

## 寄稿論文

### 新・百貨店創造への経営戦略

#### 第4回「新百貨店のヘキサゴン戦略モデル(その2)」

—百貨店業界への提言—

—————ストアーズレポート 2010年9月 掲載—————

2010年9月1日

前号では新百貨店業態の挑戦ビジネスモデルのヘキサゴン戦略モデルについて触れた。本号では、その第2回として「独自DMへの挑戦」と「カスタマイズ顧客づくりへの挑戦」を解説する。

### 3. 新百貨店の“独自MDing”への挑戦

#### (1) 小売業とMDing

MDingは小売業にとって“命”である。MDingは3つの視点から構成され、成果の高いMDingとするためには3つのタイプのMDingを融合させなければ相乗効果は発揮できない。

- ①第1のMDingは、商品を売るための商品の発掘と商品の品揃えによる「販売環境づくり」である。まさに小売業としての本来の役割を持ったMDingである。
- ②第2のMDingは、商品を売れるようにする仕組みづくりで商品の販売を促進させるベクトルのある「販促環境づくり」である。
- ③第3のMDingは、商品のある売場に人を呼び寄せる「集客環境づくり」(売上とは直接関係ないが、人気のある人の集まる“場”づくり)である。

第1のMDingである売するための販売環境づくりは小売業の本来の狭義のMDingであり、百貨店が得意とする分野である。第2のMDingである商品を売れるようにする仕組みである販促環境づくりや第3のMDingである売場に人を集めるようにする仕組みである集客環境づくりは、20世紀が生んだ最強の業態であるSC(特に、ディベロッパーの役割)の得意分野である。SCの成果(売上高)は「立地30%」「仕組み35%」「MDing25%」「運営10%」で決まると言われている。すなわち、立地と仕組みの適合要因でSCの成果の65%は決定され、MDingと運営の現場レベルでは35%しか成果は発揮できないのである。SCの中でMDing的には百貨店に劣る(?)GMSが、単独出店よりSC内の核店出店が1.5~2倍の売上高を獲得できるのは、第2・第3のMDingが発揮できる位置にいるからである。新百貨店においては、第1のMDingのみならず、販促機能と集客機能と一体化した第2・第3のMDingが必要となる。

#### (2) 新百貨店のMDingの構築

小売業は商品が持つ固有の特性を効用価値として消費者に提供する業態である。この考え方をマーチャンダイズ・リテイラー(商品を取り扱う小売業)と言う。一方、ノンマーチャンダイズ・リテイラー(商品を取り扱わない小売業)と言う言葉があり、一般的にはSCのディベロッパーのことである。

すなわち、SCのディベロッパーは自らは商品を取り扱わないが、テナントの持つ固有の特性の商品をマーケットニーズ&ウォンツに適合させるようにMDing及びテナントミックスを行い、自らは商品は扱わないがテナントの売上に影響を与えることができる。ゆえに商品を取り扱わないけれども小売業と呼ばれている。すなわち、SCディベロッパーはテナント(小売業)と同じような小売機能を持っているが、商品を持っていなくても売上を変えることができるのである。

同じSCで同じ企業の同じMDingのテナントが、SCによって売上が2~3倍異なる所以は、このノンマーチャンダイズ・リテイラー機能のノウハウの差によるものである。

この概念から、新百貨店をMD i n gの面から見ると次の3つのタイプに分類される。

<図表1> 3つのタイプの百貨店

	タイプ	業態	内容
第1のタイプ	マーチャンダイズ・リテイラー型百貨店	小売業態	百貨店がリスクと独自性を持った自主企画MDingを行う。
第2のタイプ	ノンマーチャンダイズ・リテイラー型百貨店	ディベロッパー業態	百貨店は賃貸業として商品にはリスクを持たない場所貸しMDingを行う。
第3のタイプ	ハイブリッド・リテイラー型百貨店	混合業態	上記の2つのMDingの混合型で、半々の性格を持ったMDingである。

アメリカでは、百貨店の売上高はSC内立地の核店としての売上高が90%以上（SC外立地の百貨店売上高が10%以下）であり、逆に、日本ではSC内立地の核店としての百貨店の売上高が10%以下（SC外立地の百貨店売上高が90%以上）となっている。これは日米の都市構造の違いとSCの進展度合の違いによるものだが、新百貨店が日本の流通業の中で存在感のある業態として勝ち残るためには、「SC外百貨店」と「SC内百貨店」が「50：50」の売上割合で成立することが望ましい。

私は、新百貨店の2020年度の目標とすべき売上高を10兆円（毎年4%の売上アップ）と考えている。それから算定すると、SC外百貨店の売上高が5兆円、SC内百貨店の売上高が5兆円となる。ここでのSC内百貨店は、郊外の多核・モール型RSCだけでなく、中心市街地の多核・モール型RSC（アメリカの数少ない中心市街地でも必ず存在するSC）やアウトレットセンター（SC業態の一種）のオフプライスストア型百貨店（アウトレット業態の百貨店）を含む。

現在、日本のSCの総売上高は27兆円（店舗向消費支出総額＝小売業と飲食業の合計に相当の21%）であり、2020年頃には44兆円（店舗向消費支出総額の2020年推定174兆円の25%）が想定され、そのうち百貨店の売上高は11.4%（推定）が適正売上高となる。

その場合の新百貨店のMD i n g上の基本原則は、次の通りである。

- ① SC外百貨店で、主として中心市街地（3大都市圏及び地方拠点立地）の立地の場合は、「マーチャンダイズ・リテイラー型百貨店」でも「ノンマーチャンダイズ・リテイラー型百貨店」でも、また、その混合型の「ハイブリッド・リテイラー型百貨店」でも成立可能である。
- ② SC内百貨店は小商圏立地であり、モール専門店との明確な棲み分けが必要となる。また、自らがリスクを持って自主MD i n gで販売する必要性から、「マーチャンダイズ・リテイラー型百貨店」あるいは「自主企画中心のハイブリッド・リテイラー型百貨店」が望ましい。

### （3）マーチャンダイズ・リテイラー型百貨店

百貨店がリスクを持った自主企画MD i n gは、小売業としては当然のことであるが、実はアメリカのSCの核店としてのSC内百貨店に限られている。世界の多くの百貨店は元々はリスクを持つ自主企画MD i n gであったが、中心市街地の恵まれた立地に位置していたため、リスクを持った小売業ではなく、場所貸し業としてのディベロッパー業（不動産業）としての性格の強い百貨店業として変化してきた。中心市街地は大商圏立地であり集客性のあるにぎわい街区であったために、場所貸し業（ショップ展開によるリスクを持たないMD i n g）の方が容易な経営として定着していった。

ところが、アメリカの郊外化と車社会の到来により中心市街地の崩壊と、郊外型SCの出現により、アメリカの百貨店はSCの核店として勝ち残る道を選んだ。郊外型SC（多核・モール型RSC）は中心市街地と比較して小商圏であり、場所貸し業としての立地優位性を発揮することができず、自らがリスクを持って仕

入れ、自らが独自性を持って販売する自主企画MD i n gにならざるをえなくなった。SCの中には同業態の百貨店や異業態のGMS、さらには百貨店と同質性の強い専門店街がモール専門店街として存在し、そのため異質化による棲み分けができないと成立できない位置づけとなった。棲み分けは独自MD i n gがなければできず、アメリカの百貨店はハコ型のショップ展開ではない小商圈対応のコーナー展開や平場展開の普段着志向の百貨店として進化したのである。すなわち、SCの中で勝ち抜く為には次の2つのMD i n g上の基本原則が必要となる。

①モール専門店やGMSとの異質性を明確にするための「独自MD i n g」

②自らが責任を持って仕入れ、販売する「リスクMD i n g」

このように、アメリカでは百貨店がSCの存在により場所貸し業としての百貨店から新たな進化の道歩んできたのである。

一方、アメリカでもニューヨークの巨大商圈を持つ中心市街地や高級百貨店はラグジュアリーブランド中心のショップ形態が多く残っている。

この独自MD i n gとリスクMD i n gのマーチャンダイズ・リテイラーを構築するための2大柱を形成する形態を「自主企画MD i n g」と言うが、その内容は次の通りである。

### ①自主責任仕入体制

百貨店の商品仕入は、自らが意思決定した企画を自らのリスク（買い取り制）で行う。売れ残りの処分は、廉価版百貨店（アウトレット型百貨店、オフプライス型百貨店）で行い、自己消化率100%の仕入体制づくりである。

### ②自主企画売場づくり体制

百貨店の売場でのMD i n g企画、店内レイアウト、店内環境演出等の売場づくりを自らが意思決定した企画を自らのリスクで行う。

### ③自主運営販売体制

百貨店の販売技術や付加サービスの実施及びその向上手法は、自らが意思決定した企画を自らのリスクで行う。

独自MD i n gとリスクMD i n gが対象とする商品は、異質性（競争相手にはない商品）と優位性（競争相手より優位性のある商品）の観点から次のように分類される。

#### ①プライベートブランド商品

百貨店が独自に企画してメーカーに相手先ブランド（百貨店ブランド）として製造を委託する「OEM商品」と、メーカーが独自に企画製造したものを百貨店ブランドとして仕入れる「ODM商品」（最近ではファストファッション業界の主流となっている）があるが、いずれも百貨店が自主企画して独自ブランドで競争相手との異質性と競争優位性を確立するための商品である。

#### ②独占ブランド商品

独自のプライベートブランドではないが、独占的に仕入れて競争相手にはないブランド、あるいは当該地域のみ独占仕入で当該地域では競争相手にはない商品である。百貨店は自ら企画したMD i n gに基づき、自ら発掘した希少価値のあるブランドを自主企画して提供するセレクトショップ方式も独占ブランドづくりの1つの手法である。

#### ③地域No.1ブランド商品

競争相手も取り扱っているが、1つのマーケット（商圈）の中で、圧倒的優位性を持つ地域一番型のMD i n gを有する商品である。一般的に、競争相手より圧倒的競争優位性を持つためには、最低でも1.4倍（競争力2倍）、基準は1.7～2.0倍（競争力3～4倍）、できれば3.0倍（競争力9倍）のMD i n gパワー（売場面積×商品アイテム×買物選択肢）が望ましい。

#### ④一般ブランド商品

競争相手も同じように取り扱っており、ワンストップショッピングやコンパゾンショッピングのために必要な関連商品である。

基本的には、アメリカの百貨店は独自MD i n gと言われているが、純粹なる独自商品であるプライベートブランド商品や独占ブランド商品の割合は3割程度であり、残り7割は非独自ブランド商品である。この30%の独自ブランド商品で競争相手との異質性と競争優位性を示すためには、次の戦略が必要となる。

##### ①3割差異化・特化、7割総合化のMD i n g戦略

競争相手と異質性のある独自ブランド商品のウェイトを3割とし、その異質化された商品は競争相手を圧倒（特化）することにより、顧客から見て、競争相手と7割の異質性を感じてもらふ戦略である。この3割は、異質化しても特化（圧倒）しなければ、単なる違いはあるが競争優位性のないMD i n gとなる。

##### ②特定の分野の満足度に対応したライフスタイル型MD i n g戦略

総花型の品揃え型MD i n gではなく、3割の独自ブランド商品と非独自ブランド商品を融合させ、ブランド単位ではなく特定の分野のライフスタイル単位で結集された売場を企画することにより、異質性と競争優位性のあるMD i n gとなる。

##### ③あたかも自分の商品のように顧客に感じさせるMD i n g戦略

7割は独自ブランドではないが、店としてのサービス付加（顧客満足度、顧客感動度）、カスタマイズ顧客対応（あなただけの店）、店のブランド力の強化（知名度、イメージの向上）により、他人のつくった商品でも顧客から見て自分の商品と感じさせるMD i n gとなる。

#### （4）ノンマーチャндаイズ・リテイラー型百貨店

ノンマーチャндаイズ・リテイラー型百貨店とは、自らは商品を取り扱わないが小売業の感性を持ち、消費者及びマーケットを精度高く把握し、それをショップやテナントを通じてMD i n gや顧客満足度に反映させるノウハウを持つ百貨店のことをいう。

本執筆におけるノンマーチャндаイズ・リテイラー型百貨店は、SCのディベロッパーのシステムを導入した百貨店であることから、「マーチャндаイズ・リテイラー型百貨店」と「ハイブリッド・リテイラー型百貨店」の両方を含めた。

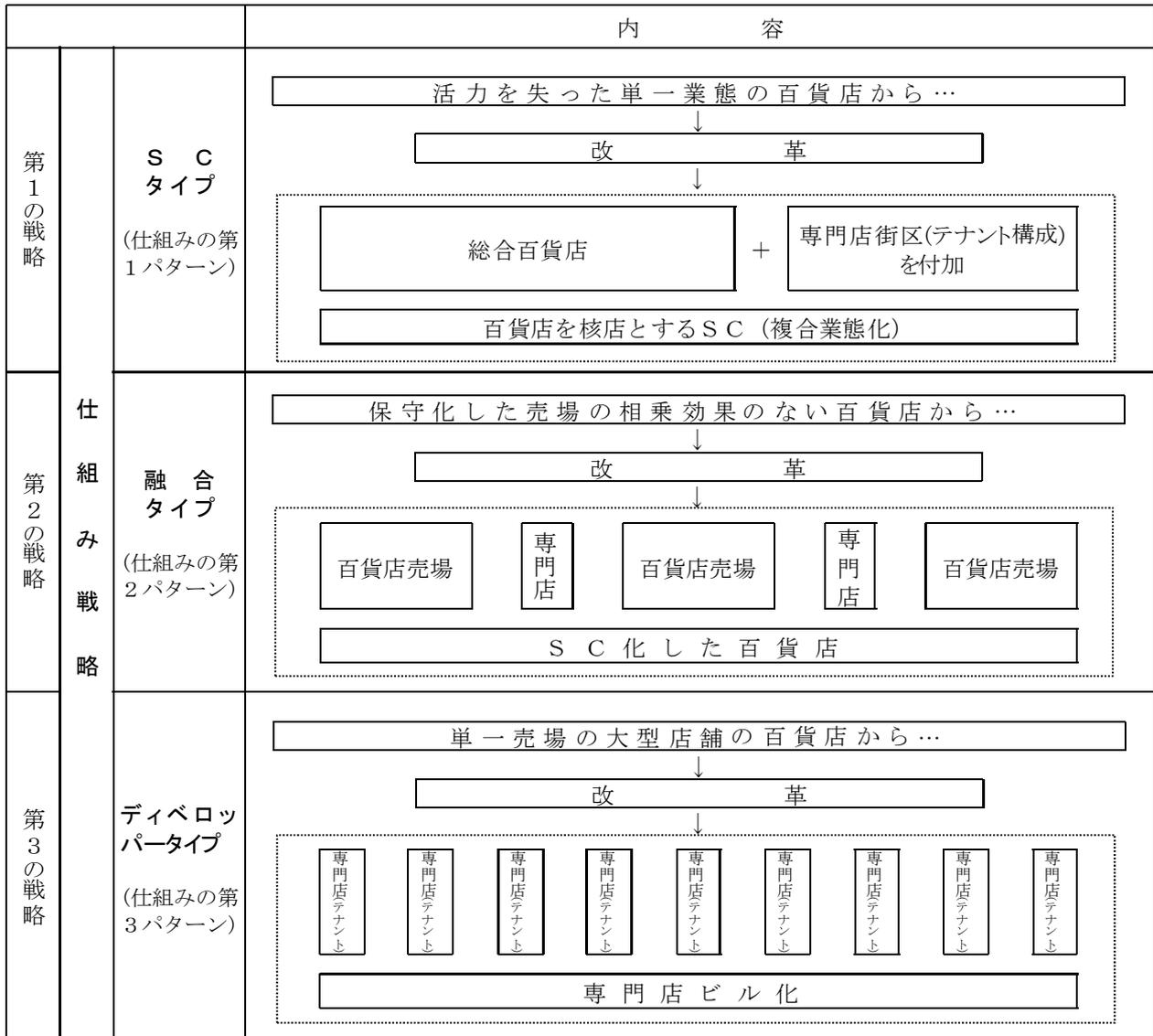
ノンマーチャндаイズ・リテイラー型百貨店は、百貨店と専門店の役割の分担によって次の3つのタイプに分類できる。

<図表2>ノンマーチャндаイズ・リテイラーの3つのタイプ

	タイプ	内容	
第1のタイプ	SCタイプ (ハイブリッド・リテイラー型百貨店)	SC化	百貨店+専門店街の2つの業態の一体化
第2のタイプ	融合タイプ (ハイブリッド・リテイラー型百貨店)	百貨店のSC化	1つの売場に百貨店と専門店の売場を混合化
第3のタイプ	ディベロッパータイプ (ノンマーチャндаイズ・リテイラー型百貨店)	テナント化	すべての売場をテナントとして賃貸業化

このノンマーチャндаイズ・リテイラーの3つのタイプをフォーマット化すると次の通りである。

<図表3> ノンマーチャンドライズ・リテラー戦略の3つのフォーマット



### ①S Cタイプ (百貨店を核店とするS C)

百貨店の直営売場と専門店街区を「融合」(性格の異なる業態をそれぞれ独自に一体化)させ、S Cの業態ミックス(核店とモール専門店街)化させたタイプである。中心市街地立地の百貨店や駅ビル型百貨店に適用される。中心市街地での百貨店のS C化タイプは、百貨店を核店とするS Cとして勝ちパターンの業態である。

### ②融合タイプ (S C化した百貨店)

百貨店を核店とするS Cではなく、百貨店の中に直営売場と専門店(ショップ)を融合させ、全体としては1つの百貨店を形成しているタイプである。郊外立地に百貨店が単独で出店する場合に適した業態であり、別名「S C化した百貨店」と呼ばれる。

### ③ディベロッパータイプ (専門店ビル化した百貨店)

好立地条件で場所貸し業に徹する百貨店で、まさにノンマーチャンドライズ・リテラー型百貨店である。百貨店は直営売場を全く持たずにすべてテナント貸しとし、館全体のコンセプトやターゲット、さらにはM D i n gを企画し、テナントオペレーションを主要な業務とする百貨店である。

以上のように、ノンマーチャンドライズ・リテラー型百貨店は、商品を取り扱わないが小売業のノウハウを駆使して、館全体を成功に導く百貨店のことを意味する。すなわち、物を直接売るノウハウは小売業(商品を取り扱う小売業)に任せ、自らは立地固有の特性の把握、ニーズ構造の探索、館全体のマーケティング

戦略の構築、館全体のコンセプトの策定、MD i n gの基本方針と実施コンセプトの策定、テナントミックス計画、テナントオペレーション、販促活動、顧客満足度、顧客の囲い込み、施設の維持・管理等のSCで言うところのディベロッパー機能を百貨店という業態レベルで行うことである。いわゆる単なる場所貸しの不動産業ではないことを肝に銘じるべきである。

#### 4. 新百貨店の“カスタマイズ顧客づくり”への挑戦

##### (1) 顧客戦略の3つのタイプ

我が国の流通は、顧客(ターゲット)を棲み分け、明確化する戦略が重要になってきている。流通のビジネスモデルを顧客戦略の視点から分析すると、基本的に顧客の絞り込みを行わず、伝統的なフルターゲットの「業態化」と、マーケットをライフスタイルで括り対応する「ライフスタイル化」、顧客自体の特性を解析し愛顧客化(顧客のファン化)する「カスタマイズ化」の3つのレベルがある。

これを表で示すと次のようになる。

<図表4>顧客戦略の3つのタイプ

		特 性		基軸となる要素	
第1ステージ	業態化	絞り込まない	不特定多数 (マスマーケット)	競争相手の参入障壁 低い (容易に真似される)	商品カテゴリー要素 売り方・見せ方要素 店・商品のグレード要素
	進化(1) ライフスタイル化	絞り込む(マーケットセグメンテーション)	特定多数 (セミマスマーケット)	競争相手の参入障壁 やや高い (比較的的真似されやすい)	疑似中産階級化要素 生活スタイル要素 趣味スタイル要素
進化(2) カスタマイズ化	特定少数 (ニッチマーケット)		競争相手の参入障壁 高い (真似されにくい)	富裕層・ブランド要素 客への趣向要素 客への密着性要素	

この「顧客へどれだけ近づくか」という観点から分析したステップを顧客戦略の進化と言う。

第1ステージの「業態化」とは、事業を行う場合の商売の仕方(取扱商品、プライスゾーン、利用頻度、売り方・見せ方)を概念化したものであり、それぞれの業態は、顧客に対して、「どんな商品でどのような売り方をする店なのか？」で概念を括られているので、同じ業態では似通った店舗、売場、商品構成、利用シーンとなる。そのため顧客戦略的には、マーケットのセグメント(市場細分化)はできておらず、競争優位性は規模・アイテム数・価格・利便性等が中心となる。この「業態化」レベルはマーケットを不特定多数として扱う商売の仕方なので、顧客戦略の第1ステージと言う。

流通業界において競争の激化に基づく棲み分けの時代は、「業態化」レベルの顧客戦略では勝ち残ることができない。そこで自らの顧客を明確にし、愛顧客化する戦略が必要となる。これを独自顧客化(自分のSCへの満足度の高い愛顧客化するための戦略)と言い、「ライフスタイル化」と「カスタマイズ化」の2つの戦略がある。

## ①ライフスタイル顧客戦略

第2ステージの「ライフスタイル化」とは、1つのマーケットを同質化されたマーケットで括り、そのマーケットの生活様式(スタイル)を価値化(事業が可能となるように価値付ける)することである。この「ライフスタイル化」を行うと、同じ業態であっても店舗内装や売場あるいはMDが、他の同じ業態の店と異なってくる。つまり、MD・商環境づくり・ビジュアルプレゼンテーション・生活の提案性等によって、競争相手との棲み分けができるのである。

「ライフスタイル化」では、マーケットを特定のライフスタイルで串刺しにするので、敵の参入障壁は高くなり競争対応力がある店舗になる。

## ②カスタマイズ顧客戦略

同じく第2ステージの「カスタマイズ化」とは、商品やライフスタイルという括りではなく、「顧客の好みに合わせる」(特定の顧客やニッチマーケットにとって高満足で高感動を与える)御用達の店となることである。「カスタマイズ化」では、顧客を個(あるいは家族、グループ)で捉え、ニッチである個人を特定少数のターゲットとして括る“愛顧客づくり”が重要となる。それゆえに、敵の参入障壁は高くなり、一方、関係ないものは排除するといった閉鎖的な店舗となる。

しかし、マーケットをセグメント化してニッチマーケットのニーズを把握したとしても、店舗がそのニーズにうまく適合できて客から高評価を得なければ、店舗の売上増には結びつかない。このニッチニーズと店舗の適合化が「カスタマイズ化」戦略となる。特定の顧客の評価を高めるためには2つの方法がある。第1の方法は、顧客への「カスタマイズ化」であり、第2の方法は顧客の「ファン化」である。顧客のカスタマイズ化は、客のニーズに売り手が合わせることであり、逆に、顧客のファン化は、スポーツ選手や芸能人のファン(愛顧客)のように、売り手の魅力を高め、顧客がファンになることである。この顧客へのカスタマイズ戦略を効果のあるものにするためには、カスタマイズ化(あなた好みの店舗化)7割とファン化(俺についてこい型店舗)が3割のバランスで融合させる必要がある。

## (2) 新百貨店の顧客戦略

日本の百貨店は基本的に業態化レベルであるが、現在は急速にライフスタイル化レベルに進行中である。

ライフスタイル化とは、顧客に生活提案をすることであるが、売り手志向のライフスタイル化と買い手志向のライフスタイル化の2つのパターンがある。売り手志向のライフスタイル化とは、顧客をあまり絞り込まずに売り手の企画意図に従ってMDingを編集し、あくまでも商品中心のライフスタイルの提案である。買い手志向のライフスタイル化とは、顧客を絞り込み特定多数客とした上で、その生活者のライフスタイルに基づくMDingの編集であり、あくまでも生活者の生活スタイルを中心としたライフスタイルの提案である。日本の百貨店やGMSは業態化からライフスタイル化に進みつつあるが、基本的には売り手の志向の「商品の場」からのライフスタイル化である。アメリカの百貨店やGMSは、逆に買い手志向の「生活の場」からのライフスタイル化が中心であり、自分の顧客は“何者”(対象とする顧客はどのような生活をし、何に感動するのかを明確としたスタイル)という概念からの発想のライフスタイル化である。

しかし、単にライフスタイル化の顧客戦略ではGMSとは異なるポジショニングを確立することはできない。それゆえに、新百貨店の顧客戦略の本質である「カスタマイズ化」が必要となる。

カスタマイズ化とは「あなたのための百貨店」つまり「あなたは特別よとじていただけるおもてなしの百貨店づくり」である。

その意味において、新百貨店は、ライフスタイル化を基軸としつつ、カスタマイズ化を付加した「カスタマイズ化したライフスタイル総合店」の位置づけが必要となる。

<図表5>カスタマイズ化したライフスタイル顧客戦略の概念

まず ライフスタイル化
①特定のターゲット（特定多数）を絞り込み明確化する
②特定のターゲットのライフスタイルをクラスター化して、特性を明確化する
③クラスター化されたターゲットに対する生活提案
・ライフソリューションの創出（生活に関するこんな問題解決方法があったのか!!）
・ライフクリエイションの創出（こんな新たな生活があったのか!!）

+

次いで カスタマイズ化
①クラスター化されたターゲットに対して、「あなたは特別な存在よ!!」とか「あなたのための店よ!!」と感じてもらおう店づくりを行う
②クラスター化されたターゲットに対して、ハウスカードによる顧客の個客化分析システムによる顧客の囲い込みを行う
③クラスター化されたターゲットに対して、ライフエモーション（こんな感動する“場”と“商品”があったのか）を提案する
④クラスター化されたターゲットに対して、「居心地空間」(サードプレイス)を創出できる“場”を配置する

新百貨店は商品のモノを新しい概念で「売る」ことと、顧客にとっての新しい「場」のあることが必要である。

### （3）新百貨店の新規顧客づくり

従来型の百貨店の基軸となる顧客（ターゲット）は、ニーズは次の2つのタイプである。

#### ①富裕層の日常的な上質消費志向のニーズ

経済的に余裕のあるモノの良さのわかる生活者に対して、一般生活者の非日常商品を日常性の買物として可処分所得に裏付けされた上質志向のニーズに対応

#### ②非富裕層の非日常的な背伸び消費志向のニーズ

必ずしも富裕層ではない堅実消費の生活者が非日常性のあこがれ消費として背伸び買物するニーズに対応

基本的には上記の2つの基軸となる顧客のニーズが百貨店の業態としてのポジショニングであるが、新百貨店の今後の飛躍のためには多様なニーズを百貨店としての業態レベルで構築するため、次のニーズの新たな発掘が必要となる。

#### ①未知のニーズとしての新規顧客

百貨店は50年前は買い場の王様であり、その後の世代にとって百貨店は、古典的なイメージの高級志向の買い場としてのイメージであった（中には、百貨店は死語という年代もある）。しかし、流通は25年単位で大変革が起こり、50年前とは2回の先祖返りの時代で、現在のヤングやジュニアにとって未知の買い場である。それゆえに、ヤングやジュニアにとって新鮮味のある買い場へとイメージを変えることが可能となる歴史的時代となりつつある。ヤング及びジュニアにとって百貨店は、馴染みのあるSCやファッションビルとは異なる新しいイメージを醸し出す、買い場となるポジショニングを百貨店は潜在的に持っている。

#### ②百貨店のトレードダウンニーズとしての新規顧客

百貨店は流通業態の中で一番上質顧客あるいは富裕層を対象としている業態である。富裕層及び上質顧客にとっての身の丈消費から、ワンランク下のリーズナブル志向の高感度・上質志向のニーズも、また買い場の商品としてのニーズは大きい。一般的には富裕層及び上質顧客は、そのようなニーズの商品は

他の業態で買っている可能性が高い。その意味で、トレードダウンとしての買物（ワンランク下の価格帯のリーズナブル・高感度商品の買物行動）のニーズとしてのポジショニングを百貨店は潜在的に持っている。

### ③シニアのリーズナブル&カジュアルニーズとしての新規顧客

シニアの上質及びトラディショナルな商品は百貨店の得意分野の1つである。今、アメリカでエイジレス（年齢間の差を感じさせないシニアのファッション）やアンチエイジング（若々しい年齢を保ちたいシニアのファッション）だけでなく、エイジング（年齢が持つ魅力を表現し、ヤングマインド世代とは一味違うシニアのファッション）が出現し、新しいシニアファッションの専門店が人気を博している。同時に、シニアファッションはよりおしゃれ、よりアクティブ、よりリーズナブルなこだわり感があり、かつカジュアルなニーズが高まっている。それゆえに、従来のシニア志向の百貨店ではない未来志向のシニアの買物の場としてのポジショニングを百貨店は潜在的に持っている。

### ④ミッシーにおけるヤングとの差異化ニーズとしての新規顧客

家族を形成する女性は家庭の制約条件（主婦や子育てや自由裁量所得の低さ）によって、ファミリー志向、カジュアル志向、コンビニエンス志向、節約志向の買物を選んでいる。しかし、現代主婦は結婚前のハイファッション志向やまち遊び志向を経験し、今は自製の生活を強いられている。それゆえに、「脱ファミリー志向の買物」及び「ポスト子育て志向の買物」のニーズは、ヤングの感覚は持ちたいが、ヤングとは同じに見て欲しくないというヤングとの差異化ニーズをも兼ね備えている。このような脱ファミリーニーズやヤングとの差異化ニーズの買物の場としてのポジショニングを百貨店は潜在的に持っている。

### ⑤日常のちょっと上の「日常の中の“新”」のニーズとしての新規顧客

本来の百貨店は高級志向、上質・富裕層志向、大商圈商法志向、非日常志向である。アメリカではプロモーションナルデパートメントストア（PDS=GMSの価格帯でライフスタイルを提供するアップスケールGMS）やコールズ（百貨店とGMSの中間の価格帯で上質感を持つジュニア百貨店）が存在し、大きなマーケットを獲得している。日常の中の“新”のニーズとは、百貨店のポジショニングを非日常消費あるいは日常の中の背伸び消費に置くのではなく、あくまで日常生活の中での上質感と背伸び消費感を、アROUND価格7,500円（下位価格3,750円、中心価格7,500円、上位価格15,000円）で提供する百貨店である。

プレミアム百貨店がツアーOUND価格（30,000円と基軸とするプライスゾーンと15,000円を基軸とするプライスゾーン）に対し、日常の中の“新”のニーズはそのワンランク下の7,500円を基軸とするプライスゾーンとなる。このニーズは、今後の日本のポストモダン社会のシンプル志向やリーズナブル志向やかつこだわり志向・上質志向の融合型ニーズの買い場としてのポジショニングを百貨店は潜在的に持っている。

### ⑥三世代の融合ニーズとしての新規顧客

現状の百貨店は、パーソナル志向の買物の場である。ファミリー志向の買物の場は郊外のSCに主導権を奪われている。しかし、郊外の百貨店はファミリーと言っても親と子供の2.0世代に祖父母の0.5世代が加わり、3世代全対応ではなく、シニアとしての祖父母にとって孫や子供夫婦に買ってあげるものはあるが自分の買う物がないのが現状の2.5世代対応である。郊外のSCも日本の人口動態から見てもシニア対応は強化されるが、いずれにしても親と子供の2世代が中心となり、+αとしてのシニア対応となる。

アメリカではシニア単独ニーズはライフスタイルセンター（商店街の良さを取り入れた地域の交流の場としてのSC）で買われている。その意味で、3世代のニーズを相乗効果のあるMDingの買い場と

してのポジショニングを百貨店は潜在的に持っている。

#### ⑦地域固有のニーズとしての新規顧客

日本の三大都市圏には鉄道の拠点立地の百貨店が存在する。通常、鉄道のライン（路線エリア）別にマーケットの特性が異なるために、路線のライフスタイルを徹底的に深耕した地域密着型の百貨店が成立可能となる。三大都市圏の鉄道拠点立地には複数の百貨店が立地しているために棲み分けが必要となる。この地域密着のためにはエリアの持つ固有の特性をライフスタイル化し、ニーズ化し、MD i n g化しなければならない。その意味で、地域固有のニーズを活用した地域密着型ニーズの買い場としてのポジショニングを百貨店は潜在的に持っている。

(株)ダイナミックマーケティング社<sup>+4</sup>

代 表 <sup>む</sup>六 <sup>ぐるま</sup>車 秀 之