

流通の覇権企業になるためのメカニズム(1)

— シアーズ・ウォルマート・アマゾンの三大企業は イノベーションの連続により流通覇権企業になった!! —

(株)ダイナミックマーケティング・パートナーズ会長・六車流研所長 六車 秀之

今回から3回(5月号・6月号・7月号)に亘って流通先進国アメリカ(?)の三大流通覇権企業であるシアーズ(過去)、ウォルマート(現在)、アマゾン(近未来)の大躍進のメカニズムを解説します。5月号は流通の覇権企業になるためのメカニズムとシアーズの「1920～2000年までの栄枯盛衰物語」、6月号はウォルマートの「1970年～現在・近未来の大成長と再起動物語」、7月号はアマゾンの「大躍進と新天地への挑戦物語」を流通の覇権企業になるメカニズムを基軸理論として解説します。

1. イノベーションと流通覇権企業

流通覇権企業は、マーケットにおいて圧倒的シェアを持つと同時に、競争企業から見ると、自らの成立・成功において覇権企業を意識しないと存続できない企業のことです。この流通の覇権企業になるためにはイノベーション戦略、論理と感性の融合戦略、プラットフォーム&レバレッジ戦略と新・ライフスタイルの創造と参入障壁の高いビジネスモデル戦略の4つの戦略が必要となります。

(1) イノベーション戦略(技術あるいは概念革新戦略)

イノベーション戦略は、過去の延長線上ではない斬新なソフト&ハード上のノウハウを創造して完成度高く実施し、市場創造(需要創造+顧客創造)をすることです。消費者から見ると前例のない画期的な流通業態が出現したと感じるレベルのイノベーションです。シアーズもウォルマートもアマゾンも時代は異なりますが、画期的かつ連続的にイノベーションを行うことにより流通覇権企業になりました。

ここでのイノベーションは次の内容です。

- ①存在しないビジネスモデルやニーズ&ウォンツを新たに創出させることによる市場創造
 - ②既に存在するが異なる性格のビジネスモデルの結合や相反するスタイルの融合による市場創造
 - ③既に存在するが切り口を変えて、新たにコンセプトを付加させ、斬新化することによる市場創造
 - ④時代の流れへのアンチテーゼ(反省・反発)&ノスタルジー(郷愁)の概念創造による市場創造
 - ⑤地球・自然・社会・地域・人間上の課題解決であるサステナブルの概念の実現による市場創造
- イノベーションは流通企業の発展のためには大切であ

ります。流通のイノベーションを常に行う企業と一定の段階で止まる企業があり、この流通イノベーションのレベルによって常に企業の覇権は変遷します。

流通の覇権企業の存在を長期間維持するためにはイノベーションの連続性が必要となります。シアーズもウォルマートもアマゾンも3回の過去の延長線上ではないイノベーションを連続的に完成度高く行い、長期間に亘って流通覇権企業の存在を維持しました。

ここでのイノベーションのレベルは次の通りです。

- ①「0から1」(無限)のイノベーションとは、今まで存在していないビジネスモデルを完成度高く創出するレベル
- ②「1から10」(10倍)のイノベーションとは、現在、希薄な状態で存在しているビジネスモデルを画期的に改革して完成度高く創出するレベル
- ③「10から50」(5倍)のイノベーションとは、既に標準レベルで存在しているビジネスモデルを意欲的に改革して、完成度高くトップレベルまで高めるレベル

このように、流通覇権企業は過去の延長線上ではない斬新かつ画期的なレベルのイノベーションを行っていません。多くのイノベーションのレベルは「10から15レベル」の戦術的(出来上がったものを改善・改修)であり、企業維持や平均的な成長はできても流通覇権企業にはなれません。

(2) 論理と感性の融合戦略

不思議な成功も不思議な失敗もない!! 成功には必ず成功の原因があり、失敗には必ず失敗の原因がある!! との格言があります。事業を実施中には成功や失敗の原

因は潜在化しており、見えませんが、成功あるいは失敗した結果を基に分析すると成功・失敗の原因は明確になります。これを検証と言います。この検証の結果得られた成功・失敗の原因解明を「論理」と言い、シアーズやウォルマートやアマゾンが流通覇権企業になった背景は論理的に明確に説明できます。シアーズやウォルマートやアマゾンが単に偶然に大躍進したのではなく、大躍進する背景（マーケットやライフスタイルの大変化）があり、その背景を先見性によって捉えて自らの大躍進の糧としたからです。

しかし、単に背景を先見性を持って捉えるだけでなく、創業者・経営者の独自の嗅覚からの感性が必要となります。ここでの感性とは「発想」（アイデア）、「斬新」（既存のものとは異なる異質性）、「デザイン」（精度、緻密、意匠）、「唯一」（異次元性）を示します。

このように、流通の覇権企業となるためには、時代の背景を適確に捉えて、結果的に「なるほど、そうであったのか!!」という論理性と創業者・経営者の画期的な発想である感性が付加されて可能となります。事業が成功するという概念は、論理と感性が重複しながら論理が70%、感性が30%が黄金比です。

シアーズやウォルマートやアマゾンは、結果的には上手く時代の変化の中で、時代を先取りしているという論理性と、創業者・経営者の卓越した感性が融合して流通覇権企業になっています。

(3) プラットフォーム&レバレッジ戦略

商業施設を成立・成功させるためには、一石二鳥、一石三鳥、場合によっては一石四鳥の概念が必要です。一石一鳥ビジネス（1つの業態から1つの単一的成果を得るビジネス）が一般的ですが、より成果を高めるためには1つの共通の基盤（プラットフォーム）を土台として、多様なビジネス（共通のコンセプトやノウハウ）を展開して、複合し、結合し、融合して成果を上げる（てこ・レバレッジ）ことが必要です。これを一石二鳥あるいは一石三鳥以上のビジネスと言います。一石二鳥以上のビ

ジネスを展開するためには「プラットフォーム&レバレッジ戦略」が必要となります。

①プラットフォーム戦略

プラットフォームとは、モノ（物流）、カネ（金流）、ヒト（人流）、データ（知流）、トキ（時流）を共通の基盤（インフラ）の中で融合させ、システムやソフトウェアやサービスを付加して、新たな価値創造を行うネットワークビジネスです。アマゾンなどのGAFAM（グーグル、アマゾン、フェイスブック、アップル、マイクロソフト）のICT企業は、プラットフォームビジネスを構築して巨大な成果を上げています。

②レバレッジ（てこ）戦略

1つの基軸となるビジネス（本来は一石一鳥のビジネス）を行いつつ、共通な基盤の中で新たなビジネスを確立して、多方面から成果（報酬）を得るシステムで“てこ”の原理を使ったビジネスです。

シアーズやウォルマートやアマゾンは、マーケットの中に自らの独自の世界をつくり上げ、マーケットを基盤として生活者や生活行動をネットワーク化し、それにより新たな需要創造と一石二鳥・三鳥以上のビジネスを展開して、非常に消費者から見ても提供者から見ても便利で効率の良い手法を導入しています。

(4) 新・ライフスタイルの創造と参入障壁の高いビジネスモデル戦略

時代とともに消費動向や生活動向や社会動向が変化し、ライフスタイルが変遷します。シアーズやウォルマートやアマゾンは、時代背景の変化の中で、見事に新たなライフスタイルを独自の手法で創り出して、自らのターゲットに取り入れ、敵の参入障壁を高くして、特定の設定した分野で圧倒的な強さを発揮しています。

その結果、今までに存在しなかったビジネスモデルの流通スタイル（業態）を創造し、当初はマイノリティマーケット（少数マーケット）であったものを、マジョリティマーケット（多数マーケット）に市場拡大し、しか

<図表>消費の進化と流通覇権企業

モダン消費の雄 シアーズ	モダン消費とは、産業革命以来の大量生産・大量販売・大量消費の旺盛な消費行動の中で「モノを買うことにより、モノを消耗し、モノを使用し、モノを所有することに喜びを感じる生活向上志向の消費」で、アメリカでは1920～1970年までの中心的消費です。
ポストモダン消費の雄 ウォルマート	ポストモダン消費とは、モノ離れ現象が起こり、モノが溢れ、需給ギャップがマイナスとなり、デフレ経済と所得の二極化時代の成熟経済時代の消費で、アメリカでは1970～2000年までの中心的消費です。
ニューモダン消費の雄 アマゾン	ニューモダン消費とは、モダン消費からポストモダン消費を経て、新たな切り口で需要創造された新ライフスタイルに対応した21世紀型の消費で、アメリカでは2000年以降の中心的消費です。

もマジョリティなマーケットであるのに参入障壁の高いビジネスモデルを確立しています。

以上のように、流通覇権企業は独自の斬新な過去の延長線上ではないイノベーションで覇権を握ったわけですが、経済上の「消費の進化」の面も見事に捉えています。

シアーズもウォルマートもアマゾンも消費の進化をイノベーションを通じて、自らのノウハウとして確立して流通企業の覇権者となりました。

2. シアーズの栄枯盛衰物語

(1) シアーズの概要

シアーズは1893年にイリノイ州シカゴで創業し、1920年頃からのアメリカの中所得階級の旺盛な消費であるモダン消費と共に発展し、最初は広大な国家かつ希薄な分散型マーケット（田舎の多いローカルマーケット）の中でカタログ通販（郵便による無店舗販売）で成功し、やがて車社会と郊外化の時代に対応してGMS（複合大衆大型業態）とCSC（GMSを核店とする中型SC）の雄となり、さらに多核モール型RSCの出現によりGMSが長期低落化すると多核モール型RSCの複数の核店の1つとして脱GMSのPDS（プロモーション・デパートメント・ストア＝客層と商品を絞り込み2～5店舗のRSCの核店の中で独自の存在感を持つスペシャリティ大衆百貨店）となりました。

このカタログ通販、GMS & CSC、PDSの3つの業態を創出し、シアーズの3回のイノベーションによる業態の変革と開発は、シアーズの長期繁栄体制を築きました。

最近、このシアーズHD（GMSのシアーズとDSのKマートを傘下に持つホールディング会社）が破綻しました（2018年10月15日に連邦破産法11条＝日本の民事再生法に相当に申請）。今のところ清算か再建かはわかりません。シアーズは1980年代まではアメリカの流通企業のトップにあり、KマートもDS（ディスカウント業態）の中ではトップの位置にいました。しかし、その後、シアーズもKマートもウォルマートとの激しい戦いに敗れ、かつアマゾンのネット通販に切り崩されて、最近の20年間は苦戦を強いられていました。

シアーズHDはPDSの「シアーズ」とディスカウントストアの「Kマート」を傘下に持ち、2005年に両者は合併して負け組み同士の合併と評されました。シアーズもKマートも一時は全米一の流通企業で合併当時は3,500店舗（売上高530億ドル）ありましたが、現在は900店舗（167億ドル）にまで減少し、そのうち142店を閉鎖中です。

(2) シアーズの3回の連続的イノベーションと栄枯盛衰

① カタログ通販（無店舗販売）業態により第1回目のイノベーション

シアーズ（当時はシアーズローバック）は、アメリカの超広大な国土（日本の25倍）のルーラル&過疎地が多く実店舗の成立性の低い立地で、無店舗でも郵便で配達できるカタログ通販を展開しました。シアーズは商品が満載された分厚いカタログを家庭に見本として配布し、それを郵送で注文・配達するシステムを開発して、豊富な商品（あたかもカタログ上の百貨店）かつライフスタイルを提案する商品のカタログはお茶の間の擬似百貨店としての役割を果たして大成功しました。まさに、「0から1の発想」に基づくイノベーション志向のビジネスモデルの確立です。

② GMS（総合大衆大型店）業態により第2回目のイノベーション

シアーズは1930年代からアメリカの郊外化・車社会化の中で生活総合業態（GMS）としての実店舗の大型店を展開しました。最初は、単独型GMSの実店舗から始まり、やがてSC理論に基づくGMSを核店とするCSCへと進化し、郊外のロードサイドに立地するGMSの雄としての位置づけを確立して「1から10の発想」レベルのイノベーションによるビジネスモデルを確立しました。まさにGMSと言えばシアーズであり、日本へもノウハウが輸出され、日本のダイエー、イトーヨーカドー、西友ストア、ニチイ（後のマイカル）、ジャスコ（後のイオン）…等の日本のモダン消費全盛時代の1970～1995年までの流通の花形産業のモデルでした。

③ PDS（スペシャリティ大衆百貨店）業態により第3回目のイノベーション

多核モール型RSCが出現してCSCが長期低落化の道を歩み始めると自前のCSCのディベロッパーとGMSとしての核店を廃止（CSCは売却）して、自らの多核モール型RSCの複数の核店の1つとして独自性のあるスペシャリティ大衆百貨店を確立して「10から50の発想」レベルのイノベーションによるビジネスモデルを確立しました。PDSとしてのシアーズは、ライバル企業であるJCペニーとの客層や商品カテゴリーの差異化により、同一RSC内でも比較購買機能を発揮して、相乗効果のある核店として両立するようになりました。同時に、DS（ディスカウントストア）のウォルマートやターゲットやKマートに対して、ワンランク上の中の中レベルの総合業態として存在感を持つようになり、また多核モール型RSCの核店とし

て大商圏マーケットの中で勝ち残ってきました。

このように、シアーズはアメリカの1920年から始まった大量生産・大量販売・大量消費を起因とする「モダン消費」を背景に大発展しました。この消費経済の中でアメリカのライフスタイルの変化と進化に基づく流通の中で初期はカタログ通販、中期はGMSやPDSという3つのイノベーション（0から1の発想、1から10の発想、10から50の発想）を伴う大変革を完成度高く構築して大成長しました。

(3) シアーズの衰退

しかし、シアーズの発展はここまでで、1990～2000年以降は長期低落化の道を歩むようになりました。

アメリカの消費を基軸とする旺盛な消費であるモダン消費経済は1920年から始まり1970年に統計上終焉を迎えました。すなわち、1970年にアメリカでもモノ離れ（日本では18年後の1988年）が起こり、GMS・PDSの大量消費のライフスタイルに陰りが見えてきました。同時に、1960年代から従来は実店舗が困難といわれてきたローカル立地に近代的店舗を展開して新しいビジネスモデルを確立してきたディスカウントストア（DS）のウォルマートがローカル立地から都市周辺立地に攻め上がってきて、全国展開してシアーズと直接競争をするようになりました。モノ離れをした後の総合業態は、ディスカウント志向でない勝ち残れません（日米共通の原則）。ウォルマートは強力なディスカウント性（安さ）と圧倒的な品揃えで、シアーズの中志向のPDSを切り崩しました。特に、1980年代後半からウォルマートが展開したウォルマート・スーパーセンターはアメリカでは総合業態に初めて食品売場を導入したイノベーション志向の業態でシアーズを圧倒しました。

さらに、2000年頃から急速に成長したネット通販のアマゾンの「安さ」「便利さ」「品揃え」「選択肢」の強みにより、シアーズだけでなく中価格志向のリアル店舗がアマゾンに切り崩されています。

このように、シアーズはウォルマートとアマゾンというカテゴリーキラーに対抗できず、有力なブランドを売却したり、ブランド力の低下により大苦戦の末に破産しました。しかし、実はシアーズも過去には時代の常識を打ち破るカテゴリーキラーであり、その結果、大成長したのですが、賞味期限が切れて衰退化しました。

(4) Kマートの栄枯盛衰

シアーズHDのもう1つの傘下企業である「Kマート」にも栄枯盛衰がありました。Kマートはディスカウント

業態としてはウォルマートと同時期に登場し、当時はウォルマートがローカルかつ過疎立地に進出したのに対してKマートは都市周辺に進出し、両企業ともモノ離れ以降（特に1970年代後半から1980年代のスタグフレーション経済＝不景気なのに物価高）の中で大成長しました。スタグフレーション経済ではDS以外にアウトレットストア、オフプライスストア、カテゴリーキラー、シングルプライスストア等のディスカウント志向の業態が大躍進して消費者の購買意欲を高め、消費の面でアメリカの経済を支えました。

① Kマートとウォルマートの激突

都市周辺のKマートに対して、ローカル&過疎エリアから都市周辺へ進出してきたウォルマートが1990年代にKマートと激突しました。最初は都市周辺の比較的先進性を持つ消費者を客層としていたKマートが有利に展開し、やはりウォルマートは田舎の後進性を持った消費者にしか対応できないと言われました。しかし、4～5年経過すると、都市周辺でもウォルマートがKマートを徐々に圧倒し、2000年頃にはKマートを大苦戦に陥れて最終的にはシアーズと合併するまでに追い詰めました。実は、ウォルマートは小商圏立地で少ない過疎マーケットの中で事業を成立させるというイノベーション志向のビジネスモデルを確立し、Kマートの大商圏ビジネスよりも小商圏で成立する小売業のビジネスモデルで上回っていました。ただ、ウォルマートは後進性の高い消費者を相手にビジネスを行ってきましたので、提供する商品が都市周辺の先進性消費者に適合しなかっただけです。ウォルマートはKマートの商品や都市周辺消費者のニーズを分析し、4～5年後にはKマートに負けない商品を開発して持ち前のKマートを上回るビジネスモデルを駆使してKマートを撃退しました。すなわち、MDingよりもビジネスモデル優位の原則の適用です。

② 1つの同一マーケットの中で2企業のみが成立するという基準の原則

GMS業態はハードに強いシアーズ、衣料に強いJCペニー、中間のモンゴメリーワードの3本柱でしたが、最もビジネスモデルが低く中途半端なモンゴメリーワードが倒産してシアーズとJCペニーが残りました。DS業態は圧倒的な品揃えと価格破壊力を持つウォルマートとオシャレなDSのターゲット、さらにKマートの3本柱でしたが、最もビジネスモデルのレベルが低く中途半端なKマートが倒産しました。

いずれにしても、1つのマーケット（業態）の中では「2.5の成立原則」（2つの正規型と複数のゲリラ型

企業が存続するという原則)が適用され、3つ目の企業の成立性は希薄になります。

(5) シアーズの大繁栄のポイント

シアーズは小売業が未成熟な時代にアメリカの超広大で人口密度の低いマーケットの中で、当時充実していた郵便制度を活用してカタログによる仮想百貨の店(無店舗販売)をエアポケットマーケット(空白マーケット)を確立しました。その後、ウォルマートが過疎なローカル(田舎)エリアに実店舗の百貨の店を開発し、仮想と実店舗の違いはあるがシアーズとウォルマートは立地戦略は同じ概念です。

シアーズは、車社会と郊外生活時代の到来と共に、ロードサイド立地に従来のカタログによる無店舗な仮想百貨の店舗を実際に品物を見て感じて手に取って買物するリアル&ライブな大型総合店(GMS)に進出して、さらにGMSを核店とする中型SCへと発展しました。まさに立地創造です。

さらに、アマゾンがフィジカル空間(リアル空間)ではないサイバー空間(バーチャル空間)にネット通販で従来の立地を越えた立地戦略で、シアーズやウォルマー

トの立地戦略を凌駕した流通業態として進出してきました。

商業の立地の概念は、ツールとして「郵便」から「自動車」から「インターネット」へと変化するにつれて、シアーズやウォルマートやアマゾンは、立地戦略、業態戦略を見事に変革し、立地創造や顧客創造のイノベーションを行っています。

シアーズは、中所得階層が出現した1920年代からアメリカ型のライフスタイルに対して、郵便によるカタログ型仮想百貨の店、さらに自動車による実店舗のGMSやCSCのリアルな百貨店へと進み、アメリカのモダン消費時代を流通覇権企業として邁進しました。

実は、シアーズやウォルマートやアマゾンの流通覇権企業への道は、メカニズムから解析すると同じノウハウで、根源的・普遍的には同じ道を歩んでいます。

今、日本の流通は第3次流通大変革時代(2021~2045年の25年間)及びポスト・コロナショックにより、流通業界は大きな変革を伴う時代に突入しました。それゆえに、シアーズやウォルマートやアマゾンが時代の変化に対応してイノベーションを起こしたと同じチャンスがあちこちに存在しています。