

<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(業態が成立するのに必要な商圏人口)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内の敵に負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)。これができていないため、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。

(流通とSC・私の視点1070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