

寄稿論文

新・百貨店創造への経営戦略

第3回「新百貨店のヘキサゴン戦略モデル(その1)」

—百貨店業界への提言—

—————ストアーズレポート 2010年8月 掲載—————

2010年8月1日

今回は、新百貨店業態の挑戦ビジネスモデルのヘキサゴン(六角形)戦略モデルの「価値創出への挑戦」と「特定分野の“百貨”への挑戦」を解説する。

1. 新百貨店の“価値創出”への挑戦

(1) 百貨店の長期低落化は価値の希薄化

1つの業態が成長するためには世の中から「価値」を認めてもらうことが絶対的条件となる。

新百貨店創造のためには「業態としての価値」と「小売業としての商品価値」を百貨店という固有の特性の枠の中で消費者に認識してもらう必要がある。

業態としての価値とは「百貨店の存在価値」であり、百貨店は小売業あるいは消費社会の中で、どのような役割を果たし、どのような存在意識を持っているのかであり、「百貨店とは何ぞや!!」の根源的存在の価値づくりである。

百貨店は過去の憧れニーズの心躍る買物の王様の存在価値のように、今後は、自らを取り巻く商環境の中で自身の存在価値を敵の参入障壁の高いレベルで正確に認識し特定多数から選ばれる業態を確立することが必要である。

小売業としての商品価値とは「商品の利用価値」であり、多くの同業者の中で「百貨店が扱うニーズに対応した商品とは何ぞや!!」のビジネスモデルである。

そもそも、百貨店は日本が貧しく手の届かない夢を売る存在の非日常的な百貨店であった。その後、中産階級の出現時に手の届く豊かさの憧れニーズの心躍る総合“館”を展開し、「買い場の王様」の位置づけとなった。憧れの豊かな売場のみならず、上層階には大食堂、屋上には遊園地等の今で言うエンターテインメント機能があった。まさに百貨店が光り輝く時代であり、百貨店の業態としての存在価値が小売業の中でも消費者からも認識される存在感があった。

その後、1970年代から中産階級の大量出現と戦後生まれの団塊世代(後に団塊世代を中心とした拡大世代を昭和ニューファミリーと呼ぶ)の社会進出により、大量生産・大量消費の大衆消費社会の到来の中でGMSやCSC(コミュニティ型SC)の大躍進により百貨店の業態としての存在性は希薄化し、また、百貨店の取扱商品も他の業態に切り崩されていった。

しかし、百貨店は次の2つの理由により1991年のバブル経済崩壊まで、小売業の中でのポジショニング(相対的売上ウエイト)は長期低落化していたが、絶対的売上高は伸ばしていた。

- ① 3大都市圏や地方都市の中心市街地が健在であったため、百貨店のような大商圏総合業態が生き延びることができた。
- ② 1970年代からの日本の高度成長によるモダン消費(商品を買ひ、消費し、使用し、所有することを喜びと感じる買物の学習経験の連続性の消費)が続き、百貨店も他の小売業態と同質化しつつモダン消費の上質ニーズを受け皿とする業態として生き延びることができた。しかし、百貨店としての固有の特性の希薄化の中で、他の業態との同質化が後に致命傷となった。

しかし、1991年以降、買物の学習経験の連続性が終焉し、モダン消費が停滞化し、郊外の多核・モール型RSCのモール専門店街の出現により、今までの相対的売上低下から絶対的売上低下に結びついて現在に至っている。

(2) 真正価値づくり

百貨店は「品質は良いが価格が3～5割高である」との評価のため1991～1994年のバブル経済崩壊後の第1次バリュー革命以降売上が減少させる長期低落化の道歩んだ。すなわち、品質と価格のバランスが悪く、消費者は百貨店を価値ある業態として認知していなかった。

価値とは次の算式で表現される。

$$\left(\text{価値} = \frac{\text{品質}}{\text{価格}} \right)$$

価値が「1」であれば、品質と価格はバランスが取れており、価値が「1未満」であれば、品質の割に価格が高く、価値が「1.1以上」であれば、価格の割に品質が良いと消費者は判断することになる。

百貨店は第1次バリュー革命を経て、リーマンショック以降の第2次バリュー革命(2008～2011年)の第2次バリュー革命の現在において品質の割に価格が30～50%高いと評価している。

最近、安い商品ではなく高めの商品に消費者は目がいき始め、高価格品が売れ出したといった報道もあるものの、ここでの価値とは、短期的な消費動向を言っているのではなく、百貨店の基軸となる価値のポジショニングの確立を意味している。

この百貨店の根源的価値づくりを再構築せずに、短期的な景気変動の消費動向に左右される価格戦略を行うと、百貨店の長期低落化をいつまでたっても阻止することはできない。

今、第2期バリュー革命においては顧客の感じる価格認識が2倍高まっている。それゆえに、多くの小売業で成長ベクトルを確立するためには「品質が同じならば価格は2分の1」に、「価格が同じならば品質は2倍」にする戦略発想が必要である。

新百貨店は、品質の割に価格が安いという「価格プレミアム」と価格の割りに品質が良いという「品質プレミアム」を持つことが必要であり、これをプレミアム価値づくりと言い、これを具体化したのが新百貨店としてのプレミアム百貨店である。

(3) 品質(広義)の概念

価値の構成要素の1つである「品質」は次の機能を意味する(図表1)。

〔図表1〕 価値を形成する広義の品質

	機 能		内 容	
第1の 品質	実 用 機 能	性 能 機 能	素 材 機 能	耐久性、肌触り、軽量感、上質性
			製 造 技 術 機 能	製造精度、着心地(フィット感)、使いやすさ
ラ イ フ リ ノ ベ ー シ ョ ン 機 能		ラ イ フ ソ ル ュ ー シ ョ ン 機 能	生活上の問題解決(生活上のこんなことをして欲しかった)	
		ラ イ フ ク リ エ ー シ ョ ン 機 能	生活上の生活創造(こんな生活があったのか)	
第3の 品質	フ ァ ッ シ ョ ン 機 能	デ ザ イ ン 機 能	造形、色彩、スタイル、光沢、シルエット	
		ト レ ン ド 機 能	流行、変化、テイスト	
		ブ ラ ン ド 機 能	知名度、イメージ、権威、特別感	
第4の 品質	情 緒 機 能	ロ ハ ス 機 能	安心・安全、自然・健康のサステナビリティ	
		エ モ ー シ ョ ン 機 能	感動、意味づけ、物語、新たな発想、意外性、新たな体験	
		カ ル チ ャ ー 機 能	文化、芸術、音楽、ビンテージ、アンティーク	
第5の 品質	付 加 機 能	サ ー ビ ス 機 能	接客、生活提案、商品知識	
		選 択 肢 機 能	バリエーション、ワンストップショッピング、比較購買	
		店 舗 イ メ ー ジ 機 能	VMD(ヴィジュアルマーチャンダイジング)、おしゃれさ、清潔感、異次元性	

第1の品質は「性能機能」であり、本来の商品が持つ機能であり、狭義の伝統的な意味での品質であり、素材機能と製造技術機能から成り立っている。

第2の品質は、性能機能に新たな生活改善機能を付加した「ライフリノベーション機能」であり、ライフソリューション機能(生活上のこんなことをして欲しかった!!)、ライフクリエイション機能(こんな生活があったのか!!)から成り立っている。

第3の品質はスタイリッシュ性や斬新性を付加した「ファッション機能」であり、デザイン機能(造形、色彩、スタイル、光沢、シルエット)、トレンド機能(流行、変化、テイスト)、ブランド機能(知名度、イメージ、権威、特別感)から成り立っている。

第4の品質は精神性や心情性を付加した「情緒機能」であり、ロハス機能(安心安全性)、エモーション機能(感動、物語、意外性、新たな体験)、カルチャー性(芸術性、モダン社会のアンチテーゼとノスタルジー)から成り立っている。

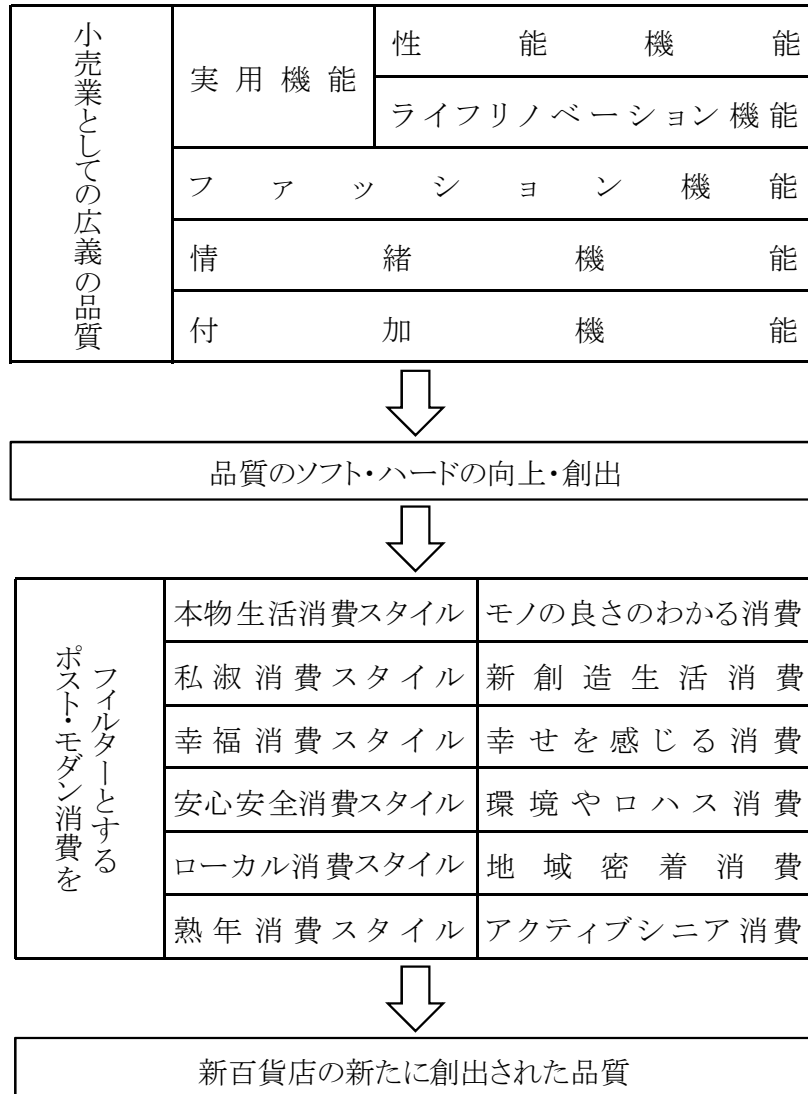
第5の品質は、商品とは直接関係はないが、商品を売るための創意工夫を付加した「付加機能」であり、サービス機能(接客、生活提案、商品知識)、選択肢機能(バリエーション、ワンストップショッピング、比較購買)、店舗イメージ機能(ヴィジュアルマーチャンダイジング、おしゃれさ、清潔感、異次元性)から成り立っている。

以上はコストが必要になる品質向上だけでなく、ソフト上の発想や創意工夫のコストのかからない品質向上が多く含まれている。それゆえに品質向上、即コストアップとは直接関係のない面が多くある。新百貨店

は+αのコストの必要としない品質向上戦略が望ましいし、かつ可能である。

この商品の広義の品質に磨きをかけて、より深化させると同時に新百貨店が対象とする「ポストモダン消費」をフィルターとして新百貨店の品質の向上・創出を行うことが必要である。この新百貨店の品質向上・創出「品質づくり」を概念化すると図表2の通りである。

〔図表2〕新百貨店の品質創出概念



（4）価格の概念

現在、日本の流通業界は、1991～1994年の第1次価値革命に続く、第2次価値革命(2008～2011年)により、価格志向が高まり何でも安ければ良いという時代になりつつある。価値は品質/価格であり、品質と価格のバランスの事を意味するが、価値革命の時代の初期は、価格の低下による価値アップが主力になり、やがて中期・後期になると品質向上による価値アップが主力となる。結果的には、価値革命により消費者が認める価値は2倍に高まることになる。売り手としての企業は、価値意識が2倍高まった消費者に対応することが価値革命以降の生き残り及び勝ち残りの戦略である。

価格は次のタイプが存在する。

- ① 1つは、「市場価格」(マーケットプライス)であり、客観的に売り手が設定し、実際に売られている商品・サービスの価格である。
- ② もう1つは、「心理価格」であり、顧客が自らのライフスタイルのポジショニングから感じる価格の評価

である。

上記のうち、顧客が感じる心理的価格を分析すると図表3、4の通りである。

〔図表3〕適正心理的価格

心理的価格のタイプ		基準値との比較	顧客が感じる価格	対応する業態
高級 価格	納得割高価格	客の価値観とほぼ同じ	ブランド力があり、高いことが満足 であると感じる	ハイエンド 百貨店
			ブランド力があるが、手の届く範囲 内の価格と感じる	
中級 価格	妥当価格	客の価値観より10~30%安い	品質の良さに見合う価格と感じる	プレミアム 百貨店
			品質はそれなりに良いのに、かな り安いと感じる 安くなくても(少し高くても)他にな いのでこの価格でよいと感じる	
大衆 価格	適正価格	客の価値観とほぼ同じ	安くはないが、高くもないと感じる	GMS (PDS)
	割安価格	客の価値観より10~20%安い	割安(リーズナブル)と感じる	
	格安価格	客の価値観より30%安い	正味安いと感じる(ディスカウント 価格)	ディスカウント ストア
	相対的割安価格	客の価値観と同じ	品質が今一步であるので安い(納 得品質低価格)	
	激安価格	客の価値観より50%以上安い	激安(アウトレット・バーゲン価格) と感じる	アウトレット ストア

〔図表4〕不適正心理的価格

心理的価格のタイプ		基準値との比較	顧客が感じる価格
高級 価格	非納得割高価格	客の価値観2~10倍高い	顧客が嘘の付加価値で納得できない高価格と感じる
中級 価格	相対的割高価格	客の価値観より30~50%高い	品質は良いが、価格がかなり割高と感じる
大衆 価格	絶対的割高価格	客の価値観より20~30%高い	品質が今一步なのに安くないと感じる
	不満足価格	客の価値観より20~50%高い	安かろう悪かろうと感じる

(5) 美しい安さの概念

顧客は、単に価格を下げる安さだけでは顧客は見向きもしない。

そこで、「安さを美しく提供する“安さの美学”(おしゃれな安さ)の理論」が必要となる。すなわち、安さの美醜を見抜く審美性のノウハウを取り入れた考え方であり、安さを美しい安さへ導く考え方である。例えば、アウトレットセンターは美しい安さであるが、バーゲンセールは美しくない安さである。ユニクロや無印良品は美しい安さであるが、バッタ屋や品質に見合わない価格の店は安かろう悪かろうの商法であり醜い安さである。このように、安さを武器とする商法には「美しい安さの商法」と「美しくない安さの商法」と「醜い安さの商法」がある。

新百貨店は単なる安さの追求ではなく、こだわりとお得感を融合させた審美性のある美しい安さを追求することが必要である。

美しい安さ（おしゃれな安さ）を創出する要因を抽出すると次の通りである。

①親美性の適用

親美性とは、「いいなあ」と顧客に思わせる親しみのある美的感覚で、おしゃれさも親美性の1つである。新築や新品の美しさだけでなく、デザイン(造形、色彩、光)を駆使した創造改築や創造品の美しさは親美性が必要である。すなわち、安さと親美性が融合した売場が美しい安さの商法には必要である。

②高いとは感じさせない心理的価格の適用

安いだけでは美しい安さにはならない。美しい安さを創出するためには基本的には「割安感」が基本だが、「高くても(安くなくても)他にないのでこの価格で良い」と「品質は良いが、価格はちょっと高め」を付加した商品ミックスが必要である。割安感の商品ミックスが豊富に選択肢がある状態で品揃えされていれば、顧客はやや高い商品があっても基軸価格(60~70%)にプラス α (30~40%)されていると感じるので、高い商品があっても高い商品とは感じない。

③時間による行動動機の異質差による心理的価格の適用

時間帯(四季、月間、週間、1日の時間帯)別に顧客の行動目的と行動する範囲、行動する時間が異なり、市場価格が同じでも「自分の価値基準価格」が変わる。すなわち、時間による行動動機により顧客の心理的価格に変化がある。例えば、日祝日のエンターテインメント目的のSCへの出向と日常生活商品の購入への目的とは財布のひもの固さが異なる。このような時間による行動動機の異質差を価格戦略に導入することにより美しい安さを創出できる。

④ローコストの“こだわり”による付加価値の適用

こだわりを追求すると高価格商法になりますが、創意工夫による“こだわり”は比較的ローコストでできる場合が多くある。このローコストの“こだわり”を隠し味として導入すると低価格でかつこだわりのある他にはない商品ができ、若干高くても安いと認識してもらえる。

⑤サービスの付加価値の適用

店舗からの顧客への特典、店舗レベルサービスや人的サービスの高さは、商品の価格を麻痺させ、価格への抵抗感が少なくなる。すなわち、顧客満足や顧客感動は顧客の意識を価格ではない方向に向け、顧客の高い満足度は若干高くても安いと認識してくれる。

⑥顧客の信頼に基づくプチブランドの創出の適用

顧客は良い悪いだけでなく、好き嫌いや、信頼するしないといった価値観で商品を選ぶ。ラグジュアリー商品は権威や伝統としてのブランド力を武器にしている。価格が高くはないと顧客に判断してもらうためには、プチブランド(信頼性を構築するためのこだわり)戦略が必要である。

(6) ツーアウンド価格のプライスゾーン戦略

各業態には業態の適正価格が存在する。各業態の主力ターゲットが自らの生活感、所得レベル、ライフスタイルから派生する基軸価格の関連商品グループの価格をアラウンド価格と呼び、その価格の幅をプライスゾーンと言う。通常、アラウンド価格のプライスゾーンは図表5の7クラスが存在する。

〔図表5〕 アラウンド価格のタイプ

	アラウンド価格とプライスゾーン			業態のプライスゾーン			
	下位価格	基軸価格	上位価格	百貨店	GMS (PDS)	専門店	ディスカун トストア
第1クラス	60,000円	120,000円	240,000円	↑		↑	
第2クラス	30,000円	60,000円	120,000円	↓			
第3クラス	15,000円	30,000円	60,000円				
第4クラス	7,500円	15,000円	30,000円		↑		
第5クラス	3,750円	7,500円	15,000円		↓		
第6クラス	1,875円	3,750円	7,500円			↓	↑
第7クラス	938円	1,875円	3,750円				↓

現在、百貨店のアラウンド価格は「30,000円」でアラウンド価格のプライスゾーンは「15,000～60,000円」（4倍のプライスゾーンで、さらに波及プライス120,000円まで含めると8倍のプライスゾーン）が理論値である。この百貨店のアラウンド価格は、顧客から見て「品質は良いが価格が30～50%高い」との評価である。とはいいながら、GMS(PDS)と同じアラウンド価格では百貨店としての業態のポジショニングが希薄化してしまう。

そこで新百貨店の価格戦略は「ツアアラウンド価格・プライスゾーン戦略」が望ましい。すなわち、バリュー革命は顧客の価値を2倍高めることから、現状の広義の品質を維持する場合は価格を半値とし、現状の価格を維持する場合は広義の品質を2倍とすることが新しい価値の勝ちパターンづくりのノウハウとなる。

百貨店はグレード面から分類すると3つのタイプが存在する。

- ①プレミアム百貨店(今後の新百貨店)
- ②ハイエンド百貨店(高級百貨店)
- ③プロモーション百貨店(PDS・GMSの百貨店化)

以上の3つのタイプの百貨店のアラウンド価格・プライスゾーンは図表6の通りである。

〔図表6〕新百貨店(プレミアム百貨店)のツーアラウンド価格のプライスゾーン

	ハイエンド百貨店	プレミアム百貨店			プロモーショナル百貨店のアラウンド価格のプライスゾーン
		伝統的アラウンド価格のプライスゾーン	新導入アラウンド価格のプライスゾーン	トータルアラウンド価格のプライスゾーン	
240,000円					
120,000円					
60,000円					
30,000円					
15,000円					
7,500円					
3,750円					
1,875円					
938円					

新百貨店であるプレミアム百貨店の伝統的アラウンド価格のプライスゾーンは、現状のアラウンド価格の30,000円を基軸とし15,000~60,000円のプライスゾーンとし、新導入アラウンド価格のプライスゾーンは、現状の2分の1のアラウンド価格のプライスの15,000円を基軸とし7,500~20,000円のプライスゾーンの価格戦略が必要となる。特定分野のマーケットの“百貨”を提案するスペシャリティ百貨店は、プライスゾーンの広い価格戦略が望ましい。

2. 新百貨店の特定分野の“百貨”への挑戦

(1) 百貨の概念

“百貨”は、総合的に何でも揃っている総合百貨と特定分野の範囲内で全てが揃う部分百貨がある。百貨をマーケットと商品カテゴリーの面からマトリックス化すると図表7の通りである。

〔図表7〕百貨の概念

		商品カテゴリー	
		絞り込まない	絞り込む
マーケット	絞り込まない	総合百貨店 (日本のほとんどの百貨店)	スペシャリティ百貨店② カテゴリー特化百貨店 〔東急ハンズ、ヨドバシカメラ、ユザワヤ、ロフト大型店〕
	絞り込む	スペシャリティ百貨店① ライフスタイル百貨店 〔伊勢丹メンズ館、阪急メンズ館、マルイ、京王百貨店、ノードストローム〕	専門店 (百貨店ではない)

- ①総合百貨店は、現状の日本の多くの百貨店のように、マーケットにおいても商品においても絞り込まず、あらゆるマーケットにあらゆる商品を提供する“百貨”の店である。
- ②ライフスタイル百貨店は、特定の分野のマーケットは特定多数(マーケットは大きいが明確に細分化されたターゲット)の“百貨”を提供するスペシャリティ百貨店である。このライフスタイル百貨店は、マーケットは絞り込むが、その絞り込まれたマーケットに“百貨”を提供するスペシャリティ百貨店であり、特定の客の好むライフスタイルを提供するために「ライフスタイル百貨店」と呼ぶ。
- ③カテゴリー特化百貨店は、マーケットは絞り込まない不特定多数をターゲットとし、特定の分野の商品カテゴリーの“百貨”を提供するスペシャリティ百貨店である。顧客は絞り込まないが、特定の商品群の“百貨”を提供するために「カテゴリー特化百貨店」と呼ぶ。
- ④マーケットを絞り込み、商品カテゴリーを絞り込む専門店は、個店レベルでは専門店ではないが、S Cのモール専門店街のように15,000~20,000㎡(100~150店)の規模となると、まさに百貨店と同じ業態となり、スペシャリティ百貨店化していない中途半端な百貨店が核店としての存在を許さないパワーを持っている。すなわち、モール専門店街は実質的な百貨店機能を持っている。それゆえに、百貨店がS Cの核店として出店する時は、モール専門店との棲み分けは必要となる。多くのS Cで核店としてのS Cが成立困難なのはS Cの仕組みづくりにも課題があるが、S Cのモール専門店街との競争優位性が発揮できていないことも大きな要因である。

競争が激しくなくマーケットが成熟していないときには、「何でもある」との総合店が顧客の高い支持を得る。しかし、競争が激化し、マーケットが成熟化すると、何でもあるは何でもないとの評価を顧客から得ることになる。基本的には「総合化の概念は流通上では過渡期業態」(本来は成立しないが何かの要因により特別に存在を許されている業態)である。しかし、総合化“百貨”の概念は、顧客にとって、すべての買物が1箇所で済ませることができるといいう魅力を持っている。

そこで総合化の概念を要約すると次の通りとなる。

- ①基本原則は、大商圏立地は絞り込み戦略、小商圏立地は総合化戦略である。大商圏立地になればなるほどマーケットの細分化が可能となり、小商圏においては逆にマーケットが少ないために総合化した方が優位に展開できる(小商圏・高シェア型のスーパーセンターがその例である)。
- ②大商圏立地で優位に総合化を展開するならば、売場面積は基準で60,000㎡、最低でも40,000㎡、できれば80,000㎡は必要となる。
- ③特定の客層分野に絞り込んだスペシャリティ百貨店であるライフスタイル百貨は、特定分野マーケットで“百貨”を提供するため売場面積15,000~30,000㎡が必要となる。
- ④また、特定の商品分野に絞り込んだスペシャリティ百貨店であるカテゴリー特化百貨店は、特定分野の“百貨”を提供するため売場面積10,000~30,000㎡(場合によっては50,000㎡)が必要となる。
- ⑤ただ、カテゴリー特化百貨店は、特定のニッチな分野で“百貨”を担当する業態であり、業態によっては売場面積5,000㎡以上でも可能である。

(2) ライフスタイル百貨店の棲み分け分野の一番型売り場づくり

新百貨店の真髄業態は、ライフスタイル百貨店としてのプレミアム百貨店化である。

ライフスタイル百貨店は、特化分野の客層に百貨を提供するスペシャリティ百貨店であり、特定のマーケットのライフスタイルを基軸としたMDingが必要である。

特定の分野のマーケットをライフスタイル化した売場づくりの概念的原理はマーケットの「棲み分け分野の一番型百貨店」(棲み分けた分野で敵の参入障壁の高い一番店となる戦略手法)づくりである。

特定の分野のマーケットをライフスタイル化した売場づくりは、他の競争百貨店のみならず多様な業態の中での棲み分けが必要である。棲み分けとは他の業態が立地しても、顧客がこの業態も必要であると認めてもらうことである。1つのマーケットの中で競争優位性を持って成立させるためには、特定の分野で棲み分けた以上、その棲み分けた分野で一番型の売場づくりが必要となる。一方、特定の分野で棲み分けた2番型売場づくりは苦戦あるいは成立しなくなる。

(3) ライフスタイル百貨店の優位性のある売場づくりの基本原則

特定分野のマーケットにとってのライフスタイル百貨店は、競争する他業態との競争優位性を持った上での棲み分け業態であり、特定のマーケットにとっては「生活上の自分の世界(ワールド)をつくってくれる百貨店」である。この“世界”は、いくつかの売場の集合体であり、売場を形成する単位を「クラスター化された売場」という。クラスターとはぶどうの房を意味し、個々のより小単位のクラスターによって成り立っている。

このライフスタイルの“世界”を形成する個々のクラスターとしての売場づくりは次の原則が必要となる。

①売場面積で優位性を持つこと

類似した競争業態の売場より最低1.4~1.7倍できれば2~3倍の売場面積を持つことが必要である。売場面積の大きさは競争相手に対する優位性の基本原則であり、MD i n g戦略(部門、品群、品種、品目、品数の品揃え)においても売り場展開(商品が売れるようにする売場の仕組みづくり)においても優位性が発揮できる。

②商品の選択肢で優位性を持つこと

顧客から見て商品の多様性や比較購買である買物の選択肢は重要である。競争相手の持つ商品は必ず持ち、競争相手が持っていない商品も持つという競争相手のMD i n gを囲い込む戦略は売場づくりにおいて優位性が発揮できる。

③プライスゾーンの幅で優位性を持つこと

顧客から見て価値のあるMD i n gは絶対必要であるが、価格以上の選択肢を持たすために、プライスゾーンは競争S Cより幅広いピンからキリまでの価格を持ち、プライス面での囲い込み戦略は、売り場づくりにおいて優位性が発揮できる。

④カスタマイズ化において優位性を持つこと

特定のマーケットの自分の“世界”の売場づくりであるため、愛顧客化(この百貨店が「好き」だからというファン化した絶対的支持客)が必要である。つまり、多くのマーケットの中での特定多数(特定少数を対象とするのは専門店)を対象とするため、顧客がこの売場が好きになる要素を追究及び探索した売場が競争優位性を発揮する。

⑤ライフスタイルの深化と進化で優位性を持つこと

特定のマーケットの中で一番好まれる売場づくり・店づくりのためには顧客の生活自体あるライフスタイルを、消費者心理や買物行動理論の論理的手法で解明すると同時に、競争相手より、より磨きをかけた姿で具体化することが競争優位性を発揮する。

⑥独特の独自の売場環境づくりで競争性優位を持つこと

自分だけの世界づくりはMD i n g面だけでなく、買物を支援する商環境づくりにも波及しなければならない。売場自体にアメニティ性(快適かつ清潔な売り場づくり)やエンターテインメント性(遊びや遊び心のある売場づくり)やプレイスメイキング性(居住性の良い売場づくり)による異次元な環境による売場づくりが競争優位性を発揮する。

(株)ダイナミックマーケティング社⁺⁴

代 表 六 車 秀 之