

「衰退の始まり」流通企業とCPG企業のマーケティングとは

ウォルマートの設備投資推移

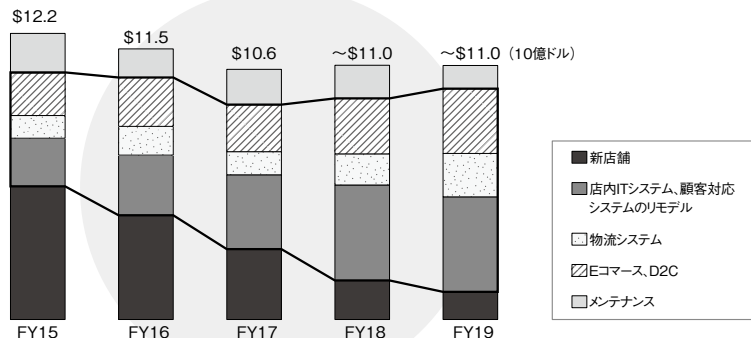


図1:ウォルマートの設備投資の比率の変化。
明らかに「新規出店」ではなく、ビジネスモデルの変化に対しての投資にシフトしている。
出典:ウォルマート年次決算報告2016より作成

店舗増設に頼る日本の流通戦略の危うさ

米国での流通系企業の下降が現在進行形で加速している。この流れはそろそろ日本に及びそうだ。流通の中で勝ち組と言われた日本のコンビニにも、すでに決算上の成長は「新店舗の開設」にのみ頼っている。日本フランチャイズチェーン協会の2017年の統計データでは、店の数は昨年比3.2%増(1,694店舗増、合計5万5,322店)、客単価も1.1%増(1人あたり単価618.2円)、しかし総売上は1.8%しか伸びない飽和状態を示している(売上高は10兆6,975億円)。ちなみに既存店の来店客数は対前年同月比で22カ月連続のマイナス月が続く。

日本より先行する米国の流通業の「ひどさ」は、2017年の店舗「閉鎖」数はリーマン・ショック直後(約6,000店)を上回り、ついに約8,000店レベルを記録した。さらに今年は

1万店を超える勢いである。日本では未だにせせとコンビニを新設し続ける一方で、米国ではその4~5倍のペースで店舗閉鎖が続いているのだ。このシグナルを日本でどう受け止めるか。

オンラインシフトへの解決策は「社内」にはない

米国で生き残りを果たしている流通企業は、社内の生え抜き部長が進めるリアル店舗への投資を止め、外部のオンラインのプロを探して、新インフラと新業態へ再投資する。その好事例が米ウォルマートだ。

ウォルマートは「Jet.com(約3,300億円)」を2016年に買収して以来、男性服ブランド「ボノボス」、女性服ブランド「モドクロス」等のD2C(Direct-to-consumer)のブランドを半年で5社を買収する勢いだ。Jet.comのマーク・ローリCEOは「Amazonのジェフ・ベゾス

CEOの対抗馬」とされる切れ者。Jet.comごとローリ氏を買収してウォルマートの社内役員として抜擢した。外部人材とオンライン物流を体内に入れる投資だった。

「木の実」に相当するブランドの買収だけではない。図1はウォルマートの決算資料に記された設備投資の配分推移だ。ウォルマートは2015年(FY15)には設備投資額の\$12.2B(122億ドル=約1兆3,400億円)の半分以上が「新規店舗開設」へ投下されていた。この比率を年々下げて、2019年(FY19)にはほんの10%程にまで下げるディレクションが見える。ECの比率が上がることは想像できるが、「木の根」に当たる「物流システム」の改築と、それともなう店内システムの再構築は「テック系」の人材が変革させる。これがウォルマート流の成長へのマーケティングなのだ。

D2CやDNVBとは

流通の変化を「アマゾン・エフェクト」と称して何でもアマゾンが起因とする傾向もあるが、流通企業やCPG(消費財)ブランドの気づかざる競合とは、上記「ボノボス」に代表されるD2Cブランドの影響が大きい。DNVB(Digitally Native Vertical Brand)とも呼ばれたりする。米国におけるこれらの代表的なブランドはメガネの「ワービーバーカー」、ユニリーバが約1,000億円で買収したひげ剃り用品の「ダラー・シェイブ・クラブ」等が挙げられる。これらのD2Cブランドはオンライン上で直接顧客と繋がり、サービスを宅配でき、店頭機能はそれらの「付帯」としてショールーム化する。

マーケティングは設備投資やR&Dを含めた再投資へ

では大手企業は、ウォルマートやユニリーバの

ように、これらのD2Cブランドを買収して行けば良いのか、に至るには道が長い。近年で議論されるのは広告・プロモーションを含む「マーケティング予算」の範囲が、設備投資費用や研究開発費(R&D)を合わせた器で考える事。これらを合わせた予算で再投資を行う考え方や計画が求められている。

例えばP&Gの場合、2017年度の広告・プロモーションの費用は約1兆円(97億ドル)、設備投資額が約3,700億円(34億ドル)、研究開発費が約2,000億円(19億ドル)であり、合計1.65兆円(150億ドル)ある。2012年から合計すると約10兆円(960億ドル)の大きさだ。しかし、2000年以降で生まれた新ブランドは「Naturella」1ブランドのみ。極端に言えば上記の10兆円は旧ブランドの維持に注がれていたとも考えられる。

その一方で、P&Gのひげ剃り品「ジレット」は過去5年にマーケットシェアを13%落とし、一方でユニリーバが買収したD2Cブランドの「ダラー・シェイブ・クラブ」とその競合の「ハリーズ」を合わせたシェアが10%増加している。P&Gが広告費を削減中なのは報道で良く知られるが、その削減した費用が新規D2Cなどの「芽の出る」分野に再投資されず、節約利益だけを計上している経営手法を物言う株主は未来が無いと指摘※している。

単なる「ECの強化」、「オフラインのオンライン化」が流通企業やCPG企業がなすべきことではなく、One-to-Oneで繋がる顧客を持つD2C企業を体内に吸収して孵化させる事業へ向けたマーケティングと、そのための外部人材探しが始まる。

※P&Gの大株主であるライオンファンダメンタルズのホワイトペーパーより

(デジタルインテリジェンス ニューヨーク 榮枝洋文)