

弊社主催の第29回海外流通研究視察ツアーの中で、ノードストロムの副社長のリンゼイ氏を招いてシアトルで講座をしていただきました(リンゼイ氏には今回を含めて過去4回現地講座をお願いしております)。その中で、ノードストロム・ストアーズ(百貨店業態)とノードストロム・ラック(百貨店の在庫処分業態=アウトレット業態)が比較的至近距離に立地していることに参加メンバーの方が疑問を持ち質問しました。リンゼイ氏の答えと、私の考え、さらにノードストロム・ラックを私が調べた結果を付加して、ノードストロム・ストアーズとノードストロム・ラックの関係を整理しました(六車流:流通理論)。

ノードストロム社は8,500億円の売上高の会社であり、ノードストロム・ストアーズを100店、ノードストロム・ラックを50店展開しています。通常、本体の在庫処分だけの店であれば10店舗に1店あるいは20~30店舗に1店の割合で在庫処分店(アウトレットストア)を展開すれば十分ですが、ノードストロム社は、ノードストロム・ストアーズの半分の数をノードストロム・ラックとして出店させています。本体の百貨店とアウトレットストアの関係だけだと、ノードストロム・ラックはノードストロム・ストアーズの半分の数までは必要ありません。ノードストロム・ラックのタグを調べてみると、「ノードストロム・ストアーズの残品処理の商品」が3分の1、「ノードストロム・ラックのPB商品(ノードストロム・ラックが独自に開発した商品)」が3分の1、さらに「ノードストロム・ラックが直接仕入れた商品」が3分の1の在庫構成でした。この実態から見ると、わが国のアウトレットストアや本来のアウトレットストアの考え方とは異なる概念でノードストロム・ラックは展開されていることとなります。

ノードストロム・ラックは、そもそもノードストロム・ストアーズの在庫処分店としてスタートしましたが、単なる在庫処分の店では商品の欠品が起こったり、魅力ある商品が揃わなかったりして、客に十分な満足を与えることができませんでした。一方において客の中下志向であるディスカウント化も進み、ノードストロム・ラックはアメリカの多くのアウトレットストアのように、ノードストロム・ストアーズの在庫処分店というより、ノードストロム・ストアーズの廉価版の業態という方向に進みました。一般的にアメリカのアウトレットストアは在庫処分の店(真正アウトレットストア)から脱皮して、在庫処分の店を基軸としながら、客の満足度を高めるために恒常的かつ選択肢のあるアウトレットに進化(?)しています。アウトレットストアが展開する商品は「シーズン落ち商品」「わけあり商品」(傷物、試作品等)「アウトレットストア用のPB商品」「計画的過剰生産・仕入商品」「新規仕入商品」の5つのタイプに分類されます。本来のアウトレットストアは、シーズン落ち商品とわけあり商品のみですが、アウトレットストアもチェーン展開するようになり、ゲリラ商法から1つの正規軍商法に進化することにより、「アウトレットストア用のPB商品」「計画的過剰生産・仕入商品」「新規仕入商品」へと商品構成が拡大しています。

すなわち、ノードストロム・ラックは、次の3つの段階で進化(?)しています。

- 第1段階 単なるノードストロムの在庫処分業態(その場合は、本体20~30店にアウトレットストア1店舗)
- 第2段階 サプライチェーンマネージメント(SCM)の一環として、生産・仕入・販売の流通経路の適正化による利益最大化のシステム(正価バーゲンアウトレットによる3段階価格戦略)としてのアウトレットストア(その場合は、本体10~15店にアウトレットストア1店舗)
- 第3段階 ノードストロム・ストアーズの廉価版としてのノードストロム・ストアーズのアウトレットストア(その場合は、本体2~3店にアウトレットストア1店舗)

ノードストロム・ラックは本来のノードストロム・ストアーズの在庫処分商品3分の1を基軸としながら、ノードストロム・ラックPB商品及びノードストロム・ラック独自に仕入れた商品が3分の2でMDingを展開しており、ここでも、流通の勝ちパターン原則である「3割差異化・特化、7割総合化の原則」が適用されています(ノードストロム・ストアーズのブランド力を基軸に3割差異化・特化し、その波及効果で残り7割を展開している)。

ノードストロム・ストアーズとノードストロム・ラックを至近距離に立地させることは、ノードストロム・ストアーズの商品は100%買い取りのためメーカーや仕入先との摩擦は起こらず・起こさせず、また、ノードストロム・ストアーズの商品とノードストロム・ラックの商品の3分の2は異なる商品であるため、ノードストロム・ストアーズとノードストロム・ラックの間の摩擦も起こらないこととなります。むしろ、両ストアが至近距離にある方が相乗効果があることと、ノードストロム・ラックも立地のよい場所に出店した方が成果が高くなることは流通の基本原則です。

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