

視点(1028)

百貨店のプライスゾーンの未来戦略とは!!

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ります。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倍のプライス倍率となり、GMSは7,500円(商品単価)を基軸として、下位価格が3,750円~上位価格15,000円の4倍のプライス倍率となります。

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ます。すなわち、百貨店の商品価値(品質÷価格)が低いと感じているわけです。それが原因で、百貨店は長期にわたり業態としての低落の道を歩み、1991年の9.7兆円の売上高が、近未来には5兆円(約半分)まで低落化するとされています(2007年の百貨店の売上高7.7兆円)。

弊社のグループインタビューでも、20代・30代の方は「百貨店という言葉は死語」と言い、60歳以上の人は逆に百貨店のブランド力や権威を認めており、40・50代はその中間の評価を百貨店にしています。

百貨店を権威として思う人は減少傾向にあり、百貨店はGMSや専門店と同様に単に1つの売場という見方を生活者はしています。それゆえ、百貨店の売場の商品に対し、バリュー(価値)が低いと思われることは致命傷になります(百貨店に権威がある時はバリューのなさを権威がカバーできます)。

日経MJの消費者調査(2009年1月16日の日経流通新聞)によると、百貨店の衣料品は「55%の人が今より20~30%安い値段が適切」、「19%の人が今より50%安い値段が適切」と答えています。つまり、百貨店の商品は20~30%安くないと商品価値がなく、50%安いと商品価値が著しく高まり、その結果業態の中で百貨店の位置づけが明確になります。ユニクロがGMSの商品を半値で売り、しかも品質を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」が必要になります。すなわち、次のような2本柱のプライスゾーン戦略です(六車流：流通理論)。

	従来の プライスゾーン	新たに付加する 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)	15%
30,000円				基軸価格 (半分)	基軸価格 (半分)	35%
15,000円				下位価格	下位価格	35%
7,500円						15%
3,750円						—

近未来の百貨店は裾値を下げるのではなく、もう1本のプライスゾーンの柱をつくり、「2プライスゾーン戦略」(2本柱のプライスゾーン戦略)とすべきです。

また、バリューアップ(価値向上)の3つの手法と百貨店の成果は次の通りです。

レベル	手法のタイプ	価値アップ	百貨店の今後の成果
第1のレベルの手法	現状の品質のままで価格を20~30%下げる価値アップ	3割アップ	それでも長期低落化が持続します。
第2のレベルの手法	現状の品質のままで価格を50%下げる価値アップ	2倍	客の認める満足ラインまで適したもので、脱長期低落化となり、一定の成長が見込める業態となります。
第3のレベルの手法	品質を2倍アップして、価格を50%下げる価値アップ	4倍	客の認める満足ラインを大幅に上回るため、ユニクロ並に大成長する業態となります。

(株)ダイナミックマーケティング社³
代表 六車 秀之