

# ダグ・マクミロン

## ウォルマートCEO

### 「時代遅れの企業」からの再スタート

EDLP (エブリデー・ロー・プライス) で知られるウォルマートは、米国を本拠とする“小売業界の巨人”だ。2025年1月期の売上高は約6,810億米ドル (102.1兆円。1米ドル150円換算)。日本のイオンの10.1兆円 (2025年2月期) と比べると、規模の大きさが分かるだろう。

しかし2010年代前半、拡大するEC (電子商取引) への対応が遅れた同社は市場から「時代遅れの企業」と見なされ、成長に疑問符が付けられた時期があった。そんな同社を新たな成長軌道へと導いたのが、現CEO (最高経営責任者) のダグ・マクミロン氏 (58歳) だ。



1962年、サム・ウォルトン氏により創業されたウォルマート

マクミロン氏は1990年、ウォルマート・ストアーズ (現・ウォルマート) へ入社。一貫して同社でキャリアを積んだ「たたき上げ」だ。2014年に47歳という若さで同社CEOに就任。すぐに着手したのが大胆な「デジタルシフト戦略」だった。

「テクノロジー企業となる」と社内外に宣言したマクミロン氏は、EC関連企業を次々と買収し、優秀なデジタル人材を招聘。アプリで注文した商品を店舗の駐車場で受け取れる「オンライン・グロサリー・ピックアップ (OGP) ]

など、先行する米アマゾン社に対抗する多くの先進的なサービスをつくり上げた。

### 店舗とECを組み合わせてオムニチャネル化を推進

同社のデジタルシフト戦略が目指すのは、リアル店舗とECを融合して顧客体験価値の向上を図るオムニチャネル化の推進だ。米国内に約4,600ある店舗をECの物流拠点としても運用。DX戦略に舵を切った当初は「負の遺産」となり得る可能性もあった店舗網を、デジタル企業が持たない「資産」として活用し、競争力を高めた。

こうした改革の成果は、この数年の売上高拡大に加え、株式市場での評価という形でも表れている。2025年7月25日の同社の時価総額は約7,778億米ドル (116兆円。1米ドル150円換算)。米国市場に上場する企業で11位の水準だ。

「テック企業のような決断の早さと実行力」。マクミロン氏の経営は、しばしばこう評される。歴史ある大企業は自社の成功体験や組織の巨大さ故に、成長を止めてしまうことがある。外部環境の変化に応じて戦略を変え、経営資源を最適配分する——ウォルマートを新たな成長へと導くマクミロン氏の経営には、成熟企業が停滞を抜け出すためのヒントが詰まっている。



ウォルマートの代名詞であるEDLP (毎日低価格)

「新たな成長軌道」描く  
大胆なデジタルシフト戦略で

写真:AFP/アフロ、AP/アフロ

**Profile** **だぐ・まくみろん** 1966年、米国生まれ。1984年、ウォルマート・ストアーズ (現・ウォルマート) の物流センターで夏季アルバイトに従事。その後、タルサ大学MBA課程で学ぶ傍ら、1990年同社入社。サムズクラブCEO、ウォルマート・インターナショナルCEOを経て2014年より現職。

**主な参考文献:**『アマゾン VS ウォルマート』(鈴木敏仁著/ダイヤモンド社)、『世界最先端8社の大戦略』(田中道昭著/日経BP)、『日経ビジネス』ほか