

# 流通の覇権企業になるためのメカニズム(2)

## — シアーズ・ウォルマート・アマゾンの三大企業は イノベーションの連続により流通覇権企業になった!! —

(株)ダイナミックマーケティング・パートナーズ会長・六車流研所長 六車 秀之

### 3. ウォルマートの大成と再起動物語

#### (1) ウォルマートの概要

ウォルマートは1969年にアーカンソー州ベントンビルで創業し、今やウォルマートはアメリカの小売業界の中で世界での売上高を5,592億ドル(2021年1月)とし、実店舗では2位を4~5倍以上引き離れた独走的位置づけにあります。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(現在3回目のイノベーションを実施中)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。

<図表1>ウォルマートの売上高(2021年1月)

	売上高	構成比
ウォルマートUSA	3,700億ドル	66.7%
ウォルマートインターナショナル	1,213億ドル	21.8%
サムズクラブ	639億ドル	11.5%
合計	5,552億ドル	100.0%

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概念的に「10から50の創造」と言います。ウォルマートは敵の参入障壁の高いノウハウを持ち大飛躍し、「0から1」「1から10」「10から50」の創造的概念をホップ→ステップ→ジャンプの3段階の連続性でビジネスモデルを完成させています。

#### (2) ウォルマートの3回のイノベーションによる大躍進と再起動

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。

#### ①ルーラルエリアと低所得層に廉価型総合業態による第1回目のイノベーション

1960~1970年代に、ウォルマートは当時のディスカウント志向のバ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バーバンエリアではなく、ルーラルエリア(田舎エリア)でよろず屋や通信販売(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。また、誰も手を出さなかった低所得層を主力ターゲットとし、同時フォロワーターゲット(追随客層)としてスタグフレーション経済(不景気下のインフレ経済)の中で苦しんでいる、中所得層への浸透し、隠れた見えない空白マーケットを顕在化しました。実は、アメリカは超大国でありながら田舎居住層と低所得層が著しくウエイトの高い、世界で唯一の国だったのです。見事2つの空白マーケットを新しいビジネスモデルを創出して、世界一の小売企業となりました。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を獲得できる「0から1のイノベーション」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。

#### ②食品を扱うスーパーセンター業態による第2回目のイノベーション

1980年代の後半から1990年に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高くビジネスモデルとして確立しました。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を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失敗した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ました。

ウォルマートはこのスーパーセンター業態を確立し、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て、その上でインフラメント（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「ウォルマートで一年間、他の競争相手の価格を気にせず買い続けると消費金額が20～30%少なくてすむ」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」の既存のビジネスモデルを日常の中で「カイゼン」（改善）する戦術レベルのビジネスモデルで、持続可能な小売業態を確立構築しました。

### ③デジタル化への再起動による第3回目のイノベーション

アメリカのウォルマートは1960年代の創業以来、2つの世の中を変える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、さらに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、アメリカで断トツの小売企業に成長しました。

二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アメリカのウォルマートが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」（客であるルーラル居住者や低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（ルーラル居住者や低所得層にとってなくてはならない存在の店舗）にまで進化しました。その後、ポストモダン消費（モノ離れ後のデフレ経済下の消費）の時代背景を基に、中所得階層までフォロワーとして波及して巨大マーケットを形成し、自

らの売上に組み込みました。

さらに、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すが、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も日本で飛躍できない理由でもあります。

しかし、アメリカのウォルマートは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が、Eコマースの流通総額37兆円（推計）の企業に成長し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のデジタル化及び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。デジタル化レベルでは、世の中を変える画期的なイノベーションではアマゾンが一步先んじています。しかし、アマゾンのネット通販からのリアル店舗への進出に対し、リアル店舗の優位性を活用したネット通販への進出で対抗しています。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「イノベーションのレジスマ」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れ替わる景色が見えることとなります。

ウォルマートはアマゾンとは異なる視点でネット販売を強力に展開しています。ウォルマートは全米に4,700店舗を展開しており、半径16km圏（10マイル圏）に、アメリカ国民の90%住むエリア戦略を取っています。店舗を基地（配送拠点）にして、モバイルオーダーとキャッシュレス決済により、店舗内での受け取りやドライブスルーで対応し、かつ、サブスクリプションシステムで生鮮のみならず全商品の宅配を実施して

います。まさに、アマゾンに一步先んじられたオンライン販売をリアル店舗の多店舗展開がゆえに、優位に立っているシステムで、アマゾンを急速に追いつけています。これがウォルマートの「10から50」のイノベーションであり、企業内の成長ベクトルの誕生です。

### (3) 日本のウォルマート (西友) の鳴かず飛ばずの事例とメカニズム

#### 1) 日本のウォルマート (西友) の日本での課題

鳴かず飛ばずには2つの意味があります。

- ①1つは、下積み時代が長く、思うような活躍ができないこと
- ②もう1つは、実力のある者が活躍の機会に備えてじっと待っていること

話は変わりますが、アメリカのウォルマートは、アメリカ国内で売上高が3,410億ドル(国際的には5,240億ドル)、店舗数4,756店の世界一の流通企業で、EC旺盛時代で総合業態が大苦戦や淘汰している中で健闘し、現在まで新たな成長に向かっていきます。

一方、世界最強の流通企業であるウォルマートの傘下(2007年に総買収金額2,400億円で完全子会社化)の西友は鳴り物入りで再出発したにもかかわらず、現在は売上高約7,000億円、店舗数329店(2008年は387店)で鳴かず飛ばずの状態です。この西友の鳴かず飛ばずの状態は、上記の意味の「思うように活躍ができないというネガティブな状態」なのでしょうか、それとも「実力があるので活躍の機会に備えているポジティブな状態」なのでしょうか。

アメリカのウォルマートは、過去の延長線上ではない大変革のイノベーションを過去2回行い、さらに現在、3回目のイノベーションを行っています。

- ①第1のイノベーションは、1970～1980年代に誰も対象としなかった低所得層とルーラル(ド田舎)エリアで、現代的・チェーン型店舗を確立して、GMSの廉価版として大躍進しました。

②第2のイノベーションは、1990～2010年代に誰も展開しなかった総合業態に食品を導入して、衣食住の揃ったアメリカで唯一の食品を導入した総合業態であるスーパーセンター業態を開発して、カテゴリー単位で特化型の巨大店舗を確立して大躍進しました。

③第3のイノベーションは、2015年頃からEC(主としてECのGMSであるアマゾン)に対抗して、有名店舗を基軸としたEC(クリック&コレクト)による実店舗とECを融合した新販売システムを確立して、次の大躍進に向かっていきます。

アメリカのウォルマートは画期的な業態を開発して、敵の参入障壁の高い破壊的イノベーション(競争相手から見ても自らの店舗から見ても過去の延長線上の改革ではないイノベーション)を連続して行い、世界一の流通企業に成長しました。

一方、西友は、強力な日本のGMSの包囲網の中でアメリカのウォルマートのエブリデイロープライスのコンセプトで展開していますが、価格破壊力はなく、低価格志向のポジショニングは希薄な状態で、価格面の競争優位性はありません。また、西友は、アメリカのウォルマートと同様にEC戦略を楽天と提携して、ウォルマート楽天市場や楽天西友ネットスーパーを展開しつつあります。アメリカのウォルマートは4,756店舗を基軸として、半径10マイル圏(16km圏)にアメリカの人口の90%を有するアメリカ全土をドミナント化して、有店舗ネット販売戦略(店舗を基軸としたオムニチャンネル戦略)を導入しています。

一方、西友は329店舗の有店舗で、アメリカのウォルマートのようにマーケットのドミナント化はできていません。その意味で西友の低価格戦略もネット戦略も競争優位性の高い店舗戦略のハードルは高い状態です。

このアメリカのウォルマートと西友のイノベーションと成果をマトリックス化すると<図表2>の通りです。

アメリカのウォルマートはAゾーン(新規ノウハウに

<図表2>

マーケット		ノウハウ	
		ノウハウの既存・新規の区分	
		既存の完成度の高いノウハウ	新規開発されたノウハウ
マーケットでの優位性	優位性はない	(Dゾーン) ・西友 ・日本のGMS ・日本のICT企業 (多くの後期追従型企業)	(Cゾーン) (アイデア優先型の企業)
	優位性はある	(Bゾーン) ・イオンモール ・ららぽーと (先行の完成度高い追従型企業)	(Aゾーン) ・ウォルマート(米国) ・アマゾン ・ファーストリテイリング ・GAFAM(米国) ・BATH(中国)

よるマーケットでの優位性が発揮するゾーン)、西友はDゾーン(既存ノウハウを活用し、かつマーケットの優位性が発揮できないゾーン)であり、ネガティブの鳴かず飛ばずの状態が続いています。

日本では、ウォルマート(西友)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り、食品を初めて扱うウォルマートのスーパーセンターは日本では画期的な存在にはなりません。

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ます。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。

ウォルマートはアメリカで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)ニーズであるが、だれ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ョリティ(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日本で独自の空白マーケットを創出した場合

アメリカで「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イシア」…等です。日本の成熟した消費マーケットの中でも、アメリカのウォルマートが行った空白マーケットのビジネスモデル化はいくらでもあります。

②完成度の高いEDLP(エブリデイロープライス)を確立した場合

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。アメリカのウォルマートは究極のEDLPを行っていますが、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。日本の西友が日本の商慣習を独自のサプライチェーンや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、西友は日本でのサプライチェー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を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)ではありません。

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、イノベーションのレベルではない「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アメリカのように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。

## 2) 日本のウォルマート（西友）の大転換と三社連合

日本市場で鳴かず飛ばずの苦戦状態にあった西友（ウォルマートの100%子会社）が大転換を行おうとしています。

アメリカのウォルマートは、2回の過去の延長線上ではない破壊的イノベーション（ルーラルエリアと低所得者へのターゲティング及び総合業態で初めて食品業態を導入したスーパーセンターによるイノベーション）により大成長し、さらに現在は有店舗ネット販売による3回目のイノベーションを進行中です。一方、西友はエブリデイロープライス程度の低価格戦略で、日本の国内市場で一度もイノベーションレベルの大変革ができず、日本のGMSの包囲網の中で埋没していました。

そもそも、西友の苦戦の最大の原因は次の通りです。

- ①西友は、ウォルマート同様に低価格政策を日本で導入したが、エブリデイロープライス（日本では当たり前化）のレベルで価格破壊力まで深化しなかった。
- ②アメリカで淘汰されたGMS（シアーズ、JCペニー）は、日本でも長期低落化状態にあるが、比較的完成度の高い日本のGMSの牙城を崩すことができなかった。

アメリカのウォルマートは、有店舗ネット販売戦略（実店舗の優位性を基軸とするネット販売戦略）で4,756店舗（1店舗当たり支持人口6.9万人）により実店舗から10マイル（16km）圏にアメリカの人口の90%を有するドミナントエリアに実店舗を基軸とするオムニチャンネル&OMOのリアル店舗とデジタル店舗の融合型の流通戦略で成功しています。一方、アメリカでのウォルマートの最大のライバルであるアマゾン、ネット通販基軸とするオムニチャンネル&OMOのデジタル店舗とリアル店舗の融合型の流通戦略で成功しています。

しかし、西友は329店舗（1店舗当たり支持人口38.3万人）のマーケットのドミナント化ができていないため、アメリカのウォルマートのように有店舗ネット販売戦略

は困難です。そのような状態の中で、西友も劇的な展開が始まりました。ウォルマートは、西友の株をKKR（コールバーグ・クラビス・ロバーツ）に65%、楽天に20%売却し、ウォルマートは15%になり、企業の再編成に向かっていきます。ウォルマート傘下の西友を選んだのが、三社連合としての西友です。三社連合は下表の通りです。

今後は、KKR（コールバーグ・クラビス・ロバーツ）の資金力、楽天のDX技術力、ウォルマートの商品提供力の得意分野を持つ三社連合による連邦型企業へ転換する計画です。

推定ではありますが、西友の今後の展開の可能性は次の通りです。

- ①日本国内の流通企業をKKRの資金力でM&Aや業務提携により、日本市場（リアル市場及びサイバー市場）での覇権争いに参画できる可能性がある。
- ②楽天のプラットフォームと一体化して、EC市場やDX技術による流通のデジタル化の分野で日本市場での覇権争いに参画できる可能性がある。

しかし、日本でもイオングループがイギリスの「オカド」（ネットスーパーや自動倉庫ノウハウ）やアマゾンとライフの生鮮配達システム、セブン&アイのネットスーパーやオムニチャンネル…等が存在し、これらとの闘いの中で後期追随型あるいは同時並行型ではない競争優位性のあるシステムが確立できるかが課題です。

いずれにしても、チェーン店が発展するためには「商品力」「店舗運営システム」「店舗（リアル&サイバー）開発力」が必要であり、その中でも基本的コンテンツである商品の選択肢と商品の魅力がないと、自らのポジションを飛躍的に高めることはできません。

現在、日本のEC化の物販比率は6.8%、アメリカの11.0%、中国の36.6%、世界平均の14.1%より著しく低く、近未来にはEC化比率は30～50%が想定され、EC化戦略は逆に言えば潜在的に成長性の高い分野です。

西 友			
	KKR	楽 天	ウォルマート
持株比率	65%	20%	15%
内 容	投資ファンドとしての資金力や傘下に持つ小売業から得たノウハウの提供	EC化やRPAや楽天のプラットフォーム（楽天のポイント会員1億人）の活用やDX技術の提供	商品提供や開発及び小売業の運営支援