

現在、百貨店と同様に、GMSのアパレル部門が大苦戦しています。

私は、日本のGMSが過去の行動の中で、**3つの進化の方向性に課題があった**と考え、これをGMSの3つの晩期商法と呼んでいます(六車流：流通理論)。

GMSは、3つの晩期商法(本来、早く取りかかるべきことを、最盛期を過ぎて行う商法)を行ってきたことにより、GMSとしての業態の弱体化を招いています。

①GMSのライフスタイル化が30年遅れた晩期商法

1つの業態(ここではGMS)は、「業態レベル」(売り方の違いから発生する商法)と「ライフスタイルレベル」(買い手へ提案するライフスタイルの違いから発生する商法)、さらには「カスタマイズレベル」(特定の顧客に対する特別感から発生する商法)の3段階の商法があります。初期の段階は、業態レベルの商法から始まり、やがてライフスタイルレベル商法、究極にはカスタマイズレベル商法へと進化します。GMSは、1960年頃からアメリカではシアーズローバックやJ CペニーやモンゴメリーワードのGMS御三家が業態レベルからライフスタイルレベルに進化し、1970年代～1980年代の多核・モール型R S C大成長時代には核店の1つとしてPDS(プロモーション・デパートメントストア=ジュニア百貨店)として成長しました。日本では旧大店法が緩和されC S Cが長期低落の道を歩み始めた時に、GMSはライフスタイルレベルのGMSへ脱皮する機会がありましたが、現在まで確立されていません。最近、やっとGMSのファッション売場が独自平場の形成とテナントの導入によりライフスタイル化された売場に近づきつつありますが、現在のところ成果は出ていません。その意味で、GMSのライフスタイル化はアメリカの1970年代から1980年より40年遅れ、日本でのライフスタイル化のチャンスであった1980年代から見て30年遅れの晩期商法を行っています。

②GMSの価格対応力が20年遅れた晩期商法

現在のGMSは7,500円を基軸価格とし、半値の3,750円～2倍の15,000円の4倍のプライスゾーンの価格政策をとっています。

しかし、バリュー業態(ユニクロ、しまむら及びモールのリーズナブル専門店)の3,750円を基軸価格とし、半分の1,750円～2倍の7,000円のプライスゾーンの価格政策の業態に対応できていません。GMSのアパレルは、過去10～15年間で売上高が55%切り崩され、最盛期売上高の45%までバリュー業態に切り崩されました。GMSは第1次価格革命(1991～1994年)の顧客の価値2倍向上の認識レベルに対応できず、これに対応したバリュー業態にアパレルが55%切り崩されました。現在、GMSは、第2次価値革命(2008～2011年)の段階で初めてP B商品の導入により価格対応力をつけ価格を大幅に低下させた戦略をとっています。アメリカでは1980年代にウォルマートやターゲットの低価格総合業態がGMSの2分の1のプライスゾーンを確立しました。その意味で、日本のGMSの低価格志向の総合業態化は、アメリカと比較して30年、日本の低価格志向の価格帯の商品の導入機会であった1990年代前半から見て20年遅れの晩期商法を今、行っています。

③多核・モール型R S Cの真正核店化が15年遅れた晩期商法

多核・モール型R S Cは、スペシャリティ総合店の核店揃えが基本です。スペシャリティ総合店とは、特定の客層に絞り込んだ中での“百貨”を売る総合業態であり、アメリカではPDSやカジュアル百貨店、高級百貨店が相当します。また、スペシャリティ総合店のもう一つのタイプは、特定の分野の商品で“百貨”を結集するメガストアで、日本では東急ハンズ、総合型ロフト、マルイ、トイザラス、スポーツオーソリティ、ヨドバシカメラ…等が相当します。GMSのスペシャリティ化した総合店とは、特定の客層のライフスタイルを“百貨”で提供する総合店、あるいは特定の分野の商品を“百貨”で提供するメガストアです。アメリカでは1970年代からGMSのライフスタイル化が始まると同時に自動的にスペシャリティGMS化の道を歩み、日本では多核・モール型R S Cが出現し始めた2005年頃から見ると15年、アメリカから見ると40年遅れの晩期商法を模索しています。