

世の中には「不思議な成功はあるが、不思議な失敗はない」との格言があります。必ずしも思惑通りに進まなかった流通上の出来事を老練的思考で理論的なメカニズムを基に解明致します。

日本市場で伸び悩む ウォルマート(西友)

六車 秀之 むぐるま ひでゆき

(株)ダイナミックマーケティング社 代表

●PROFILE 明治大学大学院商業研究科修了。SC経営士。SC及び流通の理論に基づく実践手法のコンサルタント。SCの開発・リニューアルに関するコンサルティング専門に実施。1つの固有マーケットの中で競争SCと棲み分けする「消費者がもう1つ欲しいSCづくり・もう1つ成立するSCづくり」をミッションとしている。ホームページでは流通・SCの情報発信を行っており、年間60万アクセスと好評を得ている。
Email : DM@dynamic-m.co.jp http://www.dynamic-m.co.jp/ 六車流研 http://www.muguruma-ryuken.jp/

アメリカでの大飛躍

アメリカのウォルマートが2002年に西友と資本業務提携、さらに08年に西友を完全子会社にして、日本に本格的に進出して以来、10年で日本市場から撤退(?)しようとしていると報道されました。

その理由は少子高齢化、将来の人口減少、アメリカとの所得構造の違い、商慣習の閉鎖性等の日本の特殊性の面から語られています。しかし、真相はウォルマートのアメリカで大飛躍したビジネスモデルを日本で通用させることが出来なかった日本のウォルマート側に大きな原因があります。

企業が突出した売上高の規模に成長するためには、世の中の常識を変える画期的なイノベーション志向のノウハウ(過去の延長線上ではない革新的ノウハウ)をビジネスモデル化することが必要です。

ウォルマートはアメリカの小売業界の中で売上高を50兆円とし、実店舗のチェーン店では2位を5倍以上

引き離れた独走的な位置づけにありません。これは、敵の参入障壁の高いイノベーション志向のビジネスモデルの創出を過去2回実施したからこそ大発展した結果です。イノベーション志向のビジネスモデルの創出を戦略と言い、確立されたビジネスモデルを持続可能とするための運営を戦術と言います。

イノベーション志向のビジネスモデルを創出することを概念的に「0から1の創造」(世の中に存在しないレベルのノウハウの創出)と言います。

また概念的に世の中に希薄なレベルで存在しているものを切り口を変えて創出することを「1から10の創造」と言い、さらに一般的に確立された概念をより完成度高く、より長期間持続可能とすることを「10から15の創造」と言います。敵の参入障壁の高いノウハウを持ち大飛躍する企業は「0から1」、「1から10」、「10から15」の創造的概念をホップ↓ステップ↓ジャンプの3段階跳びの連続性でビジネスモデルを完成させています。

日本のウォルマート（西友）はアメリカで成功したイノベーション志向のビジネスモデルの創出は全く行わずに、日本のGMSとの競争における戦術レベルでも完成度が低く、旧西友から引き継いだ売上げを超えるどころか、逆に減少させました。

では、ウォルマートはアメリカでどのようなイノベーション志向のビジネスモデルを確立したのでしょうか。ウォルマートは超大企業になるまで過去2回のイノベーション志向のビジネスモデルを次のように確立しました。

「0から1」のイノベーション志向 ビジネスモデル

1960～70年代に、ウォルマートは当時のディスカウント志向のパラエティストアを当時新興エリアとして成長していたアーバンエリアやサブアーバンエリアではなく、ルーラルエリア（田舎エリア）でよるす屋や通信販売（カタログ販売）に依存していた誰も手を出さない空白マーケットに、小商圏型・近代型店舗運営システムのディスカウントストア業態（非食品）の店舗を出店しまし

た。そこで独占マーケットを確立して競争優位性を高め、圧倒的シェアで適正なる売上げを獲得できる「0から1の需要創造」を行い、大飛躍の「ホップ（第1段階）」のレベルを構築しました。

「1から10」のイノベーション志向 ビジネスモデル

1980年代の後半から90年には、アメリカの総合業態（百貨店・GMS・DS）として初めて食品を本格的に扱う中商圏型・中品種大量販売の「ウォルマートスーパーセンター」（ディスカウント志向の総合業態）低価格訴求のGMSをウォルマート自体が過去に失敗した大商圏・少品種大量販売のハイパーマーケット業態の中から食品の取扱いノウハウを習得し、食品を伴う総合業態で完成度が高いビジネスモデルを確立しました。

当時、アメリカでは食品と非食品は購買動機が異なるという理由で、食品を扱う総合業態はありませんでした。すなわち、日本やヨーロッパでは常識化していた食品業態を基軸とする総合業態にアメリカでは誰も

手を付けていませんでした。そこでウォルマートはハイパーマーケットの課題を解決して、スーパーセンターという業態を精度高く仕上げたのです。

ウォルマートはこのスーパーセンター業態の確立で、大飛躍の「ステップ（第2段階）」を構築しました。

その後、前述の2つの戦略志向のイノベーションで勝ちパターン体制を構築した上でインフルーブメント（改善）志向のビジネスモデルを持続可能なものとして完成度高く仕上げました。すなわち、チェーン展開をストアオペレーション、サプライチェーン&PB（プライベートブランド）、EDLP（エブリデイロープライス）に磨きをかけて、長期間の持続可能なビジネスモデルを確立しました。

特にEDLPのノウハウは、客に単にバーゲンだけ安いという概念ではなく「ウォルマートで1年間、他の競争相手の価格を気にせずに買い続ける」と消費金額が20～30%少なくとも「すむ」という概念です。そのためにはバイイングパワーを発揮するた

めのチェーン展開やローコスト開発及びローコストオペレーション、さらには多様かつ廉価なPB化を完成度高く行う、まさに「10から15」の戦術レベルのビジネスモデルで持続可能「ジャンプ（第3段階）」のレベルを構築しました。

日本からの撤退報道の真相

ウォルマート（西友）は、日本ではアメリカで大飛躍した、世の中を変える画期的なイノベーション志向のノウハウを展開することができませんでした。ウォルマートがアメリカで行った2つの画期的なイノベーションのうち、1つ目の過疎地のルーラルエリアの空白マーケットでディスカウントストアを展開したノウハウは、日本ではいわゆる超過疎（ルーラル）は存在しませんし、また、アメリカほど所得の2極化に基づく低所得者は存在しませんでした。

さらに、日本のGMS（大型スーパー）は、アメリカと異なり食品を基軸とする総合業態であるため、食品を初めて扱うウォルマートのスー

パーセンタールは画期的な存在にはなりませんでした。

ウォルマートは、先に日本に進出して失敗したカルフルやテスコと同様に日本は流通後進国としての評価で、敵を知らずして進出してきたのに違いありません。

総合業態は競争が激化すると中道業態化（何でもあるが、欲しいものがないという中途半端な業態）になり、勝ちパターンではなくなり、しかし、市場価格より2〜3割安い廉価業態は、総合業態でも勝ちパターンのまま勝ち残れることは、アメリカでもヨーロッパでも、そして日本でも実証されています。

ウォルマート（西友）は、アメリカでのイノベーション志向のノウハウを確立できずに、完成度の比較的高い日本のGMSとの直接競争に負けてしまいました。

日本で画期的なイノベーション志向のビジネスモデルを確立できなかったのは、成熟した日本には空白マーケットが存在しないため需要創造が創出できなかったからではありません。

ウォルマートは創業者のサムウォルトン氏がアメリカの成熟したマーケットの中で、当時はマイノリティ（少数派）ニーズであり誰も取り組まないマーケットを新しいビジネスモデルで需要創造して、マジヨリテイ（多数派）ニーズ化したからです。仮説ですが、ウォルマートが日本で成功するには次の2つの道が存在しました。

①独自の空白マーケット創出

アメリカでの「0から1」、あるいは「1から10」の概念に基づくイノベーション志向のノウハウの確立を日本で新たな分野で再現することです。

例えば「GMSの半値の価格で機能性と品質性を付加したファーストリテイリング（ユニクロ）やしまむら」「安さと楽しさと珍品を融合させたドン・キホーテ」「安さに鮮度やバザール性を付加したオーケーやロピア」「PBとローコスト開発・ローコストオペレーションにより食品業態を基軸とする総合業態（日本式スーパーセンター）を完成度高く仕上げたベシア」……等です。

②完成度の高いEDLPの確立

客は競争相手より20〜30%安いと価格的に絶対的な高満足評価をします。アメリカのウォルマートはEDLP（毎日安い）の価格戦略で、ウォルマートで買い続けることにより、1年間を通して最少消費の生活が出来ることが究極のEDLPです。

しかしながら、日本の西友は絶対的安さにおいても、EDLPにおいても完成度が低く、日本のGMSに対して競争優位性を持っていませんでした。日本の商慣習を独自のサブライチエーションやPBで打破して、カルフルやテスコの失敗を克服してEDLPを完成度高く仕上げる方法もありましたが、西友は日本でのサブライチエーションシステム及びストアオペレーションシステムにおいても遅れを取りました。

以上のように、日本のウォルマート（西友）はアメリカのウォルマートが持つ戦略的レベルのイノベーションに挑戦していません。カルフルやテスコが歩んできた道の失敗の検証もしていません。現在の西友の経営者は民間テクノクラート（戦術

的ノウハウを駆使する高技術幹部）であり、新たなイノベーションノウハウを創出するクリエイター（イノベーションを伴う創造的高技術幹部）ではないようです。

アメリカのウォルマートが大飛躍するために確立したイノベーション志向のビジネスモデルが日本に伝承されずに、「10から15の創出」の戦術レベルの店舗運営を行っているに過ぎません。ウォルマートはアメリカ以外の海外では、韓国、日本、カナダ、イギリス、メキシコ、ブラジルで退店・縮小・転換しつつあり、中国でも過去には一応の成果は出していますが、今は鳴かず飛ばずの状態です。ウォルマートが持つノウハウは市場を戦略レベルで勝ちパターン化した完全制覇（制空権）が完結しているアメリカ以外では通用しないことが実証されています。

米国ウォルマートの

近未来の課題

アメリカのウォルマートは196

0年代の創業以来、2つの世の中を変え、画期的なイノベーション志向のビジネスモデルを確立して、EDLP戦略に磨きをかけ、さらに長期的に持続可能なオペレーション技術の向上により伸びに伸びて来ました。その結果、50兆円の小売企業に成長しました。

2度のイノベーション志向のビジネスモデルを確立した以外に成功したメカニズムの重要なポイントは、「新たに完成度高い業態を確立」した上で、次の成長ステップである「ライフスタイル化」(客である中所得層の消費者に疑似中所得層のライフスタイルを提案)し、さらにカスタマイズ化(中下所得層にとつてなくてはならない存在の店舗)にまで進化してきたことです。そして現在は「デジタル化」(リアル店舗とネット通販の一体化)クロスチャネル&オムニチャネル化)まで進出中です。

1つの流通企業が長期かつ大発展するためには、「完成度高い業態の確立」↓「客に生活提案ができるライフスタイル化」↓「客に自分のた

めにつくってくれた店と想わせるカスタマイズ化」↓「ネット通販と融合するデジタル化」の4つの段階が必要です。アメリカのウォルマートはこの4つの段階をクリアしていましたが、日本のウォルマート(西友)は、第1段階のGMSとしての業態化のみで、まだライフスタイル化まで進んでいません。この第1段階までしか進んでいない日本のウォルマートと、第4段階まで進みつつあるアメリカのウォルマートの進化の差が、日本で飛躍できない理由でもありません。

しかし、2000年〜2010年から始まったデジタル化の進展によりEコマース企業のアマゾン・ドットコムが20兆円の売上げの企業に成長し、アメリカのウォルマートを追撃しています。今後はリアル店舗とデジタル店舗(ネット通販と無人店舗)の闘い、あるいはリアルとデジタルの融合が急速に進み、リアル店舗の雄が勝ちパターンとなるとは限らなくなりました。

ウォルマートも急速にEコマースによるデジタル化及び運営システム

マーケティングシステムのデジタル化を強力に進めています。世の中を変え、画期的なイノベーション志向のノウハウである「0から1」、「1から10」の開発においては、アマゾンが一步先んじています。

ウォルマートは今まで勝者であったが故に、変革力が劣る「イノベーションのジレンマ」に陥らないため巨額のネット通販への投資を行っています。今後はリアル店舗とネット通販が融合する時代となり、2045年までには現在とは全く異なる流通上覇権企業が入り替わる景色が見えることとなります。

日本で成功・失敗している 外資系小売企業のポイント

日本に進出した外資系小売企業で、失敗と評価されているのがテスコ(イギリス)、カルフル(フランス)、ウォルマート(アメリカ)です。比較的成功していると評価されているのが、コストコ、イケア、H&M、ザラ、アマゾン・ドットコムです。

日本に進出して失敗と評価されている企業の共通点は次の通りです。
① 廉価性を基軸とした業態であるが、競争優位性を持つだけの価格破壊力を持っていなかった。

② 生活密着の品揃え型業態であるが、日本のGMSのきめ細かな品揃え型業態より完成度が低かった。

③ 少品種大量販売の買物の選択肢を犠牲にするロット販売のビジネスモデルが日本の消費者に馴染まなかった。

④ 日本は成熟したマーケットであり外国より中流志向が強く、かつ世界の賢い消費者(価格と品質のバランスを重視し、特に、何かを犠牲にした安さは通用しない)に対応出来ず、ライフスタイルの変革を伴うニーズに答えきれなかった。これらは、テスコ、カルフル、ウォルマート(西友)のすべてに適用される課題です。

外国の小売企業が日本で成功するためには、日本の成熟したマーケットの中で新しいライフスタイルの提案ができる需要創造志向の小売企業でなければ困難です。