

## 寄稿論文

### 新・百貨店創造への経営戦略

第5回「新百貨店のヘキサゴン戦略モデル(その3)」

—百貨店業界への提言—

—————ストアーズレポート 2010年10月 掲載—————

2010年10月1日

最終回となる今号では新百貨店業態への挑戦ビジネスモデル・新百貨店業態の挑戦ビジネスモデル・ヘキサゴン戦略モデルの第3回目として「高利益構造体質への挑戦」と「SCシステムへの挑戦」を解説する。

#### 5. 新百貨店“高利益構造体質”への挑戦

##### (1) 低生産性と高コスト体質の2大課題からの脱出

百貨店は経営上「低生産性」と「高コスト体質」の2大課題を持っている。

- ①低生産性は、単位当たりの投入資源（人的資源及び物的資源）に対する成果（売上高及び利益額）で表現される。百貨店が低生産性であることは、百貨店は付加価値の創出ノウハウの精度が低いことを意味する。すなわち、「どのような価値を顧客は百貨店に期待しているのか」を具体化していないことになる。
- ②高コスト体質は、投入資源（人的資源及び物的資源）が小売業という適正基準より割高ということで表現される。百貨店が高コスト体質であることは、事業に対する取り組み姿勢の希薄性と、過去の非競争社会の中で買い場の王様であった時代の体質から抜け切れていないことを意味する。

この2つの課題は過渡期業態(本来の改革を行わずに課題を先送りして生き残っている業態)の典型的なもので、やがて衰退業態化する前触れと一般的に言われている。

この低生産性と高コスト体質が、百貨店は品質の割に価格が3割から5割高い、場合によっては2倍高いと顧客から価値認識されている根本的原因である。

この低生産性と高コスト体質から脱皮するためには、具体的な行動を起こす前に、「脱課題」の理念を確立しなければならない。なぜならば、成長業態や高利益業態が持つ課題解決は過去の延長線上の概念を改善すればよいが、過渡期業態化している百貨店が成長業態や高利益業態に脱皮するには明確な改革理念としての意識革命と経営革新が必要だからである。

この理念は、次の2つの挑戦的要素を持ったものでなければならない。

- ①1つは、「リスク回避型経営からリスクへの挑戦型経営」への脱皮理念である。
- ②もう1つは、「保守堅持型経営からベンチャーへの挑戦型経営」への脱皮理念である。

リスクへの挑戦型経営の道は、経営においてもMD i n g等の商品調達・管理・販売のロジスティックシステムにおいても、自らの意思決定と自らのリスクに基づいて百貨店経営を行う事である。

リスクを持たない経営は低収益構造の業態（企業）になり、リスクを持つ業態（企業）に漁夫の利を与えてしまうことになる。今、百貨店はリスクを回避する経営を行ってきたため、リスクを持つ納入・販売業者の利益構造が著しく高く、百貨店はそれよりもはるかに低い経営状況である。しかも、納入・販売業者は長期低落化を歩む百貨店離れを起こしつつある。

百貨店は、ローリスク・ローリターンビジネスであり、ミドルリスク・ミドルリターンあるいはハイリスク・ハイリターンビジネスに挑戦すべきである。いずれにしても、百貨店が魅力ある業態へと脱皮しないと、消費者のみならず、納入・販売業者からも見捨てられることになる。

ベンチャーへの挑戦型経営の道は、従来の百貨店のビジネスモデルが機能を発揮していないため、新たな

ビジネスモデルを創出する必要性から求められている。従来型の百貨店に求める消費者ニーズは確実に減少傾向にある。今、消費構造がモダン消費(物を買ひ、消費し、所有し、使用することが幸せと感じる買物の学習経験の連続性の消費)からポストモダン消費(モノ離れ現象の中で新たな価値観に基づく消費)へと質的に大きく転換している。それゆえに、百貨店にとって、大きなエアポケット(誰も見抜いていない、あるいは今はニッチであるが大きく展開する可能性のある消費)を発掘するビジネスチャンスが出現している。百貨店は過去の流通が未完成的時代において、昔は正価販売の総合業態として流通業のエアポケットを見抜いて大発展し、さらに近年には、大量消費時代前のまだ大量にモノが十分買えない時代に、憧れニーズの買い場の王様としての流通業のエアポケットを見抜き大発展してきた。これらの時代を先取りした行動は、まさにベンチャービジネスであって、時代の革命児であった。

また、アメリカにおいて百貨店は、大量消費時代に従来の大商圏商法の憧れニーズの買い場の王様から、小商圏商法のSCの核店として、日常の中の“新”のニーズを見抜き大発展した。ただし、日本の百貨店は郊外化・SCの核店化のノウハウが進展しなかったため、大量消費時代での基軸業態にはなれず長期低落化の道を歩んだ。

新百貨店は新マーケットのエアポケットを見抜き、前人未踏の目標を掲げ、企業が総ぐるみで新ビジネスモデルを確立するベンチャー精神を発揮することが望まれる。

そこで、このベンチャー精神を発揮するための概念手法として、「バージョンテックニク商法」のノウハウを駆使することが必要である。

バージョンテックニク商法とは、現実に成功し発展している企業あるいは業態のメカニズムを解明して、企業や業態は異なるが、同じ成功及び発展のノウハウを適用させる手法である。百貨店がより高いノウハウを持つ百貨店を研究し参考にするのは大切であるが、やはり井の中の蛙的発想になり、大きな発展には結びつかない。

百貨店が新たな業態を確立するためには、大発展している異業種の成功のメカニズムを分析・解明することであり、商品等の見た目の“形”を参考にしても効果は少ない。例えば、ユニクロのコンセプトと成功のメカニズムで百貨店を経営すればどのような百貨店ができあがるのか、無印良品ならばどのような百貨店ができあがるのか、ポイントならばどのような百貨店ができあがるのか、コーチならばどのような百貨店ができあがるのか、ルイヴィトンならばどのような百貨店ができあがるのか…等である。

この場合、商品の見た目の形を参考にするのではなく、あくまで成功のメカニズム(一体この企業あるいは業態は何者なのか!!何がこれだけの成長を可能にしているのか!!)を分析・解明し、自らの企業・業態にノウハウとして導入することが必要である。しばしば、形だけ真似をして成功のメカニズムを解明していないために、真似たばかりに失敗した事例がたくさんある。ノウハウを真似するにもノウハウが必要なのである。

百貨店がベンチャー的発想を持つためには、自らの固有のノウハウ以外に新たな成功ノウハウを導入して、その新たな成功ノウハウを百貨店という業態の中で実現すればどのような新業態あるいは成長ベクトルが可能かを探索することが必要である。

いずれにせよ、百貨店は長期低落化の道を脱出し、新たな21世紀型のエアポケットマーケットを創出し、「発展途上業態」に生まれ変わらなければならない。導入期→成長期→成熟期→衰退期という業態のライフサイクルのうち、百貨店は成熟期と衰退期の中間の位置づけにある。それゆえに、縮小均衡で細々と生き延びるか、新たな挑戦により成長期に再生するかの二者択一を迫られている。

新たな発展を望むならば、「リスク」と「ベンチャー」の2大要因を欠くことはできない。新百貨店はリスクを回避するため先送りをするのではなく、勝算ありの「計算されつくしたリスク」に挑戦すべきである。

## (2) 高利益構造の参考経営指標

新百貨店の経営スタイルは、マーチャンダイズ・リテイラー(消費者に直接商品を売る小売業に徹する百貨店)とノン・マーチャンダイズ・リテイラー(場所貸し業としてのディベロッパーに徹する百貨店)とハイブリッド型リテイラー(小売業とディベロッパーの両者の優位面を有効に活用する兼用タイプの百貨店)の3つのタイプが存在することは前に述べた。

ここで、上記3つのタイプの収益構造を明確にするため、事例として小売業とディベロッパー業の経営指標を用いた。また、ここでの参考指標は次の基準で取り上げた。

- ①高収益構造を持つ企業として、小売業でファーストリテイリング、ディベロッパーとしてイオンモール、アメリカの百貨店としてノードストローム、さらに参考に、韓国の小売業として新世界グループの4つの企業を取り上げた。
- ②参考とする経営指標として、総資産営業利益率(所有する資産に対する経営効率の指標)、売上高営業利益率(売上高に対する経営効率の指標)、売上高総利益率(企業レベルで付加する価値の経営効率の指標)の3つとした。

それぞれの企業の経営指標を日本の百貨店の経営指標と比較すると次の通りとなった。

<図表1> 日本の百貨店の平均経営指標

項目	指数	備考欄
総資産営業利益率	2～5%	事例より基準値を作成
売上高営業利益率	1～3%	
売上総利益率(粗利益率)	25～27%	

<図表2> 有力小売企業(ファーストリテイリング)の経営指標

項目	指数	備考欄
総資産営業利益率	23.4%	2009年8月期
売上高営業利益率	15.9%	2009年8月期
売上総利益率(粗利益率)	49.9%	2009年8月期

<図表3> 有力ディベロッパー企業(イオンモール)の経営指標

項目	指数	備考欄
総資産営業利益率	7.2%	2010年2月期
営業収益営業利益率	26.1%	2010年2月期
売上高総利益率(粗利益率)	40.0%	推定

※SC全体のディベロッパーとテナントの売上高営業利益率は10%と推定(8～12%、平均10%)

※SC全体の売上高営業利益率のうち、ディベロッパーが3.5%、テナントが6.5%と推定(2:1の原則)

<図表4> アメリカの有力百貨店企業(ノードストローム)の経営指標

項目	指数	備考欄
総資産営業利益率	12.7%	出典:Annual Report 2009 2007年は22.3%
売上高営業利益率	10.1%	出典:Annual Report 2009 2007年は14.1%
売上高総利益率(粗利益率)	35.5%	出典:Annual Report 2009 2007年は37.4%

<図表5> 韓国の有力小売企業(新世界グループ)の経営指標

(ただし新世界百貨店の小売業全体＝百貨店とGMSを含む経営指標)

項 目	指 数	備 考 欄
総資産営業利益率	8.8%	2009年12月期
売上高営業利益率	9.2%	2009年12月期
売上高総利益率(粗利益率)	33.4%	2009年12月期

以上のように、日本の百貨店は、小売業に徹し小売業のノウハウを駆使した経営指標でもないし、ディベロッパーに徹し場所貸し業のノウハウを駆使した経営指標でもない。

まさに、現状の百貨店は長期低落化の道を歩みつつ、さらに低生産性及び高コスト体質から波及している低経営指標の数値となっている。

### (3) 新百貨店の小売ノウハウの駆使と高利益体質への挑戦

百貨店の低生産性と高コスト体質は、10年以上前から言われており、各百貨店はコスト削減を進め、減収増益により利益を確保してきた。もう、ザブザブに濡れた手ぬぐいは絞りきってしまい、もう絞っても利益が出ない状態になっている。

しかし、高コストが伴う不動産の場所に立地し、高コスト建物・什器、高コスト人件費の3大高コスト体質は改善されていない。

同時に、自らのブランド力と自らの付加価値創造をリスクとベンチャー性をもって挑戦していないのに、人件費比率が高い。また、場所貸し業に徹してディベロッパー業を行っている場合でも、通常のSCディベロッパーより2～3倍多い人件費となっている。

これらを改善するためには、「コストに関する意識革命」と「付加価値創造への挑戦」が是非とも必要である。これらの意識革命と革命行動を前提に、新百貨店の目標とする経営改革の方向性を示す。

#### ①総資産営業利益率

企業が持つ資産に対して企業の行動の成果の経営指標であり、小売業であれば10%(最低でも8%、理想的には12%以上)、ディベロッパー業であれば6%(最低でも5%、理想的には8%以上)は欲しい。小売業の経営の鉄則は、「投資と経費を抑えること」で、一方、ディベロッパーは「投資をある程度かけて集客装置を確立すること」である。

#### ②売上高営業利益率

一定の売上に対して企業の行動成果の経営指標であり、小売業であれば6%(最低でも5%、理想的には8%以上)は欲しい。ディベロッパーはテナントからの賃料総計が営業収入であるため、営業収益営業利益率は20%(最低でも15%、理想的には25%)はほしい。

#### ③売上高総利益率(粗利益率)

企業の消費者に対する付加価値(小売レベルでの付加価値であり、メーカーの製造レベルでの付加価値ではない)の創造ノウハウであり、まさに小売業としての真髄である。百貨店がマーチャンダイズ・リテイラーとして商品の仕入れから在庫、販売までリスクを持って行う場合は、最終粗利益率は35%(最低でも30%、理想的には40%)は欲しい。アメリカの百貨店は小売業に徹し、プライベートブランドや独占ブランドの独自ブランドを30～40%(場合によっては50～60%)持っている。自らリスクを持ち、自主企画を行い、同時に付加価値をつけて売っているため、最終粗利は35～40%を維持している。

さらに売れ残った商品は、配下のアウトレット百貨店(オフプライスストア＝廉価版百貨店)で新たなビジネスを再度起こしている。いわゆる、ダブルビジネスチャンスの事業を行っている。

ディベロッパーも付加価値産業であるため、自らが直接売るわけではないが、SCのテナントの粗利益率が40%以上を確保できる運営・管理ノウハウが必要である。

以上の高利益構造の新百貨店は、過去の延長線上からの脱低生産性、脱高コスト体質ではなく、新たな

業態を創造的に構築するという目標指数から行うことが必要である。

以上のように、新百貨店はリスクへの挑戦とベンチャー精神を持って低生産性と高コスト体質から脱皮し、それと同時に、脱皮するだけでなく、高利益構造体質へ進化しなければならない。なぜならば、新百貨店は流通の革命児になれるチャンスを持っているからである。

## 6. 新百貨店の“SCシステム”への挑戦

### (1) SCの強さのメカニズム

SCは20世紀が生んだ最強の流通業態である。それゆえに、アメリカでは小売販売額の50%以上(コンビニエンスセンターを含めると75%)を占め、日本でも近未来には30%を越える流通業態となることが想定される。日本でもSCの売上高は27.9兆円で、百貨店の6.5兆円、チェーンストアの13.3兆円を大きく上回っている(重複計算含む)。

このSCの強さの要因は次の通りである。

#### ① SCは異業態が強者連合した流通業態である。

SCは百貨店、GMS、専門店、飲食店、サービス店、さらにはアミューズメント施設のそれぞれが固有の長所を持った異業態の融合体である。融合体とは、性格の異なる業態が互いに固有の特性を活かし相乗効果を発揮する目的で連合したワンコントロール組織を言う。それゆえに、単独では成立しない業態が成立したり、単独で出店するよりもSC内の方が多くの売上高が獲得できるのである。日本で多核モール型RSCの核店となったGMSが、本来ならば過渡期業態(競争の激しい時代には生き残れない業態)であるのに、SC全体集客の漁夫の利によって単独出店より1.5~2倍売れる由縁である。

#### ② SCは20世紀の潮流に最大限適合した流通業態である。

20世紀は大量生産による大量消費のモダン消費(物を買ひ、消費し、所有し、使用することが幸せであるという買物の学習経験の連続性の時代)であり、人々を豊かにし文化的生活を成し遂げた時代である。また、20世紀は19世紀の大量交通手段から、“車社会”に対応したカーショッピングの時代でもあった。このモダン消費社会と車社会という時代の流れの中で、ヨーロッパのガレリアからアメリカで進化したのがSCである。まさにSCは20世紀の時代の寵児であり、今後は、まだ豊かになっていない発展途上国や後進国でさらなる成長が見込まれている。

#### ③ SCは売るコンテンツと売れるようにするプラットフォームのMDingを活かす仕組みを強力に持つ流通業態である。

商品やサービスを売るためには、商品自体の魅力とその商品を補完するサービスが必要で、これを売るコンテンツと言う。この売るコンテンツは小売業としてのテナントの役割であり、どれだけ魅力のある商品とサービスを持っているかがテナントのパワーである。一方、いくらテナントにコンテンツとしてのMDingに魅力があっても、顧客が来街しやすい立地、魅力ある仕組みと適切なテナントミックス、さらには持続可能な長期繁栄体制づくりのプラットフォームとしての仕組み(MDingを活かす仕組み、あるいは商品が売れるようにする仕組み)に魅力がなければ、物は売れない。

以上の3つの要因により、SCは20世紀が生んだ最強の流通業態として、さらに21世紀においては発展途上国及び後進国でのモダン消費に、そして買物の学習経験の連続性が終焉した先進国のポストモダン消費の21世紀型SC(次世代型SC)として性格を変えて進化していくことになる。SCの21世紀における最大の競争相手はEコマースのネットショッピングであり、2030年頃にはネットショッピングがSCの売上を超えることが想定されるが、今後20~30年間は次世代型SCに改革することにより、買場の王様の位置づけは維持できると想定される。

### (2) 新百貨店のSCシステムの活用方法

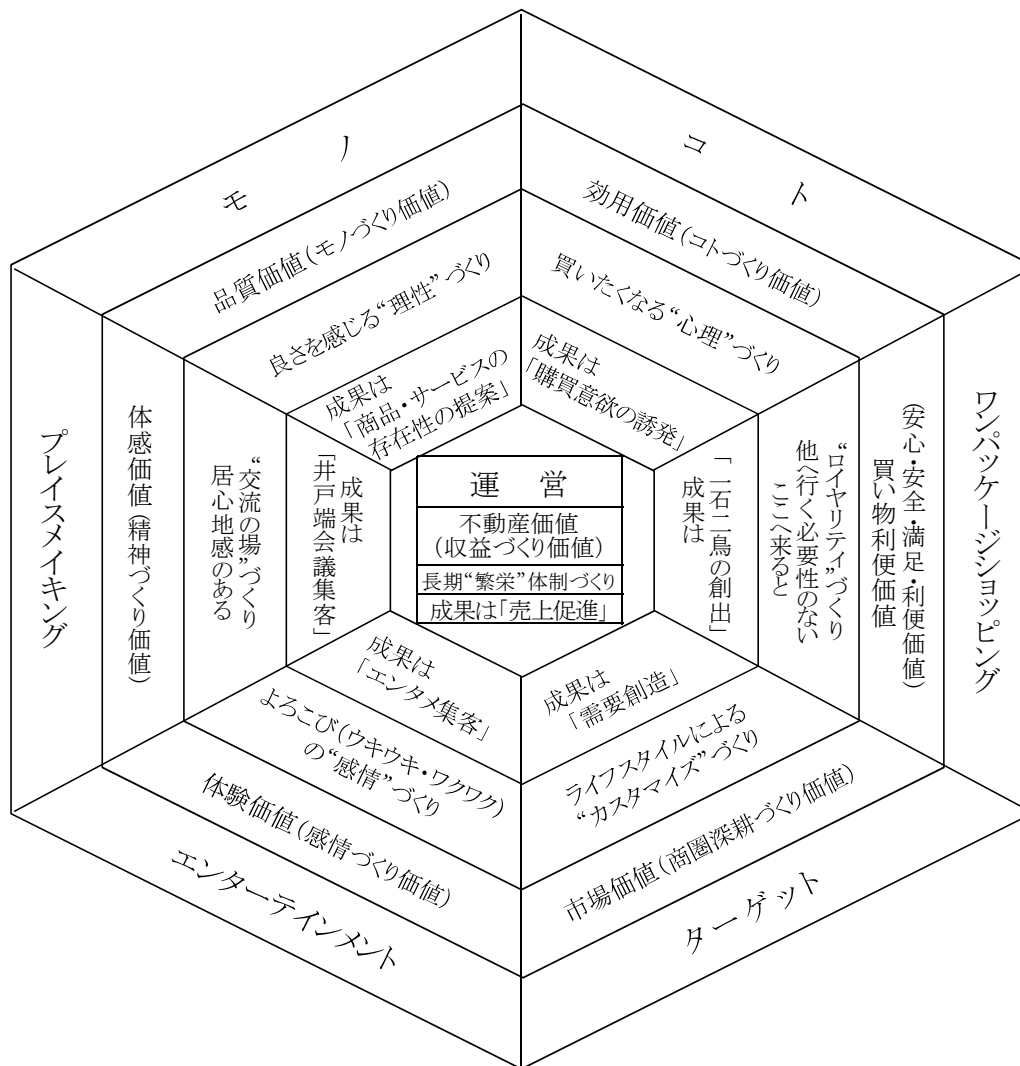
百貨店がSCの強さのメカニズムを活用して、成長産業としての新百貨店に脱皮する方法は2つ存在する。1つは「SCが持つ相乗効果システムの仕組みの活用」であり、もう1つは「潜在マーケットの大きいSCへの出店戦略」である。この2つは結果的には同じであるが、概念が異なるために別に述べる。

### 1) SCが持つ相乗効果システムの仕組みの活用

売る仕組みづくりと売れるようにする仕組み作りを融合させる戦略は、新百貨店づくりにとって重要である。しかし、MDingにウエイトを置く百貨店は、「SC化した百貨店」(SCのノウハウを駆使した新百貨店)にしる、あるいは「百貨店化したSC」(百貨店が持つ要素を導入したSC)にしる、SCが流通業界の覇権業態となった成立のメカニズムを理解する必要がある。

SCも時代とともに進化しており、21世紀型あるいは次世代型SCの成立のメカニズムのファクターは、次の7つである。

<図表6> SCの成立の7つのファクター



SCはモダン消費の全盛時代に、モノの価値を売る場として発展した。ただ、モノを売るには、1ヶ所であつ比較しながら買えるというワンパッケージ戦略が必要となり、核店揃えやテナントミックスの充実したSCが魅力のあるSCであった。

その後、買物の学習経験の連続性が終焉してモノ離れ時代(アメリカでは1990年代、日本では2000年代)に、エンターテインメント性(モノではなく、シネコン、ゲームセンター、スポーツ施設、レストラン街、ランブリングショッピング=そぞろ歩きとウィンドーショッピングをしながらモノを買う要素)を付加して、エンターテインメントによる集客と物売り装置を一体化した。いわゆるエンターテインメント志向の多核・モール型RSCである。我が国のイオンスタイルのRSCは、まさにエンターテインメント型SCである。

さらに、地域のコミュニティの場としてのプレイスメイキング（心地良い居場所づくり）志向のSCがライフスタイルセンターやタウンセンターという、まちづくり型SCとして発展している。この「モノ戦略」→「ワンパッケージ戦略」→「エンターテインメント戦略」→「プレイスメイキング戦略」のファクターに、モノ離れした後の消費者の購買意欲を誘発する「コトづくり戦略」と新たなマーケットの創造と客をカスタマイズ化する「ターゲットのカスタマイズ化戦略」が付加される。この6つのSCの成立ファクターに、持続可能なSCづくりとして、長期繁栄体制づくりの「運営戦略」がワンコントロールされた組織（ディベロッパー）によって運営・管理されると、鬼に金棒となる。

今後の21世紀型SC（次世代型SC）は、次の方向に進化している。

- ①モノファクターやワンパッケージファクターからコト売りファクター（モノ離れ時代の購買意欲の誘発）へのウエイトが高まる。
- ②モノファクターやワンパッケージファクターからエンターテインメントファクター（よろこび体験づくり）とプレイスメイキングファクター（居心地感のある体感づくり）へのウエイトが高まる。
- ③モノファクターやワンパッケージファクターからカスタマイズ化されたターゲットファクター（需要創造による市場価値づくり）へのウエイトが高まる。
- ④さらには、ネットショッピングのウエイトが高まり、当然ながらSCとの競争が激化するが、SCはコトやエンターテインメントやプレイスメイキング等によるネットショッピングと棲み分けをする戦略が付加され、同時にリアルストア（SC内の店舗）とバーチャルストア（ネット上の店舗）との融合戦略が互いに相乗効果を出すことになり、SCとネットショッピングは両立する要素を持つ。

## 2) 潜在マーケットの大きいSCへの出店戦略

SCは、長期的には日本の小売販売額の30%（アメリカでは50%）を理論上、占めることが想定される。2020年には日本の店舗向消費支出総額（小売業+飲食業）174兆円（本連載の第2回参照）の25%（2030年頃30%）と想定するならば43.5兆円となり、現在の27.9兆円を大きく上回ることが想定される。

現在の日本の百貨店は、どちらかと言えば非日常型業態（月間性の頻度）であり、GMSやSMは日常型業態（毎日性の頻度）の位置づけにある。SCは、ちょうどその中間の「日常の中の“新”型業態」（週間性の頻度）である。日常の中の“新”とは、日常生活ニーズの中で“新しさ”を求めるニーズで、まさにライフソリューションニーズ（こんなことをして欲しかったというニーズ）及びライフクリエーションニーズ（こんな生活があったのかというニーズ）で、モダン消費のアップスケールニーズとポストモダン消費のベシニックニーズを兼ね備えたニーズである。それゆえに、日常型業態であるGMSやSMのチェーンストアの売上高や非日常型業態である百貨店の売上高を、日常の中の“新”の業態であるSCの売上高が上回るのである。

アメリカではSCの核店としての百貨店の売上高は90%以上を占め、ニッチな従来型マーケットから、汎用性（誰もが買う）のあるマスマーケットであるSCに進出している。日本はアメリカと異なり、中心市街地が大量交通手段で守られて堅固な立地となっているため、アメリカのように郊外立地の多核・モール型RSC核店のみが百貨店の生き残る道ではないが、より多くのマーケットのある新天地を求めて、郊外立地の多核・モール型RSCへの出店戦略が、成長産業としての新百貨店には必要である。

### （3）新百貨店とSCの成立システムの応用

日本のSCの中で、百貨店が出店した結果は次の通りである。

- ①百貨店の成立立地にSCの核として出店した場合は成立

百貨店の成立立地にSCを開発したという「百貨店を立地で成立」させることで、例えば、3大都市圏の中心市街地や商業副都心立地、さらには県庁所在地の中心市街地立地にSCの核店として出店している百貨店は成立している。

- ②百貨店が成立しない立地であるが、百貨店のコンセプトを希薄化させ、立地に見合うMD i n gを適合させた場合は成立

本来の百貨店としての業態を崩して百貨店を成立させるための業態に変え、売上高を確保することにより成立している。例えば、小商圈食品中心の百貨店や地域密着カジュアル志向の百貨店である。

- ③百貨店が成立しない立地の多核・モール型R S Cに、核店の1つとして出店した場合は今のところ不成立

S Cで百貨店を成立させるためには、そもそも百貨店が成立する立地にS Cを開発するか、ディベロッパーがS Cの仕組みづくりによって百貨店を成立させるようにするかの2つの方法がある。アメリカの多核・モール型R S Cは、後者のディベロッパーの仕組みづくりにより百貨店の成立を構築しているのである。

本テーマは、第3のS Cの仕組みづくりによって百貨店を成立させることである。そのため、なぜ日本では多核・モール型R S CでGMS以外のもう1つの核店としての百貨店が成立しないのか。また、どうすれば多核・モール型R S Cの核店として百貨店が成立するのかをアメリカの多核・モール型R S C内の百貨店の成立メカニズムを例として述べる。

まず、なぜ日本の多核・モール型R S Cで百貨店は成立しないのか。理由は次の通りである。

- ①百貨店が独自MD i n g（プライベートブランドや独占ブランド）による売場づくりができていないため、モール専門店街と同質化競争（S C内競争）が起こり、MD i n g力と販売力で百貨店がモール専門店街に負けている。モール専門店は100~200店舗、売場面積15,000~30,000㎡となると、もはや質的にも量的にも百貨店であり、中途半端なMD i n gと売場面積の百貨店は苦戦する。すなわち、日本のS Cの核店は、S C外の敵ではなく、S C内の切磋琢磨するモール専門店業態に負けているのである。

- ②百貨店は本来、郊外の単独立地では成立しない。S C内で百貨店を成立させるためには、S Cの仕組みを百貨店が成立するようにディベロッパーが立地創造しなければならない。GMSは郊外でも立地上、成立する業態であり、かつ、20万商圈で成立する成立基礎マーケット（業態の成立に必要な商圈人口）が商圈人口45万~60万人のR S C立地では、通常40億~60億円のGMSの基準売上高が80億~120億円と1.5~2倍売れるようになる。これを「漁夫の利業態」と言う。一方、百貨店は郊外で立地上は成立しない業態であり、かつ、80万~100万商圈で成立する成立基礎マーケットが商圈人口45万~60万人のR S C立地では、通常120億~150億円百貨店の基準売上高が、60億~80億円と50%しか売れず、最悪の場合は40億~60億円となる。これを「客寄せパンダ業態」と言う。それゆえに、ディベロッパーは百貨店が成立するような核店揃え（百貨店がMD i n g上、孤立して浮いている位置づけではなく、三角形型のマーケットニーズに対応した核店揃え）と、モール専門店街との相乗効果が出るテナントミックスにしなければならない。これをディベロッパーとデパートメントストアのDD同盟と言う。では何故、ディベロッパーは百貨店という業態をS Cに導入しなければならないのか。それは、現在のエンターテインメントやプレイスメイキングの体験や体感環境による集客だけではなく、より上質感のあるニーズやアクティブシニアニーズ、さらにはポストモダン消費ニーズに対応したワンランク上のS Cづくりが百貨店なしにはできないからである。それに加え、モノ離れからエンターテインメント、さらにプレイスメイキングによる集客では、売上高増や客単価アップに限度がある。新しい付加価値のあるニーズの取り込みにはモール専門店のアップスケール化が必要で、それには核店がGMSやPDSでは機能を果たさないからである。

このような核店揃えとモール専門店街との相乗効果のある仕組みづくりは、アメリカの多核・モール型R S Cがモデルとなる。アメリカの多核・モール型R S Cで百貨店が成立している理由は、次の通りである。



- ①アメリカの百貨店は、独自ブランド比率が30～40%であり、それ以外のブランドも自らが提供するライフスタイル化したMD i n gで編集され、他人の商品をあたかも自らの商品であるかのような自主企画MD i n gで売っている。このように、アメリカの百貨店は企業単位で提供するターゲットとライフスタイルが異なり、それゆえに、スペシャリティ百貨店と呼ばれている。スペシャリティ百貨店化した業態は、モール専門店街とは明確に異なるMD i n gとなり、互いに相乗効果を発揮する切磋琢磨型の関係となって競存共栄している。
- ②アメリカのディベロッパーは、SCの仕組みづくりにおいて1つの企業（業態）が漁夫の利業態や客寄せパンダ業態にならないよう、SCのグレードに基づいて複数の核店を導入している。さらに、互いにターゲットとライフスタイルで専門特化しているため、核店相互間において相乗効果を発揮し、かつ、核店とモール専門店街においても、相乗効果を発揮するダブルシナジー効果システムがディベロッパーのノウハウとして確立している。それゆえに、百貨店は客寄せパンダにはならず、日本のGMSのように百貨店も漁夫の利を得る位置づけになっている。

以上のように新百貨店は、日常の中の“新”というエアポケット及びポストモダン消費というエアポケットを見抜き、SCという強者連合の中でマスマーケットを確立することも、成長業態の位置づけを確立するためにも必要である。

(株)ダイナミックマーケティング社<sup>+4</sup>

代 表 六 車 秀 之