

カスタマイズ化の2つのモデル

業態のビジネスモデルは、「業態化レベル」(ビジネスのパターンであり、取扱商品・プライスゾーン・利用頻度・売り方・見せ方を1つの概念で括ること)と「ライフスタイル化レベル」(業態が対象とする客及び客の集合体であるマーケットの生活を1つのライフスタイルとして独立した人格化及び価値化すること)と「カスタマイズ化レベル」(ライフスタイル化された客及びマーケットを客の好みに合わせて囲い込むこと)の3つのパターンがあります(六車流：流通理論)。

このうち、カスタマイズ化は「特定の客が好むインセンティブ(刺激)の提供」や「特定の客のニーズ&ウォンツの千里眼的探索」や「特定の客が好むファン機能(俺についてこい型の何か)を提供」などが必要です。ここで、カスタマイズ化した2つの企業を紹介します。

カスタマイズ化(あなた好みの店)は客層を限定し汎用性のない店づくりを行うので、ニッチなマーケットになりがちですが、今回紹介する「アバクロンビ&フィッチ」と「ニーマンマーカス」はニッチなマーケットをマスマーケット化するのではなく、「ディーブマーケット化」(幅広い客を対象とするのではなく、特定の客を深く掘り起こすマーケット戦略)することによりマーケットのニッチ化を防ぎ、大きな売上高を達成しています。

(1) アバクロンビ&フィッチのカスタマイズ化戦略

アバクログループは大学生(アバクロンビ&フィッチ)、高校生(ホリスター)、中学生(アバクロンビ)を対象とする年商4,000億円のカジュアルファッション業態です(それ以外にヤング向けのルール及びレディス向けの下着の店としてギリヒックスを持っています)。アバクロンビ&フィッチは大学生に特化したカレッジファッションの業態であり、その意味において学生にカスタマイズ化した業態でもあります。一般的には、学生をメインターゲットとし、学生に3割差異化・特化、ヤングマインド志向客に7割総合化の勝ちパターン戦略を取るのがニッチマーケットのマスマーケット化戦略です。アバクロンビ&フィッチは学生の店にカスタマイズ化して、せいぜい25歳までを限度としたターゲット戦略を取っています。アバクロンビ&フィッチの商品を20代後半の客が着ると、「おかしい」と言われるそうです。このように、アバクロンビ&フィッチのターゲットは、学生及び20代前半までのティーンズ&ヤングに限定したカスタマイズ化戦略を取っています。

アバクロンビ&フィッチのカスタマイズ化戦略の手法は、次の通りです。「閉鎖的な門構え(店構え)の店頭」(門は格式を持って、来る人を選別する場)、「店内の暗さ(ムード)」、「激しい音楽」、「過激なポスター」(上半身裸のポスター)、「かっこいい店員」、「価格はワンランク上」と、見事に学生というターゲットにカスタマイズ化(あなた好みの店よ!!他の人は関係ないよ!!)しています。商品のみならず、空間づくり、店内の雰囲気、価格による異質性を持つアバクロンビ&フィッチは、フォーエバー21の3割差異化・特化、7割総合化の原則による「21歳前後を基軸客とし、20代~30代前半のヤングマインドの客」を対象とするビジネスモデルとは明らかに異なります。

(2) ニーマンマーカスのカスタマイズ化戦略

ニーマンマーカスは、アメリカの総合業態の中で「超上級グレード」に位置する年商4,400億円の百貨店です。アメリカの総合業態は、独自のライフスタイルを提案することにより基本的にはカスタマイズ化された業態です(それゆえに、SCには複数の核店を必要とします)。その中で、「特定の客のための店に徹する百貨店」(カスタマイズ化した百貨店)がニーマンマーカスです。

ニーマンマーカスが対象とするエイジ(年齢)は、43~64歳であり、エイジ倍数(支持される上位年齢÷支持される下位年齢)は1.5倍であり、ノードストロームの2.6倍より著しく狭くなっています。また、対象とする客の平均所得は2万ドル(2,000万円)、商品の価格帯は300~1,500ドル、基軸プライスは800ドルで、ノードストロームの基軸プライス200~300ドルを大きく上回っています。このように、ニーマンマーカスは「お金持ちの年配者を対象にした百貨店」にカスタマイズ化して、「あなた好みの店に徹した百貨店」であり、ノードストロームのような30~40代のキャリアに3割差異化・特化、そして若い人から年配者まで幅広く対応する7割総合化の百貨店とは異なります。

(株)ダイナミックマーケティング社³
代 表 六 車 秀 之