

視点(1305)

I Saw All America (その177) !!

— マクネアの小売の輪とウォルマート —

今、アメリカではサブプライムローン問題(2007年)、リーマンショック(2008年)、ギリシャ危機(2009年)と世界同時不況が続き、アメリカ経済及びアメリカの消費に打撃を与えています。

アメリカの流通業界では「トレードダウン現象」が起こり、多くの業態間で顧客がワンランク下の業態へ移っています。この中で、上から落ちてくる消費と、下へ落ちてくる消費の「歩留まり率が一番高いのがウォルマート」で、一時はウォルマートの独り勝ちと言われていました。ところが、ウォルマートもこの1年以上、既存店売上高の落ち込みが起こり、これに歯止めをかけようとしています(ただし、企業全体としては増収・増益です)。

ウォルマートは上から落ちてきた新規客を手放さない戦略を導入して、商品の上質化(環境対策、商品の質的向上、顧客へのサービス向上)を行い、かなりのレベルアップを図り、トレードダウンしてきた中産階級の顧客が買いに来て満足する総合業態の道を歩みつつあります。

流通業の中に「マクネアの売の輪」という理論があります。すなわち、小売業の新業態は常に低価格業態として登場し、やがて顧客に認知されマスマーケット化すると、高粗利体質、高級化体質の業態に移っていくという理論です。

百貨店もそもそもは正直定価販売の低価格業態から出発し、今や高級業態化しています。GMSも低価格業態から出発し、今やライフスタイル化したGMSとしてPDS(プロモーションalデパートメントストア=大衆百貨店化)しています。

ウォルマートの過去においては「逆マクネアの売の輪」の業態で、企業規模が大きくなればなるほど、バイイングパワーとローコストシステムに磨きをかけてより安く売ってきました。ウォルマートのような総合企業は「何でもある=ないものがない」と「低価格」と「小商圏」の3つの商法がなければ成立しないのが一般原則です。

ウォルマートは「プロジェクト・インパクト」という企業戦略により在庫削減と上質化を実施してきました。しかし、1年以上、既存店の売上高の落ち込みに歯止めがかからないため、プロジェクト・インパクトの見直しを歩めています。プロジェクト・インパクトは前DS部門の最高責任者のカストロ・ライト氏と2人の幹部(ターゲットとギャップから引き抜いた人材)が進めてきましたが、業態の伸び悩みのため退任しました。新たに就任した現DS部門の最高責任者ビル・サイモン氏はプロジェクト・インパクトの見直しを始めています。

その内容は次の通りです。

- ①品揃えを売れ筋に絞り込み在庫削減の結果、商機を逃したとの反省から、顧客が店にあって欲しいと期待する商品を多数揃えるように見直しました。ウォルマートの売場の通路も中央部分に島のようにお値打ち商品を渦高く積み上げる「アクションアレー」と呼ばれるウォルマートのお家芸を復活させました。既存のスリム化を狙って売れ筋商品に陳列を絞り込んできましたが、本来の大量陳列に軸足を移し始めました。
- ②衣料品もデザイン重視からベーシック路線に戻す原点回避を行っています。衣料品分野ではデザイナーと組んで独自商品を企画するなどして新しい顧客の開拓を目指したが不発に終わりました。今後はTシャツとデニムなどの伝統的なベーシック路線に軸足を移すそうです。

今、ウォルマートはマクネアの売の輪の理論に基づき、上質化、高粗利益化の方向に向かっていますが、その方向には課題も多いうまくいっていません。アメリカでも日本でも総合業態が生き残るあるいは勝ち残る戦略は「小商圏戦略」「ないものがない高アイテム戦略」「低価格戦略」の3つの柱の戦略が必要です(六車流:流通理論)。ウォルマートもこの3つの戦略により大発展してきました。ウォルマートの未来戦略は「マクネアの売の輪」か「逆・マクネアの売の輪」の2つの方向性があり、どちらも勝ちパターン戦略です。ウォルマートの10年後が楽しみです。

[日経MJの記事を参考に作成させていただきました]

(株)ダイナミックマーケティング社⁺
代表 六車秀之