

視点(1898)

(百貨店・GMS編)

GMSの苦悩と挑戦(その3)!!

(流通とSC・私の視点 1897 より続く)

(3) 成功と失敗の中間のケース

成功と失敗の中間のケースとして次の2つがあります。

① SMIに特化して非食品を切り捨てたGMS

アメリカのPDS(GMSの進化版)は食品売場を持っていませんが、日本のGMSは食品売場を持っています。GMSの食品売場は比較的強いMDingを持っています。現在、食品専門のチェーン店に押され気味の面もありますが、まだまだ強力なチェーン展開で競争優位性を持っています。GMSの中から食品売場とドラッグ売場を分離し、日常必需ニーズのフルラインとしてのSSMやNSCはアメリカでも勝ちパターンです。GMSの食品業態のチェーン展開の方向性は独立系の食品専門チェーンとの戦いの中で勝ったり負けたりして必ずしも勝ち組というわけではありませんが、相対的には勝ちパターン業態です。

② CSCの核店のプラットフォームとしてのGMS

CSCは長期低落化の道を歩み、全盛期(1980年代~1990年代初め)から売上高は半減しており、さらに売上高は低下していますが、かろうじて利益を出しています。このCSCの利益は直営の小売業としてのGMSは赤字ですが、SCとしての賃料収入(不動産収入)を加えるとCSC自体は黒字です。ただし毎年利益は減少しており、GMSの未来なき延命策に過ぎません。しかし、CSCは直営のGMSの核店としての集客力によりテナントの成立性を高め、テナントからの賃料収入を得ることができるメカニズムを持っています。このようにGMSは独自の利益は出しませんが、地域密着業態としての生活インフラとしての役割を果たし、CSCのプラットフォームとしてのビジネスモデルを短期的には確立しています。

4. 日本のGMSの現在及び近未来の挑戦の内容

日本のGMSは2010年頃からGMSの再生に積極的に着手していますが、今のところ成果は得られていません。

その内容は次の通りです。

(1) PDSへの再挑戦志向のGMS

PB化による独自ブランドの売場づくり、売場の自社系列企業のショップ導入、有力テナントとのコラボによる売場づくり等の従来の総合業態からメガストア売場の形成やライフスタイルを提案するPDSへの道を再度歩みつつあります。基本は強力な食品売場の確立とライフスタイル志向の売場づくりの2本柱を、今度は完成度高く仕上げようとするパターンです。

(2) オムニチャネルの一角としてのGMS

多様な業態と多数の店舗とネットワーク販売を情報で一体化し、生活に全面的に対応するオムニチャネルの一角として、GMSが持つ総合業態としての強みを発揮させる方法です。エリアとビッグデータと物流が一体化されリアル店舗とネット販売を媒体としたオムニチャネルは近未来の流通産業の有力戦略です。しかし、今、始まったばかりで未来展望は未知数です。

(3) 地域密着ニーズの徹底取り込み志向のGMS

チェーン展開のマーケット平均深耕タイプではなく、マーケットの中の特性ニーズを探索し、徹底的に強化する地域密着指向型のメガストアです。徹底的に強化された旬鮮大市場を有し、シニアニーズにカスタマイズ化し、生活必需ニーズをフルターゲットに串刺ししてワンパッケージ化したGMSが例として考えられます。

(4) 小商圏型の百貨店志向のGMS

アメリカのコールズのように客に近づく商法で20万人程度のマーケット(GMSの成立基礎マーケット15万~20万人、CSCの成立基礎マーケット20万~30万人)の中で、GMS機能を基軸に一部百貨店機能を付加することにより一味異なったGMSとなります。

以上のようにGMSの再生の道は、SC理論からの戦略とMD理論からの戦略の2つのタイプが存在しますが、いずれにしても原理原則ではない例外の原則としてのノウハウが必要となります。

(株)ダイナミックマーケティング社⁺₆

代 表 六 車 秀 之