する立地でのRSCならば、売場面積2万5000～3万㎡の展開もよいが、百貨店をSCの仕組みで成立させるRSCならば、スペシャリティ百貨店の概念の売場づくりが必要である。スペシャリティ百貨店の概念とは、総合百貨店があらゆる客にあらゆる商品を提供する“百貨”に対し、特定のカテゴリー(特定の客層、特定のライフスタイル、さらには特定の商品群)のニーズを持つお客に“百貨”を提供することである。

スペシャリティ百貨店は、特定のカテゴリーにおいて、あらゆるニーズに競争優位性をもって“百貨”を提供し、それをファッション分野(アパレル・雑貨・ホーム)で展開することである。アメリカや日本でも、スポーツ、玩具、キッズ、情報家電、ホーム、クラフト&ホビー…などのライフスタイル型メガストアやSCの対象弱者であるシニア、メンズが好む売場づくりも、百貨店の得意分野である。いずれにしても、多核・モール型RSCは、都心立地と比較すると小商圈立地であるため、3割差異化・特化、7割総合化。すなわち得意分野で3割差異化、差異化した分野は競争相手を圧倒すること。残り7割は、誰もを対象とする汎用性の高いMDや売場づくりが必須となる。

スペシャリティ百貨店は、1つのカテゴリーですべての売場を展開する手法と、幾つかのカテゴリーを複合化させ、3～5のカテゴリーで売場づくりをする手法がある。いずれにしても、カテゴリー単位で「あらゆるニーズに対応するMD＝百貨」と「競争優位性のあるMD」(ここに来るとほかへ行く必要性がない)が必要である。

②商品価値のある売場づくり

百貨店の商品は、品質の良さは認めるが、価格が30%から最大50%高いと感じている。まして、郊外の多核・モール型RSC、しかも感性は高いが節約志向の現代のファミリーにとって、2倍以上高いと感じ、仮に買うときはバーゲンのときのみとなる。彼らは、百貨店という言葉は死語と言いき、百貨店だから買うというように百貨店に権威を感じる人は大幅に減少しており、百貨店の売場は多くの業態の中の一つの売場と考えている。それ故に、百貨店で売られている商品にバリュー(価値＝品質/価格)がないと売れないのである。

これを打開するためには、多核・モール型RSCの百貨店は、カテゴリー特化のスペシャリティ百貨店化したMDで、「ツープライズゾーン戦略」を展開することが必要である。すなわち、全体の3割は本来の百貨店の基軸プライズゾーン(3万円の価値を基軸とし1万5000～6万円の4倍のプライズゾーン)でMDを構築、残り7割は本来の半分のプライズゾーン(1万5000円の価値を基軸とし7500～3万円の4倍のプライズゾーン)の2本柱のプライズゾーンMD展開をすべきである。

単に裾値を下げるだけでなく、1つの柱として客層、ライフスタイル、商品群の価値に対応することでないと、本来の百貨店の延長線上のプライズ戦略では百貨店業態としての価値はなく、通用しない。

③ターゲットの概念を絞り込み、客層に前面对応した売場づくり

多核・モール型RSCの主たる客層は、ファミリーであり、本来百貨店が対象とするアダルト層及びヤングシニア層は対象にしていない。しかし、ヤング・キャリアからヤングファミリーまでの客層はモールが押さえているために、ややエージ的に高いアダルト層(35～50歳)にウエートを置かざるを得ない。SC全体としては、40～50歳は百貨店に期待したい客層ではあるが、それでは百貨店が浮いた存在になってしまう。そこで、概念的にはアダルト層を中心とするが、ヤングアダルト(25歳以上)からヤングシニア(60歳まで)の幅広い客にも対応できる幅広い客になじめるMDが必要となる。アダルトアダルト、シニアシニア化した売場は汎用性がなく、SCには似合わない。アメリカのノードストロームは、概念的には30～40歳を対象としているが、20代から60代まで幅広い客層に支持されたMDを見事に導入している。



百貨店を核にしたSC開発で新たな可能性を提示したのが阪急百貨店が入る、「西宮ガーデン」だ。

<郊外型百貨店の再生は重要課題>

百貨店は多核・モール型RSCにとって、本来なくてはならない業態である。GMSと物販モール専門店

とエンターテインメント施設では、SCの客層の狭隘性、低い客単価、上質感のあるMDの欠陥、売場効率の低さ、相乗効果の希薄性…などが本来の多核・モール型RSCの強さのレベルまで発揮できないのが現実だ。

アメリカに比べて日本の場合、SCの客単価は半分以下である。これ以上RSCがエンターテインメント性による集客に依存すると、もてあそばれ型SC(人は集まるが売上はいま一歩、日祝日は良いが平日はいま一歩、飲食は良いが物販はいま一歩)となってしまう。「モノからコト」は重要なキーワードだが、現実には物販力のある「モノが売れるSC」こそ多核・モール型RSCの目指すところである。その基盤がなければ「サービス」という付加価値は力を発し得ない。

百貨店はMDの技術レベルは知っているが、MDを活かす仕組みのノウハウが希薄である。独自のMDを仕組みにより何倍にも変えられることに興味を示さない。

百貨店のSCの成立・成功のメカニズムの理解と新しい時代の百貨店としてのMDを再構築して、ぜひ多核・モール型RSCの核店として君臨してほしい。それが、SC業界の発展のみならず、生活大国(国内消費を基軸とする経済大国)への道となる。

(株)ダイナミックマーケティング社³
代 表 六 軍 秀 之