

(2) シアーズの衰退

アメリカの消費を基軸とする消費経済は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(0から1の発想)してきたDSのウォルマート(当時はウォルマートストアーズ)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(0から1の発想)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(0から1の発想)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中です。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だったのです。

2. 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てきました。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、MD i n gよりもビジネスモデル優位の原則の適用です。

② 1つの固有マーケットマーケットの中で2企業が基準の原則

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)が適用されました。

(株)ダイナミックマーケティング社⁷

代表 六 車 秀 之