

アメリカの百貨店業界では、最近まで、フェデレイテッド・デパートメントストアーズとメイデパートメントストアーズの2.0と特色のあるノードストロム及びニーマン・マーカスの0.5(0.5は複数)による2.5体制が確立されていました。ところが、1位のフェデレイテッド・デパートメントストアーズが2位のメイデパートメントストアーズを買収し、1.5体制となりました。フェデレイテッド・デパートメントストアーズは多くの百貨店業態を持っていましたが、基本的に「メイシーズ」に統合し、ブルーミングデールズは一部でのみ展開することになりました。その結果、メイシーズが実に850店舗となり、アメリカのSCでメイシーズが核店で導入されていないSCはない状態になっています。場合によっては、メイシーズが2店舗~3店舗核店として導入されているSCもあります。正に、「メイシーズ・メイシーズ・メイシーズ」の現象が起っています。

アメリカの総合業態のグレードから見た百貨店は次の通りです。

	グレード	総合業態	イメージ的には
百貨店	超上グレード業態	ニーマン・マーカス	百貨店らしい
	上グレード業態	サックス・フィフス・アベニュー	
	中上グレード業態	ノードストロム、ブルーミングデールズ	
	中中グレード業態	メイシーズ	百貨店らしくない
PDS	中下グレード業態	JCペニー、シアーズ	
総合DS	下グレード業態	ウォルマート、ターゲット	

フェデレイテッド・デパートメントストアーズは、マーケット的に中中グレード業態であるメイシーズに業態としての資源を集中させています。その結果、百貨店の業態別に見るとメイシーズが850店で1位、2位のノードストロムが100店となり、8.5倍の断突の一番になりました。

それゆえに、アメリカで1,600~1,800ヶ所存在するRSCの大半にメイシーズが核店として存在し、どこのSCに行ってもメイシーズが導入されているというメイシーズ・メイシーズ・メイシーズ(どこかしこメイシーズ)現象になっています。一方において、フェデレイテッド・デパートメントストアーズがメイデパートメントストアーズを買収することにより、フェデレイテッド・デパートメントストアーズの中で重複する百貨店を退店させているため、多くのデベロッパーは新しい核店の導入が必要とされており、そのSC数は300ヶ所とも言われています。その結果、百貨店の中でも一番元気のあるノードストロムへの出店要請が高く、ノードストロムが0.5から1.0へと脱皮するチャンスを狙っている由縁です。

フェデレイテッド・デパートメントストアーズがメイシーズに資源を集中させると次のような長所と課題があります。(六車流：流通理論)

#### 長所

メイシーズの総合業態としての位置づけは「中の中グレード」であり、2極化しているアメリカ所得構造においても、一番大きなマーケットのグレードに位置しています。それゆえに、一番大きなマーケットに店舗数及びMDingを集中させることは最大売上を獲得するためのマーケティング戦略としては有効です。立地により若干の違いは出ずしる同一MDingによる店舗展開は、バイニングパワーとセリングパワーが強力に発揮することにより、仕入コストの低減及び販売コストの低減に結び付き大きな成果になります。

#### 課題

一方、最大マーケットに最大の規模と同一MDingで展開することはマーケティング戦略(売上の最大化と利益の最大化を目指す戦略)としての効果はありますが、MDingの定番化(客の飽きが来てMDingが当たり前となり、競争相手との差異化が不明瞭となる現象)が起こり、百貨店としてのコンセプト戦略が希薄化します。

事実、百貨店としてのポジショニング(客から見て、これが百貨店と認識できるレベル)を確立しているのは、ニーマン・マーカス、サックス・フィフス・アベニュー、ノードストロム、ブルーミングデールズまでであり、メイシーズの百貨店としてのコンセプトは希薄です。むしろ、JCペニーのようなPDS(プロモーション・デパートメントストア)に近い状態になっています。アメリカでは「中中レベルのニーズは2割以上減少し、上へ1、下へ2の割合で移行しています。わが国でも同じ現象が起っています。

食品業態では、中の中レベルの業態であるクローガー、セーフウェイ、アルパートソンズ(解体)が切り崩され、中の中レベルのニーズは上の業態であるホールフーズ、ウェグマンズ、セントラルマーケット...等へ1、下の業態であるウォルマートスーパーセンター等へ2の割合でニーズが移行しています。

メイシーズは、マーケティング戦略で最大マーケットに資源を集中させ最大効率を獲得しようとしていますが、一方において、コンセプト戦略的には百貨店としての業態固有の特性が希薄しています。心配です。

(株)ダイナミックマーケティング社<sup>3</sup>  
代表 六車秀之