

視点(603)

アメリカ1の買物の選択肢がエンターテインメントの
「サウス・コースト・プラザ」(その3)!!

- 商業とエンターテインメントシリーズ³¹ -

(流通とSC・私の視点(602)より続く)

理想的な多核型SC

SCの核要素(SCに生活者を引き寄せる基軸)の王道は核店舗である。核店舗以外にバリュー性、エンターテインメント性、コミュニティ&コミュニケーション性(地域の交流の場)があり、核店舗に依存しないSCも出現しつつある。しかし、SCの伝統的ではあるが最も強力な核要素はワンストップショッピング&コンパゾンショッピング性であり、この機能を具体化するテナントが核店舗である。特にアメリカのSCはゼネラルティ業態の多核店舗による核店舗揃えが基本パターンである。サウス・コースト・プラザの核店舗揃えは見事である。アメリカの総合業態のグレードを簡単に示すと次の通りである。

グレード	百貨店名
超上グレード業態	ニーマン・マーカス
上グレード業態	サックス・フィフス・アベニュー
中上グレード業態	ノードストロム、ブルーミングデールズ
中中グレード業態	メイシーズ、ディラズ、ロビンソン・メイ
中下グレード業態	JCペニー、コールズ、シアーズ
下グレード業態	ウォルマート、ターゲット

アメリカのゼネラルティ業態は独自のストアブランド力、自主編集MDingを基軸にターゲット(標的とする客層)とグレードによって成り立っている。このゼネラルティ業態と専門店との相乗効果システムを業態化したのがSCである。それゆえに、SCの専門店の成立性の幅と売場効率に核店舗揃えの適正化は大きな影響を与えることになる。サウス・コースト・プラザは、7つの核店舗揃えを行っている。上グレードの核店舗として「サックス・フィフス・アベニュー」、中上グレードの核店舗として「ノードストロム」、中中グレードの核店舗として「メイシーズ」、「ロビンソン・メイ」、「メイシーズ・メン」、「メイシーズ・ホーム」、中下の核店舗として「シアーズ」の核店舗揃えは、ピンからキリまでの菱形(中の中グレードがふくらみ、上方向及び下方向が狭くなる)MDingの核店舗揃えであり、同時に専門店もラグジュアリーブランドテナントからポピュラーグレードテナントまでピンキリ型MDingになっている。適正な核店舗揃えと適切なテナントミックスによる相乗効果は、通常のSCの2倍以上の売場効率及びアメリカの売上高の成果を生み出している。私はアメリカ視察研究のコンサルティングを行う際、視察者から「これだけいいテナントを揃っているから売上高や売場効率が良いはず」という声に対して、その考え方は間違いです！私は「シアーズ(中下グレードのプロモーション百貨店)があるからラグジュアリーブランドが成立している」のですよ、とメカニズムに説明している。すなわち、シアーズが中下グレードのマーケットを底辺で支え、次いでメイシーズ(3店)とロビンソン・メイの4店が中の中グレードマーケットを支え、次いでノードストロムが中上グレードのマーケットを支え、最後にサックス・フィフス・アベニューが上グレードのマーケットを担っている。いわゆるマーケットニーズとMDingが菱形の最強パターンのピンキリ商法を導入している。特に、シアーズ、メイシーズ、ロビンソン・メイ、メイシーズ・メンの4つの核店舗による中下~中中グレードマーケットを支えるMDingパワーは強力である。大衆ニーズをしっかりと抑えながら中下 中中 中上 上グレードMDingは、「下から上へ噴水のごとく押し出すようなMDingの仕組み(グレード間の噴水理論と呼ぶ)により、底辺の中下及び中中グレードの核店舗が、しっかりラグジュアリーブランドのテナントを支えている。このような強力かつMDing的にすき間のないピンキリ型SCに対して、周辺SCではサウス・コースト・プラザとの同質性のSCの成立性を困難にしている(参入障壁の高い覇権型SC)。

核店舗揃えの中で、シアーズの位置づけの大切さを述べたが、もう1つの隠れた核店舗揃えのノウハウは、ニーマン・マーカスを導入しなかったことである。高級かつラグジュアリーブランドを超上グレードのニーマン・マーカスに担わずのではなく、菱形の噴水MDingにより専門店テナントに担わせたことはデベロッパーの収支から見て見事である。正に、サウス・コースト・プラザの核店舗揃えのノウハウは、シアーズの導入とニーマン・マーカスを導入しなかったことである。

流通とSC・私の視点(604)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