

視点(1597)

(百貨店・GMS編)

I Saw All America (その221) !!

— ノードストロームと脱PB商品戦略 —

ノードストロームはアメリカの中上グレードの百貨店です。ノードストロームは卓越したサービスを基軸にコンセプト&マーケティング戦略や3割差異化・特化、7割総合化戦略により百貨店業界の中で特異なポジショニングを確立しています(六車流:マーケティング理論)。

今、ノードストロームは「PB商品のウエイトを減らしている」そうです。世の中はPB商品化が1つの方向性ですが、ノードストロームは逆に減らしています。

通常、チェーン店は次のような商品調達プロセスを歩みます。

第1ステップは「NB商品を中心としたMDing」で主力メーカーから仕入れて、チェーン店のMDingを形成します。チェーン店の規模が小さい時はNB商品によるMDingの方が客に対する信用力や魅力度が高くなります。

第2ステップは、「第1次PB商品化のMDing」で、NB商品と類似した商品をPB化し、価格を下げ粗利を高めるようにします。チェーン店の規模が大きくなるとチェーン店自体の信用力がつきPB商品化によるMDingの信頼度は高まります。

第3ステップは「第2次PB化のMDing」で、NB商品と類似した商品と低価格・高粗利化するのではなく、自らの独自商品(自らのコンセプトに適合する商品がNB商品では希薄なため独自の仕様のPB商品化)によるMDingです。この段階のPB商品化は、PB商品化というよりOEM(相手先ブランドによる製造)であり、自らのコンセプトに見合う仕様の商品を自らのリスクで販売する手法です。

今、食品業界では第1ステップが中心で、第2ステップの方向に進もうとしています。ファッション業界は、第3ステップが中心の段階です。このOEMによる独自商品はSPM企業(製造小売業)にとって競争相手との差別化、独自コンセプト商品の開発による異質化によって重要な武器です。

しかし、ノードストロームは、**独自かつ固有のMDingの基軸であるPB商品を減らそうとしています**。ノードストロームはPB商品比率の20%を基軸に固有企画売場(自らの企画+運営+経営)を形成し、独自のライフスタイルを提案する百貨店です。ノードストロームのPB商品率は一時の20%から12%まで低下させています。その理由は「何年も同じモノを出しているとファッションリテイラーとしての価値がなくなるから」だそうです。

百貨店の事業タイプは2つのタイプがあります。

①アメリカ型の自主企画・自主運営・自主経営のタイプの百貨店

自らのMDingコンセプト(自主企画)により、自らの店員(自主運営・販売)、自らの販売リスク(自主経営)を行うタイプです。

②日本型(アジア型)のディベロッパータイプの百貨店

百貨店は立地条件の良さを利用して、場貸し業としてテナントに店舗運営を任せて自らは差益業(委託販売方式・賃貸業方式)になり、リスクを持たないタイプです。

ノードストロームは「アメリカ型の自主企画・自主運営・自主経営のタイプ」の典型的な百貨店ですが、自主企画MDingにウエイトを置くと、世の中の変化に機敏に対応できないという理由で、もっとNB商品の活用を考えています。そのためPB商品のウエイトが結果的に低下しつつあります。

そのような考え方から**第4ステップ**は「NB商品の再評価と活用MDing」となります。第1ステップから第2ステップ、さらに第3ステップから第4ステップは進化の方向性ではなく、各チェーン店のポジショニングによる違いです。ノードストロームはPB商品化による独自商品を基軸とする自主企画・自主運営・自主経営で成功してきましたが、独自商品に限らずNB商品やODM商品(相手先ブランドによる企画・製造)による、より客に満足してもらえるMDingを目指しています。

(株)ダイナミックマーケティング社⁺₆

代表 六車秀之