

視点(2383)

鳴かず飛ばずと西友(ウォルマート傘下)とイノベーション!!

(流通理論編)

鳴かず飛ばずには2つの意味があります。

- ① 1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次の通りです。

ノウハウ マーケット		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ICT企業 (多くの後期追随型企業)	(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 ・BATH(中国) (先行の完成度高い追随型企業)	(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(ICT)

アメリカのウォルマートはAゾーン(新規ノウハウに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。

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。

(株)ダイナミックマーケティング社⁺
代表 六 車 秀 之