

ところが、RSCのモール型専門店(物販専門店+飲食専門店+サービス専門店)は、「モールというランブリングショッピングゾーンに売場面積2万~3万㎡、売上高200億~250億円、店舗数150~250店」の規模で展開し、1つの業態、すなわちカジュアル百貨店化したのである。もう、核店とモール専門店は共通店は共存共栄型のMDではなく、切磋琢磨(せっさたくま)型となり、RSCの核店としての百貨店は、モール専門店で規模的にもMD的にも対応できない結果となっている。そもそも、モール専門店は、百貨店の中のショップあるいはブランドがスピノフしたものであり、自主企画力を持たない百貨店は、モール専門店街に力負けしている。

- ④日本の百貨店は、大商圈の中で、何でもある“百貨”としての固有の強みを持っている。郊外の多核・モール型RSCの核店と言っても、売場面積が1万~1万5000㎡、その中で食品売場を除くと、6000~1万㎡のアパレル・雑貨のファッション売場である。通常の百貨店は、3万~5万㎡の売場で“百貨”を提供している。これでは、“百貨”は提供できない。アメリカの百貨店は、特定の商品や客層を絞り込んだスペシャリティ百貨店である。それ故に、得意とする絞り込まれた客層(高い価格帯でも買う)と商品の中で“百貨”を提供している。いわゆるアメリカの百貨店はライフスタイル業態あるいはカスタマイズ業態なのである。だから、1つの多核・モール型RSCに百貨店やPDS(大衆百貨店)を2~5ヶ所導入しなければ、誰もが利用できる汎用性のあるRSCにならないことになる。

日本の百貨店の場合、郊外の多核・モール型RSCの中で百貨店は一店舗のみで1万~1万5000㎡では“百貨”は提供できない。

- ⑤日本の百貨店は“百貨”以外に、ラグジュアリー分野(いわゆる特選売場)とシニア分野とギフト分野(お中元、歳暮のギフト)が固有の強さを持っている。ところが、郊外ではラグジュアリー商品は売れず、シニア商品もヤングファミリー志向のSCの中では売れない。SCのディベロッパーが、モールでは成立困難なラグジュアリーやシニアの分野を百貨店に導入させても、独自集客力を持たない百貨店では無理である。
- ⑥日本の百貨店は、世界に誇る「デパ地下」というラグジュアリー食品売場を得意分野として持っている。デパ地下は非日常型食品売場であり、郊外の食品売場は日常性のあるGMSの大型食品売場が基軸である。それ故に、GMSと百貨店のデパ地下が棲み分け型の食品売場を形成するならば、同一場所に立地させないと、基軸ではないデパ地下はコテンパンに負け、GMSの売上の半分以下になる(これをSC内食品売場の3対1の売上の原則と言う)。

もし、2つの食品売場がモールの両端にある場合は、基軸であるGMSの食品売場と対等に戦うために、食品売場の裾の商品を戦略的同質化商品として扱いつつ、GMSがまねのできない商品(戦略的異質化商品)も提供(3割差異化・特化、7割総合化の原則)する食品売場づくりが百貨店に求められる。しかもデパ地下は商圈人口が100万人以上で、乗降客が10万人存在することが成立の基準である。

- ⑦日本の百貨店は、業態レベルの進化でありながら、アメリカのカスタマイズ化した百貨店と同様に、モールからの回遊性を困難にする“門”(ハードおよびソフトの両面)づくりをして、客を選択している。SCは、汎用性のある売場であり、日本の百貨店も汎用性があり、モールからの回遊性が可能な売場づくりが必要である。特に、2階・3階の百貨店の売場はモールから見ると異次元空間化した売場では回遊しない。
- ⑧日本の百貨店はアメリカのように小商圈化されず、かつ、モール専門店街との差異化ができていないため、ディベロッパーのノウハウにより、SCの中での百貨店の成立性を高めることが必要である。これをDD同盟(ディベロッパーとデパートメントストアの、SC内で百貨店を成立させるノウハウの相互提供)という。今、日本のディベロッパーにも百貨店にも、SCの中で「ディベロッパーが百貨店を成立させるノウハウ」も「百貨店が自分で成立するノウハウ」も持っていない。

(流通とSC・私の視点 1068 へ続く)

(株)ダイナミックマーケティング社<sup>3</sup>  
代表 六 車 秀 之