

②商品価値のある売場づくり

百貨店の商品は、品質の良さは認めるが、価格が30%から最大50%高いと感じている。まして、郊外の多核・モール型RSC、しかも感性は高いが節約志向の現代のファミリーにとって、2倍以上高いと感じ、仮に買うときはバーゲンのときのみとなる。彼らは、百貨店という言葉は死語と言い、百貨店だから買うというように百貨店に権威を感じる人は大幅に減少しており、百貨店の売場は多くの業態の中の一つの売場と考えている。それ故に、百貨店で売られている商品にバリュー(価値=品質/価格)がないと売れないのである。

これを打開するためには、多核・モール型RSCの百貨店は、カテゴリー特化のスペシャリティ百貨店化したMDで、「ツープライズゾーン戦略」を展開することが必要である。すなわち、全体の3割は本来の百貨店の基軸プライズゾーン(3万円の価値を基軸とし1万5000~6万円の4倍のプライズゾーン)でMDを構築、残り7割は本来の半分のプライズゾーン(1万5000円の価値を基軸とし7500~3万円の4倍のプライズゾーン)の2本柱のプライズゾーンMD展開をすべきである。

単に裾値を下げるだけでなく、1つの柱として客層、ライフスタイル、商品群の価値に対応することとでないと、本来の百貨店の延長線上のプライズ戦略では百貨店業態としての価値はなく、通用しない。

③ターゲットの概念を絞り込み、客層に全対応した売場づくり

多核・モール型RSCの主たる客層は、ファミリーであり、本来百貨店が対象とするアダルト層及びヤングシニア層は対象にしていない。しかし、ヤング・キャリアからヤングファミリーまでの客層はモールが押さえているために、ややエイジ的に高いアダルト層(35~50歳)にウエイトを置かざるを得ない。SC全体としては、40~50歳は百貨店に期待したい客層ではあるが、それでは百貨店が浮いた存在になってしまう。そこで、概念的にはアダルト層を中心とするが、ヤングアダルト(25歳以上)からヤングシニア(60歳まで)の幅広い客にも対応できる幅広い客に馴染めるMDが必要となる。アダルトアダルト、シニアシニア化した売場は汎用性がなく、SCには似合わない。アメリカのノードストロームは、概念的には30~40歳を対象としているが、20代から60代まで幅広い客層に支持されたMDを見事に導入している。



<郊外型百貨店の再生は重要課題>

百貨店は多核・モール型RSCにとって、本来なくてはならない業態である。GMSと物販モール専門店とエンターテインメント施設では、SCの客層の狭隘性、低い客単価、上質感のあるMDの欠陥、売場効率の低さ、相乗効果の希薄性...などが本来の多核・モール型RSCの強さのレベルまで発揮できないのが現実だ。

アメリカに比べて日本の場合、SCの客単価は半分以下である。これ以上RSCがエンターテインメント性による集客に依存すると、もてあそばれ型SC(人は集まるが売上は今一步、日祝日は良いが平日は今一步、飲食は良いが物販は今一步)となってしまう。「モノからコト」は重要なキーワードだが、現実には物販力のある「モノが売れるSC」こそ多核・モール型RSCの目指すところである。その基盤がなければ「サービス」という付加価値は力を発し得ない。

百貨店はMDの技術レベルは知っているが、MDを活かす仕組みのノウハウが希薄である。独自のMDを仕組みにより何倍にも変えられることに興味を示さない。

百貨店のSCの成立・成功のメカニズムの理解と新しい時代の百貨店としてのMDを再構築して、ぜひ多核・モール型RSCの核店として君臨してほしい。それが、SC業界の発展のみならず、生活大国(国内消費を基軸とする経済大国)への道となる。

(株)ダイナミックマーケティング社³
代表 六 車 秀 之