



PANKAJ GHEMAWAT

ウォルマート・ディスカウント事業

米国一の大金持はサム・ウォルトンであると 1985 年 10 月号の「フォーブス」誌は報じていた。4 人の子供と共にサムは 28 億ドル相当の株式を保有していた。そして「フォーブス」誌の番付表の第 2 位の H・ロス・ペローをも 10 億ドル上回っていた。ウォルトンの純資産は 1986 年 4 月には更に 16 億ドル増加していた。

ウォルトンの財産は、これまで南西部で集中的に展開してきたウォルマート・ストアーズの 39%もの株式からなっていた。ウォルマートは既に他の領域に多角化を展開していたが、1985 年の会社の売上げの 91%、税前利益の 96%はまだディスカウント事業で稼がれていた。利益率や成長率の点においてウォルマートは他のディスカウント・ストアを常に上回り続けていた。資料 1 は過去 10 年のウォルマートの業績を要約しており、資料 2 には競合他社との業績比較が示されている。比較をすれば、ウォルマートは規模では K マートの 3 分の 1 の企業だがその株価は 1986 年初期において K マートの 2 倍であった。今世紀末にはウォルマートが K マートを抜いて最大のディスカウント・ストアとなるであろうとアナリスト達は予想していたが、株価収益率 26 倍の有望株であり続けるかについては意見は分かれていた。

ディスカウント小売業

ディスカウント・ストアは 1950 年代中途に米国で出現した。食料品を前例のないくらい低マージンで売ったスーパーマーケットの次に現われて、このスーパーの方法を通常の百貨店より 10~15%低い粗マージンを設定することにより GM (ゼネラル・マーチャндаイズ) にまで拡張した。そのためディスカウント・ストアは経費を徹底的に切りつめていた。設備は明らかに豪華さとは縁遠いものであり、限られた対面販売、そして服仕立てや配達、クレジット等の付随サービスはほとんどなかった。

このディスカウント・ストアのタイミングはまさに当を得たものであった。第 2 次大戦後、消費者はますます利口になってきていた。またスーパーマーケットによりセルフ・サービスという形態にも慣れてきていたのに加え、多くのカテゴリーの商品は成熟化しており、またメーカーによるテレビの広告は急増してきた。政府規格もまた消費者の自信を増加させていた。多くの消費者は高額品や技術的に複雑なもの、「心理的に重要なもの」等の商品を除くと、より安い、セルフ・サービスの小売店を進んで利用しようとしていた。

以上の結果、ディスカウント小売業は急成長した。1960 年には 20 億ドルであったディスカウント・ストアの販売額が 1985 年には 680 億ドルにまで成長した。この成長は続き、2000 年には 980 億ドル(1985

Case # 307-J22 は、HBS Case # 387-018 に翻訳したものである。HBS Case # 387-018 は、Pankaj Ghemawat 教授が作成した。HBS のケースはクラスでの討議資料とする目的のみを以って作成される。ケースは当該企業に関する保証や情報の出所ではない。また、経営管理の適否の例示を目的としたものではない。翻訳はハーバード・ビジネス・スクールの許諾に基づいて慶應義塾大学ビジネス・スクールが行った(監修:青井倫一教授)。なお、その一部を、ハーバード・ビジネス・スクール・パブリッシングの委託により、日本ケースセンター©(財団法人貿易研修センター内)が改訂した。(2010 年 4 月)

Copyright © 1986 by the President and Fellows of Harvard College. ハーバード・ビジネス・スクール・パブリッシングの許可なく、このケースのいずれの部分も、デジタルあるいは機械的な手法に拘わらずいずれの形式によっても、複製、転送、配布してはならない。

年の実質で)にまでなると予想されていた。¹

しかしあまりにも多くの競争者がこのディスカウント小売業の領域に、地方レベルや地域レベル、全国レベルを問わず参入していた。業界成長は 1970 年代がピークであった。その 10 年間に、店の数は 64%も増加し、(名目)販売額は 144%も増えた。1980 年から 85 年の間では 8%しかディスカウント・ストアの店の数は増加しなかった。キングズやコルベッツィーズ、マンモスマート、W・T・グラント、トゥー・ガイズ、そしてウールコという幾つかの大手のチェーン店は 1970 年代末か 80 年代初めに姿を消していた。閉められた店の多くは生き残っている店により買収され再活用されていた。(1984 年時点でのディスカウント事業の平均的な収益構造が資料 3 に示されている。)

ウォルマートのディスカウント事業

歴史

ウォルマート・ストアーズは 1969 年に設立されたが、その源は 1945 年にアーカンサスのニューポートでサム・ウォルトンが開いた、ベン・フランクリンのフランチャイズの下のバラエティ・ストアである。1962 年までにサム・ウォルトンと彼の兄弟パドはアーカンサスのいなかで 16 店舗のバラエティ・ストアのチェーンを築いた。これはベン・フランクリンの最も成功したフランチャイジーとみられていた。しかしこの地域へのディスカウント・ストアの進出がしだいにサム・ウォルトンを悩ませるようになり、とうとう競争の激化により対抗策としての小売形態を求めてサム・ウォルトンは全国を旅することとなった。フルラインのディスカウント・ストアが成立するには最低 10 万人の人口基盤が必要であるという業界の常識にもかかわらず、小さな南西部の町でもディスカウント事業はうまくやれるとウォルトンは確信するに至った。「車で 4 時間圏内の町の店と同等か、より安い価格を示せば人々は地元で買物をするだろう」とはウォルトンの言葉であった。² ベン・フランクリンが乗気でなかったため、ウォルトンは独自でディスカウント・チェーンを築き始めた。

1970 年までにウォルトンはチェーン展開を着実に増加させ、アーカンサス、ミズリー、オクラハマの田舎で 30 店舗ものディスカウント・ストアを展開していた。しかしディスカウント事業の売上の約 4 分の 3 を占める商品仕入れ原価が悩みの種であった。ウォルトンは次のように語っていた。

私たちはここ片田舎にいた。そこでより大きな都市にいる競合他社とは異なり、私たちに対して競って商売をしようとする卸し業者はいなかった。私たちの唯一の代案は自分たち自身の倉庫をもつことであり、そうすることで商品を魅力的な価格で大量買付けができ、保管することもできた。³

倉庫は一庫当たり 5 百万ドルまたはそれ以上する大資金を要するものなので、ウォルトンは会社の株式を公開し 330 万ドルを調達した。

1970 年以後、ウォルマートのディスカウント事業は急成長した。1985 年末には 859 ヶ所の「ディスカウントシティ」ストアと 5 ヶ所に物流センターを設けていた。(最近のストア拡張の地域別パターンが資料 4 に、そして 1985 年末のディスカウント事業のネットワーク図が資料 5 に示されている。) 拡張のパターンについて後のウォルマートの社長で COO のデイビッド・グラスはこう語っていた。「私たちは常に内から外

¹ E. G. May, C. W. Ress and W. J. Salmon, *Future Trends in Retailing*, (Marketing Science Institute, February 1985).

² *Business Week*, November 5, 1979, p.145.

³ *Forbes*, August 16, 1982, p.43.