

## ウォルマートの苦悩と新たな展開

ウォルマートは「原則を超えた企業」であり、「マクネアの小売の輪」の流通理論を打ち破った(伝説を超えた)企業であるからこそ、世界一の流通企業及び40兆円(3,788億ドル)の売上高の企業(2位を4倍引き離れた1位)です。しかし、今、ウォルマートを取り巻く社会環境は厳しくなりつつあります。それはウォルマートのMDingに関するものではなく、勝ちすぎた結果の社会的反動からの問題、環境問題、労働問題、地域への対応の問題、経営者の姿勢の問題...等です。しかし、ウォルマートは社会的な課題を持ちながら成長し続けています。ウォルマートの躍進を過去 現在 未来の観点から検証してみます(六車流:流通理論)。

### (1)第1段階(1962~1991年)の過去のウォルマートの躍進

ウォルマートが1962年にアーカンソー州でディスカウントストアを開業し、1970年代の大発展期を経て1991年までの時代です。この時代の1980年代後半に、ウォルマートは「マクネアの小売の輪の原則」によって、もうこれ以上は成長しないとされました。

この段階でウォルマートが躍進した要因は、「アメリカの過大な貧乏人の存在」と「過大なルーラル(超田舎)の存在」という2つの巨大なマーケットのエアポケットを見抜き、誰もが捨てていた巨大マーケットを、ライフスタイル化してビジネスモデル化したことです。アメリカには、不思議なマーケットが2つあります。それは経済先進国としては珍しい、過大な貧乏人と過大なルーラルです。しかし、この過大な貧乏人も過大なルーラルも、ビジネスモデルとしては困難なマーケットでした。貧乏人のマーケットを対象とする店は、「ローイメージの品質が十分でない万屋」でした。またルーラルのマーケットを対象とする店は少なく、通信販売が中心でした。ウォルマートは、貧乏人とルーラルマーケットをライフスタイル化(特定の分野のマーケットを、1つのライフスタイルとして独立した人格化・価値化)して、小商圈及び低価格で成立するビジネスモデルを確立し、そのことが大躍進の源となりました。

### (2)第2段階(1991~2007年)の現在のウォルマートの躍進

マクネアの小売の輪の理論によって、ウォルマートはもう大きく成長することはないと言われました。しかし、この段階の売上高5~7兆円から現在は40兆円と、17年間で6~7倍の規模になりました。このマクネアの小売の輪の理論を打ち破ったのが、「ウォルマートスーパーセンター」の出現です。

実は、1991年にウォルマートスーパーセンターが出現するまでは、アメリカでは実質的な総合業態(衣・食・住を一括に取り扱う店舗)はなかったのです。日本では百貨店もGMSも総合業態として食料品を扱っていますが、アメリカでは業態の成立過程における違いから、百貨店もGMSもDS(ディスカウントストア)も、衣料とホーム関連商品のみで、食料品を扱っていませんでした。

日本人から見ると当たり前のことが、アメリカ人から見ると当たり前ではなく、ウォルマートは、自らのディスカウントストアに食料品業態を付加し、ウォルマートスーパーセンターという新業態を確立しました。今までのアメリカの流通業態にはなかったマーケットを見抜き、ビジネスモデル化し、5兆円から40兆円までの大躍進の原動力となった業態です。その後、ウォルマートスーパーセンターは「ワンパッケージMDingの強化」(ここへ来ると他へ行く必要性のない店)と「エブリデイ・ロー・プライス戦略」(ここで買い続けると年間2~3割安い生活ができる店)と「カテゴリー単位の売場の強化」(商品グループ単位で競争優位性の売場づくり=一番店型の売場が1ヶ所に揃っている)の3本柱によって益々、磨きをかけて大躍進しました。

### (3)第3段階(2009年~?)の未来のウォルマートの躍進(?)

ウォルマートは2,842億ドル(海外除く)の企業となり、アメリカの小売販売額34,293億ドルの8.2%となっています。1つのマーケットの一番店のシェア理論では、「8.6~10.9%」が基準シェアですので、ウォルマートは実にアメリカの小売市場という超大規模マーケットの中で、ほぼ1番店の理論値シェアを獲得しています。今、ウォルマートは、「グルメ戦略」「オーガニック戦略」「サービス向上戦略」「店舗イメージ向上戦略」「地球環境への取り組み戦略」を行い、ワンランク上のディスカウントストアの新しいマーケットを探しています。ワンランク上にはターゲットと「Cペニー、シアーズの巨大マーケット(合計15兆円)、さらにクローガー、コスコ、アルバートソنز、セーフウェイの巨大マーケット(23兆円)、合計38兆円が控えています。