

## マーケティング・デザインモデルによるSC・店舗の事例研究

ウォルマート・しまむら・トライアルの  
成功の共通メカニズムの事例研究

— ローカルエリアで競争優位性とカスタマイズ化して都市エリアで花咲かせた立身出世業態 —  
株式会社ダイナミックマーケティング・パートナーズ 代表・シニアコンサルタント 六車 秀之

流通の取れん進化（業態が異なるにもかかわらず、同じ環境ならば同じメカニズムで進化をする）の事例の第二弾は「ウォルマート」（最強の総合DS業態）と「しまむら」（ファッション衣料スーパー業態）と「トライアル」（リテールテックのDS業態）の成功のメカニズムと事例研究を説明します。マーケティング・デザインモデルに「マーケットが希薄（少ない）だから売れない」という概念はありません。そこで、希薄なマーケットの中で顧客にカスタマイズ化（マーケットの特性にマッチングして地域ライフスタイルを創出する）して発展の起爆剤として大躍進した事例を解説します。

今回説明するウォルマート、しまむら、トライアルは次の共通点を持っています。

- ①ローカル（田舎志向）からスタートして中核都市の郊外、さらに中心街で勝ち続けて上位レベルの立地に進出する立地戦略
- ②低所得層や田舎のローカル層の地域密着ニーズに対応すると同時に、一步先のライフスタイルを創出して顧客に愛されるカスタマイズ化した店舗戦略
- ③顧客が喜んで買える価格なのに価格の割に付加価値のあるバリュ志向の価格戦略
- ④スタート時期は全国レベルでは全く無名で、ローカル立地のその地域のみのお龍（がりょう）企業（知る人のみ知る隠れた企業）でしたが、今や全国の有力企業に発展した経歴を共通に持つ成長戦略

## 1. 希薄なマーケットをカスタマイズ化して大発展の起爆剤とした業態の成立・成功の理論

## (1) 売上高の形成算式

希薄なマーケット（少ないマーケット）だから売上高が取れないとの考え方は間違いです。すなわち、売上高は次の算式で計算されます。

$$\text{売上高} = \text{商圏内購買力} \times \text{マーケットシェア}$$

希薄なマーケットは、1つの固有マーケット（類似業態の共有商圏）の中に人口・世帯数が少ないために商圏内購買力（世帯数×店舗向け消費支出）が少なくなります。それゆえに、マーケットシェアを高めることがSC・店舗の成立・成功の必須条件です。基本的には、マーケットが希薄な立地は競争が希薄な場合が多く「希薄なマーケットの希薄な競争の中で成立・成功の条件」を整えることです。そのためには、マーケットシェアを高めると可能となります。

## (2) マーケットと競争度のマトリックス

## ①マーケットサイズと競争濃度

1つの固有マーケットの大小と競争の強弱の関係をマトリックス化すると次のようになります。

<図表1>マーケットと競争度のマトリックス

		競争濃度	
		激しい	希薄
マーケットサイズ	大きい	タイプ①	タイプ②
	小さい	タイプ③	タイプ④

- ・タイプ①は、マーケットは大きいですが競争も激しい立地です。流通飽和期の典型的な立地です。この場合は強力な得意分野を持ち、競争SC・店舗との明確な差異化・特化することにより勝ちパターン化できます。
- ・タイプ②は、マーケットが大きいのに競争が希薄な立地です。いわゆるおいしい立地でたまに存在する空白マーケットです。
- ・タイプ③は、マーケットが小さい（希薄）のに競争は激しい立地です。最悪の立地で理論的には出店してはならない立地です。どうしても出店するならば圧倒的な競争優位性を持つか、ニッチマーケットの探索が必要です。
- ・タイプ④は、マーケットが小さく（希薄）であるが競争も希薄な立地です。一般的にはマーケットが少ないために敬遠されがちですが、競争が少ないために圧倒的な競争優位性を持つことが容易です。すなわち、マーケットシェアが高く取れるために穴場マーケットでステルスマーケット（見えない好立地）と言います。変身ビジネスの企業の創業時の立地は、このマーケットが小さく競争が希薄な立地で成長のための基盤を築いています。

#### ②対象とするマーケットと客層の特定・不特定のタイプ

SC・店舗が対象とするマーケットを顧客との関連性から特定に絞り込まれた客層と絞り込まれない汎用性の高い不特定客層をマトリックス化すると次の通りです。

<図表2>客層の特性とターゲット

	不特定多数	特定多数	特定少数	不特定少数
内容	特定しない 多数の客層を対象	特定する 多数の客層を対象	特定した 少数の客層を対象	特定しない 少数の客層を対象
	マーケットは 絶対的に大きい	マーケットは 相対的に大きい	マーケットは 相対的に小さい	マーケットは 絶対的に小さい

- ・不特定多数とは、SC・店舗のターゲット（目的とする客層）をマーケット内の特徴を持つ客層のすべてを対象とする戦略です。一般的にはナンバーワン戦略のSC・店舗の場合に適用されます。
- ・特定多数とは、SC・店舗のターゲットをマーケット内の特徴を持つ客層の特性の顧客に限定するが、特定の客層が多数の場合の戦略です。一般的にはオリジナルワン戦略のSC・店舗の場合に適用されます。
- ・特定少数とは、SC・店舗のターゲットをマーケット内の特徴を持つ客層の特性に限定するが、特定の客層が少数の場合の戦略です。一般的にはオンリーワン戦略のSC・店舗の場合に適用されます。
- ・不特定少数とは、SC・店舗のターゲットをマーケット内の特徴を持つ客層のすべてを対象とするが、客層が少数の場合で、顧客戦略としては勝ちパターンにはなりません。

### (3) マーケット希薄立地&競争希薄立地の勝ちパターン化戦略とカスタマイズ化戦略

今回紹介するウォルマート、しまむら、トライアルはまさにマーケットの希薄立地&競争を創業の起爆剤として、その後変身ビジネスで大成長した企業です。マーケット希薄立地&競争希薄立地の勝ちパターン化のプロセスは次の通りです。

#### ①マーケット希薄立地&競争希薄立地で圧倒的な競争優位性を確立（第1ステップ）

勝ちパターンの基本は「1つの固有マーケットの中での競争優位性」です。マーケットが希薄な場合は勝ちパターン化するためにはマーケットシェアを高めることです。競争が希薄なために、仮にマーケットが半分ならばマーケットシェアを2倍獲得すれば、勝ちパターンの売上高が可能となります。まさに、マーケット希薄立地&競争希薄立地の勝ちパターン化は「マーケット半分・マーケットシェア2倍戦略」です。同時に、競争が希薄な立地のためにマーケットが理論値より広くなり小頻度の広域来館者の獲得が可能となります。

#### ②希薄なマーケットの中の居住者にカスタマイズ化（第2ステップ）

マーケットシェアを高めるためには、1つの固有マーケット（商圈）内の居住者のデモグラフィック（人口動態）特性および属性（付随する生活スタイル）にマッチングして、カスタマイズ化（このSC・店舗は、自分好みのSC・店舗と顧客に感じて貰う地位の確保）することです。

#### ③カスタマイズ化してライフスタイルを創出（第3ステップ）

単にマーケットのニーズに適合するだけではなく、マーケット内居住者（生活者）の生活をワンランク上の先進性・ワンランク上のクオリティのあるライフスタイルを創出すると効果抜群です。今回のウォルマートもしまむらもイケアも疑似中所得層化（実際は低所得層&ローカル志向客層であるが中所得層を疑似的に味わせる）のライフスタイルを創出しています。

## 2. ウォルマートの希薄マーケットにカスタマイズ化したスーパーセンター業態

総合業態（フルラインの品揃え）で成立・成功しているのはウォルマート（100兆円）とターゲット（20兆円）とコストコ（40兆円）の3企業のみです。流通業が飽和状態化する前は、多くの百貨店やGMSの総合業態が成立・成功していましたが、多くの業態や企業が過渡期業態化（一時は繁盛店であったが時代の変化に対応できず長期低落化）してしまいました。その中で、ウォルマートは他の追随を許さない存在の総合DS業態です。

### (1) ウォルマートの変身ビジネス

ここで完成度の高い業態の進化・強靱化をウォルマートの比喻で事例を取り上げます。現在、ウォルマートは世界一の100兆円の売上高の小売り企業です。ウォルマートが大躍進したプロセスを業態化、業格化、業彩化の観点から説明します。

#### ①業態としての総合DS業態のビジネスモデルの確立

ウォルマートはDS業態としてルーラルエリア（ローカル&低所得層マーケット）に1号店を開発しました。アメリカは経済先進国でありながら巨大なローカル（田舎）マーケットと巨大な低所得層マーケットが存在していることを見抜きました。それまで流通業界では、ローカル&低所得層マーケットはビジネスの対象外で商売に成らないと考えられていました。店舗が存在していても零細な小売業で、決して満足度の高い店舗では在りませんでした。しかし、アメリカには巨大なローカル&低所得層が潜在的に存在していたのを見抜き、後にウォルマートの躍進の起爆剤としました。まさに、見えないマーケットを顕在化するためのビジネスモデルのDS業態（非食品のディスカウNSTOA）を完成度高く仕上げました。

## ②業格としての総合D S 業態の競争優位性の確立

業格とは競争の優位性のある業態化です。ウォルマートは競争の希薄なローカル&低所得層マーケットの中に現代的かつ本格的な規模で進出して競争優位性を確立しました。マーケットが少ないから売れないと言う格言はありません。ウォルマートは希薄なマーケットの中で圧倒的な競争優位性を活用して高いマーケットシェアを獲得して適正な売上高を獲得しました。まさに、誰も気が付かない空白マーケット（エアポケットマーケット）を発見し需要創造して成立・成功しました。

## ③業彩としての総合D S 業態のカスタマイズ&ライフスタイルの確立

競争優位性のある業態を確立するとさらに成立・成功を高めるためには、ウォルマートは、ローカル（田舎）の生活者や低所得層の生活者の持つ固有のライフスタイル（生活様式）を見抜き、その生活者が持つ課題の解決し、地域生活者から「我々のために作ってくれた店舗」と感じて貰える店舗づくりを行いました。すなわち、ローカル&低所得層マーケットにカスタマイズ化して新しい疑似中所得層のライフスタイルを提供しました。ここでの、疑似中間層マーケットとは、ウォルマートが出店して現代的なMD i n g を低価格で販売することにより、ローカル&低所得層が都会の中所得層のライフスタイルを疑似レベルで経験できることを意味します。この、ローカル&低所得層の固有のマーケットを出店によってカスタマイズ化して新しいライフスタイルを創出することを業彩と言います。

## （2）ウォルマートの勝ちパターン戦略

### ①サバーバン立地でウォルマートスーパーセンターを確立

ウォルマートはルーラル立地から都市部のサバーバン立地に進出する際に、規模の拡大と食品業態を導入してウォルマートスーパーセンターに変身しました。サバーバン立地に進出に当たり、アメリカでは初めての食品売場を持つ総合業態を開発しました。総合業態の食品売場を持つ業態は空白マーケットで誰も見抜いていなかった業態でした。ウォルマートは、食品売場を持つと同時に売場面積を圧勝できるレベルまで高めてなんでも揃うワンストップショッピングの機能を持ち敵の参入を許さないD S 業態に大躍進しました。

### ②中所得層から支持されるD S 業態の確立

ウォルマートは、ローカル&低所得層の疑似ライフスタイルを創出して大躍進して、その後、サバーバン立地の中所得層からも支持されるD S 業態に進化しました。今や世界で 100 兆円（ネット販売含む）の世界一の小売業となりました。現在のウォルマートはD S 業態と言うより、総合業態のGMSの廉価版と言う位置づけなり、エブリデイロープライスの真髄である「個々の商品の価格は競争店よりすべては安くはないが、目をつぶってウォルマートで買い続ければ2～3割安い買物ができる」との競争優位性のあるリーズナブルプライスの総合D S 業態となっています。D S 業態は、一般的に特定多数（ある程度客層を絞り込むがマーケットは比較的多数）ですが、ウォルマートはあらゆる層に支持される汎用性の高い不特定多数を対象とするD S 業態になりました。

### ③カテゴリー単位で地域一番型売場づくりの業態を確立

一番型売場づくりには、各カテゴリーが平均的な品揃えのワンストップショッピングの場合と、各カテゴリーが地域一番の品揃えによるワンストップショッピングがありますが、ウォルマートは最強のパターンである各カテゴリーの売場単位で地域一番の品揃えと価格による最強のワンストップショッピング機能を確立しています。

#### ④ S Cシステムを応用した回遊・マグネット配置を確立

ウォルマートは、カテゴリーの売場単位で一番のクラスター型売場づくりをしています。また、回遊導線もあらゆる売場に容易に回遊できるスタイルで、S Cのマグネット機能及び回遊機能を応用しています。

### 3. しまむらの希薄マーケットにカスタマイズ化したファッション&トレンド志向の衣料スーパー業態

しまむらは北関東のローカルエリアの衣料スーパーとして発足しました。農家の主婦を対象に事業を拡大し、やがて大都市の郊外エリアに進出してファッション衣料スーパーへとレベルを上げ、今や中心街に立地する業態に進化しました。まさに、立地の変遷やマーケットの変遷により変化する変身ビジネスを展開して発展しました。出発点は、マーケット希薄立地と競争が希薄立地を克服して成長しましたが、今や日本を代表するファッション&トレンド志向の衣料スーパーです。

#### (1) しまむらの変身ビジネス

##### ①業態としてのファッション&トレンド志向の衣料スーパー業態のビジネスモデルの確立

しまむらは北関東のローカルエリア（農村地域）で衣料スーパーとしてスタートしました。農村地域の女子（主婦）を主要なターゲットとしてローカル色の強いファッション衣料スーパーとして晩期商法（流行やトレンドとは関係のない衣料ビジネス）でローカル色の強いニーズに対応して発展しました。ここでの晩期商法とは、GMSのシーズン末期に売れ残った返品衣料品をメーカーや卸し業者から超廉価で買い取りシーズン後期や次年度のシーズンに低価格で販売する廉価衣料スーパーとして人気を得ました。いわば日本版オフプライスストアです。低価格で販売するために最初はナショナルブランド（メーカーや卸し仕入先からの購入）でしたが、しまむらの取扱量が大きくなるとP B（プライベートブランド）のSPA（製造小売り）になりました。

##### ②業格としてのファッション&トレンド志向の衣料スーパーの競争優位性の確立

ローカル色の強いマーケットの中で農村地域の女子（主婦）を晩期商法かつ廉価でチェーン展開することにより競争優位性を発揮して、特定多数（農村地域の女子の特定マーケットとするがマーケットは多数）のニーズを寡占的に獲得して実力を蓄えました。実力が備わると都心の郊外エリアに、さらに中心街立地にも進出する様になりました。今や、晩期商法から始まったしまむらはファッション&トレンド志向の衣料スーパーとして君臨しています。

##### ③業彩としてのファッション&トレンド志向衣料スーパーのカスタマイズ&ライフスタイルの確立

ローカル女子にカスタマイズ化して発展のスタートしたファッション衣料スーパーのしまむらは都会の郊外エリアに進出すると都市感性の女子やジュニア世代（学生）にトレンド性を付加することによりカスタマイズ化して人気を博しました。またキッズ&ベビー対応のバースデイやヤングマインド対応のファッション雑貨のアベイルを姉妹店舗としてマーケットの対象規模を拡大しています。まさにファッション&トレンド志向の衣料スーパーです。

#### (2) しまむらの勝ちパターン戦略

しまむらの勝ちパターン戦略は、小商圏から大商圏へのTMA（総獲得市場規模）の拡大のための変遷・変身商法の連続でした。

##### ①しまむらは、ローカル色の強いマーケットのローカル女子をターゲットとするオリジナルワン戦略（特定多数のターゲティング）を行い勝ちパターン化しました。いわゆる、特定地域

の特定ターゲットの臥龍企業からスタートして有力・有名企業に発展しました。

- ②しまむらは、特定のローカル立地のローカル女子のターゲット特性を基軸としつつ大都市の郊外立地や中心街立地に適用してオシャレなファッション衣料スーパーへと変身しました。
- ③しまむらは、ローコスト経営に徹して廉価なファッション衣料スーパー業態を確立して汎用性のあるマーケットを需要創造しました。
- ④しまむらは、本来ならばGMSの衣料売場が担うアパレル分野を価格半値、品質・機能性2倍の価値4倍のマーケティング戦略でGMSの衣料売場を凌駕しました。
- ⑤しまむらは、ファッション衣料スーパー業態以外にバースデイ（キッズ&ベビー用品）やアベイル（ファッション雑貨の専門店）等を展開して自らのTAM（総獲得可能市場規模）を拡大しています。このTMAはローカル女子から始まり、都会郊外女子に拡大し、さらにジュニア&ヤング層まで及んでいます。

#### 4. トライアルのリテールテック化した日本版スーパーセンター

トライアルは、福岡でリサイクルショップとしてスタートし、その後ITのソフトウェア分野にも進出し、さらに1992年にDS業態、1996年にスーパーセンター業態に進化しています。近年、西友を買収して総合流通企業として発展しています。企業としていくつかの変遷を経て現在は「DC業態にITを付加したリテールテック企業」として邁進しています。

##### （1）トライアルの変身ビジネス

###### ①業態としての日本版スーパーセンター

スタートはリサイクルショップでしたが、DS業態に進出してローカル立地で地盤を固めて現在は全国展開をしています。エブリデイロープライス（毎日が安い）とローコストオペレーションを精度高く展開して安さの評価の高いDS業態（ビジネスモデルとしての業態）です。

###### ②業格としての日本版スーパーセンター

トライアルの競争優位性の第一が安定したPB商品が廉価であること、第二はトライアルのスーパーセンターによる生活必需品のワンストップショッピングです。さらにテクノロジーを駆使したリテールテックの存在です。メーカーや卸売り企業のサプライチェーンとのデータの共有化、決済タブレット端末付きショッピングカートを基軸として陳列在庫の管理システム、売上予測システム、リテールメディア等のデジタルツールを精度高く駆使して業格化（競争優位性）しています。

###### ③業彩としての日本版スーパーセンター

トライアルの業彩化としてのカスタマイズ化は、端末付きの売上管理システムとマーケットの需要予測によるマーケットの可視化です。来客の可視化とマーケットの可視化による顧客とのマッチングにより不特性多数のターゲットングを特定の多数のターゲットング戦略によりカスタマイズ化（顧客が自分のための店と感ずること）しています。

##### （2）トライアルの勝ちパターン戦略

###### ①地方のローカルエリアで勝ち抜いて大都市の郊外へ進出

DS業態の本来はローカルエリアか低所得層エリアに適しており、そのエリアに対応した標準以下の商品品質や選択肢の希薄な品揃えのビジネスモデルです。それゆえに、ほとんどのDS業態はローカルエリアか低所得層エリアで勝ち抜き、その間に中間層に適合できる標準品質の商品や選択肢の標準的な品揃えのDS業態に進化して大都市の郊外エリアに進出し

て成功しています。トライアルもD S業態の勝ちパターンの立地戦略に基づき、九州のローカルエリアから地方のローカルエリア、さらに地方の中核都市の郊外エリア、現在は大都市の郊外までD S業態の完成度を高めながら発展しています。

#### ②デジタル技術を駆使してリテールテックのD S業態としての先進性

トライアルと言えばリテールテックと言われるように、創業がソフトウェア会社のノウハウをD S業態（小売業）に適応して、マーケットの可視化、売場の可視化・自動化、デジタルサイネージによる販促管理等のデジタル技術を駆使しています。

#### ③世界最強の小売業であるウォルマートのノウハウを持って真似（ベンチマーク）

世界一の小売企業はアメリカのウォルマートで、2位以下に格段の差をつける卓越企業であり卓越したD S業態です。トライアルはウォルマートをベンチマークしつつ、D S業態の成功のメカニズムを解明しつつあります。しかし、ウォルマートは日本（西友）では日本の生活者の趣向を読み切れずに鳴かず飛ばずの状態でした。アメリカ式のD S業態のノウハウは日本の賢い生活者にはマッチングしませんでした。実は、フランスのカルフールも同じ過ちをしました。トライアルはデジタル技術により地域に密着したニーズをP Bで発掘しつつウォルマートを真似し、さらにウォルマートができなかったD S業態のノウハウを付加して日本版D S業態（スーパーセンター）を形成しつつあります。

#### ④今後の課題ではあるが西友を買収してトライアル式のGMSの展開

西友は総合GMSとしてウォルマートの傘下で廉価性を訴求点として展開してきましたが、上手いかずにウォルマートは日本から撤退しました。単品廉価方式はエブリデイロープライス方式に完敗しました。多くの総合業態の存在する日本ではサプライチェーンでの優位性を発揮できませんでした。ウォルマートの日本版のトライアルで成功したように、西友のトライアル版の総合D S業態（トライアル西友）で成功するかが課題です。

#### ⑤これも今後の課題ではあるがトライアルゴーによる小型食品スーパー業態の展開

現在、コンビニエンスストアの包囲網の中で、イオン系のまいばすけっと（都市型超小型食品スーパー）が大成しています。今のところ独占状態ですが、トライアルがトライアルゴーを無人・デジタル店舗の小型食品スーパーとして西友のサプライチェーンを活用してまいばすけっとに対抗しようとしています。アメリカでアマゾンがアマゾンゴーを無人・デジタル店舗として展開しましたが失敗しました。真似をするにもノウハウが必要の格言を克服してトライアルゴーを成長路線に乗せられるかが見ものです。

#### ⑥トライアルはスーパー業界で成立の存在基準である3位に挑戦中

1つの業界の中で、勝ちパターンの地位を確立するためには3.5体制（3つの正規型企业と複数のゲリラ型企业）が適正な状態です。流通の過渡期においては多くの企業が乱立しますが、成熟期においては3.5体制に落ち着きます。スーパーマーケット業界でトライアルは、セブンアイグループとイオングループに次ぐ3位をドン・キホーテやロピアと争いの真っ只中です。3位争いのトライアルやドン・キホーテやロピアは、スーパーマーケットの中で買物に楽しさを付加するエンターテインメント性の高い企業で、セブンアイグループやイオングループとの差異化要因を持っています。

## 5. 結論

ウォルマート、しまむら、トライアルは地方の臥龍（がりょう）企業として知る人のみ知る隠れた存在の流通企業でした。この臥龍企業の時代に業態のビジネスモデルを構築して、自らのT

AM（総獲得可能市場規模）拡大するために変遷・変身商法を繰り返して発展しました。希薄なマーケットのなかで特定のマーケットをカスタマイズ化して深掘りMD i n gでノウハウを確立して汎用性の高いマーケットを獲得しました。まさに、業態（ビジネスモデル）、業格（競争優位性）、業彩（カスタマイズ）の業態発展モデルを絵に画いて発展した企業です。

蛇足ですが、TAMには「立体・深耕型総獲得可能市場規模の拡大」と「平面・拡張型総獲得可能市場規模の拡大」があります。前者は、現在対象としているマーケットをイノベーションで、深掘りして需要創造することで、後者は、現在対象としていない分野に進出して需要創造することです。ウォルマート、しまむら、トライアルはこの両方のTAMを行っています。