

視点(1049)

百貨店の価値と2倍価値アップ戦略の事例!!

百貨店の価値(品質/価格)が低いと言われ始めて、もう20年になろうとしています。すなわち、百貨店の商品は、品質(素材、製造精度、機能性、ファッション性、トレンド性、安心安全性)は良いが、価格が高いために、商品価値は低いと評価されています。

日本経済新聞とNTTレゾナントが2009年1月に実施した調査によると、百貨店の大手ブランドの服の価格に対する評価は次の通りとなっています。

	構成比①	構成比②
今より高くても構わない	3.7%	22.3%
今の水準で良い	18.6%	
今より2~3割安が適切	53.9%	74.0%
今の半値以下が適切	20.1%	
その他	3.7%	3.7%
合 計	100.0%	100.0%

現状の価格で良いが「22.3%」に対し、高いが「74.0%」と、高いと評価するものが適切であると評価するものを3.3倍上回っています。

百貨店は、商品価値を高めなければ顧客の支持を失ってしまいます(現在でも長期低落化の道を歩んでいます)。

顧客が、百貨店の価格を「今より2~3割安が適切」と答えていますが、単に「今より2~3割安にするだけでは、顧客の評価と一致するだけで、当たり前の評価になるだけ」で、現状の百貨店の長期低落化を防ぐことはできません。今は、第2次バリュー革命の時代であり、当たり前の価格(顧客の評価=商品価値)では、革命とはならず、今まで百貨店が歩んでいる傾向と同じレベルの進展しか期待できません。

調査の中で、「今の半値以下が適切」との評価が20.1%あり、百貨店の価値創造は、この5分の1の評価に相当するレベルに合わすべきであり、顧客の感動を呼ぶための価格2分の1、あるいは価値2倍に標準を合わせることが勝ちパターンです(六車流：流通理論)。

百貨店の商品価値を2倍にするためには、次の2つの方法があります。

- ① 1つは、価格は現状のままで、品質を2倍向上させ、商品価値を2倍にする方法
(価値2倍=品質2倍/価格据え置き)
- ② もう1つは、品質を現状のままで、価格を半値にして、商品価値を2倍にする方法
(価値2倍=品質据え置き/価格半値)

この2つの手法を同時に戦略化する方法を「ハイブリッド・プライス戦略」と言います(詳細は、「流通とSC 私の視点1028」参照)。

さらに、2008年から2011年頃にかけて起こる第2次バリュー革命に対応し、勝ち抜くためには、「プレミアム価値創造MDing戦略」を行うことが必要です。

すなわち、第1次バリュー革命(1991~1995年)の独り勝ち企業(例：ユニクロ、しまむら、無印良品は、GMSの価格の半分でGMSの2倍の品質を持ち、価値4倍にする戦略)では、プレミアム価値創造企業(新しい価値付けという特典を創出した企業)が大発展しました。

百貨店も、第3の道として、「価格は半値、品質は2倍の4倍の価値創造戦略」が、百貨店が第2次バリュー革命で大発展するために必要です。そのためには、生産コストはもちろん、「流通コスト」の改革まで百貨店がリスクを持って主体的に行うことが必要です。

今、百貨店の価格半値戦略が各分野で行われています(日本経済新聞2009年2月6日号より紹介させていただきます)。

アパレルの分野で著名ブランドの派生品が売られ、ブランド名は冠しながらも、生産コストを抑えて格安にした商品「あのブランドの妹版なら手が出せる」とした商品です(アメリカでは廉価版と呼ばれています)。

ポイントは「百貨店で売っているブランドの従来品を思わせるデザインやつくりを安くして売っている」、伊高級婦人シャツのナラカミーチェは「ナラカミーチェのようなシャツが半値の1万円で買えるナラカミーチェの派生ブランドであるローザ・バイ・ナラカミーチェとして安く売っている」、サンエー・インターナショナルは「サンエー・インターナショナルの百貨店向け商品であるジル・スチュアートより3割安いジル・バイ・ジル・スチュアートとして安く売っている」、伊藤忠商事の子会社のジョイックスコーポレーションは「高級なカシミアやシルクを使う仏高級ブランドのランバンに比べてコストを抑えた生地を使い、ランバン・オン・ブルーとして安く売っている」、レナウンは「家族向けブランドのアーノルドパーマータムレスを低価格化」しています。全て、「半額程度、デザイン一緒、安く生産」をテーマにバリュー革命を起こしています。

(株)ダイナミックマーケティング社¹³
代 表 六 車 秀 之