

今、アメリカでウォルマートに対する行政及び住民からのアンチテーゼが起こっています。いわゆる、ウォルマートの進出排除問題です。反対運動の原因として、行政側は、ウォルマートの従業員は最低賃金ギリギリの給与であることからウォルマートの従業員が増えると社会保障・保険...等の負担が多くなること、住民側は、地域に溶け込まないハコ型の建物であること、安物売りのウォルマートが進出すると地域のイメージが低下すること、交通渋滞がおこること、外からの来訪者が増大すること等を挙げています。確かに、ウォルマートに対する行政及び住民のアンチテーゼは理解できないことはありませんが、別の視点から考えると、次のことも言えます(六車流：流通理論)。

ウォルマートのビジネスモデルは、アメリカ固有の特性である過大なる低所得者層と、過大なるルーラル地域の人々を、1つのライフスタイルとして戦略化(尊敬の念を持って1つのライフスタイルとして認める手法)することであり、そのため、通常価格より2~3割安い商品をシステムとして提供しています。それがアメリカで過大なる低所得者層及びルーラル地域の人々に支持され、今日の40兆円企業に発展しました。それゆえに、私は、ウォルマートが発展期に取った戦略を「偉大なる貧乏人及び偉大なるルーラル戦略」と呼んでいます。ウォルマートが今まで果たしてきた志の高い企業戦略を実現するためのビジネスモデルの1つが、従業員への賃金の安さ(法律上の最低賃金は上回っている)とローコストの建物だったわけです。ウォルマートの本社もボロボロの建物ですが、しかし、ローコストオペレーションのためのハイテクシステムには莫大な投資をしています。ウォルマートが低所得者をターゲットにすることが悪いのではなく、低所得者がアメリカでは40%を超えているという政治・経済上の問題が悪いのです。もし、ウォルマートが存在しなかったら、低所得者の人々やルーラルに住んでいる人々の生活が、今日のように高まっていなかったかもしれません。マーケットのニーズの高さは、売上高が指標となります。それゆえに、40兆円の売上高を今でも誇るウォルマートへのニーズは、確実にアメリカ内に存在します。

このようなウォルマートへのアンチテーゼにより、ウォルマートは人件費をアップさせ、建築コストを高めて、イメージの高い店舗づくりを始めています。ロサンゼルス郊外のローズミード市に、2006年9月にウォルマートスーパーセンターのアップスケール版がオープンしました。今までのウォルマートスーパーセンターとは外観が全く異なり、セントラルマーケットやウェグマンズの外観のようでした。安っぽい建物やハコ型の内側型建物と言われるウォルマートに対し、実験店とはいえ、住民に配慮し、地域に溶け込む建物形態を取り入れ、建築コストは4倍(?)掛かると言われています。またウォルマートは、地域環境に配慮したエコロジー志向の店づくりを実験的に、他の競争店より先行して行っています。いわゆる地球環境に優しいウォルマートを、生活者や住民や行政にイメージづけようとしています。

ウォルマートの地球環境に優しい開発・建物・オペレーションは、2つの目的を持っています。

マーケティング的発想であり、生活者への安心安全、住民への地域融合対策、行政への配慮等により、ウォルマートの社会的役割を高め、企業のイメージアップ戦略を目的としています。

ビジネス的発想であり、エネルギーの有効利用、自然エネルギーシステムの導入、節約・節水・省エネ...等の地球環境に配慮することが費用節約になり、ビジネスとして有効性が高いことを目的としています。

このように、ウォルマートの地球環境に配慮した企業戦略は、マーケティング手法のイメージアップ戦略から、ビジネス手法の利益アップ戦略の段階へと進化しつつあります。

ここで一つ懸念材料があります。賃金アップや建築コストアップや過度なエコロジー対策は、企業経営や店舗運営のコストアップとなり、ウォルマートの発展の原動力となったローコスト開発・ローコストオペレーションによるエブリデイ・ロープライス(オールウェイズ・ロープライス セイブマネー・リブベター)という、競争相手との価格上の比較優位性が確保できなくなる可能性があるということです。ウォルマートもマクネアの小売の輪の理論が適用されつつあります。

(株)ダイナミックマーケティング社³
代表 六 車 秀 之