

視点(1931)

(流通理論編)

日本のGMSの生き残り策はあるのか!!

アメリカでは1970年の「モノ離れ」を基軸としてGMSは従来の「総花型総合業態」では対応できないために、次の3つのコンセプトで生き残り策を展開しました。

- ①総花型総合業態からPDS（プロモーションalデパートメントストア・大衆百貨店）業態に脱皮しました。すなわち、特定の客層のライフスタイルにカスタマイズ化（あなたのための店づくり）して、総花（誰にでも何でも売る）型GMSではないニューGMS（PDS）となりました。
- ②特定の客層のライフスタイルにカスタマイズ化するため、RSCの核店となってSCのフルターゲットの中で自らのポジショニングを明確にし、複数の核店（3～5店舗）の中で棲み分けをする戦略を導入しました。いわゆる1つのマーケット（多くの核店によって形成されているSCのマーケット）の中で特定の分野で一番となる棲み分け分野の新一番型戦略を展開しました。
- ③上記のPDS戦略やRSCの核店戦略を支える戦略としてPB戦略を、独自性を発揮するため、廉価性を発揮するため、粗利益を高めるために導入しました。

今、日本でGMSが小売業として大苦境にあり小売レベルでは利益が出ない状態ですが、アメリカのGMSは1970年代（今から40年以上前）に問題解決しました。現状においてJCペニーやシアーズローバックが苦戦しているのは、PDSの時代が1970～2000年までの30年間続いた後の「当たり前化により競争優位性が希薄化」したのであって、日本のGMSが苦しんでいる要因とは異なります。日本のGMSが現在苦しんでいる要因はアメリカでは1970年代に問題解決しています。

日本は1988年にモノ離れが起こり、その後GMSが長期低落化の道を歩みましたが、「ゆで蛙理論」（少しずつ悪化すること）に基づいて全く小売部門では利益が出ない状態にまで衰退化しました。現在、GMSの生き残り策を事例研究により探索した結果、次の6つの方向性が見られます（六車流：流通・マーケティング理論）。

- ①RSCの中で総合業態の核店は1店のみ（アメリカでは3～5核）として、小売部門で80億～100億円を売ることで利益を創出しているGMS（例：イオンリテール、イトーヨーカドー）
- ②GMSの中で比較的競争優位性を持つ食品に特化することにより利益を創出しているコンパクトGMS（例：ライフ、イズミ）
- ③独自集客力は希薄化し利益を出していないが、GMSの集客のインフラ機能を発揮し、テナントの賃料や生活サービスを付加して利益を創出しているGMS（例：多くのCSC）
- ④小売の直営部門を消化仕入等のコンセッションナリーを導入して小売強化し、かつ自らを擬似SC（直営とテナントを面的に一体化）として小売業で利益を創出しているGMS（例：イズミ）
- ⑤競争相手の進出が希薄な特定のエリアで、地域内で競争優位性を発揮して小売及びCSCで利益を創出しているGMS（例：平和堂、イズミ、リウボウ）
- ⑥総合業態に価格破壊力を付加するウォルマート方式により利益を創出している廉価総合GMS＝スーパーセンター（例：ベイシア）
- ⑦総合業態にアミューズメント（珍しさと楽しさ）を付加し、かつ廉価性を付加して利益を創出しているGMS（例：ドン・キホーテ）

現在の日本でのGMSの脱・長期低落化、脱・過渡期業態化、脱・中道業態化を防ぐ戦略は、アメリカのGMSが1970年代にイノベーションを行い問題解決したレベルではありません。イオンリテール及びイトーヨーカドーの2大GMSがアメリカの1970年代の脱・GMS戦略であった「ライフスタイルを提案し、かつリーズナブルに提供する」というPDS（プロモーションalデパートメントストア）の道を歩んでいますが、完成度が低く成功していません。

すなわち、総花ターゲットに総花ライフスタイルをリーズナブルな価格で提供しているレベルであり、もっとターゲットを絞り込み、明確になった顧客にカスタマイズ化して、売上高は50億～60億円、経常利益は5～10%、アイテム数はカスタマイズ化することにより現在の半分の5万アイテムまで絞り込むことが必要です。そのためには、1つのRSCの中に性格の異なる複数核店が、それぞれの客にカスタマイズ化する「PDS or スペシャルティ百貨店」へのイノベーション方式の脱・GMS戦略が必要です。

(株)ダイナミックマーケティング社⁶

代表 六車 秀之