

視点(1044) 百貨店・GMSのプレミアム化と価値創造戦略(その3)!!

(流通とSC・私の視点 1043 より続く)

百貨店もGMSも業態として長期低落化の道を歩んでおり、第2次バリュー革命の時代に新天地を開拓し、第1次バリュー革命の時代に大発展した流通企業と同様の道を歩むチャンスです。

アメリカでは百貨店、GMS、スーパーセンターの**総合3業態**と**専門店**がそれぞれ同一価格帯に両立して棲み分けをしています。

アメリカの総合業態と専門店業態の価格帯別の棲み分けを示すと、次の通りです。

基軸プライス	総合業態(準総合業態)	専門店業態
120,000 円の分野 (60,000~240,000 円)	ニーマンマーカス、バーニーズ バーグドーフグッドマン	アルマーニ、ルイヴィトン、フェラガモ
30,000 円の分野 (15,000~60,000 円)	ノードストローム ブルーミングデールズ	コーチ
15,000 円の分野 (7,500~30,000 円)	メイシーズ、デラード	バナナリパブリック、ジョスAバンク
7,500 円の分野 (3,750~15,000 円)	JCペニー、シアーズ	アメリカンイーグルアウトフィッターズ ギャップ、チコス、ザラ
3,750 円の分野 (1,875~7,500 円)	ターゲット、ウォルマート	フォーエバー21、H&M、ユニクロ オールドネイビー

アメリカでは基軸プライス単位で、総合業態と専門店業態が互いに特徴を出し合い、得意分野の差異化で棲み分けをしています。実は、アメリカの総合業態の中での百貨店は、スペシャリティ百貨店(特定の客に“百貨”を提供するカスタマイズ化した大型専門店)です。当然、自主企画MDingであり、買い取り制のリスクを持った取引形態です。それゆえに、独自に在庫処分の店としてアウトレットストアを持っています。基本的には、独自のオリジナル商品を30%持ち、ナショナルブランドを60%、メーカーのショップを10%程度の割合で自主企画MDingを行い、同業の百貨店及び専門店からの参入障壁の高い売り場づくりを行っています。それゆえに、多核・モール型RSCの核店へ出店しても、モールの物販専門店に対して競争優位性を持った差異化のMDingができ、百貨店の売場とモールの物販専門店とは棲み分け(顧客から見て、両方ともあって欲しい売場)となっています。

日本においては、過去から現在に至るまで、百貨店やGMS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ます。それを打破するため、プレミアム価値化戦略が必要となります。

(1) 百貨店のプレミアム価値化戦略

① ハイブリッド・プライス戦略の導入

百貨店の基軸プライスは30,000円(15,000~60,000円の4倍のプライスゾーン)ですが、裾値を下げるのではなく、半分のプライスである15,000円(7,500~30,000円の4倍のプライスゾーン)をもう1本の柱として構築するハイブリッド・プライス戦略が必要です。

② 基軸プライス30,000円のプライスゾーンは、品質を2倍に向上させ、顧客が持つ価値満足度の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ますが、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)が必要となります(D-X1ノウハウ)。

③ 基軸プライス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ります(D-X2ノウハウ)。

(2) GMSのプレミアム価値化戦略

① GMSの基軸プライスは7,500円(3,750~15,000円の4倍のプライスゾーン)ですが、裾値を下げるのではなく、半分の基軸プライスゾーンである3,750円(1,875~7,500円の4倍のプライスゾーン)をもう1本の柱として構築するハイブリッド・プライス戦略が必要です。

② 基軸プライス7,500円のプライスゾーンは、品質を2倍に向上させ、顧客が持つ価値満足度の2倍まで価値を高めることが必要です。これで価格に見合う品質は確保できますが、問題は、コストをかけずに品質を向上させる創意工夫が必要となります(G-X1ノウハウ)。

③ 基軸プライス3,750円のプライスゾーンは、現状より価格を半分にしてもユニクロ、しまむら、ハニーズ、西松屋や将来的にSCに出店するH&Mに負けてしまいます。そのために、価格は同じラインでも、これらのバリュー業態との棲み分けが必要となります(G-X2ノウハウ)。

(流通とSC・私の視点 1045へ続く)

(株)ダイナミックマーケティング社³
代 表 六 車 秀 之