

## 視点(2082)

(百貨店・GMS編)

### 総合業態としての脱・GMS戦略の理歴!!

総合業態は理論的には長期低落化の道を歩みます。日本では今、GMSが脱・長期低落化戦略を展開していますが、必ずしもうまくいっているとは言えません。日本におけるGMSの脱・長期低落化戦略は「ライフスタイル化」という戦略です。従来の業態論(売り方のタイプによる分類で総合、セルフ、コモディティ商品、平場、低粗利、高回転等)としての小売業から、ライフスタイル化(企業独自のライフスタイルを提案する小売業)への脱皮です。この脱・GMS化戦略は、アメリカで1970年代の初め(40年前)に当時のGMS御三家であったシアーズ、J Cペニー、モンゴメリワードが業態としての総合店からライフスタイル提案としての総合店へと進化した手法です。当時のアメリカでは統計上のモノ離れ(1971年)が起こり、今までのGMSの勝ちパターンとしてのノウハウが通用しなくなった時代です。

アメリカのGMS御三家が脱・GMSとしてとった戦略は次の通りです。

- ①従来のNB(ナショナルブランド)中心のMD i n gからPB(プライベートブランド)中心のMD i n gに切り替えることにより、粗利を10%以上高めて収益構造を著しく高めた。
- ②PB化戦略により、各企業独自の商品の提供が可能となり、独自の商品構成に基づく独自のライフスタイルを提案できる売場を形成した。
- ③その結果、従来の何でもあるが買う物がないと評価されつつあったGMS業態から、特定分野の客層に百貨(トータル・総合)を提供するプロモーションナルデパートメントストア(PDS)へと業態転換した。
- ④PDSは特定の客層に百貨(トータル)を売る店であるために、マーケットの絞り込みが必要となる。そのため、大商圏のRSCの中で、複数核店のうちの1つに出店するというポジショニングを確立した。

このPDSは1970年から1990~2000年までの20~30年間(1つの変化の賞味期限は25年)は流通業界において勝ちパターンのポジショニングを確立してきましたが、2000年代以降はノウハウのコモディティ化(当たり前化、汎用化)により苦戦しつつあり、新たな展開を求めているのがアメリカのPDSの現状です。

日本における現在のGMSは、統計上のモノ離れが起こった1988年から25年後の2011年頃よりアメリカの脱・GMS戦略と類似したライフスタイル化を40年遅れで、かつモノ離れして20年後に実施しています。それゆえに、アメリカのPDS(旧GMS)が現在苦戦している現象と、日本のGMSが苦戦している現象とは全く異なる要因による一周遅れの業態改革です。

日本は1960年代からGMSが成長し、その後1970~1990年代と全盛期を迎えましたが、1988年の統計上のモノ離れ以降は小売業としてのMD i n gパワーは大幅に低下しました。しかし、1970年から1995年頃までのGMSを核店とするCSC(コミュニティ型SC・中型SC・ビル型SC)の成長により、小売部門では赤字であるものの、テナントからの賃料収入で黒字という不動産事業的GMS企業となり生き残ってきました。現状(2017年現在)でも、GMS企業はテナント収入を除く(同時にテナントゾーンの減価償却を除く)と、ほとんどの企業が赤字です。

アメリカのGMSは、PDSという特定分野のライフスタイルをトータル(百貨)に提供する小売業として生き抜いてきました。また、日本のGMSはテナント収入による不動産型小売業として生き抜いてきました。いずれにしても、**モノ離れ以降はGMSという総合業態は淘汰**されることとなります。

過去・現在のアメリカにおいてCSC(GMSが核店となった中型SC)は、RSC(大商圏型SC)とNSC(小商圏型SC)との間で股裂き状態になって淘汰され、「パワータウン」(複数のメガストアとスモールテナントが7:3の割合で融合型SC)と「ライフスタイルセンター」に変遷しています。

現在、日本のGMS企業が脱・GMS業態として展開しつつあるライフスタイル提案志向のGMS(アメリカではPDS)は40年前にアメリカで展開して勝ちパターン化したもので、方向性としては正しいのですが、日本のGMSで課題として挙げられるのが「特定の客層に百貨(トータル・総合)を独自のライフスタイルで提案する」ことと、それを成立可能とするための「より大きなRSCの中で、複数の核店との棲み分けが可能な店づくり」を行っていないことです。それゆえに、**40年前にアメリカのGMSが脱・総合化で成功した戦略と、日本のGMSが現在行っている脱・総合化戦略は「似て非なるノウハウ」**です。

(株)ダイナミックマーケティング社<sup>+</sup>  
代表 六 軍 秀 之