

総合業態は過渡期業態です。過渡期業態とは、何らかの原因で今は成立しているが、本来の適正なる状態になると長期低落化あるいは淘汰される業態のことを言います。

百貨店やGMSのような総合業態(何でも揃っている総合店)は過渡期業態です。総合業態は流通の潮流の変化の中で課題解決しなければ生き残ることはできません。

総合業態の中に「百貨店」があります。日本の百貨店は1991年に業態としての最高の売上高を達成してから20年間、長期低落化の道を行っており、今や売上高は最盛期の6割、近未来には5割まで落ちようとしています。百貨店は流通飽和期において多くの課題を持っています。この課題を解決せずに先送りしてきたのが日本の百貨店です。

**日本の百貨店の3大課題**は次の通りです。

- ①百貨店は何でもあるが何にもない
- ②百貨店は品質は良いが価格が5割から2倍高い
- ③百貨店はリスクを持たないMD i n gを行っている

アメリカの百貨店は、中心市街地の崩壊の中で、覇権業態であるS Cの核店として、上記の3つの課題を次のように解決をしました。(六車流：流通理論)

### (1) 百貨店は何でもあるが何にもないに対する課題解決

百貨店が何でもあると評価されるには80,000㎡~100,000㎡の売場面積が必要となります。多くの百貨店は売場面積30,000㎡~40,000㎡以下であり、客は、何でもあるとの「総合百貨」の評価はしていません。アメリカでは、百貨店は特定の立地を除き「総合百貨店からスペシャリティ百貨店」へと進化しました。スペシャリティ百貨店とは、特定の客層、特定のライフスタイル、特定の商品カテゴリーに特化した百貨店であり、**特定の分野で“百貨”を提供する百貨店**です。客から見ると自分のための百貨店(総合百貨店はみんなのための百貨店)というようにカスタマイズ化された百貨店です。それゆえにS Cの核店としては、複数のスペシャリティ百貨店を導入することが必要となります。

### (2) 百貨店は品質は良いが価格が5割から2倍高いに対する課題解決

アメリカの百貨店は、ターゲット(標的とする客層)別に、百貨店をランク付けして、カスタマイズ化したターゲット別に価値づけ(品質/価格)をしています。そして、あらゆる客にあらゆる価格を設定するのではなく、**特定の客に適した価格を設定**しています。それゆえに、特定の客にとって自分に満足のいく価格であるために、百貨店に対して高いとの評価は少なくなります。

また、アメリカの百貨店は、アウトレット百貨店を展開しており、実質的には「百貨店の廉価版」の位置付けにあり、同じ客層やライフスタイルでも、廉価版の百貨店を利用し、選択肢を幅広く持たせることにより、高いとの評価を希薄化しています。

### (3) 百貨店はリスクを持たないMD i n gに対する課題解決

日本の百貨店は消化仕入や返品制度により、リスクを持たないMD i n gを行っています。最近では自主企画MD i n gを行っていますが、まだまだ少ない段階です。アメリカは買い取り型の仕入れですので、**自らのリスクで自主企画売場を編集**し、売れ残った商品は自らのアウトレット業態で処分します。すなわち、買い取り商品を最後まで自らのリスクで行っています。このアウトレット百貨店が最近では百貨店の廉価版として発展しています。アメリカの百貨店の最終粗利益率は買い取り型でありながら、日本の百貨店より10%以上も高くなっています。

(株)ダイナミックマーケティング社<sup>+</sup><sup>5</sup>

代表 六車 秀之