

視点(910)

売上の創出メカニズムと客単価について!!

S Cのみならず店舗の売上の創出のメカニズムは次の算式で表すことができます。

$$\text{売上高} = \text{客数} \times \text{客単価}$$

すなわち、売上を増加させるためには、客数の増加が客単価の増加あるいは両方の増加が必要です。

S Cを成立させるためには「集客の基軸となる核要素」が必要です。集客の核要素は常に変遷しており、時代別に見ると次の通りです(六車流：流通理論)。

		アメリカ	日本
第1段階	ワンストップショッピング & コンパリアンショッピング性	1970年代以前	1980年代以前
第2段階	バリュー性	1980年代	1990年代
第3段階	エンターテインメント性	1990年代	2000年代
第4段階	コミュニティ & コミュニケーション性	2000年代	2010年代

アメリカの1970年代以前及び日本の1980年代は、買物自体がよろこびを持つ時代であり、ワンストップショッピング(ここに来ればすべて揃い1ヶ所で買える)とコンパリアンショッピング(ここでは色々な商品や店を比較して買える)が核要素であり、そのために多くの核店舗と多くのテナントが揃った商業施設(多核・モール型S C = R S C)の集客が大きくなりました。

アメリカの1980年代と日本の1990年代は景気の悪い時代であり、アメリカでも日本でも、価格の絶対的安さや割安さが集客の核要素となりました。

アメリカの1990年代は景気が回復し、エンターテインメント性(楽しい、うれしい、おいしい、気持ちいい、驚き・異次元空間)が集客の核要素になりました。日本でも2000年代は景気回復は十分ではありませんが、エンターテインメント性が核要素になっています。日本は1991年から名目成長はプラスではありませんが、実質成長はプラスとなっています。すなわち、概念的に言えば50%が景気回復し、50%がまだ景気回復していない状態ですが、エンターテインメント性に対するニーズは確実に高まっています。

現在のアメリカは、エンターテインメント性からコミュニティ & コミュニケーション性(地域の交流の場づくり)が核要素になり、従来型のエンターテインメント性を付加したエンクロードの多核・モール型S Cは開発されず、オープンエアモールのライフスタイルセンターやタウンセンターが中心となりつつあります。

さて、本題の売上の創出メカニズムですが、アメリカの流通は1990年代にエンターテインメント性の核要素がパワーを発揮する時代に、シネコン、ゲームセンター、キッズランド、レストランのS Cのエンターテインメント4兄弟を中心に売上高 = 客数 × 客単価...のうち客数増加を中心とする集客を図りました。エンターテインメントの強化は、「もてあそばれ型S C」の性格を強く持ち、物販との整合性が十分でないため、「人は集まるが売上が今一步」「日祝日は良いが平日は今一步」「飲食は良いが物販が今一步」の3つの課題を持つこととなります。

現在の日本は、バリュー性の時代(1990年代)を経て、50%好況経済時代(残り50%は今一步経済時代)になり、エンターテインメント性の核要素が強くなりつつあります。そのため、日本の多核・モール型S Cは基本的にエンターテインメント性で集客しています。すなわち、多核・モール型S Cへ行く出向動機はサブバーバン・リゾートであり、郊外の遊び目的志向の商業施設となっています。その原動力は、シネコン、ゲームセンター、キッズランド、レストランの4兄弟を中心にモールのランプリング型ショッピングであり、1990年代のアメリカと同じです。

エンターテインメント性の核要素は、もてあそばれ型の性格を持つ核要素であり、「客数増には貢献」しますが、「客単価増」にならず、逆に客単価減になります。最近、開発されている多核・モール型S Cが、客数は予想以上ですが、客単価が予想以下であるため、売上高は今一步となっているのはそのためです。今、多くの多核・モール型S Cは、益々、エンターテインメント施設を強化し、集客は高まるが客単価の低下を招いています。今後は、客数増より、客単価アップの戦略構築が必要です。アメリカでは、ゲームセンターはS Cからなくなり、キッズパークは低料金あるいは無料化、シネコンは定番化し集客と波及力は低下しています。また、レストラン街はインモール化ではなくサイドモール化あるいはニアモール化しています。

物販力を強化することにより、アメリカのS Cは日本のS Cの2倍の客単価を持っています。

(株)ダイナミックマーケティング社<sup>3</sup>  
代表 六車秀之