

視点 (763)

I Saw All America (その78) !!

－ノードストロム物語 ①－

アメリカの百貨店業界は、フェデレイテッドデパートメントグループの1.0と、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)の1.5体制になっていますが、本来の2.5体制のエアポケット理論に基づき、ノードストロムが客の選択肢の要望が高まりにより、1.0に成長しつつあります。

ノードストロムの強さのメカニズムを要約すると、次の通りです(六車流：流通理論)(視点 744、742、591、487を再編集したものです)。

①ノードストロムは「アフォーダブル・ラグジュアリー」戦略を取り入れた百貨店

アメリカの総合業態のグレードから見たノードストロムのポジショニングは次の通りです。

	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、デラード	
PDS	中下グレード業態	J Cペニー、シアーズ	百貨店らしくない
総合DS	下グレード業態	ウォルマート、ターゲット	

ノードストロムは「**アッパーミドル(中上レベルの客層)**」を主力ターゲットにしています。また、ノードストロムの総合業態のグレード格も「中上グレード業態」であり、いわゆる**アフォーダブル・ラグジュアリー**(手の届く範囲の贅沢)のポジショニングを確保しています。アフォーダブル・ラグジュアリーは、アッパーミドル層にとっては日常ニーズであり、ミドル層及びロアー層にとっては非日常として利用可能な範囲内のポジショニングにあります。その意味において、百貨店としての店格を維持するMDingのグレードとしては、マーケットの一番多いニーズを対象としています。いわゆる「**日常の中の新**」(いつもの生活の中で、新しいことや変化を求めるニーズ)に対応した百貨店であり、ニーマン・マーカスやサックス・フィフス・アベニューのような百貨店・百貨店化したニッチマーケットを対象としていません。

②シューズを基軸とした3割差異化・特化、7割総合化戦略を取り入れた百貨店

ノードストロムは靴屋出身の百貨店です。そのため、靴売場は圧倒的な強さを持ち、ノードストロムの総売上高のうち20%の2,055億円が靴の売上高です。

	婦人服	シューズ	メンズアパレル & アクセサリー	コスメティック	婦人 アクセサリー	子供服& アクセサリー	その他	合計
構成比	35%	20%	18%	11%	10%	3%	3%	100%
売上高	3,596億円	2,055億円	1,849億円	1,130億円	1,027億円	308億円	308億円	10,273億円

流通業界の勝ちパターン戦略の1つに「**3割差異化・特化、7割総合化の原則**」があります。すなわち、特定の分野で競争相手と差異化しなさい。差異化した以上は、その分野は特化(競争相手を圧倒)しなさい。残り7割は競争相手と同じでいいですよ…との概念の戦略手法です。ノードストロムは、シューズ(シューズは誰でも利用する大きなマーケット)を競争相手との差異化要因とし、かつ特化要因とする3割差異化・特化戦略を導入しています。出身母体である靴屋の固有の特性を活用し、競争相手の真似のできない分野で、客に対して靴に強い百貨店という強力なイメージ形成を行っています。

1つの分野が徹底的に強いと、商圈の拡大や集客力が飛躍的に高まり、その飛躍的に高まった集客力が他の分野にも波及するメカニズムは、多くの事例で成果の高い戦略として実証されています。

(流通とSC・私の視点 (764)へ続く)

(株)ダイナミックマーケティング社³
代表 六車秀之