

今こそ、時代をリードする業態開発づくりの成否が生命線となってきた

（株）創研研究所
代表取締役

松本 大地



創造性豊かな業態開発がより重要に

3年前より「F1ビジネススクールにて、「業態開発」「実践マーケティング学」での講師をしている。F1ビジネススクールは、1992年にファッションビジネス業界が次世代を担う人材を育成することを目的に、経済産業省のバックアップで設立した財団法人ファッション産業人材育成機構の専門学校である。カリキュラムはファッションビジネス全般の「実学」による、実践的な講義に特徴があり、先般マスター・コースでは「成長業態事例と実態調査」をテーマに、百貨店、総合スーパー、アパレル、専門店などに所属する中堅社員の学生と実践課題研究に取り組んだ。まず、事前に業態開発論、事例業態講義をし、着眼点や構想力のレクチャーを行った。次

に、4つのグループに分けての題材を与え、実際に現地での視察実態調査や定量的なデータ分析をし、現状業態の課題と成長戦略を、グループ別に発表した。業態題材として、SCでは「イオンモール川口キャラ」と「アリオ亀有」、駅に隣接した都市型ファッションビルでは「ルミネ新宿店と池袋バルコ」、先端都市型専門店ビルとして「SHIBUYA109」と「ラフォーレ原宿」、そして「エキナカ商業」として「グランスタ」と「エチカ表参道」を選定した。それぞれが研究課題に積極的に取り組んだ結果、マーケティング、マーケティングダイジェットの調査内容は、どのグループも高度な側面からレベルの高い現状分析であった。ただし、自分達ならばどのような業態を創造するかという構想力、独創性においては、残念ながら合格点には不足していた。成熟化が進展する小売業では、新たな価値を創造するイノベ

シオンを起こすには、個々人のアイデアを引き出し、チーム全体の事業戦略づくりが欠かせない。特にマーケティングダイジェットにおいては、マクロな世の中の流れや消費性向、現場で感知するミクロな現象の両面から、創造性のある業態開発が重要となってくる。

業態とは何かと言えは、モノの売り方である。近代小売業にマーケティング論が導入されたアメリカでは、モノの売り方であるさまざまな業態が生み出された。我が国の小売業業態は昭和30年代初期までは、日用品は食料品店、衣料品店、金物店、化粧品店などの各種業種によって営まれ、非日用品では百貨店、その他業態では通信販売、訪問販売がある程度だった。その後、食料品や日用品などをセルフサービスで短時間に購入できるスーパーマーケット業態が出現したように、我が国の小売業は、高度成長期から現在に至る

ある豊富な質量の食品専門スーパーに生活者は軸足を置いている。先に触れたように、業態開発はマクロなマーケット動向とミクロな業界動向から、マーケティング視点でターゲットを抽出し、マーケティングダイジェットや規模設定、チャネル開発、顧客戦略から、新たに提案する売り方の総体であり、マーケティング開発でもある。それにはさまざまな情報を整備した現代生活者をリードする創造性、構想力を携えていなければ、業態間競争に勝つことはできない。

とで、本家のアメリカを越す業態バリューをつくってきた。アウトレットト業態にしても、チェルシージャパンや三井不動産のアウトレットパークは高収益事業モデルをつくり、100円ショップ業態のダイソーやキヤン・ドウのコスト・バリューは、アメリカでの1ドル均一のダラーショップ業態を超越した店舗になっている。既にアメリカにあるほとんどの業態は我が国に導入され、まだ存在していないのはオフプライスショップ業態のみである。

時流に合致した日本のSC業態開発を

さて、大衆消費社会が終焉し、本



不易流行の百貨店文化を提案するル・ボン・マルシェ

格的な成熟化社会となった1990年代より、大きな変化が起きてきた。それは業態の金属疲労である。最近の経済専門誌で目にしたのは、「百貨店の没落、総合スーパーの凋落」という見出しである。量販店の売り場面積はこの10年間で2倍に増えたが、売上は1997年の16・8兆円をピークに、2007年には13・9兆円と3兆円近く減少した。百貨店においては、1991年の9・7兆円をピークに、2007年は7・7兆円と減少が止まらない状況である。時代とともに生き続ける小売業としての座標軸を失った原因は、急速に変化した感性の高い生活者に対する業態開発づくりの甘さがあつたからではないだろうか。例えば、三越が初のSCへの出店をしたイオンモールむさし村山ミューの武蔵村山店と、イオンモール名取エアリの名取店が、開業わずか2年で店舗閉鎖を発表するなどは、SC業態での百貨店業態のポジショニングやお客さまの期待を見極めた新業態開発づくりへの取り組みに問題があつたことは否めない。既に専門店、メーカーを集めた場所貸しのファッション・ゾーンでは、モールでのテーマ集積、買いやすさ、心地よさには敵わず、食品ゾーンでは、選択肢の

に開業した世界最初の百貨店である。今も、パリ左岸のロイヤルカスタマーで賑わう。ラ・グランド・エピソードは世界中で集めてきた豊かな食のスタイル、食文化が学べる食品館。チーズ、ハム、お惣菜の充実度は、ボン・マルシェらしいキュートな魅せ方と空気が漂う。そこには、変わらないもの（不易）と、変わりゆくもの（流行）とが同居し、延々と百貨店文化が受け継がれている。残念ながら、我が国の百貨店では不易流行の軸は失われ、業態の迷走化が止まらない。量販店が躍進した時代は、少しでもモノを安く、便利に買えることが支持されたが、現在は心地良く安心して買い物と楽し



撤退を表明したイオンモール名取エアリの三越



アウトレット業態で閉鎖したコストモール二色の浜

い時間を過ごしたいという方向に変化してきた。

そして踊り場に立ったSCにおいては、模倣していたアメリカの人口増社会と、我が国が少子高齢化社会となった差異化により、根本的なマーケティングの違いが明確になってきた。業態の金属疲労とアメリカという業態のベンチマークが無くなった現実には、どう対処していくのか。ついに、自らが時代を創造する日本スタンダードのSC業態開発づくりの時機にきたようだ。SCディベロップメントにとって、次世代SC業態開発づくりは命綱である。

プロフィール121ページ