

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、イオンモール堺北花田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(プロモーションナル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の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ダイジングが主力である。最近で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、専門店が核店の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。

(流通とSC・私の視点 1067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