

2009年度の百貨店の売上高は6兆5,842億円と前年比10.1%のマイナス(売上高で前年比7,971億円減)となり、百貨店が7兆円台を割ったのは24年前の1985年以来です。参考までにチェーンストアも2009年は4.3%減の12兆8,349億円(前年比1兆6,188億円減)でした。

百貨店が長期低落化の道を歩み始めて約20年、2008年のリーマンショックによる経済不況で高グレードの百貨店は大打撃を受けました。

そもそも百貨店は、価格と品質のバランスが悪く、消費者は、百貨店の商品は30~50%も品質の割に価格が高いと評価していました。この割高感が百貨店の長期低落化を招き、特に衣料品の売上減に結びつきました。

2008年には1991年の第1次バリュー革命について第2次バリュー革命(価値革命)が起こり、消費者の価値評価(品質/価格)が2倍高まりました。その結果、多くの百貨店が「このままでは百貨店は駄目になる!!」と感じ始め、百貨店業界の中で意識革命が起こり、百貨店の業態革命が始まりました。その意味で**2009年は百貨店の再生元年と命名しました**(六車流：流通理論)。

百貨店の業態としての課題は次の4つです。

- ①品質に見合う価格ではない。価格が2倍高い。
- ②自主企画MDingとリスクMDingのノウハウを持っていない。
- ③業態が保守化し、かつ客層が固定化し新規顧客の取り込みができていない。
- ④高コスト体質でありローコスト化が十分に進展していない。

今、百貨店は、上記の業態としての課題に再生をかけて挑戦しています。

また具体的な成果は少ししか、あるいは潜在的にしか出ていませんが再生の方向性に間違いはありません。

(1) 第1の再生の方向性「価値アップ戦略」

百貨店の商品の価格は2倍高い(価値=品質/価格=50%)との顧客の評価に対し、百貨店の基軸プライス30,000円(15,000~60,000円)と、もう一本の基軸プライス15,000円(従来の基軸プライスの2分の1・7,500~30,000円)のハイブリッドプライスゾーン戦略により割安感のあるニーズの新規取り込みを行っています。また、価格は維持し品質を2倍高める努力もしています。

(2) 第2の再生の方向性「専門店導入戦略」

新規顧客の獲得(新プライスゾーン対応やヤングマインド顧客対応)のために、従来の百貨店業態では対応できないため、次の3つのパターンで専門店を導入しています。

	タイプ	内 容
第1のパターン	SCタイプ	百貨店+専門店街区の2つの業態の一体化
第2のパターン	融合タイプ	1つの売場に百貨店と専門店の売場を混合化
第3のパターン	ディベロッパertype	すべての売場をテナントとして賃貸業化

上記の3つのパターンは、百貨店を「ブランド化した業態」「上質な客を固有に持つ業態」「立地条件のよい場所の業態」とし、既存の顧客の吸引のみならず、新規顧客を従来のSCとは異なる優位性のあるSCとしての位置づけで取り込むことが可能となります。

(3) 第3の再生の方向性「スペシャリティ百貨店戦略」

何でも揃う“百貨”としての総合業態は長期低落化の道を歩みますが、特定の分野に顧客やライフスタイルを絞り込み、絞り込まれた分野で“百貨”を提供する業態をスペシャリティ百貨店と言います。

総合百貨店は負けパターンの百貨店ですがスペシャリティ百貨店は勝ちパターンの百貨店です。**アメリカの百貨店は自主企画MDingのスペシャリティ百貨店ですが、日本の百貨店は非自主企画MDingの総合百貨店です。**特定の分野での百貨を提供するスペシャリティ百貨店は、ヤングマインドの百貨店であるマルイ、メンズ百貨店である阪急メンズ館、シニアの百貨店である京王百貨店、普段着のキャリアの百貨店であるプラントアン銀座、ホビー&クラフトの百貨店である東急ハンズ、雑貨&ホビーの百貨店であるロフト、メディアの百貨店であるヨドバシカメラ等があります。

以上の百貨店の再生の方向性には、MDingを「自主企画で行うパターン」と「テナント編成で行うパターン」の2つの方向性があります。

(株)ダイナミックマーケティング社⁴
代 表 六 車 秀 之