

視点(1737)

I Saw All America (その251) !!

(流通経済編)

— 客に近いとイノベーションが起こることを実証したアメリカの事例 —

商業施設は「できるだけ魅力ある仕組みを確立して“遠く”から客を集客する戦略」と「できるだけ客の“近く”に出店して客の利便性ときめ細かいニーズに対応する戦略」の2つの両極端の戦略があります。前者を大商圏商法と呼び、後者を小商圏商法と呼びます。両者とも勝ちパターンの戦略ですが、大商圏商法の成功のポイントは「広域吸引戦略」で、小商圏商法は「客との密着商法」です。

ここでは「小商圏化商法」(単に小商圏商法ではなく、通常と同じ業態より小さな商圏で成立する商法)を説明します(六車流：流通・マーケティング理論)。

小商圏化商法は、通常型と同じ業態よりも少ないマーケットでの成立を可能にするため、通常型と同じ業態よりも、よりレベルの高いノウハウが要求されます。

小商圏化商法が成功するためには「身近馴染み商法へのイノベーション(革新)」が必要となります。流通の原理原則の中に「客に近いとイノベーションを起こすことが容易である」という考え方があります。小商圏で客の身近で商売すると、客(買い手)の買い物に関する“動き”が直接的かつ感覚的に伝えられるため、売り手は色々な発想・改善を試行錯誤しながら、新たなイノベーションが起こりやすいことを意味します。

アメリカは、我が国よりも競争が激しいために小商圏化商法が進んでいます。

アメリカでの小商圏化商法とイノベーションの例を示すと次の通りです。

(1) コールズ

コールズはPDS (プロモーションナルデパートメントストア=GMSのアップスケール版=ジュニア百貨店)の業態です。コールズは、JCペニー、シアーズローバック、モンゴメリーワード(倒産)、場合によってはメイシーズと同じ業態です。1960年代~1970年代のSCのRSC化(大型SC化)に伴い、JCペニーやシアーズローバックやメイシーズは大商圏(60万~100万人)であるRSCの核店の道を歩きました。

しかし、コールズは同一業態の大商圏化戦略の道は歩まずに、客にできるだけ近い立地の独立店舗の道を歩きました。食品は扱わずに独立立地・独立店舗で30億円程度の売上を誇っています。日本では、しまむらは5億~10億円、GMSは食品を除いてかつ単独立地では成立すらしません。私はコールズを「30億円売る“しまむら”」と読んでいます。コールズの身近商法を磨きをかけてイノベーションを起こしたノウハウは見事です。コールズは近所の百貨店、ゲタバキで行ける百貨店と言われる百貨店に進化しました。

(2) ウォルマート

ウォルマートはディスカウントの業態で、ターゲットやKマート(倒産)と同じ業態です。ターゲットやKマートが都市型立地に進出したのに対し、ウォルマートはルーラル立地(ド田舎立地)に進出し、今まで商売にはならないと考えられていたルーラルや低所得者を相手に小商圏化戦略を展開しました。だれも出店しないルーラル立地に、だれも相手にしない田舎者及び低所得者に対する身近商法に磨きをかけてイノベーションを起こしたノウハウは見事です。ウォルマートの中核業態であるウォルマートスーパーセンターは、最強の最寄総合業態と言われる強力な業態に進化しました。

(3) ジャージーガーデン

ジャージーガーデンはチェルシーのアウトレットセンターやミルズのバリューセンターと同じ業態です。通常、アウトレットセンターは500万~600万人の商圏を有することが成立のために必要ですが、本格的アウトレットセンターではなく、小商圏化した地域密着のアウトレットセンター(業態的にはツーランク下のSCであるバリューセンター)です。観光客やレジャー客を対象とするのではなく、地元の客を対象にした身近商法に磨きをかけてイノベーションを起こしたノウハウは見事です。ジャージーガーデンは地域密着型アウトレットセンターと言われる強力な業態に進化しました。

(株)ダイナミックマーケティング社⁺⁶

代表 六車 秀之