

## 視点(2232)

(百貨店・GMS編)

### I Saw All America (その334) !!

— シアーズの栄枯盛衰物語 (その1) —

アメリカのシアーズ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、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、この20年間は苦戦を強いられていました。

シアーズHDはPDS (GMSのアップスケール版でプロモーションナルデパートメントストア=大衆百貨店) 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 (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店を閉鎖途中です。

#### 1. シアーズの栄枯盛衰

##### (1) シアーズの大成長におけるイノベーション志向のビジネスモデル

「シアーズ」は1893年 (125年の歴史を持つ) にシカゴで創業しましたが、最初はカタログ通販 (無店舗販売) で大成功し、そのうち1930年頃の都市人口の増大と車社会の到来により実店舗販売を展開しました。シアーズが全盛期の1970年に至るまでには2つの「0から1の発想」 (誰も気づかなかった、あるいは既に存在していたが希薄な状態であった) のイノベーション志向のビジネスモデル (過去の延長線上ではないビジネスモデル) を創造し、全米のトップ流通企業になりました。そのイノベーション志向のビジネスモデルとは次の2つです。

##### ① カタログ通販 (無店舗販売) で大成長

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) のローカル&過疎地が多く実店舗の成立性の低い立地で、無店舗で展開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店舗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からPDSへ、さらにRSCの核店として大成長

シアーズは1930年代からのアメリカの都市化・郊外化・車社会化の中で、脱カタログ通販として実店舗を展開しました。最初はCSC (シアーズが核店となる1核型の中型SC) としてスタートし、その段階では「GMS=非食品のフルラインの総花型メガストア」でした。その後、SC間競争が激しくなると自前の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、自らは多核モール型RSC (複数の核店とモール専門店が一体化した大型SC) における3~5の核店の1つとして出店する道を選びました。複数の核店の1つとなるため、従来の総花型のGMSからPDS (独自のシアーズスタイルのライフスタイルを提供する大衆百貨店) へと進化したのです。このGMSという業態やPDSという業態への進化は「0から1の発想」に基づくイノベーション型ビジネスモデルです。シアーズは多くの独自ブランドを開発し、中の中レベルの中流志向のフルライン業態として大発展し、このGMSのビジネスモデルは日本の量販店 (大型スーパー) のモデルとなりました。

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」 (モノを買うことによりモノを消耗し、所有し、使用することの連続性に喜びを感じる生活向上志向の消費) 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PDSという2つのイノベーション (0から1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。

しかし、シアーズの発展はここまでで、後期の1990年代以降は長期低落化の道を歩むようになります。

(流通とSC・私の視点 2233へ続く)

(株)ダイナミックマーケティング社<sup>+</sup>  
代表 六 車 秀 之