

寄稿論文

我が国の百貨店の課題と未来展望

第3回「我が国の百貨店の未来戦略(その1)」

—百貨店業界への提言—

—————ストアーズレポート 2009年9月 掲載—————

2009年8月5日

多くの課題を持ち長期低落化の道を歩んでいる百貨店は、「百貨店の業態革命」を起こさないと、百貨店の業態としての位置づけが流通業界から淘汰されてしまう。以下、近未来に勝ち残るための百貨店の業態革命のポイントを示す。

1. スペシャリティ百貨店化戦略による百貨店の業態革命

(1) 総合業態の崩壊の道

流通の業態には、生活に関するものを何でも売る「総合業態」と、特定の客層に限定したり特定の商品を守る「スペシャリティ業態」(専門業態)がある。百貨店は総合業態であり、昔は百貨店は買い場の王様として憧れの商品を“百貨”で提供していることが顧客の高い評価であった。

しかし、今や、何でもある(百貨)は、何でもないと顧客の評価に変化し、本来の顧客が満足する“百貨”を売るためには巨大な売場面積が必要となった。

百貨店に限らず、完璧に“百貨”を提供できるための総合業態のマーケットの規模と店舗面積の規模には次のような関係がある。

商圏のタイプ	商圏規模	店舗面積	備考欄
超大商圏立地	400万人	60,000~100,000 m ²	三大都市圏の中核立地
大商圏立地	100万人	40,000~50,000 m ²	100万商圏の中核立地
中大商圏立地	45~60万人	25,000~35,000 m ²	郊外のR S C立地
中商圏立地	15~25万人	18,000~25,000 m ²	郊外のC S C立地
小商圏立地	10万人	10,000~15,000 m ²	スーパーセンター立地

完全に“百貨”を提供する場合、超大商圏立地(新宿や梅田のような商圏人口400万人以上の街区)では、日本でもアメリカでも総合業態は店舗面積60,000~100,000 m²が必要となり、三大都市圏の中核立地では60,000 m²以上の店舗面積の開発が盛んに行われている。郊外立地の多核・モール型R S Cで、生活に関する全てのものを何でも売る“百貨”の総合業態は、百貨店で25,000~35,000 m²(基準は30,000 m²)が必要となる。GMSでも本当に“百貨”を売るためには20,000~25,000 m²が必要となる。GMSがC S Cで12,000~15,000 m²、R S Cで15,000~18,000 m²の店舗面積で“百貨”を売ろうとすると「薄くて広いMD i n g」となり、顧客から見て「何でもあるが、何でもない店」となってしまう。

すなわち今後は百貨店も1店舗で“百貨”を扱うことは、困難となりつつある。1店舗で総合店が通用する立地は、商圏人口10万人以下の立地のスーパーセンター(低価格志向と圧倒的な品揃えのメガストア)の業態が該当する。このような1店舗で“百貨”を売る店舗のことを「1店総合店」と呼ぶ。また、複数の店で“百貨”(例えばS C)を売る店舗を「複合総合店」と呼ぶ。

百貨店のみならず、GMSをも含めた総合業態は小商圏で圧倒的MD i n gを展開する業態以外は長期低落化の道を歩んでいる。

(2) スペシャルティ百貨店の道

総合業態である百貨店が、競争優位性を持った上で総合の強みを発揮するには「スペシャルティ百貨店化」する必要がある。スペシャルティ百貨店は、「特定の分野の顧客に“百貨”を提供する百貨店」あるいは「特定の商品・ニーズの分野で“百貨”を提供する百貨店」で2つのタイプがある。客層(絞り込むあるいは絞り込まない)と商品カテゴリー(絞り込むあるいは絞り込まない)をマトリックス化するとスペシャルティ百貨店業態が明確になる。

客層		商品カテゴリー	
		絞り込まない	絞り込む
客層	絞り込まない	総合百貨店 (日本のほとんどの百貨店)	スペシャルティ百貨店① 〔東急ハンズ、ヨドバシカメラ、ユザワヤ、ロフト〕 〔大型店、ジョイフル本田…等〕
	絞り込む	スペシャルティ百貨店② 〔伊勢丹や阪急メンズ館、マルイ、プランタン銀座、京王百貨店、イセタンガール…等〕	専門店 (スペシャルティストア)

総合百貨店は「客層は絞り込まず、誰に対しても何でも揃っている＝“百貨”の店」が得意分野であり、売場一番店(当然ながら“百貨”のMD i n g一番店)が優位に立てる。スペシャルティ百貨店①は、「顧客は絞り込まないが、MD i n g的に絞り込み、この特定の“百貨”の商品を好むものは全て来なさいの店」でありホビー&クラフトのニーズ及びウォンツを“百貨”として提供する東急ハンズがその例である。スペシャルティ百貨店②は、「顧客を絞り込み、絞り込まれた顧客に、その顧客が持つニーズ&ウォンツを“百貨”として提供する店」でありメンズのライフスタイルの商品の“百貨”を提供する伊勢丹及び阪急メンズ館がその例である。また、スペシャルティストアは、「客層は絞り込みかつMD i n gも絞り込む特定の客層の特定のライフスタイルあるいは商品を提供する店」である。

基本的にSCの中に出店する百貨店もGMSもスペシャルティ化した総合業態でなければならない。本来、多核・モール型RSCの核店は、特定の分野の商品“百貨”を扱うスペシャルティ総合店の「タイプ①のスペシャルティ総合店」、あるいは、絞り込まれた客層に“百貨”を提供するスペシャルティ総合店を「タイプ②のスペシャルティ総合店」でなければならない。

SCが中心となる時代より前は、1店総合店が基準だったが、SC時代はSCによる総合化の時代となり、SCの核店となった1店総合店は、スペシャルティ化した総合店に進化しないと過渡期業態となる。スペシャルティ化した総合店は、客層を絞り込んで絞り込まれた客層に“百貨”を提供する核店となるのか、あるいは、特定の商品分野に絞り込み、絞り込まれた商品分野で“百貨”を提供する核店となるのか選択が必要となる。

この絞り込みは、別に客層や商品群だけでなく、ライフスタイルや生活シーンやオケーション(オン・オフ)さらにはテイストでの絞り込み(無印良品等の例)がある。

いずれにしても、SCレベルでの“百貨”の中で、核店としての絞り込まれた“百貨”の位置づけがSCの核店として必要である。

基本的に総合百貨店がスペシャルティ百貨店するパターンは「タイプ②のスペシャルティ百貨店」が適切である。スペシャルティ百貨店①は、縦型MD i n gであり、特定の分野で奥の深い徹底した選択肢を持つMD i n g(アイテム数の豊富な売場形成)が必要となる。そのためには、専門分野から出発して、徹底したアイテム戦略により選択肢を高めたスペシャルティストアの企業が適切であり、総合業態から出発した百貨店には不向きなスペシャルティ百貨店である。一方、スペシャルティ百貨店②は、横型MD i n gであり、特定の客に幅広い選択肢をトータルに提供する業態であり、奥の深いアイテム戦略は必要なく、特定の客に適したニーズ&ウォンツをライフスタイルとして提供する売場づくりであり、総合業態出身の百貨店のような企業に適している。

アメリカの総合業態出身の百貨店(ニーマンマーカス、サックス・フィフス・アベニュー、ノードストローム、メイシーズ、デラード等)は、全てスペシャリティ百貨店②のタイプである。

スペシャリティ百貨店①もスペシャリティ百貨店②も、いずれも特定の客あるいは特定の分野において、「ここに来れば全てが揃っており、他へ行く必要性がない」と評価される売場を形成していることが成功のポイントである。それゆえに、店舗の大型化とMD i n g の棲み分けという相反する手法を同時に行うことが必要となる。

この特定の分野での“百貨”を提供するスペシャリティ百貨店化が、百貨店の業態革命の第1である。

2. ハイブリッド・プライスゾーン化戦略による百貨店の業態革命

(1) 価値アップの手法

百貨店は品質の割に価格が高く、価値が低いと顧客に評価されている。それゆえに、顧客、特に百貨店という業態にブランド力を感じないヤング及びヤングマインド層の百貨店離れが進んでいる。

一般的に価値(品質/価値)を飛躍的に高めるためには次の3つの方法がある。

	手法のタイプ	価値アップ	成果の概念
第1の価値アップの手法	現状の価格のままで、品質を2倍に高める価値アップ	2倍	価値が2倍となるが、価格が同じであるため、成果はかならずしも高くない
第2の価値アップの手法	現状の品質のままで、価格を2分の1にする価値アップ	2倍	価格が半分となる価値2倍手法であるため、成果は高い
第3の価値アップの手法	現状の品質を2倍にし価格を2分の1にする価値アップ	4倍	価格が半分、品質が2倍となり、価値は4倍となるため、成果は超高い

第1の手法は価格を下げず、品質向上による価値アップであり、平常時に通用する手法で「品質向上による価値創造」と呼ばれている。ただ、価格は現状維持であるため、バリュー革命時には成果は必ずしも高くはならない。

第2の手法は、品質は一定であるが価格を下げることによる価値アップであり、現在のバリュー革命のような非常時に通用する手法で「価格ダウンによる価値創造」と呼ばれている。ただ、成熟経済のマーケットでは単に安くするだけでは顧客の満足度は高まらないため成熟経済下の非常時においては当たり前との評価となり、必ずしも効果の高い成果はできない。

第3の手法は、まさに、バリュー革命期の非常時に成熟経済のマーケットでも効果の高い価格ダウンと品質向上を同時に行う方法であり、「ダブル価値創造」と呼ばれている。

ここでの第1のレベルの価値アップ手法と第2のレベルの価値アップ手法は、成果としての価値アップは「2倍」である。通常の時代において価値を2倍アップすると、顧客の評価は高く売上も大幅に増加する。しかし、第1次バリュー革命(1991~1994年)や第2次バリュー革命(2008~2011年頃までと想定)では、顧客の節約志向や疑似付加価値の崩壊により概念的価値認識が2倍に高まる。それゆえに、価値が2倍になっても“当たり前”と感じ、売上は伸びず、現状維持が精一杯である。

現在は第2次バリュー革命の時代である。第1次バリュー革命の時代には、顧客の価値意識は2倍となり、価値を2倍まで高めただけ流通企業は売上高維持が精一杯で、2倍まで価値を高めることができなかった流通企業は売上を減少させた。中には、売上を2分の1まで落とした例もたくさんある。その中で、ユクニロ(ファーストリテイリング)のように、従来のGMSで売れていた商品を価格は2分の1、品質は2倍に高めて価値を4倍にし、10年で100倍の売上となり、まさに独り勝ちをした。

第3の価値アップ手法は価格を2分の1に、品質を2倍にして価値を4倍にするダブル価値創造であり、第2次バリュー革命期(2008~2011年頃)においては飛躍的に成長するパターンである。

さらに、第2次バリュー革命で勝ち抜くためには、「プレミアム価値創造MD i n g 戦略」を行うことが必要である。プレミアム価値創造MD i n g とは、従来の商品に特別な新しい価値づけという特典を創出したMD i n g である。すなわち、品質の割に価格が安いことを「価格プレミアム」と呼び、価格の割に品質が良いことを「品質プレミアム」と呼ぶ。

プレミアム価値創造MD i n g の概念は、通常顧客が持っている満足度水準を上回り、顧客が得をしたと感じる満足度であり、MD i n g 上のプレミアム(特典)である。顧客に対して、売り手が「こういう魅力を持っている」ということを認識してもらえるMD i n g でもある。

平常時には、プレミアム価値創造MD i n g においては、プレミアム価値を創造する場合、品質アップ(上質性への価値創造)「2」に対し、価格ダウン(安さでの価値創造)「1」の割合が適切であるが、第2次バリュー革命のような異常時には、逆に品質アップ「1」に対し、価格ダウン「2」の割合が適切となる。

プレミアム価値創造MD i n g は「自店(あるいは自企業)以上に特定のこの分野で、顧客が満足し、よく売れる買い場はない!!」と感じてもらえる店づくり、売場づくりである。

過去、第1次バリュー革命(1991~1994年)の独り勝ち企業(例:ユニクロ、しまむら、無印良品は、GMSの価格の半分でGMSの2倍の品質を持ち、価値4倍にする戦略)では、プレミアム価値創造手法を導入して大発展した。

経済学的には、売り手は自らの商品・サービスの価値を3倍過大評価しているため、買い手は3倍の価値を感じないと、買物という行動を起こさないという理論がある。

百貨店も第3の道として、「価格は半値、品質は2倍の4倍の価値創造戦略」であるプレミアム価値創造が、百貨店が第2次バリュー革命で大発展するために必要である。そのためには、生産コストはもちろん、「流通コスト」の改革まで百貨店がリスクを持って主体的に行うことが必要である。

日本においては、過去から現在に至るまで、百貨店の総合業態が専門店業態に切り崩され、その結果、長期低落化の道を歩んでいる。それを打破するため、このプレミアム価値化MD i n g 戦略が必要となる。特に、バリュー革命は、品質の向上以外に、価格を下げることに意味を持つ。

その後、景気が回復してくると価格を下げるよりも品質アップの価値創出の方が、顧客の評価が高まる。

(2) 百貨店のプライスゾーンの未来戦略

流通業界の各業態別には基軸となるプライスゾーンがある。例えば、百貨店は30,000円(商品単価)を基軸として、下位価格15,000円(半分)から上位価格60,000円(2倍)の4倍のプライスゾーンとなり、GMSは7,500円(商品単価)を基軸として、下位価格が半分の3,750円、上位価格が2倍の15,000円の4倍のプライスゾーンである。

百貨店の価格は、品質の良さは認めるが、価格が高いと生活者は感じているために、百貨店が近未来に勝ち抜くためのプレミアム価値創造戦略は次の通りである。

①ハイブリッド・プライスゾーン戦略の導入

百貨店の基軸価格は30,000円(15,000~60,000円の4倍のプライスゾーン)だが、裾値を下げるのではなく、半分の価格である15,000円(7,500~30,000円の4倍のプライスゾーン)をもう1本の柱として構築し、従来の柱としての価格と併にハイブリッド・プライスゾーン戦略を導入することが必要である。

②基軸価格30,000円のプライスゾーンは、品質を2倍に向上させ、顧客が持つ満足度を2倍まで価値を高める。これで価格に見合う品質は確保できるが、問題はコストをかけずに品質を向上させる創意工夫(同じ原価で価値をアップさせるノウハウ)価値創造が必要となる。

③基軸価格15,000円の新プライスゾーンは、現状より価格を半分にしても強力なセレクトショップが存在するため、単に現在の価格を半値にするだけでなく、セレクトショップとの差異化に

よる棲み分けが必要となる。

ユニクロがGMSの商品を半値で売り、しかも品質(実用機能を中心とした品質)を2倍高めた画期的商法(4倍の価値創出商法)までは無理としても、現状のプライスゾーンを維持しつつ、半値までの客の満足度レベルまで価値を高めるためには、「ハイブリッド・プライスゾーン戦略」が必要になる。すなわち、次のような2本柱のプライスゾーン戦略である。

	伝統的基軸 プライスゾーン	新たに付加する 新基軸プライスゾーン	トータル	構成比
120,000円	△		△	—
60,000円	○ 上位価格 (2倍)	○ 上位価格 (2倍)	○ 上位価格	20%
30,000円	◎ 基軸価格 (半分)	◎ 基軸価格 (半分)	◎ 基軸価格	30%
15,000円	○ 下位価格	○ 下位価格 (半分)	◎ 基軸価格	30%
7,500円	△	△	○ 下位価格	20%
3,750円		△	△	—

すなわち、伝統的プライスゾーンMD i n gのプライス戦略は30,000円の基軸プライスとし、15,000円~60,000円のプライスゾーンの4倍を維持する。

しかし、新基軸プライスゾーンMD i n gのプライス戦略は15,000円の基軸プライスとし、7,500円~30,000円の4倍のプライスゾーンを付加し、トータル的には新業態化した百貨店基軸プライスは15,000円と30,000円の2本とし、その結果、新業態のプライスゾーンは7,500円~60,000円の8倍のプライスゾーンとなる。

新業態としての百貨店の業態革命は「スペシャリティ百貨店」であり、特定の客層に絞り込んだ上での“百貨”を提供するため、特定の客層の幅広いニーズに対応しなければならない。それゆえに、必然的にプライスゾーンの幅は広くなり、ピンキリ商法の概念のプライスゾーン戦略が必要となる。

アメリカでも多くの百貨店がプライスゾーンの幅は3倍から5倍であるのに対し、スペシャリティ百貨店の代表であるノードストロームは基軸プライスを300ドルとしつつ、下は70ドル(モール専門店の基軸プライス)から上は1,000ドル(ニーマンマーカスの基軸プライス)の10倍以上となっている。すなわち、幅広い立地で成立させるためのスペシャリティ百貨店のプライスゾーンは、特定の絞り込まれた客層のニーズに幅広く対応するためにプライスゾーンは広く取る必要がある。

(3) 2本柱のプライスゾーンのMD i n g戦略

①伝統的プライスゾーンのMD i n g戦略

伝統的基軸プライスゾーンのMD i n gは、現状の百貨店ブランドのメーカーやショップと従来通りのコラボレーションを行う。その際に次の2つの改革を行う。

イ. 伝統的基軸のプライスゾーン(30,000円を基軸とする15,000円~60,000円のプライスゾーン)は維持するが、広義の品質(素材、製造精度、実用機能、ファッション性、トレンド性、安心・安全性)をメーカーやショップとコラボレーションして品質をコストを上げずに2倍高める。

ロ. 伝統的基軸プライスゾーンのMD i n gは、10%はプライベートブランドによる自主製造・

仕入企画、自主販売・売場企画、自主在庫リスク企画とし、2割は独自仕入(独自に掘り起こした独占商品)・自主販売・売場企画・自主在庫リスク企画とすること。残り7割は従来の非自主製造・仕入企画・非自主在庫リスクの売場として、メーカー及びショップとのコラボレーションレベルを高めること。

すなわち、マーケティングベースMD i n gの戦略手法(データと需要喚起を一体化したMD i n g戦略)である「3割差異化・特化、7割総合化の原則」を導入することである。この手法は、3割競争相手との異質化が明確な商品を導入し、導入した異質化した商品は特化(競争相手を圧倒)しなさい。残り7割はメーカーやショップとのコラボレーションにより総合化することにより、売場のコンセプト(主張=異質性)とマーケティング(売上の最大化=同質性)が相乗効果を発揮する手法である。

②新基軸プライズゾーンのMD i n g

新基軸プライズゾーンは、現状の百貨店の裾値ゾーンに相当するが、裾値という曖昧なゾーンではなく、1つの柱としてのプライズゾーンの確立である。そのためには、新基軸プライズゾーンは全て百貨店の自主企画MD i n gとし、自主製造・仕入企画、自主販売・売場企画、自主在庫リスク企画とし、独自のMD i n gと自主リスクの収益構造を確立する。すなわち、伝統的プライズゾーンのMD i n gは従来通り百貨店ブランドのメーカーやショップとのコラボレーションとするが、新基軸のプライズゾーンは、完全にアメリカ型の自主企画MD i n g・自主リスクMD i n gとし、百貨店自らが商品の製造(S P A)や商品探索(仕入先やメーカーを徹底探索し、商品の掘り起こし)を行う。

伝統的プライズゾーンのMD i n gはローリスク・ミドルリターンに対し、新基軸プライズゾーンのMD i n gはハイリスク・ハイリターンのMD i n gとする。

また、そうすることにより、郊外S Cの核店として出店した場合、モールの物販専門店との価値競争や価格競争に対応することができる。現在、郊外百貨店は独自MD i n gができていないため、モール専門店との競争優位性がなく、苦戦している。百貨店が新基軸プライズゾーンを競争優位性を持って構築できると、顧客の百貨店に対する価値観や競争業態(特に専門店)との価格差・価値差を縮めることができる。郊外型S Cの核店としての位置づけが確立できる。

このように、2本の柱をプライズゾーンとするハイブリッドプライズ戦略が百貨店の業態革命の第2である。

(株)ダイナミックマーケティング社⁴

代 表 六 車 秀 之