

## 米国流通業界西山レポート



株式会社エムエフアイ  
代表取締役 西山 和宏

### The New Walmart ザ・ニュー・ウォルマート

ウォルマートのレイアウト見直しは、買物客からプライマリー・デステイネーション（最初買い物に行くストア）として選択されることを意図したものである。Grocery品揃えのハイパー・ローカライゼーションとプライベート・ラベル拡張が売上増加の継続をもたらしている。



利便性、オムニチャネル、サプライ・チェーン能力、オートメーションなどへの重点投資は、需要増加への対応を可能にしている。

60周年を迎えて、ウォルマートは、Grocery業界に、新しい革新を起し始めている。

米国のインフレ率は7.5%という40年ぶりの高さであるが、地域的な紛争によって、さらに高くなる。しかし、ごく少数のGrocery・リテラーだけが、この危機をさらなる成長にすることができる。

ウォルマートは、そのリストにある食品リテラーのトップにある。「今日のようなインフレ時代には、中所得世帯はもちろんのこと、裕福な世帯でも価格に敏感になっている。これは当社にとってアドバンテージである」

## MFI

---

と、ウォルマートCEOダグ・マクミロンは、2月、同社の第4四半期業績電話会議で言った。

「当社は、以前にも、このようなことを経験しており、常にインフレ状況下で運営している。しかし、米国における最近のインフレは、これまでのものとは異なっている。」

ウォルマートは、厳しい時代でも成長を継続している。今年60周年を祝う準備をしているが、同時に、今日の厳しい時代に相応しい新しいビジネス・モデルをスタートさせ、さらなる成長への準備も進めている。そのために、ストア・エクスペリエンス、商品構成、デジタル・コンビニエンス、持続可能性に数十億ドルの投資を行ってきた。

ウォルマートのチーフ・マーチャンダイジング・オフィサーのチャールズ・レッドフィールドは、すでに米国で他のリテ일러よりも多くのグロサリーを販売している同社が、次に何を行うかを語った。

「当社は、すでに最大手であるが、買物客に最初に選ばれるプライマリ・ストアになることも望んでいる」と、レッドフィールドは言う。

「進化と革新によって、それを達成する。ストアとサプライ・チェーン全体のイノベーションを実行し、どのようなことであれ、いつ買い物をして、顧客の期待以上のサービスを提供するようにしている。将来に備えて、進化と革新を継続する。どのような買物方法であれ、顧客が求めるエブリデー・ロープライスで、新鮮でハイクオリティ商品の提供を継続している。」

### 商品構成の見直し

ウォルマートは、創業から60年を経た今日、一見して、1940年代に創業者サム・ムア・ウォールトンがアーカンソー州ニューポートに開店した店舗とそれほど大きく変わっていないように見えるかもしれない。

## MFI

---

1945年から1960年代まで、ウォルトンのリテール・ビジネスは、バラエティ・ストアであった。

1962年、「オールウェイズ・ロープライス」を掲げて、ウォルマート・ストアの1号店を開店した。これが、その後の成長を促進した。1974年、戦略を「エブリデー・ロープライス」に転換した。巨大でより近代的な運営をしている2022年の今日でも、ウォルマートは、ロープライスと商品構成に重点を置いている。昨年、新しいフライホイール（成長のバネ）になるビジネス・モデルを明らかにした。

グロサリーの顧客宅冷蔵庫への直接デリバリー、新しいメディア、家庭修理サービス、データ販売、フルフィルメント・サービス、他社へのホワイト・ラベル・ソリューションなどの評価を行っている。もちろん、多数の店舗での売上が成長を継続させている。



ウォルマートは、1988年、グロサリー一販売を開始し、同年にスーパーセンター1号店を開店、数年後にサムズ・クラブを開店した。

1998年、ウォルマート・ネイバーフッド・マーケットの1号店を開店。ウォルマートは、年間売上5,590億ドルの約60%を5,342店舗で販売する食品と消耗品から得ている。米国におけるグロサリー・マーケットシェアは18%。

スーパーセンター3,573店舗（平均面積16,020㎡、約178,000平方フィート）、ディスカウント・ストア370店舗（同9,540㎡、約106,000平方フィート）、ネイバーフッド・マーケット・ストア683店舗（同3,780㎡、約42,000平方フィート）、小型フォーマット・ストア116店舗、サムズ・クラブ600店舗。これらの店舗網が、同社の比類のないアドバンテージだと、レッドフィールドは言う。

「グロサリー業界の競争は激烈であるが、米国人の90%が、ウォルマートの店舗から10マイル（16km）以内に居住しており、米国人の買物習慣を熟知しているので、地域ごとのニーズにマッチした商品構成が競合店との差別化になっている」と、彼は言う。

リテールの歴史の中でも最も困難が多かった時代の1つに、「商品構成の調節」を挙げるだけでは不十分である。顧客関連の活動とテクノロジーに多額の投資を行い、サプライヤーと一緒にサプライ・チェーンのボトルネックと急上昇コストへの対策を講じている。その結果、買物客がウォルマートの店舗へ押しかけている。

第4四半期（2022年1月28日期）、ウォルマート米国の既存店舗売上



（除くガソリン）は5.6%増加、2年前との比較では14.2%増加。

これは、オミクロン株の急増にもかかわらず、旺盛な消費者の支出による客数増加とホリデー・シーズンによるものであった。

この四半期、客数は3.1%増加、平均客単価は2.4%増加。ウォルマートは、さらにグロサリー・シェアを向上させている。今四半期の既存店舗売上の伸び率は1桁台の高い方、売上増加とマーケットシェア向上は、パンデミック前よりも競合店との価格差の拡大、オンライン販売の増加が寄与している。売上増加は、2年前との比較で10%台の中ほど。食品カテゴリーでも10%台の増加。

サムズ・クラブでは、グロサリーが売上成長をリードし、既存店舗売上増加率は、この四半期に10.4%、2年前との比較では21.2%増加。

冷凍/冷蔵食品の既存店舗売上伸び率は10%台の低いほうであった。生鮮ミート、青果物、花、調理済食品も、売上を順調に伸ばし、ドライ・グロサリーや飲料も好調であった。

ウォルマートは、純利益は35億6,000万ドル、1株当たり1.28ドル、前年は赤字20億9,000万ドル、1株当たり74セントの損失。総売上は、前年の1,520億8,000万ドルから、1,528億7,000万ドルへわずかに増加した。2021年の年間売上は、5,728億ドルで前年比2.4%増加。

この四半期に、ウォルマートは約140店舗のリモデルを行った。2022会計年度、600店舗のリモデルを予定している。リモデルで行った新しいストア・レイアウトが効果を発揮して、プライマリー・デスティネーション顧客が増加している。

「昨年行ったレイアウト見直しの第1段階では、店内の回遊性と商品の見つけやすさに重点を置いた。1月、ウォルマートは、シグネチャー・エクスペリエンスの次段階として『タイム・ウエル・スペント』を呼ぶものを公開した。それは、ウォルマートを顧客が時間を過ごしたくなるデスティネーションにすることである」と、彼は言う。

### 「タイム・ウエル・スペント」(心地よく時間を過ごす)

数百万人の消費者にとって、ウォルマートが好かれている理由は、至る所にあるユビキタス・ストアだということである。

これはウォルマートにとって最大のアドバンテージでもあり、消費者は、この2年間に鬱積したパンデミック・ストレスの解消もかねてインスタ・ショッピングを待ち望んでいた。「顧客は、依然として、インスタ・エクスペリエンスを望んでおり、来店客数は着実にパンデミック前のレベルに戻っている」と、彼は言う。

ウォルマートは、レイアウト見直しの第2段階として、顧客が時間を過ごしたくなる売り場づくりを目指しているので、客数増加は継続する。昨年、デジタル対応のショッピング・エクスペリエンスを重視するストア・デザインを始めた。顧客目線で開発した店舗は、美的センスのあるスマートなデザイン、商品が目立つレイアウト、店内回遊を促す徹底したデジタル・ナビゲーションの創造を目指している。

## MFI

---

顧客にオムニ・ショッピング・エクスペリエンスを連想させるために、店内外のサインに、ウォルマート・アプリケーション・アイコンを使用した。

顧客が店内に入ると、買物に使用できるウォルマート・アプリケーションのダウンロードを薦める案内板が目につく。店内の至る所に、FRESH、BEEF、DAIRY などと大きな文字で書いて、部門の方角を示している。

また、「ウォルマート・ペイ」を含めて、セルフ・チェックアウト・キオスクや無接触支払いソリューションなど必要な装備を導入している。

セルフ・チェックアウトの「スキャン&ゴー」が数カ所にある。新しいレイアウトは、好評で、現在、約 1,000 店舗で、リモデルを進めている。



今年、前述の「タイム・ウエル・スペント」という新しいデザイン導入の第 2 段階に着手している。これは、買物客からプライマリー・デスティネーションとして選択されることに重点を置いている。

アーカンソー州スプリングデールの実験店舗 No.4108 で、現在、新しいデザインの実験が行われている。そこでは、顧客を部門に誘引して商品に触らせ、感じさせ、スペースに溶け込ませている。

ブランド・ショップでは、次世代「インストア・エクスペリエンス」、QRコードやデジタル・スクリーンのようなオムニ・タッチポイントを提供している。たとえば、ペット部門では、QRコードをスキャンすれば他のドッグ・ベッド・オプションやウォルマートのペット保険サービスを見たり、ギブル（荒引の穀物）9kg 入りの宅配を依頼できる。

フードサービス・フロントでは、昨年、新しいレイアウトの一環として、約 400 店舗にレストランを導入、約 30 のローカル/リージョナル・ブランドを導入した。

「日々変化する状況に適応するために、インスタでもオンラインでも、簡単に、回遊、注文、チェックアウトできるようにし、顧客ニーズが高い商品のピックアップでもデリバリーでもできるようにしている。日々、利便性の向上に務めており、顧客は、その継続を望んでいる」と、レッドフィールドは言う。

### ハイパー・ローカライズ

これらの新しいレイアウトを支えるマーチャンダイジング戦略は、「ハイパー・ローカライゼーション」である。

一つひとつのカテゴリーについて、ローカル・コミュニティも個々の顧客ニーズも異なっていると考えている。ローカル・テイストと好みを届けることによって、ハイパー・ローカライゼーションを創造している。

ウォルマートは、国中に多くのコミュニティで店舗を展開しているので、多くの商品でローカル・アプローチをとることができる。多くのカテゴリーで、多様なエスニック・グロサリーで豊富な品揃えを行っている。

革新的なハイクオリティ商品を品揃えして、顧客ニーズに応え、店舗を自宅にいるような感じにさせている。マーチャンダイジング戦略、商品構成、販売促進は、ロケーションによって異なるが、どこであっても、顧客は手頃な価格のハイクオリティ商品には興味がある。

そのために、同社は自社ブランド商品の開発に力を入れている。グロサリーでは、「グレイト・バリューやマーケットサイドを含めて、好評を得ている」と、彼は言う。

自社ブランドは、グロサリー・ポートフォリオでは極めて重要な役割を果たしている。特に素晴らしいクオリティと価格で提供している「グレイト・バリュー」と「マーケットサイド」の顧客購入率は高い。同社は、常にトレンド・フレーバーとワクワクさせる食品を探している。また、新商

品開発では顧客の声に耳を傾け、素早く開発して、買物客が期待している価格で販売している。最近、DIYクッキング商品、ベーキング商品、生鮮食品などのカテゴリーが伸びている。

「季節にあわせたスナックやスイーツの品揃えには大きなチャンスがある。すべてのカテゴリーで自社ブランド商品の品揃えを増やしている」と、彼は言う。

「当社の自社ブランド商品は、顧客から、その味覚とクオリティが評価されており、毎週の買い物で購入されている。自社ブランドは、順調に売上を伸ばし、2020年以降、2桁の増加率である。」

グロサリー・カテゴリー全体で、自社ブランドの新品目を合計約1,000アイテム発売した。今春には「サムズ・チョイス」チョコレート・バー；「サムズ・チョイス・イースター」クッキー、グラハム、チョコレート・バーク；「グレイト・バリュー・ブルーベリー・コブラー」と「スペキュロス・クッキー」フレーバー・コーヒー・クリーマーなどの新品目を発売する。

「ウォルマートの目標は、顧客が望むものが手作り、半手作り、完成品のいずれであっても、手ごろな価格で、素晴らしいクオリティの食品を提供することである」と、彼は言う。

自社ブランド開発に加えて、同社は、パンデミック期間中に商品構成の微調整を行った。「この数年間、植物由来やグルテン・フリーなどヘルシー志向の冷凍食品の品揃えを大幅に増やしている」と、彼は言う。

積極的にサプライヤー・ダイバーシティ・プログラムを推進するために、小規模および多様な企業への投資も行っている。「ウォルマートが、サプライチェーン全体で推進しているダイバーシティは業界でもベストだと思っている」と、彼は言う。

「ウォルマートは、2021年、各種サプライヤー約3,000社から約130億ドルの商品とサービスを調達した。顧客へ素晴らしい商品の提供を継続

しながら、商品構成の質向上のために、常に新しい特色があるパートナーを探し求めている。」

ウォルマートは、多様な経営者が運営する食品・飲料サプライヤーのために、4月、「サプライヤー包括サミット」を開催する。「顧客の興味をそそる革新的な新商品を求めている」と、彼は言う。

サプライ・チェーン危機にもかかわらず、ウォルマートは、米国で第4四半期、在庫を28%増やした。需要増加に応え、顧客エクスペリエンスを改善し、生産性向上を図るために、ウォルマートは、サプライ・チェーンの処理能力強化とオートメーション化に多大の投資を行っている。

「デリバリー速度を早めるために、ミドル・マイルとサプライ・チェーンのオートメーション化に重点的に投資を行っている」と、レッドフィールドは言う。

「サプライ・チェーン全体に問題があることは理解している。ハードルを越え、混乱を最小に抑えるために、次々と手を打っているので、顧客にデリバリーし、店舗、従業員、サプライヤーなどをサポートできる。」

ウォルマートは、例年よりも早くホリデー商品を仕入れるために、サプライヤーと協力し、パンデミックが始まったときから、時々刻々、在庫状況を把握している。「チャーター船の数を増やし、物流担当者の賃金引き上げで、ドライバー3,000人、フルタイム20,000人のサプライ・チェーン担当者を確保し、今年、約150,000人のサプライ・チェーン・アソシエイトの訓練を行う」と、彼は言う。

### オムニ・フライホイール

ウォルマートのもう一つの大きな競争上のアドバンテージは、オムニチャンネル・イノベーションへの投資である。パンデミック期間中、ストアとwalmart.comのテクノロジー、人材、商品在庫を活用した。

## MFI

---

現在、4,600 店舗で、利用者が多い「グロサリー・ピックアップ」サービスを提供、3,500 店舗から即日グロサリー・デリバリー、ピックアップ/デリバリー処理能力は、昨年比で 20%向上。今年はさらに処理能力を 35%向上させる計画である。

ドアダッシュによるエクスプレス・デリバリー(手数料 10 ドル)、現在、米国のウォルマート約 3,400 店舗で利用可能、インスタカート・デリバリー、カーブサイド・ファーマシー・ピックアップなどのオムニ・グロサリー・サービスを提供している。

ウォルマートによると、最近、e コマース売上の伸び率は緩やかになり、インスタでの買物が増加しているが、グロサリー・デリバリーの利用客数は、パンデミック前の 6 倍になっているという。

「ウォルマートは、いろいろな買物方法を提供して、インスタであれオンラインであれ、以前に比較して利便性が向上している」と、レッドフィールドは言う。

「信頼されたブランドで顧客と結びつくために、新しいオムニチャンネル・タッチポイント、革新的なツール、パートナーシップを活用している。昨年、グロサリーとゼネラル・マーチャндаイズのアプリケーションを統合して 1 つにした。この重要なオムニチャンネル・トランスフォーメーションによって、ストアとオンラインが一体化し、顧客の利便性を向上させた。」

ウォルマートは、インホーム・グロサリー・デリバリー・サービス(年間利用料 148 ドル)の利用者を米国で現在の 600 万世帯から 2022 年内に 3,000 万世帯へ増やすことを計画している。

この拡張計画のために、今年、デリバリー・ドライバーを約 3,000 人雇用、100%EV(電動車)のデリバリー・ヴァン部隊を編成する。

昨年、Walmart+ (年会費 98 ドル)で、注文最低金額の制限なしで無料デリバリーやガソリン割引を行うメンバーシップ・プログラムを始めた。

## MFI

---

「競争が激しくなっているので、利便性を重視して Walmart+を始めた。これは、顧客に包括的な利便性と先例のないバリューをセットで提供している」と、レッドフィールドは言う。

投資によって充実させたピックアップ/デリバリーを活用して、ホワイ  
ト・ラベル・デリバリ・サービスの  
「ウォルマート・ゴーローカル」な  
ど新しい収入源を増やしている。



「ホーム・デポ、チコスFAS、  
コグネトリー・ラボなどの業種や  
客数規模を問わず、ウォルマートは、手頃な価格で商品を国中の顧客に届  
ける。」

ウォルマートのオムニ・フライホイールは、持続可能性、従業員、ダイ  
バーシティ、マイクロ・フルフィルメント、契約デリバリー、無人自走ト  
ラック、ヘルス関連販売、ソーシャル・ショッピング、デジタル広告、そ  
の他の多くのエリアをも加速している。

第4四半期業績レポートで、グローバル広告ビジネス売上が21億ドル  
に達したことを報告している。米国で、ウォルマートの広告ビジネス「ウ  
ォルマート・コネクト」を活用した企業の売上は136%増加。このビジネ  
スの売上は、今後数年は増加を継続し、やがて、広告売上は業界のトップ  
10入りするであろう。

「食品にとって最も重要なこととして、ソーシャル・プラットフォーム  
の至る所に、垂涎的になりそうな食品アイデアのレシピを紹介した」と、  
レッドフィールドは言う。

「ピンタレスト (Pinterest) 上で、ゼネラル・ミルズ、クラフト、ペプ  
シコのようなサプライヤー・パートナーと一緒に、大規模なレシピを共同  
で提供する。これは、顧客に新しい美味しいクッキーやベーカリー作りを

推奨し、少ない回数のクリックで、ウォルマートのカートに必要な素材を入れて購入できるようにしている。」

### 再生リテイラー

2025年までに、20の主要商品で持続可能性を実現し、2040年までに、全面的に再生エネルギー使用にすると、2020年に発表した。

それ以来、そのための努力を継続し、ごく最近では、青果物の屋内垂直栽培を行っているプレんティ（サン・フランシスコ）への投資を行った。

2022年下半期、そこで栽培した新鮮な青果物は、ウォルマートのカリフォルニア州店舗へ供給される。



「青果物は垂直栽培のためハイクォリティで、使用する水と土地は少なく生産性は高い。無農薬で、管理された環境で周年栽培、消費地に近く、安定供給できる。」この投資は、ウォルマートが、プラネット（地球）のためにやさしい方法で、人々に栄養分供給を継続するための重要なステップであり、同社の「環境、社会、企業統治（ESG；environmental, social and governance）」への幅広いコミットメントを強化する。

ウォルマートのESG努力には、従業員への多額の投資も含まれる。「平均時給は、2020年9月以来、3回大幅賃上げを行って、現在、16.40ドルである」と、レッドフィールドは言う。

「それと同時に、大勢のパートタイムをフルタイムに移行させたので、賃金も勤務時間も安定している。賃金、身体、感情的な面でも従業員への新しい投資方法の模索を継続する。」コスト上昇、人手不足、サプライ・チェーン混乱、どのような危機が訪れても、リテール環境が最悪になろうとも、それらを克服して成長できるフード・リテイラーを目指している。