

日本の消費者は世界一賢いと言われ、「何かを犠牲にする安さは通用しない」と言われています。つまり、品質を重視する日本の消費者には単なる安さは通用しないため、かつて外国の廉価性業態が日本に根付くことができませんでした。現にカルフルは撤退し、ウォルマート(西友)は苦戦し、コストコは多店舗化が進んでいません。

カルフルの日本からの撤退は「何かを犠牲にした安さは、日本の消費者には通用しない」という理論の通りの結末でした。すなわち、「品質を犠牲にした安さ(2番店ブランドの商品のみ安い)」や「選択肢を犠牲にした安さ」、しかも「特定の商品しか安くなかった!!」との商法は、ダイエーがアメリカのハイパーマーケット(アメリカでもウォルマートのハイパーマーケットUSAやKマートのアメリカンフェア)を真似して失敗した同じパターンでした。

リーマンショック(2008年9月)まで、ウォルマートの配下にある西友も苦戦していました。ウォルマートは、アメリカの巨大なるルーラル立地(超田舎立地)や巨大なる貧困マーケットをライフスタイル化(競争相手が見捨てた課題があるマーケットを尊敬の念を持って1つのライフスタイルとしてビジネス化)して、大発展(40兆円の売上高)しました。

このルーラル立地や貧困マーケットのライフスタイル化は、アメリカでは大成功しましたが、日本ではマーケットの質が異なるために苦戦しています。いわばアメリカの固有のマーケットの中で大成功したゆえに、日本では成功しなかったわけです。

よく「ウォルマートは日本では今後とも成功しないのですか?」と訊かれます。私は「ウォルマートはまねしの天才ですから、やがて日本のライフスタイルに合わせ地力を発揮する。カルフルやダイエーとは全く異なる」と考えています。

その理由は、次の3つです(六車流：流通理論)。

- ①ウォルマートが1980年代の後半に、ヨーロッパのハイパーマーケットを真似してハイパーマートUSAを開発したところ失敗しました。しかし、この失敗により食品の取扱いノウハウと小商圏型総合業態のノウハウを取得して、現在の大発展の基盤となるスーパーセンター業態を創出しました。
- ②ウォルマートが1990年にルーラルから大都心のサバーバンに進出した時、都市型ディスカウントストアであったKマートに負けて大苦戦しました。しかし、その後、サバーバンにおけるノウハウを確立して、Kマートを倒産させました。
- ③ウォルマートは、常に2番手商法(1番手が行った手法を真似て、1番手よりも磨きをかけて完成させる)が得意で、真似をするにもノウハウが必要であることを実践しています。

今、日本でもウォルマート(西友)の戦略が実りつつあります。その理由は次の通りです。

- ①リーマンショック以降の第2次バリュー革命(第1次バリュー革命は1991~1994年、第2次バリュー革命は2008~2011年)によるデフレ経済の追い風を受けて、日本の消費者の価格志向が強くなっています。
- ②ウォルマート(西友)の商品の品質が高まっています。世界一賢い日本の消費者に、品質を犠牲にする商法は通用しません。しかし、現在、二流ではない一流ブランドの低価格戦略、世界のウォルマートのロジスティックによる安い商品の導入、商品単位で圧倒的品揃えを有するカテゴリー特化売場づくりによる「エブリデイロープライス=セイブマネー リブベター」が進展しています。

今、ウォルマート(西友)が、リヴィンよこすか店(売場面積17,738㎡、駐車台数947台)で、米ウォルマートに最も近い店舗をリニューアルオープンさせました。今後のウォルマート(西友)の展開に目が離せません。

(株)ダイナミックマーケティング社<sup>+</sup>

代表 六車秀之