

視点(1865)

デフレ時代の高級スーパー「阪急オアシス」(その2)!!

(食品編)

(流通とSC・私の視点 1864 より続く)

### 3. 親会社商法・子会社商法と「阪急オアシス」

阪急オアシス(阪食のストア名)は、エイチ・ツー・オー リテイリング(H<sub>2</sub>Oリテイリング・阪急阪神百貨店は、H<sub>2</sub>Oグループの一企業)のグループ企業です。阪急オアシスはそもそも百貨店が親会社で、SMが子会社のスーパーマーケットで、数少ない成功した企業です。例えば、旧伊勢丹百貨店グループのクイーンズ伊勢丹、旧大丸百貨店グループの大丸ピーコック、旧西武百貨店グループの西友ストア、近鉄百貨店グループの近商ストア等で、その他の百貨店系スーパーは、苦戦あるいは鳴かず飛ばずの状態です。親会社が百貨店で成功したSMはないのが現状です。アメリカではターゲット「旧デイトンハドソンの百貨店が親会社」、韓国ではEマート(新世界百貨店が親会社)は、本当に数少ない成功の例であり、親会社の百貨店よりはるかに大規模化して大成功しています。ところが、日本では親会社を追い越すどころかほとんど失敗しました。すなわち、百貨店を成立・成功させるメカニズムとSMを成立・成功させるメカニズムは全く異なり、親会社である百貨店(あるいは鉄道)を利用したエリア戦略やMDing戦略は全く通用せず、仮に通用しても親会社の器の中での商売は「井の中の蛙商法」(井戸の中の狭い範囲では生き残れるが、井戸の外の大競争エリアでは生き残ることができない商法)で、勝ちパターンのノウハウではありません。百貨店が親会社SMの場合の子会社が勝ち残るためには、企業体質的に百貨店の器の中で経営しても、鳴かず飛ばずのSMあるいは苦戦するSM、さらには身売りするSMになってしまいます。

私は、百貨店が親会社の場合、「百貨店人の持つ感性を基軸」に、子会社のビジネスモデルを構築することが勝ちパターンになる秘策と考えています。百貨店人が持つ感性とは、次の3つです。

- ①クオリティ感性(上質感と信頼性づくりの感性)
- ②こだわり感性(個性や独自性づくりの感性)
- ③スタイリッシュ感性(おしゃれづくりの感性)

しかし、逆に百貨店人は、高品質に執念を燃やしますが、価格を安くするという執念は希薄です。また、1つ1つの店づくりは丁寧に作りますが、チェーン化するノウハウは希薄です。そこで、SMは親会社の百貨店人の持つ「クオリティ感性」と「こだわり感性」と「スタイリッシュ感性」を、SM展開の中で、

#### ①チェーン展開化

特定「場」(高級・中級住宅地やデパチカの中)でないと成立しないSMではなく、どこでも一定の条件が備わると出店できる大量出店できるビジネスモデルの確立

#### ②日常生活化

非日常性の小頻度利用マーケットではなく、大衆マーケットが日常的に多頻度利用マーケットとして活用するビジネスモデルの確立

#### ③リーズナブル化

高品質＝高価格のプライス戦略ではなく、高質感はあるがリーズナブルプライス+αのプライス戦略のビジネスモデルの確立

を実現化できると大発展します。

アメリカの親会社が百貨店であるのにビジネスモデルの全く異なる「ディスカウントストア」で成功しているターゲット、韓国の親会社が百貨店であるのにビジネスモデルの全く異なる「割引店」で大成功しているEマートは、まさに百貨店人の感性を百貨店企業の器の中ではなく、全くビジネスモデルの異なる業態に導入しています。その結果、親会社の百貨店を大幅に上回る企業に成長しています。また、アメリカのコールズ(PDS=プロモーションalデパートメントストア=ジュニア百貨店)は、JCペニーやシアーズがSCの核店として大商圏の中で勝ち残り・生き残り戦略を行ったのに対し、コールズは大商圏のSCの核店ではなく、逆に顧客に近い立地である小商圏商法で、普段着で行ける百貨店、ゲタバキの百貨店、ショッピングカートを使う百貨店、平場の吊り下げ陳列の百貨店として大成功しています。このコールズの手法は、大商圏商法である「デパチカ商法」を小商圏商法化(どこにでも成立する商法)して、デパチカをこだわり感とクオリティ感とスタイリッシュ感を残しつつ、どこでも成立するカジュアルデパチカ化した「阪急オアシス」のパターンと同じです。コールズは百貨店を小商圏化して形(見た目)はGMSに見えますが、百貨店のDNAを持っています。阪急オアシスもデパチカを小商圏化して形(見た目)はSMに見えますが、デパチカのDNAを持っています。

(流通とSC・私の視点 1866 へ続く)

(株)ダイナミックマーケティング社<sup>+</sup>  
代表 六車秀之