

## 視点(1674)

(百貨店・GMS編)

## 大阪梅田の各百貨店のポジショニングと成果(その3)!!

(流通とSC・私の視点 1673 より続く)

阪神梅田本店は庶民的・熟年志向・カジュアル志向の大衆百貨店のポジショニングを強力に確立し、「残りものに福があるMD i n g」となっており、独自性のあるカジュアル百貨店です。阪急うめだ本店の影響はありますが、地域密着型百貨店に磨きをかけて完成度を高くすれば棲み分けることは可能です。問題は、大丸梅田店を上回り900億円の現状を期待できるか否かです。また、阪急メンズ館はメンズのMD i n gをSC化したスペシャリティ百貨店(特定分野で百貨を提供する百貨店)として独自分野を業態的には確立し、一部、MD i n g的には阪急うめだ本店や大丸梅田店や三越伊勢丹とのバッティングが起っていますが、スペシャリティ百貨店という業態の特性を活用し完成度を高めれば「残りものに福があるMD i n g」は可能です。

問題は「三越伊勢丹と大丸梅田店と阪急うめだ本店の3つの百貨店のポジショニング」です。それぞれの梅田街区における百貨店のポジショニングを分析すると次の通りです(六車流:マーケティング理論)。

### (1) 三越伊勢丹のポジショニング

三越伊勢丹は、強力なMD i n gのノウハウを有する「百貨店の王道」を歩む百貨店です。自主企画・自主売場づくり・自主販売体制づくりによる上質感のある商品をライフスタイル化したモノ至上主義の店づくりです。アメリカでは、百貨店は1960年代から郊外のRSCの核店として、またモダン消費時代に対応して、従来の総花型百貨の店から独自のライフスタイルを売るMD i n gの百貨店へと進化しました。しかも、すべて買い取り制でリスクを持つ「真の小売業化した百貨店」です。三越伊勢丹は、この王道の百貨店づくりを志向して競争の激しい梅田街区へ売場面積規模3番店で出店しました。まさに、敵地に少人数で攻め込み、また、敵地での情報不足のため、大阪のマーケットの中で独自のニーズを創出することができなかった状態です。さらに、戦う武器であるブランドや仕入先においても、敵地の中で圧倒的No.1の阪急うめだ本店との関係で確保できませんでした。起死回生策として、ルクアとのコラボレーションMD i n gによるSC化を行っています(現在、三越伊勢丹の一部をルクア化しつつあります)。これが成功すると、三越伊勢丹とルクアの連合軍は阪急うめだ本店との規模格差の縮小及び棲み分けが可能となり、1㎡当たり100万円の販売体制づくりに脱皮する可能性はあります。ただし、それ以上の売上高を達成するには、例外の原則のノウハウを活用しないと不可能であり、それはハードルの高い課題です。

### (2) 大丸梅田店のポジショニング

大丸梅田店は、三越伊勢丹が展開する王道としての百貨店の道(自主企画・自主売場づくり・自主販売体制)ではなく、自らの百貨店の売場を基軸として、強力な集客力を持つテナント(有力・有名専門店)を導入することで百貨店の持つMD i n gの弱点を補完し、館全体としての販売力と集客力を高めています。例えば、うふふガールズ、東急ハンズ、ポケモンセンター、メガユニクロ、レストラン街等の有名・有力テナントを自らの百貨店MD i n gと一体化しています。それゆえに大丸梅田店は、阪急うめだ本店に完全にはMD i n g的に囲い込まれていません。MD i n g的に囲い込むとは「敵の持っているものは全て持ち、敵の持っていないものも持つことにより、客から見て、敵へ行く必要性をなくす戦略」ですが、それを可能とするためには敵の1.4倍以上の売場面積(1.4倍ということは70%を敵と同じMD i n g、残り30%を敵が持っていないMD i n gを行うことが最低限できる売場面積)を持つ必要があります。阪急うめだ本店(80,000㎡)と大丸梅田店(64,000㎡)の売場面積比は1.25倍ですので、阪急うめだ本店は大丸梅田店をMD i n g的に完全に囲い込むことは困難です。一方、阪急うめだ本店と三越伊勢丹(50,000㎡)の売場面積比は1.6倍(40%を敵の持っていないものを持つことができる)ですので、阪急うめだ本店は三越伊勢丹を完全にMD i n g的に囲い込むことは可能です。

大丸梅田店は、一番店型百貨店である阪急うめだ本店との棲み分けが売場面積的にもテナントミックス型MD i n g的にも可能であり、また、エンターテインメント要素をMD i n g的に導入(ポケモンセンター、東急ハンズ、レストラン街等)して独自の路線を歩み、阪急うめだ本店とは準棲み分けができています。それゆえに、かろうじて百貨店の基準である1㎡当たり100万円の売上高を確保し、残りものに福のあるMD i n gを可能としています。

(流通とSC・私の視点 1675へ続く)

(株)ダイナミックマーケティング社<sup>6</sup>  
代表 六車 秀之