

ウォルマートにおける西友の位置づけ(ポジショニング)の変化について

田口冬樹*

- 1, はじめに
 - 2, ウォルマートと西友の関係構築とその後の変化
 - (1) 西友の主要株売却の背景
 - (2) 日本市場への参入プロセス
 - (3) 突然の新 CEO 就任と株式の売却
 - 3, 西友のウォルマート化
 - (1) その取り組みの内容と店舗構造の問題
 - (2) ディスカウント・スーパーへの変身
 - (3) 消費市場における EDLP の役割
 - 4, グローバル・リテラーにとってのクロスボーダーでの制約と成功条件
 - (1) グローバル・リテラーにとっての壁
 - (2) コストコとウォルマートの戦略の違い
 - 5, 西友の新たな展開：新社長の役割および楽天との提携
 - (1) 新社長による西友の新たな方向づけ
 - (2) 西友と楽天との提携について
- まとめ

1, はじめに

本研究は、ウォルマートが西友を拠点に日本市場に本格的に進出して、約18年におよぶ行動の成果（パフォーマンス）について考察している。ウォルマートは、巨大な小売企業として発展しており、あらゆる産業の中で売上が世界最大の企業となっている。国内市場で成功したビジネスモデルを活用して、1990年代初頭から積極的に海外市場へのチャンスを求めて拡張戦略を展開してきた。ヨーロッパではドイツやイギリス、アジアでは韓国などに続いて日本にも西友との包括的業務・資

*専修大学名誉教授

本提携によって2002年に進出した。しかしドイツ（ベルトカウフとインテルスパルを買収して1998年進出）や韓国（オランダのコリア・マクロを買収して1998年進出）では8年で完全撤退している。イギリス（アズダを買収して1999年進出）と日本の場合は長期にわたって緊密な連携が維持されてきたが、どちらも2020年に少数株主のポジションに縮小されている。とりわけ、日本では、18年間にわたって投資活動や経営支援を通して西友の再生と成長に取り組んできたが、2020年に大きな変化が生じた。ここでは、ウォルマートと西友の関係の歴史を紐解きながら、参入のプロセスと参入してからの「その後」の動向について考察してみたい。

本論文は、「ウォルマートの成長戦略に対する再考察：その創業，多業態およびEC戦略について」『専修経営学論集』専修大学経営学会 第113号 2022年3月 pp.31-74.の続編である。第113号の論文では、ウォルマートが海外への拡張戦略からEC戦略への転換を図る背景と理由について主として考察している。本論文では、それを踏まえて、ウォルマートにとって西友の位置づけ（ポジショニング）がなぜ、どのように変化したのかについて検討しようとしている。

なお、本研究は、上記以外の研究成果に加え、これまでウォルマートならびに西友についての研究成果をベースに活用し、流通イノベーションの視点からさらに最近の動向を加えることで、ウォルマートと西友との関係構築の歴史とその後の変化の背景、楽天の経営参画、新社長に就任した大久保恒夫による西友改革について研究を進めている。

これまでの研究成果としては

- ・「ウォルマートの経営戦略：成長のプロセスと競争優位の源泉について」『専修経営学論集』専修大学経営学会、第81号 2005年11月
- ・「グローバル・リテーラーの経営戦略：ウォルマートのグローバル戦略と日本市場での展開」『専修大学 経営研究所報』専修大学経営研究所 第185号 2010年10月
- ・「グローバル・リテーラーの戦略(1)：ウォルマートの動向とグローバル戦略」第8章所収
- ・「グローバル・リテーラーの戦略(2)：テスコの動向とグローバル戦略」第9章所収 『流通イノベーションへの挑戦』白桃書房 2016年5月

などをベースに活用している。

2、ウォルマートと西友の関係構築とその後の変化

(1) 西友の主要株売却の背景

一般に、小売企業の中には、国内で多くの消費者を獲得してきた実績や成功体験、さらにはそこで確立されたビジネスモデルやストアブランドを通して、発展可能性のある海外市場に成長機会を求めてグローバルな拡張を選択するようになっていく。ウォルマートは、EDLP（Every Day Low Price：恒常的に低価格販売を行う戦略、毎日低価格）というビジネスモデルをアメリカ市場で確立し、多くの消費者を獲得できたその成功体験を武器に、1991年のメキシコ市場を皮切りに南米・北米、ヨーロッパ、さらにはアジアやアフリカ市場へと拡張していった。長年小売業の研究に取り組んできたマイケル・レビーとドループ・グレイワルは海外への拡張機会について、「国内以外の市場への参入が小売業者のコアなベースでの競争優位性にもとづいて構築されている場合には、より成功しやすい¹⁾」と指摘している。さらにウォルマートについて、「価格が消費者の意思決定において重要な役割を演じている国際的な市場で彼らの成功を可能とする²⁾」と捉えており、ウォルマー

トのビジネスモデルのコスト優位性の発揮に注目している。

これまで小売企業の海外市場での展開について、多くの研究は、海外進出の活発化を受けてその進出の動機や背景、それに参入のプロセスに関心が集中し、そこでの標準化と適応化（現地化）をめぐる論点を取り上げてきたといえる。しかし、後でも触れるように2000年代の半ばからはカルフルー、テスコ、それにウォルマートといったグローバル展開を推進してきた大規模な小売企業でも撤退や縮小が目立つようになるにつれて、撤退をめぐる研究への関心が高まってきた。カルフルーのように、2005年には日本から、2006年には韓国から、2010年にはマレーシアから、2012年にはコロンビアから、2019年には中国から撤退しているように、海外進出した小売企業の現地からの撤退や縮小といった事例が増加している。撤退をめぐる研究も、撤退を引き起こす原因や構造、それに撤退の戦略的な意義について究明することが求められている³。後者の研究においては、グローバルな小売企業の撤退という選択が、単体の現地事業に対する独立した決定というよりも、本国の業績を含む国内外の事業全体のポートフォリオを踏まえた長期的な戦略的決定として捉えられる必要性が指摘されている⁴。

こうした視点から捉えると、グローバル小売企業の「参入後」のプロセスに焦点を当てた研究が重要であろう。小売企業が海外市場に参入したことで、戦略行動やビジネスモデルにどのような変化が生まれたのか、さらなる継続的な海外展開によって成長を実現しているのか、あるいは事業の縮小や撤退に追い込まれたのか、という点について、本国での業績を含む事業全体のポートフォリオを踏まえた因果関係の検証が求められていると考える。

本論文では、そうしたグローバル小売企業の中でも、ウォルマートに焦点を当てて検討する。ウォルマートは、売上高ランキングで常に世界1位をキープしている世界最大の企業でもある。毎年売上高上位500社のランキングを発表している FORTUNE 誌の GLOBAL 500の2022年 AUGUST/SEPTEMBER でウォルマートは売上高5,727億ドル／利益136.7億ドル（2021年ベース）で1位である（図表1参照）。特徴的な動きとして、アマゾンが2020年の売上高3位から2021年には第2位に位置するようになったことである。アマゾンの売上高は4,698億ドル／利益333.6億ドル（2021年ベース）であり、ウォルマートの売上高を年々追いついており（図表2参照）、売上高ではウォルマートが大きい、利益に関しては、この年度においてアマゾンはウォルマートの額の倍以上を獲得している。利益ではアマゾンはウォルマートに圧倒的な差をつけるまでに成長している⁵。特筆すべき点は、世界第1位・第2位の売上高を実現している企業は、あらゆる産業の中で小売流通業であるということである。これは経営史のなかで画期的な出来事と考えられる。アマゾンの場合は、正確には小売事業を飛び越えた AWS というクラウド事業からの貢献も大きい、こうした事業もネット通販への支援という点で関係は密接であり、小売流通はアマゾンのコア事業となっている。それだけわれわれの消費生活に身近な企業が世界の産業をけん引するようになったというドラスティック

¹ Michael Levy and Dhruv Grewal (2023), Retailing Management McGraw Hill p. 179.

² Michael Levy and Dhruv Grewal ibid. p. 179.

³ 鳥羽達郎（2009）「小売企業の国際化と撤退の構造」日本流通学会編『流通』No. 24, pp. 103-111.

⁴ 向山雅夫（2009）「小売国際化研究の新たな課題」向山雅夫・崔相鐵編著『小売企業の国際展開』中央経済社, pp. 306-307. 横井のり枝（2020）「小売国際化戦略と企業の業績」日本フードシステム学会『フードシステム研究』第26巻第4号, pp. 349-354.

⁵ FORTUNE GLOBAL 500 WORLD'S LARGEST COMPANIES 2022.

図表1 グローバル500社 売上高, 利益, 雇用者数ランキング

売上高 順位	社名	国名	業種	売上高 100万ドル	利益		雇用者数	
					100万ドル	順位	人	順位
1	WALMART	米	小売業(ディスカウント販売)	572,754	13,673	59	2,300,000	1
2	AMAZON	米	小売業(ネット通販)	469,822	33,364	14	1,608,000	2
3	STATE GRID	中	国営電力会社	460,616	7,137	121	871,145	4
4	CHINA NATIONAL PETROLEUM	中	国営石油工業会社	411,692	9,637	83	1,090,345	3
5	SINOPEC GROUP	中	国営石油会社	401,313	8,316	100	542,286	11
6	SAUDI ARAMCO	サウジ アラビア	国営石油会社	400,399	105,369	1	68,493	320
7	APPLE	米	情報テクノロジー企業	365,817	94,680	2	154,000	146
8	VOLKSWAGEN	独	自動車メーカー	295,819	18,186	38	672,789	7
9	CHINA STATE CONSTRUCTION ENGINEERING	中	国営建設会社	293,712	4,443	199	368,327	32
10	CVS HEALTH	米	小売業(ドラッグストア)	292,111	7,910	107	258,000	69
11	UNITED HEALTH GROUP	米	医療保険会社	287,597	17,285	43	350,000	38
12	EXXON MOBILE	米	石油会社	285,640	23,040	21	63,000	332
13	TOYOTA MOTOR	日	自動車メーカー	279,337	25,371	19	372,817	30

出所：FORTUNE GLOBAL 500 AUGUST/SEPTEMBER 2022

図表2 ウォルマート VS アマゾン 年度別売上高 & 500社中の順位

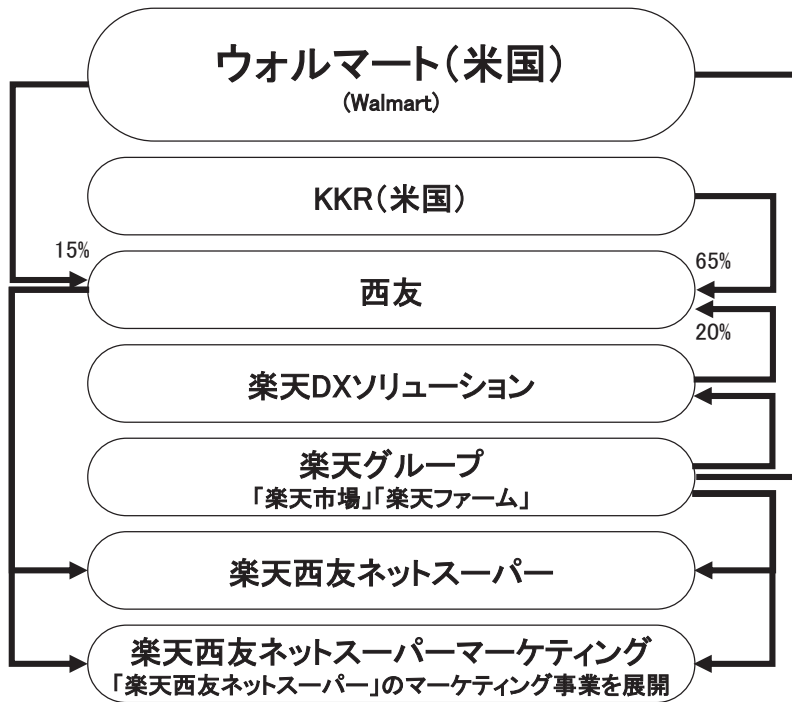
年度	ウォルマート			アマゾン		
	売上高 (100万ドル)	前年増加率 (%)	500社中 順位	売上高 (100万ドル)	前年増加率 (%)	500社中 順位
2008	405,607	7.1	3	19,166	29.2	485
2009	408,214	0.6	1	24,509	27.9	340
2010	421,849	3.3	1	34,204	39.6	269
2011	446,950	6	3	48,077	40.6	206
2012	469,162	5	2	61,093	27.1	149
2013	476,294	1.5	1	74,452	21.9	112
2014	485,651	2	1	88,988	19.5	88
2015	482,130	0.7	1	107,006	20.2	44
2016	485,873	0.8	1	135,987	27.1	26
2017	500,343	3	1	177,866	30.8	18
2018	514,405	2.8	1	232,887	30.9	13
2019	523,964	1.9	1	280,522	20.5	9
2020	559,151	6.7	1	386,064	37.6	3
2021	572,754	2.4	1	469,822	21.7	2

出所：FORTUNE GLOBAL 500 WORLD'S LARGEST COMPANIES 2009-2022から作成。

な変化が観察できる。

ウォルマートの売上高世界1位はたまたま達成されたわけではない。初めて世界一の売上高を達成したのは2002年であり、その後も2位や3位といった順位の変動を示しながらも常に上位をキープしており、2013年からは9年間連続で1位を維持している。こうした巨大な小売企業が海外市場に参入したら連戦連勝となりそうであるが、ウォルマートは日本では異なったストーリーを描いて

図表3 西友をめぐる新たな資本関係とグループ企業



出所：DIAMOND Chain Store 2021. 4. 15 「流通相関図2021」 p. 65. から一部引用。

きた。先進国であれ、新興・途上国であれ、海外市場という領域は、適応の方法を間違えると、世界の巨大企業でも攻略ができない一筋縄ではいかないところがあるという点に注目したい。

まずウォルマートと西友の関係は、2002年3月に両社の包括的業務・資本提携が決定したところから始まり、2008年には完全子会社となって18年近い期間にわたって緊密な関係が続いてきた。しかし2020年の11月16日にはウォルマートから西友の主要株を手放すという決断がなされた。この動きは唐突であった。その内容は西友の株式85%を売却し、ウォルマートは15%の保有に縮小するという発表であった。売却先には米国投資ファンドのコールバーグ・クラビス・ロバーツ（KKR= KOHLBERG KRAVIS ROBERTS⁶）が65%、楽天が新たに設立する子会社（楽天DXソリューション）を通じ20%を取得することが明らかにされ、ウォルマートは両社に2021年3月に売却した（図表3参照）。

ウォルマートは、今なぜ保有株式を縮小し、他社と連携した経営に移行させようとしているのか。こうした経営方式は、日本市場からの実質撤退とみなされている。その布石は、すでにイギリスの

⁶ KKR= KOHLBERG KRAVIS ROBERTS はニューヨークに本社があり、日本では自動車部品メーカー、電動工具メーカーを買収しており、最近では日立物流へのTOB（株式公開買付け）を開始するなど日本での投資活動を積極的に進めている。かつて1986年には米国のスーパーマーケット、セイフウェイを買収したこともあり、西友に対しては小売再生のノウハウを提供すると見られている。「KKRと楽天、ウォルマートから西友株式を取得 西友は日本を代表するOMOリテーラーを目指してデジタル化加速へ」 <https://www.seiyu.co.jp/company/pressrelease/pdf/20201115kkk-omo.pdf> 2021-1-17アクセス、「KKR、日立物流へのTOB開始」『日本経済新聞』2022年10月28日。

アズダ (ASDA) の動きにも示されていた。ウォルマートは2020年10月2日にも傘下の英スーパーマーケットチェーン、アズダの株式の過半を英投資会社 TDR キャピタル (TDR CAPITAL) とその傘下の欧米で約6,000店舗以上のコンビニエンスストア・チェーンを展開しているザ・イッサ・ブラザーズに売却する意向を示し、ウォルマートは少数株主として残るものの、事実上英国から撤退すると発表した。そしてウォルマートは2021年2月に両社に売却している⁷。

ウォルマートのアニュアルレポートを見ると、海外進出は2011年をピークに、新規にはこれといった大きな動きが見られない状態になっている。つまり1991年から2011年までの20年間では進出国数が増加していたが、その後の2020年頃までの10年間では、むしろ撤退や少数株主としてとどまる状態が目立つようになっている。ブラジル、アルゼンチン、英国さらには日本といった国から連続して、グローバル展開での撤退や縮小が行われている。かつて創業者のサム・ウォルトンから1992年4月に会長職を引き継いだ長男のロブ・ウォルトンは、1991年のメキシコ進出を皮切りにグローバル展開を始めたウォルマートの国際部門の売上を、5年以内に3分の1にまで引き上げる目標を掲げたことがある⁸。しかし、ウォルマート US、サムズクラブ、それに国際部門の3つのセクターで見る限り、ウォルマート US のシェアは依然として高い比率で推移しているものの、国際部門のセクターにおける店舗数や売上高シェアは、最近になるほど縮小傾向にある。アニュアルレポートでの推移に示されているように、この目標はかつての思惑通りには達成されていない (図表4参照)。ただし、縮小傾向にある国際部門の売上高 (1,009億ドル) ではあるが、2021年の金額ベースで見ると、この売上高単体でフォーチュンの売上高グローバル500社ランキングでは87位のターゲットの売上高 (1,060億ドル) に近い金額を生み出しており、セブン&アイ HD (147位 784億ドル) やイオン (148位 781億ドル) と比較すると、その規模がいかに巨大であるかが実感できる⁹。

こうしたウォルマートの国際部門の売上高規模は確かに大きいですが、最近のトレンドとしては撤退や縮小傾向を示している。日本に限って言えば、2002年の参入当初はまだ GDP 世界第2位の地位 (2010年からは中国が第2位) にあったが、参入後の日本市場は少子高齢化と人口減少がいつそう顕著になっており、競争激化を含め市場の魅力が低下していることで評価が変わってきている点も無視できない。撤退・縮小という選択の原因については、進出先国の低迷だけではなく、アメリカ本国でのウォルマートの事情が影響している。つまり、アメリカ本国における消費者の買物スタイルの変化や競争の熾烈化の中で、とりわけライバルであるアマゾンに後れを取っていた電子商取引の推進、そのためのデジタル投資の拡充へと集中させる戦略に転換しつつあり、選択と集中のグローバル・ポートフォリオ戦略が働いているという点が指摘されている。2018年には、社名をウォルマート・ストアーズからウォルマートに変更し、国際事業では低成長と苦戦の続く地域からの撤退、より高い成長の期待できる地域への絞り込み、それに電子商取引分野でもライバルに対抗でき

⁷ ウォルマートは1999年にアズダを67億ポンドで買収した。アズダはTesco、セインズベリーに次いで英国第3位のスーパーマーケットだった。買収当初はアズダがもともとディスカウント志向の業態を主軸としていたことでウォルマートとの相性の良さが成功を生み出す要因として評価されてきたが、その後の時間的経過は英国の小売環境の変化としてアルディやリドルなどのハードディスカウントストアやネットショッピング専業のオカドなどの有力な競合の台頭もあって業績が伸び悩んでいた。2018年5月にはアズダとセインズベリーを経営統合すると発表した。英国の監督官庁 (CMA) の承認が得られず、断念した経緯がある。https://news.shoninsha.co.jp/world/160514 2021-1-14アクセス。

⁸ Robert Slater (2003), The Wal-Mart Decade, Portfolio (鬼沢忍訳『ウォルマートの時代』) 日本経済新聞社, 2003年 pp. 139-140, & p. 188.

⁹ FORTUNE GLOBAL 500 WORLD'S LARGEST COMPANIES 2022 F1-F2.

図表 4 部門別売上高とその構成比の推移

年度	ウォルマートUS		サムズクラブ		国際展開		全売上高 (100万ドル)
	売上高 (100万ドル)	構成比 (%)	売上高 (100万ドル)	構成比 (%)	売上高 (100万ドル)	構成比 (%)	
2000	108,721	69.6	24,801	15.9	22,728	14.5	156,250
}							
2005	191,826	67.3	37,119	13	56,277	19.7	285,222
}							
2010	259,919	64.2	47,806	11.8	97,407	24	405,132
}							
2015	288,049	59.7	58,020	12	136,160	28.2	482,229
2016	298,378	62.3	56,828	11.9	123,408	25.8	478,614
2017	307,833	64	57,365	11.9	116,119	24.1	481,317
2018	318,477	64.2	59,216	11.9	118,068	23.9	495,761
2019	331,666	65	57,839	11.3	120,824	23.7	510,329
2020	341,004	65.6	58,792	11.3	120,130	23.1	519,926
2021	369,963	66.6	63,910	11.5	121,360	21.9	555,233
2022	393,247	69.3	73,556	12.9	100,959	17.8	567,762

注) 全売上高は3業態セグメントのみを対象としている。

出所: Wal-Mart Annual Report 2000-2021

る優位性を実現するため戦略を強化しようとしている¹⁰。ウォルマートのグローバル展開は、1991年以降14の進出国・地域に拡張されてきたが、現在は、8カ国・地域（中央アメリカとアフリカは複数の国によって構成されているため地域と呼ぶことが適切と思われる）にまで縮小されている。（図表5参照）。グローバル戦略の対象国も、採算性や市場の成長性といったよりシビアな視点での評価により、経済成長の期待できる、中国、インド、南アフリカ、それに中南米などの新興国市場での取り組みに絞られてきている。

ウォルマートが西友の主要株式を売却し、経営の直接的な関与を大幅に縮小し、日本事業からは撤退するに至った理由には、先に述べた市場の魅力の変化、それにデジタル対応への経営資源の選択と集中が影響している。しかしそれだけの理由によるものではない。端的に言えば、西友がウォルマートによって買収されたことでこれまでに好調な業績を生み出していたら、株式の他社への譲渡の必要や時々浮上しては立ち消えとなっていた西友売却の報道など話題になることもなかったはずである。西友のこれまでの18年近いパフォーマンスは、採算性という壁が立ちただかり、乗り越えるのに時間がかかり過ぎていたことが原因と考えられる。ウォルマートにとって、実質的な撤退という選択をした背景について、つまり大半の株式を売却せざるを得なくなった背景を探ってみよう。

¹⁰ 田口冬樹（2022）「ウォルマートの成長戦略に対する再考察：その創業、多業態およびEC戦略について」『専修経営学論集』専修大学経営学会 第113号 2022年3月 pp.61-71.

図表5 ウォルマートのグローバル展開

進出国	進出年度	進出形態	2021年		2022年	
			総数	主要事業(1)	総数	主要事業
メキシコ	1991	過半所有子会社	2,634	R: 2,470, W: 164	2,755	R: 2,589, W: 166
プエルトリコ	1992	完全所有子会社(2)				
カナダ	1994	完全所有子会社	408	R: 408	408	R: 408
ブラジル	1995	2021年少数所有(3)				
アルゼンチン	1995	2020年撤退(4)				
中国	1996	合併会社	434	R: 403, W: 6	397	R: 361, W: 36
韓国	1998	2006年撤退				
ドイツ	1998	2006年撤退				
英国	1999	2021年少数所有(5)	632	R: 614, O: 18		
日本	2002	2021年少数所有(6)	328	R: 328		
中央アメリカ(7)	2005	過半所有子会社	855	R: 855	864	R: 864
チリ	2009	過半所有子会社	358	R: 352, W: 6	384	R: 373, W: 11
インド	2009	合併会社 ⇒ 完全所有	29	W: 29	29	W: 29
アフリカ(8)	2011	過半所有子会社	423	R: 332, W: 91	414	R: 324, W: 90
国際合計			6,101	R: 5,762, W: 321, O: 18	5,251	R: 4,919, W: 332

- (1) 主要事業における R は Retail, W は Wholesale, O は Others (ガソリンスタンドの経営など) を表している。
- (2) プエルトリコは、2011年以降は国内市場扱いに変更している。
- (3) ブラジルでは、2018年にブラジル子会社 グループ・BIG (旧ウォルマート・ブラジル) の株式80%を米投資ファンドのアドベント・インターナショナルに売却し、20%の所有に縮小することになったが、2021年3月にはグループ・BIG をカルフル・ブラジルに売却する。ウォルマートとアドベントがカルフル・ブラジルに5.6%の株式を保有する。
- (4) アルゼンチンでは、2020年11月、アルゼンチンでの事業、ウォルマートアルゼンチンをグルボ・デ・ナルバエスに全て売却した。
- (5) 英国では、2020年10月、傘下の英スーパーマーケットチェーン、アズダ株式の過半を英投資会社 TDR キャピタルとザ・イッサ・ブラザーズに売却し、少数株主として残ると発表した。
- (6) 日本では、2020年11月、傘下の西友の株式を米国投資ファンドのKKRが65%、楽天DXソリューションを通じ20%を取得し、ウォルマートは15%の所有に縮小すると発表した。英国のアズダの株式売却は2021年2月に、日本の西友の株式売却は2021年3月に行われた。2021年1月31日の会計処理の時点では、両社は売却の対象として表記されている¹¹⁾。
- (7) 中央アメリカは、コスタリカ、エルサルバドル、グアテマラ、ホンジュラス、それにニカラグアからなる。
- (8) アフリカは、南アフリカを中心に、ボツワナ、ガーナ、ケニヤ、レソト、マラウイ、モザンビーク、ナミビア、ナイジェリア、エスワティニ、タンザニア、ウガンダ、それにザンビアからなる。

出所: Wal-Mart Annual Report 2021-2022

(2) 日本市場への参入プロセス

ウォルマートの日本市場進出は、2002年3月にまで遡る。この時は、ウォルマートが住友商事の仲介により、当時国内小売業売上高第5位に位置していた西友と包括的業務・資本提携をしたことが両社の関係構築の出発点となった。西友は1956年、もともとは西武百貨店の一事業部門であった西武ストアーとしてスタートし、その後1963年に西友ストアーの社名で独立、1983年には西友に社名変更した。ディスカウントストアとしてのウォルマートの創業は1962年であり、業態こそ違っていたがほぼ同じ時代からのスタートであった。西友は、堤清二率いる西武流通グループ、後に名称を変えてセゾングループの中核企業としグループをけん引し、西のダイエー、東の西友と称されるほど破竹の勢いで成長していた。1972(昭和47)年にダイエーが三越の売上高を抜いてトップに立ち、70年半ばから80年代においては三越に次いで西友がシェア3位に君臨するという日本を代表す

¹¹⁾ Annual Report 2021 p. 27. & p. 77.

る小売企業となった時代もあった。しかし、ダイエーと並んで、西友もバブル時代の放漫経営が災いし、バブル崩壊後に傘下のノンバンク東京シティファイナンスの多額の不良債権処理と、西友自体の業績不振を抱えていた。西友は96年には有利子負債が1兆円を超えており、優良子会社のファミリーマートの保有株を伊藤忠商事に売却した。さらにかつては西友からプライベートブランドとして生み出された無印良品の事業を分社化しグローバル企業へと発展していた良品計画、それにインターコンチネンタルホテルの保有株の大半を売却し不良債権処理に充てた。しかし、それでも西友は店舗改装などの投資もできない状態に置かれていた。こうした疲弊した経営状態を立て直そうと、経営支援を受けるために外資との提携を探っていた¹²。

これに対して、ウォルマートは日本市場での4年間の調査を経て単独進出による参入に困難を感じていたこともあり、西友の存在は渡りに船に思われたのかもしれない。なぜ西友だったのかという点では、過去の日本での経験と、当時すでに日本市場に参入していたグローバル・リテーラーの存在が判断材料になったと思われる。ウォルマートは、西友との関係を持つ9年ほど前の1993年に日本でイトーヨーカドーの店舗で販売するため、衣料品や日用雑貨などの商品供給を行う業務提携によって日本市場へ進出した歴史を持っていた。しかし結果的には、米国向けに開発された商品を直接持ち込んだため日本の消費者に受け入れられずに撤退を経験していた。それだけではない。2002年以前には、すでにアメリカからコストコ（進出：1998年、1号店は1999年）、フランスからカルフル（進出：1999年—撤退：2005年）が日本市場に進出していた。カルフルとコストコは単独進出であり、当時はコストコも含めて外資による食料品を扱う総合型小売企業のいずれをとっても業績が向上せず苦戦していた。このように、日本の市場に単独で進出するのに慎重にならざるを得ない事情を抱えていた¹³。そのため、当時ウォルマートの海外市場を統括する国際部門CEO（最高経営責任者）のジョン・メーザーは、「ゼロから新しい店を作ろうとすれば、壁にぶち当たる」という発言をし、日本市場での進出には現地の有力な小売企業を買収することで、進出国での市場開拓や競争対応へのリスク削減を果たそうとした。非食品の分野ではあるが、アメリカのトイザらスがすでに1989年から日本マクドナルドと合併で進出して順調な発展を実現するという実績も存在していた。矢作敏行は、先行外資のコストコやカルフルなどの事例と比較して、ウォルマートのこの選択について、「現地業務に対する統制水準は劣るが、リスク管理では優る柔軟な参入方式」であると評価した¹⁴。

ウォルマートは、これまでの日本での経験やライバルの動向を見極めながら、西友への関与をきわめて慎重に進め、段階的に出資比率を高めていった。2002年3月に西友との包括的業務・資本提携を行い、同年の5月には西友の株式6.1%を第三者割り当てによって取得した。2005年12月には新株予約権方式で出資比率を53%まで引き上げ、連結子会社化を実現した。2008年6月にはTOB（株式公開買付け）によって株式のほとんどを取得し、上場を廃止し完全子会社とした。さらに2009

¹² 田付茉莉子（2010）「西友の苦悩とウォルマート傘下入り」由井常彦、田付茉莉子、伊藤修（著）『セゾンの挫折と再生』三愛書院、2010年、pp.134-144。田口冬樹（2010）「グローバル・リテーラーの経営戦略：ウォルマートのグローバル戦略と日本市場での展開」専修大学経営研究所『専修大学経営研究所報』第185号 2010年10月 pp.23-25。

¹³ 為広吉弘（2009）「日本市場における小売国際化—外資系小売企業の参入と展開—」向山雅夫・崔相鐵編著『小売企業の国際展開』中央経済社、p.167。田口冬樹著（2016）「グローバル・リテーラーの戦略(1)：ウォルマートの動向とグローバル戦略」(第8章)『流通イノベーションへの挑戦』白桃書房 p.179。

¹⁴ 矢作敏行（2007）『小売国際化プロセス』有斐閣 p.277。

年3月にウォルマートは日本で持株会社「ウォルマート・ジャパン・ホールディングス」を合同会社という会社形態で設立し（ウォルマート・ストアーズ・インクが間接的に100%を保有）、西友を100%子会社とし、その上で同年9月には西友自体も株式会社から合同会社に改組した。合同会社は、米国の「LLC」（Limited Liability Company＝有限責任会社）をモデルに、2006年の会社法改正によって生まれたものである。これによりウォルマート・ジャパン・ホールディングスと西友は、株式会社とは違って、重要事項について取締役会や株主総会などの決議がなくても迅速な意思決定ができる体制に移行した。そこには、EDLPの導入と定着、本部・店舗組織の簡素化、業務プロセスの効率化、全社的な生産性の改善などの取り組みを迅速に推進し、ウォルマート本社主導で西友へのウォルマート方式の浸透を加速しようという意図があった。

加えて、ウォルマートは西友への経営支援を通して日本市場攻略の足掛かりにしようとした。ウォルマートの狙いは、当時の日本はまだアメリカに次いでGDP世界第2位の国であり、アジアの重要拠点と位置づけられていた。日本市場攻略のために、一方で西友のウォルマート化を進めながら、チャンスがあれば日本の他の大手スーパーを買収し、規模の拡大を意図していたと考えられる。その動きの一つには、2004年8月に当時産業再生機構の下に置かれていたかつての日本最大の小売企業であったダイエーの再建支援に名乗りを上げていたことがあげられる。結果的には、その狙いは実現せず、イオンが2013年にTOBによりダイエーを子会社化することを発表し、2015年に完全子会社となってダイエーはイオンの軍門に降った。ウォルマートが求めていたものは、西友に加えてメーカーとの交渉に有利となる全国型チェーンの大手スーパーの取り込みであり、日本市場での規模の力の発揮であったと考えられる。

2009年10月23日の『日本経済新聞』では、当時のウォルマートのダグラス（ダグ）・マクミロン国際部門CEO（現ウォルマート本社のCEO）は、西友について「収益性や投資効率は改善している。いずれ他社を買収し、（日本で）1位か2位につける」と明言していた。その上、これまでウォルマートはM&A（合併・買収）を仕掛ける戦略とそのための陣容を準備して取り組んできたことも報道されている¹⁵。さらに、2015年11月には、ウォルマート・ジャパン・ホールディングスは、自社の会社形態をこれまでの合同会社から株式会社へ変更した。これは、ウォルマート・ジャパン・ホールディングスを、ウォルマートの日本における持株会社として、機能強化する取り組みの一環として決定されたもので、今後、ウォルマート・ジャパン・ホールディングスに本部管理機能を集約するなどして、効率的・効果的な経営を実施していく狙いがあるとみられていた¹⁶。株式会社へ変更することで、M&Aや他社との協業に取り組みやすくするための意図もうかがえる。

（3）突然の新CEO就任と株式の売却

2018年2月には、それまでウォルマート・ジャパン・ホールディングスと西友合同会社のCEOに就任していた上垣内猛が両社のCEOを退任し、それ以降はミッチェル・スレーブがCEO代行に就任するという急展開が見られた。突然のトップ人事の変更という動きがある中で、その直前の

¹⁵ 田口冬樹（2010）前掲論文 pp.24-25. 『日経MJ』2010年5月17日、『日本経済新聞』2009年10月23日。

¹⁶ <https://eczine.jp/news/detail/2332> 2015/11/02 11:00 2021-10-17アクセス。ホームページでは、この変更がウォルマート・ジャパン・ホールディングスにおけるものであり、合同会社西友、および西友の子会社である、若菜、西友リテール・サポート、西友サービス、西友プロキュアメント、ニジコムの会社形態に変更はないことを伝えている。

2018年1月には、楽天との提携で「楽天西友ネットスーパー」という新たなビジネスをスタートさせている。すでに2017年から準備し提携に持ち込んでおり、楽天の参画による西友のネットスーパー事業への取り組みが実現している。これは、ウォルマートと楽天が2018年1月に発表した戦略的提携の一環でもあり、米国では2018年8月22日に、ウォルマートの実店舗やWalmart.comで、電子書籍サービス「Walmart eBooks by Rakuten Kobo」を提供しているが、ウォルマートと楽天が西友を通してさらに緊密な関係を構築したことになる。これが布石となって、2020年11月16日に報道された、ウォルマートが楽天に対して、楽天が新たに設立する子会社（楽天DXソリューション）に20%の株式を売却するという動きにつながったものと思われる。こうした楽天との戦略的提携、さらにはネットスーパー事業提携の延長線上に株の売却が位置づけられる¹⁷。

そして、先に触れたようにミッチェル・スレープがCEO代行に就任して1年弱の2019年1月15日には、新たなトップが就任する。欧州小売業出身で39歳のリオネル・デスクリーが2019年にウォルマートに入社し、すぐにウォルマート・ジャパン・ホールディングスと西友のCEOに3月15日付で就任すると発表され、トップの不在人事の解消と受け取られた。デスクリーはウォルマートから昇格で異動してきた人事ではなく、欧米大手食品小売企業のデルハイツ・グループで10年以上におよぶトップマネジメントの実績を買われて移籍してきたことも注目された¹⁸。2019年6月からは、この新たに就任したデスクリーCEOは中期事業計画「スパーク2022」を発表し、「ローカル・バリュー・リテラー」になるというミッションを掲げ、そのタイミングで再上場を目指すという抱負も明らかにしていた。しかも、これまでウォルマートが進めてきた標準化よりも地域密着型の売場づくりやマーチャンダイジング、商品政策を進めることを強調していた。しかしながら、まだ就任1年10か月ほどしか経過していない時期に、そしてその新しいCEOによる中期事業計画が発表されて間もない2020年11月時点で、先に述べてきたようにウォルマートが西友の大半の株式を売却するという新たな動きが起こった。ということは、表面上ではどのような戦略がデザインされていたとしても、唐突感是否めない¹⁹。

この短期間のトップの交代が、ウォルマートと西友の関係が大きく変化していたことを物語っているようにも感じる。現在のウォルマート国際部門CEOのジュディ・マッキーナは、「この一年は57年間の西友の歴史の中でも特筆すべき年でした。アソシエイトの皆さんは当社にとってかけがえのない存在です。お客様が必要としているときに必要なサービスを提供できるよう常に迅速に対応してきました。当社の変革に向けた取り組みについても計画を超えるパフォーマンスを達成しています。ウォルマートはこれまで18年間にわたり西友の株主として協業してきたことを誇りに思うと共に、今回新たな株主を迎えることに大きな期待を抱いています。西友にとって最も相応しいパートナーを迎えて最適な組織を組成し、日本の市場に根差した最強のビジネスを構築することに注力できるからです。今後はKKRや楽天と協業しながら、ウォルマートは少数株主として引き続き、西友の成長を支えてまいります」というメッセージを伝えている²⁰。

¹⁷ 楽天株式会社・合同会社西友「楽天と西友、「楽天西友ネットスーパー」をグランドオープン」2018年10月25日 https://corp.rakuten.co.jp/news/press/2018/1025_01.html 2021-1-31アクセス
「西友、楽天と組んで進出するネットスーパーの中身をトップが語る」<https://diamond.jp/articles/-/178980> 2021-1-31アクセス

¹⁸ <https://www.walmartjapanseyu.com/our-story/ceo> 2021-1-27アクセス

¹⁹ The Interview「西友社長兼最高責任者 リオネル・デスクリー」『DIAMOND Chain Store』2020/9/15 pp.42-43.

このメッセージには、楽天という日本の市場に精通した新たな株主による経営に大きな期待を託しており、ウォルマート自体は陰でサポートするという、明らかにこれまでとは異なったウォルマートの日本市場に対する姿勢の変化、それにウォルマートにおける西友の位置づけ（ポジショニング）の決定的な変化が示されている。ウォルマートが米投資ファンド KKR と楽天に売却した後の人事について、CEO ではデスクリーが退任し、2021年3月には元成城石井社長、元セブン&アイ・ホールディングス常務執行役員の久保恒夫を新たに起用した。そして会社組織の変更として、西友の親会社であったウォルマート・ジャパン・ホールディングスは西友ホールディングスに商号変更している。合同会社であった西友については2022年1月6日には西友の会社形態を合同会社から株式会社に変更し、会社名を株式会社西友としている。久保は西友と西友ホールディングスの代表取締役も兼務することになった²¹。

ウォルマートが西友の経営に介入した2002年から主要株売却後の久保社長が選出された2021年までの間で西友の CEO は、代行も含めてこれまでの19年間でほぼ7人の CEO が就任し、わずか平均3年弱の期間で交代が繰り返されていた²²。ウォルマートと西友は新たな関係に移行したが、このことが意味するのは、小売企業の巨人であり世界最大の企業が豊富な経営資源をもってしても、どこでも勝てるわけではないというビジネスの難しさである。ウォルマートは、ことあるごとに日本市場で西友の経営にウォルマートのパワーを活用するということを強調してきた。しかし、アメリカでは成功していても、それを日本に持ち込んでそのまま成功が再現できるわけでもないことも示された。グローバルなネットワークやスケールメリットだけでは勝負が決まらない世界が存在している。このことは、これまでの外資系小売企業の多くの足跡をたどることでも実証されている。グローバル・リテラーとして世界市場に打って出ていたフランスのカルフールやイギリスのテスコは、それぞれの国を代表する巨大な企業でありながら、同じく食料品を含む総合商品小売企業がなぜ海外、とりわけ日本では成功しなかったのか。テスコの参入はウォルマートに遅れること1年3か月後の2003年6月であり、先発のグローバル・リテラーの動きをベンチマークして、あえて単独ではなくウォルマートと同じく、日本の現地企業、とくに日本で成功している中堅スーパーのシーツネットワークを買収しての展開であったが、結果を出せず、2011年8月には撤退宣言を行い、イオンに売却することで2012年に撤退している²³。海外から参入する食料品を含む総合商品小売企業にとって、日本市場ではなぜうまくいかないのか。果たして日本市場で成功している食料品を扱うグローバル小売企業は存在しているのか。あるとしたらそれはなぜ成功しているのか。こうした

²⁰ <https://www.walmartjapanseiyu.com/news-views-japan/2020/11/15/kkr-omo>
<https://www.seiyu.co.jp/company/pressrelease/pdf/20201115kkr-omo.pdf>
 いずれも2021-1-17アクセス

²¹ 「KKR と楽天、ウォルマートから西友株式を取得」2020年11月16日 13:50
https://www.excite.co.jp/news/article/DigitalShiftTimes_FN201116_5/?period=1&p=3
 2021-1-18アクセス、「西友 CEO に元セブン役員 KKR、楽天へ株式売却後」2020.12.28 18:04,
<https://www.sankeibiz.jp/business/news/201228/bsd2012281804008-n1.htm> 2021-1-18アクセス、「ウォルマートから外資ファンド傘下に入った西友の未来」2021年4月26日 <https://net.keizaikai.co.jp/53849> 2022-9-21アクセス
 「株式会社への組織変更のお知らせ」2022年1月6日 株式会社西友 https://www.seiyu.co.jp/pdf/organizational_change_20220106.pdf 2022-11-3アクセス

²² 「合同会社西友(旧 株式会社西友)歴代代表取締役社長 - President and CEO」を一部修正して利用。<https://neodoors.com/seiyu-president/> 2022-10-5アクセス、田口冬樹(2016)前掲書 p.180.

疑問はグローバル・ビジネスに取り組む経営実務者にとっても、研究者にとっても解明すべき大きな課題となっている。

3, 西友のウォルマート化

(1) その取り組みの内容と店舗構造の問題

日本市場に参入したウォルマートは、アメリカでの成功モデルの移植にこだわりすぎていたくらいが感じられる。それまで西友は、比較的高質な良品を販売するスーパーとしてのポジションにあった。その企業が経営危機に陥り、ウォルマートによって買収され、ウォルマート流に改造するという手間のかかる改革に多大な時間やコストをかけてきたことになる。海外市場で成功するには、その国において定評のある現地企業を活用することが重要であると一般には言われてきた。西友は確かに日本、とりわけ首都圏では知名度もあり、評判の良い企業ではあった。しかし西友のイメージとウォルマートのイメージは当初真逆であった。西友は安く売るというイメージではなく、かつて1970年代末には、堤清二は西友を単なる大量販売のための量販店とは区分して、あえて百貨店感覚の洒落た商品も扱う質販店という名称で西友をポジショニングした時代もあった。

西友の経営内部ではウォルマートの仕組みを導入することに幾つかの壁が存在していたと思われる。すでにウォルマートによる西友の子会社化が進行している段階で、矢作敏行は西友のウォルマートの仕組みの定着について、短期と長期の課題を指摘した。短期の視点からは、①1社2システム、②中途半端な価格政策、③品揃え形成の弱さを問題視していた。長期の視点からは①物流・情報システムの未整備、②小売業務システムの現地化、③旧式な店舗構造を挙げた。現状は一方的な教師と生徒の関係にとどまっていた、西友の内なる改革が求められていることを強調した²⁴。

西友のウォルマート化は、2002年7月から本格調査を開始し、同年12月には経営5か年計画(2003年から2007年)をまとめ、西友へのウォルマート方式の移植が行われた。04年には人件費削減を目的に約1,600人の希望退職を募集し正社員の半減を実施し、パートタイマーへの切り替えを行っている。07年には勤続3年以上の44歳から59歳の社員を対象に約450人の早期退職を募集し、さらなる人員削減を断行している。08年には約20店舗の閉鎖とさらなる社員の希望退職を募り、店舗レイアウトの刷新、徹底した効率化と低コスト体質を作り上げてきた。それと並行して、ウォルマートが本国での成功モデルとして確立したEDLPを展開するための前提となるEDLC (Every Day Low Cost) の実現のために2つの情報システムを矢継ぎ早に導入している。03年8月から店舗の在庫・販売データを統括するスマート・システムの導入、同年9月には取引先と販売・在庫情報を共有するためのリテール・リンクの導入を進めた。さらに06年8月に埼玉県三郷市に3PL(業務委託)方式による大規模配送センターを稼働させ、西友にウォルマート方式の情報システム、さらには物流システムの改革を行ってきた²⁵。リテール・リンクやスマート・システムがうまく機能するためには、当然ながら取引先の理解と協力が不可欠となる。西友のCEOを2010年2月から2012年6月まで務めた野田亨は、ウォルマートは取引先との協業において優れた能力を発揮していると評価しつつ、西友との取引先を、通常取引先、少し情報を共有する取引先、米国のP&Gのようになっ

²³ 田口冬樹(2016)前掲書 pp.193-216.

²⁴ 矢作敏行(2007)前掲書 pp.297-303.

ぷり四つに組んでお互いに日本や世界の市場で成長を狙う取引先に区分し、最後の対応であるがっぷり四つに組む取引先を全面的に後押しすることを強調していた²⁶。しかしそのためには日本市場における取引先であるメーカーや中間流通からの理解や、そうしたがつぷり四つに組む取引の魅力が生み出されるためのグローバルなネットワークとスケールメリットを活用できる体制づくりが課題として提起されていた。日本での中間流通の機動性や多数の取引先を志向するメーカーの存在という流通取引慣行の中で、ウォルマート・西友は、サプライヤーサイドのメーカーや中間流通をどれほど引き付けることが出来たのだろうか。

一見、こうした人事面、情報・物流システムの改革、それに取引先との関係の構築を通して、ウォルマート方式の西友への移植はうまくいくように思われた。しかし、とりわけ、大きな壁となったのは、長期的な課題である店舗構造の存在であった。西友は都市や郊外の主要駅前を中心に立地する中小規模の店舗の多さと老朽化に直面しておりウォルマートの戦略には乗りにくい構造的な問題が内在していた。

本来であれば、米国での主力業態であるスーパーセンターをラインナップして米国での成功体験を移植できると期待していた面もあったと思われる。実際に、2004年以降、米国の主力業態のスーパーセンターを日本にも導入する動きが見られた。静岡県沼津市（2004年4月）や神奈川県平塚市（2005年4月：この店舗は地価の高い日本の現状を考慮した2層式）などを実験店としてオープンし、24時間営業や店舗運営の標準化、それに自動在庫補充システムの普及などを進めた。さらに2006年からは宮城県仙台市泉店（2016年9月19日閉店）と茨城県牛久市ひたち野うしく店をオープンし、スーパーセンターを本格的に展開するかに思われたが、現在の西友ではスーパーセンターという業態を軸とした出店戦略を取っていない。日本ではウォルマートの主力業態にフィットした立地を確保するには、大規模な土地の確保が求められるが、それにかつての大法店よりは規制が緩和されたとはいえ大法店立地法や改正都市計画法の制約などでコストや時間が大きな負担となっていた。大法店立地法の施行はむしろ郊外における競争激化を誘発することになった。しかも既存店の存在とその改革が大きな課題となって立ち足はだかつていたということができよう。これまでの取り組みを見る限り、新規にスーパーセンターのような大型店を主力に出店させていく方式ではなく、既存店舗の改装を小型店からスタートし、次第に中型・大型へと進め、ウォルマート流のEDLPとそのための経営方式を浸透させる標準化による部分適応²⁷を模索してきたといえることができる。2021年1月時点では、英文であれ、日本語であれ、ウォルマートのホームページにも、西友のホームページにも、西友の店舗の業態区分として、ウォルマートの主力業態であるスーパーセンターという分類は使用されていなかった。その時点で紹介されていた店舗業態は、西友スーパーマーケット、西友ハイパーマーケット、それに西友GMという3業態のみが示されていた。しかしこの3業態の関係も極めてあいまいな説明であり、西友がハイパーマーケットを展開しているという表示があるということも、それがGMS／総合スーパーとどのように区分できるのかも不明な状態となっていたし、西友を利用する顧客にとってこれらの区分はわかりにくかったといえる。2022年12月時点では、こうした業態区分は紹介されなくなっている²⁸。

²⁵ 田口冬樹（2010）前掲論文 pp. 25-26.

²⁶ 野田亨（2010）「トップの決断」『販売革新』2010年5月号，p. 17. 田口冬樹（2016）前掲書 p. 181.

²⁷ 矢作敏行（2007）前掲書 pp. 36-40.

このような動向をみる限り、西友という既に日本で展開されているスーパーをウォルマート流の仕組みに標準化するのに多大な時間と手間をかけており、店舗規模の制約からローコストによる店舗運営にうまく連動できずEDLCを実現する上での制約条件となっていたことが指摘できる。EDLPはEDLCを前提に実現するものであり、西友のこれまでの取り組みは価格政策としてはEDLPを謳いながら、実態は表面的な導入にとどまっており、店舗オペレーションやSCMのローコスト化を条件とした徹底したものではなく、まだそこまで本格的に到達していない途中過程に置かれている²⁹。

（２）ディスカウント・スーパーへの変身

先にも触れた野田亨は、2010年5月の『販売革新』でのインタビューで、「07年にウォルマートの戦略を日本でどう定着させていくかと考え、抜本的にビジネスモデルを変えていこうと決めました。西友はややデパートに近いハイエンド・スーパーで、手間暇とコストをふんだんに掛けて、ある程度は高い価格付けをしてお客様にサービスを提供するというビジネスモデルでした。それと決別して、『ディスカウントリテラー』に変身しようというのが西友改革でした。私たちは価値の源泉を、①価格、②品揃え、③品質・鮮度、④利便性—の4つと捉えています。の中で、価格と品揃えを、特に価格を最も強調するべきだと考えたのです」³⁰。このことからわかるように、ウォルマートのビジネスモデルをいかに西友に導入し、定着させるかに取り組んできたことがうかがえる。

しかし、西友のウォルマート化は、表面的にはともかく、全社的な組織の内部に浸透するにはさまざまな壁に直面していたと思われる。そして内部浸透には外部での消費者の理解や支持が前提となっていた。それには社内外にウォルマートのビジネスモデルである「Everyday Low Price (EDLP)」の意味や役割を理解してもらう必要があった。EDLPを浸透させるために、それまで日本のスーパーの多くが慣例的に行っていた特売と折込チラシを廃止した。しかし特売に馴染んでいる消費者にとって、EDLPによる販売は簡単には理解されず、西友は売上の低迷が続いたことから、一時は特売モデル戻すといった混乱が続いた。日本の消費者にとっては、スーパーや食料品店がチラシによる期間限定の特売やセールを打つのに慣れており、ライバル店ではほとんどがこのハイ・ロー・プライシング政策を採用している。たとえ、ウォルマート方式でEDLPを打ち出しても、どこかのライバル店が入れ代わり立ち代わり、EDLPよりも期間限定ではあるがより低い価格を打ち出すことで、EDLPの効果は薄められてしまう。ライバル店が、ハイ・ロー・プライシング政策の中で、西友のEDLPという常設価格よりも少し低めの価格設定した場合、顧客はライバル店に流れてしまう。結果として、西友がライバル店と比べて、常に価格で圧倒的な優位に立っていると

²⁸ Japan (walmart.com) <https://corporate.walmart.com/our-story/our-business/international/walmart-japan> 2021-1-29 & 2022-12-1 アクセス。西友が内部で展開している業態は後でも触れることになるが、新しいトップの下でスーパーマーケットを目指すのか、GMSを目指すのかという点では今後の動向を注視することが必要である。ネットスーパーもこれまでに以上に明確な位置づけで業態展開が進むと思われる。西友はグループ企業として、リヴィン（かつて西友による運営で百貨店「西武店」からの新業態転換店である）も展開されており、それにサニー（九州の岩田屋を中心に展開されたスーパーマーケットを西友が買収）も存在しており、西友の業態のポジショニングを明確にすることが求められている。

²⁹ 田口冬樹（2016）前掲書 p.183.

³⁰ 野田亨「トップの決断」『販売革新』2010年5月号, p.43. 田口冬樹（2010）前掲論文 p.26.

は言えない状況が生まれていた。ウォルマートではEDLPについて、ライバルの低価格水準と同等かそれよりも低い水準に価格設定し、消費者が複数の商品を選択してカゴ全体で安く買えたというマーケット・バスケット価格で地域最低水準の店舗を目標に打ち出している³¹。しかし消費者はそうしたトータルな買物の総額に関心があるだけでなく、特定の商品やブランドの値段から安い・高いという店のイメージやポジションを判断しがちである。そして何よりもこれまで多くの消費者が抱いていた西友のイメージをウォルマートの安さを訴求するEDLPのイメージに切り替えることが求められた。

そこで、西友はEDLPという販売方法での価格優位性を伝えるために、2008年から新たなキャンペーンを開始しEDLPの浸透を図ろうとした。チラシによる特売を日常的に受け入れてきた消費者に、いきなりEDLPは馴染みにくかった。そこでEDLPが消費者にどのように重要かをストーリーや買物経験として理解してもらおうとアプローチしたといえる。ウォルマートの経営理念ともいえる「Save money, Live better (人々がお金を節約し、よりよく生活できるように)」というメッセージを西友からどのような形で消費者に伝えることができるかの取り組みが行われた。

2008年11月から、新聞紙上に「KY (カカクヤスク)で行こう!」という当時流行していた「KY (空気が読めない)」と「価格安く」をかけた広告を打ち出すことで、消費者へのインパクトを狙った。それと合わせて、12月からは他店チラシの掲載商品が西友よりも安い場合は価格を安い方にすり合わせる「他店チラシ価格参照制度」を導入し、日本の家電業界ではみられるが大手スーパーでは初めてという最低価格保証 (ロープライスギャランティー) でハイ・ロー・プライシングに対抗しようとした。さらにこのキャンペーンは、新聞だけでなく、テレビや店内のPOP、それにポスターなど複数のメディアで訴求するようになっていく。「ノンストップKY」、「家安 (イエヤス)」、「バスプラ (バスケットプライス)」などのキャッチコピーを掲げたほか、特売チラシではない折込チラシによる英字新聞風の新しいメディア「KY TIMES 365」、「西友ニトリあえずイケア!」と歌うテレビCMなど、次々とユニークなキャッチコピーやキャンペーンを展開した。それに加えて消費者から値下げして欲しい商品をついtwitterで募る「サゲリク」、「プライスロック (その対象期間は当初は特定商品の6ヵ月間の価格据え置きであったが、2018年から2021年時点では3ヵ月以上に変更されている)」によってテレビ広告やマスコミ報道を通して話題を提供してきた。こうした企業のイメージ広告に重点をおいたマーケティング努力によって、西友のEDLPや低価格の認知度アップを図ろうとしてきた³²。

³¹ 野田亨 (2019)「小売業におけるビジネス・モデル変換による企業再建の研究」筑波大学審査学位論文 (博士) 筑波大学大学院ビジネス科学研究科 pp.31-33.

³² 富永朋信「ここに、富永朋信あり」西友でのKY (価格安く) キャンペーン成功の裏側

<https://agenda-note.com/career/detail/id=546> 2021-1-28アクセス

当時の西友のCEOであった野田亨は2008年秋から09年2月のアンケート調査で、5段階評価の最高位「すごく安い」を選ぶお客が「(08年のアンケート開始) 当時の3倍に上る」と低価格の認知度アップに自信をみせたという。『激流』2010年5月号 p.18. また野田の後のCEOを引き継いだスティーブ・ディカスは、2014年の業績が増収増益だった理由の一つとして、EDLPと価格リーダーシップの確立を指摘し、同業他社の価格戦略がハイ・ローなのに、西友がその最安値よりも2013年で平均3.9%、2014年で4.1%の価格優位性があったことを強調していた。『DIAMOND Chain Store』2015年3月15日号, p.22. 詳しくは田口冬樹 (2016) 前掲書 pp.180-182.

（３）消費市場における EDLP の役割

このように西友の価格政策を短期的、断片的に見ると、西友のウォルマート化は順調に進んできたかのようにイメージされるが、パーツがうまくいっているように見えたからといって、全体がうまくいっているとは限らない。日本生産性本部サービス産業生産性協議会が実施するスーパーマーケットを対象にした顧客満足度調査の結果を見てみよう。全体の顧客満足度の指標やとくに価格との関連性を示す知覚価値については、西友は必ずしもトップの評価を得ているわけではない。この調査では、顧客満足とは、「利用して感じた満足の度合いを示す」としている。また知覚価値とは、「受けたサービスの品質と価格とを対比して、利用者が感じる納得感、コストパフォーマンスを示す」としている³³。この日本版顧客満足度指数において、顧客満足や知覚価値の評価では、調査対象であるスーパーマーケットの中で、同じようにEDLPを訴求するオーケーが2011年から連続1位となっている。オーケーは80年代にウォルマートを手本にEDLPを導入して、徹底した低価格を訴求し他の食品スーパーと差別化を図ってきた。福岡市を拠点にEDLPとITをアピールして全国展開するトライアルも、ウォルマートをベンチマークして成長してきたスーパーである。西友の当時の経営者がEDLPの浸透や効果を高く評価するようになっていた2014年とウォルマートが西友の持株を縮小する動きを示す直前の2019年の2つの時点で日本版顧客満足度指数の評価（これらは既に公表されたデータである）、とくにコストパフォーマンスを示す知覚価値について見てみよう（図表6参照）。2つの年度では、調査対象企業が変わっているのであくまで相対的な動向ということになる。西友も上位に位置しており、イオンやイトーヨーカドーなどの大手スーパーよりも健闘している点は注目できるが、本来の売りとなっているEDLPによって実現が期待される知覚価値と顧客満足は、トップを追いかける立場にあることが指摘できる³⁴。

こうしたことから見ても、西友が食料品や日用品などをどこよりも圧倒的に安い価格で提供する店であるというEDLPのイメージをリードしているかという点、課題を残している。理由は価格面だけではない。生鮮食料品を中心とした販売では、多くの日本の消費者は、特売に慣らされているだけに、EDLPと訴求されても最初はインパクトを感じても時間が経つと平凡な価格に感じてしまう。決まった品揃えでいつも同じ売場を買い回る平凡な買物よりも、織り込みチラシやスマートフォンに登録した店のアプリから日替わりでお買い得価格の商品を選んだり、曜日によってクーポンやポイントの特典を増やすプロモーションの恩典を利用するため店舗の使い分けを行うなど、柔軟な買物行動が採用されている。それに地域や季節に合わせた品揃えが充実した売場やそこでしか買えない商品がある店舗であればわざわざそちらに足を運ぶことになる。日本の消費者にはEDLP

³³ 顧客満足度調査（JCSI）：統計手法（JCSI 因果モデルとは）

https://www.jpc-net.jp/research/jcsi/causal_model/ 2021-2-5アクセス

³⁴ 各定義や全体の評価は、日本生産性本部サービス産業生産性協議会『JCSI（日本版顧客満足度指数）調査結果』2011年-2020年に基づいている。

<https://www.jpc-net.jp/research/jcsi/>

https://www.jpcnet.jp/research/assets/pdf/0aebf5152234da86ab372cc60ed8a8ab_2.pdf

<https://www.jpc-net.jp/research/jcsi/resultlist/>を参照している。

すでにネット上で公開されているデータとしては、「日本版顧客満足度指数／スーパーは「オーケー」が9年連続1位に」2019年09月24日／経営 <https://www.ryutsuu.biz/strategy/1092441.html> 2021-2-5アクセス、および「第6章スーパーマーケット業界の顧客満足度の現状」全国スーパーマーケット協会『2015年版 スーパーマーケット白書』に詳しい。

図表6 スーパーマーケット業界における JCSI の各指標上位企業：2014年度と2019年度の比較

順位	顧客期待 (企業・ブランドへの期待)	知覚品質 (全体的な品質評価)	知覚価値 (コスト・パフォーマンス)	顧客満足 (総合的な満足度)	推奨意向 (他者への推奨意向)	ロイヤリティ (将来の再利用意向)
2014 年度	1 オークー(66.4)	オークー(69.3)	オークー(74.6)	オークー(75.6)	ヤオコー(59.3)	オークー(68.8)
	2 ヤオコー	ヤオコー	ベシシア	ベシシア(71.2)	ゆめタウン	トライアル
	3 万代	ベシシア	トライアル	万代(69.7)	ヨークベニマル	ベシシア
	4 ベシシア	万代	万代	トライアル(68.4)	ライフ	ドン・キホーテ
	5 ヨークベニマル	ヨークベニマル	西友	ヤオコー(67.8)	イトーヨーカドー	イオン/ヤオコー(同点5位)
	6 コープこうべ	コープさっぽろ	ヤオコー/ラルズ(同点6位)	西友(67.4)	カスミ	
	7 アビタ	サミット		ヨークベニマル(67.2)	アビタ/万代(同点7位)	コープさっぽろ
	8 ライフ	ラルズ	ヨークベニマル	コープさっぽろ(66.7)		万代
	9 サミット	コープこうべ/ライフ(同点9位)	ドン・キホーテ	ラルズ(66.6)	サミット/ベシシア(同点9位)	ライフ
	10 イオン/コープさっぽろ(同点10位)		コープさっぽろ	ドン・キホーテ(66.0)		ヨークベニマル/ラルズ(同点10位)
2019 年度	1 オークー(71.8)	オークー(75.2)	オークー(79.7)	オークー(81.3)	オークー(68.5)	オークー(77.3)
	2 コストコ	ヤオコー	トライアル/万代(同点2位)	コストコ(75.1)	ヤオコー	ドン・キホーテ
	3 ヤオコー	コストコ		万代(72.7)	コストコ	トライアル
	4 コープ/万代(同点4位)	コープこうべ	西友	トライアル/ヤオコー(72.1 同点4位)	万代	コストコ
	5	ゆめタウン	ベシシア		ベシシア	万代
	6 ゆめタウン	万代	コストコ	ベシシア(72.0)	ゆめタウン	西友
	7 サミット/ヨークベニマル(同点7位)	サミット	ヤオコー	ドン・キホーテ(71.7)	サミット	ベシシア/ヨークベニマル(同点7位)
	8	ヨークベニマル	ドン・キホーテ	西友(71.5)	ライフ	
	9 ベシシア	ライフ	サミット	ゆめタウン(70.9)	コープこうべ	ヤオコー
	10 イトーヨーカドー	イオン/ベシシア(同点10位)	ライフ	コープこうべ(70.3)	イオン/ヨークベニマル(同点10位)	ゆめタウン

※2014年度調査対象企業

スーパーマーケット：アビタ、イオン、イズミヤ、イトーヨーカドー、オークワ、カスミ、コープこうべ、コープさっぽろ、サミット、西友、ダイエー、東急ストア、パロー、ベシシア、平和堂、マックスバリュ、マルエツ、万代、ヤオコー、ゆめタウン、ヨークベニマル、ライフ、ラルズ

ディスカウントストア：オークー、トライアル、ドン・キホーテ

※2019年度調査対象企業

アビタ、イオン、イトーヨーカドー、オークー、コープこうべ、コープさっぽろ、コストコ、サミット、西友、ダイエー、東急ストア、トライアル、ドン・キホーテ、パロー、ベシシア、マックスバリュ、マルエツ、万代、ヤオコー、ゆめタウン、ヨークベニマル、ライフ

出所：サービス産業生産性協議会2015年度・2020年度 JCSI 調査結果による。

すでにネット上で公開されているデータとしては、「日本版顧客満足度指数／スーパーは「オークー」が9年連続1位に」 2019年09月24日／経営」<https://www.ryutsuu.biz/strategy/1092441.html> 2021-2-5アクセス。および「第6章 スーパーマーケット業界の顧客満足度の現状」全国スーパーマーケット協会『2015年版 スーパーマーケット白書』も参考にしている。なお、各評価項目の下段カッコ内の表現は『2015年版 スーパーマーケット白書』をもとに利用している。

戦略が万能ではない。EDLPだけではなく、それにプラスアルファの部分が決め手になっている³⁵。

そもそも日本の消費者にとってスーパーマーケットの選択基準で重要なことは価格の安さという効率性だけでなく、鮮度や品質、地域特性それに買物の利便性といった有効性との同時達成で評価されることが多い。その点で、西友はEDLPの浸透でも、効率性と有効性の同時達成という点で

³⁵ 「ウォルマートはなぜ日本市場からの撤退に追い込まれたのか（前）」2018年07月17日 15:09

<https://www.data-max.co.jp/article/23825> 2021-2-13アクセス

Masaya Ito 「Why Walmart Is Falling In Japan」07/10/2019 Culture of Asia By Masaya Ito,

<https://asianminato.com/why-walmart-is-falling-in-japan> 2021-2-12アクセス

もまだ課題を残していたのではないかと思われる³⁶。ウォルマートは、西友を通してEDLPによって生活を豊かにする価値を提供することを強調していた。しかし、ウォルマート流を貫くことが優先され、価値の中身がその時々の方々のニーズや嗜好に合わせてどのように適応してきたのかという点には課題があったと考えられる。日本の消費者がウォルマートのEDLPに合わせて行動してくれると期待していたのではないだろうか。EDLPは買物の必要条件にはなっても、十分条件とは限らない。安いことは重要ではあるが、すべてにおいて求められているわけではない。この点は、食料品を中心とした小売業に消費者が何を期待しているのかが問われている。オネストカードを活用してEDLPを謳うオーケー、「驚安の殿堂」を謳うドン・キホーテ、米国発の会員制ホールセールクラブのコストコ、デジタルを活用した買物情報や利便性を強化しているトライアルが同じようにディスカウントベースでこれまで成長してきた要因との違いが問われている。

こうした動向を整理してみよう。(1)で指摘したように店舗オペレーションの土台となる店舗規模では、ウォルマートの本来の強みであるスーパーセンターのような大型店の展開ではなく、西友の老朽化した中小規模の既存店の改革から着手せざるを得なかった。さらに、(2)において示したように日本の消費環境において小売業の売り方として、消費者に折り込みチラシやスマートフォンのアプリによるハイ・ロー・プライシングが習慣化している中で、新たな販売方法としてのEDLPを導入し、西友の以前のイメージとは真逆のディスカウント戦略を時間をかけてアピールしてきたことが理解できる。その一方で、インターネットやスマートフォンの普及に伴うデジタル化を背景とした消費者のニーズやライフスタイルの変化を活かすためのネットスーパーやDXにも取り組まざるを得ないというせめぎ合いが続いてきた。

西友はこの18年間、「ウォルマート方式」の導入を進め、EDLCをベースとするEDLPを継続的に進めてきたが、何故、買収以降、予想を下回る不振が続いてきたのだろうか。ウォルマートと西友の経営陣には、日本の市場にウォルマート流の経営方式を導入すべくいくという暗黙の前提があったのではないだろうか。ウォルマート主導による西友での販売価格が安ければ売れるという理念は日本の市場でどこまで通用したのか。とりわけ食料品が関わる顧客と競争の関係において、地域や四季のニーズの変化やこだわりを品揃えにどう反映させるのかは食品を扱うどの小売業にとっても大きな課題である。米国とは異なり、日本の買物環境は、スーパーや食料品店以外にもコンビニやドラッグストア、ホームセンターなど他業種・他業態で食料品を扱うようになり、顧客の奪い合いを行なっている。少子高齢化のトレンドの中で商店数が減少しているとはいっても、相互に近い距離に立地し合っているだけに、地域の消費者に柔軟に適応させた店舗や品揃え政策が競争優位の鍵となる。

そのためウォルマート流の標準的なオペレーションは、EDLCを回すうえでも、商品政策・マーチャндаイジングの効果的な展開においてもさまざまな壁を生み出していたことが指摘されている。結果としてウォルマート・西友が取り組んだ方向は、既存店舗のリストラによって不採算店舗を減らし、より効率的な店舗を再生させるなど、食品スーパーに軸足を置いた選択であった。しかし標準化や効率を優先することで、地域の事情よりも売れ筋に偏重した画一的な品揃え政策が日本の消費者に十分受け入れられてきたとは言い難い。それに不揃いの老朽化した店舗の改装にはコストや

³⁶ 小倉高宏（2013）「顧客満足と価格の相関関係はあるのか？ 高い顧客満足度と知覚価値＝コストパフォーマンスに強い相関あり」『販売革新』May2013 pp.46-47. 田口冬樹（2016）前掲書 pp.186-191.

時間がかかり、ウォルマートの成功パターンを移植するのに手間取ってしまっていたのが実情だったのではと考えられる³⁷。

4、グローバル・リテラーにとってのクロスボーダーでの制約と成功条件

(1) グローバル・リテラーにとっての壁

長いこと、小売業はドメスティックな産業と見られてきた。とくに食料品の調達や販売を含む小売企業のクロスボーダー（国境越え）には制約条件が多いことが指摘されている。こうした見解がある中でも、食料品を軸にした小売企業の中には国境を越えて積極的にグローバリゼーションを推進してきた企業があることも事実である。その中で、西友はすでにそうしたグローバリゼーションをいち早く受け入れていた歴史を有する企業でもある。経営危機に陥る以前、コストコやカルフルの日本市場への参入に先立つ1995年4月に、香港を拠点とした世界的フードディスカウント企業のデリーファーム・インターナショナル・ホールディングスと合併会社「株式会社ディエフアイ西友」（後に社名を知名度向上のため店名と同じ「株式会社ウェルセーブ」へ変更）を設立し、関東圏において「ウェルセーブ」という店名で、無駄な装飾を省いた店舗とEDLPを強調した日本初のディスカウントベースの外資系食品スーパーを展開した実績がある。しかし、生鮮食品販売についての顧客満足が不十分で、日本市場では低価格戦略の競争力がうまく機能せず低迷が続いていた。それに加えて、既に述べたように日本側の親会社である西友のバブル期の負の遺産というべき大規模な有利子負債のため関連会社の整理の必要に迫られたことで、1998年8月全店舗の閉鎖を行い、デリーファーム・インターナショナル・ホールディングスも日本での事業から撤退していた³⁸。

こうした西友の過去の経験は、ウォルマートが西友を買収した当時は活かされることがなかったということになる。歴史に「もしも」ということは許されないが、こうした過去の知見が活かされていたらと思う半面、ウォルマートのグローバル戦略には、ウォルマートの成功モデルを注入すれば、いかなる市場でも競争優位を実現できると思い込んでいたのであろうか。西友へのウォルマート方式の浸透という至上命令を推進する中で、グローバルなネットワーク、豊富な財務力、EDLP—というコアコンピタンス、有能な人材、それに圧倒的なバイイング・パワーを持つウォルマートの前では、かつての西友での貴重な取り組みのノウハウや人材面での継承は、問題視さえされなかったということになる。

マルセル・コースジェンスとラジブ・ラルは、食料品を扱う小売企業の国際化が製造企業の場合と比較して想像以上に困難に直面する要因として以下の3点を指摘している³⁹。①海外市場では、小売企業は多くの参入障壁に直面する。②グロサリー小売企業は固定費が高く、利幅が小さいビジネスなので利益が出るようになるまで時間がかかる。③外国からの参入企業は、往々にして、

³⁷ 森田俊一「楽天、KKR共同で西友買収 ウォルマート、実質日本撤退の背景と早くも焦点になる出口戦略」2020/11/17 05:59 経営 <https://diamond-rm.net/management/69083/> 2021-2-18アクセス

³⁸ 「DFI 西友、8日社名を「ウェルセーブ」に変更」『日本食糧新聞』小売 ニュース 1997.01.08 8149号 4面 <https://news.nissyoku.co.jp/news/nss-8149-0029> 2021-2-18アクセス

³⁹ Marcel Corstjens and Rajiv Lal (2012), "Retail Doesn't Cross Borders, Harvard Business Review (「総合スーパーが海外進出に成功する時」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスレビュー』7月号), pp.89-90. 田口冬樹 (2016) 前掲書 pp.166-168.

進出対象の国だけで活動している既存企業と戦わなければならない。

ウォルマート＝西友の事例も、こうした要因によって制約されてきたことを確認することができる。

① 海外市場では、小売企業は多くの参入障壁に直面する。

先進国市場の場合、不動産コストが高いことがネックとなっており、M&Aによる有力な現地小売企業の案件は多くは期待できない。仮にそうした案件があったとしても、すでに国内小売企業同士で売却済みのケースが多いため、立地や規模、それに財務的に問題のある企業を買収するリスクが避けられない。大きな負債を抱えた西友を買収したものの、そもそもウォルマートが本国で培った優位性のあるコアな業態を日本の西友にうまく移転できないミスマッチが発生していた。バブル崩壊後の影響で日本の不動産コストが下降していたとはいえ、スーパーセンターの立地条件に見合う適地となると相応の負担が求められ、その後もM&Aのための優良物件を見出せず、老朽化した不揃いの既存店舗の改革にてこずり、ウォルマートが期待した規模の力を獲得できるまでに至らない状況が続いていた。がっぷり四つに組める優れたサプライヤーを巻き込むためには、西友に限らず、全国的なスーパーチェーン企業を買収もしくは提携によって、サプライヤーを誘引できる取引規模の力を活かすことが求められていたが、国内の小売業界にはそれに相応しい候補が見つからなかった。あるいは相応しい相手が出現するのを時間をかけて探していたということも推測できる。

② グローサリー小売企業は固定費が高く、利幅が小さいビジネスなので利益が出るようになるまで時間がかかる。

西友はウォルマートの子会社として2008年に上場を廃止し、これまで業績を公開しておらず売上高など詳細な財務データは明らかではなかった。ただし、ウォルマート・ジャパン・ホールディングス株式会社（決算末日2019年12月31日）の2020年04月14日の決算公告から貸借対照表が確認できる。西友ではなく、ホールディングスという親会社のレベルではあるが、純利益4,700万円（黒字転換）と表示されていて、15年11月合同会社から株式会社になって以来、初めての黒字となっている。しかし、期間損益では利益を生み出したが、長年の活動で得られる利益の蓄積という視点から見ると、社内に留保している利益剰余金は56億9,900万円の赤字である。ちなみに2016年56億8,000万円、2017年56億8,000万円、18年57億4,600万円、19年56億9,900万円、20年には56億6,200万円と推移してきており、進出から18年近くになろうというのに、これだけの赤字を抱えたままであった。その後の2021年には利益剰余金が初めて88億4,600万円と黒字になっている。つまりは、ウォルマートが経営の主軸を握っていた時代はこうした利益創出の壁を克服できないでいたことを示唆している⁴⁰。ウォルマートが西友の経営に介入した年度から主要株売却後に大久保社長が選出された19年間では、すでに触れたように代行も含めてほぼ7人のCEOが就任した。他にも事情があるにしても、好業績が得られない状況の中では、成果主義にもとづく評価としては短期間での経営者の交代を生んだことと無関係ではなかったのではと思われる。

EDLP＝EDLCはこうした高い固定費と少ない粗利益に耐えうる有効なビジネスモデルとみなさ

⁴⁰「ウォルマート・ジャパン・ホールディングス株式会社 第11期決算公告」 2020年04月14日 官報掲載

<https://catr.jp/settlements/9eb00/146122>

<https://catr.jp/companies/f01e7/3632> 2021-2-14アクセス、

「株式会社西友ホールディングスの情報」<https://catr.jp/companies/f01e7/3632> 2022-10-31アクセス

れてきたが、日本では果たしてそれらは有効に機能したと言えるのだろうか。ウォルマートの取り組みは、経営危機に陥っていた西友にウォルマート独自のビジネスモデルを注入し倒産の危機から救い再建をけん引してきたことである。18年にわたるこうした取り組みは、対顧客にはEDLP、対取引先にはリテール・リンクやスマート・システムの活用を推進しようとした。さらにこの販売と調達を経営内部で統合するためのEDLCというコアなビジネスモデルを競争優位の源泉にしようとした。しかし、それだけでは日本で有効に機能するのには十分でなかったということが考えられる。その結果として業績に結びつくには道半ばという段階に置かれていた。

③ 外国からの参入企業は、往々にして、進出対象の国だけで活動している既存企業と戦わなければならない。

グローバル化が進む中でも、ローカルやドメスティックな特性が働きやすい商品やサービス領域が存在する。食文化、人口動態や気候などの地域特性、伝統習慣、宗教それに法的規制の存在はそうした要素を持っている。多くの国や地域で、食料品を中心とした小売業界には、カントリーキラーと呼ばれる地元の消費者のニーズを熟知してそれに適合した品揃えを提供する地元小売企業の活躍が無視できない。グローバルなサプライチェーンを駆使して世界的な規模で大量に調達できても、食料品の場合、現地のニーズや習慣が全く異なるため、規模の経済性やグローバルなネットワークの追求だけでは現地の消費者を満足させることはできない⁴¹。

すでに触れたように、低価格を強調しても、こだわりの多い日本の消費者には簡単には共感してもらえないことが多い。地域の食文化や食の好みに合わせた季節ごとの多様な品揃えやマーケティング戦略の継続的な調整が求められることが多い。そのため競争のレベルが多様に広がっており、それを担う競争者の数も多くなる。日本での食品を軸とした小売企業間の競争は、同業者同士の競争だけではなく、同じような食品を異なった販売方法で提供する異業態間競争によって熾烈を極めている。食料品は、食品スーパー、総合スーパー、食料品店、コンビニ、惣菜店、デパ地下だけの競争にはとどまらない。業務スーパー、ドラッグストア、ホームセンター、ネット通販、移動販売、道の駅など実にさまざまな業態でも品揃えされ、消費者選択を豊富にしている。日本では小売商店の廃業や撤退が進んで店舗数が減少しているが、米国と比較した場合、比較的近い距離に店舗が集まっており、車を利用した買物行動ができる顧客にとってはさらに店舗選択が広がる。その中で、地域密着の食品スーパーやコンビニは鮮度、価格、サービス、立地などで消費者から高い支持を獲得しており、外資系や全国チェーンの大手スーパーから見るとそれらはカントリーキラーとして存在感を高めている。それだけではなく、地元の小売企業の方が、対西友・ウォルマートに向けて強に対応してきた。オーケーやトライアルなどは基本的にはウォルマートをベンチマークして、ウォルマートのスローガンであるEDLPと類似した戦略を採用し、むしろその先を行くような形でスーパーセンターの業態を導入して素早く成長してきた⁴²。

こうしたカントリーキラーに対して、グローバル・リテラーはどのように対処してきたのだろうか。グローバル・ビジネスでは、進出国での展開に際して、標準化と適応化、標準化と現地化といったキーワードがしばしば指摘されてきたが、とりわけグローバル・ビジネスで成功するために

⁴¹ 田口冬樹（2016）前掲書 pp.167-168.

⁴² <https://asia.nikkei.com/Spotlight/Comment/How-Walmart-flopped-in-Japan-and-elsewhere-overseas> 2021-2-12アクセス

は、現地化や適応化が強調されてきた。ウォルマートはアメリカでの成功モデルをそのまま持ち込もうと標準化戦略を日本市場で展開したようにみえる。しかし、ウォルマートと同じアメリカ発のコストコは日本市場で成功している企業とみなされている。コストコはウォルマート＝西友と比較して、どのような戦略を採ったのだろうか。標準化ではなく、現地化だったのだろうか。コストコが日本市場で成功している理由は、単純に現地化に傾いて成功したわけでもない。かといってすべての面で標準化を徹底しているわけでもない。この標準化と現地化の二元論では解決できないことをさらに深堀して考察する必要がある。そもそもここで注意すべき点は、「完全な標準化か完全な現地化か」という二者択一で捉えることは危険という指摘が先行研究でも強調されていることである。その両方が必要であり、両方の利点の同時活用という方向が主張されている⁴³。

（２）コストコとウォルマートの戦略の違い

ここで改めてコストコ（Costco Wholesale Corporation：会員制倉庫型店、1号店は1999年、福岡県糟屋郡久山町に久山店を開店）について取り上げてみたい。コストコは、どちらかというと、現地化・適応化よりも標準化で米国の店舗スタイルをベースに米国はじめ海外からの製品をアピールすることで、ライバルとは異なった顧客の買物体験を提供し、日本の消費者のリピーターを増やしている。日本支社長のケン・テリオは、「オペレーションは、世界中のコストコが同じものを使っている。商品も米国から持ち込んだものが多い。約4割が海外の商品で構成されている」⁴⁴と説明しており、これまで標準化のウエイトが高いことで消費者の支持を得てきたことをうかがわせる。

コストコは会員制だから成功しているという見方もある。しかし会員制の流通業がすべてうまくいくわけではない。同じく会員制で日本市場に進出したドイツに拠点のあるメトロは、2021年10月に日本市場から撤退を表明した。メトロも会員制のホールセールクラブ（2001年4月に丸紅と合併会社「メトロ・キャッシュ・アンド・キャリア・ジャパン」〈出資比率：メトロ80%、丸紅20%〉を設立）を日本で展開してきたが、欧州での展開とは違い、日本では法人会員（業者向け）に限定した卸売ビジネスであって、コストコのように小売を併設していない。参入して20年になるが、コストコと違うのはB to Bの業務用卸にビジネスを限定していたこと、業者をターゲットにしていただけにコロナ禍の影響が大きかったこと、商習慣を含め日本のメーカーや小売・飲食店のきめの細かい商品調達やリテール・サポートの要請にうまく適応していなかったことなどが失敗の原因とみられる⁴⁵。

コストコは、会員制というビジネスモデルでも、個人会員（ゴールドスターメンバー）と法人会員（ビジネスメンバー）の双方からの年間の会員収入によって固定費をカバーできる強みを持っている。コストコにとって会員収入は安定した収益のベースを作ることにもなる。顧客にとっては年会費を支払うことで、その費用を多くの商品を購入することで回収しようというモチベーションが働くことも、1回の購入金額やリピート率を向上させ売上を高める要因となりやすい。顧客にとっては年会費が負担になると思われるが、他の小売店では手に入らない魅力的な商品がある限り、またそうした商品が大容量でも低価格設定されている限り、会費を払ってもリピートする傾向が生ま

⁴³ 川端基夫（2000）『小売業の海外進出と戦略』新評論 pp.50-51.

⁴⁴ 『日経ビジネス』2010年8-9月合併号 pp.26-31.

⁴⁵ 「外資系流通 商習慣に惨敗 独大手メトロ、日本から撤退」『日本経済新聞』2021年9月1日。

れてきた。少子化や核家族化が進む中での大容量用品の販売は、たとえボリュームディスカウントの価格政策であっても、日本の消費の現状には逆行しているように思われる。しかしながら、中身や味のわからない大容量の新しい食品には売場での実演販売や試食を徹底させ購買抵抗を低下させる努力をし、量の多い食品などは顧客が友人や親戚同士でグループ買いをし、レジでの清算後などにシェアするといった新たな購買スタイルを生み出してきた。店内の売場レイアウトもほぼ世界共通の配置であり、商品の補充を容易にするための広い通路を確保している。さらに、季節ごとに品揃えにバリエーションを持たせ、コストコで購入して満足できなかった商品があれば購入1年以内であれば返金や返品に応じている。他の小売店ではその値段では買えないような大容量の食品や日用品、家具、衣料品、タイヤ、宝石、医薬品、レジャー用品、それにブランド品などに加え、カーランドシグネチャーというコストコのPB商品も販売している。ほぼ定番の品揃えに加えて、季節性の高い商品やメーカーの新発売イベントなど、宝探しの楽しさを提供することで合理的な買物と広い売場を買い回る発見のわくわく感を含め個人会員の顧客経験を重視している⁴⁶。

しかしコストコが何屋であるのかという点では、一般の顧客にはわかりにくい弱点を持っている。一日無料体験のワンデーパスというサービスもあるが、リピートしようとする则会員にならなければならない。会員になるか、あるいは会員カードを持った人と一緒にない限り、気軽に店の様子を知ることはできない。日本にはなじみの少ない業態やビジネスモデルは、競争面では差別化の手段になるが、顧客にはわかりにくい存在であった。そのため、定期的にマスコミを利用したパブリシティ、ネット、市販の雑誌、SNS、店内で配布するチラシ・会員誌などで話題を提供し、店内や商品について絶えず存在を認知してもらうことで、新規会員の獲得や既存会員に対する購買を刺激している点も無視できない。

もともと、小売だけではなく、業者・法人向けの卸売という2面事業を展開しているが、業者向けとして特徴的な点は、周辺にはコストコが立地していない他の地域の小売チェーン本部へコストコ商品を卸売していることである。そのチェーン店での顧客にコストコ商品の販売の機会を拡大していることも、小売のライバルとは異なったマーケティングを展開し、市場浸透を図っているものと見られる。コストコは、現在、日本で同じようなライバルが出現しにくいユニークな販売方法と商品提供を行うポジションで差別化と独特の顧客経験を訴求している。そして最近では、コストコを利用するには会員にならなければならない点や大容量の商品単位で購入せざるを得ないという顧客の不満を解消するためにコストコ公認の再販売店も出現するようになっており、ここでは会費が不要で、小分けで購入できるという点でコストコの商品を購入したい顧客のニーズに応えようとしている。

ウォルマートもコストコも、「標準化の中の適応」におけるバリエーションが問題の焦点をなしていると考えられる。コストコは、米国発の会員制によるディスカウントベースのホールセールク

⁴⁶ Doug Stephens (2021), *Resurrecting Retail: The Future of Business in a Post-Pandemic World*, Figure 1 Publishing Inc. 斎藤栄一郎訳『小売の未来：新しい時代を生き残る10の「リテールタイプと消費者の問いかけ」』プレジデント社 pp. 268-271.

Walmart depart Japan – What Went Wrong? Posted on November 17, 2020 by Nelson Blackley

<https://nelsonblackley.wordpress.com/2020/11/17/walmart-depart-japan-what-went-wrong/> 2021-2-12アクセス

Jung-Yim Baek and Scuguang Wang (2018) The Localization Strategies and Success of Costco: Focusing on a Japanese Mature Retail Market, *International Journal of Industrial Distribution & Business* 9-2(2018) pp. 7-16.

ラブを標準として世界や日本で展開するが、標準化だけでオペレーションを展開しているわけではない。アメリカのライフスタイルをテイストに日本では手に入りにくいもので、日本人の好みや季節に適合した商品を品揃えし、季節ごとに異なったテーマでの品揃えや販売を実施し、広大な売場にはコストコにしかない商品や買物での発見といった顧客体験を提供している。その意味では、効率性に徹するだけではなく、品揃えのユニークさ、発見の楽しさ、それに顧客経験という有効性にもこだわった戦略が展開されている⁴⁷。

西友は、ウォルマートが本国で成功させた EDLP モデルを通して消費者に経済的な節約と、さらに長時間営業という時間的な利便性も併せて訴求するようになっている。ウォルマートの EDLP は、日本のライバル企業からもベンチマークされ、小売経営者にローコストオペレーションへの取り組みを刺激し、小売競争を活発にしてきた点は評価される。日本において経済的な格差や景気の低迷が拡大するほど、西友には追い風となっており、利用可能性が高まるとみられることもできる。一方で、日本の消費者が、低コストや低価格だけではなく、魅力のある品揃え、希少性、クオリティ、安心感、日替わりの発見といった有効性に期待を傾斜させるほど、西友にとっては向かい風を受ける割合が高くなる。これまでの消費者の動向を見る限り、景気の低迷などを受けても節約だけに価値を限定しない日本の消費者の行動パターンが持続してきたことが、西友のこれまでの業績に反映しているように思われる。

西友は、食料品を中心に衣食住薬など広い品揃えでほぼ年中無休や24時間営業によって消費者への利便性を高めてきたが、同時にこうした展開は日本の総合スーパー、食品スーパー、それにコンビニや衣料品専門店やドラッグストアなど多くのライバルと競合する範囲も広い。ウォルマートが EDLP を軸に進める場合、何を標準化し、何を適応化するのかという面で、その方向が消費者に魅力あるものとして伝わっていたのだろうか。これまでのグローバルな総合型小売企業の参入では、とりわけフランスのカルフールの場合、ハイパーマーケットというコアなビジネスモデルが本国ではユニークな業態で競争優位性を発揮して成功モデルとなったが、日本では総合スーパーとの区別があいまいで、カルフールが日本の市場に現地化しようと努力するほど、日本のライバルとの差が薄れてしまい、地域密着に精通したライバルの方が選ばれてしまうというミスマッチが発生してしまった。本国での成功モデルが他国では必ずしも成功モデルとしては通用しないこと、グローバル・ビジネスでしばしば強調される現地化や適応化の重要性は現地のライバル企業と同じことをすればよいという意味ではないことを示唆している。イギリスのテスコの場合は、日本の中堅スーパーを買収したことで、参入当初から日本のスーパーやコンビニと同じような方向を目指そうとして、日本の他の小売企業との違いを明確にする戦略ではなく、現地に合わせる戦略を優先していたように評価できる。この事例でも、現地適応化が常に成功するわけではないことを示唆している。むしろ過剰な適応化は、その小売企業の特徴や価値をライバル企業の競争環境に埋没させコモディティ化させるという現地化のわなやジレンマを内包している⁴⁸。ウォルマートは西友というプラットフォームを利用して、効率性と有効性の最適な組み合わせをどのようにデザインしようとしたのかが問題となる。かつての西友の CEO スティーブ・ディカス (CEO 在任期間：2011年6月—2015年5月) がいみじくも発言していたように、「クオリティを上げることにお客さまのニーズがあり、同時に

⁴⁷ 田口冬樹 (2016) 前掲書 pp.188-190.

⁴⁸ カルフールについては田口冬樹 (2010) 前掲論文 pp.19-23. テスコについては田口冬樹 (2016) 前掲書 p.210.

価格の安さも認められ続けている」⁴⁹ということが、西友の成功条件として実現されることが求められていた。ウォルマート・西友は、クオリティを向上させるために顧客が期待する価値やカントリ―キラーに対抗した差別化を通して、標準化によって培ってきた優位な部分をしっかりと組み合わせて提案できる立場に置かれていた。日本で独自に開発したPB商品（高品質を強調した「みなさまのお墨付き」、価格帯を広げた「きほんのき」）に限らず、西友にしかないユニークさが何であるのかが問われ続けている。

5、西友の新たな展開：新社長の役割および楽天との提携

（1）新社長による西友の新たな方向づけ

ウォルマートと西友の関係にとって、持株の大幅な縮小は何を意味するのだろうか。ウォルマートは、西友が引き続きウォルマートグループに留まると主張している。しかし持株が15%にまで引き下げられたことの意味について、今後どのような動きが出現するのだろうか。ウォルマートが西友の主要株を売却して少数株にとどまったことは、明らかに西友の経営の第一線からは撤退していることを意味している。ウォルマートにおける西友の位置づけは大きく変化し、そのため西友の経営をKKRと楽天、それにウォルマートによる新たな経営体制に移行したということになり、そこから選出された大久保社長の新たな経営方針のもとで、これまでとは異なったスタイルで推進する動きが見られるようになっている。

ウォルマートは、西友にはこれ以上、長く関与しない出口を探る戦略に進むのかに関心が集まっている。また投資ファンドのKKRの場合も、いつまで西友株を維持するのかについて、企業価値向上を実現しながらその出口戦略のタイミングが注目されている。さらにいえば、巨大なエコシステムを抱えた楽天は西友とどのような連携で相互の利益を強化していこうとするのか、そこには未知の世界が広がっている。そこで、西友の新たな展開に関して確認できるところから検討していこう。

西友では、成城石井やセブン&アイ・フードシステムズの社長を務めた経験のある大久保恒夫が2021年3月から西友のCEOに就任し、現在は代表取締役社長となっている。これまでの西友のトップを担った経営者と比較して、大久保の小売業コンサルタントの経験や小売業の現場である売場実務にも精通しているキャリアが経営の再建にどう生かせるか注目されている。大久保は西友の社長になってから、複数の流通系雑誌のインタビューの中で、注目すべき発言をしており、西友の課題と目指す方向を示唆していた。ここでの新社長の発言は、むしろこれまで指摘してきたウォルマート・西友の日本市場での経営への方向付け（経営姿勢）の特徴や問題点をより鮮明にしており、ウォルマートの主要株売却によるその後の経営姿勢の新たな変化を示唆している。ここでは、大久保による西友の新たな戦略的展望が描かれている。

まずウォルマートと西友との関係の評価であるが、「2002年にはウォルマートと業務提携し、08年には完全子会社となったことで、マネジメント力がより一層強化されました。そのおかげで、経営課題を的確に把握し、部署を横断して課題解決に取り組む組織力が備わっています。ウォルマート流のローコストオペレーションが徹底されているのも強みです。一方で、低価格を最優先するア

⁴⁹ スティーブ・ディカス（2014）『販売革新』2014年9月号，p.60.

アメリカ型の一律・固定的な運営では、日本の消費者の多様なニーズに対応しきれていない面もありました。アメリカでは価格の優先度が高く、『安ければ多少品質が悪くても仕方がない』と考える消費者は少なくありません。日本でも価格はもちろん重要ですが、品質や利便性などほかの要素も同じくらい重要度が高いのです」と説明している⁵⁰。今後のウォルマートとの関係については、「独自商品の観点では、ウォルマートを通じて世界的な戦略調達を強化します。これまで以上にさまざまなグローバル調達網を活用した直輸入商品を増やしていきたいです」という発言をして、ウォルマートの強みを活用する姿勢は堅持する点を強調している⁵¹。

西友の経営への方向付けについては、「私が成城石井の社長に就任したのは07年ですが、翌年リーマンショックが起きて、高質スーパーやデパ地下が苦戦するようになりました。その中で私が思ったのは、おいしさへのニーズは絶対にあって、でもそれが高いんじゃないかと。それをローコストで実現すれば必ず勝てると思って、成城石井をそういう方向にしたらうまくいった。そこはブルーオーシャンで、業績が飛躍的にアップしたんです。同様に今はおいしさや健康など価格以外のニーズが強まっている。つまりそこには大きな需要があるけど、高いとダメなので、価格を上げずに対応していくということですね。そうすれば西友も同様の業績改善が図れると思っているんです」⁵²という発言をしており、この方向付で持論の顧客のニーズに合った高付加価値の商品開発と生産段階まで踏み込んだSPA（製造小売）による低コスト化を実現しようとする流通構造全体の改革を推進することを強調している。

インタビューでの全体の文脈としては、大久保は「EDLPは、これからの西友にとって、他にはない良さをアピールしていくのに非常に方向性だと思っています」⁵³と発言し、西友のこれまでの振り返って次のように指摘している。「（インタビューアー）EDLPを基本軸として低価格を訴求する一方、低価格以外のニーズをどのように考えますか。（大久保）価格は大切です。確かにそうなのですが、低価格に少し寄り過ぎていた感じがあります。これから価格以外のニーズにも対応を強めます」⁵⁴。「今の日本は価格以外の価値に対するニーズが非常に強くなっています。しかしながら、毎日購入するには価格が高すぎるのではないかと。それをもっと安くすれば、お客様から絶対に支持される、そういう感覚と似ていますね。しかしながら、そんなことができるのか、価格以外のニーズは、それなりに高い理由があるわけです。今までのやり方だと『トレードオフ』になるのですが、私は『トレードオン』の時代だと思っています。すなわち、価格以外のニーズに対して、価値を高めつつ低価格で実現する。その両方に取り組みれば勝てるのだと思います。両方やるのが、お客様のニーズへの対応なのです」⁵⁵。大久保の西友社長という立場から、ウォルマートが軽視してきた地域対応という点でも新たな動きとして、「西友はこれまでローコストを最優先課題とし、効率を重視した一律固定的なオペレーションが中心だったため、地域対応はほとんど行っていませんでした。そこで、地域ごとのバイヤー配置を進めており、各地域での仕入れを強化しています。生鮮食品を

⁵⁰ 大久保恒夫（2021）「流通相関図2021 特別インタビュー 西友の革新性・ウォルマート流マネジメント力で地域のニーズに細やかに対応する」『DIAMOND Chain Store』2021.4.15 pp.50-51.

⁵¹ 前掲雑誌 p.51.

⁵² 大久保恒夫（2021）「西友の規模なら私の持論を推進できる」『激流』2021年8月号 p.119.

⁵³ 大久保恒夫（2021）「流通トップが語る、わが社の革新 西友 社長兼最高経営責任者 大久保恒夫氏に聞く」『販売革新』2021. August p.4.

⁵⁴ 前掲雑誌 p.5.

⁵⁵ 前掲雑誌 p.5.

中心に、商品の2割は地域の特性に合わせて調達しています⁵⁶という従来の弱点の克服と食品のスーパーマーケットのけん引力を設定しようとしていることがうかがえる。

これまでのウォルマート・西友の枠組みの中で全国一律をベースにした価格や品揃えに対する方針から、地域の多様性を活かした地域商品の重視や楽天とのネットスーパーでの連携の強化などが強調されるようになっており、日本で意思決定ができる体制を実現するとみられている。すでにそのための取り組みとして、地域特性に合わせたエリア調達や品揃えの実現、特定地域で好調な商品を他地域へ推奨（逆ローカル）する展開、各店舗や現場の従業員の自主性を尊重した売場づくり・個店経営の推進が行われている。そのための権限委譲、さらに楽天ポイントを活用したリアル店舗とネットスーパーの融合など、これまでのウォルマート・西友時代には難しかったことへの挑戦が行われている。

このように、ウォルマートのビジネスモデルである EDLP は、それだけでは日本の消費者に積極的に受け入れられたとはいえず、価格以外の価値を訴求する新たな取り組みが求められるという、改革の必要性を感じ取っていることがわかる。EDLP は必要条件ではあるが、十分条件ではないことを示唆しており、新たなリーダーによる西友改革が注目されている。実際には、新たなトップがいかなるリーダーシップを発揮し、KKR、楽天、ウォルマート各社の取締役で構成される取締役会をどのようにリードし、西友の確固たる改革と成長を実現するのかということが焦点になると考えられる。

大久保体制に移行したことによって、西友は「西友、新たな中期経営計画の骨子」を発表し、2つの目標を明確にした。1つは食品スーパーとして業界ナンバーワンになること、2つ目はネットスーパーで業界ナンバーワンになる、ということ掲げている。第1の目標は従来の西友のGMS／総合スーパー路線からの方向転換ともいえる改革であり、むしろこれまでの西友の売上構成が一般の食品スーパーに近いという実績を活かして、この分野を強みにしようという狙いが示されている。第2の目標は、これから触れる楽天との戦略的提携による「楽天西友ネットスーパー」を前提とした、デジタル化の推進を通して、リアル店舗とネットスーパーとの買物体験の融合によって業界をリードしようとしている⁵⁷。

こうした大久保の発言から西友の改革の方向を見る限り、ウォルマート・西友の体制には欠けていた弱点を直視し克服しようという姿勢が鮮明となっている。総じていえば効率性一辺倒になるのではなく有効性の取り込み、つまりは付加価値の取り込みの重要性が改めて強調され、効率性と有効性の同時達成を狙うトレードオンという表現になって発信されるようになっていく。効率性と有効性の組合せには幅があり、地域や顧客のニーズ、時代の要請を反映してさまざまな対応のグラデーションが存在している。新体制の下で西友にとってリアル店舗やネットスーパーを融合させながら、効率性と有効性のグラデーションをどのようにベストミックスさせるかが問われている。

⁵⁶ 大久保恒夫（2022）「特別インタビュー 製造小売とリテールメディアで SM 業界を牽引する」DIAMOND Chain Store 2022.7.15 pp.46-47.

⁵⁷ 「西友、新たな中期経営計画の骨子を発表」西友 News release 2021年6月22日

<https://www.seiyu.co.jp/company/pressrelease/d28f5357898da16f896309277cda865f.pdf> 2022-11-3アクセス

（２）西友と楽天との提携について

すでに触れたように、ウォルマートが株式を売却する前の、2018年1月には楽天との戦略的提携の一環として、「楽天西友ネットスーパー」という新たなビジネスをスタートさせている。西友はウォルマートという世界最大の企業を軸に楽天と「楽天西友ネットスーパー」という新会社を共同出資により設立し共通の利益を追求するまでになっている。しかし、西友はネットスーパー事業をこの段階で初めてスタートさせたというわけではない。西友は、楽天と提携する以前からネットスーパー事業を展開していた歴史を持つ。

もともと、西友のネットスーパー事業には20年以上にわたる歴史と、それぞれ異なった企業との提携が繰り返されてきた。まず、西友は2000年5月に大手スーパーの中で先陣を切って日本で最初にネットスーパーを始めた企業である⁵⁸。住友商事との提携時代に「西友ネットスーパー」としてスタートしていた。当時は、働く主婦の増加、高齢化や過疎化の進行、インターネットの普及と利用の増加、法改正による大型店の出店環境の悪化、新規出店で既存店の落ち込みをカバーする構図が崩壊するなどを背景とし、西友は第1次ネットスーパーブームをけん引した。その1年後の2001年にはイトーヨーカドーも参入している。

当時はネットスーパー事業を始めても、受注から梱包までの作業や顧客対応にかかる人件費、配送費などの高コストをカバーできず、粗利益の低いスーパーマーケット品目を販売するネットスーパーが事業として採算に乗せられなかったことから、参入後すぐに撤退が相次ぎ、採算が取れている企業は数少なかった⁵⁹。西友はそうした中で、ネットスーパー事業を着実に継続してきた。2013年にはDeNAと提携し「SEIYU ドットコム」とサイト名を変更し、外部のIT企業との提携によって活路を見出してきた。そして新たなステージに入る。

2018年1月には、先に述べたようにウォルマートが楽天との提携を開始したことで、DeNAとの提携は解消し、西友と楽天が共同出資で新会社を設立し「楽天西友ネットスーパー」として運営することになった。楽天も、そのモール内にこれまで多くのスーパー（店舗出荷型をベースに、2002年から紀ノ国屋：ネットスーパー KINOKUNIYA、2003年からマルエツ：マルエツネットスーパー、2009年から東急ストア：東急ストアネットスーパー、同年から関西スーパー：ネット関西スーパーらくらく宅配）のサイトを取り込んで運営してきた。楽天には生鮮食品宅配サービス「楽天マート」があり、西友との提携によって、「楽天マート」は西友と共同運営する「楽天西友ネットスーパー」に「統合していく」（三木谷浩史会長兼社長）⁶⁰ことになった。

ウォルマートが西友の経営に直接関与していた時代には、ウォルマート自体が日本の市場でEC事業やネットスーパー経営を積極的にリードするほど熱心だったとは評価できない。ウォルマート自体は、アマゾンとの比較でも、EC事業の取り込みに後れを取っていた。本格的なデジタル・シフトが推進されるようになったのは、2014年にダグラス（ダグ）・マクミロンが47歳の若さで第5代のCEOに就任してからである。特に2016年にネット通販のJet.comを買収し、その創業者であ

⁵⁸ 川辺信雄（2011）「ネットスーパーの生成と発展—バーチャル・ビジネスとリアル・ビジネスの統合—」早稲田商学第429号 2011年9月 pp.23-78.

⁵⁹ 後藤重希子（2010）「参入が増えるネットスーパーの動向と今後の可能性に関する検討」流通経済研究所『流通情報』2010（485） pp.14-21.

⁶⁰ 「楽天、ウォルマートとの提携を発表。西友とネットスーパー事業を共同運営へ」 <https://netshop.impress.co.jp/node/5103> 2021-3-20アクセス

るマーク・ローリーをウォルマートのEC事業のトップに据えることでEC事業の改革を加速した。さらに2018年には社名変更を行い、リアル店舗のストアーズの名称を外して、単にウォルマート社にしたことなど、ウォルマート自体はEC事業を試行錯誤しながら進めてきた状況がある⁶¹。西友がウォルマートのEC事業のノウハウを活用することよりも、新株主である楽天のEC事業のノウハウに依存するのこうした背景が影響していると思われる。西友にとって楽天と関係を構築するメリットとしては、楽天グループの会員基盤やエコシステム（楽天グループの経済圏）、それにデジタル技術の活用によって、これまで以上にリアル店舗とネットスーパーを結びつけられることが挙げられ、成長のチャンスを作ろうとしていることがうかがえる。

楽天は、グループレベルで大きく区分すると、「インターネット」、「フィンテック」、「モバイル」という3つのセグメントのカンパニー制でエコシステムを構成し運営している。具体的には、楽天市場や楽天西友ネットスーパーなどのEコマース、トラベル、デジタルコンテンツなどの「インターネットサービス」、楽天カードなどクレジットカードをはじめ、銀行、証券、電子マネー、スマホアプリ決済といった「フィンテックサービス」、楽天モバイルといった携帯キャリア事業などの「モバイルサービス」、他にもプロスポーツといった様々な分野で70以上のサービスを提供している。楽天会員数は国内で1億以上、世界では約16億の楽天グループサービス利用者を数え、独自の「楽天エコシステム」を発展させている⁶²。

こうしたユニークなエコシステムを発展させてきた楽天の大きな戦略的構想としては、西友を主導してきたウォルマートとの関係強化が挙げられる。ウォルマートが西友の株式の20%を楽天DXソリューションへ売却する以前に、緊密な関係を作り出す布石があった。そのひとつが、これまで繰り返し触れてきた2018年1月に発表された日本においてウォルマートが楽天とネットスーパー事業である「楽天西友ネットスーパー」を共同運営する合意であった。さらに「楽天Kobo」が提供する電子書籍、オーディオブック、それに電子書籍リーダーをウォルマートの実店舗や「Walmart.com」で独占販売することでも合意していた。楽天がウォルマートと結びつく理由は単にネットスーパーやデジタルコンテンツ提供の狙いからだけではない。楽天グループは、モバイルのセグメントで2020年に携帯事業に本格参入しているが、現在も基地局建設などへの先行投資で大きな赤字を抱えており、資金難が続いている。そうした環境の中で利用者増大を加速させようとしていることも提携の理由として考えられる。楽天はウォルマートから約166億円の投資資金を引き出すことにも成功している。その金額は、2021年3月12日に、楽天グループが「第三者割当増資で約2,400億円を調達する」ことを発表したことに示されていた。注目されるのはその出資の引き受け手が、ウォルマート（約166億円）以外にも、ウィチャット（WeChat：微信）を運営する中国ネット大手のテンセント・ホールディングス（約657億円、アリババの電子商取引で最大のライバルであり、共同購入などで急成長してきたピンドウオドゥオ：拼多多を傘下に持つ）、個人としての三木谷浩史楽天グループ会長兼社長に加えて、さらに最大の出資企業が日本郵政グループ（1,499億円）によっても分担されていることである。ここで調達した資金は主に国内の携帯電話事業に投入し、基地局整備などに使うことになっている。ウォルマートからの資金の受け入れやそれ以前からの戦略的提

⁶¹ 田口冬樹（2022）前掲論文 pp.66-67.

⁶² 「楽天の強み：メンバーシップを軸とした楽天エコシステム」 <https://corp.rakuten.co.jp/about/index.html#strengths> 2022-12-4 アクセス

携や西友株の取得など一連のこうした動きを捉え、楽天にとってネットスーパーなどのインターネット事業も、モバイル事業も、エコシステムの全体のなかで、相互関連づけて展開しようとしていることも観察できる。現状はそれほど有機的に結び付けられているとはいえないが、そこでは提携先を含めた企業や事業間でいかに相乗効果を高めて顧客満足を向上させるか、そしていかにしてウォルマートと楽天の共通の強敵であるアマゾンに対抗して競争優位性の発揮に結び付けられるかといった大きな枠組みで発展を図ろうとしており、小売流通の枠組みでは収まり切れない世界で展開されている点に注目すべきである。

西友にとっては、楽天のこうしたエコシステムのメリットをどれだけ引き出し組織の力として発揮できるかが問われている。大久保は、インタビューの中で「21年3月の株主構成の変更に伴って24年には既存の情報システムをウォルマート（Walmart）のシステムから切り離す予定となっております、現在、独自システムへの刷新に向けて順調に取り組んでいます」⁶³という注目すべき発言をしている。さらに同じインタビューの中で楽天グループとの連携に触れ「『楽天カード西友デザイン』の発行や、『楽天Edy』『楽天ポイントカード』への対応により、多くのお客様のデータが集まりやすくなりました。これらのデータを活用することで、品揃えや売場づくり、販売促進の大幅な効率化につながるでしょう。楽天グループが培ってきたデジタルマーケティング領域でのノウハウは西友の店舗やネットスーパーでも大いに活用できます」⁶⁴と述べている。このようにウォルマート・西友時代にはサプライサイドからの低コスト化と、それによるEDLPという低価格戦略が強調されていたのに対して、消費者とのタッチポイントを重視し、ニーズにいかにか素早く的確に反応するかというデジタル・データをベースに店舗とネットスーパーの融合を図る「OMO（Online Merges with Offline）」のマーケティングで業界をリードしようとしていることがわかる。楽天とのOMOをベースにしたマーケティングはそれだけマスやセグメントベースの顧客よりも、パーソナルなベースの顧客が対象になって、個々の顧客に寄り添うマーケティングが重要となっていることを示唆している。

まとめ

これまで、ウォルマートにとって西友の位置づけ（ポジショニング）がなぜ、どのように変化したのかについて検討してきた。ウォルマートが西友の主要株を売却して少数株主にとどまったことは、明らかに西友の経営の第一線からは撤退していることを意味している。ウォルマートにおける西友の位置づけは大きく変化し、そのため西友の経営をKKRと楽天、それにウォルマートによる新たな経営体制に移行させることで、大久保社長の新たな経営方針のもとで、これまでとは異なったスタイルで推進する動きが見られるようになっている点を考察してきた。

ウォルマートを介して西友と楽天が結びつくことになったが、ウォルマートが日本で西友を直接経営していた時代には、重視されてこなかった側面から流通イノベーションへの新たな挑戦が行われようとしている。しかも大久保体制の下で、新たな2つの目標として「食品スーパーとして業界ナンバーワンになる」、「ネットスーパーで業界ナンバーワンになる」を掲げてのスタートであり、

⁶³ 大久保恒夫（2022）『DIAMOND Chain Store』2022.7.15 p.47.

⁶⁴ 前掲雑誌 p.48.

西友がウォルマートによる直接的なコントロールから解き放たれて、新たな位置づけ(ポジション)を目指している。それは大久保体制の下で、これまで述べてきた流通イノベーションの基準ともいえるべき効率性と有効性のベストミックスをどのように実現するのが問われている。実際のところ、小売流通業にとって、それが外資系であれ、国内企業であれ、効率性と有効性のベストミックスというのは「言うは易く行うは難し」の状況が続いてきている。この両者の組合せのグラデーションが日本の消費者のニーズにどれだけの確に応えられるかが、存続と成長の大きな条件となっている。日本の市場においては安ければよいという前提でのビジネスモデルでは粗削り過ぎる対応であったことが示されたといえる。楽天とのOMOをベースにしたマーケティングの推進にしても、アマゾンによるアマゾンプライムの動向をみても、マスやセグメントベースの顧客よりも、パーソナルなベースの個客を対象に、個々の顧客に寄り添うきめの細かいマーケティングを展開することが成功のカギを握る時代になってきたことを示唆している。

西友にとって、既存店舗や組織の改革はもちろん、地域特性への対応、従業員の自主性による売場づくり、リアル店舗とネットスーパーとの融合などによる顧客満足度の持続的な向上など、楽天との関係を含めて、何をどのように改革し、顧客満足度の高い、収益バランスの取れた企業に発展させるのか、流通イノベーションへの挑戦が始まっており、今後の動向に注目していきたい。

参考文献

【海外・翻訳文献】

FORTUNE (2022) GLOBAL 500 WORLD'S LARGEST COMPANIES 2022

Wal-Mart Annual Report 2000-2022

Nicholas Alexander and Anne Marie Doherty (2009), International Retailing Oxford University Press

Marcel Corstjens and Rajiv Lal (2012), "Retail Doesn't Cross Borders, Harvard Business Review (「総合スーパーが海外進出に成功する時」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスレビュー』7月号)

Michael Levy and Dhruv Grewal (2022), Retailing Management McGraw Hill

Robert Slater (2003), The Wal-Mart Decade, Portfolio (鬼沢忍訳『ウォルマートの時代』) 日本経済新聞社, 2003年

Michael R. Solomon (2013), Consumer Behavior. Buying, Having, and Being, Tenth Edition, Pearson Education, 松井剛監訳『ソロモン 消費者行動論』丸善出版, 2015年

Doug Stephens (2021), Resurrecting Retail: The Future of Business in a Post-Pandemic World, Figure 1 Publishing Inc. 斎藤栄一郎訳『小売の未来: 新しい時代を生き残る10の「リテールタイプと消費者の問いかけ」』プレジデント社

Jung-Yim Baek and Scuguang Wang (2018) The Localization Strategies and Success of Costco: Focusing on a Japanese Mature Retail Market, International Journal of Industrial Distribution & Business 9-2(2018)

【日本語文献】

大久保恒夫 (2021) 「流通相関図2021 特別インタビュー 西友の革新性・ウォルマート流マネジメント力で地域のニーズに細やかに対応する」『DIAMOND Chain Store』2021. 4. 15

大久保恒夫 (2021) 「西友の規模なら私の持論を推進できる」『激流』2021年8月号

大久保恒夫 (2021) 「流通トップが語る、わが社の革新 西友 社長兼最高経営責任者 大久保恒夫氏に聞く」『販売革新』2021. August

大久保恒夫 (2022) 「特別インタビュー 製造小売とリテールメディアでSM業界を牽引する」『DIAMOND Chain Store』2022. 7. 15

小倉高宏 (2013) 「顧客満足と価格の相関関係はあるのか? 高い顧客満足度と知覚価値=コストパフォーマンスに強い相関あり」『販売革新』2013. 5

川端基夫（2000）『小売業の海外進出と戦略』新評論

川辺信雄（2011）「ネットスーパーの生成と発展—バーチャル・ビジネスとリアル・ビジネスの統合—」『早稲田商学』第429号 2011年9月

後藤亜希子（2010）「参入が増えるネットスーパーの動向と今後の可能性に関する検討」流通経済研究所『流通情報』2010（485）

佐々木保幸・鳥羽達郎編著（2019）『欧米小売企業の国際展開：その革新性を検証する』中央経済社

田口冬樹（2005）「ウォルマートの経営戦略：成長のプロセスと競争優位の源泉について」『専修経営学論集』専修大学経営学会，第81号 2005年11月

田口冬樹（2010）「グローバル・リテラーの経営戦略：ウォルマートのグローバル戦略と日本市場での展開」『専修大学経営研究所報』専修大学経営研究所 第185号 2010年10月

田口冬樹（2016）「グローバル・リテラーの戦略(1)：ウォルマートの動向とグローバル戦略」第8章所収，白桃書房 2016年5月

田口冬樹（2016）「グローバル・リテラーの戦略(2)：テスコの動向とグローバル戦略」『流通イノベーションへの挑戦』第9章所収，白桃書房 2016年5月

田口冬樹（2016）「流通イノベーション研究：アマゾンの成長過程と競争優位の源泉」『専修経営学論集』専修大学経営学会 第108号 2019年12月

田口冬樹（2020）「流通イノベーション研究：アリババの成長過程とエコシステムの展開について」『専修経営学論集』専修大学経営学会 第110号 2020年12月

田口冬樹（2022）「ウォルマートの成長戦略に対する再考察：その創業，多業態およびEC戦略について」『専修経営学論集』専修大学経営学会 第113号 2022年3月

田付茉莉子（2010）「西友の苦悩とウォルマート傘下入り」由井常彦・田付茉莉子・伊藤修（著）『セゾンの挫折と再生』三愛書院 2010年

為広吉弘（2009）「日本市場における小売国際化—外資系小売企業の参入と展開—」向山雅夫・崔相鐵編著『小売企業の国際展開』中央経済社

鳥羽達郎（2009）「小売企業の国際化と撤退の構造」日本流通学会編『流通』No. 24

スティーブ・ディカス（2014）『販売革新』2014年9月号

野田亨（2010）「トップの決断」『販売革新』2010年5月号

野田亨（2019）「小売業におけるビジネス・モデル変換による企業再建の研究」筑波大学審査学位論文（博士）筑波大学大学院ビジネス科学研究科

向山雅夫（2009）「小売国際化研究の新たな課題」向山雅夫・崔相鐵編著『小売企業の国際展開』中央経済社

矢作敏行（2007）『小売国際化プロセス』有斐閣

横井のり枝（2020）「小売国際化戦略と企業の業績」日本フードシステム学会『フードシステム研究』第26巻第4号，pp. 349-354.

【研究機関・業界団体・雑誌・新聞・インターネットなどの資料】

日本生産性本部サービス産業生産性協議会『JCSI（日本版顧客満足度指数）調査結果』2011年-2020年 調査結果 詳細資料

新日本スーパーマーケット協会『2015年版 スーパーマーケット白書』「第6章 スーパーマーケット業界の顧客満足度の現状」

上記以外に、『日経ビジネス』、『激流』、『DIAMOND Chain Store』、『日経MJ』、『日本経済新聞』、『読売新聞』、『日本食糧新聞』およびインターネットでの記事やデータは本文中に引用元を記載してある。