

- 2つの地域固有の特性を活かし大成長したウォルマート -

1つの流通企業が大発展するためには、必ず背景にはその企業を発展するための独自固有のマーケットが必要となります。

私は、この流通企業が大発展するための独自固有のマーケットのことを「流通の糧」と呼んでいます(六車流:流通理論)。すなわち、人類も動物も植物もすべてエネルギーの本になる「糧」(あるいは米)が必要となります。だれにでも見えている糧(顕在的糧)では企業は大発展しません。自分だけが見える糧(潜在的糧)を発見することが大発展に結びつきます。

アメリカでウォルマート(総合DS業態)が大躍進しています。売上高は30兆円に達し、2位のカルフルやターゲットやホームデポの2位軍団を5~6倍引き離しています。今、ウォルマートには住民や行政からのアンチテーゼ(反発・必要ないというのではなく、これ以上いらないという意味)が起こっていますが、バイイングパワーとロープライスとハイテク技術による運営システムによって競争企業に対する優位性を持って、今でも高い成長力を維持しています。

このウォルマートの発展の基になる「糧」(流通の米理論)は何か?つまり、ウォルマートにしか見えなかった米(マーケットは何か)をメカニズム分析します。

業態とは売り手発想による商売のメカニズムです。ウォルマートは業態的には「総合ディスカウントストア」(総合DS)です。現在は、従来の総合DSにSSM業態を付加して、「スーパーセンター」業態に進化しています。この総合DS及び進化版のスーパーセンター業態が、大発展したメカニズム(糧・流通の米)をマーケットから見ると次の通りです。

ウォルマートの発展は、アメリカの国情格差(地域固有の特性による相違)の中にあります(経済の発展度よっての違いは国情格差ではなく経済時差といえます)。

ウォルマートの立地は田舎立地とか客層は低所得者層といわれています。確かにウォルマートは、従来の考え方から見ると、あまり「おいしいマーケットでなかった低所得者層と田舎エリアの消費者をライフスタイル化」しました。ライフスタイル化とは、1つのマーケットをセグメンテーション化(市場細分化しニッチマーケットとする)し、セグメントされたマーケットの生活(ライフ)を、人格化(尊敬の念を持って1つのニッチマーケットとして括る)及び価値創造化(1つのニッチマーケットを事業化が可能となるように価値付ける)することです。実は、ウォルマートは、低所得者層とルーラルエリア内生活者(田舎?エリア)をライフスタイル化(人格化+価値創造化)したのです。先進国で「低所得者層」と「ルーラルエリア」の過剰な存在はアメリカのみです。

アメリカの国情格差である「低所得者層の過剰な存在」が、ウォルマートを大発展させました。

アメリカと日本の所得格差は平均的には同じですが、格差の度合いが異なります。アメリカでは2.5万ドル(日本の為替相場によると288万円~300万円)以下の生活者が3割弱の8,528万人存在します。しかも、全世帯の70%を占める世帯所得は15,000ドルから75,000ドルの5倍の範囲内にあり、かつ、上と下に2極化し、中間が少ない所得構造になっています(所得格差5.0倍かつ上と下の2極化マーケット)。

所得が低いと「安さのために何かを犠牲にする商法」と「EDLP」(エブリデー・ロー・プライス=1年間、ウォルマートで商品を買えば他の店で買うより2~3割安い生活ができる)が可能になります。ウォルマートはアメリカに過剰に存在する低所得者の生活をライフスタイル化(低所得者の生活を人格化し、さらに低所得者の生活を価値創造化)し、それをウォルマートのビジネスモデルとすることにより、大発展しました。

アメリカの国情格差である「ルーラル立地の過剰な存在」がウォルマートを大発展させました。

アメリカにはルーラルという日本には馴染みのないエリアが過剰に存在しています。これはアメリカの国土の広さ(日本の25倍)及び都市構造的に中心市街地と衛星エリアとが関連性の低くなっている(都心とサバーバン及びカントリーエリアがアメリカは日本のように関連性が希薄化している)ことが原因です。アメリカには都心の影響を受けず、閉鎖的かつ独立志向のルーラルエリアが多く存在し、このルーラルエリアは、比較的所得(必ずしも貧乏人ではない)で、節約志向で、ドロくさく、流行に左右されず、カジュアル(普段着)な生活を送っており、変化の少ないスローな生活をしています。ウォルマートはアメリカに過剰に存在するルーラルエリアの生活者をライフスタイル化(ルーラルエリアの居住者の生活を人格化し、さらにルーラルエリアの居住者の生活を価値創造化)し、それをウォルマートのビジネスモデルとすることにより、大発展しました。

このように、ウォルマートの発展の「糧(流通の米)」は、アメリカの地域固有の特性である「低所得者の過剰な存在」と「ルーラルエリアの過剰な存在」です。この2つの地域固有の特性を基に業態開発し、ライフスタイル化し、そして、それを進化させることにより、現在のウォルマートが存在しています。

(株)ダイナミックマーケティング社<sup>3</sup>  
代表 六車秀之