

百貨店のハイブリッド・プライス戦略やプレミアム価値創造により、百貨店は専門店業態に競争優位性を持って棲み分けることを可能にする「MDingを活かすノウハウ」が必要です。多くのMDing戦略は、商品の持つ特性とそれに付加するサービスを基にライフソリューション&ライフクリエーションの生活を提案するノウハウのみです。これを「MDing技術ノウハウ」と読んでいます。

MDing技術ノウハウがいかに優れていても、MDingを活かすノウハウが確立されていなければ、成果(売上、粗利益、経常利益)は出ません。百貨店とGMSをプレミアム価値化(顧客が価格から見てお得感が2倍以上の価値化になるMDing)するためには、MDing技術ノウハウだけでは達成できません。

百貨店とGMSがプレミアム価値化したMDingを可能とするためには、日本の百貨店とGMSが持つ**2つの巨大集客力を活用し(起爆剤)、その集客の波及効果を応用することが必要**です。

巨大集客力とは、次の2つです。

①1つは、日本の百貨店とGMSが持つ「**食品売場の集客力**」です。

②2つは、日本ではGMSは出店していますが、百貨店がSCの核店となることにより活用できる「**SCの持つ集客力**」です。

アメリカの百貨店やPDS(プロモーショナル・デパートメントストア)は食品売場の集客力は持っていませんが、SCの持つ集客力は積極的に活用しています。

(1) 食品売場の集客力によるMDingのプレミアム価値化戦略

日本の百貨店やGMSはアメリカとは異なり、食品売場を持っています。この食品売場の集客力によって百貨店やGMSは成立している要素が多くあります。特に、GMSは売上高の50%が食品の売上であり、百貨店も郊外立地の場合は40~50%が食品の売上になっています。しかも、GMSは単独出店やSCの核店である場合食品売上は25億~30億円ですがRSCの中だと50億~60億円と倍増し、同様に食品売場の売上に比例して非食品売場(アパレル・身の回り品、ホーム、ホビー...等)の売上も2倍となっています。ただ、食品の集客と比例する売上だけでは、MDingのプレミアム価値化ができていません。百貨店もGMSも、現状の「**食品売上：非食品売上=1：1**」から「**1：1.5~2.0**」まで高めることが、MDingのプレミアム価値化戦略です。すなわち、GMSは食品と非食品の売上構成比を「食品40%、非食品60%」(1：1.5の比率)とするための、非食品売場のMDingのプレミアム価値化戦略が必要です(G-Y1ノウハウ)。また、百貨店は食品と非食品の売上高構成比を「食品33%、非食品67%」(1：2の比率)とするため、非食品売場のMDingのプレミアム価値化戦略が必要です(D-Y1ノウハウ)。いずれにしても、日本独自の食品を基軸とする総合業態の特性を活用することにより、MDingを活かす戦略を導入すべきです。

(2) SCの持つ集客力によるMDingのプレミアム価値化戦略

アメリカの百貨店やPDSはSCが持つ集客力と独自MDingを見事に活用して、カスタマイズ化したMDing(自店が目指す客が最大限満足する店=あなた好みの店づくり)とリスクMDing(すべて買い取りの自主企画MDingによる店づくり)を行っています。

日本のGMSはSCの集客に比例して、単独出店やCSCの核店ならば売上高が50億~60億円ですが、RSCの核店となると100億~120億円となっています。百貨店は逆に、SCの集客とは相乗効果が発揮できずに、本来RSCは百貨店がプレミアム価値化MDingを行う絶好のチャンスの立地であるにもかかわらず、失敗しているケースが多くなっています。

GMSは食品と同様にSCの集客と比例して非食品の売上も増大していますが、SCの集客を起爆剤としてSCの集客を上回るプレミアム価値化したMDingはできていません(G-Y2ノウハウ)。また、百貨店はモールの物販専門店との優位性がないため散々な売上となり、SCの集客を起爆剤とするプレミアム価値化したMDingが全くできていません(D-Y2ノウハウ)。いずれにしても、MDingの技術ノウハウだけではなく、MDingを活かすノウハウを用いないとプレミアム価値化したMDingは不可能です。

(株)ダイナミックマーケティング社^{*3}

代 表 六 車 秀 之