

今、アメリカの流通業界はリーマンショック(2008年9月)以来、未曾有の混乱の中にあり、第2次バリュー革命(アメリカの第1次バリュー革命は1980年代。日本は1991~1994年)が起こり、顧客が評価する価値(品質/価格)が半分に低下しています。すなわち、今まで通りの品質ならば価格は2分の1、今まで通りの価格ならば品質は2倍というのが顧客が評価する基準となりました。

第1次バリュー革命においては「バリュー業態が新業態として出現」し、アウトレットセンター、カテゴリーキラー、パワーセンター、ディスカウントストア、オフプライスストア、ホールセールクラブ…等が新たに出現、あるいはこの時代に急成長しました。

しかし、現在のアメリカの第2次バリュー革命(2008~2011年)の中では、新しいバリュー業態の出現はなく、既存の多様な業態の中で、顧客のワンランク下の業態への移行(トレードダウン)現象が起こっているのみです。

すなわち、ニーマンマーカスの顧客がノードストロームへ、ノードストロームの顧客がメイシーズへ、メイシーズの顧客がJCペニーへ、JCペニーの顧客がターゲットへ、ターゲットの顧客がウォルマートへ、ウォルマートの顧客がシングルプライスストア(百均ストア)へとワンランク下の企業(業態)へ流れ、見事に価値アップ(品質は低下するが価格のより安い商品の選択)を行っています。

この中で、上から落ちてくる消費と、下へ落ちていく消費の「歩留まり率が一番高いのがウォルマート」です。

今、ウォルマートは総合ディスカウントストアとして、不況期においても高い成長を果たしています。

ウォルマートは「プロジェクト・インパクト」という上から落ちてきた顧客を、今後、景気が良くなってきても手放さない戦略を導入しています。それは、ウォルマートの商品の品質を高めたり、顧客サービスを高めたり、オーガニック商品の導入、グルメ商品の導入、店舗イメージの改善…等により、従来のワンランク上を利用していた顧客への満足度を高めています。

ウォルマートは進化(時代の変化に対応)を連続して行うことにより大成長してきました(六車流：流通理論)。

①ウォルマート発展の第1期は1980年代以前の巨大なルーラル(田舎)と巨大な低所得者(貧乏人)を尊敬の意味を持つ1つのライフスタイルとして認め、疑似中産階級化することにより、大成長しました。

②ウォルマートの発展の第2期は1980年代後半から1990年代で、アメリカで初めての食品を導入した総合業態としスーパーセンターを新業態として導入して、見事、アメリカの総合業態に食品がないというエアポケットを探索し、ビジネスモデル化しました。

同時に、ウォルマートはKマートが拠点とする都市部に進出(ウォルマートはそれまでルーラルを拠点としていました)し、一時は都心立地のディスカウントストアであるKマートにMDing的に負けましたが、その後、田舎のダサイMDingを都市型のMDingに進化させ、やがてKマートを倒産に近い状態に追い込みました。その後、ウォルマートはMDingの改良と新業態であるスーパーセンターの展開により40兆円企業になりました。

③ウォルマートの発展の第3期は、2000年代以降のワンランクアップ作戦によるウォルマートの高質化(ただし、ディスカウント業態の中での高質化)です。ウォルマートに対する住民の反対運動や低賃金制度によるアンチウォルマート現象への対策により、今、ウォルマートは上質化(環境対策、商品の質的向上、顧客サービスの向上)を行い、かなりのレベルアップを図り、中産階級の顧客が買いに来て満足するディスカウント業態化しています。

まさに、今回のリーマンショックの経済変動をチャンスととらえ、上から落ちてきた新規顧客を手放さない戦略を導入しています。見事です。