

1. **GMSの業態としての宿命**

生活に密着した商品(物・サービス・情報・コンテンツ)をポピュラープライスでかつセルフ販売の総合大型ストアをGMSと呼びます。このGMSが本来のパワーを発揮するのは大量生産・大量販売・大量消費のモダン消費時代です。それゆえに、アメリカの1970年、日本の1988年のモノ離れした後のポストモダン消費時代は急速にGMSが持つ本来のパワーは低下します。

アメリカでは1970年からモノ離れ現象が起こり、総合業態は「何でもあるが、買うものがない!!」と顧客が判断する時代となり、その後、GMSの業態改革が始まり、PDS(プロモーション・デパートメントストア=カジュアル百貨店あるいはジュニア百貨店)への道を歩み、脱・総合業態の道を歩みました。日本のモノ離れ現象が起こったのは1988年で1992年からポストモダン消費時代に突入し、GMSは1996年に最高の売上高を示した後、長期低落化の道を歩み、15~18年後の2010年頃から脱・長期低落化の道を模索していますが、成果はまだ現れていません。

GMSの改革の道は、成功・失敗にかかわらず、「SCとの相乗効果による改革」と「独自のMDingの構築による改革」によるものの2つのタイプがあります。以下、アメリカと日本のGMSの改革の内容について説明します(六車流：流通・マーケティング理論)。

2. **アメリカのGMSの1970年代の挑戦**

アメリカのモノ離れした後のGMS(当時シアーズ、JCペニー、モンゴメリーワードの3企業)は、総合業態としてのGMSからPDSというカジュアル百貨店という業態の道を選びました。

アメリカのGMSが1970年代に行った業態改革は「SCとの相乗効果による改革」と「独自のMDingの構築による改革」の2つの手法を同時に行い、1970年前半~1990年代前半の20年間は大成功しました。1990年代の中途からは、GMSが成功したビジネスモデルは当たり前化して、モンゴメリーワードは倒産し、シアーズとJCペニーは試行錯誤しながら次の改革を模索しています。

1970年代に行ったアメリカのGMSの「PDS化」は次の通りです。

- ①PDSは、従来の総合業態(ターゲットの絞込みをせず、あらゆるターゲットにあらゆる商品・サービスを売る業態)から、「ターゲットを絞り込み、絞り込まれたターゲットに全面対応のライフスタイルを提供する」ことにより、低・中プライスゾーンの百貨店」を形成する業態に脱皮しました。
- ②PDSが特定のターゲットにライフスタイルを提供する業態となるためには独自企画(自主編集)のMDingが必要となり、その役割を果たしたのが「PB」(プライベートブランド=自主企画商品)です。自らのターゲットにそのターゲットが持つライフスタイルにカスタマイズ化するためには、自らが企画し、製造し、販売するシステムが必要となります。この独自商品による独自売場づくりにPBは大きな役割を果たしました。
- ③PDSは特定のターゲットを対象とするため、顧客全体から見た総合性にかかけます。そこで、PDSは複数店(3~5の核店)を持つSCの中にテナントとして入居し、個々の核店はスペシャリティであるが、SC全体としてはゼネラルリティとして顧客全体に対応できるようになりました。
- ④PDSは、売上高の増大ではなく、利益率の向上に適した業態です。すなわち、PDSのMDingのためのPB化は粗利益率を著しく高めます(10~20%の粗利益アップ)。さらに、ターゲットの絞込みはあらゆる商品・サービスを配置する必要がないため、総合力を維持するための関連商品の割合を少なくし、得意分野に特化することにより粗利益率を著しく高めることが可能となります(5~10%の粗利益アップ)。

このように1970年に確立されたPDSはMDing上のPB化とSCの核店化によるもので、その後1990年代の中途まで、成果の高い業態でした。

しかし、このビジネスモデルも20年以上経過すると本来の高い成果は徐々に低下し、アメリカのPDS(GMSの進化版)は新たな模索をしています。アメリカのPDSが1990年頃から低迷し始めたのは、1980年代のアメリカのスタグフレーション(不景気の中の物価高)により適正業態として急成長した「カテゴリーキラー・オフィスプライスストア等とウォルマート・ターゲット等の総合ディスカウントストアの出現」によるものです。

(流通とSC・私の視点 1897へ続く)

(株)ダイナミックマーケティング社⁺
代 表 六 車 秀 之