

設問 1

ウォルマートにはどのような
事業システムが存在するのでしょうか？

グループで話し合いながらマッピングして下さい。

解説 ウォルマートの戦略的ポジション

 いつでも安いと信用させる

- ①低価格を実現させる仕組み
- ②“安さ”を伝達する仕組み
- ③信用を獲得する仕組み

①低価格を実現させる仕組み

情報ネットワークの整備

SCMやQMIにより
在庫を減らし、
効率的かつ効果的な
仕入れを実現

卸の中抜き

卸を介さずメーカーと
直接取引をすることで
マージンをカット

メーカーとの提携

メーカーとの提携により
安価で粗利率の高い
PB商品を開発

その他のローコスト構造

郊外への出店
セールを行わない
月に1回しか広告を打たない

② “安さ”を伝達する仕組み

ロールバック

メーカー商品の廉価版PB商品
他の商品よりも安く販売できる

来店回数の増加

コア商品に付随する、
消耗品を多く揃えることで
購買頻度を高めて、
EDLPの効果を実感させる

③信用を獲得する仕組み

グリーター

店の入り口で従業員が
カートを渡しながらか挨拶
コンシェルジュ的存在

10フィートルール

10フィート(約3メートル)以内
にいる顧客には声をかけ
積極的なサービスをする

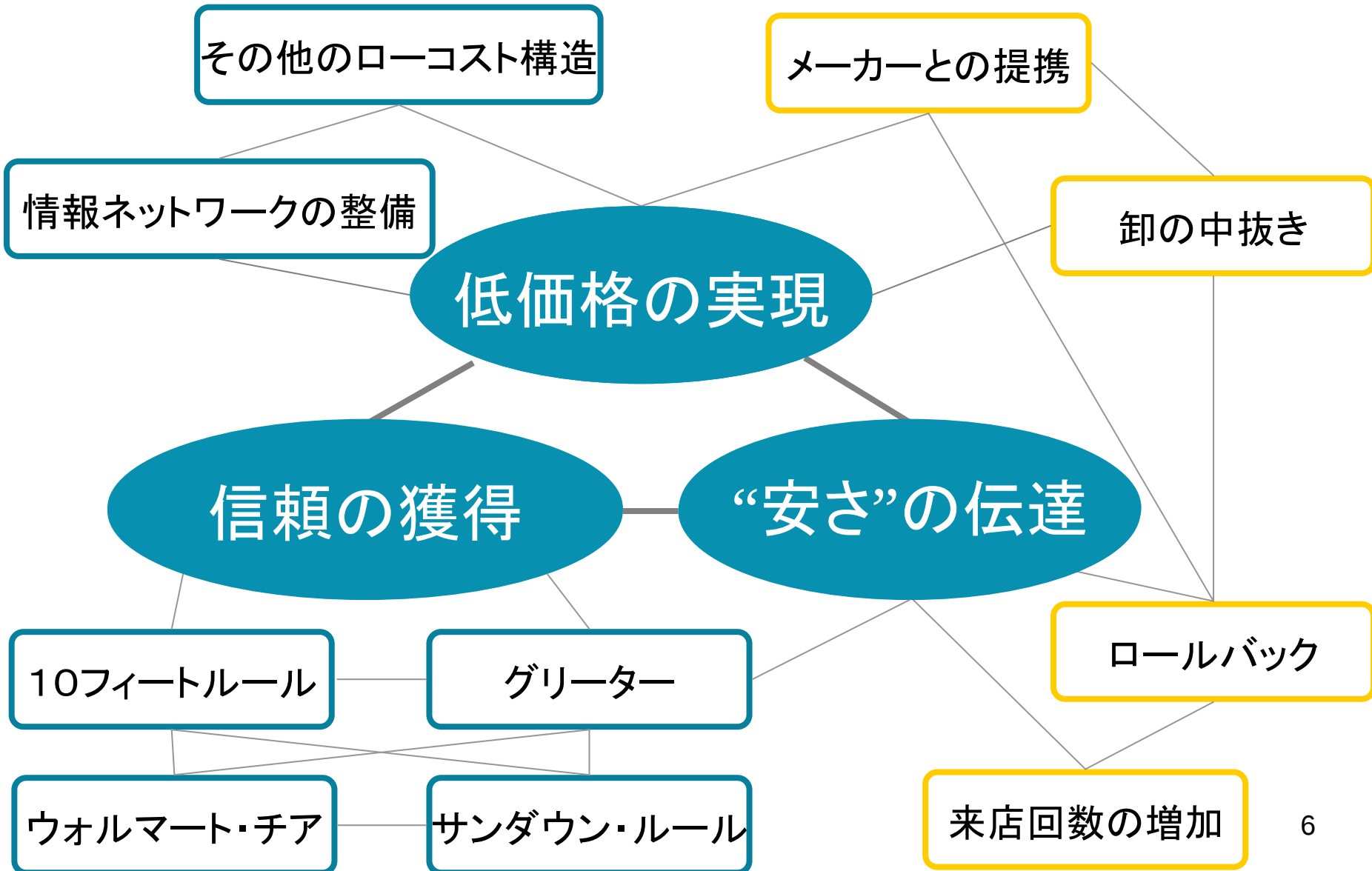
サンダウン・ルール

陽が落ちるまでに
1日の仕事を終わらせる
やるべきことを
先延ばししないというルール

ウォルマート・チア

会社の価値・顧客の価値・
自分の価値を一つにする

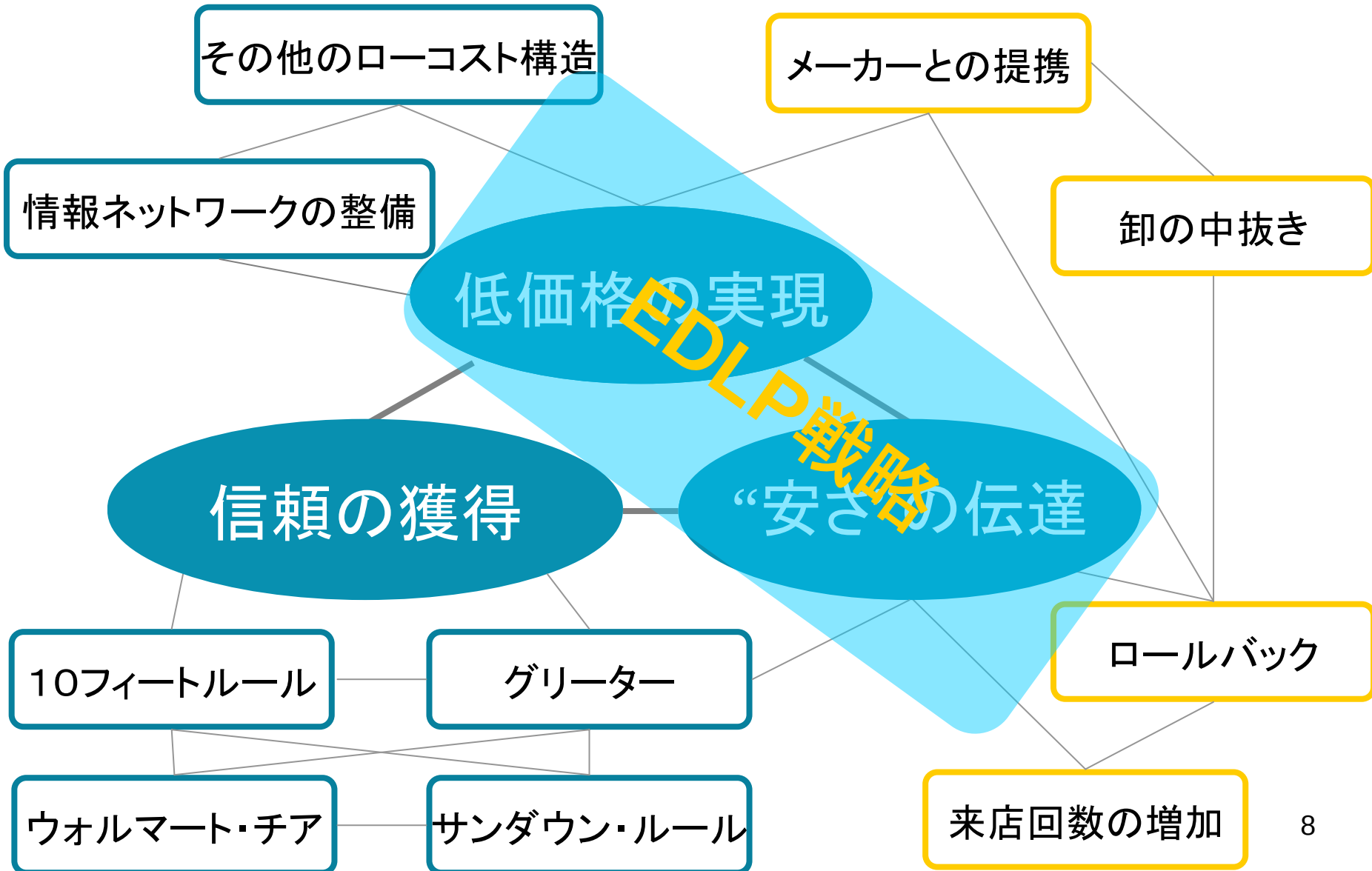
ウォルマートの事業システム



でも、日本でEDLP戦略を打ち出
しているイオンはウォルマート
ほど成功してないよね？

……なんで！？

ウォルマートの事業システム



粗利率・販管費率の比較(2006)

			
粗利率	約22%	約28%	約30%
販管費率	約17%	約29%	約27%

(<http://www.rieti.go.jp/jp/events/bbl/bbl060710.pdf>)



粗利率と販管費率に大きな差が！！

・・・どうして？

粗利と販管費について

粗利

売上高 - 仕入原価

粗利

売上高

仕入原価

販管費

人件費や販促費、交際費、
広告費、物流費
設備投資などのこと

営業
利益

粗利

販管費

③信用を獲得する仕組み

グリーター

店の入り口で従業員が
カートを渡しながらか
コンシェルジュ的存在

顧客満足

10フィートルール

10フィート(約3メートル)以内
にいる顧客には声をかけ
積極的なサービスをする

サンダウン・ルール

陽が落ちるまでに
1日の仕事を終わらせる
やるべきことを
先延ばししないというルール

従業員満足

ウォルマート・チア

会社の価値・顧客の価値・
自分の価値を一つにする

ウォルマートの事業システム

メーカーとの提携

来店回数の増加

ロールバック

卸の中抜き



粗利率UP ↑

その他のローコスト構造

情報ネットワークの整備

10フィートルール

グリーター

サンダウン・ルール



販管费率DOWN ↓

ウォルマート・チア

イオンの事業システム

メーカーとの提携

来店回数の増加

特売目玉商品

卸の中抜き



粗利率UP ↑

ローコスト構造

情報ネットワークの整備

10フィートルール

グリーター

サンダウン・ルール

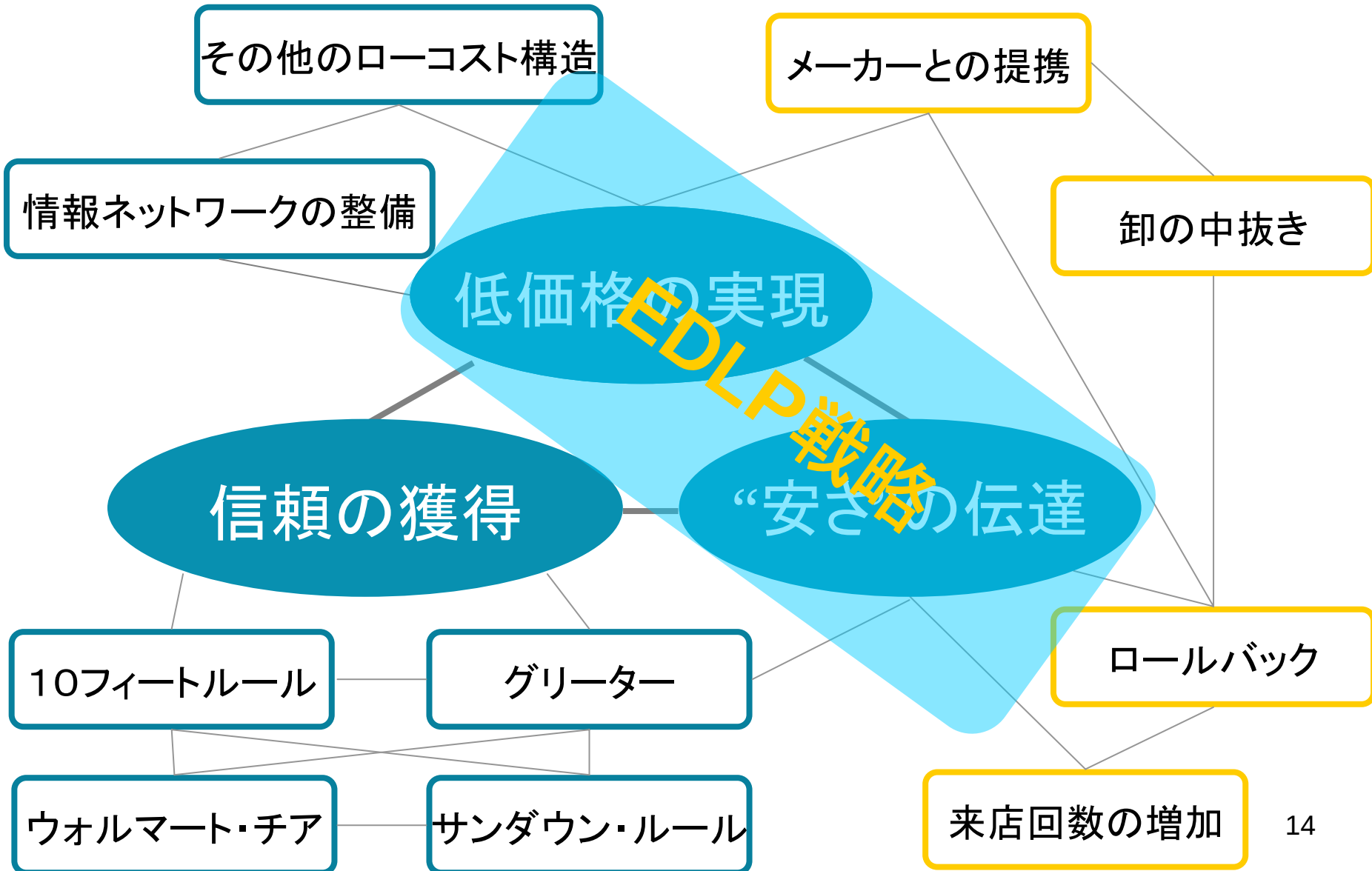
ウォルマート・チア



販管费率DOWN ↓

ここが弱い！！

イオンの事業システム



1つのことだけを真似するのはカンタンかもしれません。

が、しかし完全に同じモノを作り上げることはできません。

多くの要素が**相互に作用**している場合は尚更です。

ウォルマートが1番になれた理由・・・

それは、**模倣困難な事業システム**に
裏づけされたEDLP戦略を採っていたから！！

設問2

ウォルマートのEDLP戦略は
アメリカの小売市場の価格競争を
激化させているでしょうか？

抑制しているでしょうか？

理由もあわせて**個人**で考えてみてください

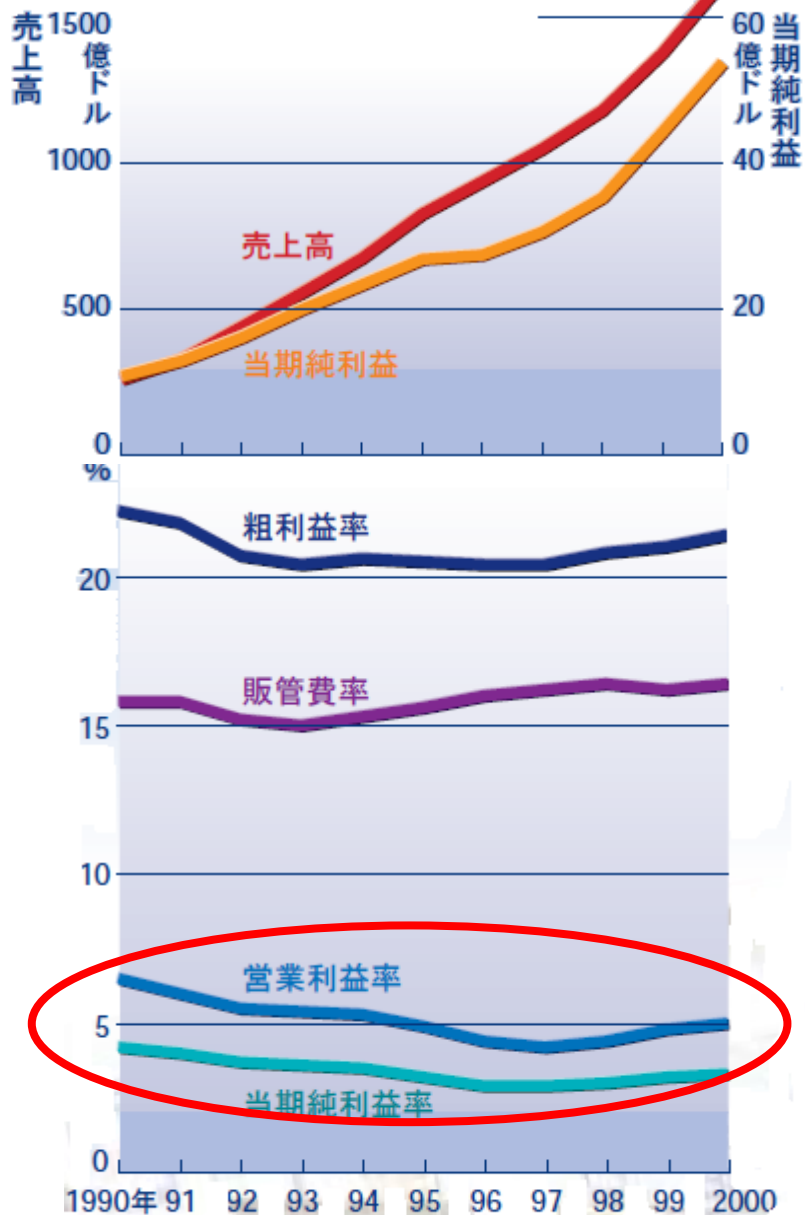
答え

価格競争を

激化

抑制

●ウォルマートの業績推移



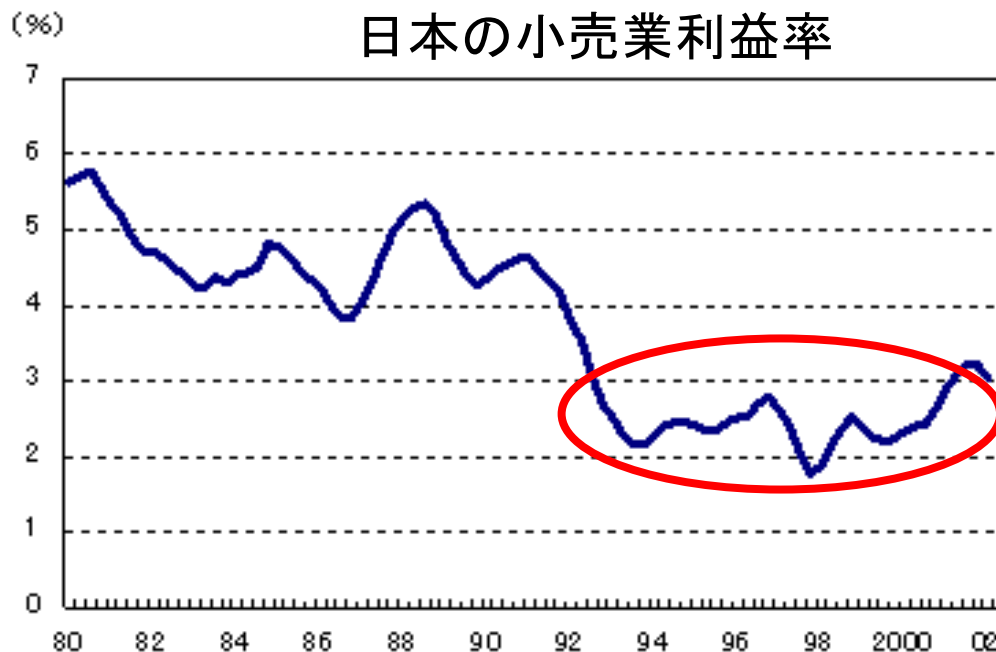
注: 年次については開示年
出所: 日本リテイル研究所

日経ビジネス2000年7月24日号

検証

日本の小売業が目標としているのは
アメリカの小売業の利益率だと一般に
言われている

日本の小売業利益率



財務総合政策研究所より

解説

ウォルマートの戦略

Every Day Low Price



“毎日 低価格”

メッセージに込められた意味

我々(ウォルマート)が
他社と比べて、最も安い
ですよ！！



では、このメッセージを受け取るのは誰か？

①顧客



②競合他社



競合他社へのメッセージ

価格競争しかけてきたら、
とことん戦いますよ。
意地でも1番安く売るか
らね！！



だから価格以外で競争
しようよ



EDLPの2方向へのメッセージ

① 対顧客



低価格という宣伝

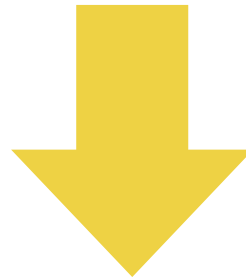
② 対競合他社



価格競争への牽制・警告

応報戦略

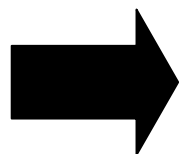
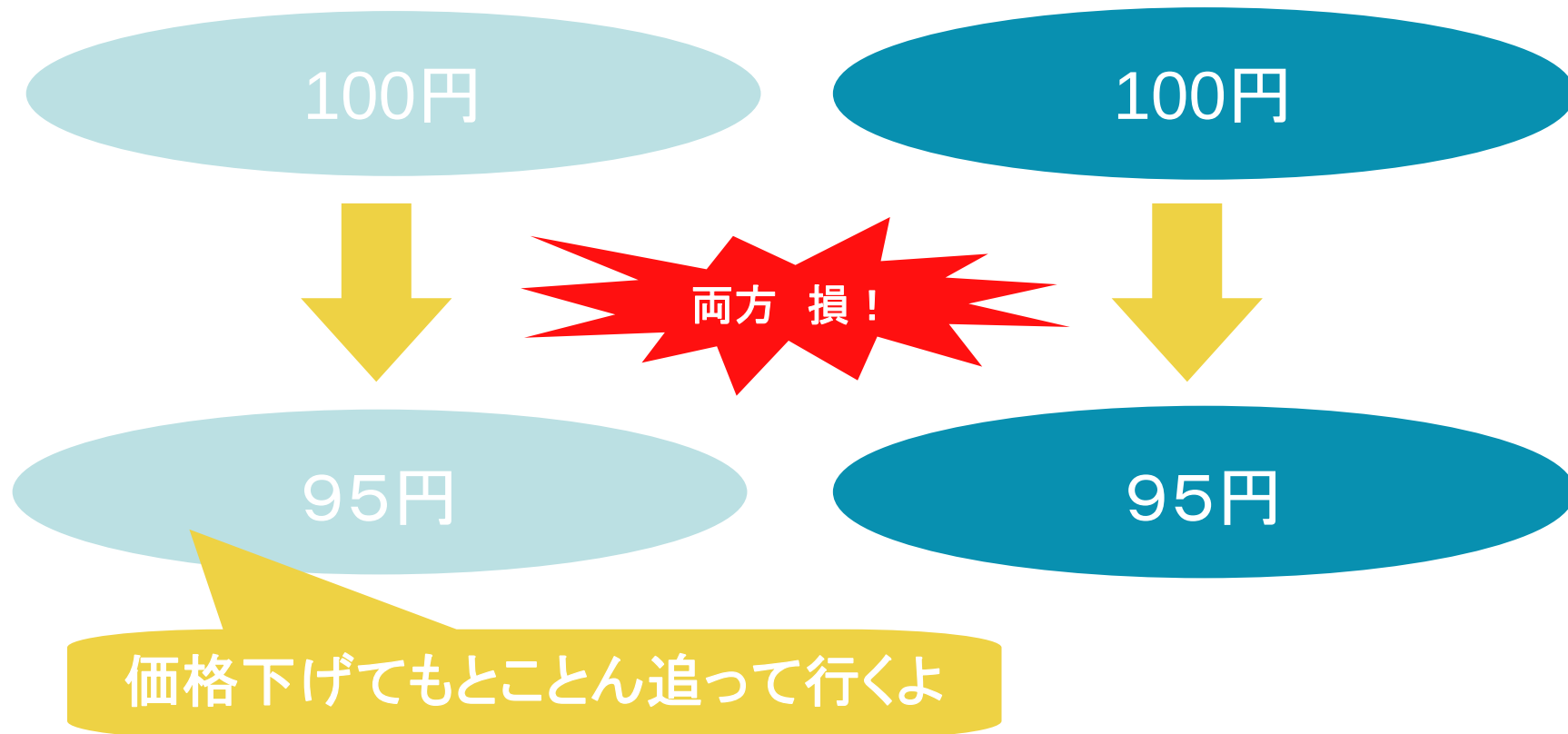
EDLPで、価格競争への牽制と価格以外での競争を誘引したウォルマートの戦略



応報戦略

「我々より安売りするところはない」
「どんなに安く売ろうとも、我々は競合に追随する」
…といった発表を通じて、企業は価格競争を抑制できる

応報戦略って何？



価格を維持！！

つまり...



ジレンマ



価格競争を挑む

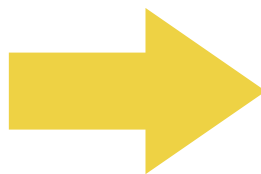
とことん応戦！

最も安いポジショニング確保

他社

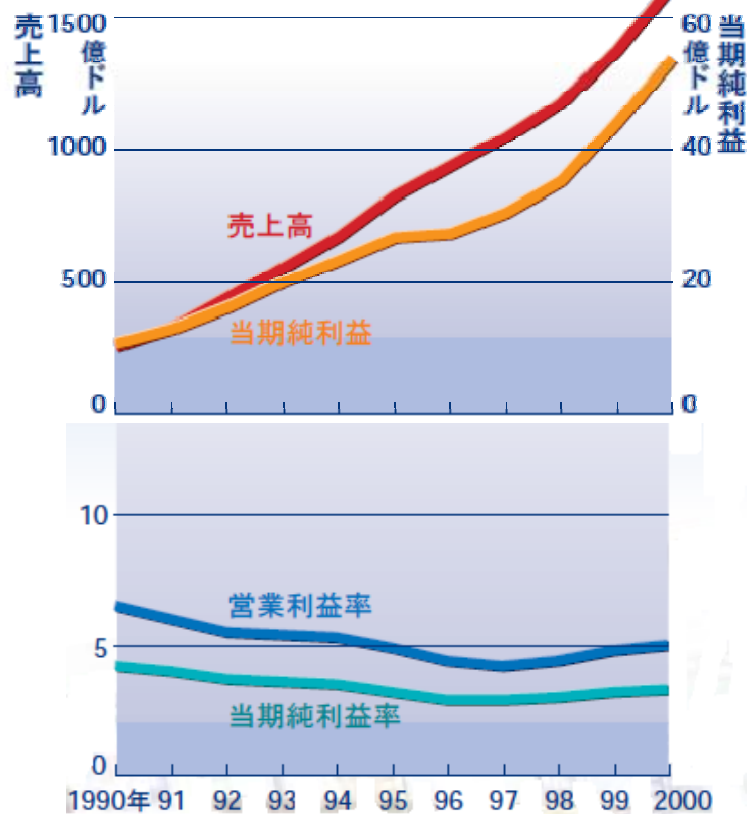
他社

にもかかわらず・・・



Kマートが価格競争を仕掛ける！

●ウォルマートの業績推移



注: 年次については開示年
出所: 日本リテイル研究所

その結果・・・



2002年 破産

抑止力さらに強化

ウォルマートは無理なく価格競争を乗り切った

ウォルマートの仕組みの存在が大きかった

参考文献

- 『ウォルマートはほんとうに脅威か』 島田 陽介
- 『ウォルマートは日本の流通をこう変える』 野口 智雄
- 『THE WAL-MART DECADE』 ロバート・スレーター
- 『競争戦略論 I』 マイケル・E・ポーター
- 『企業戦略論』 ジェイ・B・バーニー
- 『マーケティング戦略』 和田充夫・恩蔵直人・三浦俊彦
- 『事業システム戦略』 加護野忠雄・井上達彦
- 『価格戦略を制するものが利益を制す』 ハーバードビジネスレビュー
- 『スティグリッツ ミクロ経済学』 ジョセフ・E・スティグリッツ
- 『流通のしくみ』 井本 省吾

参考文献

- 『なぜウォルマートは日本で成功しないのか？』 島田 陽介
- 『ケースで学ぶ 価格戦略・入門』 上田 隆穂
- 『日経ストラテジー OCTOBER 2006』
- 『財務総合政策研究所ホームページ』 財務省ホームページ
<http://www.mof.go.jp/jouhou/soken/soken.htm>
- 『戦略の経済学』 デイビッド・ベサンコ デイビッド・ドラノブ
マーク・シャンリー