

ウォルマートの戦略転換がもたらしたもの

利益の増大を図るため、高所得層の顧客を取り込もうという米国ウォルマート社の最近の試みは、意図に反して成功せず、コアである中低所得層の顧客からも支持を失うという思いもかけないダメージをもたらした。本稿では、ウォルマート社が力を入れたブランド戦略の概要と失敗の経緯を紹介し、小売業のイメージ戦略にとって何が大切かを考察する。

迫られた販売戦略の転換

2005年に、ウォルマート社は米国のディスカウントストア、ターゲット社と同様の戦略を採用する決定を下した。ターゲット社はウォルマート社よりはるかに小さい規模ながら、米国のディスカウントストアでは主要な競争相手と目されていた。

ウォルマート社は、雑貨と基本的な衣料品の分野において、すべての店舗で“エブリデイロープライス”を提供し、田舎や郊外の中低所得層（年収約3万ドル）の顧客のニーズに応えるビジネスを確立してきた。しかし、1990年代の後半になると、販売高と収益の成長が鈍化し、株価も停滞するようになっていった。

この間、ターゲット社は、流行に合った格好よさを売り物に、低価格小売りビジネスを確立してきた。同社は、ウォルマート社と同じ商品を同様の価格で提供すると同時に、より高所得の顧客にも魅力的な最先端のデザイナーの商品を扱うというマーケティング戦略も展開した。同社の中心顧客は、ウォルマート社の顧客よりかなり裕福な、年収約6万ドル程度の所得層である。ウォルマート社

が価格だけにこだわったのに対して、ターゲット社は流行と人目を引くビジュアルイメージづくりにマーケティング活動を集中したのである。

じつは高所得層の顧客も週に一度はウォルマートのスーパーセンターで食料品を買っていることは、ウォルマート社でも調査によってわかっていた。しかし、彼らは最も利幅の小さい商品である食料品を買うだけで、利幅の大きい衣料品やアクセサリーはすぐ近くにあっても無視していた。そこで同社は、より高品質で流行の商品を提供できれば、高所得層の顧客を衣料品売り場に引き付けて利益を増やせるかもしれないと考えたのである。

成功しなかったブランド戦略

まずウォルマート社は、英国の子会社であるASDA社で売れ行きがよかった「ジョージ」ブランドを米国でも販売することにした。しかし、英国の有名なデザイナーの名を冠した「ジョージ」ブランドの米国市場への展開はスローペースで、実質的なマーケティング支援もなかった。ウォルマート社は、このなじみのないブランドの魅力に顧客が自ら気付いてくれることを期待した。しかし、過去に衣



料品売り場を無視していた高所得層の顧客が「ジョージ」ブランドを見付けることはなく、商品は棚に放置されたままであった。

「ジョージ」ブランドが成功しなかったことは、ウォルマート社を長く意気消沈させることはなかった。同社はアトランタでの試行を成功させた後、2005年の秋にファッション界のバイブルとされる『ヴォーグ』誌で大規模な広告を行い、「メトロ7」という新ブランドを立ち上げた (http://www.designer.com/design_news/3140.html)。

「メトロ7」は最新のファッション傾向に沿ってデザインされていた。対象としたのは、H&MやZara（それぞれスウェーデン、スペインのファッションブランド）のような、ヨーロッパの最新流行ファッションブランドに群がる顧客たちである。とくにH&Mはウォルマート社を勇気づける存在だった。なぜなら、H&Mの製品はファッションショーから抜け出てきたばかりのようで、次のシーズンを耐えられるようには作られていなかったからである。「顧客は、最新の流行でありさえすれば品質の問題には多少の妥協をする」というのであれば、ウォルマート社でもそのような商品を提供できると考えたのである。

しかし、このブランド戦略も大きな失敗であった。もともとウォルマートの衣料品に期待していなかった高所得層の顧客は寄ってはこなかった。普通の商品を購入したいと思っていた低所得層のコア顧客は、痩せぎすのジ

ーンズやスパンコールの付いたトップスをいらずに強調した広告に怖けづいてしまった。ウォルマート社は、コアである低所得層の顧客に最適な商品を提供できなかった。むしろ、コア顧客の求めている普通の商品が「メトロ7」の商品に置き換えられてしまったために、本来もっていたはずの商機も失ってしまった。2006年秋までに衣料品の在庫は急増し、値下げ商品も増え続けることになったのである。

失敗の経験から何を学ぶか

ウォルマート社は2007年の株主総会で、品揃えの変更をあまりに早く、過度に行いすぎたことを認め、自社を米国の小売の頂点に押し上げた“エブリデイロープライス”戦略に戻ると発表した。

ウォルマート社の高所得層取り込み戦略の失敗から学べるのは、「小売業が自社のイメージを変えようとするときにやってはいけないことがある」ということである。ウォルマート社の失敗は、自社を現に支えている顧客を軽視し、適切な仮説検証プロセスも経ず、先を急いだことである。実験は迅速に進めるとしても、その規模を抑えるべきである。コアである顧客のもつブランドイメージが損なわれてしまったのだから、ウォルマート社は目先の収益改善を後回しにしても、主要顧客の信用を取り戻すために低価格路線に回帰すべきであろう。 ■