

## 寄稿論文

### 我が国の百貨店の課題と未来展望

第5回「我が国の百貨店の未来戦略(その3)」

—百貨店業界への提言—

—————ストアーズレポート 2009年11月 掲載—————

2009年10月30日

#### 5. 競争優位性の構築による百貨店の業態革命

##### (1) 百貨店の競争優位性の欠陥

日本の百貨店は、差別化とか異質性とかいう概念は強いが、競争優位性の構築とか参入障壁の高さの構築という戦略性に欠けている。

日本の百貨店は、GMSやディスカウントストアとの業態間においては、プライスゾーンや品質や付加価値において異質性が確保されているが、専門店とのプライスゾーンや品質や付加価値において競争優位性を持っていない。百貨店にとって、敵はGMSやディスカウントストアのような業態間競争ではなく、類似性のビジネスモデルを持った専門店と百貨店の競争と百貨店相互間の競争の中での勝ち残りの時代である。アメリカでは1960年代からモール専門店を中心に専門店が進化し大発展したため、その対応策として百貨店が専門店対応したMD i n gを行い、専門店との棲み分けあるいは特定の分野で競争優位性を持っている。しかし、日本においては、最近まで百貨店がマーケットリーダーとなって専門店であるブランドやショップを抱え込んでいたため、専門店が時代背景の中で進化しても、百貨店は十分なる対応策ができていない。

##### (2) 競争優位性のポジショニング分析

百貨店が、競争優位性を確立するためには、競争相手の存在と内容を徹底的に分析し、自らのポジショニングを明確にし、競争相手の参入障壁の高いMD i n gを行うことである。総合百貨店はトータルとしての“百貨”を目指すのが、スペシャリティ百貨店は、特定の顧客に対する“百貨”であるため、特定の顧客の満足度レベルでの優位性及び商品カテゴリー単位での優位性を確立しなければならない。

###### ①特定の顧客の満足度の優位性

顧客調査による「ストアロイヤリティ分析」を行い、特定のエリアの中で顧客の属性を分析し、どの客層が、自分を含むどの店舗にロイヤリティ(支持率=固定客と愛顧客割合)が高いかを分析して、自店の顧客から見た特性を解明し、得意分野と不得意分野を一定の指標に基づき評価することが必要である。特に、スペシャリティ百貨店は、顧客のライフスタイル別にどの店が支持されているかが大事である。

###### ②商品カテゴリー単位での顧客の満足度の優位性

総合百貨店は総合力を得意とする業態であるため、商品カテゴリー単位での商品競争力に対して無頓着である。

顧客調査による「商品ロイヤリティ分析」を行い、顧客の属性別に分析し、どの顧客がどの店のどの商品にロイヤリティ(支持率=固定客と愛顧客割合)が高いかを分析することが必要である。

###### ③顧客調査によるロイヤリティ分析

各店は常に異業種間及び同業種間の競争上のポジショニングによって成果が異なっている。単に、自店の中での売上高の実態を、一度マーケット(商圈)に置き換えることが必要である。すなわち、自店の売上をマーケットに置き換えて、どのエリアから売上なのか、どの年齢やライフステージからの売上なのか、どのライフスタイルの顧客からの売上なのか、どのようなテイストを持った顧客からの売上なのか…等を解析することにより、対応策を解明することができるようになる。単に自店の売上分析だけでは売上の源となる要因が解明できない。自らの独自性と得意分野と競争店の独自性と得意分野を顧客の視点からポジショニングを明確にすることが競争優位性のあるMD i n gとなる。

### (3) 競争優位性を確立する戦略手法

百貨店から競争優位性をマーケットの中で確立するためには次の4つのパターンがある。

#### ①完全圧勝・一番型百貨店戦略

マーケットの囲い込み一番型百貨店戦略であり、圧倒的な売場面積の優位性をMD i n gに適用し、総合力で一番となり、敵の参入を許さない百貨店である。

#### ②棲み分け分野の新一番型百貨店

マーケットの特定分野で3割差異化・特化、7割総合化戦略であり、1つのマーケットの中で2つ以上の百貨店が互いに得意分野で棲み分けている状態の百貨店である。つまり、1つのマーケットの中で棲み分けなさい!!棲み分けた以上はその分野で一番になりなさい!!棲み分けた中での二番店はコテンパンに敗けるという原則である。

#### ③特定分野の集中一番型百貨店

マーケットの一点集中突破一番型戦略であり、1つのマーケットの中に強力な競争相手が存在しているため、特定のニッチマーケットに売上を集中させ、そのニッチニーズの中のみで一番店になる百貨店戦略である。一番店や二番店と規模が著しく小さい場合に適用できる。

#### ④完璧二番型百貨店

マーケットの身の丈戦略であり、1つのマーケットの中で一番店の概念を捨て、低売上高や低売場効率をローコスト手法により事業性を確保する戦略であり、この百貨店は勝ち残りというより生き残り戦略である。

このようなマーケティングベースの戦略構築は、百貨店はあまりなされていない。差異化戦略も必要であるが、戦略的同質化(競争相手と同質性を競争優位性を持つための必要性)と戦略的異質性(競争相手が真似のできない参入障壁の高さで優位性を持つ必要性)が、まさに百貨店の競争優位性が構築されるために必要である。近未来の百貨店戦略の競争優位性を確立する戦略手法は、百貨店相互間で棲み分け、得意分野で“百貨”を提供するスペシャリティ百貨店である。まさに、1つのマーケットの中で棲み分け分野の新一番型百貨店が競争優位性を持った百貨店である。

このように、1つのマーケット(エリアあるいは客層)の中で、競争優位性をマーケティングベースで構築することが、百貨店の業態革命の第5である。

## 6. コト価値づくりによる百貨店の業態革命

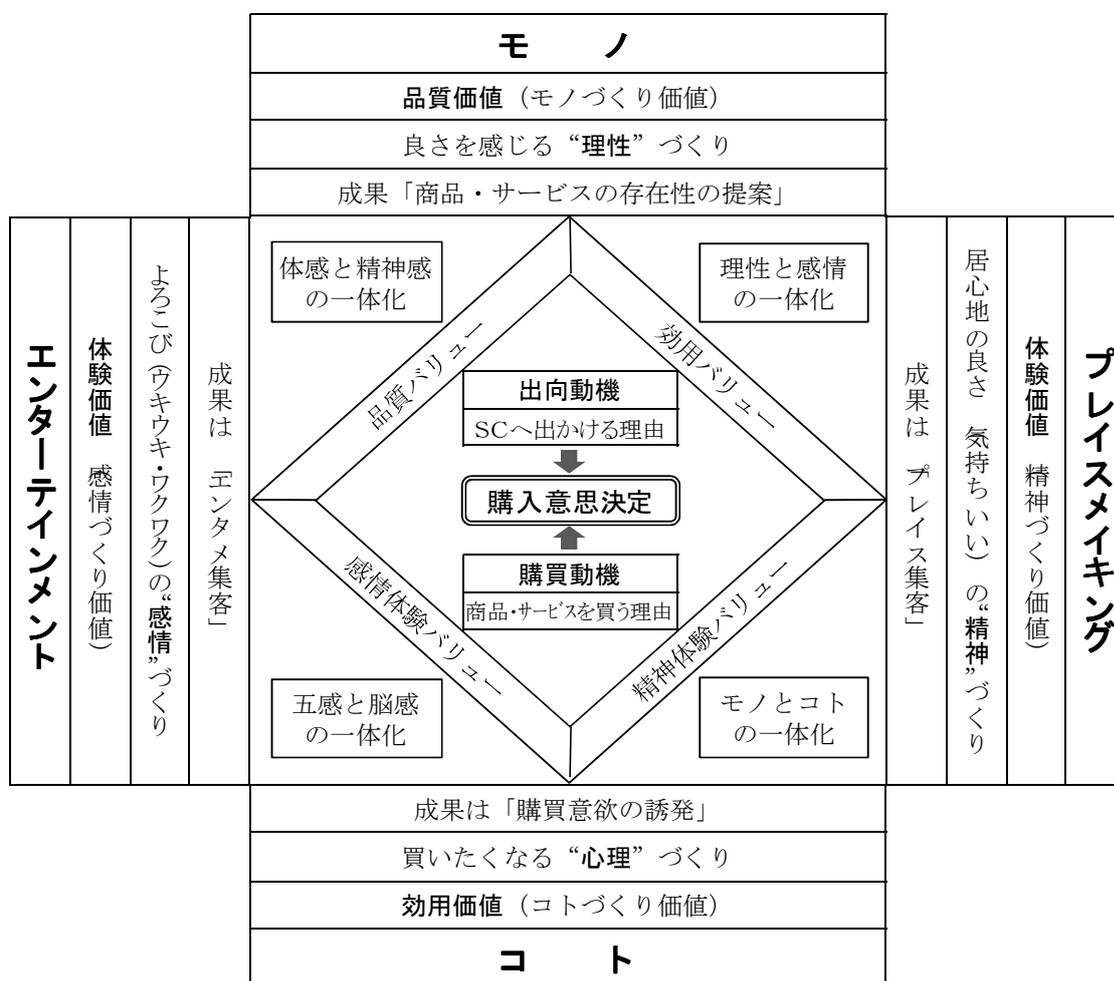
「モノからコトへ」は、流通業界で昔から使われてきた言葉である。現在の日本の物が売れない「モノ離れ時代」に、物を売るシステムとして最近盛んに使われるようになった。日本は物づくりは得意であるが、価値づくりにはなかなか結びつかないと言われている。ここでのモノ価値は、まさに物づくりの品質価値であり、物自体が持つ性能を意味する。しかし、買物の学習経験が終焉を迎えてモノ離れが起これば、物自体が持つ性能だけでは顧客は買ってくれない。すなわち、顧客にとって物自体を消費することによる満足(効用)を売り手が創出して買い手に価値づ

けることが必要である。つまり、顧客に“満足”という価値づくりを売り手が創出する手法が「コト価値づくり」である。

そもそも、モノ価値は使用上の利便性や精度の高い技術性、使用上の応用度の高い汎用性などを意味するが、コト価値は、個別の趣向を持つ顧客の「購買意欲を誘う」ものである。百貨店業態は、このコト価値の創出に適した流通業態である。

エンターテインメント（よろこびの具現化）やスペースメイキング（居心地感のある“場”の具現化）は、物を売るというよりも人集め的な物売り支援システムであるが、モノ消費からコト消費は、モノを売るためのコト価値づくりである。その意味において、エンターテインメントやスペースメイキングは人集めには抜群の効果を発揮するが、物売りに結びつけなければ、もてあそばれ型の商業施設になってしまう。

もてあそばれ型商業施設にならないための、モノとコト、エンターテインメント及びプレイスメイキングの集客システムと物売りシステムの消費の意思決定要因は次の通りである。



以上の4つの意思決定要因の内容は次の通りである。

- ①モノの品質価値→「実用機能のモノ価値」「ファッション機能のモノ価値」「情緒機能のモノ価値」「付加機能のモノ価値」
- ②コトの効用価値→「使用満足コト価値」「生活革新コト価値」「体験コト価値」「認識コト価値」「期待コト価値」「自己幸福コト価値」「遊び心コト価値」「憧れコト価値」
- ③エンターテインメント（よろこび）の感情的体験価値→「面白いというよろこび価値」「嬉しいというよろこび価値」「楽しいというよろこび価値」「美味しいというというよろこび価値」「驚き・斬新さというよろこび価値」「不良っぽいというよろこび価値」
- ④プレイスの精神的体験価値→「快適という居心地価値」「異次元という居心地価値」「癒しになるという居心地価値」「臨場感があるという居心地価値」「借景という居心地価値」「ロマンチック

クという居心地価値」「交流という居心地感」

この中でコト価値の内容を詳細に説明すると、次の通りである。

コト価値のタイプ		意義
第1のコト価値	使用満足 コト価値	顧客にとって、物を所有することが目的ではなく、使用することが目的である。顧客が商品を使用する上での「優位利便性」「優位性能」「優位応用性」による満足度や充足感は、コト消費である。
第2のコト価値	生活革新 コト価値	生活リノベーションの第1の要素は、ライフソリューションであり、生活上の「何を解決」し、どのような便利でかつ向上心のある生活が可能になるのか!!で、第2の要素はライフクリエーションであり、どのような「生活を新たに提供」（こんな生活があったのか）してくれるのか!!で、第3の要素はライフエモーションであり、どのような生活上の「感動や憧れを創出」してくれるのか!!である。 消費者は、単なる消費をする人でもなく、単なる生活をする人でもなく、単なる住んでいる人でもない。消費をすること、生活をする事、住むことに「意味」と「やりがい」と「希望」を持っている。これを商品・サービスで支え、より良い生活を提供するのがコト消費である。
第3のコト価値	体験 コト価値	商品・サービスを自らが消費し利用することによって実感する価値であり、臨場感(その場にいることの快適性と充足感)がコト消費である。
第4のコト価値	認識 コト価値	商品・サービスの意味を知る(認識する)ことにより初めて価値を理解することで、「文化・教養価値」(知識や文化性やロハス性による満足度の高さ)と「感性価値」(何か自分にとっていいことを感じることによる満足度の高さ)のあることがコト消費である。
第5のコト価値	期待感 コト価値	商品を買うことや使用することによって、自分の意識や行動が変化することを期待できることがコト消費である。
第6のコト価値	自己幸福 コト価値	商品・サービスを使った後に自分以外の者に喜んでもらえる(みんなが楽しむ)こと、つまり、広義の用語で言えば、商品・サービスを売る時に買い手からの立場では「自分がハッピーになる」ことであり、売り手の立場では「あなたをハッピーにしてあげる」と感じてもらうことを提案することがコト消費である。
第7のコト価値	遊び心 コト価値	自動車のブレーキも“あそび”があって適切に作用する。モノも機能や性能だけでなく、遊び心を付加すると、顧客の興味をそそある。この一見無駄である“何か”を付加することにより、購買を誘発することがコト消費である。
第8のコト価値	憧れ コト価値	人々は有名人(俳優やスポーツ選手等)に憧れて、自分もあの人になりたいという感情を持つ。この憧れにより、購買を誘発することがコト消費である。

このコト価値づくりが、百貨店の業態革命の第6である。

## 7. 世界一賢い消費者と百貨店の未来展望

日本の消費者は世界一賢いと言われている。すなわち、次の通りである。

- ①島国及び江戸時代の鎖国の閉鎖社会の中で自立してきた日本の消費者は、物を大切にし、リサイクル経済や省エネ経済の中で、もったいないの精神が非常に強い消費者である。
- ②戦後の一時代の日本の消費者は高い米(日本の米は世界の米の10倍の価格であるがおいしい)、高い自動車(日本の車は世界の事例の2倍高いが、省エネ対応や故障が少ない)、高い衣服(日本の衣服は世界の衣服より2倍高いが、素材や製造精度が高い)…等の価格は高いが、品質を保証されていた。それゆえに、何かを犠牲にした安さ(例えば、選択肢を犠牲にした安さ、品質を犠牲にした安さ、サービスを犠牲にした安さ、店舗イメージを犠牲にした安さ)は、日本の消費者には通用しなかった。

このように、日本の消費者は伝統的に目の肥えた質的感性(量よりも趣やわびさびを感じる精神のある感性)を持つ国民である。それゆえに、世界のどの消費者よりも品質を重視する消費者の概念を伝統的に持っている。

ここで、日本人を伝統的に品質を重視する消費者と言うのは、実は、この世界一品質を重視する消費者の概念が、戦後のアメリカナイズされた生活様式や戦後教育により日本伝統文化思想の希薄化が起り、日本人が誇る伝統的な消費者感性がなくなりつつあるからである。しかし、まだ、我々のDNAには品質を世界のどの国よりも重視する世界で一番賢い消費者の精神が残っている。



世界の創造的生活を日本文化と融合した日本が生んだ世界の業態「無印良品」



世界で一番賢い日本の消費者を対象とした格安・高品質の日本が生んだ世界の業態「ユニクロ」

私は、よく事例で日本の伝統的な品質重視に対応した企業の話をする。すなわち、世界で一番賢い日本の消費者に鍛えられ大発展した「トヨタ」(トヨタ自動車株)、「ホンダ」(本田技研工業株)、「パナソニック」(パナソニック株)、「ソニー」(ソニー株)、「ユニクロ」(株ファーストリテイリング)、「無印良品」(株良品計画)…等である。トヨタとホンダは、アメリカの自動車会社がガソリンの安さに基づき燃費の悪い車を大量生産していた中で、アメリカの自動車とは異なる省エネ型の燃費の良い車を、開発・製造・販売した。また、パナソニックとソニーは、日本独特のきめ細かさアイデアにより生活家電と情報家電を開発・製造・販売した。ユニクロと無印良品は、あれだけ低価格商品のデイリーアパレルの商品でありながら、アメリカのオールドネイビーの安さから悪かろう(?)の商品ではなく、品質と感性だけはしっかり守った上での安さを追求した商品を開発・製造・販売した。まさに、トヨタ・ホンダとパナソニック・ソニーとユニクロ・無印良品は、日本の世界一賢い消費者に鍛えられた代表的な企業である。

日本が他の国々と異なる企業戦略を開くなかで、世界一賢い消費者に鍛えられた商品は日本の消費者のみならず、世界の消費者にも受け入れられるはずである。また、日本の消費者のDNAにある品質重視の精神の復活こそが、21世紀の企業及び商品といえることができる。

その中で、百貨店こそが、世界一賢い消費者に対応した業態である。それは、質を重んじ、いい商品を長く、かつ洗練された感性で着こなす日本の消費者のニーズ&ウォンツをしっかりと受けとめ、ビジネスモデルとして創出していく業態は百貨店が最適と考えられる。今後の日本経済は、国内総生産のうち消費が60%以上を占める社会となり、消費という内需に支えられた生活大国こそが日本の未来の姿である。上質感と文化とコミュニティの3本の柱に、世界一賢い消費者と創意工夫のある百貨店のコラボレーションが、日本の流通業の大躍進へと発展する。百貨店こそ21世紀型の最適業態であることを認識したうえで、質の高い消費者に対応した業態としての百貨店を確立することが、百貨店の業態革命の第7である。

以上で私の百貨店への提言は終わるが、私は百貨店を日本の世界一賢い消費者に基づく生活大国づくりに欠かせない業態であると考えている。そのため、是非とも百貨店業態が長期低落化から脱皮して、新しい時代の百貨店へ進化し、日本の内需拡大による経済成長の一翼を担って欲しい。