

## 視点(764)

### I Saw All America(その79)!!

- ノードストロム物語 -  
(流通とSC・私の視点(763)より続く)

#### 平場展開による売場のカジュアル化戦略

アメリカの百貨店は、日本の都市型百貨店(商圏人口100~600万人)と異なり、郊外立地、SC内立地、小商圏立地(商圏人口40~60万人)の百貨店です。つまり、少頻度・広域来街者を対象とするのではなく、中頻度・中域来街者を対象とする百貨店です。それゆえに、非日常性の百貨店ではなく、日常性の中で新しさを求める「日常の中の新」の位置づけが百貨店を成立させる基本としています。ノードストロムは、基本的にはハコ型の売場づくりの百貨店ではなく、平場を中心とした売場形成の気軽に来店できる百貨店となっています。しかし、平場といっても、洗練されたビジュアルMDingによって百貨店としての店格とイメージを確立しています。いわゆる戦略平場の形成です。これにより、売場全体のカジュアル性が保たれ、かつ、百貨店としてのイメージが演出できています。

#### ターゲットは、概念絞り込み客層オール対応戦略を導入した百貨店

ニーマン・マーカスが対象とするエイジ(年齢)は、43歳~64歳(エイジ倍数は1.5倍)、サックス・フィフス・アベニューが対象とするエイジは33~55歳(エイジ倍数は1.6倍)です。ノードストロムが対象とするエイジは「25~64歳」(エイジ倍数は2.6倍)と、他の百貨店よりもかなり幅広い客層を持っています。いわゆる客層のピンキリ商法を導入しています。すなわち、ヤングからキャリア、さらにはアダルト、ミッシー、ミセス、シニアまでの幅広い客にも買う物がある売場を形成しているのです。しかし、客層の幅が広いと誰にでも対応でき有利な一方で、特色がなくなり結果的に売れない店になりがちです。ノードストロムは、30~40歳代を概念的に基軸ターゲットとし、その上で20代の客にも、50代・60代の客にも買う物がある売場を形成しています。この客層戦略を「概念絞り込み(30代・40代)客層オール対応(25~64歳)」と言い、これは勝ちパターンの戦略手法です。エイジ倍数は、他の百貨店の1.6~1.7倍であり、幅広い客層を対象としています。それが、マーケットのマス化を招き、大きな売上げに結びついています。

#### 価格帯の幅を大きく取る戦略を導入した百貨店

アメリカの百貨店はグレードによって格が決まっており、プライスゾーンは比較的狭くなっています。メイシーズのプライスゾーンは比較的狭く、40\$~120\$、基軸プライスラインは80\$で、プライス倍数は3.0倍です。ニーマン・マーカスのプライスゾーンは300\$~1,500\$、基軸プライスラインは800\$(プライス倍数は5.0倍)です。ところが、ノードストロムのプライスゾーンは、下は70~100\$(メイシーズレベル)から上は、1,000\$(ニーマン・マーカスレベル)まで幅広く、基軸プライスラインは200~300\$であり、プライス倍数は10.0倍となっています。このように、基軸プライスラインは、メイシーズの上、ニーマン・マーカスやサックス・フィフス・アベニューの下のアフオーダブル・ラグジュアリ(中の上)の位置づけにあります。プライスゾーンは中の中から上まで幅広く対応することにより、マーケットのマス化を行っています。小商圏で1つの業態を成立させるためには「価格のピンキリ商法」が必要ですが、ノードストロムはピンキリ商法を導入して成功しています。

#### 高度な顧客サービスの付加による店レベルのブランド戦略を導入した百貨店

ノードストロムの独自商品(PBを中心としたノードストロムでしか売っていない商品)は30%程度です。それ以外の70%は仕入商品です。しかし、自主編集売場(メーカー単位の売場ではなく、自らが目指すライフスタイルに基づく売場づくり)と買い取り方式、さらに、店員による卓越した顧客サービス(こんなことをして欲しかった!!やこんな生活があったのか、のライフスタイルの提案をノードストロム流のサービス精神で徹底追求)で、客は「ノードストロムで買った」という店レベルでのブランド力を創出しています。いわゆる他人がつくった商品をあたかも自分の商品として売る小売業の未来のノウハウが、ノードストロムは他の百貨店より優れています。

(流通とSC・私の視点(765)へ続く)

(株)ダイナミックマーケティング社<sup>3</sup>  
代表 六<sup>む</sup>車<sup>くるま</sup>秀之