

ノードストロームの1.0戦略

ノードストローム(アメリカの中上グレードの百貨店)が、百貨店市場の中で「0.5」から「1.0」のポジショニングに脱皮しようとしています。理論的には、1つの特定のマーケット(市場)分野において、正規型企業が2つ、特色のあるゲリラ型企業が複数(1~3企業)存在することが証明され確立されています。少し前のアメリカの百貨店分野でも、フェデレイティッドグループとメイグループの「2.0」と、ノードストロームとニーマンマーカスの複数はあるが「0.5」の「2.5体制」でした。しかし、フェデレイティッドグループとメイグループの1位・2位連合(現在のメーシーズグループ)により、アメリカの百貨店分野はメーシーズグループの1.0とノードストロームとニーマンマーカスの0.5による「1.5体制」になってしまいました。ところが、今まで0.5の存在であったノードストロームが急激に成長ベクトルに乗り、1.0の存在になろうとしています。すなわち、マーケットの理論上、百貨店分野にメーシーズグループに対応する正規型企業の「エアポケット」が存在するわけです。誰にも見抜けないエアポケットを自分だけが見抜き、ビジネスモデル化すると大発展するという「エアポケット理論」があります。この現象を「流通分野での神の見えざる手を見抜く理論」と言います(六車流：流通理論)。

まさに、ノードストロームは、意識的であるか否かは別として、市場原理に基づき、大発展の機会を与えられたわけです。弊社の「海外流通視察・研修ツアー」で、ノードストロームのリンゼイ副社長に、たびたびアメリカで講演して頂いております。2年前の時に、フェデレイティッドグループとメイグループが合併して、メーシーズ・メーシーズ現象(どこもかしこもメーシーズばかり)が起こり、その結果、今すぐにでもノードストロームが出店してもよい場所が30ヶ所、出店依頼されている場所が80ヶ所、潜在的に出店可能な場所が300ヶ所存在していると言っておられました。

日経MJ(2008年2月15日号)によると、ノードストロームは全米で2015年(7年後)までに150店体制(現在101店)とし、売上高150億ドル(現在86億ドル)になる計画を発表していました。また、ノードストローム・ラック(ノードストロームのアウトレットストア)も2015年までに75店(現在50店)とし、今後も百貨店2店に対しノードストローム・ラックを1店出店する予定だそうです。さらに、インターネットで実際の店舗で販売している服飾品を店員とネット上で会話(チャット)しながら購入するEコマースにも力を入れる予定です。

その結果、既存店の売上増と新規店による売上増により、売上高は1.7倍(8年間で毎年7.2%アップ)の150億ドル(1兆6500億円)となることを計画しています。

では、なぜノードストロームだけが、0.5から1.0へ躍進することができるのでしょうか？それはノードストロームのビジネスモデルの卓越さが、中商圏で成立する立地戦略を可能にしているからです。

ノードストロームの卓越したビジネスモデルは次の通りです(詳細は流通とS C・私の視点763~765のノードストローム物語を参照)。

- グレード戦略的には「アフォーダブル・ラグジュアリー」戦略を導入した百貨店
- MDing的には「シューズを基軸とした3割差異化・特化、7割総合化戦略」を導入した百貨店
- 平場展開による「売場のカジュアル化戦略」を導入した百貨店
- ターゲット(客層)は「概念絞り込み客層オール対応戦略」を導入した百貨店
- 価格帯の幅を広くとる「ピンキリ商法」を取り入れた百貨店
- 高度な顧客サービスの付加により「独自固有のブランド戦略」を導入した百貨店
- MDingに「トラッド&エレガントを基軸としたライフスタイル戦略」を導入した百貨店
- ビジュアルMDingと店舗イメージによる「独自の演出戦略」を導入した百貨店
- 井戸端会議の「場づくり」を導入した百貨店

以上のようなビジネスモデルを創出して、ニーマンマーカスとは異なり、また、メーシーズとも異なる異色の百貨店を確立し、ニーマンマーカスより小商圏化し、メーシーズと同じレベルの商圏で成立する卓越した立地戦略上のノウハウを持っています。それゆえに、ニーマンマーカスとは異なり、ノードストロームはどのような立地(S C)にでも出店できるようになっています。また、ノードストロームの出店地の選定基準の1つに、「S Cやモール等の競争があることが条件」と言っています。まさに、ダブル勝ちパターンを意識した出店戦略です。

(株)ダイナミックマーケティング社³
代表 六 車 秀 之