

I Saw All America (その197) !!

— 課題解決をしたアメリカの百貨店 —

流通業界は常に変化しており、変化に対応することが生き残り・勝ち残りの条件になります(ダーウィンの進化論)。

日本の百貨店は、1970年代以前はあこがれの買い場の王様として君臨していましたが、1991年のバブル経済崩壊後は「品質は良いが価格が3~5割高い」と客は百貨店を評価しています。日本のGMSは、1970~1980年代はモダン消費(モノを買い、消費し、所有し、利用することに喜びを感じる消費=生活向上消費)の買い場の王様としての位置を確立していましたが、1991年以降のモノ離れ時代になると「何でもあ

るが、何にもない」と客はGMSを評価しています(GMSの売上が減少し始めたのは1997年より)。このように、時代の変化の中で客はモノを買うことに対する評価が2~3倍高まったのに、百貨店もGMSもこの15~20年間、各種の調査データや評論家に指摘され、かつ自らも感じていながら、問題解決をして来ませんでした。その結果、百貨店もGMSも食料品の売上を除くファッションや雑貨等の非食料品の売上は半分まで低下しました。

今、百貨店やGMSは、最近になってやっと問題解決に向かって進んでいますが、売上高が業界全体で半分に来るまで行動を起こさなかったこと、あるいは、行動を起こしたが成果が出なかったことは業界全体の大きな課題です。

アメリカの百貨店は、1960~1970年代に中心市街地の崩壊により大商圏商法立地がなくなったため、郊外のRSCの中商圏立地の核店として生きる道を選びました。これは覇権業態であるSCと一体化となって生き抜く選択肢を選んだのです。

同時に「品質は良いが価格が3~5割高い」に対する課題解決も行っています(六車流:流通理論)。

(1) 客のライフスタイル別に多様な価格戦略を取り、客レベルで適正価格を展開

日本の百貨店は、業態レベルであり、どの百貨店もほぼ同じレベルの価格帯ですが、アメリカの百貨店は客をライフスタイル別に区別して、その客に対して各々の企業や企業内業態が客の望む価格で商品・サービス・情報を提供しています。ニーマンマーカスやサックス・フィフス・アベニューは上クラスの価格帯、ノードストロームやブルーミングデールズは中上クラスの価格帯、メイシーズやデラードは中中クラスの価格帯、JCペニーやシアーズローバック(PDS=プロモーション・デパートメントストア)は中下クラスの価格帯を自らの独自の客にカスタマイズ化し、ライフスタイル化し、適正なる価格(各客が納得する価格)で提供しています。

(2) 各百貨店が廉価版の百貨店業態を持ち、2面作戦を展開

各百貨店は、ノードストロームラック(ノードストロームの廉価版)、ラストコール(ニーマンマーカスの廉価版)、オフ・フィフス(サックス・フィフス・アベニューの廉価版)、ザ・アウトレットストア・ブルーミングデールズ(ブルーミングデールズの廉価版)…等のアウトレットを兼用し、廉価版に進化した百貨店を展開し、適正な価格志向に対応しています。PDSもJCペニーアウトレットやシアーズアウトレットを展開しています。

百貨店の廉価版は、最初はウェアハウス型店舗のアウトレットストアとして出発しましたが、今や「おしゃれな店舗イメージ」で、アウトレット商品(売れ残りの在庫処分商品)が3分の1、PBが3分の1、独自仕入が3分の1の「総合廉価百貨店」に進化しています。多くの百貨店は、本体の百貨店より廉価版業態の出店を強化し、本体の百貨店より廉価版業態の売上比率が高い企業も出ています。

(株)ダイナミックマーケティング社⁺

代表 六車 秀之