

## 視点(2298)

(流通理論編)

### ウォルマートとカルフルの中国市場での課題とは!!

中国市場でカルフル(仏)が蘇寧易购集団(以下、蘇寧)に買収され、ウォルマート(米)もテンセント・京東集団(JDドットコム)と業務・資本提携しています。カルフルもウォルマートもスーパーセンターの業態で、中国市場のリアル空間では高級品の百貨店、中級品のSC(ショッピングセンター)、低価格品のスーパーセンターと3つの業態が棲み分けていましたが、サイバ空間のネット通販のアリババ(天猫=Tモール)とテンセント(京東集団)が急激に売上を伸ばし、ネット通販においてはアメリカ以上、日本をはるかに上回る市場を形成し、百貨店、SC、スーパーセンターを脅かしています。中でもスーパーセンターは外資系が中心で、韓国のEマートは撤退、フランスのカルフルは蘇寧に買収され、ウォルマートはテンセントと業務・資本提携して苦境を乗り越えようとしています。場合によってはウォルマートも売却の可能性を十分持っています。

スーパーセンターは圧倒的品揃えと価格破壊力を武器にするウェアハウス型の生活全面ニーズをフルラインで提供する総合業態です。

アメリカではウォルマートが売上高55兆円のリアル店舗としては2位を5倍以上引き離している世界の小売業者です。アマゾンのネット通販売上高は13.5兆円(アマゾン全体では25.6兆円)で、ウォルマートはアマゾンのネット通販の3.7倍となっています。

しかし、ウォルマートの海外事業は韓国で撤退、中国と日本(西友)で苦戦、ブラジルとイギリスでも事業の再構築を根本的には見直しています。またカルフルも韓国と日本と東南アジアで撤退、中国で苦戦して、今後は撤退の予備軍です。

カルフルのスーパーセンターはスーパーセンターの業態としての完成度が低く、本国のフランスでも業績は決して良くなく、小型のSMに特化しつつあります。一方、ウォルマートは本国のアメリカでアマゾンとのネット競争においても大健闘しており、好業績です。

スーパーセンターの「そもそも業態」は流通後進エリアや流通後進時代に成果を発揮する業態です。

アメリカでは、ウォルマートはルーラルエリア(田舎エリア)や低所得層マーケットの流通の近代化が進んでいない流通暗黒時代にイノベーション的ノウハウで大発展しました。カルフルも規制の厳しい流通後進国フランスやヨーロッパで発展し、海外でも流通の未発展国では通用しましたが、流通が発展したエリアの韓国、日本、東南アジア及び最近の中国では通用しません。

しかし、米国のウォルマートは、第1次のイノベーションとして誰も手を出さなかったルーラルエリアや低所得層をターゲットとし、第2次のイノベーションとして、アメリカの流通業界で初めての食品を扱う総合業態を創出して、敵の参入を許さない完成度の高いスーパーセンターを開発してアメリカの流通業界の中で段突の地位を確立しました。その後、ウォルマートは進化の連続で完成度の高い最新業態に達しました。

ウォルマートスーパーセンターがカルフルやウォルマートの海外進出店舗と異なるのは次の通りです。

- ①ウォルマートはアメリカ国内で圧倒的なバイイングパワー(仕入力)とセリングパワー(販売力)とローコストオペレーション(低コスト運営)を行い、他社の追随を許さない優位性を持っているためです。カルフルや海外ウォルマートはこれらが出来ていないため低価格戦略や商品調達力が不十分です。
- ②ウォルマートは、過去2回のイノベーション的ノウハウを確立しました。1つはニッチなマーケットであったルーラルエリアや低所得層マーケットをイノベーションによりマジョリティ化したことです。もう1つは、誰もアメリカでは食品とファッションは購買動機が異なるという俗説に基づいて、食品を取り扱っていませんでしたが、ウォルマートは食品を加えた総合業態をアメリカで初めて導入したことです。カルフルやウォルマートは、日本でも中国でもイノベーション的ノウハウを開拓せず、単に本国の業態スタイルを異なったマーケットに適用しただけのため、流通後進国のみで通用する業態でしかありませんでした。

ウォルマートは、さらに、ルーラルエリアや低所得層にカスタマイズ化(客が自分のためにつくってくれた店と感じ、客から見てなくてはならない存在の店)し、また最近では、アマゾンに対抗して、ネット通販でも激しく競争し、リアル店舗とネット通販の融合で成果を上げています。

中国でネット通販がリアル店舗を傘下に入れるのは、ネットとリアルの融合による規模の拡大と同時にリアル店舗の買物履歴等の消費者行動が目に見えるように分析・解析できるからです。

(株)ダイナミックマーケティング社<sup>7</sup>

代表 六車秀之