

商いの新しいものさし

（株）商い創造研究所
代表取締役 松本大地

第71回

百貨店のMD力を高める戦略とデザイン思考

今年8月、米國百貨店最大手のメイシーズが2017年初めをめぐりに不採算の約100店を閉鎖すると発表した。全米728店の約14%が一気に消滅する厳しい決断は、取引先だけでなくショッピングセンターでは核店舗を失うなど、関連業界は打撃を避けられない。

メイシーズ業績不振の最大要因はマーチャングインギング(MD)力の低下だ。メイシーズらしい、メイシーズしかできないといった商品価値創造が薄れたのは、自社の百貨店アウトレット業態の遅れが響いたと思える。米國の百貨店の多くはフルライン百貨店を併せて、

仕入れた在庫品を消化するアウトレット業態を構えることで、在庫処理だけではなく常にレギュラーの売り場の鮮度が保持できる。

サククスフィフスアベニューはオフ・フィフス・ニーマン・カヌはラス・トール、ブルーミング・デールズはザ・アウトレットストア、ノードストロームはノードストロームラック(以下ラック)を展開している。ノードストロームではフルライン百貨店1800店に対し、アウトレット業態のラックは200店を越し、20年までにはラックだけで800店を目標に掲げる。ラックの売り場面積はフルラインの5分の1の大きさながら、売上高はフルラインの3分の1、平均月坪効率ではフルラインの1.5倍と高効率な稼ぎ頭となっている。顧客は2つの業態を棲み分けて利用することで、競争を回避しながら共存している。

昨年よりメイシーズも百貨店アウトレット業態バックステーションを立ち上げたが、同業他社に比べてその遅れは相当大きい。ノードストロームの全店舗での婦人服の売上構成比の平均は31%だが、メイシーズは23%と大きく差が開いた。常に売り場の鮮度を保つMD力は百貨店の命であり、

その背後には独自のアウトレット業態の存在がある。日本の百貨店でも従来の商習慣を打破し、それぞれの百貨店MD力で差別化が急がれる。そのために自社もしくは業務提携したグループでの本格的な百貨店アウトレット業態を開発すべき時期だろう。

百貨店アウトレット業態と併せて、百貨店らしいバーゲンの付加価値をつくれぬものか。SO

LDE(ソルト)はフランス語でセールの意味で、フランスでは冬のソルトが1月に、夏のソルトは6月に行われる。フランスでは百貨店でも小さな専門店でも平等に商品が売れるように、法律で定められた期間以外的大幅な値下げはできない。店頭にあったものを原価以下に下げてまで在庫処分するのは、在庫は卸売業者に返品できず売りさばりて次の買い付け資金とする必要があるからだ。このソルトの時期には大勢の観光客も押し寄せ、パリの風物詩になった。

人はなぜレギュラーシーズンに正規価格で買うのかといえは、ファッションならその商品を持つことに

よる着映えである。着映えとは、着たときに衣服がripp(しわ)に見えることであり、優越感からの自己満足かもしれないが、大切なのは相手とその価値をわかってくれるかだ。

シーズン初めからプライスタウンする商品は自ら信用を落とし、そんな店や館には価値だけでなく信頼や品格も生まれにくい。我が国には「百貨店の健全な発達を図り、もって消費者の利益に寄与する」ことを目的に設立された日本百貨店協会がある。せひともソルトのように、全国百貨店が一体となり同時期に一斉に付加価値を高めるバーゲンを協会が主導して開催できないものか。その迫力や心意気に、顧客だけでなく今まで百貨店を訪れることが少ない若年層も、直に触れ、目に留めることで百貨店らしい商品やサービスにはじめて出会うこともあるだろう。

ファッションビジネススクールで業態開発やマーケティングの講師を続けて10年が経った。生徒の多くは百貨店やパレルメーカー、小売店で従事する中堅社員だが、年々デザイン力が薄れていくことを危惧する。デザインとは絵を描いたり、設計することではなく、今の世界や暮らしを眺め、ここが素敵、ここが面白いという着眼点を持ち、だからこんな提案をする、ということがデザインの本質であり、創造性だと思いたい。職場で年数を重ねると内向きになり、最適なデザインの考えをすることができない。ケースも散見される。

前回、百貨店は明日の夢を見せてくれる場所、心が躍る場所であると書いたが、せひ現代生活者の生き方や潜在ニーズを理解しデザインすることが肝要だ。中堅社員の活力こそが百貨店の未来を牽引する。



アイテム別に整理された百貨店アウトレット売り場

その背後には独自のアウトレット業態の存在がある。日本の百貨店でも従来の商習慣を打破し、それぞれの百貨店MD力で差別化が急がれる。そのために自社もしくは業務提携したグループでの本格的な百貨店アウトレット業態を開発すべき時期だろう。

百貨店アウトレット業態と併せて、百貨店らしいバーゲンの付加価値をつくれぬものか。SO

LDE(ソルト)はフランス語でセールの意味で、フランスでは冬のソルトが1月に、夏のソルトは6月に行われる。フランスでは百貨店でも小さな専門店でも平等に商品が売れるように、法律で定められた期間以外的大幅な値下げはできない。店頭にあったものを原価以下に下げてまで在庫処分するのは、在庫は卸売業者に返品できず売りさばりて次の買い付け資金とする必要があるからだ。このソルトの時期には大勢の観光客も押し寄せ、パリの風物詩になった。

人はなぜレギュラーシーズンに正規価格で買うのかといえは、ファッションならその商品を持つことに

よる着映えである。着映えとは、着たときに衣服がripp(しわ)に見えることであり、優越感からの自己満足かもしれないが、大切なのは相手とその価値をわかってくれるかだ。

シーズン初めからプライスタウンする商品は自ら信用を落とし、そんな店や館には価値だけでなく信頼や品格も生まれにくい。我が国には「百貨店の健全な発達を図り、もって消費者の利益に寄与する」ことを目的に設立された日本百貨店協会がある。せひともソルトのように、全国百貨店が一体となり同時期に一斉に付加価値を高めるバーゲンを協会が主導して開催できないものか。その迫力や心意気に、顧客だけでなく今まで百貨店を訪れることが少ない若年層も、直に触れ、目に留めることで百貨店らしい商品やサービスにはじめて出会うこともあるだろう。

ファッションビジネススクールで業態開発やマーケティングの講師を続けて10年が経った。生徒の多くは百貨店やパレルメーカー、小売店で従事する中堅社員だが、年々デザイン力が薄れていくことを危惧する。デザインとは絵を描いたり、設計することではなく、今の世界や暮らしを眺め、ここが素敵、ここが面白いという着眼点を持ち、だからこんな提案をする、ということがデザインの本質であり、創造性だと思いたい。職場で年数を重ねると内向きになり、最適なデザインの考えをすることができない。ケースも散見される。

前回、百貨店は明日の夢を見せてくれる場所、心が躍る場所であると書いたが、せひ現代生活者の生き方や潜在ニーズを理解しデザインすることが肝要だ。中堅社員の活力こそが百貨店の未来を牽引する。