

第46回ダイナミック海外流通視察ツアー最終日(2015年6月10日)の基調講演

経済の大潮流とSCの勝ちパターンづくり

— 経済の変革は流通やSCの方向性や勝ちパターンのノウハウを変える —

講師	六車 秀之 (株)ダイナミックマーケティング社・代表
場所	ニューヨーク・ヒルトン・ミッドタウン

ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ①アベノミクスと近未来の日本経済 ②2020の流通大変革の要因 ③今後のSCの勝ちパターンづくり ④SCの4つの方向性を6つの相反する購買動機の融合 ⑤今回視察のケーススタディ
------	--

1. アベノミクスと近未来の日本経済

(1) アベノミクスと金融政策

日本経済は1988年のモノ離れ、1991年のバブル経済を経て、1996年以降はデフレ経済が続き、1991～1996年のGDP500兆円が20～25年間続きました。いわゆる日本経済の失われた20年問題です。

しかし、アベノミクスにより2013年4月から第1の矢として「金融政策」、第2の矢として「機動的な財政政策」、第3の矢として「民間投資を喚起する成長戦略」が実施され、第1の矢と第2の矢は基本的に大成功でした。第3の矢は時間がかかることと、民間企業の役割が大きいことため2020年以降に具体化する(?)こととなります。

日本は2013年4月から本格的金融経済に突入しました。マネタリーベース(通貨発行)で2013年の135兆円を2年間で2倍の270兆円(さらに2014年の秋に今までの毎年70兆円から、毎年80兆円のマネタリーベースの増加)にし、大幅な量的金融緩和とゼロ金利政策が実施されました。現在の日本経済はまさにジャブジャブの金融緩和経済です。

アメリカでは2008年11月のリーマンショック後に異次元金融緩和を実施し、2014年10月までの6年間に4兆ドルの資金量の増加をFRBは行いました。しかし、アメリカは2014年から毎月100億ドル(1兆円)ずつの資金供給の緩和を減らし、10月末までに資金供給量の増加はゼロとなっています。今、アメリカは異次元の金融緩和の出口戦略を行いつつあり、ハイパーインフレにならないため健全な金融政策に基づく経済に復帰を目指しています。

(2) アメリカ経済の金融の正常化への道

アメリカの異次元金融緩和(2008年11月)から5年5ヶ月遅れた2013年4月から日本は異次元金融緩和を実施しました。

アメリカは異次元金融緩和を正常な金融状態に戻す出口戦略をとっていますが、日本は異次元金融緩和の真っ只中です。いずれ日本も金融の正常化をしないとハイパーインフレになります。

アメリカのFRBの金融政策正常化計画は次の通りです。

①第1段階は「テーパリングと呼ぶ債券購入額の削減」(2014年1月から毎月100億ドルずつ増加量を削減して、10月末には既に終了)です。

②第2段階は「中央銀行が保有する債券の期日到来分を再投資することで、増大したバランスシートを維持し、経済成長や目標とする雇用安定と2%の物価上昇を下支えし、かつ弾力的、かつ狭い範囲内の金利を動かすこと」です（2015年7月現在、アメリカの利上げが今年秋か来年かで株価が変動しています）。

③第3の段階は「市場が金利変動に慣れた段階で、政策金利を徐々に引き上げること」です。

④第4の段階は「金融・経済状況を見つつ、債権の再投資を停止し、資金の吸収を図ること」です。

アメリカでは2014年1月に始まった出口戦略の完了は、経済状況（雇用状況や物価状況や小売り成長率…等）によっては「2020年」になると言われています。

アメリカの経済は超金融依存型から、2020年に向かって新産業化が進み、シェールオイルガス革命やインダストリネット化（産業とIOTの融合）が進んでいます。

アメリカと中国の経済覇権争いは別にして、アメリカ経済が過度の金融保有経済から新産業経済へとバトンタッチできれば、アメリカの異次元金融緩和の出口戦略と新産業経済への入口戦略が一致することになります。

（3）日本経済の金融の正常化と出口戦略

日本も異次元金融緩和の出口戦略は財政再建と同時に行わなければなりません。

今、日本はアベノミクスの第1の矢（金融政策）と第2の矢（財政政策）は比較的うまく行っていますが、第3の矢（民間の成長政策）はこれからです。今、日本経済の新産業経済への経済の正常化はアメリカほどに見えておりません。アメリカは2020年頃に新産業経済化が進む（？）と推定されていますが、日本の2020年はオリンピック大会程度で日本経済を牽引するだけの波及効果はありません。いずれにしても、2013年4月から始まった異次元金融緩和とゼロ金利政策の出口戦略が必要です。日本経済が異次元金融緩和の出口戦略を模索するための大きな障壁は「2017年4月の消費税10%への引き上げ」です。日銀は2016年4月頃には物価の2%アップは達成すると見込んでいますが、1年後の2017年4月の消費税10%へのアップを考えると出口戦略をスタートさせることは困難です。そうすると消費税引き上げ後に日本経済が順調に回復し、正常化を確認するまでの2年間（2019年4月頃）までは、出口戦略の第1段階の債券購入額の段階的削除はできても、第2段階の金利の上昇は困難と思われます。仮にできたとしても、第2段階の弾力的かつ狭い範囲内の金利を動かすレベルです。

異次元金融緩和の第3段階の政策金利を徐々に引き上げるためには、日本経済が再生し、安定した経済成長（実質で2%、名目で3%、できれば20年でGDPが2倍になる名目で3.5%の成長）の持続可能経済体制の確立が必要となります。

アメリカ経済もニクソンショック（1971年）以降の金融経済の中で、実体経済（新産業）への波及は、ICT産業が育った1993年の22年後です。また、リーマンショック（2008年）以降の金融経済の中で実体経済（新産業への波及）は2020年頃（？）であり12年後です。

日本もアベノミクスの第3の矢で新産業が本格的に育つのは2025年頃（？）（2014年から10年後）と想定されます。

それゆえに、日本の異次元金融緩和とゼロ金利政策の出口戦略は2019年頃から始まり（第3段階）、2025年頃までかかると思っています。

私は日本経済の再生は「ニューモダン消費」の到来による日本流新産業革命が必要と考えています。

2. 2020 年対策と 2045 年に向かったのイノベーション（革新）

（1）過去の流通 25 年大変革

経済は 50 年に 1 回、流通は 25 年に 1 回、S C（企業）コンセプトは 8 年（実施上は 9 年）に 1 回、M D i n g（テナントミックス）は 3 年に 1 回、過去の延長線上ではないレベルの変革が起こり、各企業や各 S C はこのメガトレンドに適応しないと長期低落化の道を歩むこととなります。このメガトレンドのことを「時流」と言い、流通関係者は時流に対応することが企業・S C の成長に結びつきます。

特に「**流通の 25 年大変革説**」は流通業界を一変（全く異なった流通上の景色に変わる）します。

戦後 3 回目の流通大変革は「2020 年」が基軸の年であり、大変革は 2020 年（基軸の年）の前後 5 年、すなわち 2015～2025 年の 10 年間が大変革期間となります。

過去の第 1 回、第 2 回の流通大変革のキーポイントと今後の 2020 年の 3 回目の大変革のキーポイントは次の通りです。

	年 度	変化のキーポイント	
第 1 次 流通大変革	1970 年 (1945 年から 25 年目)	①所得 1 万ドル時代による中産階級層の出現 ②車の保有率 50%による車社会の到来 ③戦後生まれの団塊世代の社会進出によるライフスタイル革命 (昭和ニューファミリー) ④人口大移動時代の到来	
第 2 次 流通大変革	1995 年 (1970 年から 25 年目)	①旧大店法緩和による自由競争社会の到来 ②買物の学習経験の終焉によるポストモダン消費時代の到来 ③団塊ジュニアの社会進出によるライフスタイル革命 (平成ニューファミリー) ④デフレ経済時代の到来	
第 3 次 流通大変革	2020 年 (1995 年から 25 年目)	①戦後 3 回目の世代交代によるライフスタイル革命 (もはやファミリーではない) ②ネット販売・Eコマースによる買場革命 ③地球環境と人間関係を重視した社会革命 ④ニューモダン消費の消費革命	ツー・トゥエンティ・ ソリューション (2020 年問題の解決)

2020 年はまさに 5 年後であり、同時に 2015 年からは本格的に起こる流通現象です。各流通企業及び各 S C は 2020 年対策を真剣に考える段階となりました。流通が大変革するときは、過去の延長線上のボトムアップ方式の改善は必要ですが、それよりも未来の視点（2020 年の流通大変革のキーポイント）からトップダウン方式の改革が必要となります。すなわち、現在、進行中の流通現象は 1995 年の第 2 次流通大変革の延長線上の現象であり賞味期限の切れたキーポイントになりつつあります。

（2）戦後 3 回目の流通大変革・ツー・トゥエンティ（2020）ソリューション

今後は、流通業界全体で 2020 年の流通大変革に合わせた体制づくりを行わないと勝ち残りどころか生き残りもできないこととなります。この 2020 年の第 3 次流通大変革のキーポイントに自らの企業や S C を適合させることを「**2020 年対策**」（トゥエンティ・トゥエンティ・ソリューションあるいはツー・トゥエンティ・ソリューションと呼ぶ）と言います。その中味は次の通りです。

①戦後 3 回目の世代交代によるライフスタイル革命

1970 年の第 1 次流通大変革の基軸世代は「団塊シニア世代」（昭和ニューファミリー）です。

1995 年の第 2 次流通大変革の基軸世代は「団塊ジュニア世代」（平成ニューファミリー）です。

2020 年の第 3 次流通大変革の基軸世代は「**ミレニアル世代**」（1985～2000 年までに生まれた世代）で、現在（2015 年）では 15～30 歳となっており、まさに社会人及びファミリーの形成期

前夜で、2020年には20～35歳となり消費の中心的位置づけの世代となります。ミレニアル世代の特性は「パーソナル性」（ファミリーとは限らない）、「デジタルネイティブ」（生まれながらにデジタル社会）、「ニューモダン消費」（モノ離れ後の新消費化）、「エシカル」（社会倫理や持続可能社会重視）を持っています。

一方、2020年は団塊シニア世代は「55～75歳」のすべてシニア世代となり、団塊ジュニア世代は「35～50歳」の壮年からシニアへの真っ只中の世代になります。

②ネット販売・Eコマースによる買物革命

O2O（クロスチャネル）やオムニチャネル化（情報とネット販売・実店舗販売を串刺しにして多様なチャネルが融合して選択肢が拡大）、さらに「コンテクスト化」（モバイル＋SNS＋ビッグデータ＋GPS＋センサー）によりリアル店舗とネット販売を融合させる流通ユビキタス時代となります。

③地域環境と人間関係を重視した流通革命

エコロジーによる持続可能性を重視した流通や20世紀に阻害された人間の健康や精神的ゆとりを重視した流通のウェイトが高くなり、21世紀は20世紀の反省（反発）の時代に対応した流通となります。

④ニューモダン消費の消費革命

ニューモダン消費は、今まで存在しなかったニーズ・ウォンツや存在していたが切り口の異なるニーズ・ウォンツが基軸となる消費経済です。商品は物・サービス・情報・コンテンツが存在しますが、「モノに広義コトを付加」、すなわち「モノ＋付加としてのサービス＝商業のおもてなし化」と「モノ＋付加としての情報＝商業のユビキタス化」と「モノ＋付加としてのコンテンツ＝商業のノウハウの創造化」が進みます。特に、ニューモダン消費の基軸は「モノプラスコンテンツ」であり、顧客にイノベーション・ノウハウである価値創造を提供することが必要になります。

以上のように、日本の第3次流通革命が起こった過去の大変革と同様な現象が起こることが想定されます。

①1945～1970年までは、百貨店と商店街が大繁栄する時代でした。

②1970年の第1次流通大変革（1970～1995年）には、GMSとGMSを核店としたCSC（中型SC＝中商圏）が大繁栄する時代になりました。1970年以降は、商店街は長期低落化の道を歩み、百貨店も泣かず飛ばずの業態となり、実質的には地盤沈下した業態になりました。

③1995年の第2次流通大変革（1995～2020年）には、RSC（大商圏）とNSC（小商圏）の業態が大繁栄する時代となりました。1995年（実際は1988年のモノ離れ・1991年のバブル崩壊以降）はGMSとCSCは長期低落化の道を歩み、GMSのダイエー、西友ストア、マイカル、寿屋、ヤオハン…等の1970～1980年代の大繁栄企業が倒産しました。その中で、イオン（旧ジャスコ）はGMSの部門は赤字ですが、RSC部門や金融等のサービス部門が大成長し、今や流通業界トップ企業になりました。また、セブン&アイ（旧イトーヨーカドー）もGMS部門は赤字ですが、セブンイレブン（CVS）や金融サービス部門が大成長し、流通業界で第2位の企業に君臨しています。もし、イオンにイオンモールがなければ、セブン&アイにセブンイレブンがなければ、両者とも他のGMSと同様に倒産している可能性があります。さらに、百貨店は長期低落化が続き、売上高は1992年の6割に減少しました。

④2020年の第3次流通大変革により、2045年までに日本の流通企業や流通業態の勝ち組は様変わりして、現在の姿とは全く異なる状態が起こっていることとなります。すなわち、現在繁栄

している勝ち組企業が淘汰されているか、あるいは中味を大変革して勝ち残っているかは、今後の第3次流通大変革の対応次第です。

(3) アメリカの経済・流通の大変革 25年説

今、日本の流通業界は2020年から起こる戦後3回目の大変革に向かっての体制づくりが急務です。この日本の経済・流通の大変革は経済や流通の成熟化に伴って起こるものであり、戦後(1945年)をスタートとしてアメリカと日本で中身としての現象は異なりますが、同時・平行で経済・流通の大変革は起こっています。アメリカの戦後の経済・流通の大変革を25年サイクル説で解明すると次の通りです。

		経済	流通	アメリカ	日本
大変革以前	1946年～1970年	①モダン消費経済(生活向上型消費提供) ②世界の工場としての産業経済国家 ③金本位制に基づく世界のドル基軸通貨[ただし、ベトナム戦争(1960～1975年)による経済の疲弊が潜在的に進む]	①人口の郊外化と郊外型SCの開発 ②SCの主力はCSC(中型SC) ③GMS(シアーズ、JCペニー、モンゴメリーワードの御三家)が中心業態	モダン消費	プレモダン消費
第一期大変革	変革する基軸年 1970年 [次の基軸年(1995年)に向かっての進化期(1971～1995年)]	①ポストモダン化(モノ離れ)消費経済(1970年) ②ドルの脱・金本位制、しかしエネルギー支配によるドルの基軸通貨体制は維持(1971年) ③日本製品の攻勢によりアメリカ経済は脱・産業経済化(1970～1980年代) ④ニクソンショック以降は金融経済化が進み、1970年代のインフレ、1980年代のスタグフレーションが起こる ⑤レーガノミクスによりプラザ合意のドル安・円高政策及び知的所有権の保護政策(1985年)	①CSCのPDS化と総合百貨店のスペシャリティ百貨店化 ②SCのRSC化(多核モール型RSC) ③1980年代はバリュー業態(DS、オフプライスストア、アウトレットモール、パワーセンター、カテゴリーキラー等)	(ただし、モダン消費と混合消費) ポストモダン消費	モダン消費
第二期大変革	変革する基軸年 1995年 [次の基軸年(2020年)に向かっての進化期(1996～2020年)]	①ニューモダン消費経済(2001年) ②金融経済化の成果として「ICTと金融との一体化」によるIPO化(1993～2000年) ③また、金融経済化の成果として「不動産と金融との一体化」によるデリバティブ化(2001～2008年) ④リーマンショック(2008年)以降は超金融緩和(2014年に完了) ⑤1993～2014年まではまさに金融経済真っ只中	①1990年代はICTと金融の一体化による経済発展(バブル)によりSCはエンターテインメント型RSC化 ②2000年代は不動産と金融の一体化による経済発展(バブル)によりライフスタイルセンター化・タウンセンター化 ③SCの飽和期・成熟期によりSCは多様化	ニューモダン消費(ただし、ポストモダン消費と混合消費)	ポストモダン消費
第三期大変革	変革する基軸年 2020年 [次の基軸年(2045年)に向かっての進化期(2021～2045年)]	①ニューモダン消費経済の本格化 ②脱・金融経済と新産業経済化(シェールガス、コンテキスト化、IOT化、3次元プリンター) ③地産地消の産業経済化(工場の消費地化) ④2025～2035年頃に中国がGDPでアメリカを上回る ⑤ドルの基軸通貨の希薄化と多様化 ⑥アメリカの多子高齢化と4億人の人口体制	①ニューモダン消費対応業態の進出の本格化 ②従来型の多核モール型RSCの長期低落化 ③ネット販売と実体店舗の融合によるオムニチャネル化 ④超大商圏商法と超小商圏商法の融合	ニューモダン消費と混合消費	ニューモダン消費

以上のように、アメリカは日本の25年先を歩みつつ、経済・流通の大変革が起こっています。しかし、実質的には徐々にその差はなくなりつつあり、ニューモダン消費のレベルは現在10年の差ですが、2020～2030年頃には日本とアメリカの差は極わずかになると推定されます。

3. SC飽和期・SC成熟期のSCの勝ちパターンの方向性

SCの勝ちパターンづくりは「1つのマーケットの全体あるいは特定の分野で競争優位性を持つこと」です。ここでの一番とは「規模の優位性と立地の優位性」が普遍的な法則（王道の道）に基づく一番の基準です。

SCの勝ちパターンづくりは「競争優位性」（持続可能な競争優位性）ですが、基本的には「**圧勝型SCづくり**」と「**棲み分け型SCづくり**」となります。ただ、競争優位性は発揮できないが生き残る手法として「**完璧2番型SCづくり**」があります。このSCの勝ち残り・生き残りづくり戦略を要約すると次の通りです。

SCづくりの パターン	圧勝型 SCづくり	棲み分け型SCづくり				完璧2番型 SCづくり
		相対1番 型SC	2番型SC	3番型SC	4番型SC以下	
優位性 の順位	絶対1番 型SC	相対1番 型SC	2番型SC	3番型SC	4番型SC 5番型SC	
SCの 基本戦略	完全囲い込み 型SC	基軸SC	棲み分け分野の新1番型SC		特定分野の 集中型SC	棲み分け分野 の2番型SC (負けパター ンのSC)
SCの タイプ	ゼネラリティ型 SC(フルライ ン型SC)	ゼネラリティ型SC (フルライン型SC) スペシャリティ型SC (特定ライン特化型SC)				ゼネラル型SC or スペシャリティ 型SC
同質・ 異質化 の戦略	基準SC (競争優位性 を保つため2 番型SCに1.4 倍、1.7倍、2 倍以上の売 場が必要)	売れ筋 マーケットの 基軸SC	<基軸SCに 対して> 3割差異化・ 特化、7割総 合化戦略	<基軸SCに 対して> ①5割差異 化・特化、 5割総合化 戦略 ②7割差異 化・特化、 3割総合化 戦略	<基軸SCに 対して> ①8割差異 化・特化、 2割総合 化戦略 ②10割差異 化・特化、 0割総合 化戦略	<基軸SC・ 棲み分け型> SCの特定の 分野で2番型 SC以下の状 態で生き抜く 手法
勝ち残り のタイプ	完全勝ち残り 型SC	勝ち残り型SC				生き残り型 SC

①圧勝型SCづくりでは競争優位度（例：店舗面積）が、競争相手に対して1.4倍以上（3割を競争相手と差異化し、7割を競争相手と同質化することにより競争相手のSCへ行く必要性をなくすために必要な店舗面積）が必要となり、基準は1.7倍、できれば2.0倍の競争優位性が必要となります。

②棲み分け型SCづくりは、1つのマーケットの中で特定の分野に棲み分けをし、棲み分けした分野で1番型SCづくりでないとはなりません。棲み分けした分野で2番型SC（以下）は、コテンパンに負けます。

4. SCの多様化時代におけるSCの4つの方向性と6つの相反する購買動機の融合

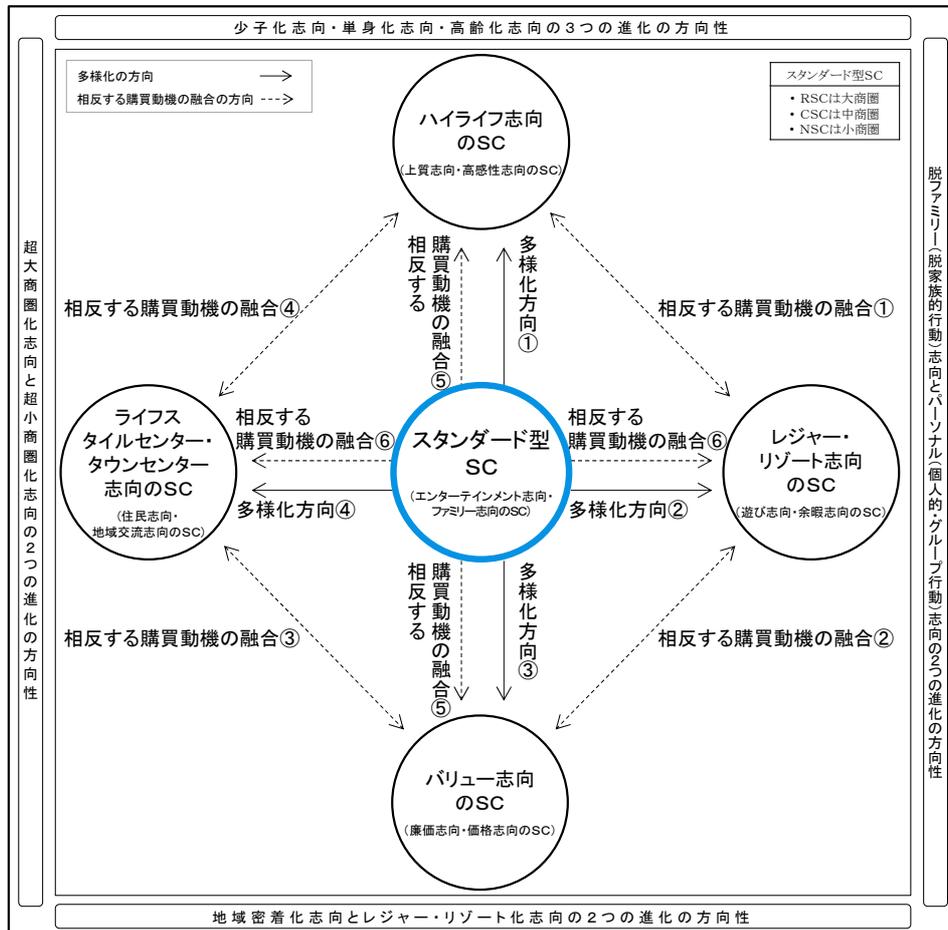
SCは「マダガスカルの子の多様化理論」と「パンダの竹のおいしい化理論」に基づいて、勝ちパターンはマーケットが飽和状態になってもSCは減少せずに多様化の道を歩みます。

SCの多様化は「4つの基本的方向性」と「6つの相反する購買動機の融合」を基軸に行われます。

- ① 4つの基本的方向性とは「スタンダード型SC」を基軸として、「ハイレイフ志向のSC」で、脱デフレ志向と脱リーズナブル志向のSCで、上質志向・高感性志向のSCが第1の方向性です。第2の方向性は「レジャー・リゾート志向のSC」で、脱エンターテインメント志向と脱モノベの波及集客遊び志向のSCで、本格的な遊び志向・余暇志向のSCです。第3の方向性は「バリュー志向のSC」で、2極化所得構造対応志向やインフレの節約志向のSCで、廉価志向・価格志向のSCです。第4の方向性は「ライフスタイルセンター・タウンセンター志向のSC」で、居心地感志向のSCや地域密着志向のSCで、住民志向・地域交流志向のSCです。
- ② 6つの相反する購買動機の融合とは、ハイレイフ志向のSCとレジャー・リゾート志向のSCとバリュー志向のSCとライフスタイル・タウンセンター志向のSCが互いに、本来ならば整合性のない機能を、例外理論に基づき融合させる「相反する購買動機の融合型SC」です。マーケットの飽和時代のマーケットの掘り起こしは尋常な手段では不可能です。全く異なる商業機能をSCという“場”で見事に融合させ、顧客の支持を得ることが成熟経済時代に必要となります。

以下、SCの多様化の4つの方向性と6つの相反する購買動機の融合を示します。

<SCの多様化の4つの方向性と6つの相反する購買動機の融合>



<SCの多様化と相反する購買動機の融合のタイプ>

	SCの形態	内容
基本となるSC	スタンダード型SC (エンターテインメント志向・ファミリー志向の基本となるSC)	カジュアルな百貨店やGMSとメガストアをアンカーテナントとし、ポピュラープライスの専門店テナントによるランブリングショッピング化し、さらにレストラン街、フードコート、シネマコンプレックス、アミューズメントのエンターテインメント施設とサービス・コミュニティ等を付加したSC
4つの方向性	ハイレイフ志向のSC (多様化方向①)	スタンダード型SCよりワンランク上あるいはツーランク上のSCでありハイエンドSCや上質志向・高感性志向のSC(事例:トパンガ)
	レジャー・リゾート志向のSC (多様化方向②)	スタンダード型SCのエンターテインメント志向のSCよりワンランク上のレジャー・リゾート志向のSCであり、テーマ・フェスティバルセンター、複合レジャーセンター等を付加したメガモールのSC(事例:モールオブアメリカ)
	バリュー志向のSC (多様化方向③)	ツーランク下のSCであり、価格志向の核店と廉価版の専門店テナントとエンターテインメントが一体化したSC(事例:ベルゲンタウンセンター)
	ライフスタイルセンター・タウンセンター志向のSC (多様化方向④)	住んでいる人(住民)を主力ターゲットとする居心地感のあるサードプレイスのある生活密着・地域密着志向の交流の場づくりのSC(事例:ユニバーシティヴィレッジ)
6つの相反する購買動機の融合	ハイレイフ志向のSCとレジャー・リゾート志向のSCの融合 (相反する購買動機の融合①)	上質志向・高感性志向のハイレイフ志向のSCに、強力なリゾート性やレジャー性を付加したSC(事例:フォーラムショッパス)
	レジャー・リゾート志向のSCとバリュー志向のSCの融合 (相反する購買動機の融合②)	価格志向のSC(バリューモール)にレジャー・リゾート機能を付加する「安さと楽しさ」を一体化したSC(米国の事例:アウトレットコレクション・アット・ジャージーガーデン)
	バリュー志向のSCとライフスタイルセンター・タウンセンター志向のSCの融合 (相反する購買動機の融合③)	地域の交流の場やプラットホームの役割を持つSCに価格志向の核店・テナントを導入し、かつエンターテインメント機能を付加したSC(事例:パリセイズセンター)
	ハイレイフ志向のSCとライフスタイルセンター・タウンセンター志向のSC (相反する購買動機の融合④)	地域のプラットホーム地域の中心市街地の役割を持つまちづくり型のSCと同時に、上質志向や高感性志向のSC(事例:ヴァイクトリアガーデン)
	ハイレイフ志向のSCとバリュー志向のSC (相反する購買動機の融合⑤)	ハイレイフ志向のSC(上質志向及び高感度志向のSC)にバリュー志向を付加したハイセンスなのに廉価性があるSC(事例:ウッドベリー・コモンズ)
	ライフスタイルセンター志向のSCとレジャー・リゾート志向のSC (相反する購買動機の融合⑥)	ライフスタイルセンターの自然志向、オープンモール志向、街並み志向にレジャー・リゾートとエンターテインメント志向を強力に加え居心地感と遊びを付加したSC(事例:ザ・グローブアットファーマーズマーケット)

5. 今回の視察のケーススタディ

今回の視察のケーススタディをワシントンDCでの3.5のSC成立理論とタイソンコーナーの戦略的“へま”と題して説明します。

(1) 1つのマーケットの中での勝ちパターンのSC

1つのマーケット（SCへの出向の時間・距離抵抗要因の希薄なエリア）の中で「2.5SCの成立理論」及び「3.5SCの成立理論」があります。すなわち、1つのマーケットには2つのSCが成立するという王道成立理論と、ハードルは高いが1つのマーケットに3つのSCが成立するという例外成立理論があります。一般的に1つのマーケットを距離で表現すると、日本では周辺市街地と第1次サバーバンエリアが5km圏、第2次サバーバンエリアが10km圏、カントリーエリアが20km圏ですが、アメリカでは車中心のサバーバンエリアですので20km圏（日本のカントリーエリア並）です。

(2) ワシントンDCでの3.5SCの成立理論と課題

ワシントンDCの1つのマーケットの中に

- ・タイソンコーナー（店舗面積21万㎡でノードストローム、ブルーミングデールズ、ロード&テイラー、メイシーズが核店とする300の専門店）
- ・タイソンズギャレリア（店舗面積7.6万㎡でニーマンマーカス、サックス、メイシーズが核店とする150の専門店）
- ・ファッションセンター（店舗面積12万㎡でノードストローム、メイシーズが核店とする190の専門店）

の3つのSC（3.0）があり、中心市街地のストリート型の商業街区が0.5として複数立地しています。

タイソンコーナーは西のサウスコースとプラザと東のタイソンコーナー（あるいはルーズベルトフィールドモール）と言われる超好業績のSCです。この3つのSCを業績で評価すると「タイソンコーナーが“優”」「ファッションセンターが“良”」「タイソンズギャレリアは“不可”（？）」と想定されます。ワシントンDCでは1つのマーケットに「2.5のSCが成立」しており、3番手のタイソンズギャレリアの成立のハードルは高くなっています。

タイソンコーナーとファッションセンターの2.0のSCは、欠くことのできないノードストロームとメイシーズの2つの核店（汎用性のある核店）を導入して売れ筋ゾーンをしっかりと確保し、好業績を上げています。特にタイソンコーナーは、2位のRSCに対して2倍の売場面積を持ち、リーズナブルゾーン、アッパーゾーン、エンターテインメントゾーンを強力に展開して超好業績を上げています。特に3Fにシネコン、ゲームセンター、子供の遊び場、フードコート、スポーツバー（大人のフードコート）を導入して集客力のあるゾーンを形成しています。

(3) タイソンコーナーの“へま”（機会利益の損失）

タイソンコーナーとタイソンズギャレリアは至近距離（約1km）にあり、同一ディベロッパーが所有・運営しているものと思っておりましたが、調べてみると競争関係にあることが判明しました。そうすると、1つ疑問点が存在します。それは、規模が2倍以上あるタイソンコーナーが半分以下の規模のタイソンズギャレリアと棲み分けをしていることです。圧倒的の一番型SCで競争SCをMDing的に囲い込んでいる「サウスコーストプラザ」は競争SCとの棲み分けを許さず、規模の優位性を発揮して敵の存在を許さないピンキリMDingを導入しています。MDing的に囲い込むということは、敵の持っている商品及び機能は全て持ち（戦略的同質化）、さらに敵の持っていない商品及び機能をも持つ（戦略的異質化）することにより、顧客は競争相手であるSCを利用する必要のない状態をつくり出す戦略です。そのためには、最低1.4倍の規模（1.4倍の規模の優位

性があれば、3割は競争相手にない商品及び機能を持ち、7割は競争相手を持っている商品及び機能を持つことができる優位規模)を持ち、できれば1.7~2.0倍の規模を持つことが必要です。

タイソンコーナーはタイソンズギャレリアの2.8倍以上の売場面積を持ちながら、リーズナブル・アップグレード・エンターテインメント性は圧勝していますが、ラグジュアリー&ハイクラス志向のMD i n gの分野はタイソンズギャレリア(ニーマンマーカス、サックスフィフスアベニュー、ラグジュアリーテナント)に譲っています。タイソンコーナーとタイソンズギャレリアが棲み分けしているのはタイソンコーナーが戦略的に高級ゾーンを放棄したのか、あるいは後から開発したタイソンズギャレリアが残り物に福方式で高級ゾーンを確立したのかは定かではありませんが、タイソンコーナーが機会利益を損失していることは事実です。とは言うものの、タイソンズギャレリアは売れ筋ゾーンをタイソンコーナーに取られていますので、大苦戦しています。特に、サックスの存在と高級イメージの強過ぎるモールには課題が多く存在しています。

<タイソンズギャレリアの課題>

- ①サックスの代わりにノードストロームを核店とできなかつたのです。今、アメリカの勝ちパターン核店揃えは「ノードストローム」と「メイシーズ」を基軸の核店とし、その上にワンランク上のサックスやニーマンマーカスを導入するワンランク上のSCと、その下にシアーズやJCペニーやターゲットを導入するワンランク下のSCづくりが勝ちパターンづくりです。
- ②その意味において、核店揃えが高級志向(ニーマンマーカスやサックス)に片寄りすぎており、さらにラグジュアリーブランドのテナントを数多く導入しており、ツーランク上のSCとなっており、周辺に富裕層が多いと言え、高級SCづくりのノウハウに課題があります。
- ③また、モールの完成度が低く、単に高級志向のカジュアル性のないモールとなっており、ランブリングショッピングモール(そぞろ歩きをしながら買物をするモール)とはなっていません。それは専門店の数と専門店相互間の相乗効果システムができていないからです。
- ④完成度の高いモールは「アミュージング(楽しい)」「アメイシング(驚き)」「アメニティ(快適性)」の3つの“A”が必要であり、タイソンズギャレリアには上記の3つの機能は全くなく、特にエンターテインメント性は大いに希薄です。
- ⑤ただ、タイソンコーナーがタイソンズギャレリアの存在を許した形の姿となっているため、また、マーケット内の富裕層の大きさから見て「中の中ニーズを強化」と「エンターテインメント性の強化」と「過度な高級志向の減少」の3つの戦略をノウハウ高く導入することです。
- ⑥高級志向のテナントを成立させるための王道は、サウスコーストセンターのように、中の中のメイシーズを3店(メイシーズ、メイシーズメン、メイシーズ・ホーム)と中の上のノードストロームとブルーミングデール、さらに上の上のサックスを導入し、核店を高級ブランドのインフラとして充実させ、その上にニーマンマーカスではなく、ラグジュアリーブランドや高級テナントを導入して、ニーマンマーカスを導入せずに見事に成功させています。ニーマンマーカスを核店として導入するよりも、インフラを充実させ、ラグジュアリーブランドや高級ブランドを充実させる方がディベロッパーの収入の面の効果が高くなります。