

寄稿論文

新・百貨店創造への経営戦略

第2回「新百貨店の目指すポイントとビジネスモデル」
—百貨店業界への提言—

—————ストアーズレポート 2010年7月 掲載—————

2010年7月5日

1. 新百貨店の業態として目指すポイント

(1) 日本における新百貨店の優位立地

アメリカは車社会の到来と産業の空洞化により中心市街地が特定の都市を除いて崩壊し、大商圏商法の業態である百貨店が郊外の多核・モール型RSCの核店として生き抜く道を選んだ。その結果、現在のSCの核店としての百貨店は小商圏型百貨店として従来の大商圏型の都市型百貨店とは異なる道を歩んでいる。

一方、日本もアメリカと同じ車社会の到来と都心の空洞化は起こったが、大量交通手段が網の目のごとく充実している三大都市圏（東京、大阪、名古屋を中心とした都市圏）においては、アメリカと同じ現象は起こらなかった。ただし、三大都市圏以外の地方都市は、ほぼアメリカと同じ現状が起こったが、県庁所在地を中心とした100万商圏の立地は今も百貨店の成立立地として残っている。

それゆえに、日本の立地構造は、人口的に50%が中心市街地を基軸とした立地構造、残り50%がアメリカ型の中心市街地が希薄化した立地構造にある。

このような、日本とアメリカとは立地構造の違いから、百貨店の成立背景も異なり、百貨店を成立させるビジネスモデルも異なってくる。

日本における百貨店の成立立地は3つの大立地と6つの小立地があり、これを百貨店成立の「6・3立地」と言う。この百貨店が成立する6・3立地は図表1の通りである。

〔図表1〕日本での百貨店の成立立地

3つの大立地	6つの小立地	内容
3大都市の 中心立地	中心市街地立地	3大都市圏（東京、大阪、名古屋）の基軸母都市で商圏人口400万人を有する拠点立地 〔東京：新宿、渋谷、池袋、銀座、 大阪：キタ、ミナミ 名古屋：栄、名駅前…等〕
	商業副都心立地	3大都市圏の郊外で大量交通手段が交差し、商圏人口100万人を有する拠点立地 〔東京での事例として立川、吉祥寺、大宮、町田、川崎、千葉…等〕
地方拠点立地	200万商圏の 地方拠点立地	3大都市圏以外の地方都市で商圏人口200万人を有する拠点立地 (札幌、仙台、広島、北九州、福岡、新潟、金沢…等)
	100万商圏の 地方拠点立地	3大都市圏以外の地方都市で商圏人口100万人を有する拠点立地 〔上記の200万商圏立地以外の県庁所在地、青森、宇都宮、静岡、岡山、大分…等〕
SC立地	多核・モール 型RSC立地	性格の異なる核店が複数導入され、専門店が150～300店舗モール状に導入されたエンターテインメント志向のSC
	タウンセンター 立地	オープンエアモールの商業だけでなく生活関連業種が複合された街づくり型のSC

「第1の3大都市圏」は、基軸母都市の都心の中心市街地立地と郊外の商業副都心(都心と郊外を結ぶ大量交通機関の結節点立地)に百貨店の成立立地が存在する。「第2の地方拠点立地」は、札幌、福岡の中心市街地のような200万人圏を有する地方拠点立地と、100万人圏を有する地方拠点立地がある。200万人圏の地方拠点立地での百貨店は複数成立し、郊外の多核モール型RSCに切り崩されないが、100万人圏の地方拠点立地は郊外の多核・モール型RSCに切り崩されるため1ヶ所のみしか百貨店は成立しない。

この3大都市圏の中心立地や地方拠点立地は、立地自体による百貨店の成立立地であるが、「第3のSC立地」は、SCの成立の仕組みづくりによって百貨店が成立するメカニズムであり、アメリカの郊外の多核・モール型SCの核店となっている百貨店の成立と同じメカニズムである。百貨店は単独では成立しないため、ディベロッパーが百貨店が成立する仕組みづくりを行い、その仕組みの中で百貨店がMDingを活かすノウハウを発揮することにより百貨店は成り立つ。このSC立地は、多核・モール型RSC立地と、まちづくり型の生活複合施設であるタウンセンター立地が存在する。日本ではSC立地外の百貨店が、百貨店の全売上高の90%を占めているのに対し、アメリカではSC立地内の百貨店が百貨店の全売上の90%以上の売上を占めており、全く逆の結果が出ている。この現象は日米の立地構造の違いもあるが、SCディベロッパーと百貨店が互いにSC内の百貨店の成立メカニズム(DD同盟=Developer & Department store)の理解とノウハウを持っていない結果である。

このように百貨店の立地戦略と商圈との関係を要約すると次の通りである。

- ①大商圈商法としての百貨店の立地戦略は、できるだけ魅力の高いMDingにより、広く薄く顧客を引きつける3大都市圏立地の百貨店
- ②小商圈商法としての百貨店の立地戦略は、顧客の近くに進出し、顧客の近くで成立するMDingにより狭く深く顧客を引きつけるSC立地の百貨店
- ③大商圈と小商圈の間で、100万人圏の地方拠点立地の中商圈商法の百貨店

(2) 2020年の日本のGDP、民間消費支出、店舗向消費支出と百貨店の売上高

日本の新百貨店が今後流通の中で一定の地位を確立し、勝ち抜くためにはマクロ経済の中での数値的ポジショニングの確保が必要である。そこで、2020年の近未来の百貨店の数値的姿を描いてみよう。

現在、日本のGDP(国内総生産)は473兆円(2008年)である。今後の日本の経済の年間の伸びを政府の目標3.0%とするならば2020年のGDPは655兆円となり、成長志向の経済調査機関の4.0%を採用するならば728兆円となる。ここではその中間の成長率の3.5%(筆者は日本の置かれている世界経済のポジショニングや日本人の持つ潜在的技術から見て4.0%以上と思っている)とするならば691兆円が算定される。

ここでは2020年の日本のGDPを毎年3.5%の成長と見込んだ691兆円と仮定する。

次いで民間消費支出は、対GDP比で現在は57%(アメリカは70%)であるが、2020年には63%(日本は輸出産業を中心とした製造業のウエイトが高いことから、現在の日本とアメリカの中間と想定)とすると、435兆円となる。さらに、民間消費支出のうち店舗向消費支出(小売業と飲食業の合計に相当)は40%(現在は44.3%)と仮定すると174兆円となる。現在、店舗向消費支出は推定129兆円であり、2020年には174兆円となり、現在の1.35倍になることになる。

問題は2020年の店舗向消費支出174兆円のうち、百貨店の業態としての売上高は百貨店の業態としてのポジショニングを確立するためにはいくら必要となるのかである。1991年に百貨店が9.7兆円の最高の売上を達した時の店舗向消費支出に占める百貨店の売上高は7.0%であったが、2009年には5.0%まで低下している。ランチェスターモデルの業態の存在性を確保するためのシェア6.8%を割り込んでいる(1991年には7.0%と6.8%を若干ではあるが上回っていた)。

私は百貨店業態が自らの業態としてのポジショニングを確立するための挑戦目標として6.8%の11.8兆円までは無理としても、10兆円(店舗向消費支出の5.7%)は必要と思っている。10兆円は2009年の百貨店

の売上高 6.5 兆円の 1.54 倍、毎年 4% の成長率が必要であるが、前提とした経済成長の毎年 3.5% から見て、新生百貨店の売上高は努力次第で十分可能である。ただ、ここでの百貨店は次号以降で定義する特定分野のニーズを“百貨”で提供するスペシャリティ百貨店を含み、現在の百貨店の概念以外の業態を含む。

以上のマクロ経済からマクロ消費出店での 2020 年の百貨店の売上高を 10 兆円と設定する。この 10 兆円の数値的目標は、百貨店が生き残りを賭けてという消極的な発想ではなく、百貨店は日本の今後の成熟経済社会の中で成長産業の 1 つの位置づけになるとの仮定の上に成り立つものである。

まさに、百貨店の 10 兆円産業への復帰のための新百貨店のビジネスモデルが必要となる。いずれにしても、従来の百貨店に成長ベクトル(エンジンとハンドルのある革新)を付加して、流れを変えなければ、10 兆円の販売体制は構築できない。

2. 新百貨店の成長ベクトル戦略

(1) 新百貨店の成長ベクトルのポイント

新百貨店が多様化したニーズ構造の中で、自らの業態としての得意分野(競争相手となる他業態に対して参入障壁の高い分野)で競争優位性を持って事業を構築しないと百貨店の未来はない。

とかく、百貨店は歴史が長い関係上、長期低落化しているとはいえ顧客から見て良い悪いは別にして 1 つのイメージが強烈であり、それが世の中の変化に対応しきれずに「革新的な変化への対応」「競争優位性の確立」「独自ノウハウの開発」の 3 つの戦略が希薄化してしまった。

新百貨店が 21 世紀の成長流通産業になるためには次の 2 つのポイントが必要である。

① 社会における百貨店の存在性

過去の百貨店が元気であった頃(戦前・戦後から 1965 年頃まで)は「百貨店は買物の王様であり、憧れニーズの中核業態」であった。また、1966~1990 年ころからは百貨店に変わって「GMS や C S C が買物の王様となり、生活向上ニーズの中核業態」となった。さらに、1991 年から 2015 年頃までは「多核・モール型 R S C が買物の王様であり、エンターテインメントショッピングニーズの中核」となっている。いずれにしろ流通業界で主導権を持った業態は売上高をこの間に 3~10 倍伸ばしている。今、百貨店は S C やスペシャリティセンター等の他の業態と同質化して百貨店としての存在性が希薄となっている。まして、ポストモダン消費社会においてモノを買い、所有し、消費することに喜びを感じる時代は終焉している。新百貨店は、新たな社会の中での存在感のある業態固有の特性を創出しなければならない。つまり、顧客から見て「百貨店」とは何ぞやが誰もが理解できる根源的業態としての訴求点が必要となる。

では、新百貨店の「社会における存在性」とは何か。かつて百貨店が憧れニーズの中核業態としての買物の王様であったことに代わる社会的存在は何か。

それは日本の買物の学習経験の連続性の終焉後の消費である「ポストモダン消費」に対応した流通業態の深掘りである。

日本はモダン消費(物を買ひ、所有し、消費することを喜びと感じる消費)は終焉し、新しい価値観を持った消費を創出しないと経済発展は周辺の開発途上国への外需依存でしかなくなる。どうしても新しい価値観を持った消費を創出し、日本の内需による経済発展が必要であると同時に、潜在的には消費の変化は百貨店にとって千載一遇のチャンスでもある。

ポストモダン消費は大きく 6 つの性格を持った消費から成り立っている。

・ポストモダン消費の「第 1 の柱：上質・品格生活消費スタイル」

ポストモダン消費の基盤となる成熟経済は「富裕消費」(本物の豊かな生活者のための日常の消費)と「背伸び消費」(豊かな生活者への憧れの非日常の消費)の従来のモダン消費でも存在したニーズが、より真正価値として存在する。昔の百貨店が豊かでない生活者にとって非日常の買物あるいはウィンドショッピングの場であったのに対して、新富裕・新憧れニーズという。

・ポストモダン消費の「第2の柱：私淑(ししゆく)消費」

ポストモダン消費の第1の柱である上質ライフスタイル消費は、モダン消費の延長線上の進化した消費ではあるが、私淑消費はポストモダンの基軸となる消費の概念である。つまり、私淑消費とは「世の中に存在する良い商品やライフスタイルを学び、自ら洗練された生活を創造することができる消費」である。そのためには提案力(顧客にスタイリッシュな生活を提案する力)や認識伝達力(顧客に良さを説明し、認識してもらう力)が必要となる。日本での私淑消費に対応した業種として「無印良品」がある。無印良品は世界のこだわりや優れた商品やライフスタイルを発掘し、それを日本文化とエコ文化を付加して、シンプル(単純)かつリーズナブル化して生活提案する生活雑貨の店である。また、価格もアッパー・リーズナブルで、顧客は「安くはない(高いとは言っていない)が、他にないのでここ(無印良品)で買ってしまおう」という、価格2番の戦略(価格を訴求するのではなく、こだわり品型を訴求し、でもリーズナブルという価格は隠し味の位置づけにある)を取っている。

・ポストモダン消費の「第3の柱：幸福消費スタイル」

モノを買い、所有し、消費するモノ消費に関する幸福感は、買物の学習経験の連続性の終焉で達成しました。所得と幸福度は、所得が一定のレベルまで達成すると一致しなくなる。経済の成熟期には、モノに対する満足ではない、心理的(精神的)満足のウエイトが高まり、幸福を感じる消費、具体的には教育、個人活動、人間関係、絆、コト…等に関する消費が高まる。

・ポストモダン消費の「第4の柱：安心・安全消費スタイル」

経済が成熟すると、生活における安心・安全に関するニーズである健康や環境等のロハス志向消費のウエイトが高まる。安心・安全は、人間が動物として感じる究極のニーズである。

・ポストモダン消費の「第5の柱：アラウンド消費スタイル」

小商圈商法(できるだけ客の近くでする商法)と大商圈商法(魅力ある機能により、できるだけ遠くから吸引する商法)があり、時代の流れとしては、小商圈商法→中商圈商法→大商圈商法へと進む。しかし、今は車が基軸であるが、今後は車を必要としない消費が拡大し、理想的には車が3分の1、徒歩・自転車・バイクが3分の1、鉄道・バスが3分の1の立地が優位になる。この意味から、「地域密着」(自分の家の周辺で、それなりに機能的に複合した施設で気軽に消費をしたい)というニーズが高まっていくことになる。

・ポストモダン消費の「第6の柱：ドメスティック消費スタイル」

資本主義が発展する前は、地方色の強いニーズが中心であった。その後、大量生産・大量販売のシステムが進歩すると、全国一律のニーズが主力になった。経済が成熟すると概念的原点帰りが起こり、ノスタルジーとローカリティーが高まり、全国一律ではないニーズが増大する。地方独特の個性あるニーズ(地域固有のニーズ)3割と、全国一律ニーズが7割の黄金比が成熟社会では必要となる。

このように、新百貨店の社会的な存在性は、「良さのわかるニーズの王様」(今はニッチなニーズであるが、潜在的には大きなマーケットを持っている)のイメージを持つ業態の確立が必要である。

②流通業における百貨店の位置づけ

社会の中での百貨店の存在性だけでなく、流通業の中での百貨店業態の位置づけ(ポジショニング)が必要となる。

百貨店は同業他社との競争に負けて衰退したのではなく、他業態の切り崩しによって長期低落化の道歩んでいる。他の業態からの得意分野の構築による敵の参入障壁の高い業態づくりを行い、マーケットニーズの中で自らの位置づけを確立することが必要である。

新百貨店は、他の流通業態とは異なる「おもてなし」「カスタマイズ」「専門知識＝ライフクリエイター」を卓越したレベルで持つことが必要である。流通業における百貨店の位置づけは、次回以降のヘキサゴン戦

略モデルの中で述べる。

(2) 新百貨店の買い場革命

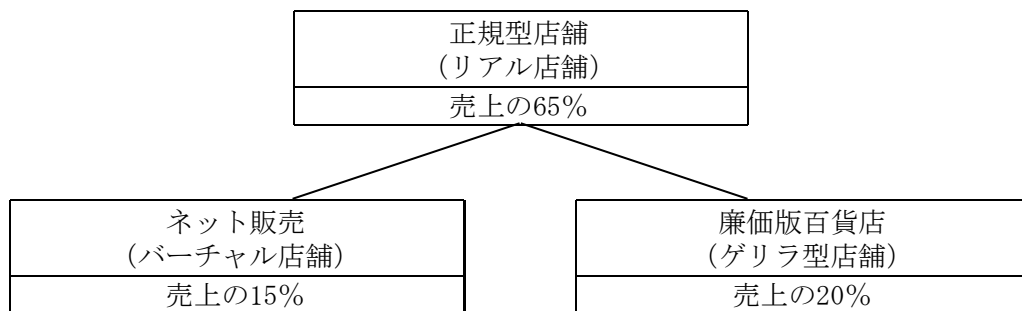
新百貨店の成長ベクトル戦略は、新百貨店の買い場革命と利益革命の2つの革命が必要となる。

新百貨店の買い場革命は、現状の「リアル店舗」(正規型店舗)だけでなく、「バーチャル店舗」(ネット販売)や「ゲリラ型店舗」(廉価版百貨店・アウトレット志向店舗)の展開が必要となる。

第3次流通革命におけるバーチャル店舗としてのネット販売は大きなウエイトを占めるようになり、積極的に新百貨店はネット販売を拡大するべきである。同時に、ネット販売は、顧客の囲い込み戦略(特定の顧客ニーズの深耕)やカスタマイズ顧客戦略(特定の顧客に対して、あなたのための店づくり)に役立つことになる。

同時に、新百貨店はリスクを伴う自主企画・販売のMD i n gと場所貸し等のショップ型MD i n gの2つのハイブリッド型MD i n gとなるが、リスクを持つ自主企画・販売MD i n gには在庫処分としてのアウトレットセンターが必要となる。従来のメーカー指導の催事型バーゲンでは量的に対応できず、恒常的な在庫処理の場が必要となり、事実アメリカの百貨店は、ニーマンマーカスのラストコール、サックスファイブアベニューのオフ・フィフス、ノードストロームのノードストロームラッグのアウトレットストアを持ち自主企画・販売のリスク負担とリスク回避をしている。ただ、アメリカにおいても日本の新百貨店においても、在庫処理のアウトレットストアのみでは百貨店の成長ベクトル戦略にはならない。アメリカでは、百貨店の在庫処分の店は、アウトレットストアと言うより「廉価版の百貨店」の位置づけにあり、百貨店からの在庫処分が3分の1、独自のPB商品が3分の1、独自仕入調達で3分の1の商品構成となっており、1つの事業性を持った戦略店舗の位置づけにある。

〔図表2〕新百貨店の企業内3業態



新百貨店の企業としての売上構成は正規型店舗が65%(3分の2)とし、ネット販売が15%(小売業全体のネット販売が現在は3.0%で、2020年には15%程度)、廉価版百貨店が20%の売上の黄金比が適切である。

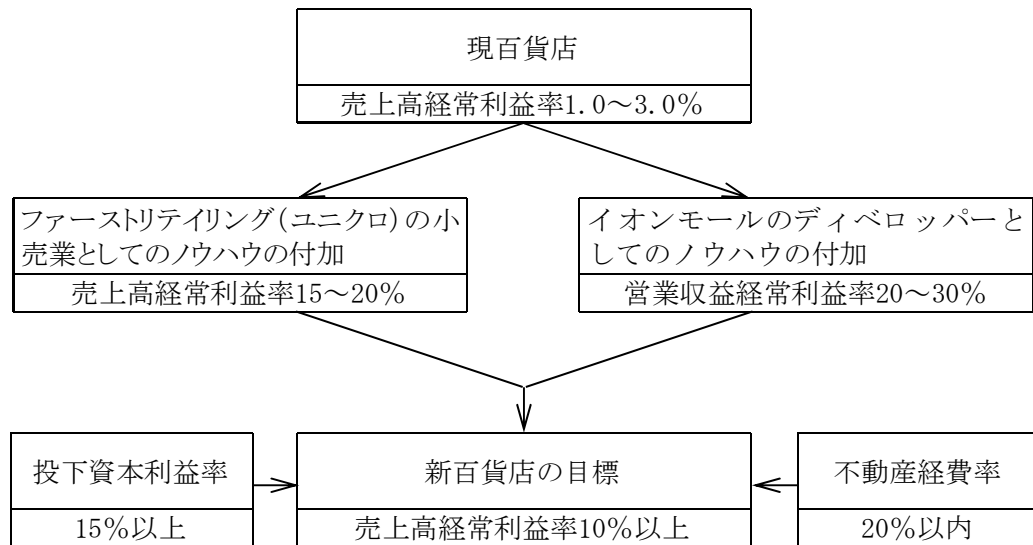
(3) 新百貨店の利益革命

現状の百貨店の利益構造は著しく低い。売上高経常利益率は1~3%程度である。通常、小売業の売上高経常利益率は5%は必要である。また、成長流通企業の売上高経常利益率は10%以上となっている。新百貨店は、売上高経常利益率は10%を目標値とすべきである。そのためには次の手法が必要となる。

- ①新百貨店は、リスクを持つ自主企画・販売MD i n g型と場所貸し業のディベロッパー型のハイブリッドMD i n gとする。このハイブリッド型MD i n gは立地により企業の戦略により、ウエイトは異なるが、いずれにしても競争優位性・異質性と顧客への適正なるMD i n gの「独自MD i n g」を基本とする。
- ②リスクを持つ自主企画・販売MD i n gは、プライベートブランド(PB=自主企画商品=OEM=相手先ブランドによる製造やODM=相手先ブランドによる企画・製造)により、自己リスクによる高粗利・高経常利益体質を確立する。
- ③場所貸し業としてのショップ型MD i n gは、完全ディベロッパー型の経営・運営とし徹底した人件費を削減し少数精鋭による高収益・高経常利益体質を確立する。

以上のような小売業としてのノウハウを駆使した高収益体質づくりの例として、ファーストリテイリング（ユニクロ）の売上高経常利益率 15～20%がある。また、ディベロッパーとしてのノウハウを駆使した高収益体質づくりの例としてイオンモールの営業収益経常利益率 20～30%がある。両企業とも、日本における最高級の高収益企業であるが、流通ノウハウを駆使すればすばらしい収益を得ることができる事例である。この2企業は、ファーストリテイリング(業態としては小売業)やイオンモール(業態としては不動産業)は、高度な流通ノウハウ産業であり、まさに、これから歩もうとする新百貨店は、商品・サービスを単に売るのではなく、顧客に付加価値を売るという流通ノウハウ産業としての業態を目指すことが必要である。その意味で両社の決算書の内容を精査して事業メカニズムを検証することが望ましい。

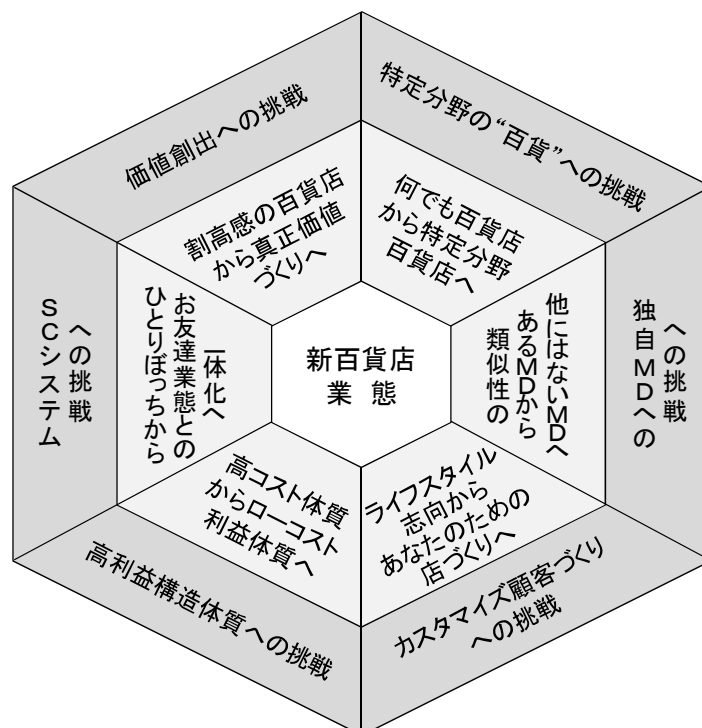
〔図表3〕新百貨店の流通ノウハウ相関図



3. 新百貨店業態の挑戦ビジネスモデル

新業態としての新百貨店は、新しい21世紀で勝ち残り不動の存在感のある業態としての位置づけを確立するために次の6つの挑戦（ヘキサゴン戦略）するビジネスモデルを提案する。その内容は、図表4の通りである。

〔図表4〕新百貨店のヘキサゴン（六角形）戦略モデル



以下、次回（3回から5回）で詳細に述べる内容のポイントをヘキサゴン戦略モデルに基づき示す。

①価値創出への挑戦

顧客から見て各業態のみならず商品・サービスの客観的評価は「価値」である。価値は（品質／価格）で表現され、価値の割に品質が良い悪い、あるいは品質の割に価格が高い安いと評価される。いわゆる顧客の業態や商品・サービスの選択の基軸となる評価である。

百貨店は品質の割に価値が3割から5割高いと評価されており、この課題の解決だけでなく、新百貨店は新価値を新たに創造し、価値という基準に基づく顧客の生活の中で独自の存在感と流通業界での位置づけに挑戦しなければならない。

②特定分野の“百貨”への挑戦

現在の百貨店は基本的に総合百貨店である。総合店は日米とも衰退業態であり、「より小さな商圈での総合業態であるスーパーセンター」や「超大商圈での巨艦型百貨店」でないと成立しない。新百貨店は特定の分野（商品分野、ライフスタイル分野、ターゲット分野…等）での“百貨”（この分野で一番揃っており、他へ行く必要がない大型店）が必要となる。新百貨店は、潜在的には大きなマーケットに拡大する現ニッチマーケットを、マーケティング戦略とカスタマイズ戦略で新たなニーズに育て、この分野での“百貨”を確立する需要創造へ挑戦しなければならない。

③独自MD i n gへの挑戦

小売業にとってMD i n gは命である。MD i n gには商品固有の特性の把握と商品を売れるようにする仕組みづくりの2つのMD i n gがある。現在の百貨店のMD i n gは前者であり、しかも委託販売や消化仕入れが中心でリスクを持たない小売業者である。と言っても、場所貸し業のディベロッパ業の徹底した追求を行っていない。新百貨店は、小売業としての百貨店と場所貸し業としての百貨店の2つの方向性が存在するが、いずれも、高収益構造（売上高の10%以上の経常利益率）を有する独自MD i n gへ挑戦しなければならない。

④カスタマイズ顧客づくりへの挑戦

小売業は、商品・サービスという観点から顧客にライフスタイルを提案することである。SCやGMSや百貨店はライフスタイルを提供することが基軸であるが、SCやGMSと異なる点は、SCやGMSが単にライフスタイルを提供するのに対し、百貨店は業態固有の特性としておもてなしの高サービスがある。新百貨店は、百貨店らしさを出した他の業態との異質化は「あなたのための店づくり」という特定意識を持ったターゲット戦略が必要である。そのため新百貨店は、カスタマイズ化顧客戦略を他の業態ではできない卓越したレベルで、かつ敷居の低いレベルで提供できることに挑戦しなければならない。

⑤高利益構造体質への挑戦

百貨店は高投資・高コスト産業と言われている。建物投資、内装商環境投資、人件費、オペレーションコスト…等、百貨店の権威という名のもとに過大投資・過大オペレーションコストが過去において行われ、最近では改善されたが、他の業態と比較してまだまだ相対的に高コスト体質であることは間違いない。現在の百貨店は豪華・ハイコスト、GMSはハイイメージ・ローコスト、新百貨店は高感性・ミドルコストの店づくりが必要となる。特に、GMSやSCがローコストでハイイメージを確立し徹底したローコスト精神とローコスト技術は学ぶべきものが多い。またリスクを持たない経営体制であるため収益構造も低くなっている。新百貨店では、収益の面、投資・費用の面の両方からの高コスト体質改善し、リスクと独自企画ノウハウを持つことによる高利益構造体質へ挑戦しなくてはならない。

⑥SCシステムへの挑戦

SCはアメリカでは小売販売額の50%以上（コンビニエンスセンターを含めると75%）を占め、日本でも20%（近未来は30%）を占めている。まさに、SCは流通業における最強の業態である。

SCの固有の強みは「MD i n gを活かす仕組み」を持っており、アメリカの百貨店の90%以上の売上はSCの中の百貨店で売られている。それに対して、日本では90%以上がSCの外の百貨店で売られている。情報システム業界に例えれば、百貨店はコンテンツ（中身のノウハウ）であり、SCはプラットフォーム（土台・仕組みのノウハウ）である。コンテンツの固有の良さをプラットフォームで情報を収集・分散させることにより情報システムは高い成果が出る。SCも第1世代のSCであるコミュニティ型SCから、第2世代のSCである多核・モール型SC、さらに第3世代のSCであるライフスタイルセンター&タウンセンターに進化するにつれて、新百貨店の成立性が高まり出番のチャンスが増えることになる。

新百貨店は、SCの核店との存在とSCの核店にならなくても街づくりとしての存在、さらには売場にMD i n gを活かす仕組みを持つSC理論を取り込むことによる高成果に挑戦すべきである。

次回以降、上記の新百貨店が挑戦するビジネスモデルを1コ1コ取り上げる。

(株)ダイナミックマーケティング社⁺⁴

代 表 六 車 秀 之