

視点(2210)

(流通理論編)

I Saw All America (その329) !!

— アマゾンエフェクトと流通企業の破綻 —

リアル店舗からネット通販へ進出している「ウォルマート」(売上高 50 兆円)とネット通販からリアル店舗へ進出している「アマゾン・ドット・コム」(売上高 20 兆円)というアメリカにおける 2 大流通覇権企業が激しい戦いを行っています。今、アメリカのみならず日本でもアマゾンエフェクト(アマゾンが競合企業に与えるネガティブイメージの効果・影響)という言葉が使われ、アマゾンが影響を与える分野では経営破綻や経営不振、株価の低下などが起こっています。このアマゾンエフェクトによる流通へのネガティブな影響は次の 2 つです。

(1) デッドモール(廃モール)化

デッドモール化とは、正式にはSC全体ではなく多核モール型RSCのデッドモール化です。アメリカのRSCは3~5の核店(百貨店やGMS及び一部DS)を核とするモール型専門店(150~300店舗)で成り立っています。その歴史は古く1950年代~1960年代に開発が始まったため、経年劣化したSC(時代対応できなかったRSC)が急増し、ネット通販が旺盛になる前から激しい新陳代謝(新規開発と淘汰の入れ替わり)が起こっていました。特に、アマゾンのネット通販の影響により、総合業態で中の下~中の中グレードのSCの核店である「シアーズ」「JCペニー」「メイシーズ」が長期低落化の道を歩み、これら3企業のモールからの退店は1,000店舗規模となっています。すなわち、RSCの約2~3割の核店が退店すると推計されます。現在起こっているデッドモール化は、確かにアマゾンが中の下~中の中グレードのSC核店を狙い撃ちすることにより退店に押しやっているのは事実ですが、実はその前にウォルマート(総合ディスカウントストア)によって総合業態が打撃を受けて弱体化していた上にアマゾンのネット通販が進出した結果です。RSCの核店の多くはウォルマート(場合によってはターゲット)からのボディブローを受け、さらにアマゾンによってカウンターパンチを受けて止めを刺されたというのが事実です。

(2) メガストアの破綻

この何年かの間にCD販売の「タワーレコード」、書店の「ボーダーズ」、家電の「ラジオジャック」「サーキットシティ」、玩具の「トイザラス」、スポーツの「スポーツオーソリティ」といったメガストアが破綻し、今後もこの傾向が続くことが想定されます。これらはアマゾンのネット通販により破綻したといわれていますが、実際は多核モール型RSCの核店の大量退店と同様に、ネット通販が旺盛になる前にウォルマートに負けて(ボディブロー)弱体化していたときにアマゾンのネット通販によるカウンターパンチでノックアウトされた(破綻)というのが現状です。これらのメガストアはカテゴリーキラーと言われ、特定の分野で圧倒的品揃えと価格破壊力を武器として1970年代~1980年代のスタグフレーション経済(景気が良くないのに物価が上昇する経済)期に消費者の人気を得て急成長したディスカウント業態です。カテゴリーキラーは1980年代~1990年代には力がありましたが、商品カテゴリー単位で圧倒的品揃えと価格破壊力を持ちながら、しかも総合化したウォルマートのスーパーセンターの優位性に負けて、業態としてのパワーを失っていました。そこにアマゾンのネット通販が進出して止めを刺され、破綻しました。

総合業態はディスカウント化しなければ勝ち残ることができないという原則があり、アマゾンとの競争優位性を確保しているウォルマートやターゲットといったディスカウントストアのほか、ノードストロームラック、オフフィフス、ラストコール等の百貨店の廉価業態(百貨店のサブ業態)、TJマックスやセンチュリー21などのオフプライスストア、コストコのようなホールセールクラブといったディスカウントストアは健在です。一方、カテゴリーキラーのメガストアはMDingや価格戦略でウォルマートに負けたことは事実ですが、ウォルマートに負けた後にアマゾンの通販に活路を求めて短期的にアマゾンに依存して販売を延ばすチャネル戦略を取りました。しかし、顧客及び商品の購買データをアマゾンと共有したことにより、データの独自性が希薄化しました。さらに、ウォルマートに負け始めたときに、金融緩和により豊富な資金を持っていた多くのファンドに助けを求めましたが、立ち直ることはできず高い有利子負債のまま再売却(出口戦略)できなかったことも原因の1つです。

いずれにしても、ウォルマート(リアル店舗の雄)とアマゾン・ドット・コム(ネット通販の雄)という2大覇権流通企業の「ゼロサムゲーム」に巻き込まれた結果です。

(株)ダイナミックマーケティング社⁷
代表 六 軍 秀 之