

流通メカニズムの解明

世の中には「不思議な成功はあるが、不思議な失敗はない」との格言があります。必ずしも思惑通りに進まなかった流通上の出来事を老婆心的思考で理論的なメカニズムを基に解明致します。

アメリカの過去・現在・近未来の流通イノベーター

シアーズ・ウォルマート・アマゾンの成功

六車 秀之 むぐるま ひでゆき

(株)ダイナミックマーケティング社 代表

●PROFILE 明治大学大学院商業研究科修了。SC経営士。SC及び流通の理論に基づく実践手法のコンサルタント。SCの開発・リニューアルに関するコンサルティング専門に実施。1つの固有マーケットの中で競争SCと棲み分けする「消費者がもう1つ欲しいSCづくり・もう1つ成立するSCづくり」をミッションとしている。ホームページでは流通・SCの情報発信を行っており、年間60万アクセスと好評を得ている。
Email: DM@dynamic-m.co.jp http://www.dynamic-m.co.jp/ 六車流研 http://www.muguruma-ryuken.jp/

流通業界は覇権企業の栄枯盛衰があります。アメリカの総合業態（生活に関する全般を取り扱う業態）の流通歴の中で、覇権（他の追随を許さない圧倒的に強い企業）を握った企業が「シアーズ」（過去）、「ウォルマート」（現在）、「アマゾン・ドット・コム」（未来）の3企業です。今回は、3企業の発展のメカニズムをイノベーションの視点から解明し、日本の総合業態の課題を説明します。

総合業態の栄枯盛衰

総合業態タイプ

総合業態は、流通業がまだ未成熟で競争が希薄な段階では力を発揮しますが、流通業が成熟して、競争が激しくなると「なんでもあるが欲しいものがない」と評価され、急速に弱体化します。弱体化しつつある総合業態を勝ちパターン化するためには、次の4つの手法があります。

①客層は全面対応だが商品は特定の分野に限定した上で、「百貨」を提供するカテゴリー特化総合業態

（例：東急ハンズやニトリのメガストア）

②客層は特定層に絞り込むが、商品は絞り込まれた客のニーズに「百貨」を提供するターゲット限定総合業態（例：シアーズ）

③従来の総合業態に20〜30%の廉価性で商品を提供するディスカウント型総合業態（例：ウォルマート）

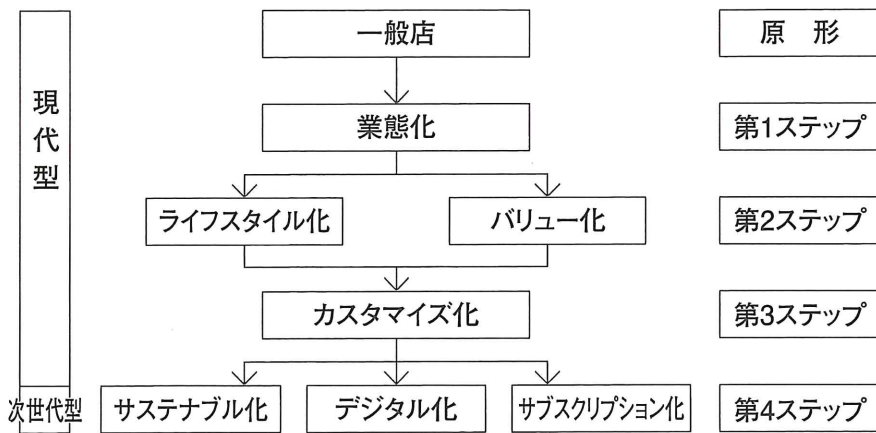
④従来の総合業態をネット通販で商品を提供するEコマース型総合業態（例：アマゾン・ドット・コム）

業態の進化プロセス

1つの業態あるいは企業が発展するプロセスを業態の進化と言いますが、発展する企業は進化が進み、進化が停止すると長期低落化の道を歩みます。その進化のステップは図1の通りです。

店舗は、単なるモノ売りの場（万屋）として歴史上はスタートします。しかし、売り方にカテゴリー単位でビジネスモデルを導入して商売の形を明確にすることで、客に対して提供方法や仕入方法や店舗運営方法や価格設定に相違点を訴求する「業態

図1 アメリカの業態進化ステップ



「化」に進化します。この業態化された店舗は売り手発想のビジネスモデルですが、買い手である生活者の立場に立ち、客の生活向上と生活様式を提案する「ライフスタイル化」に進化します。同時に一方においては価格破壊の「バ

リユー化」(ディスカウント化)へ進みます。

また、発展するために客の特性に深入りして客に溶け込み、客に自分達のための店舗と想ってもらえる「カスタマイズ化」に進化します。さらに、次世代型店舗に向かって「デジタル化」(ソフト&ハードを情報化した店舗)、「サステナブル化」(持続可能な地球・社会・人間生活のための課題解決する店舗)、「サブスクリプション化」(モノの非所有概念や利用時間の共有概念化した商品の提供をする店舗)へと進化します。

総合業態も、業態あるいは企業の発展プロセスへの進化の度合いによってイノベーションが起り、進化が停滞すると長期低落化及び淘汰されます。

このような総合業態の成立メカニズムと業態の進化プロセスの概念に基づき、アメリカの過去の「シアーズ」と現在の「ウォルマート」、近未来の「アマゾン・ドット・コム」の3覇権企業の成立・成功のメカニズムを説明します。

アメリカの流通覇権3企業

シアーズの成功と失敗

アメリカのシアーズHDが2018年10月に破綻しました。125年の歴史をもつ「シアーズ」は1970年代にはアメリカ流通企業でトップの覇権企業でしたが、90年代からウォルマートとの激しい戦いに敗れ、かつ2000年代からアマゾンのネット通販に切り崩され、この20年間は苦戦を強いられていました。

シアーズは1893年にシカゴで創業しました。シアーズが大発展したイノベーション志向のビジネスモデルの創造は次の3つです。

①カタログ通販で「0から1の発想」のビジネスモデル確立

シアーズは、アメリカの超広大な国土(日本の25倍)を活用して無店舗で展開できるカタログ通販を展開しました。シアーズは商品が満載された分厚いカタログを家庭に見本として配布し、それを郵送で注文・配達するシステムを開発して、多様な

ライフスタイルを提案するカタログはお茶の間の疑似店舗として大成功しました。

②GMS(総合大型店)で「0から1の発想」のビジネスモデル確立
シアーズは1945年以降の本格的な大量消費時代や本格的カーライフ時代のアメリカの都市化・郊外化・車社会の中で、GMS(総合大型店)という概念が未発展の段階で50〜60年代にチェーン展開しました。

③PPDS(プロモーションナルデパートメントストア)の「1から10の発想」のビジネスモデルに变身
シアーズは「何でも揃っているが、欲しいものがない」というGMSから脱皮して、特定の客層に絞り込み、絞り込まれた客層に「百貨」を提供するターゲット限定総合業態へと70〜80年代に業態転換しました。この業態をアメリカではPPDSと呼び、本格的百貨店よりワングレード低いカジュアル百貨店としての位置づけを築きました。70年代から発展中の複数の核店を有するRSCの核店の1つとして、独自のピピュラー志向のライフスタイルを提案する核店と

して大躍進しました。

④業態の進化がストップ、衰退化
しかし、シアーズの発展はこま
で、次のステップのバリエー化や
カスタマイズ化まで進化しなかつた
ために、90年代以降は長期低落化の
道を歩むようになりました。

アメリカの消費を基軸とする消費
経済は70年にアメリカでもモノ離れ
が起こり、シアーズが展開する大量
消費のライフスタイルに陰りが見え
てきました。同時に、ウォルマー
トがローカル立地から都市周辺立地に
攻め上がってきて、シアーズと直接
競争をするようになりました。モノ
離れ後の総合業態は、ディスカウ
ント志向でないと勝ち残れません。

さらに、2000年頃から急速に
成長したネット通販のアマゾンの「安
さ」「便利さ」「選択肢」の強みによ
り、シアーズだけでなく中価格志向
のリアル店舗がアマゾンに切り崩さ
れています。

このように、シアーズはウォルマ
ートとアマゾンという新たなカテゴ
リーキラーに対抗できず、有力なブ
ランドを売却したり、企業のブラン



現在の流通業界の王者ウォルマート

ウォルマーの成長

ウォルマートは、サム・ウォルト
ン氏が1969年に法人化して、ウ
ォルマート・ストアーズ・インクと
して設立しました。ウォルマートは
現在、世界一の50兆円を誇る総合デ
ィスカウントストアです。ウォルマ
ートは総合業態としての勝ちパター
ンであるディスカウント志向の道を
歩みました。ウォルマーのイノベ
ーションは次の通りです。

①ルーラルエリアかつ低所得層を
ターゲットする「0からの発想」
のビジネスモデル確立

ウォルマートは60〜80年代に、今
まで小売業の成立が不可能と言われ

ていたルーラル（人口過疎の田舎エ
リア）に出店しました。今まで誰も
手を出さなかつた空白マーケットに
小商圏・近代型店舗システムのディ
スカウントストア（非食品）のビジ
ネスモデルの店舗を出店し、その後
チェーン展開して大成功しました。

②アメリカで初めて食品を導入し
たスーパーセンターで「1から10の
発想」のビジネスモデル確立

ウォルマートは88年に食品を導入
したウォルマート・スーパーセンタ
ーを開発し、チェーン展開を始めま
した。総合業態に食品の必要性は日
本では明らかでしたが、アメリカで
は初めての業態として消費者に認知
され、その後のウォルマーの50兆
円体制の主力店舗となりました。

③単なる業態レベルからライフス
タイル化、カスタマイズ化し「1か
ら10の発想」のビジネスモデル確立
ウォルマーの凄さはルーラルの

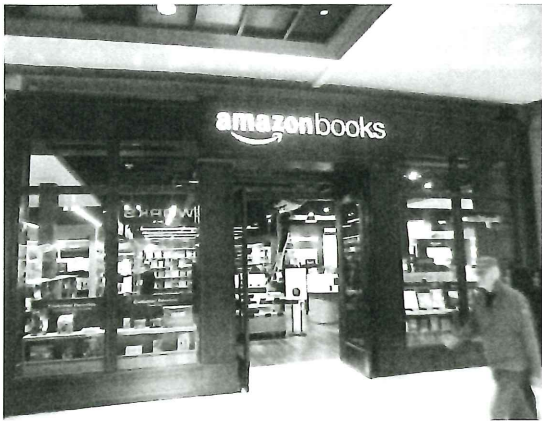
消費者や低所得の消費者に対して、
ライフスタイルを提案するだけでな
く、同時に低所得の客から見ても、な
くてはならない自分達のための店と
想ってもらえるレベルのカスタマイ

ズ化した店舗づくりをしたことです。
シアーズがライフスタイル化までし
かできなかったのに対し、ウォルマ
ートは次のステップのカスタマイズ
志向及びバリエーション志向をして完成度
の高い総合業態として形成しました。

アマゾンの躍進

アマゾン・ドット・コム（以下、
アマゾン）は1994年に設立され
たネット通販の雄で、売上高は約20
兆円まで成長しており、ウォルマー
トを激しく追い上げています。アマ
ゾンは書籍のネットサービスとして
スタートした企業ですが、今やオン
ラインショッピングの総合店として
君臨しています。業態の進化の中で、
「デジタル化」のレベルを完成度高
く行い大躍進しています。ウォルマ
ートを脅かし、シアーズを倒産させ
た、いわゆるアマゾンエフェクトが
リアル店舗への驚異となっています。

①自社及び第三者企業への共用に
よる一石三鳥の「1から10の発想」
のビジネスモデル確立
アマゾンは書籍のネット通販から
スタートして、モール型Eコマース



未来の流通業界の覇権企業のアマゾン

のマーケットプレイスにより総合業態化し、さらに、強力な物流システムやクラウドのインフラを強力に備え、他の企業に提供しています。このAWS（アマゾンウェブサービス）やアマゾンマーケットプレイス、並びにアマゾンの物流システムは、いずれも完成度が高く、独自利用と他社利用による一石三鳥の成果をもたらす。高収益事業に成長しています。

②強力なプラットフォームによる価値創造経済圏を形成して「1から10の発想」のビジネスモデル確立
アマゾンは総合ネット小売業化した上で、音楽・ゲーム・映像のコン

テンツ配信業、リアル店舗（書籍のアマゾンブックや自然食のホールフーズマーケット、アマゾンゴー等）による顧客の囲い込み、そして有料のアマゾンプライム会員に多大な利便性とメリットを与える経済圏を確立して、膨大な相互利用による巨大な収益を得する価値創造経済圏を形成しています。

③高度な情報活用システムによる「1から10の発想」のビジネスモデル確立
独自の経済圏から得られるビッグ

データ、レコメンデータ並びにノウハウ活用、リアルとネットの融合、経済圏のデータ活用による価値創造、ICT（情報通信技術）の一石三鳥活用の完成度が高く、かつ、たゆまない先行投資を行って覇権企業に邁進しています。

日本の総合業態の課題

シアーズ（過去）、ウォルマート（現在）、アマゾン（近未来）のアメリカの3大覇権企業の共通点はイノ

ベーション経営を行ったことです。

シアーズは、業態化とライフスタイル化までイノベーションしました。が、その後のイノベーションができなかったために、衰退しました。

ウォルマートは、業態化とバリエーション化とライフスタイル化、さらにカスタマイズ化まで進化して、現在も覇権を持つ企業です。

アマゾンは、Eコマースのデジタル化から登場して、業態化、ライフスタイル化、バリエーション化、カスタマイズ化して、次の覇権企業を狙っています。

日本の総合業態は、基本的には不完全な状態でのみしか成立しませんでした。GMSは業態化のレベルで停滞し、ライフスタイル化まで進化しませんでした。百貨店はライフスタイル化までは進化しましたが、大商圏立地でないと成立・成功しないレベルで、かつ、独自企画MDingを持たない総合業態です。

ディスカウント志向の総合業態はまだ未成熟ですが、メガドン・キホーテがユニークな傘下に収め、GMSにディスカウント性とエンターテイ

ンメント性を付加しているため、今後大きく成長する可能性を持っています。筆者はメガドン・キホーテをアメリカの総合業態の中でディスカウント性とおしゃれ性を付加して成長しているターゲットと同一概念と見ています。

1980年代まで成長したダイエー、マイカル（旧ニチイ）、西友ストアは倒産あるいは他企業の傘下となりました。今、勝ち組といわれているジャスコやイトーヨーカドーの発展企業であるイオンやセブン&アイ・ホールディングスは連邦経営企業であり、不動産や金融やCVS（コンビニエンスストア）の収益で企業維持及び発展している総合業態ではありません。連邦経営企業になっていなければ、旧GMS5社は存在しなかった可能性があります。そしてEコマースの総合業態（楽天、ヤフー、メルカリ等）もアメリカや中国と比較して見劣りしています。

日本では総合業態は進化した総合業態になれず、淘汰が長期低落化あるいは後期追従型業態のレベルで思考停止しています。