

## 視点(932)

## I Saw All America(その132)!!

## 原則を超えたアメリカの2つの出来事

プロ野球界で伝説を超えた選手と、イチロー選手は呼ばれています。スポーツ業界だけでなく流通業界でも原理原則があり、この原理原則を超えると大発展することになります。この原理原則を超えた戦略手法(伝説を超えた手法)を「例外の原則」や「奇跡の原則」と言い、卓越したノウハウによって原理原則を打ち破り、新たな発想で事業を成功させる手法です(六車流:流通理論)

流通経済理論の中に、「マクネアの小売の輪」と「ボーモルのコスト病」という原理原則があります。この2つの原理原則を打ち破った(伝説を超えた)事例を説明します。

## (1)ウォルマートがマクネアの小売の輪を打ち破った事例

マクネアの小売の輪とは、流通業界において新しい業態はまずディスカウント性の強い業態からスタートし、企業が発展するにつれて間接コストが拡大し、やがて粗利の高い経営を行わないと成り立たなくなり、企業の発展が止まるという考え方の理論です。百貨店もGMSもディスカウントストアからスタートし、今や、高級業態やジュニア百貨店への道を歩んでいます。パワーセンターやアウトレットセンターも同様に、パワータウン化やエンターテイメント化が進んでいます。

このマクネアの小売の輪の流通理論を打ち破ったのが、ウォルマートです。ウォルマートが売上高5兆円を達成した頃、シアーズやKマートがアメリカで1となった段階での売上高が5兆円であり、ウォルマートもこれ以上の売上高を獲得するのはマクネアの小売の輪の理論から見て困難だろうと思われていました。ところが、ウォルマートはマクネアの小売の輪の理論に反して、バイイングパワーやセリングパワーの拡大、さらには規模のメリットを活かしたコストコントロールにより粗利の高い経営ではなく、よりローコストの経営を可能として、今や40兆円の売上高の企業になりました。ウォルマートは、規模が大きくなればなるほどローコスト経営によるロープライス化が可能となり益々売上を伸ばしています。まさに、ウォルマートは原理原則を超えた企業(伝説を超えた企業)です。

## (2)アメリカの1990年代における流通の大躍進の奇跡がボーモルのコスト病を打ち破った事例

ボーモルのコスト病とは、経済が成熟化すると生産性の低いサービス業のウエイトが高まり、長期的には経済成長が鈍化するという考え方の理論です。1980年代までのアメリカ、現代の日本の流通経済に当てはまりません。

このボーモルのコスト病の流通理論を打ち破ったのが、1990年代のアメリカの流通業です。アメリカは1980年代に経済が停滞し、サービス業比率(小売業含む)は70%となり、もうこれ以上、ボーモルのコスト病の理論から見て流通業が高い成長をすることはあり得ないと思われていました。ところが、アメリカの小売業は1991年から2006年の15年間に、2.2倍の成長を遂げました。これをアメリカの1990年代における流通の大躍進の奇跡と呼んでいます(日本はこの15年間に小売販売額はマイナス15%でした。これを日本の失われた15年と呼んでいます)。アメリカの小売業を大躍進させたマクロ的要因は、今まで世界になかったITビジネスをアメリカ経済が確立し、そのITビジネスを基軸として不動産業、金融業、軍需産業...等へ波及効果を高め、独自の経済を発展させて日本の追従を突きはなし、小売業やサービス業の基になる消費力を高めたことでした。

一方、ミクロ的には流通業の中に「ITによる技術革新」と「創意工夫による経営革新」が行われ、流通業界にソフト・ハードの両面からの改革により、生産性の高いサービス経済を確立しました。その結果、「新たに開業した若い企業や新型業態」と「意識革命によってコンセプトを変えた変身企業や変身業態」が続々と勝ち組として登場し、アメリカのサービス業(小売業含む)のマーケットを拡大しました。アメリカの1990年代の流通は、まさに原理原則を超えた流通業界(伝説を超えた流通業界)です。

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