

### 3. 日本のGMSの過去の挑戦の失敗

日本も1988年に統計上のモノ離れ現象が起こり、1992年よりポストモダン消費の時代に突入し、GMSの売上高は1996年を頂点として長期低落化しています。日本のGMSは食品を扱っているため全体としては中規模の売上減ですが、非食品の売上高は60%減の大規模な売上減です。その中で、日本のGMSも1990年代の初めから今まで色々な改革を行い、成功と失敗の流通歴を持っています(六車流：流通・マーケティング理論)。

#### (1) 成功のケース

日本のGMSが勝ちパターン化できたケースは次の3つです。

##### ①RSCの唯一の総合核店として漁夫の利志向のGMS(イオン方式)

販売体制300億円以上のRSCの中で、総合業態としての核店は1店のみで、RSCの成立基礎マーケット60万人の中へ成立基礎マーケット20万人のGMSが核店として進出して、その結果、3倍のマーケットの中で通常のGMSの売上高50億~60億円の2倍(マーケットが3倍でもGMSのMDingパワーが追いつかないので2倍)の100億~120億円(食品は50億~60億円)売る漁夫の利志向のGMSです。アメリカであればRSCの核店はGMSの3倍のマーケットがあるならば核店を3つ導入して、売上高は120億円(120億円×1核店)ではなく180億円(60億円×3核店)とします。その代わりに、アメリカは核店はターゲットを絞り込み粗利が5~10%アップするため、売上高が60億円と同じでもディベロッパーに賃料を支払っても採算は合うこととなります。

##### ②専門店街と核店の店舗フェイスを一体化しモールの相乗効果波及志向のGMS(イズミ方式)

核店の売場と専門店の売場を店舗フェイス(店のフロントフェイス)をモールで一体化して、核店と専門店街の回遊性と回遊波及を同じレベルにし、かつ核店の売場も専門店風のレイアウト及びVMD(ヴィジュアルMDing)化して、違和感のないモールづくりを行ったパターンです。これもSCの持つ集客力の波及効果を狙った漁夫の利志向のGMSです。

##### ③廉価志向のスーパーセンター志向のGMS(ベシア方式)

生活密着した商品のパーツ売りの総合業態は「何でもある」が強みですが、単に何でもあるの総合業態はモノ離れした後のポストモダン消費時代は通用しません。アメリカでは生活密着志向の総合業態であったGMS(シアーズ、JCペニー、モンゴメリーワード)は、ディスカウント志向の新たな業態であるスーパーセンター(ウォルマート、ターゲット、Kマート)に従来のニーズが切り崩され、その結果、RSCの核店としてPDSに業態変革しました。GMSのようなパーツ売りの総合業態もディスカウント志向にすれば勝ち組になれることがウォルマートによって実証されています。日本において、多くのスーパーセンターが1990年代から出現していますが必ずしも完成度が高くないため勝ちパターン化していません。日本でGMSより低価格でかつ品質的に見劣りしないディスカウント志向の総合業態はベシアスーパーセンターとコストコ(ホールセールクラブ)が相当します。

#### (2) 失敗のケース

日本でGMSをライフスタイルを提案するPDS化に挑戦したケースが4つあります。

##### ①J社のジュニア百貨店化したGMS

1990年代の初めにアップスケールGMS(GMSよりワンレベル高い価格の商品・サービスとハイイメージ店舗化)を行い、パーツ型からスタイル型に挑戦しましたが、MDingの完成度の低さにより失敗しました。

##### ②I社のライフスタイル化したGMS

2000年代の後半に、百貨店のカリスマバイヤーといわれた人材を導入して、ライフスタイル性の高い売場をGMS内に確立しましたが、切り口の違いとMDingの完成度の低さにより失敗しました。

##### ③M社のアップスケール化したGMS

M社はアップスケールのGMS(S業態)と専門店集団のGMS(V業態)を開発し、ワンレベル上のGMS(GMSと百貨店の中間業態)を目指しましたがMDing完成度の今一步の低さと過剰投資により中途半端な段階で挫折しました。

##### ④S社のカジュアル百貨店化したGMS

S社は親会社が百貨店であったため、百貨店とGMSの中間のカジュアル百貨店を開発し、アップスケール志向のSCの核店としましたがSCの完成度が低く、かつMDingの完成度も低いために失敗しました。

(流通とSC・私の視点 1898 へ続く)

(株)ダイナミックマーケティング社<sup>+</sup>  
代表 六 車 秀 之