

視点(1666)

(百貨店・GMS編)

I Saw All America (その235) !!

— コールズの例外の原則のノウハウ —

アメリカのジュニア・デパートメントストアの「コールズ」が元気です。コールズは10年以上前から取り上げ、何回かアメリカの業態事例として紹介しましたが、今回再度付加掲載させていただきます。

コールズの2011年度は、店舗数1,127店、売上高1兆8,804億円(18,804百万ドル、1ドル100円=購買力平価)、営業利益2,158億円(売上対比11.5%)、当期利益1,167億円(売上対比6.2%)の実績です。

1店当たりの売上高は平均で17億円ですが、都心部では25億~30億円を売っています。

コールズの「例外の原則」のノウハウは次の通りです(六車流:マーケティング理論)。

①小商圏対応のプロモーション部門ストア

コールズはJCペニーやシャーズローバックと同じプロモーション部門ストア(ジュニア百貨店、以下PDS)のカテゴリーに分類されています。PDSは、グレード的にはGMSですが、対象とする客層(ターゲット)に特定のライフスタイルを独自のMDingで提供する業態です。多くの百貨店やGMSは1960~1970年代に大商圏であるRSCの核店となり、大きな商圏の中で自らが対象とする客層のライフスタイルとMDingを提供しました。ところがコールズは、大商圏であるRSCの核店の道は選ばず、単独で客に限りなく近づくという小商圏ビジネスのエアポケットを発見して大発展しました。小売業においてビジネスを成功させるパターンは「できるだけ魅力のある商業施設を開発し、できるだけ遠くから客を吸引する大商圏商法」と「できるだけ客の近くに出店して客に利便性を提供する小商圏商法」の2つがありますが、コールズはほとんどの百貨店やGMSが大商圏商法の道を歩んだに対し、我一人、小商圏商法の道を歩みました。それゆえに、私はコールズのことを「百貨店業界のコンビニエンスストア」と呼んでいます。

通常60万~100万人のRSCの中で百貨店やGMSを成立させるノウハウは原理原則(誰もが知っている成功のメカニズム)ですが、商圏人口20万人程度で百貨店を成功させるコールズのノウハウは「例外の原則」レベルです。

②アパレル&ホームのファッション関連のみで30億円を売るPDS

コールズは、都心部では25億~30億円の売上高です。アメリカではRSCの大商圏の集客の中で、日本では食品の集客の波及の中で、アパレル関連で30億円売っている百貨店やGMSはありますが、単独(小商圏)かつ食品なしで売っている業態はありません。日本のしまむらは単独かつ非食品の業態で3億~5億円程度でしかありません。コールズの小商圏の中で他の企業や業態にはできないレベルの売上を獲得するノウハウは「例外の原則」です。私はコールズの事を「30億円売るしまむら」と呼んでいます。

③3割差異化・特化、7割総合化の原則の適用

コールズは小商圏(20万人程度)かつ単独出店であるため、商圏内生活者の日常ニーズに対応しなければなりません。同時に単に日常ニーズへの対応だけではRSC内のPDSやディスカウントストアのターゲットやウォルマートに切り崩され大きな売上高は不可能です。それゆえに、7割は一般の日常ニーズに対応していますが、3割は「百貨店志向」「専門店志向」「特化志向(こだわり志向)」のMDingを導入して、類似カテゴリーの業態とは異質性を出しています。3割の商品のこだわりを導入した上で、全体のMDingを汎用性のあるものに行っているノウハウは「例外の原則」です。

以上の3つの例外の原則により、過去において20%以上の売上高の伸びと、売上高営業利益率11.5%、売上高当期利益率6.2%の高い業績を示しています。コールズは単なるGMSではありません。

(株)ダイナミックマーケティング社⁺
代表 六車秀之