

寄稿論文

我が国の百貨店の課題と未来展望

第4回「我が国の百貨店の未来戦略(その2)」

—百貨店業界への提言—

—————ストアーズレポート 2009年10月 掲載—————

2009年10月14日

3. 顧客のライフスタイル&カスタマイズ化戦略による百貨店の業態革命

(1) 業態化・ライフスタイル化・カスタマイズ化の概念

流通業界のビジネスモデルには「業態化レベルのビジネスモデル」と「ライフスタイル化レベルのビジネスモデル」と「カスタマイズ化レベルのビジネスモデル」の3つのタイプがある。

業態化レベルとはビジネスのパターンであり、取扱商品グレード(価格)、利用頻度、売り方、見せ方…等を1つの概念で括ることにより、特色を持つビジネスモデルである。ライフスタイル化レベルとは業態が対象とする「顧客及び顧客の集合体であるマーケットの生活(ライフ)を、1つの様式(スタイル)として尊敬の念を持って人格化し、ビジネスとして価値化」することにより、独自のビジネスモデルを構築することである。カスタマイズ化とは、ライフスタイル化された顧客及びマーケットを「特定の顧客の好みに合わせる」ことにより、「あなたのための店」というイメージを確立させるビジネスモデルである。

日本の百貨店は、特定の百貨店を除いて業態化レベルであり、売場自体が競争する百貨店との類似性が高く百貨店相互間の異質性は少ない。

アメリカの百貨店は、ライフスタイル化のレベルであり、各百貨店が提供するターゲット別にライフスタイルが異なるため、売場はそれぞれ百貨店単位で差異化され異質化している。さらに、アメリカの百貨店の中でもニーマンマーカスは、高所得者・シニア層にターゲットを絞り込み、特定の顧客のみの特性に合わせ、あなたのための店づくり、顧客から見ると私のための店を強調し、対象外の顧客からは自分には関係ない売場とする店づくりを行っている。

さらに、百貨店にコンセプト戦略(異質化のための企業あるいは店舗の独自性=主張=結果的にはマーケットが狭小化する戦略)とマーケティング(できるだけ幅広い顧客を対象とし、売上高を獲得する戦略)を付加して、業態化、ライフスタイル化、カスタマイズ化を事例と数値化すると次の通りとなる。

	業態化	ライフスタイル化	カスタマイズ化
売るもの	商品を売る	ライフスタイルを売る	客の好みを売る (あなた好みの店づくり)
シェアの考え方	マーケットシェア	スタイルシェア (属性から創出されるニーズ、ライフスタイルから創出されるニーズのシェア)	カスタマシェア (個人消費(買物)に占める各店舗のシェア)
事例	日本の百貨店	ノードストローム、ブルーミングデールズ・ソーホ店、マルイ、プランタン銀座、阪急メンズ館、京王百貨店	ニーマンマーカス、バーニーズNY、バークドーフ・グッドマン、イセタンガール

アメリカの百貨店と日本の百貨店の業態化レベル、ライフスタイル化レベル、カスタマイズ化レベルを事例で示すと次の通りである。

<アメリカと日本の百貨店の業態化のレベルのイメージ表>

	業態化のレベル		
	業 態 化	ライフスタイル化	カスタマイズ化
日本の百貨店	60%	30%	10%
ウォルマート	30%	40%	30%
J Cペニー	30%	60%	10%
メイシーズ	20%	60%	20%
ノードストローム	5%	60%	35%
ニーマンマーカス	0%	20%	80%

基本的には、百貨店がスペシャリティ百貨店として、特定の顧客にライフスタイルという軸に基づき“百貨”を提供することである。さらに、視点は異なるが、顧客の囲い込みを通じたカスタマイズ化戦略が、愛顧客づくりのために必要となる。カスタマイズ化戦略は、特定の顧客に提供するライフスタイルを、さらにあなた好みの店づくりを徹底させ、客の好みの深化を通じて、顧客に私のための店と思ってもらうマーケティング戦略である。それゆえに、対象としない顧客から見ると、自分とは関係ない店と思ひ、店側から見ると、来て欲しくない店になる。この絞り込まれた顧客戦略ゆえに、マーケットはニッチ化するが、逆にニッチ化された顧客は満足度が高く、愛顧客化するのである。典型的な百貨店であるニーマンマーカスは、高所得者とシニア層に的を絞りカスタマイズ化している。

日本ではイセタンガールが売場の1つではあるが、カスタマイズ化した百貨店のモデルである。

(2) ターゲット戦略及びライフスタイル戦略と百貨店

日本の百貨店の近未来戦略の1つは、特定の客層(ターゲット)に“百貨”を提供するスペシャリティ百貨店の道である。この特定の客層は次のプロセスによって選定される。

①第1段階「ターゲット化戦略化」

- エイジ(年齢による特性)&ライフステージ(世代、特に家族の有無や家族構成による特性)のクロスによるターゲット戦略
- 利用シーンやオケーション戦略(TPO)
利用シーンをフォーマル(オン)とカジュアル(オフ)に分けることによる特性のターゲット戦略

オ ン		中 間		オ フ	
オン・オン	オン	オン・オフ	オフ・オン	オフ	オフ・オフ

- デモグラフィック戦略
所得レベル別、職業別、主婦の職業別、家族のタイプ別…等の統計的特性のターゲット戦略
- テイスト戦略
趣向や生活での先進性と保守性等の感性特性のターゲット戦略

②第2段階「ライフスタイル戦略化」

エイジ&ライフステージ特性、利用シーン特性、デモグラフィック特性、テイスト特性を1つの“生活(ライフ)”の“様式(スタイル)”として括り、商業上のターゲット化したものがライフスタイル戦略である。ライフスタイル戦略化とは、1つに括られたライフスタイルを独立した人格として認め、価値づけをすることである。すなわち、特定の客層を尊敬の念

を持って位置づけ、そのライフスタイルを徹底解析し、その中から顧客が望むニーズ&ウォンツを見抜き、顧客にとって価値ある商品及び売場と認識してもらうことである。それは次の4つのパターンに分類される。

- プロフィール（どのような人・生活者を対象とするのか）
- 生活様式（どのような生活をしているのか）
- 買物行動（どのような買物の仕方をしているのか）
- ニーズ&ウォンツ構造（どのようなニーズ(顕在化した要望)及びウォンツ(潜在化した要望)を持っているのか）

③第3段階「カスタマイズ戦略化」

ターゲット戦略し、さらにライフスタイル戦略化すると、次はライフスタイル化された顧客及びマーケットを「好みに合わせる」ことである。すなわち、あなただけの店、あなたに合わせた店、あなたを応援する店というイメージを創出させることである。いわゆるライフスタイルの「顧客のコンセプト化」である。このカスタマイズ化により、顧客の固定化や愛顧客化が高まることになる。百貨店のみならず、あらゆる業態や店にとってカスタマイズ化は必要となる。

このカスタマイズ化をするための手段としてハウスカード戦略(ポイントカードとサービス特典と顧客情報システムを融合させ、愛顧客づくりをするシステム)が有効に結びつく。カスタマイズ化のコンセプトなくして、ハウスカードは単なるポイントカードや単なる顧客情報の収集となり、顧客の愛顧心は高まらない。

④第4段階「汎用性戦略化」

顧客をカスタマイズ化してあなた好みの店づくりをすると、対象とする顧客やマーケットが狭隘化し、ニッチなマーケットになる可能性が強くなる。とって、カスタマイズ化しないと、誰でも店や何でも屋となり、参入障壁の高い店とはならない。そのため、コンセプトは明確にする(特定の顧客に気に入られる店づくり)が、より多くの顧客に対応できるマーケティング戦略(できるだけ多くの売上を獲得する)が必要となる。この考え方を実現する手法が「ターゲットの概念絞り込み客層全対応戦略」である。すなわち、特定の概念で絞り込む(特定の顧客のニーズを深掘りする戦略)が、あらゆる客層に馴染まれ、多様な客が集客できる店づくりのことである。アメリカのノードストロームは、20歳代後半から40歳代前半のヤングマインド&キャリア層を対象としているが、客層は20~60歳代まで幅広い客を集め繁盛している。この手法をコンセプト&マーケティング戦略(コンセプトで顧客を絞り込み、マーケティングで顧客に汎用性を持たせて売上の最大化を目指す)と呼んでいる。

このように、ライフスタイル戦略とカスタマイズ化戦略の相反する概念の同時構築が、百貨店の業態革命の第3である。

4. 自主企画・自主リスクMDingによる百貨店の業態革命

(1) 自主企画MDingへの道

現状の日本の百貨店は、PB商品は1~3%、自主企画売場は10%程度と言われ、消化仕入・販売、委託仕入・販売が90%以上となっている。

近未来のプライズゾーンMDingは、30,000円を基軸とする伝統的MDingと15,000円を基軸とする新基軸MDingのハイブリッド・プライズゾーンMDingが必要であり、伝統的プライズゾーンのMDingは今までの納入先とのコラボレーションを大切にし、しかし新基

軸のプライズゾーンMD i n gは百貨店が自ら行う完全自主企画MD i n gとする必要がある。その場合、伝統的MD i n gは、現状の取引手法の改良版とし、新基軸のMD i n gは、新取引の自主企画MD i n gとすべきである。

百貨店のMD i n gは、「仕入手法」（誰が仕入れるのか）、「売場企画」（誰が売場のMD i n gを企画するのか）、「販売手法」（誰が責任を持って売るのか）、「在庫リスク負担手法」（誰が売れ残りリスクを持つのか）から成り立っており、自主企画売場は上記の4つの要因を全て百貨店が行うことである。

百貨店のMD i n gのタイプは次の通りである。

		サプライシステム			ブランドシステム	
		製造・ 仕入企画	販売・ 売場企画	在庫 リスク企画	N B	P B
第1のタイプ	非自主企画MDing	×	×	×	○	×
第2のタイプ	自主企画MDing 一般メーカー・ 仕入先・商社より調達	×	○	○	○	×
				×	○	×
第3のタイプ	自主企画MDing コラボレーションメーカー・ 仕入先・商社より調達	×	○	○	○	×
				×	○	○
第4のタイプ	S P A(製造小売業)	○	○	○	×	○

第1のタイプは日本の従来型の非自主企画MD i n gであり、第2、第3、第4のパターンが自主企画MD i n gである。第2のタイプは、ノードストローム等のアメリカの百貨店が行っている自主的な商品ミックス及び売場づくりであり、自らが主張するライフスタイルのMD i n g化であり、売場単位でブランドミックスを行う。第3のタイプは、コラボレーションしているメーカーや仕入先や商社が提案する商品を自主販売・売場企画と自主在庫リスク企画で販売するタイプである（フォーエバー21、しまむら、ウォルマート）。第4のタイプは、自主製造・仕入企画、自主販売・売場企画、自主在庫リスク企画の完全なる自主MD i n gのS P A方式である（H&M、ユニクロ、無印良品）。

百貨店が自主企画のMD i n gで納入業者とコラボレーションを組むパターンは次のタイプが存在する。

①商品製造コラボレーション

百貨店が自主企画・自主開発した商品を、メーカー（工場）に製造させるコラボレーションである。できるだけ製造コストの安いエリアで精度高く仕上げるのがポイントである。

②商品開発コラボレーション

百貨店が自主企画・自主開発する際に、デザイナーやメーカー、納入先、コンサルティング会社等と行うコラボレーションである。

③商品販売コラボレーション

MD i n gや売場づくりをすべてメーカーやショップに委託するコラボレーションのタイプである。現状の非自主企画MD i n gのメーカー・ショップ依存型のコラボレーションである。

いずれにしても、百貨店のみならず小売業は、付加価値産業であり、仕入れた商品を小売りレベルで付加価値を付けて売ることが必要である。百貨店が付加価値をつけて売るシステムは次の

通りである。

①あたかも自分の商品として売る商法

百貨店は、納入業者である製造業者あるいは仕入業者から商品を調達して顧客に売ることが業としている。つまり、他人の商品を売っているわけであるが、単なる横流しでは手数料(5～10%)程度しか売ることができない。アメリカの百貨店への納入業者であるバイヤーは基本的には商品を発掘し百貨店へ流す横流し業である。しかし、アメリカの百貨店は他人がつくった商品を、自店の中で付加価値(店舗づくり、売場づくり、ビジュアルプレゼンテーション&ビジュアルMDing、商環境づくり、人的サービス、安心・安全の信用提供)を創出することにより、自分の商品として売っている。顧客から見れば、メーカーや仕入先から買ったのは製品(もの)であり、製品価値を使用価値(商品+付加サービス価値)まで高めるのは百貨店が行うため、顧客は百貨店で買ったと認識している。日本では、メーカーやショップが商品の使用価値を提供しているため、何々百貨店の中の何々ブランドや何々ショップで買ったと認識しているために、百貨店で買ったという意識は希薄化している。

百貨店は仕入れた製品を、商品(製品と顧客の立場から認識する)として販売することにより、物理的価値(ものづくり価値)を商品価値(顧客のライフスタイル価値)に転換させることができる。この考え方を、百貨店の「あたかも他人のつくった製品を自分の商品として売る商法」と言う。つまり、百貨店レベルで、いかなる付加価値を創出するかが、百貨店の小売業ノウハウである。

②ライフソリューション、ライフクリエーション、ライフエモーションの創出

百貨店が百貨店の中で価値づくり(客から見て価値があると認識してもらう手法)をし、付加価値を粗利益として獲得しなければならない。その手法がライフスタイルの提案である。

そのライフスタイルの提案による価値づくりの手法が次の3つである。

- ・ 第1の価値づくり「ライフソリューション」

生活者が持っている生活上の問題点を解決する提案であり、「百貨店で商品を買うことにより、こんなことをして欲しかった!!と感じる」の生活提案である

- ・ 第2の価値づくり「ライフクリエーション」

生活者も気付いていなかった潜在的ニーズを提案し、「百貨店で商品を買うことにより、こんな生活があったのか!!を感じる」の生活提案である

- ・ 第3の価値づくり「ライフエモーション」

生活者が商品や売場で期待以上の満足をし、「百貨店で商品を買うことにより、素晴らしい感動を味わった!!と感じる」の生活提案である

このように、百貨店はメーカーがつくった商品や仕入れた商品を、店あるいは売場レベルで独自の付加価値をつけて販売することが必要である。これを、メーカーの物づくり(製品)に対し、価値づくり(商品=顧客から見た価値)という。この店あるいは売場レベルでの付加価値づくりが百貨店のノウハウとなる。

百貨店の本来の姿は、憧れMDingの“百貨”の他の業態とは異質化された買い場の王様の位置づけにあった。しかし、顧客の要望に機敏に応えるためにマーケットイン戦略(顧客の顕在化したニーズを売れ筋把握システムや買物履歴による購入探索システムによるマーケティング戦略)を積極的に導入したため、百貨店相互間及び異業種である専門店との同質化現象が起り、百貨店の業態としてまた百貨店相互間のポジショニングが不明確になっている。

小売業の本質は、新しいライフスタイルの提案であり、情報の発信性のある売場づくりで

ある。そのためには、プロダクトアウト戦略(顧客が全く感じていない、あるいは断片的にしか感じていない生活上の概念を売り手の発想により具体的に商品として創出し、他の企業や店との異質化となるコンセプト戦略)が必要になる。百貨店が自主企画MD i n gを行う際には、マーケットイン戦略「7」、プロダクトアウト戦略「3」の割合で行うことが望ましい。

いずれにしても、百貨店立地は、その地域の中で一番厚みのあるマーケット(マーケットの量が多い、マーケットが多種多様)であるため、顧客のニッチ(マーケットとしては小さいが、潜在的に憧れや欲求を持っている未実現マーケット)をコンセプトとして導入し、厚みのあるマーケットを活用して需要創造(マーケティング戦略)するロングテール戦略(小さなマーケットでは成立性が低い、大きなマーケットでは優位に働くMD i n g戦略)の導入が必要である。

(2) 日米の百貨店の流通コスト比較

日本の百貨店は小売業でありながら、場貸し業(デベロッパー)を行っているために特異な流通システム、特異な収益構造を持っている。日米の百貨店の価格構造を「百貨店返品制度の研究」(江尻弘著・中央経済社)を参考に分析すると、次の通りになる。

		日米原価比較				日米価格比較	
		日本		米国		日本	米国
		原価構成	粗利益率	原価構成	粗利益率		
構成比	製造業	20.0%	—	43.0%	—	6,300円	6,300円
	卸売業	60.0%	66.7%	47.8%	10.0%	20,000円	7,000円
	百貨店	100.0%	40.0%	100.0%	52.2%	33,000円	14,645円
格差指数	百貨店/製造業	5.0倍		2.3倍		日米には同一製造原価間に2.3倍の格差が存在	
	百貨店/卸売業	1.7倍		2.1倍			
	卸売業/製造業	3.0倍		1.1倍			

※最終粗利率は、日本の百貨店は26%、アメリカでは40%であり、14%アメリカが高くなっている。

※アメリカは、初期粗利益率52.2%に対し、最終粗利益率は40.0%(75%)、一方、日本は初期粗利益率35.0%(衣料品は40%であるが、食品等が含まれると35%)に対し、最終粗利益率は26.0%(74%)となっている。

これによると、製造コスト(製造業者が卸売業に売る価格)を6,300円(基準製造原価)とすると、アメリカでは百貨店の販売価格は2.3倍の14,645円となっており、流通コスト(百貨店と代理商・レップの取り分)は8,345円である。一方、日本では5.0倍の33,000円となっており、流通コスト(百貨店と卸売業の取り分)は26,700円である。売値は2.3倍、流通コストは3.2倍となっている。

上記の日米の原価比較や価格比較は単純に分析して、答えを出すことはできないが、日本の百貨店が自主企画MD i n gを行い「完全買い取り制度」「自主企画売場」(自主店員及び自主MD i n g)を導入すると、計算上は、百貨店の価格の売上を半分(現在の百貨店の基軸プライス30,000円を15,000円の半分)にすることが可能である。しかも、百貨店の粗利益率は40%(現状より14ポイントアップ)、かつ経常利益を10%(現状より7%アップ)を確保することが可能である。アメリカのノードストロームは、全商品の30%がPBあるいは独自商品(他の百貨店にはない商品)で、60%は他の百貨店にも存在する商品であるが、買い取りかつ自主企画の独自のライフスタイルを提案する売場である。つまり、全商品の90%がノードストロームの自主企画MD i n gの売場となっており、残りはショップとなっている。

(3) 収益構造の革新への道

伝統的基軸のプライスゾーン(30,000円を基軸とするプライスゾーン)のMD i n gは、従来のメーカーやショップとのコラボレーションによりローリスク・ローリターンの経営を行うが、自主企画・自主リスクMD i n gを3割導入することにより、最終粗利益率を26%から30%まで高める。

一方、新基軸のプライスゾーン(15,000円を基軸とするプライスゾーン)は、ハイリスク・ハイリターンの自主製造・独自発掘・自主企画・自主リスクMD i n gを100%行うことにより、最終粗利益率を40%確保する。伝統的な基軸のプライスゾーンのMD i n gによる売上高と新基軸のプライスゾーンのMD i n gの売上高を「6:4」とすると、百貨店全体の粗利は34%となり、経常利益は3%から6%へ向上することになる。これにより商品客単価(伝統的基軸プライスゾーンの30,000円と新基軸プライスゾーンの15,000円が6:4の売上高比とすると、平均商品客単価は24,000円となる)が下落しても、粗利の段階では若干上回りとなり、経常利益の段階では1.6倍の利益となる。

現在そのままだと、百貨店は長期低落化の道を歩み、ジリ貧状態となる。

しかし、ハイブリッド・プライスゾーン戦略を導入することにより、売上は減少(計算上は2割ダウン)しても粗利益額は若干上回り、経常利益は1.6倍高まることになり、今後、ハイブリッド・プライス戦略により売上が期待できれば、粗利益や経常利益額は、段階的に高まることになる。百貨店は長期低落化の道からの脱出と同時に収益構造を革新的に変えることにより、安定業態及び高収益構造の企業に脱皮することができる。

百貨店の生産性は低く、過去においては過剰なる投資、過大なる人件費や維持・管理費が言われていた。ハイイメージ・ローコスト化はSCやGMSの分野で実行され成功しているが、日本の百貨店ではミドルイメージ・ハイコスト体質及びハイコスト維持・管理体質が残っている。顧客の視点から見たハード投資を見直すと、必要ないハード投資が多く見られる。ハードのソフトへの概念転換で投資を少なく、成果の大きい生産性の高い百貨店づくり、売場づくりを行うことが必要である。