

- マクネアの小売りの輪は健在です -

マクネアの小売りの輪とは「小売業の新業態は、最初に登場する場合は必ずディスカウント業界で出現し、その後、成長するにつれ、高級化・高粗利益率経営に進化しなければ企業維持ができない」との流通理論です。百貨店は、最初に登場した時代はヨーロッパでもアメリカでも日本でも廉価業態(低級・低粗利益率経営の業態)でした。GMSが最初登場したときは、アメリカでも日本でも廉価業態でした。百貨店は、その後発展と共に高級化・高粗利益率化の商法に脱皮しており、GMSもアメリカでは1960年代のS Cの核店に導入されるようになり、プロモーション百貨店(大衆百貨店・PDS)に進化し、高級化・高粗利益率化の道を歩みました。日本のGMSも1980年代のC S Cの核店時代を経て、1990年代から始まったR S Cの核店時代に突入し、スペシャリティGMS(アメリカのPDSと類似の方向で総花型の魅力ではなく、得意分野を明確にした専門特化志向のGMS)へと進化(?)しつつあります。このスペシャリティGMSの方向は一重に従来のGMSの高級化・高粗利益率経営への脱皮であり、MDing的には「PBやオリジナル商品による独自の自主編集型MDing」あるいは「テナントミックスによる非独自の自主編集型MDing」の方向に進んでいます。

今、アメリカでは、ハイクラス業態としての百貨店と、ミドルクラス業態としてのGMS(PDS)とロープクラス業態としての総合DS(総合ディスカウント)の3つの基軸総合業態があります。大昔の廉価業態であった百貨店は高級化・高粗利益率業態になっており、昔の廉価業態であったGMSは中級化・中粗利益率業態に脱皮しています。今在の廉価業態である「総合DSにマクネアの売の輪現象」が起こりつつあります(六車流:流通理論)

アメリカの総合DS業界は最近までウォルマート、ターゲット、Kマートの3つの企業によって覇権を争っていました。一時は、ウォルマートとKマートの正規企業2.0とターゲットのニッチ企業の0.5による2.5企業でしたが、ウォルマートと同質性のあるKマートが脱落し、今は、ウォルマートとウォルマートとの棲み分けを明確にしたターゲットの2.0企業になっています(Kマートの総合DSが倒産したためターゲットが1.0へ発展し、それゆえに、新たな0.5が成長する潜在性をマーケットは持っています)

すなわち、ターゲットは食品カテゴリー、雑貨カテゴリーに強いウォルマートに対して、アパレルのカテゴリーとファッション性の強化による棲み分け(3割差異化・7割総合化の商法)をすることにより、高級化・高粗利益率化の道を歩んでいます。ターゲットは従来の低所得者対応の総合DSから、中産階級者も買出しに出掛ける「概念絞り込み客層オール対応の商法」を用いた総合DSになり、さらに一歩脱皮し、ロークラスGMSのポジショニングになりつつあります。ターゲットによるアパレルのカテゴリー強化、ファッション性の強化は文字通りマクネアの売の輪に基づく、高級化・高粗利益率化の道であり、大昔に百貨店やGMSが歩んだ道です。その結果、当然ながら、百貨店もGMSの高級化・高粗利益率の道は、S Cの核店舗にならざるを得ない必然性の道でもあります。よく、評論家が、ターゲットもS Cの核店舗になるまでファッション性の高い業態になったと言いますが、実は逆で、ファッション性を高めて高級化・高粗利益率化すればS Cの核店舗にならざるを得ないことを意味します。また、ウォルマートもデザイナーを導入し、アパレルのファッション性の強化、さらには実験店ではあるが、オーガニック等の食品を強化した店づくりを行っており、高級化・高粗利益率化への一歩を踏み出しています。

日本でも廉価業態で登場した、ユニクロ、しまむら、赤ちゃん本舗等も「シンプルなデザインとディスカウントプライス」から、「ファッションナブルなデザインとリーズナブルプライス」へと進化しつつあります。その結果、今や、ユニクロ、しまむら、赤ちゃん本舗より低価格のドロくさい店舗でシンプルなデザインの店」が続々と出現し、ローカル立地や可処分所得の少ない客に対して人気を博しています。今まで、マクネアの売の輪の例外の原則(業態規模や企業規模や大きくなっても高級化・高粗利益率化にならなかった例)として、コンビニエンスストアの業態とウォルマートの企業がありました。しかし、コンビニエンスストアも、今や成熟期に突入し、他社や他業態との差異化が必要となりシニア&女性対応やグルメ&健康志向戦略により、高級化・高粗利益率化の道を歩み、ウォルマートも30兆円企業売上規模になって始めて、ファッション化&グルメ及び健康志向戦略により、高級化・高粗利益率化の方向に向かいつつあります。

マクネアの売の輪は、今でも不滅です!!

(株)ダイナミックマーケティング社<sup>3</sup>  
代表 六車 秀之