

視点(1938)

I Saw All America (その279) !!

(SC理論編)

ー 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” ー

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ワールドモール）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）を導入して売場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、アップゾーン、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MDing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場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（六車流：流通・マーケティング理論）。

(株)ダイナミックマーケティング社⁺6

代表 六車秀之