

寄稿論文

我が国の百貨店の課題と未来展望

第2回「目指すモデルとしてのノードストローム」

—百貨店業界への提言—

—————ストアーズレポート 2009年8月 掲載—————

2009年7月22日

3. ノードストローム物語

今まで述べてきた日本の百貨店の業態革命で、理想的なスペシャリティ百貨店として参考になるアメリカのノードストロームの事例を参考までに解析する。ノードストロームはアメリカのバブル経済崩壊後、若干の影響を受けるが、他の百貨店にくらべて健全性を発揮している。

アメリカの百貨店業界は、メイグループの1.0と、ノードストローム及びニーマン・マーカスの0.5(0.5は複数)の1.5体制になっている。本来の1つのマーケットの中で2つの正規型店舗と小さいが複数の独特の個性を持った店舗0.5から成り立つという2.5体制のエアポケット理論がある。最近まではアメリカの百貨店業界にはフェデレッドグループとメイグループの2.0体制とニーマン・マーカス及びノードストロームの0.5(0.5は一般的に複数)の2.5体制であったが、フェデレッドグループとメイグループが合併し1つになり、ノードストロームは百貨店の2.5体制のエアポケット理論に基づき顧客の選択肢の要望が高まり、今までの0.5から正規型の1.0に成長しつつある。

このようなアメリカの百貨店の中で、ノードストロームは我が国の百貨店が進化する方向性が見える業態であり、その意味でノードストロームの強さのメカニズムを事例として取りあげた。

(1) ライフスタイルを企業ブランドとするスペシャリティ百貨店

ノードストロームは、ターゲットとプライスゾーンを絞り込み、絞り込まれた顧客に“百貨”を提供するスペシャリティ百貨店である。

我が国の百貨店は、客層を絞り込まずに、生活に関するものを何でも売る総合業態であり、しかも「品質は良いが品質に見合う価値ではない」との割高感の強い高級イメージを顧客から持たれた業態である。

ノードストロームは、30代～40代のパーソナル志向のミセス&キャリア層を対象とし、中中～中上レベルのグレードで、ノードストローム独自のライフスタイルを企業ブランドとして提供している。いわゆるライフスタイルを切り口とするスペシャリティ百貨店(特定の分野で“百貨”を提供する業態)である。

ノードストロームのような中中～中上のグレードのスペシャリティ百貨店は多核・モール型RSC(スペシャリティ百貨店が複数導入されたSC)や中心市街地のような性格の異なる百貨店が複数存在する立地に“もう1つの百貨店”としての役割を果たすことができる百貨店である。また、ノードストロームはニーマン・マーカスのように特定の顧客に厳しく絞り込まれた百貨店ではなく、百貨店のコンセプトと企業のライフスタイルのコンセプトを見事に適合させ、立地をあまり限定しなくても成立する百貨店でもある。

(2) アフォーダブル・ラグジュアリー戦略を取り入れた百貨店

アメリカの総合業態のグレードから見たノードストロームのポジショニングは次の通りである。

	グレード	総合業態	イメージ的には
百貨店	超上グレード業態	ニーマン・マーカス、バーニーズ	百貨店らしい
	上グレード業態	サックス・フィフス・アベニュー	
	中上グレード業態	ノードストローム、ブルーミングデールズ	
	中中グレード業態	メイシーズ、デラード	百貨店らしくない
PDS	中下グレード業態	JCペニー、シアーズ	
総合DS	下グレード業態	ウォルマート、ターゲット	

ノードストロームは「アップパーミドル(中上レベルの客層)」を主力ターゲットにしている。また、ノードストロームの総合業態のグレード格も「中上グレード業態」であり、いわゆるアフォーダブル・ラグジュアリー(手の届く範囲の贅沢)のポジショニングを確保している。アフォーダブル・ラグジュアリーは、アップパーミドル層にとっては日常ニーズであり、ミドル層及びローア層にとっては非日常として利用可能な範囲内のポジショニングにある。その意味において、百貨店としての店格を維持するMD i n gのグレードとしては、マーケットの一番多いニーズを対象としている。いわゆる「日常の中の新」(いつもの生活の中で、新しいことや変化を求めるニーズ)に対応した百貨店であり、ニーマン・マーカスやサックス・フィフス・アベニューのような百貨店、百貨店したニッチマーケットを対象としていない。

ただ、ノードストロームは、リーズナブルゾーンをしっかりと充実させた上でのアフォーダブル志向であり、地についた売上を稼げるMD i n gを行っている。

(3) シューズを基軸とした3割差異化・特化、7割総合化戦略を取り入れた百貨店

ノードストロームは靴屋出身の百貨店である。そのため、靴売場は圧倒的な強さを持ち、ノードストロームの総売上高のうち20%の2,055億円が靴の売上高である。

	婦人服	シューズ	メンズアパレル &ファニッシング	コスメ ティック	婦人 アクセサリ	子供服& アクセサリ	その他	合計
構成比	35%	20%	18%	11%	10%	3%	3%	100%
売上高	3,596億円	2,005億円	1,849億円	1,130億円	1,027億円	308億円	308億円	10,273億円

流通業界の勝ちパターン戦略の1つに「3割差異化・特化、7割総合化の原則」がある。すなわち、特定の分野で3割は競争相手と差異化しなさい。差異化した以上は、その分野は特化(競争相手を圧倒)しなさい。残り7割は競争相手と同じでいいですよ…との概念の戦略手法である。ノードストロームは、シューズ(シューズは誰でも利用する大きなマーケット)を競争相手との差異化要因とし、かつ特化要因とする3割差異化・特化戦略を導入している。出身母体である靴屋の固有の特性を活用し、競争相手の真似のできない分野で、顧客に対して靴に強い百貨店という強力なイメージ形成を行っている。

1つの分野が徹底的に強いと商圈の拡大や集客力が飛躍的に高まり、その飛躍的に高まった集客力が他の分野にも波及するメカニズムは、多くの事例で成果の高い戦略として実証されている。

(4) 平場展開による売場のカジュアル化戦略

アメリカの百貨店は、日本の都市型百貨店(商圏人口 100~600 万人)と異なり、郊外立地、S C 内立地、小商圏立地(商圏人口 45~60 万人)の百貨店である。つまり、少頻度・広域来街者を対象とするのではなく、中頻度・中域来街者を対象とする百貨店である。それゆえに、非日常性の百貨店ではなく、日常性の中で新しさを求める「日常の中の新」の位置づけが百貨店を成立させる基本としている。ノードストロームは、基本的には専門店のハコ型の売場づくりの百貨店ではなく、平場を中心とした売場形成の気軽に来店できる百貨店となっている。しかし、平場といっても、洗練されたビジュアルMDingによって百貨店としての店格とイメージを確立している。いわゆる戦略平場の形成である。これにより、売場全体のカジュアル性が保たれ、かつ、百貨店としてのイメージが演出できている。



スペシャルティ百貨店を志向している「ノードストローム」

(5) ターゲットは、概念絞り込み客層全対応戦略を導入した百貨店

ニーマン・マーカスが対象とするエイジ(年齢)は 43 歳~64 歳(エイジ倍数は 1.5 倍)、サックス・フィフス・アベニューが対象とするエイジは 33~55 歳(エイジ倍数は 1.6 倍)である。ノードストロームが対象とするエイジは「25~64 歳」(エイジ倍数は 2.6 倍)と、他の百貨店よりもかなり幅広い客層を持っている。いわゆる客層のピンキリ商法を導入している。すなわち、ヤングからキャリア、さらにはアダルト、ミッシー、ミセス、シニアまでの幅広い客にも買う物がある売場を形成しているのである。しかし、客層の幅が広いと誰にでも対応でき有利な一方で、特色がなくなり結果的に売れない店になりがちである。ノードストロームは 30~40 歳代を概念的に基軸ターゲットとし、その上で 20 代の客にも 50 代・60 代の客にも買う物がある売場を形成している。この客層戦略を「概念絞り込み(30 代・40 代)客層全対応(25~64 歳)」と言い、これは勝ちパターンの戦略手法である。ノードストロームのエイジ倍数は他の百貨店の 1.6~1.7 倍であり、幅広い客層を対象としている。それが、コンセプトは明確であるのにマーケットのマス化を招くマーケティング戦略により、大きな売上に結びついている。



ノードストロームは靴に強い百貨店という強力なイメージを形成している

(6) 価格帯の幅を大きく取る戦略を導入した百貨店

アメリカの百貨店はグレードによって格が決まっており、プライスゾーンは比較的狭くなっている。メイシーズのプライスゾーンは比較的狭く 40~120 \$、基軸プライスラインは 80 \$ でプライス倍数は 3.0 倍である。ニーマン・マーカスのプライスゾーンは 300~1,500 \$、基軸プライス

ラインは 800 \$ (プライス倍数は 5.0 倍) である。ところが、ノードストロームのプライスゾーンは、下は 70~100 \$ (メイシーズレベル) から上は 1,000 \$ (ニーマン・マーカスレベル) まで幅広く、基軸プライスラインは 200~300 \$ であり、プライス倍数は 10.0 倍となっている。このように、基軸プライスラインは、メイシーズの上、ニーマン・マーカスやサックス・フィフス・アベニューの下のアフォードダブル・ラグジュアリー(中の上)の位置づけにあるが、プライスゾーンは中の中から上まで幅広く対応することにより、マーケットのマス化を行っている。小商圏で1つの業態を成立させるためには「価格のピンキリ商法」が必要であるが、ノードストロームはピンキリ商法を導入して成功している。ただ単なるピンキリではなく、基軸となるプライスゾーンはしっかり守り、同時に幅広いプライスゾーンを展開している。

(7) 高度な顧客サービスの付加による独自固有のブランド戦略を導入した百貨店

ノードストロームの独自商品(PBを中心としたノードストロームでしか売っていない商品)は30%程度である。それ以外の70%は仕入商品である。しかし、自主企画売場(メーカー単位の売場ではなく、自らが目指すライフスタイルに基づく売場づくり)と買い取り方式、さらに、店員による卓越した顧客サービス(こんなことをして欲しかった!!やこんな生活があったのか、のライフスタイルの提案をノードストローム流のサービス精神で徹底追求)で、客は「ノードストロームで買った」という店レベルでのブランド力(独自固有のブランド力)を創出している。ノードストロームは売り手が持つ製品レベルのブランドを買い手のニーズとウォンツに合わせる商品レベルのブランドに変えている。いわゆる他人がつくった商品をあたかも自分の商品として売る小売業の本来のノウハウが、ノードストロームは他の百貨店より優れている。

(8) MD i n g にトラッド&エレガンスを基軸にライフスタイル化戦略を導入した百貨店

ノードストロームのMD i n g のコンセプトはトラッド(メンズ)とエレガンス(レディース)の売場でまとめ、オーソドックスで全ての客に共通性のある商品構成を取り入れている。

すなわち、ノードストロームはノードストロームが目指すライフスタイルを基軸として、MD i n g 戦略、プライス戦略、エイジ戦略を導入して成功している。

百貨店業態は、業態化レベルとライフスタイル化レベルとカスタマイズ化レベルの3つのレベルに分類される。業態化レベルとはビジネスのパターンであり、取扱商品、価格、利用頻度、売り方、見せ方等を1つの概念で括ることである。ビジネスモデルとしては、一番初期のレベルである。日本の百貨店はこの業態化レベルであり、それゆえに、どこの百貨店にも類似性が多く、店レベルや企業レベルで区別がつかない。

ライフスタイル化とは、業態が対象とする「客及び客の集合体であるマーケットの生活(ライフ)を1つのスタイルとして独立した人格化及び価格化」することである。アメリカの百貨店は業態レベルからライフスタイル化レベルに達し、目指すライフスタイルの違いから各企業の類似性は少なく、一目で区別できる。

カスタマイズ化とは、ライフスタイル化された客及びマーケットを「客の好みに合わせ、あなた好みの店づくり」をすることである。逆に言うと、自分の目指す客以外の客は相手にしない店づくりを意味する。

ノードストロームは百貨店のビジネスモデルのうち、進化のライフスタイル化のレベルであり、独自の客を自らが提案するライフスタイルで囲い込み、「ノードストロームスタイル」を創出している。アメリカの百貨店は基本的にはライフスタイル化レベルであるが、ノードストロームはライフスタイル化の深化が他の百貨店よりも進んでいる。また、カスタマイズ化の代表がニーマン・

マークスですが、ノードストロームはニーマン・マークスと同様に卓越した顧客サービスによるカスタマイズ化が行われており、「3割カスタマイズ化、7割ライフスタイル化した店」で両方の概念を適切に導入している。

(9) ビジュアルMDingと店舗イメージによる独自の演出戦略を導入した百貨店

ノードストロームのビジュアルMDingや店舗イメージは、ニーマン・マークスやサックス・フィフス・アベニューの高級な店舗イメージや、メイシーズの大衆的かつ明るさを基調とした店舗イメージとは異なる独特の雰囲気を持っている。平場を基軸とする商品グループのゾーニング、マネキン、ディスプレイ、照明、壁や柱回りの利用方法…等によるビジュアルMDingは見事である。このノードストロームが持つ店舗イメージは、30~40代の客層に支持されることはもちろん、ヤングやシニアにも馴染める普遍性のある雰囲気を持ち、かつ、百貨店としての店格を維持している。

商品の見せ方には「スッキリ型」(商品が整然と並べられた陳列手法)と「モリモリ型」(商品が森のように秩序正しく並べられている陳列手法)と「スカスカ型」(空間を多くとり生活提案中心の並べ方をする陳列手法)と「ヤマヤマ型」(商品を山のように積み重ねて並べる陳列手法)…等がありますが、ノードストロームは、モリモリ型の陳列手法であり、商品の豊富感があり、生活提案性の臨場感ある売場を形成している。特にノードストロームが得意とする靴売場は、まさにモリモリ型の売場づくりである。

また、一般的な商業施設のイメージは次の7つのタイプがある。

	タイプ	内 容	事 例
第1のタイプ	非個性・現代的施設イメージ	新しさはあるが非個人的な施設イメージ	普通の店舗
第2のタイプ	倉庫型施設イメージ	ローコスト開発のウエアハウスタイプの廉価業態の施設イメージ	ウォルマート
第3のタイプ	高雰囲気・大衆志向型施設イメージ	ローコスト開発であるがファミリー志向の暖かさや明るさムードのある大衆業態の施設イメージ	メイシーズ フォーエバー21
第4のタイプ	高感度・大衆志向型施設イメージ	中コスト開発のパーソナル志向・デザイン志向の高感度ではあるが大衆業態の施設イメージ	ノードストローム ターゲット
第5のタイプ	ポストモダン型施設イメージ	ノスタルジーやアンチテーゼ志向の復古的ムードを持つ施設イメージ	ソーホ
第6のタイプ	前衛的施設イメージ	先進性、反社会性の過激なムードを持つ施設イメージ	アバクロンビ&フィッチ
第7のタイプ	高級志向型施設イメージ	ハイコスト開発のハイエンドなムードを持つ高級業態の施設イメージ	ニーマン・マークス バーニーズ

ノードストロームは、メイシーズのような高雰囲気・大衆志向型施設イメージではなく、パーソナル志向・デザイン志向の「高感度・大衆志向型施設イメージ」である。

高雰囲気・大衆志向型施設イメージも高感度・大衆志向型イメージも顧客の年齢を越え(ヤングからヤングシニアまで)、性を越え(男も女も)、ファミリーやパーソナルを越え支持される汎用性の高い商業施設イメージです。しかし、高雰囲気・大衆志向型施設イメージは没個性化の汎用性のある商業施設であるのに対して、高感度・大衆志向型施設イメージはデザイン性の付加により高感度化された「个性的かつ汎用性のあるおしゃれな商業施設」である。

ノードストロームは、このようにビジュアルプレゼンテーション、ビジュアルMDing、さ

らには店舗施設イメージにおいても独自の演出を行っており、これらのハードがMD i n gやサービス付加と重なり「高感度百貨店」を形成している。

(10) 井戸端会議の場づくり戦略を導入した百貨店

ノードストロームは1階にバー(コーヒーカフェ)、最上階(2～3階)にカフェ(イートカフェ)を導入して、売場の中にオアシス機能を付加している。また、売場の至るところにソファがあり、かつ、ピアノ演奏を行い、癒しのムード感を高めている。このように、ノードストロームは客の“井戸端会議の場”として親しみ性のある場と多様な人々にわたる集客力を演出することにより、オアシス百貨店を形成している。

このように、我が国の大商圏立地の中心市街地のみにしか成立しない百貨店ではなく、ノードストロームは郊外立地・SC内立地・小商圏立地に進化した百貨店なのである。それゆえに、我が国の百貨店の今後の進歩の方向性が見えている。

(11) コンセプト&マーケティング戦略を取り入れた百貨店

1つの業態あるいは企業を成功させるためには、コンセプト戦略とマーケティング戦略の2つの相反する戦略を同時に進行させることが必要である。

ノードストロームは、MD i n gや付加サービスや店舗イメージにより“百貨店”らしさのコンセプトを明確にし、メイシーズやJCペニーとは異なり伝統的な百貨店の権威を持っている。

この百貨店らしさのコンセプトは、マーケットにおいてはニッチ化し売上高の大きさや立地を選ばず成長する百貨店にはならない。

ノードストロームは、コンセプトで百貨店らしさを確保しつつ、ターゲットの幅の広さ、プライスゾーンのピンキリ、店舗イメージの高感度ではあるが大衆志向、井戸端会議の場づくりによるオアシス感のある場づくり…等のマーケティング戦略により、需要創造を行いマーケットのニッチ化(ただし敵の参入障壁が高い)とは異なっている。このように、ノードストロームは、コンセプト戦略により独自分野を構築し、敵の参入障壁を高くし、マーケティング戦略により誰もが利用する汎用性のある高感度スペシャリティ百貨店業態を創出している。

<百貨店らしさ> (参考資料)

百貨店らしさを「百貨店らしさ」「ハード面の百貨店らしさ」「ソフト面の百貨店らしさ」で分類すると次の通りである。

		内 容		
百貨店らしさ	タイプ①	伝統型百貨店らしさ (ニーマンマーカス、日本の百貨店)	高級志向、豪華志向、権威志向に基づく売場づくりによる百貨店らしさの演出。	
	タイプ②	感性訴求型百貨店らしさ (ノードストローム、ロフトの総合館)	新しい時代、今風、コンテンポラリー志向の高感性的な売場づくりによる百貨店らしさの演出。	
	タイプ③	カスタマイズ型百貨店らしさ	特定の客のみに限定した閉鎖性志向の売場づくりによる百貨店らしさの演出。	
ハード面の百貨店らしさ	タイプ①	ニーマンマーカス型 (三越本店型)	高級感ある店舗内装イメージの店づくり(スカスカ型陳列手法)。〔対象外の客にとっては馴染まない店づくり〕	
	タイプ②	ノードストローム型 (西宮阪急型)	20歳から60歳まで馴染む、汎用性はあるがハイイメージな店舗内装の店づくり(モリモリ型陳列手法)。	
	タイプ③	メイシーズ型 (マルイ型・イトーヨーカドーやイオンのアップスケール版)	庶民的で汎用性のある店舗内装の店づくり(スッキリ型陳列手法)。	
ソフト面(MDing)の百貨店らしさ	タイプ①	ニーマンマーカス型	高級志向、高所得者・高齢者に限定したMDingの百貨店。	
	タイプ②	ノードストローム型	30代・40代のミッシー&キャリアを基軸とするが、20~60歳まで幅広く対応するMDingの百貨店(ただし、しっかり百貨店をやっている)。	
	タイプ③	メイシーズ型	30代・40代のニューファミリーを基軸としたカジュアル志向MDingの百貨店。	
	タイプ④	福田屋百貨店型	RSCのモール専門店と百貨店の平場をミックスしたMDingの百貨店(SC化した百貨店)。	
	タイプ⑤	西宮阪急型	総合百貨店かつ準都市型百貨店の位置づけにあるが、特定の分野でカテゴリー特化したMDingの百貨店。	
	タイプ⑥	阪急メンズ館型	スペシャリティ百貨店型	客層を絞り込み、特定の客に対して“百貨”を提供するMDingの百貨店。
	タイプ⑦	東急ハンズ型		商品を絞り込み、絞り込んだ商品の分野で“百貨”を提供するMDingの百貨店。

(株)ダイナミックマーケティング社⁺⁴

代 表 六 車 秀 之