

## 視点(2385)

### 西友（ウォルマート傘下）の大転換と三社連合！！

（流通理論編）

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。ウォルマート（日本法人）は、2002年に西友に出資し、2008年に完全子会社化（総買収額2,500億円）しました。

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、J C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には、**ネット通販基軸とするオムニチャネル&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、ウォルマート傘下の西友が選んだのが、**三社連合**としての西友です。三社連合は次の通りです。

<b>西 友</b>			
	<b>KKR</b>	<b>楽 天</b>	<b>ウォルマート</b>
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

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业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ネル…等が存在し、これらとの闘いの中で後期追従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、自らのポジショニング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。

(株)ダイナミックマーケティング社<sup>※8</sup>

代 表 六 車 秀 之