

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

田 口 冬 樹

目 次

1. はじめに	1
2. ウォルマートの業態創出とグローバル展開	2
(1) ウォルマートのポジショニングと業態創出による成長過程	2
(2) 国際化の展開	12
3. ウォルマートの韓国およびドイツ市場からの撤退	15
(1) 韓国市場からのウォルマートの撤退	15
(2) ドイツ市場からのウォルマートの撤退	17
4. カルフルの日本市場からの撤退	19
(1) 単独での参入	19
(2) 撤退の理由	20
5. ウォルマートの西友買収と日本市場での展開	23
(1) 西友買収のねらいと完全子会社化の経緯	23
(2) 西友のウォルマート方式の導入と特徴	25
(3) 西友のウォルマート方式の課題	27
6. ウォルマート＝西友の日本市場での成功条件について	32
7. むすびにかえて	36

1. はじめに

近年、流通はますますグローバルに展開されつつあり、大きな変化の波を生み出している。象徴的なことは、ディスカウントストアをベースに発展してきたウォルマートが売上高で世界のあらゆる企業のトップに位置し、小売企業の上位にランクされる企業の多くはグローバルな市場をベースに展開されており、何らかの形でディスカウントを強調した販売・営業形態=業態を採用している。グローバル・リテーラーの出現は、それだけ小売企業のバイイングパワーを増大させ、製造企業の行動に多大な影響を及ぼすことでこれまでの力関係を逆転させるパワーシフトを生みだしている。

本研究では、世界最大の小売企業であるウォルマートの業態創出とグローバル戦略の動向を検証しながら、ほぼ8年にわたる日本市場での展開を明らかにしたい。とくに、ウォルマートのこれまでのグローバルな経営戦略に焦点を当て、現状では日本市場でまだ勝ち組と明確に分類することができるほど大きな業績を生み出していない原因、経営上の問題点と成功の条件を考察してみたい。

グローバル・リテーラーとは、複数の国にまたがって、直接投資、合併あるいはM&Aなどによる海外進出をベースに商品調達・店舗立地・現地販売のネットワークを展開する大規模小売企業を指すことが多いが、その進出先も先進国市場のみならず、経済成長の著しい新興国市場へと拡張されている。とくに、これまでドメスティックな産業とみなされていた小売業であるが、一国に限定されない地球規模で活動するグローバル・リテーラーが出現することで、流通の変化が世界的な規模で発生しており、変化の波が他国へと波及する速度や範囲を増幅している。

近年では、ウォルマート、カルフル、テスコ、コストコ、メトロ（日本では卸売業に限定）といった生鮮食料品を含む総合商品を販売する大規模小売企業のグローバルな多店舗展開、従来の高級ブランドショップの展開とは別にイケアやH&M、フォーエバー21、ザラなどの低価格を武器にしたSPA型専門店小売企業の直接投資、さらにはアマゾンなどのネット販売の展開が世界の国々の流通を大きく動かすように変化してきた。なかでも、新興国や発展途上国の場合、グローバル・リテーラーの進出やそこでの行動は、その国にまだ未発達な業態の導入や新しいライフスタイルの提案などを通して、流通システム全体の発展に大きな影響を与えるようになってきている。かつて共産主義や社会主義を代表していたロシアや中国では、市場経済化と消費者の所得上昇とともに、わずかこの20年足らずの間で、欧米発のグローバル・リテーラーの進出により、ハイパーマーケット、スーパーセンターあるいは会員制のホールセールクラブなどの業態の導入が活発化し、流通の仕組みを大きく変化させており、それとともに自国での現地小売企業の育成・成長や消費者の買い物行動にもさまざまな変化が生み出されている。

すでに一段と加速する少子高齢化を背景に、成熟段階にあるといわれる日本の市場に焦点を当てた場合でも、グローバル・リテーラーの進出は、生鮮食料品の販売を含む衣食住の幅広い品揃えによる

総合型小売企業の進出から、高級ブランドショップやカジュアル衣料や家具の専門店に至るまでさまざまな業種や業態の小売企業の参入が行われてきた。とくに、最近の不況の長期化や市場の成熟傾向は、消費者の節約志向やファストファッション志向を背景に、低価格の訴求に加えて、国内企業にはない独自性の顕著な品揃えを有するグローバル・リテーラーの発展に追い風となっている。

しかし、そうしたグローバルな展開を試みる小売企業の増加は、業績面から一方では勝ち組を、他方では負け組という明暗を分ける方向が生み出されていることも観察できる。もちろん、この区分自体に正確な判断基準が伴っているわけではないが、負け組の判断としては短期間であれ長期間であれ、業績が伸びずに撤退するケースを指しているが^{注1)}、またそのいずれかに明確に区分できない状態に置かれている小売企業も存在している。日本の市場をとらえた場合もこのような三つの動きを確認することが可能といえる。

全産業の中の売上高で世界トップの企業であるウォルマートや小売企業売上高でウォルマートに次いで第2位に位置するカルフルは、日本市場に進出していながら、カルフルはわずか5年ほどで撤退しており、ウォルマートはすでに進出から8年目に入っているが何故日本市場で大きな業績を実現できないのか。本研究では、この基本的な疑問を解明するために、とくにウォルマートのドイツや韓国での撤退のケースを検討した上で、日本市場での戦略展開の特徴、問題点それに成長条件を日本市場の需要サイドと競争環境としての供給サイドから分析してみたい。

2. ウォルマートの業態創出とグローバル展開

(1) ウォルマートのポジショニングと業態創出による成長過程

ウォルマートは、創業者サム・ウォルトンが1962年にディスカウントストアとしてアーカンソー州ベントンビルの直ぐ近くのロジャースという当時人口わずか4,500人の小さな町に1号店をオープンしたときに始まる。しかし、サム・ウォルトンは、その開業に先立つ17年前、1945年からすでにアーカンソー州ニューポートにベン・フランクリンのフランチャイズ・チェーンによるバラエティストアを経営しており、その後フランチャイズ契約更新ができない事態を経験するが、ベントンビルに場所を移してウォルトンのファイブ・アンド・ダイムの店名で同じくフランチャイズ・チェーンのバラエティストアを再度オープンしている。そこでサム・ウォルトンは、当時このバラエティストアの業態としての成長に限界を感じ、ディスカウントストアという成長業態の創出とバラエティストアからの転換という、その後にウォルマートの経営戦略を方向づける土台を作り出した。従って、正確にはウォルマートは主力業態の創出と転換によって生まれた企業ということが出来る^{注2)}。

60年代には、ディスカウントストアのウォルマートは出店数が増えて、それまでの発展の中心だったベン・フランクリンのバラエティストアは出店を抑えるようになり、主軸をウォルマートに集中す

るようになる。60年代に入った頃がディスカウント業態への転換と移行が行われたと見ることができる。

サム・ウォルトンは、これからはディスカウントストアの時代が到来すると予見し、彼自身が小売業界の世界で避けて通ることのできない革命とまで表現して^{注3)}ディスカウントストアの将来性を高く評価し期待をしていた。実際に創業を開始してからわずか30年で、つまり1991年からは全米一の小売企業に上り詰め、創業以来ほぼ40年の2001年には世界最大の売上高を実現しあらゆる産業の企業を抑えて世界一位の企業に君臨することになる。

2010年のアニュアルレポートによると、売上高は4,050億ドルであり、日本円にしておおよそ36兆円（1ドル90円換算）にのぼる^{注4)}。これだけの規模の売上高は、スウェーデンのGDP（国内総生産）（名目：4,054億ドル：2009年）と同規模で、ノルウェー（名目：3,829億ドル：2009年）さらには台湾（名目：3,789億ドル）やサウジアラビア（名目：3,696億ドル）のGDPを上回っている^{注5)}。また、財政危機に陥って話題となったギリシャの国家予算（支出推定：1,452億ドル）をはじめ、オーストラリア（3,584億ドル）それにオランダ（3,725億ドル）の国家予算を超えるほどの巨大な金額を獲得している^{注6)}。店舗数も、アメリカ、ヨーロッパ、アジアを中心に15カ国に8,400店舗を展開し、そこで210万人を雇用し、世界最大の民間雇用主といわれ、また毎週2億人という桁違いな顧客の買い物を支えている。

2010年のフォーチュン誌のグローバル500のランキングにおいて、2009年の3位から石油系メジャーを押さえて1位に返り咲いている（第1表参照）。フォーチュン500社の中で小売企業売上高ランキングを見ると、ウォルマートの力は歴然としている。2位のカルフルと売上高で3倍以上の差をつけており、資産総額では2.3倍と圧倒しているし、日本で最大の売上高を有するといわれるセブン&アイやイオンとでは7倍以上、資産でも4倍以上とその格差はすぐには埋まりそうにもない（第

第1表 フォーチュン500社ランキングの上位企業（2010年）

順位	社名	売上高(100万ドル)	利益(100万ドル)	資産(100万ドル)	従業員
1	ウォルマート(米)	408,214	14,335	170,706	2,100,000
2	ロイヤルダッチシェル(蘭)	285,129	12,518	292,181	101,000
3	エクソンモービル(米)	284,650	19,280	233,323	102,700
4	BP(英)	246,138	16,578	235,968	80,300
5	トヨタ自動車(日)	204,106	2,256	324,869	320,590
6	日本郵政ホールディング(日)	202,196	4,849	3,196,010	229,134
7	シノベック(中)	187,518	5,756	188,793	633,383
8	ステートグリッド(中)	184,496	-343	269,801	1,533,900
9	AXA(仏)	175,257	5,012	1,016,270	103,432
10	チャイナナショナル石油(中)	165,496	10,272	325,384	1,649,992

(出所) FORTUNE, JULY 26, 2010

第2表 フォーチュン500社の小売企業売上高ランキング (2010年)

順位	社名	(500社順位)	売上高(100万ドル)	利益(100万ドル)	資産(100万ドル)	従業員
1	ウォルマート(米)	(1)	408,214	14,335	170,706	2,100,000
2	カルフル(仏)	(22)	121,452	454	73,973	475,976
3	CVS ケアマーク(米)	(45)	98,729	3,696	61,641	169,000
4	メトロ(独)	(57)	91,151	532	48,308	251,338
5	テスコ(英)	(58)	90,234	3,689	70,074	468,508
6	クローガー(米)	(70)	76,733	70	23,092	334,000
7	コストコホールセール(米)	(79)	71,422	1,086	21,979	110,500
8	ホームデポ(米)	(97)	66,176	2,661	40,877	255,185
9	ターゲット(米)	(98)	65,357	2,488	44,533	351,000
10	ウォルグリーン(米)	(106)	63,335	2,006	25,142	202,000
11	セブン&アイ(日)	(124)	54,701	480	41,346	52,814
12	イオン(日)	(127)	54,092	333	42,603	76,520

(注) この順位はあくまで FORTUNE 誌の中でのランキングであり、世界の上位小売企業のすべてを対象とするものではない。

(出所) FORTUNE, JULY 26, 2010

2表参照)。このように、ウォルマートはアメリカの企業の中で GM やクライスラーが経営破綻したのとは対照的に持続的な成長をキープしており、巨大化した現在も絶えずビジネスモデルを更新し続けており、アメリカを代表する超優良企業と言われるまでになっている。

ウォルマートのミッションとしては、人々がお金を節約し、よりよく生活できるように (Save money, Live better) というメッセージを掲げている。これは、日本でウォルマートの子会社となっている西友でも、「カカクヤスク、クラシヤスク (価格安く、暮らし易く) でいこう!」、というキャンペーンが打ち出されていることにも示されている。1989年からは「Everyday Low Price: EDLP」に代わって、「Always Low Price」という標語を使っていたが、2007年 (日本では2008年) からは「Save money, Live better」に変更し、また「Everyday Low Price」というキャッチフレーズも復活させ多用するようになっていく。

ウォルマートの存在感は年々強められてきたことも事実である。アメリカ国内でもその影響力はさまざまな形で確認されている。その一例は、2008年2月、ウォルマートはソニーやパナソニックが主導する Blue-ray Disc の支持を表明したことで、東芝が主導する HD DVD 規格を撤退に追い込んだことは、その影響力の大きさを印象づけることになった。また、小売業における競争関係においても、ウォルマートのスーパーセンターは、多くの買物客の獲得をめぐるスーパーマーケット、ドラッグストア、デパートメントストア、それにカテゴリーキラーなどと激しい競争を引き起こしている。ウォルマートのコスト・アドバンテージのために、このようなカテゴリーにおける競争は、伝統的な業態の衰退を引き起こすことにもなっている。しかしまた、このような業態の消滅 (demise) を予測することは時期尚早ではあるが、この関心を支持する兆候は存在する。この兆候は、ウォル

マートのスーパーセンターがこの10年間で、世界のどの小売企業よりも多くの食料品を販売しているという事実である。また、K-B トイズ、トイザらス、タワーレコードあるいはサーキットシティといった、かつて急成長を遂げた専門店型の小売企業やカテゴリーキラーの最近の倒産や経営危機は、直接的であれ間接的であれウォルマートの攻勢と密接に関係しているという指摘が注目できる^{注7)}。とくに、家電の専門店型小売企業の場合には、品揃えの幅が低価格商品から高価格商品まで幅広く置かれているが、ウォルマートの店舗では同じブランド品でも低価格商品に絞り込んで集中的に販売する戦略で多くの顧客の関心を価格の魅力によって引き出すことに成功してきた。また、ウォルマートのデータウェアハウスは、アメリカ国防総省ペンタゴンに次ぐ、民間企業では最大級の規模の情報処理能力を有することでも、さらには世界で最も称賛される企業の上位にランクされることでもよく知られている。

そして何よりも、その存在の大きさは、すでに触れたように、国境を越えて巨大な売上高を獲得するグローバル企業として、消費者、雇用、取引先、株主、国家などに対してさまざまな影響力を生み出している点であろう。それだけに、巨大になりすぎたウォルマートの一挙手一投足が地域の商業集積を破壊し、地域の賃金水準を低下させ、女性従業員への差別待遇などさまざまな形での訴訟や社会的な批判を生み出してきたことも事実である。そうした批判を和らげるために、リピューテーション・タスクフォースを通しての広報・法務・政府対策部門などの強化に加え、地球温暖化を防止し、環境保全のために持続可能な（サステナビリティ）社会に貢献するため、エコ店舗や容器包装の小型化による物流の改革などに取り組んできた。今や、ウォルマートの店舗や商品は世界中の多数の人々の買い物や生活を支えるインフラとなっている。アメリカの小売業界はもとより、海外での小売業の発展に多大な影響を与え続けており、ウォルマート抜きには世界の流通を理解できないといわれるくらいその存在と役割は拡大しつつある。

ウォルマートの成長戦略は、創業以来とどまることなくその成長のエンジンを稼動してきたが、その成長の原動力は、1962年ディスカウントストアとしての創業以来、とくに80年代から90年代かけてこれまでのディスカウントストアに加えて、3つの新しい業態を段階的に創出し、導入したことに基

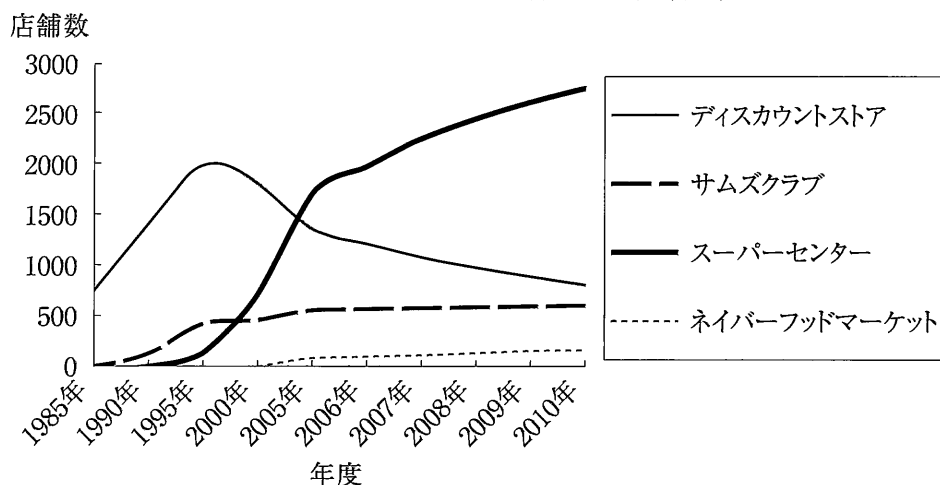
づいている（第3表、第1図および第4表参照）。その一つはホールセールクラブであり、83年に試験的に始めたメンバーシップのサムズホールセー

第3表 ウォルマートの店舗数の動向（米国）

	1985年	1990年	1995年	2000年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年
ディスカウントストア	745	1402	1990	1801	1353	1209	1075	971	891	803
サムズクラブ	11	123	425	463	551	567	579	591	602	596
スーパーセンター		3	143	721	1713	1980	2256	2447	2612	2747
ネイバーフッドマーケット				7	85	100	112	132	153	158

（出所）Wal-Mart 1985-2010 Annual Report

第1図 ウォルマートの業態別店舗数の推移（米国）



（出所）Wal-Mart 1985-2010 Annual Report

第4表 ウォルマートの州別出店数（2010年）

業態	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
ディスカウントストア:	カリフォルニア (135店舗)	イリノイ (50店舗)	ニュージャージー (46店舗)	テキサス (40店舗)	ペンシルベニア (38店舗)
サムズクラブ:	テキサス (72店舗)	フロリダ (43店舗)	カリフォルニア (33店舗)	オハイオ (29店舗)	イリノイ (28店舗)
スーパーセンター:	テキサス (298店舗)	フロリダ (168店舗)	ジョージア (129店舗)	オハイオ (124店舗)	ノースカロライナ (119店舗)
ネイバーフッドマーケット:	テキサス (33店舗)	フロリダ (27店舗)	アリゾナ (22店舗)	オクラホマ (17店舗)	ネバダ (11店舗)

（出所）Wal-Mart 2010 Annual Report

ルクラブである。ウォルマートの創業者であるサム・ウォルトンの名前とメンバーシップ方式のホールセールクラブを組み合わせて、開設当時はサムズホールセールクラブという店名が使用され、オクラホマ州ミッドウエストシティに1号店をオープンした。開設当時から8年間はこの名称であったが、訴訟がきっかけで、店名からホールセールという名称を外している。それは、ノースカロライナ州でのベタービジネスビューロー（Better Business Bureau）によって提起された訴訟で、顧客の多くが一般の消費者を会員とした小売が主流であったため、ホールセールを再販目的に限定する州の法律に違反したとのことで、1990年にはサムズクラブ（Sam's Club）という店名に変更している^{注8）}。しかしホールセールという名称を使わなくなったからといって、ビジネス会員へのホールセール活動を廃止したわけではない。ウォルマートのディスカウントストアよりも売り場面積（2009年のAnnual Reportではディスカウントストアは平均10万8,000平方フィートとなっている、Wal-Mart 2009

Annual Report, p. 15.) は大きく、平均10万9,000平方フィート（2009年の Annual Report では平均13万3,000平方フィートとなっている）ほどであるが、ウォルマートの7万アイテムの半分近い3,500アイテムに絞り込まれており、商品回転率はウォルマートが年5回転に対して16—18回転と格段に高い割合を示していた。また立地条件も、サムズクラブは都市、ウォルマートは小さな町に展開するように設定されていた。しかし、両方に共通していたのは、1988年から第2代CEOに就任したデビッド・グラスによると、高品質のブランド商品を低価格で販売することであった。現在まで、596店舗を展開している（第3表参照）、このホールセールクラブは、ウォルマートの創業者の独自のアイデアではなく、76年にすでにアメリカでソル・プライスがプライスクラブという店名で展開していたフォーマットを学んで導入したものであった。

続いて創出されたのは、スーパーセンターである。88年、ミズーリ州ワシントンにスーパーセンターの1号店がオープンした。これはすでにサム・ウォルトンがカルフルのハイパーマーケットの展開からヒントを得て開発したハイパーマーケット USA の実験やカルフルによるアメリカ市場への進出とその失敗から学んでいる。フランスのカルフルが生み出したハイパーマーケットは、20万平方フィートから33万平方フィートもの売場面積を有する超大型の小売業態であった。多忙になりつつある消費者にとって買い物時間を節約するねらいからワンストップ・ショッピングへの対応を狙った業態であったものの、アメリカでは皮肉にもこの業態がその規模の大きさゆえに広すぎて買い物が不便という不評を買うことになったことと、低収益にとどまったことで撤退を余儀なくされた^{注9)}。

こうしたハイパーマーケットの経験を踏まえて、ウォルマートのスーパーセンターはその規模を12万5,000—15万5,000平方フィート程度（2009年の Annual Report では平均18万6,000平方フィートとなっている、p. 15.）に縮小し、コンセプトとしては一つの屋根の下でディスカウントストアのウォルマートとフルラインのスーパーマーケットならびにドラッグストアを結合することで、ワンストップ・ショッピングの利便性を再構築した。このねらいは、ハイパーマーケットをモデルにしていたが、典型的なスーパーマーケットの高価格に不満を持つ消費者を引き付けるようにデザインされており、そのため高度に効率的な食料品のオペレーションを追求したことと、極端に低い食品の低マージンを衣料品や住居関連品などの総合商品のマージンでカバーすることも狙っていた。食料品に関しては、スーパーマーケットの食料品の品揃え程多くはないが、ハイパーマーケットよりは多く品揃えされていた。スーパーセンターの全体のアイテムは6万5,000にのぼっており、その4割が食料品となっていた。

スーパーセンターには、主に2つのねらいがあった。まず、第1は、その町から大きな都市に流出していた買い物客を取り戻し、囲い込むことであった。スーパーセンターでは町の人たちが買い物に大きな都市まで出かけていたのを自分達の住むホームタウンで買い物ができるようになると構想して展開されたことである。

第2は、老朽化するウォルマートの改造の必要という面からの取り組みである。スーパーセンターは、時代遅れになったウォルマートのディスカウントストアにとって代わる店舗として位置づけられていた。とくにその特徴的な役割が、ディスカウントストアにはない、食品の部門を取り込むことで急速な成長の持続をはかる方法を手に入れたことである。それとともに、これまで低めに設定されていた15パーセントという粗利益がスーパーセンターでは平均17—18パーセントと若干高くなっている。

次に創出されたのは、ネイバーフッドマーケットであった。98年アーカンソー州に3店舗を持ってスタートした。スーパーセンターの展開のねらいとは逆に、小商圏を対象に、食品と健康・美容分野を中心とした「フード&ファーマシー」を柱としている。売り場面積は4万平方フィート程度（2009年のAnnual Reportでは平均4万2,000平方フィートとなっている、p. 15.）で、店内にデリカテッセンやベーカリーなど、ホームミールソリューションと調剤薬局を特徴としており、郊外居住者の買い物のための移動時間の節約、店内での商品選びを迅速に行うクイックショッピングのニーズ、より新鮮な食料品を求め、補充のための少量購入などへの対応をねらいとしたフルラインの食料品、それに限定された非食品を品揃えし、規模としてはスーパーセンターの3分の1程度であり、通常のスーパーマーケット並みの規模である。食品の物流センターの稼働率を上げようとする、スーパーセンターだけでは商圏の制約で多数店舗の展開ができないため、その制約を克服するねらいからも、ネイバーフッドマーケットが導入されたという^{注10)}。

ウォルマートのかつての主力業態であったディスカウントストアは、米国国内で1990年代半ばをピークに減少に転じる（第3表および第1図参照）。これにはスーパーセンターへの業態転換という形で、ディスカウントストアが立地はそのままスーパーセンターに変身するケースも多くあり、新規に出店するケースと合わせて、スーパーセンターの店舗数は2000年代の半ばから急速に増加し、主力業態の転換が図られる。現在ではスーパーセンターの店舗数はディスカウントストアの3倍以上に増加している。それに対して、ネイバーフッドマーケットの店舗数は、出店自体が特定の州に限定されており、店舗数の面でも、2000年代の10年間でそれほど増加していないことがわかる。スーパーセンターとの相乗効果を図る狙いから、出店を特定のエリアに集中させている。それぞれの業態の州別の出店状況について上位5州までをとらえると、いずれの業態もテキサス、フロリダ、カリフォルニアに集中していることが特徴的であり、人口の増加、人種や所得水準の多様性が多業態の発展を支えていると言えよう（第4表参照）。ネイバーフッドマーケットは、医薬品、健康や美容用品、化粧品それに総合商品を含むフォーマットで、低いグロスマージンで、18%を上限に、競争者が十分に組みんでいなかった低価格で広い品揃えを顧客に提供している。

このようにウォルマートは80年代から90年代にかけて小売業態の多様化に取り組むが、このことが成長の基盤を作っていたことは間違いのない事実である。小売業態の創出とその多様化は、ウォル

マートにさまざまな効果を生み出した。まず、食品小売ビジネスへの参入、大都市市場への拡張、地理的商圈の拡大、眼鏡、写真現像、それに靴の修理センター、ガソリン販売を含む副次的なサービスビジネスへの進出、情報や物流など最新の技術の導入といったチャンスを提供した。その経営姿勢は、失敗を恐れず、ディスカウントに対するイノベーションを貪欲なまでに追求し挑戦してきたことである。

80年代から90年代にかけて、世界的にディスカウントを強調したさまざまな新しい小売業態が登場したのは一定の背景が影響している。ここでは特に3つの側面から変化が指摘できる。

①ITと物流の側面：その一つがITの進歩と普及である。バーコード、スキャニングやEDIの技術の発展は精巧な情報システムを作り出し、顧客の求めるものが供給サイドとすり合わされ、効率的なサプライ・チェーンが実現した。グローバルな商品の移動や保管を推進する上で、物流技術の革新によってリードタイムの短縮やジャストインタイムでの精度の高い物流品質を低コストで可能にしてきた。

②共産圏の市場経済化とアジアの新興市場形成の側面：東西冷戦の終結によって、かつての共産圏の市場経済化が進み、またアジアを含む国々の労働力や土地などの経済基盤は、グローバルな生産拠点としての役割を果たすようになった。先進国の製造企業がこぞってこうした地域や同時に資本主義をベースに高度成長を目指すアジアの国々への工場移転を行った。それだけディスカウントストアにとってのグローバルソーシングとしてコスト優位な調達を実現し、情報と物流の改善はデザイナーズブランドと差のない、それでいて安価な商品が量産によってこうした海外工場から供給できるようになり、常に最新のトレンドをいち早く売場に陳列することが可能となった^{注11)}。

③消費者行動の側面：従来と比較して消費者にとってのディスカウントストアのイメージが向上してきたことも無視できない。一流のNBメーカーが売上げを確保するためにディスカウントストアと取引するようになったことも影響している。ディスカウントストアの売場では提供される商品の品質が良くなり、商品選択の幅が広がり、ワンストップ・ショッピングの機能が強化されるにつれて、消費者は従来のように定価で買うことの無駄を悟り、ディスカウントストアで買い物することは恥ずかしいという意識を持たなくなっていく。

この点で、ウォルマートやKマートとほぼ同じ時期の1962年にディスカウントストアとして、デパートメントストアのデイトン・ハドソンの業態多様化として創業したターゲットのように、ウォルマートとは違ったポジショニングを目指した独自のトレンドやファッション性をあえて強調した差別化戦略を進めるケースも存在しており、ディスカウントストアの業態内にはさまざまな顧客対象やフォーマットを持った企業の参入が活発化していたことも確認できる^{注12)}。ウエアハウスクラブ、スーパーセンター、アウトレットモール、ダラーストア、トイザらスやベッド・バス・アンド・ビヨンドといったカテゴリーキラー、イケアやH&MといったSPA型のディスカウント訴求型の専門店

チェーン企業、それにウェブサイトブランド品をディスカウント販売するネット通販企業などディスカウントを軸にしたさまざまな新しい小売業態が登場する。

ウォルマートの場合、消費者のニーズに合わせた最も効率的な方法を探求してきており、常に新しい業態を提案することによる大胆な実験に挑戦してきた。その結果、アメリカ人の買い物の方法を大きく変えることで、ディスカウントマーチャンドライジングの世界に大きな流れを創造してきたといえる。さらにその方法を地球規模で海外に移転させようとしている。この点は次の(2)国際化の展開で詳しく論じる。

しかし、ウォルマートの全体の売上高は堅調であるものの、アメリカ国内での2010年の業績にはウォルマートUSとサムズクラブの双方で対前年成長に陰りが現われている(第5表および第2図参照)。とくに、サムズクラブは2010年で対前年に対して、店舗数の削減という措置によって店舗の実数が6店舗ほど減少しており、それに伴って売上高も初めて低下している(第3表および第5表参照)。

リーマンショック以降、アメリカの景気後退は一見ウォルマートのEDLPには追い風になっているように見えるが、これまで対象としてきた地方市場への出店が飽和しつつあることが指摘できる。創業時からこれまでディスカウントストアを地方の人口密度の低い田舎町や郊外に出店し、低価格に敏感なブルーカラー世帯が多く住む地域をターゲットにしてきた。しかし市場の制約を乗り越えるために、近年ではスーパーセンターを商圏人口の多い大都市近郊へと進出を加速しており、そこに住む中間層やそれよりも上の層を含む市場を獲得するねらいを打ち出している。これまでウォルマートは人口の少ない田舎を出店対象にしていたため、競合店の参入が少なく、店舗網の拡大をほぼ独占状態で進めることができ、それだけ地域ドミナントの戦略によって大量の仕入と販売によるスケールメ

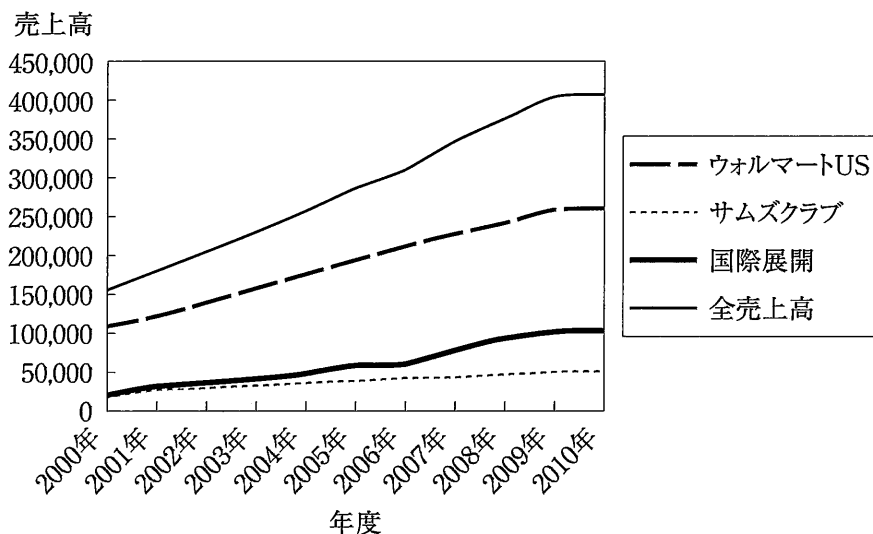
第5表 小売業態別売上高シェア 単位：100万ドル

年度/業態	ウォルマートUS	サムズクラブ*	国際展開	全売上高
2000年	108,721	24,801	22,728	156,250
2001年	121,889	26,798	32,100	180,787
2002年	139,131	29,395	35,485	204,011
2003年	157,120	31,702	40,794	229,616
2004年	174,220	34,537	47,572	256,329
2005年	191,826	37,119	56,277	285,222
2006年	209,910	39,798	59,237	308,945
2007年	226,294	41,582	76,883	344,759
2008年	239,529	44,357	90,421	374,307
2009年	255,745	46,854	98,645	401,244
2010年	258,229	46,710	100,107	405,046

(注) *サムズクラブは米国でのホールセールメンバーシップクラブと samsclub.com の売上高を内容としている。

(出所) Wal-Mart 2000-2010 Annual Report

第2図 業態別売上高の推移 単位100万ドル



(出所) Wal-Mart 2000-2010 Annual Report〔第5表参照〕

リットを追求し、EDLPを徹底させることで、大きな利益を獲得することができたといえる。しかし、年月の経過とともに、新たな市場の取り込みを必要とするウォルマートにとって、田舎から大都市への市場の対象の変化は、それだけ熾烈な競争に直面することにもなっており、これまで以上に国内市場での価格競争力や差別化能力が求められることになっている。ウォルマートが対象としている顧客は、低所得という切り口だけではなく、次第にライフスタイルや価値観に基礎を置いた切り口による顧客ターゲットを設定しており、Save money, Live betterを強調して、顧客の拡大をはかっている^{注13)}。これは店舗段階の業務改革を進め、ならびに新店の売上高寄与率を上げ、新しい顧客を維持する方法として、2005年秋からスタートした「プロジェクト・インパクト」というウォルマートが採用した戦略の一環である。主力業態のスーパーセンターは店舗年齢の上昇とともに、既存店成長率が年々鈍化しており、改革の必要に迫られている。既存店の成長力を維持するためには新規顧客の獲得が不可欠となっており、低所得層のためのディスカunterを脱皮し、アメリカの消費市場全体を包み込もうとしている。このことは従来、ウォルマートとは棲み分けを果たしていた都市郊外をターゲットにしていた他のディスカウントストアとの熾烈な競争を生み出す結果にもなっている。

2010年2月に入って、成長に陰りが出ている主力のアメリカの事業にてこ入れをはかるため大幅な組織改革を行い、地域ごとに「西部」「北部」「東部」の3つの事業部門を確立し、各部門を統括する上級副社長が出店の立地や業態選定から物流や店舗運営まで一体に担当する機動的な態勢を作りつつある。そのことによって、これまで十分に焦点を当ててこなかった大都市の小型店やヒスパニック系の顧客を対象にした業態を開発し、地域特性に合わせた出店や品揃えを強化していくことを打ち出し

ている。それに加えて、2000年から取り組んでいるインターネット通販に対して、実店舗部門とマーケティング機能を統合することで、実店舗との品揃えや販促の共通化をはかり、商品力の充実と低コスト化を進めようとしている^{注14}。これだけの強大な規模になったウォルマートの企業組織にもかかわらず、アメリカの国内市場の低迷を背景に、新たな改革として、低価格に加えて地域密着の経営戦略が進められつつある。

(2) 国際化の展開

成長のために、国内市場を都市部に拡大しているだけではない。成長のエンジンはむしろ国内よりも国外にシフトするようになってきた。国際部門からの売上高も、2010年にはウォルマートの海外展開の歴史で初めて、1,000億ドル（約9兆円）の水準を超えるまでになっており（第5表参照）、イギリスや日本のような成熟市場のみならず、さらには中国、インドやロシアなど、ますます市場の発展が期待される新興国への意欲的な進出やその検討が行われている。この海外から獲得するウォルマートの売上高は、ウォルマートよりも早くに海外進出を行った世界の小売業で第2位のカルフルの海外売上高（本国フランス以外の連結売上高：720億ドル：2008年）をも大きく上回っており、一つの小売企業が獲得する海外からの売上高としては世界最大のグローバル・リテーラーであるといえる。

ウォルマートのグローバル戦略からわかるように（第6表参照）、地理的には進出国の多数はアメリカ大陸を中心としてその南のラテンアメリカ地域に集中しており、全店舗数の4分の3はアメリカ大陸で占められている。それ以外はヨーロッパとアジアを機軸に進出しているが、ヨーロッパのウエイトはそれほど大きくない。カルフルがウォルマートよりも早い時期の1969年にベルギーへの進出（1978年一度撤退し、2000年に再進出）を皮切りに、ヨーロッパ大陸を中心に店舗数を拡大してきたのと対照的であるが、それだけアメリカ国内市場の規模が大きく、肥沃な市場を対象としてきたと見ることができる。しかし、カルフルが自国での大型店規制や競争激化を受けて、1960年代末から、いち早く海外に新たな成長市場を求めたのと比べて、ウォルマートの場合は1991年のメキシコを皮切りに、国内市場でのウォルマートへの出店反対運動やスーパーセンターという独自業態の確立などのプッシュ要因と、新興国の成長市場の魅力というプル要因の双方が作用して海外展開を積極的に推進している。ウォルマートにしてもカルフルにしても、両企業とも共通して自国の市場と地理的・文化的近接性から海外進出に着手し、その後は市場の規模や成長性を狙って距離のある異文化からなる市場に取り組んできたことがうかがわれる。

ウォルマートの海外進出の形態には、主に3つのパターンが採用されてきた（第6表参照：特に進出形態の項目）。

その第1は、単独の進出形態であり、プエルトリコ、ブラジル、アルゼンチンなどの国において、進出時に現地に適切なパートナーがない場合にこの方法が採用された。第2は現地小売企業の買収

第6表 ウォルマートのグローバル戦略*1 2010年現在

進出国	進出年度	進出形態	業態別店舗数	国別店舗数	国別店舗シェア%
メキシコ*2	1991	過半所有子会社	(SM)202, (D)246, (SC)169, (H) -, (O)852	1,469	35.7
プエルトリコ	1992	完全所有子会社	(SM)30, (D)7, (SC)8, (H) -, (O)11	56	1.4
カナダ	1994	完全所有子会社	(SM) -, (D)233, (SC)84, (H) -, (O) -	317	7.7
ブラジル*3	1995	完全所有子会社	(SM)157, (D) -, (SC)45, (H)65, (O)167	434	10.6
アルゼンチン	1995	完全所有子会社	(SM) -, (D) -, (SC)24, (H) -, (O)19	43	1.1
中国	1996	合弁会社	(SM) -, (D) -, (SC)167, (H)104, (O)8	279	6.8
韓国	1998	—	(SM) -, (D) -, (SC)16, (H) -, (O) - 撤退時の店舗数	2006年 撤退	—
ドイツ	1998	—	(SM) -, (D) -, (SC)88(85), (H) -, (O) - 撤退時の店舗数	2006年 撤退	—
イギリス	1999	完全所有子会社	(SM)57, (D) -, (SC)29, (H)261, (O)24	371	9
日本	2002	完全所有子会社	(SM)259, (D) -, (SC) -, (H)111, (O)1	371	9
ニカラグア	2005	過半所有子会社	(SM)7, (D)48, (SC) -, (H) -, (O) -	55	1.3
コスタリカ	2005	過半所有子会社	(SM)25, (D)127, (SC) -, (H)6, (O)12	170	4.1
エルサルバドル	2005	過半所有子会社	(SM)25, (D)50, (SC) -, (H)2, (O) -	77	1.9
グアテマラ	2005	過半所有子会社	(SM)28, (D)113, (SC) -, (H)7, (O)16	164	4
ホンジュラス	2005	過半所有子会社	(SM)7, (D)39, (SC) -, (H)1, (O)6	53	1.3
チリ	2009	過半所有子会社	(SM)47, (D)110, (SC) -, (H)93, (O)2	252	6.1
インド	2009	合弁会社	(SM) -, (D) -, (SC) -, (H) -, (O)3	3	0
業態別集計			(SM)844, (D)973, (SC)526, (H)650, (O)1,121	4,114	100
業態別tシェア%			(SM)20.5, (D)23.7, (SC) -12.8, (H)15.8, (O)27.2		100
総合計(米国店舗数4,304を合算)				8,416	

(SM) Supermarkets, (D) Discount Stores, (SC) Supercenters, (H) Hypermarkets, (O) Others

(注)

*1: 国際的な展開による店舗数には、カナダとプエルトリコの例外(1月31日)として、2009年12月31日のバランスシートの会計年度の日付に対応している。

*2: (O)=Othersの業態には、98のサムズクラブ、308のコンビネーション・ディスカウント・グロサリー・ストア、それに86のデパートメントストア、それに360のレストランを含んでいる。

*3: (O)=Othersの業態には、23のサムズクラブ、43のキャッシュアンドキャリアー店、100のコンビネーション・ディスカウント・グロサリー・ストア、それにジェネラル・マーチャндаイズ・ストアを含んでいる。

(出所) Wal-Mart 2010 Annual Report & <http://walmartstores.com.AboutUs/>

による進出形態であり、カナダ、ドイツ、イギリス、日本などの国では、すでに市場が十分に発展しているところへの進出であり、国内外の競合企業の対抗圧力などを考慮して、現地小売企業との適切な連携や協力が不可欠と判断された。第3は、合弁による進出形態であり、メキシコ、中国、韓国、インドなどの国で採用された。これにはとくに進出先市場での投資リスク、独自の商慣習、外資規制あるいは現地政府の要請などに対応する上で、買収のケースと同様に、現地での適切なパートナーを得ることが合理的と判断された注15)。したがって、第6表の進出形態の項目では、2010年のアニュアルレポートの中では、進出当初は合弁や買収から手掛け、段階的に出資比率を引き上げたことで、合

弁、過半所有、完全所有の3つのタイプが観察できる。

2005年9月に中南米の5カ国にほぼ同時に店舗展開できた背景には、中南米のCARHCO（ローカル企業数社とオランダのロイヤルアホール드가01年に設立した合弁企業）という一つの企業の買収によって一挙に店舗数が増えたことによる。

また、インドへの進出は、2009年5月に行われたが、小売企業としての参入ではない。インドの小売市場は、現状では、総合商品型のグローバル・リテーラーには直接参入できない規制が存在している。インド政府は、小売業界に多くの労働者が働いており、小売市場の外資への開放が競争力で劣る地元の中小小売業の淘汰を生み出すことで、多数の失業を引き起こすことを懸念して、外資の小売市場への開放を規制してきた。それでも海外からの市場開放圧力の強まりを受けて、徐々にではあるが風穴が開きつつある。インド政府は、すでに外資の卸売業への進出は認めており、さらには06年1月、ナイキやアディダスのような単一ブランドを扱う小売業に限っては、外資の出資比率を最大51%まで認めている^{注16)}。

しかし、インドへの進出を狙うグローバル・リテーラーの大半は単一ブランドではなく、複数ブランドを扱う総合商品型小売業となっているため、単一ブランドの規制緩和ではインドに進出することが難しい。そこで海外の総合商品型小売業は、直接インドの小売市場に参入するのではなく、間接的に参入する戦略を採用している。キャッシュ&キャリー（C&C）方式の卸売業であれば、間接的にインドの小売市場に参入することが認められているためである。C&C方式の卸売業というのは、地元の商店、飲食店、スーパーやコンビニなどの小売業者が卸売業者を訪れて必要な商品を購入していくという販売・営業形態である。

ウォルマートは06年11月にインドで携帯電話販売などを手がけるバルティグループと合弁会社「バルティ・ウォルマート」を設立し、09年から「ベスト・プライス・モダン・ホールセール」の店名でパキスタン国境に近いパンジャブ州アムリツァルという地域でC&C方式の倉庫型の卸売店として出店した。小売店はすべてバルティ側が所有しており、ウォルマート側はC&C方式で小売店舗に商品を提供する。こうした形態をとることで、小売外資の規制には違反しない^{注17)}。

インドにおけるこのような参入方式は、すでにドイツの大手メトロがバンガローなどに出店済みであり、ウォルマートに限らず、グローバル・リテーラー各社に共通して見られる戦略となっている。英国のテスコも大手財閥タタ・グループと提携してC&C方式でインドのムンバイに進出している。カルフルもC&C方式の卸売業としてインドへの進出を狙っており、現在インド側の小売パートナーを探しているところといわれる。この方式は、ウォルマートとしてもやがて予想される小売外資規制緩和をにらみながら、その準備として先手を打った形での進出ということができる。

3. ウォルマートの韓国およびドイツ市場からの撤退

(1) 韓国市場からのウォルマートの撤退

ウォルマートは世界最大の小売企業であり、近年の不況が深刻化する中で、むしろ不況を追い風に全体としては業績の好調を維持しており、その成長の持続には多くの人々の関心を集めてきた。しかし進出した国で、すべて好調に推移してきたわけではない。海外での売上高がすでに1,000億ドルを超えてきたとはいっても、とりわけ流通のインフラが発展し、消費需要と競争環境が高度に発展してきた国では必ずしもウォルマートの戦略は成功しているわけではない。ここでは必ずしも成功しなかったケースを通して、ウォルマートのグローバル戦略を検証していきたい。

ウォルマートは、1998年に韓国市場に進出するが、2006年5月に撤退した（第6表参照）。韓国のディスカウントストア「E マート」を展開する新世界に現地法人の全株式を売却した。ウォルマートは、98年に韓国に進出し、16店舗を展開したが、売上高シェアは4%程度で韓国の小売売上高ランキングで5位にとどまっていた。しかも、出店のペースも遅延気味で、2002年に15店舗を出してから2006年まではわずか1店舗を加えただけに過ぎなかった。05年には約100億ウォン（約11億円）の営業赤字であった。

撤退の理由は、ウォルマート側は韓国の消費者ニーズに適合していなかったという韓国国内のマスコミの見解に最後まで強く反論したといわれており^{注18)}、韓国からの撤退について、ウォルマート・アジア最高経営責任者（CEO）（当時）のジョー・ハットフィールドは「ディスカウント店は規模が必要。韓国で4、5年のうちに業界2位、3位に浮上する見通しが立たず、撤退を決めた」と発言していた^{注19)}。さらに、国際部門トップのマイケル・デューク副会長（当時）は、「当社の成長戦略に大きく貢献できる地域に経営資源を集中していく」^{注20)}と、その後のウォルマートの国際戦略を方向づける発言をしたことも注目できる。

しかし、カルフルが2006年4月に撤退したのに引き続いてそれほど間をおかずにウォルマートの撤退が行われたことも興味深い動きといえる。ウォルマートは韓国消費者への適応のために、レイアウトやビジュアル・マーチャндаイジングの差別化による売場の快適化や対顧客サービスの改善、物流センター建設の敷地確保など撤退宣言が行われるギリギリの時期までいっそうの現地適応を図ろうと努力していた^{注21)}。そのような経緯から判断して、全体としては韓国の消費者の嗜好をつかめずに業績が低迷したことで、事業継続の困難さを考慮して、新世界の買収条件が良かったことや中国など新興国それに日本市場への経営資源の有効活用を企図して撤退に踏み切ったと考えられる。

E マートでは従業員全員を引き継ぎ、これらの店舗をE マートに変更している。これまでにウォルマートが海外から撤退した例は、1998年にインドネシア企業とライセンス契約を解消したことがあるが、現地法人を設立して本格進出した国や地域から撤退するのは初めてであった。

ウォルマートが韓国で成功しなかった理由は、いくつかの要因が指摘できるが、大きくは韓国の消費者ニーズを捉えることができなかったという面が強い。①ウォルマートの店舗は、もともとオランダ資本のマクロの店舗を引き継いだために立地条件が悪く、ウォルマートのスーパーセンターやディスカウントストアの標準的な平屋建て店舗に比べて、ウォルマートにとって不慣れな多層階のものが多かった。②EDLPを提供するための徹底した無駄の排除は、店舗を倉庫のような形にし、照明も暗く、商品陳列も簡素であり、箱詰めされたむき出しの商品を山積みされた状態で配置し、それ自体は低価格の合理的店舗としては正当化できそうであるが、韓国の消費者にはそれだけではアピールしなかった。むしろ、③韓国の消費者は価格の安さだけでなく、店や売り場の雰囲気それにサービスや催事を重視しており、韓国の地元資本のディスカウントストアとして成長しているEマートが百貨店のような売り場作りをしており、現地のニーズを反映しての対応と評価されたのとは対照的であった。また、④物流センターを持たなかったウォルマートは生鮮食品の品揃えに関しても地元資本にはかなわなかった^{注22)}。このように、ウォルマートの問題点は、需要面で現地の消費者のニーズに的確に応えることに手間取っていたという側面にとどまらず、特に品揃え、価格と品質、店舗立地や売場の雰囲気、物流などの面で、Eマートに象徴される現地小売企業のきめ細かいマーケティングが競争圧力となって、ウォルマートの市場獲得に大きな制約を与えたといえることができる。この点で、同じくグローバル・リテラーとして韓国の財閥のトップの座にある三星グループに所属する三星テスコは、ウォルマートやカルフルの韓国市場からの撤退と対照的に、現地に根付いて成長している。

三星テスコは、イギリス最大のスーパーであるテスコが1999年5月に三星物産と合弁で参入して作った小売企業であるが、店名も外資小売店をイメージさせるストレートな名前にせず、テスコの前に韓国で財閥トップの三星をつけた「三星テスコ」とし、設立当初から取締役や店長もすべて韓国人によって経営されてきた。従業員は顧客の声を反映できるようにその出店地域の出身者を採用し、安さだけでなく、店の雰囲気やサービスなどを内容とする価値を重視した店作りを進めて発展してきた^{注23)}。

第7表 韓国でのケース：7年で撤退⇒主な原因

参入形態の条件：オランダのコリア・マクロの買収
需要の条件：低価格だけの売り方への抵抗感 低価格だけでなく、店の雰囲気や催事などの地元に着したサービスや生鮮食料品などの鮮度のある品揃えが不十分
競争の条件：現地の小売企業の競争優位性による制約 ライバルと比べて立地条件の悪さ 業界で2、3位のポジションを確保できる見通しが立たない
経営内部の条件：物流センターを持たない調達方法の弱さ

(2) ドイツ市場からのウォルマートの撤退

2006年7月に入って、ウォルマートは韓国に続いて、ドイツからの撤退をマスコミに発表した。ドイツ市場に参入したのが1998年であり（第6表参照）、1998年にスーパーマーケットのベルトカウフ（Wertkauf）を、翌年にはインテルスパル（Interspar）を買収することで参入の足がかりを得たが、米国とのさまざまな法的規制や商慣行のギャップ、ドイツにおけるディスカウントストアを中心とした小売市場の競争の厳しさ、消費者の嗜好の違いなどが影響して期待したほどの成果を上げることができず、8年を経て撤退となった。

進出にあたっては10年の歳月をかけて調査研究をしたにもかかわらず、このような結果となってしまった。2006年当時、最終的には85店舗であったが、その売却先は、ドイツ最大の小売コングロマリットのメトロ（Metro）であり、これによってメトロはウォルマートからの店舗をそのチェーンであるリアル（Real）に組み込むことで、業績の低迷しているリアルのてこ入れと商品調達力の強化を図ろうとした^{注24}。

ウォルマートは、一時的とはいえ、ドイツでの売却に伴う損失（8億6,300万ドル）が原因で、四半期ベースで当時としては初めての減益となった。撤退理由について、ウォルマートのデューク副会長（当時）は、当時ウォルマートはドイツの小売市場で11位の位置にあったが、「ドイツでわれわれが目指した事業規模と結果を達成するのは難しいと分かった」と発言している^{注25}。

撤退に際しての主な理由として、①法的規制の存在である。大規模なビッグボックスストアの建設許可の取得を難しくしている厳格なゾーニング法は、都市の周辺を開発したり、自動車利用に都合のよい敷地の開発を進めるウォルマートの出店戦略にとって大きな制約要因となった。さらにドイツでは日曜・祝祭日営業や夜遅くの閉店時間の制限、全国レベル・地方レベルでの労働組合への加盟、低賃金や超過勤務を禁止した労働法、強力な労働組合が交代制の労働を制限し、深夜の補充業務を法律で禁止してきた。また原価割れ販売による価格競争の取り締まり、それにドイツの納入業者を締め付けるようなウォルマートの働きかけに対してそれを骨抜きにする公正取引規制がウォルマートの前に立ちはだかっていたという^{注26}。

②比較的少数の店舗を有する現地の小売企業の買収を通して、ドイツ市場に参入したものの、進出国のメーカーから価格や品揃え面で優位性を引き出すほどの十分な規模を実現できなかったことである。これは先に見た韓国のケースにも当てはまる^{注27}。③ドイツでは生鮮食品の隣にシャツや芝刈り機が陳列されていることの文化的違和感を訴えることが多く、このような品揃えのスーパーセンターやハイパーマーケットに対して買い物客の抵抗が強く見られたという^{注28}。ヨーロッパの消費者は一般的に、地元の商店で買い物をするのに親しみを感じていると見られるが、ウォルマートはこうした習慣をストップさせ、ウォルマートの店舗への切り替えを図ろうと説得してきたが、成功しなかった^{注29}。④ドイツの店舗では特に生鮮食料品に関しては、地元から調達する必要性が高いといえる。

その調達において地元の有力なハード・ディスカウントストア（ボックスストア）^{注30}であるアルディ（Aldi）やリドル（Lidl）の場合は品質もよく、しかもウォルマートの価格水準よりも常に低めに設定されており、ウォルマートは価格競争力ではリーダーとなっていない。ドイツはディスカウントストアの故郷といわれるくらい、食品や日用品を売るためのディスカウントストアが多く、厳しい価格競争が繰り広げられている^{注31}。その一方で、原価割れ販売に対する法的規制があり、ドイツの小売業は英仏の小売業に比べマージン率が低く、ウォルマート以上に薄利多売によるビジネスを行っている。⑤進出当初、マネジャーにすべてアメリカ人を登用し、アメリカ流のサービスを店員に強制し、店員に対して食料品を顧客の買い物バックに詰めるサービスやスマイルサービスといったドイツ人に馴染みのない善意の文化的失策を行ってきた。このことは、*New York Times* で、ドイツのウォルマートでは顧客に微笑んで挨拶するように、販売員に要請することをやめたということが記事で取り上げられている。とくに、女性販売員による微笑の挨拶が男性客に浮気を誘うと誤解されるということで、取りやめたという意外な反応も問題視されていたという。また米国のウォルマートではお馴染みのスタッフによる朝のシュプレヒコールも従業員からの不評を買い廃止したという^{注32}。ウォルマート流は、異なった価値観の押し付けになり、ドイツ人の労働意欲を損なったといえる。ウォルマートにとって異文化理解はかなり時間がかかり、さらに現地への適応や改善の実施も後手に回った感がある。このように、撤退の主な理由として、ドイツの厳しい競争環境に対抗するために、買物客をウォルマートに引き込むための魅力的な品揃えや店舗の立地に有力な方法を欠いていたことが指摘できる。

ウォルマートが直接投資をした国から撤退するのは韓国について2カ国目になる。ウォルマートは、国際化戦略について選択と集中を進めるように動き出している。とくに、利益の上がらない、店舗数で小規模な小売企業の国（韓国やドイツ）を切り捨て、比較的規模の大きな小売企業（英国、日本）や有望市場を抱える国（中国、中南米、インド）について、重点的な投資を進める方向が打ち出されている。有望市場とは、経済成長と所得水準の上昇により、今後中間層の市場規模が拡大するこ

第8表 ドイツでのケース：8年で撤退⇒主な原因

参入形態の条件：ベルトカウフとインテルスバルの買収
需要の条件：生鮮食品の隣に芝刈り機を置くような品揃えの違和感 ドイツの顧客の場合、地元の店舗を買い回る習慣が根強い 価格面での魅力を与えなかった
競争の条件：ライバルは品質も良く、ウォルマートよりも低めの価格を設定 ライバルのハードディスカウントストアが薄利多売による低マージンのビジネスを徹底 原価割れ販売の規制と激しい価格競争
経営内部の条件：アメリカ人マネジャーによるアメリカ流の経営方法の訴求に従業員の違和感（スタッフによる朝のウォルマート流のシュプレヒコールの廃止） 店舗数や市場規模において十分な規模の利益を獲得できるまでにはいかなかった

とが期待できる市場のことであり、グローバル・リテラーにとっては経営資源の選択と集中を通して、そうした市場で活躍できるチャンスをますます高めることを狙っている。

4. カルフルの日本市場からの撤退

(1) 単独での参入

同じく撤退を行ったグローバル・リテラーのケースとしてカルフルの場合を取り上げてみよう。売上高世界最大の小売企業であるウォルマートとそれに続くカルフルは、食料品を取り込んだ総合的なマーチャンダイジングと低価格販売を武器に、いずれも自国の売上高よりも海外での売上高が年々大きな伸びを示すようになってきたが、進出国から撤退するケースが起こっており、世界の市場を対象に、これまでさまざまな経験や知識を蓄積して競争力を発揮しているはずのグローバル・リテラーの撤退にいたるプロセスを検証してみよう。

カルフルは、ウォルマートよりも、2年ほど早くに日本市場に進出し、店舗展開をしていたが、進出後5年に満たない期間で撤退をしている。ウォルマートに比べて海外展開では歴史も進出国数でも先行していたはずであるが、日本では業績の低迷を受けて、わずかな年数で撤退をした。このカルフルの戦略は、現在業績低迷が8年連続しているウォルマートとは対照的な決断であったといえる。

カルフルは、1999年1月に全額出資によってカルフル・ジャパンを設立して日本に参入した。カルフルは立地の選定や出店の手続きなどでは三井不動産の援助を受けたものの、経営の自由度や利益の確保の点から単独での出店にこだわった^{注33)}。カルフルは、2000年12月に千葉・幕張に第1号店を出店し、2003年までにハイパーマーケットを13店舗まで出店する予定であった。しかし、2004年末で関東と関西で合わせても8店舗にとどまっていた。

カルフルの経営陣は、日本に導入しようとしたハイパーマーケット業態は、日本の総合スーパーとは異なった独自性のある業態コンセプトと認識していた。そのため日本にはない独自の業態として成功したトイザラスが日本の玩具小売業に対して競争優位性を発揮できたように、日本の総合スーパーに対して十分に競争力を生み出せると考えていた。そのため、カルフルの標準的なフォーマットをそのまま日本に導入することが行われた^{注34)}。

確かに、高い天井、広い通路や明るい店内照明、生鮮食品の量り売り方式、惣菜売り場でのオープングリルで焼いた肉の販売、店員によるレジでの袋詰め、冊子型のチラシ、最低価格保証など細かい販売方法では異なった点があったにしても、日本の消費者にはオープン当初はともかく、年月の経過とともに、大きな魅力を感じるほどのものではなくなり、計画通りには実績が上がらなくなった。当初導入したフランス式の販売方法は、量り売りや店員によるレジでの袋詰めにしても、日本の消費者

からの不評にあい、日本の小売店と同じ方法に変更している。

3号店を展開するも、業績が悪化したままであり、日本市場への本格的な適応を模索するようになり、2002年10月、4号店の狭山店の出店では日本型ハイパーマーケットのモデルを確立したとまで言われた^{注35)}。売場、レイアウト、商品政策、卸売企業との取引、総合量販店や小売経験を有する人材の採用など、大きな修正を加えることで日本市場への適応を図ろうとした。

日本市場への適応を図ろうとカルフルが努力するほど、日本の消費者からすると、ハイパーマーケットという業態は特別な存在としてではなく、日本の総合スーパーやスーパーマーケットと変わらない同じカテゴリーの店舗に過ぎなかった。あえて言えば、フランスの小売店という過大なイメージを抱いて期待していた消費者にとっては、日本の総合スーパーやスーパーマーケットの品揃えとそれほど変わらない、あるいはその水準にも達していないものであっただけに、期待を裏切る店となってしまった^{注36)}。

(2) 撤退の理由

2005年3月、日本で展開していた8店舗をイオンに売却し日本市場から撤退した。撤退の理由には、複数の要因が指摘されている。これについて、フランス本国の事情と日本の事情の2つのレベルでの整理が必要であると考える。

まず、本国の事情としては、フランスでの業績不振が続いていたこと、とくに主力業態のハイパーマーケットの低迷が顕著で、価格競争の激化を背景に既存店の前年割れが続いて業績が落ち込み、04年に約3億5千万ユーロを投入し、低価格戦略の強化を進めたが、成功しなかった。欧州では高い失業率とユーロ高が続いており、消費者の低価格志向はスーパーマーケットやハイパーマーケットよりもディスカウントストアへのシフトを生み出している。この業績の悪化は最高経営責任者が2005年2月に交代する事態にまでなった。その時の新しい会長は、英マークス&スペンサー（M&S）の再建に手腕を振るったリュック・ヴァンデヴェルデ取締役が昇格した^{注37)}。国内事業の不振が海外展開の見直しの引き金になっており、ほぼ同じ時期に赤字のメキシコでも店舗売却により撤退をしている。一方で中国を中心にインドネシアやタイでは新たな出店計画を発表するなどアジアの重点市場を絞り込もうとしていた。さらにアジア以外には南米でブラジルを軸にしたハイパーマーケットの展開を計画していた^{注38)}。しかし本国の業績がたとえ悪くても、進出国で成果が上げられていれば、撤退という問題は発生しなかっただろう。

日本に進出して4年近く経つカルフルにとって、撤退は時間の問題となっていた面がある。カルフルの元日本法人社長であった、中国総支配人（当時）のロイック・デュボアは、撤退に際してのインタビューで、「独力で世界第2位の日本市場を勉強するつもりだったが、消費者のレベルが非常に高く、スピーディーに店舗展開できなかった」と述べていた^{注39)}。ここで、カルフルが日本の消

消費者のニーズや嗜好を十分把握できなかったことが明らかにされている。失敗の原因として考えられる点には、消費者、供給業者、進出形態などで問題点が指摘されてきた。①カルフルが独自の業態として確立したハイパーマーケット「ハイパーマルシェ」はこれまでフランスはじめ海外で成功した店舗形態であったが、中間層の多い日本では、低価格を強調するだけでは十分でなく、とくに日本の消費者ニーズは短いサイクルで変化するため、品揃えに対する多様性、鮮度、リーズナブルな価格での高級感のあるフランス商品の調達といったことが求められていながら、そうした期待にきめ細かに応えられない不備が指摘されていた。②すでに進出済みのアジアの国と同じく、日本の商慣行に基づかない、メーカーとの直接取引を要求したが、食料品や日用雑貨のような商品の場合、鮮度や品種に厳しい条件が求められる日本の小売市場では、卸売業者を排除したダイレクトな仕入れの仕組みが品揃えを制限し、売り場を単調で感動のないものにしてしまった。正確には、低価格販売にこだわる戦略が日本の主要なメーカーや卸売企業の協力を得られなかったということである。さらにこのことは、メーカーのナショナルブランド品の取り扱いが減り、魅力のない商品構成に消費者の不満を高めた。③低価格戦略も不徹底だったことを意味している。日本では出店できた店舗の数も少なく（計画では03年までに13店を出店予定だった）、商品調達の面で規模の優位を発揮できるところにまで手が届かず、本来は強みであるはずの世界的な規模での調達のメリットを活用できなかった。④カルフルの日本市場への進出は、単独での進出形態によっており、店長などの日本法人のトップは進出当時から本国出身者で固められ、国内の特定の小売企業あるいはパートナーと連携した形での市場情報の共有やリスク分散が行われなかった。日本語を話さないフランス人幹部と現場の日本人社員との意思疎通が円滑に行かなかったことも、一方的にカルフル流を打ち出す幹部が社員の士気を低下させてしまったといわれる^{注40)}。

2005年3月、小売業世界第2位のカルフルは、日本で展開していた8店舗をイオンに売却し日本市場から撤退した。撤退にあたって、従業員はイオンが引き継ぐことになった。「カルフル・ジャパン」から社名を「イオンマルシェ」に変更した。店名は、そのままカルフルを継続使用することになった。しかしその後の2010年3月には、イオンは「イオンマルシェ」に関して、カルフルとの店舗名称使用ライセンス契約及び関連契約を終了し、店舗名を「イオン」に変更している。

2005年3月、日本からの撤退に続いて、注目すべきは2006年4月には韓国からの撤退を発表し、1996年進出以来10年目にしても韓国の消費者ニーズをつかみ切れずに、衣料品を主力とする流通業中堅のEランド（店名ホームエバー）に売却した。その後、このEランドはカルフル買収で過度な債務超過に陥り、買収から2年後には全店舗を三星テスコに売却している。

同アジアの市場でも、また参入した市場の時間的経過によっても、市場需要と競争条件が速いスピードで変質していることがうかがわれる。それぞれの国の人々の生活水準の上昇とともに、韓国の市場においても、世界共通の小売流通のフォーマットではその国の人々の固有な消費生活に比べられ

ない状況を露呈するようになった。その反面、消費者ニーズを熟知した地元小売企業を軸としたきめ細かな対応が成功のチャンスをつくっており、対照的な構図となっている。

2005年10月、カルフルは、英国最大の小売企業であるTescoが台湾市場から撤退することに伴い、台湾の店舗を譲り受けることになった。その代わりにカルフルは、チェコとスロバキアで展開しているカルフルの店舗をTescoに譲渡するというグローバル・リテラー間では珍しい店舗交換を行った。Tescoは、これまで海外出店では手堅さに定評があるが、海外撤退は1997年のフランス撤退以来であり、台湾でのカルフルとの激しい競争に屈した形となった。この事例に示されるように、グローバル・リテラーの戦略としては、撤退の選択は、次の出店や成長のための経営資源の有効利用という意味合いが強く、常に経営資源のグローバルな活用という視点から選択と集中が行なわれている実態を浮き彫りにしている。

さらに、最近の2010年7月の動向では、カルフルはタイ、マレーシア、シンガポールの3カ国での事業継続が困難であるとの判断から撤退の可能性を表明しており、中国、インドネシア、インドなど有望市場に経営資源を集中する一方で、成長の可能性の少ない上記市場からの撤退を図ることで世界的な事業の再構築を図ろうとしている^{注41)}。

すでに、3の(1)と(2)、それに4の(1)と(2)で述べたように、ウォルマートやカルフルの撤退の共通点は、自国で確立したフォーマットを直接進出国に導入しようとする戦略を採用してきたが、事態はそれほど単純な問題ではないにしても、消費需要、競争環境、それに政府規制などが複雑に組み合わさって発展した先進型の市場では必ずしも、こうした標準化のみでは有効に機能しないことを示している。若干の手直しによる部分適応を果たすにしても、競争者の優位を越えた魅力を打ち出すことができず、消費者への働きかけが十分でないため明確な認知が得られず、本社の財務事情

第9表 日本でのケース：4年で撤退⇒主な原因

参入形態の条件：直接投資

需要の条件：品揃えに対する多様性、鮮度、季節をベースとしたマーチャンダイジングなどへのきめ細かな対応が不十分

日本の総合スーパーと大差のない売場

フランスを表現した商品や売場に対する消費者の期待とのミスマッチ

低価格の不徹底と価格のみでは評価しない消費者とのズレ

競争の条件：日本で発展してきた総合スーパーやスーパーの存在を越える優位性が確立できなかった

低価格販売にこだわる戦略が主要なメーカーや卸売企業の協力を得ることを困難にしていた

卸売の協力を得られず、卸売を利用しない仕入のため単調で感動のない売場

経営内部の条件：フランス国内での業績悪化

商品調達の規模の優位性を実現できるほど店舗数を増やすことができなかった

単独での進出やトップをすべて本国出身者によって固めたことによる日本の消費市場や取引慣行の理解不足

フランス人幹部と日本人社員との円滑な意思疎通の不足

や経営資源の投資対象の変更などで、短期的にはシェアに結びつかないジレンマとなって撤退を選択させていくことが考察される。

5. ウォルマートの西友買収と日本市場での展開

(1) 西友買収のねらいと完全子会社化の経緯

ウォルマートの日本進出は、2002年3月に日本の小売業第5位（当時）の西友と包括提携することから始まった。当時、西友はセゾングループの中核企業の位置にあったが、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に直面していた。西友は、96年には有利子負債が1兆円を超えるまでになり、優良子会社であったファミリーマートの伊藤忠商事への売却や良品計画さらにはインターコンチネンタルホテルを売却するが、それでも店舗改装などへの投資もできないほど疲弊した経営状態を背景に、経営支援を受けるために外資との提携を探っていた。一方のウォルマートは4年間の調査を経て単独進出による日本市場参入に困難を感じていたことで、両社の思惑が一致したことである^{注42}。

ウォルマートが西友に対してなぜこのような買収による進出という方法を採用したのか。これには、2002年の進出以前のカルフル、コストコそれにテスコの日本市場での苦戦（当時）が影響している。カルフルやコストコの単独進出方式やテスコの中堅スーパー買収というライバル企業の進出形態と比較して、ウォルマート国際部門最高経営責任者のジョン・メンザーの「ゼロから新しい店を作ろうとすれば、壁にぶち当たる」という発言に示されるように、外資小売企業の日本での市場開拓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を削減しようとしたことである。矢作敏行はこの点を、「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」^{注43}と評価している。この方式は最初に海外進出を果たしたメキシコで実験して成功を取めた方式であることから、メキシコ方式と呼ばれ、当初は合併会社方式で参入し、段階的に現地企業に対して出資比率を引き上げ子会社化していった。西友の場合は買収という方式での参入であったが、出資比率の引き上げという方法を探ることで、西友に経営技術を移転し経営の再建に取り組んできた。

このようにウォルマートの西友への関与は、当初状況をうかがいながら段階的に出資比率を引き上げていく形できわめて慎重だったことがわかる。こうした背景には、ウォルマートは、これまでもイトーヨーカ堂と1993年に衣料品や雑貨などの商品供給を行う提携という形で日本に最初に参入したことがあるが、米国向けに開発された商品を日本に直接持ち込んだため日本の消費者に受け入れられず、この包括業務提携が成功しなかった経験を持っていた。さらに1999年のイギリスのアズダ買収は、ウォルマートの主力であるスーパーセンターに近いハイパーマーケット業態が主軸であったのと

比較して、西友の主力業態はそれと異なって規模の小さいスーパーマーケットであった点など先行きの見通しがいっそう不確実であったし、2000年に入ってからトイザラスの成功の一方でオフィスマックス、ザ・ブーツやセフォラといった専門型小売企業やカルフルの日本市場での苦戦などを背景により手堅い選択を考えていたといえよう^{注44)}。

ウォルマートは、2001年に西友との提携交渉を開始し、2002年3月に西友との包括的業務提携と資本参加を進めることになった。まず同年5月には、西友の株式6.1パーセントを第三者割当増資によって取得し、段階的に出資比率を高めることができる新株予約権を取得する。この新株予約権を行使することで、2007年12月までに $\frac{2}{3}$ の出資比率を66.7パーセントまで引き上げる権利を持つことになった。

資本面からの動きでは、2005年に、新株予約権方式で支援のために出資比率を42パーセントに引き上げ、さらに2005年12月には出資比率を53パーセントにまで引き上げた。2007年12月には新株予約権の行使期限が迫ってきたが、それを行使せず、TOB（テイクオーバー・ビッド＝米国ではテNDER・オファー）によって市場から株式のほとんどを取得し、2008年6月に完全子会社化し、上場を廃止した。2009年3月には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」を設立し、西友を100パーセント子会社と位置づけ、西友以外にもM&Aによる新たな機会を求める姿勢を打ち出している。同時に、同年9月には西友自体の会社形態を株式会社から合同会社（日本版LLC=Limited Liability Company：会社法で認められた米国流の企業形態）に改組することで、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ている^{注45)}。こうした一連の動きは、西友のウォルマート方式の浸透のための改革と見られ、ウォルマート本社主導が徹底しやすい基盤づくりと受け取れる。そのことは、さらに西友に限らず、有力な日本の小売企業を買収することにより日本市場で規模の拡大を実現することを意図して、ウォルマートのプレゼンスを打ち出すチャンスを狙っているとも考えられる。

その一つの兆候として、すでにウォルマートは、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に再建支援の名乗りを上げたことも注目しておいてよい。結果はダイエーがイオンの傘下に収まったが、ウォルマートのねらいは、重要拠点と位置づけている日本市場の攻略には西友だけではメーカーとの交渉力を発揮するのに規模の力が不十分と認識していたものと考えられる。

ウォルマートの最近の動向は、09年での持ち株会社の設立や西友の合同会社への移行、さらに10年5月にはM&Aをねらいに西友からM&A戦略を練る幹部を移籍するなど持ち株会社の陣容を拡充しており^{注46)} 今後は、本格的にM&Aを視野に入れた、ウォルマートのビジネスモデルを日本市場にさらに徹底して浸透させようとする試みと考えられる。不況の長期化を背景に、日本の消費者の低価格志向や救済・提携を求める不採算小売企業の出現がウォルマートのこれからの発展のカギともいえ

る。

実際に、2007年のサブプライムローンに端を発したアメリカの住宅バブル崩壊を契機に、リーマンショックなど金融危機による不況の長期化を背景に、日本人の消費者行動にも低価格と実質的価値を求める動きが現れてきた。西友は、2008年6月からの完全子会社化をきっかけに、同年11月から「KY（カクヤスク）でいこう！」キャンペーンを始め、翌月には最低価格保証を導入している。この点の経緯については、次節で詳しく述べることにする。

これまで赤字続きだった業績を09年には既存店売上高で0.3%増加させたことが話題となった。これまで勢いのあったイトーヨーカ堂やイオンリテールが前年を下回ったのとは対照的な違いを浮き彫りにしたからである。次第に、安さへの評判が浸透してきており、来店客数の増加を生み出している。しかし、短期的にはともかく、長期的な視点で見ると、02年から08年まで7期連続で最終赤字が続いており、09年でも期待通りの売上げまでには回復していないといわれる。そこで、次の節では、西友のウォルマート化について、その特徴と問題点、成長の可能性を検討してみたい。

(2) 西友のウォルマート方式の導入と特徴

西友のウォルマート方式の導入について焦点を当ててみると、2002年7月から本格調査を開始し、同年12月には経営計画5カ年計画（2003年から07年）をまとめ、西友へのウォルマート方式の移植が行われることになった。03年にはウォルマートの取締役を5人ほど派遣しており、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行い、パートタイマーへの切り替えを断行した。2007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人の早期退職者を募集し、さらに人員の削減を行ってきた。これに先立って、後に詳しく紹介する野田亨最高執行責任者（COO）の異業種からの引き抜き人事など経営幹部の刷新も行われており、ウォルマート流に抵抗感の少ない若い世代に期待する動きとも見られていた。しかし、08年には約20店の閉鎖とさらなる社員の希望退職を募集し、徹底した効率化と低コスト体質を作り上げてきた。

それと合わせて、西友改革のためにウォルマートのインフラとも呼べるシステム構築と整備のための投資を行ってきた。ウォルマート方式を確立するために、03年8月には店舗の在庫・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、取引先と販売情報を共有するためのリテール・リンクの導入、04年4月にはスーパーセンターを静岡県沼津市に、2005年4月には平塚市にもオープンさせ、24時間営業の店舗の増加や店舗運営の標準化や自動在庫補充システムの普及、さらに06年8月埼玉県三郷市に三郷新物流センターを稼働させた。さらにスーパーセンターの出店として、2006年6月仙台泉店、同年12月ひたち野うしく店、2007年7月北浜店などウォルマート流の大型店作りを進めていった。人事教育分野ではパートや正社員の区別なく研修制度として全従業員に基礎的知識を学んでもらうJS（ジョブ・ステップス）や売場係マネージャー候補を対象に高い店舗運営能力を育成す

るため SOL（ストア・オブ・ラーニング）の実施など西友へのウォルマート方式の移植が進められていった。それと同時に、従業員のレジや陳列などの複数業務を担当する「マルチタスク制」の導入、それに EDLP の徹底のためのチラシの廃止などが試みられた。このようなウォルマート方式の移植と一連の改革にもかかわらず、期待した結果を出せていない。ここではその原因と背景を探ってみよう。

西友の経営トップ（CEO：最高経営責任者）は、2002年3月、西友との包括提携から現在に至る過程で、めまぐるしく交代している。2005年7月、木内政雄代表執行役 CEO から渡邊紀征取締役会議長が CEO を兼務し、12月にはウォルマート本社のエドワード・カレッジスキ前ウォルマート・インターナショナルの最高執行責任者（COO）が就任し、当時はじめて外国人トップが誕生したと注目された。そして2010年2月には野田亨ウォルマート・ジャパン・ホールディングス合同会社執行役員 EVP 最高執行責任者（COO）が、西友の新しい最高経営責任者（CEO）に就任することになった。同時にウォルマート・ジャパン・ホールディングスの CEO に昇格し兼務することになった。野田氏は、2007年に西友の経営陣刷新の際に入社しているが、以前は三菱商事出身で英会話教室のベルリッツコーポレーション会長を務めたキャリアを持っている。この短期間での交代は、「ウォルマート流の低コスト運営が西友に定着したとの判断から、日本の流通環境に精通した日本人にトップを委ねることにした」^{注47)}と報道されている。しかし、西友を買収してからの期間で考えると、このトップのめまぐるしい交代劇は、投資の割りには業績の改善に結びつかない状態と深く結びついており、同時に業績向上をねらう意気込みの戦略的側面が反映している。

野田 CEO がインタビューの中で、西友の進む方向について以下のように述べている。「07年にウォルマートの戦略を日本でどう着地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ун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つととらえています。その中で、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。」^{注48)}

このトップの発言は、西友がウォルマートのビジネスモデルを導入することで、従来のハイエンド・スーパーではなく、ディスカウント・スーパーを目指すことで、新たな地位を確立しようとする戦略の転換をアピールしている。これまでも参入後の経営再建5カ年計画に基づいてウォルマートの基本方針ともいえる EDLP（Everyday Low Price）が導入されてきた。EDLP のメリットは、年間を通して顧客にいつも同一の低価格を提示することで、顧客には常時低価格で手に入るという安心感を与える効果がある。もし、時々の特売や一定期間だけのセールを行う場合、いわゆるハイロー・プライシングでは、販売促進費や人件費がその都度、特別に必要になり、取扱商品の量や種類が変動し、

効率的な業務を阻害することでコストの引き下げが難しく利益を圧迫する。一時的な特売やセールでは、顧客はその時期だけ安い目玉商品だけ買って他には目もくれず帰ってしまったり、安くなるまで待つといった状況が生まれ、顧客を常時店に引き付けることができなくなってしまう。EDLPでは、競争相手の低価格水準と同等かそれよりも低い水準に設定し、顧客が複数の商品を買物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であることを目標にしている^{注49)}。

EDLPは、低価格を実現しながら低い粗利益率でも利益が得られるように、仕入コストや販売管理費を徹底的に引き下げる仕組みをつくることが不可欠である。そのためEDLPはEDLC (Everyday Low Cost) によって実現される。EDLPが消費者に対する対応を目指したものであるのに対して、EDLCはサプライヤーとの対応において行われる関係といえる。これを実現するツールとして、「スマート・システム」と「リテール・リンク」が利用されている。「スマート・システム」は、店舗運営費の効率化のためのPOSによる販売データ、精度の高い発注と自動在庫補充を目指すものであり、「リテール・リンク」は、取引先への情報（販売・在庫）公開による商品本部のバイヤーとサプライヤーが商談する際の意思決定支援システムを内容とする。矢作によると、これらは統合情報システムとして一体的に利用されている。前者は競争相手のどこよりも効率的な店舗運営システムを構築するためのものであり、後者はどこよりも低い商品仕入コストの仕組みを実現するためのものであるという^{注50)}。「スマート・システム」から収集された販売データや発注データは、「リテール・リンク」によって取引先に対し、自社のデータ・ウェアハウスを公開し、有力メーカーと「ジョイント・ビジネス・プラン」(JBP) と呼ばれる協働関係を構築し、販売促進企画の共同作成等合理的な商品仕入コストの引き下げに取り組み、配送センター経由の一括納品体制を整備し、どの競争相手よりも低い販売価格が設定可能となり、顧客数が増大し、売上高が伸長する関係を確立できる仕組みとなっている。「スマート・システム」と「リテール・リンク」はウォルマートの情報システムの基幹をなしており、この情報システムと連動して商品の移動や保管を迅速的確に行うための物流システムが一体となったサプライ・チェーンの運営がウォルマートの競争力の源泉となっている。EDLPによるプライス・リーダーシップの発揮は売上高を増加させ、在庫削減と売場効率の改善努力をもとに低コスト化と高収益を生み、資産と設備投資の効率が上がり、その成果をさらにコストに反映させ、そしてまた価格を下げるという好循環を「生産性ループ」と呼び、ウォルマートの最近の「プロジェクト・インパクト」でも改めてこの生産性ループを強調している。

(3) 西友のウォルマート方式の課題

ウォルマートが西友に導入しようとしてきたディスカウント・スーパーの仕組みは、生産性ループの視点からみてまだ定着しているとは言いがたい。野田 CEO のインタビューでの説明の中にその課

題が指摘されている^{注51)}。

① EDLP の浸透度：EDLP の導入は、当初は日用品の一部のカテゴリーからスタートし、その後グロサリーに拡張し、日用品とグロサリーのほぼ全部がEDLP化してきた。課題として指摘していたのは、相場に左右される生鮮食料品、大型店で扱っている衣料品と住居用品、ファッション性の高い衣料品や季節性の高い住居用品にはEDLPに合わないものがあるという。これらは価格だけで訴求できない、他の方法との組み合わせが必要であるという。

② サプライヤーとの本格的協業：これから本格的に取り組む必要を指摘している。ウォルマートはこれまでサプライヤーとの協業において非常に優れた能力を発揮してきた。そこで、取引先と情報や戦略を共有し、互いに販売数量を増やすことによって、共存共栄していく戦略を日本でも本格化させることを強調している。すでにジョイント・ビジネス・プラン (JBP) というプログラムを立ち上げ、約30社と取り組んでいることを強調している。さらにリテール・リンクの開放を行っている。取引先のタイプとして、通常取引先、少し情報を共有する取引先、米国のP&Gのようにつぶり四つに組んでお互いに日本や世界のマーケットで成長していきたいという取引先に分けられ、このつぶり四つに組むタイプの取引先を全面的に後押ししていくつもりであるという。今後は、サプライヤーに対して、交渉力、影響力をもつことで、日本での存在感を高めることを指摘している。

③ 業態、地域、部門の壁：従来、西友、サニー、エス・エス・ブイなど会社の壁があり、両社は08年7月に西友に統合されたが、まだ業態や地域、部門によって壁が存在することを指摘している。まずそれらを取り除いて一体感を出し、今度はウォルマート全世界と協業することによって成長のチャンスを作ることを強調している。

ウォルマートの特徴は、店舗情報システムと連動して、店舗業務手順の標準化を徹底させるため、各業務マニュアルの導入とスコアカードによる業務改善運動を行ってきた。しかし、単にマニュアル管理だけに止まらず、人事・教育の改革にも力を入れており、創業者のサム・ウォルトンが創り出した独特の企業文化を継承し、アソシエイツへの動機付けを重視し、顧客に接する従業員の自覚を引き出そうとしている。これを矢作は、企業文化と従業員の高い意欲・能力によって持続的に顧客満足が実現するという良循環を「組織能力ループ」と呼んでいる^{注52)}。

ウォルマートでは、生産性ループと組織能力ループの両面が統合されて回転することが理想とされているが、日本ではそれがうまく回っていない。その原因を矢作は、短期的な経営課題と長期的な経営課題に分けて指摘している。まず短期的には、①「1社2システム」、②中途半端な価格政策、③品揃え形成の弱さが問題であり、長期的には、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旧式の店舗構造を指摘している。現状は、一方的な教師と生徒の関係に止まっており、西友の内なる改革が求められていることを強調している^{注53)}。この課題は、現在短期的な面では持ち株会社や合同会社への移行、後に検討するEDLPへの広告キャンペーンそれにワンストップ・

ショッピングのための総合化の追求などにより徐々に改善されているところであるが、長期的な課題としては、中小規模店舗の多さとそれらの店舗の老朽化といった本来のウォルマートの戦略には乗りにくい構造的な問題が存在しており、これから他社との M&A を含めて本格的に解決に取り組んでいく必要性が高い。

ウォルマートが西友への資本参加により進出して8年になるが、ウォルマート流の EDLP の日本市場への定着にはかなり時間がかかっている。EDLP が経済発展途上のメキシコでも低コスト体質に転換し定着させるのに8年を要したといわれており、これまでも一朝一夕に浸透できないことが指摘されてきた。しかし、ウォルマートはこのメキシコでの成功で EDLP が世界で通用する自信の裏づけになったと経営トップに認識されてきたのも事実である^{注54)}。

日本で EDLP がうまくいかない原因は、経営内部と外部の要因に分けて指摘できる。経営内部の要因は先に指摘したように、店舗オペレーションや販売管理費などの面で、高コスト体質が改善できず、生産性ループがうまく回らなかったことにある。西友はかつて「質販店」と称して高質路線を追求していた。このことは、先の野田 CEO の説明にもあったように、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、ある程度高い価格付けを特徴としたマーチャダイジングを採用してきただけに、短期間にディスカウント・スーパーへと切り替えるのは困難を極めた。西友では店作りや什器などの面ではウォルマート化が進んだといえる。しかし、EDLP は EDLC を前提に実現するものであるが、西友の当初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止まっており、店舗オペレーションや SCM (サプライチェーンマネジメント) のローコスト化を条件とするほど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おかれていた。西友のウォルマート化は、本来の得意分野であるスーパーセンター実験店舗以外は、あくまで西友の主流の業態であるスーパーマーケットに対する既存店効率化を目指した取り組みに終始しており、業務システムの複製としての知識移転がほとんどをなしていた。このことは、直接顧客と接触するマーチャダイジングの側面から展開されていることがうかがえる。しかし、本来ならリテール・リンクを軸にした EDLP を実現するための EDLC から回すべきであるが、実際はそれが逆になっているところに大きな課題が内在している。当初導入されたものは、直ぐに取り込める表面的な部分であった^{注55)}。

しかし、これも徐々にではあるが、08年に完全子会社となってからは低コスト体質へと移行しつつある。店舗オペレーションの効率化やチラシの削減など販売管理費の低減が実現できるようになってきた^{注56)}。今後は、低価格の徹底や品揃えの魅力を高めるためには、ウォルマートの強みともいえるグローバルな調達力を生かした商品導入や資材コストの削減などが課題となっている。

外部的には、消費者に EDLP というものが十分認知されなかったことである。これまで日本の消費者は、チラシによる期間限定の特売やセールに馴染んでおり、ライバル店ではほとんどがこのハイ

ロー・プライシングを採用している。西友もウォルマートが入る以前はこの価格・販促政策を展開しており、急にEDLPやロールバック（定期的に以前の価格水準に引き下げて販売する方法）を打ち出しても、消費者や時には従業員もロールバックの意味さえ十分に理解できない段階にあった。たとえば、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り代わり立ち代り、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。結果として、西友がライバル店と比較して、価格で圧倒的な優位に立っているとはいえない状況が発生した。そのため、2003年8月決算で大幅な赤字を出してから、チラシ広告を復活させ、従来の特売による販売促進とEDLPの方式を並用しており、EDLPの展開は中途半端な状態に置かれていた。現在は、食品と日用品は週1回、衣料品と住居用品はタブロイド版のものを月1.5回ほど打っている^{注57)}。

西友がEDLPを訴求し、最も低価格の店舗という認知を獲得するには、これまでの方法では十分ではない。ウォルマートの理念とも言うべき「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）というメッセージが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が問われていたといえる。2008年11月から、EDLPの徹底と推進のために新たなマーケティングの取り組みが行われた。それは新聞紙上に「KY（カカクヤスク）でいこう！」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ものであり、それなりに業界やマスコミで話題になった。これを補強するかのようになり、12月から他店チラシの掲載商品が西友よりも安い場合は価格をすり合わせる「他社チラシ価格参照制度」を導入し、日本の家電業界や中小スーパーでは見られるが、大手総合スーパーでは初めてという最低価格保証をアピールした。

さらに、このキャンペーンは第2弾として、09年3月に「ノンストップKY」となって、新聞だけでなく、さらにはテレビや店内のPOPそれにポスターなど複数のメディアで訴求することになった。09年7月から9月にかけて「アイラブKY」、冬には「安い！は、愛だ。」というギフトに関連したキャンペーンを展開した。10年1月には、冒頭で触れたように、「価格安く、暮らしやすく」キャンペーンを展開し、店舗や商品レベルのチラシ広告の展開からアプローチする従来の日本の総合スーパーやスーパーマーケットに多くみられる販売促進に対して、むしろ企業のイメージ広告に重点をおいた方法での低価格の認知を浸透させようとしているところに大きなマーケティングの変化が見られる^{注58)}。

これによって、低価格への認知が以前より高まったと評価されている。野田 CEO は、08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年秋のアンケート開始) 当時の3倍に上る」と低価格の認知度アップに自信を見せたという^{注59)}。しかし、問題は世界的な不況を背景とした消費動向がそのようにさせているというのであれば、景気が回復すれば

また顧客離れに遭遇することになる。むしろ、問われている西友のマーケティングは、一過性の低価格支持ではない。長期にわたってEDLPが支持される理由が存在するかどうかである。近年、日本でも食品や日用雑貨の分野では、企業間での商品のコモディティ化が進行しており、価格が消費者選択の有力な判断指標になっていることもよく指摘される点である。

しかし、ウォルマート方式でのEDLPが長期的に回転することで、多くの顧客から支持を得るということを想定するには幾つかの条件が必要となる。すでに指摘したように、西友の既存店の大半は、都市や郊外の主要駅前を中心に立地しており、店舗面積も中小規模が圧倒的に多く、店舗自体老朽化しており、ほとんど改装もされないまま使い続けられてきた。このことは、店の鮮度にマイナスの影響を与え、同時に店舗規模の制約からローコストでの店舗運営にブレーキをかけ、EDLCを実現する制約条件ともなっており、大量に売れる仕組みを作り出すには無理がある。

そのため、もっぱら既存店の改装を規模別に進めるようになってきている。改装の難易度の低い小型店から着手し、06年から08年で小型店を中心に約200店を改装した。08年後半からは中・大型店の改装に着手しており、100店の改装を予定している。最近では09年11月には、もともと西友の運営による西武百貨店であったリヴィンよこすか店を改装し、専門店ほどの品揃えではないが、すべてのカテゴリーを扱い、価格はEDLPを強調し、テナント部分を直営に切り替え、取扱品目数は改装後に約40パーセント増加したとされる。これはそれまで絞りすぎた品揃えを逆に、ワンストップ・ショッピングが実現できるようにするねらいから総合化しようとしたものである。しかし、スーパーセンターのような大型店の新規出店に対する投資は抑えられている。西友へのウォルマート本来のビジネスモデルであるスーパーセンターの量的な増加はそれほど期待できないだけに、既存店の中で大型店の改装は不可欠といえる。しかし、改装による売上増を期待するには、大型店の改装を終えたあたりからというタイムラグも考慮する必要がある。

さらには、競合の激化は西友がEDLPによる一人勝ちを許すほど甘くはないといえる。周辺に西友以外の店舗が立地していない環境ならともかく、西友の店舗の多くの立地は都市や郊外の駅前や中心に展開しており、競合店との距離が近く、品揃えが類似している店舗では、価格が安いことも重要な条件ではあるが、十分条件とはいえない。ウォルマートのこれまでの経営姿勢は、ウォルマート方式を日本市場に浸透・徹底できていないことが問題ととらえていることである。ハイエンド・スーパーからディスカウント・スーパーへの転換を強調することで、ウォルマートのEDLPの徹底が成功のカギという経営姿勢である。

たしかに、ウォルマートの地球規模の調達ネットワークを背景に、規模拡大によるバイイングパワーから低価格を実現することはそれほど難しいことではない。しかし、たとえ価格の優位性が確立しても消費者の支持を得るためには価格だけでは十分とはいえない。むしろ価格に見合った価値を提供しているかのマーチャндаイジングの内容が問われている^{注60}。この点では、最近、西友は、ワン

ストップ・ショッピングを強化する目的で、品揃えの総合化を復活させている。多くの他の総合スーパー（GMS）が総合化から専門化へと品揃えを絞り込んでいるのとは逆に、総合化をあえて追求し、例えばディズニー関連商品売場、おもちゃ売場、文房具売場、家電製品売場などをウォルマートのグローバルな調達ネットワークを活用して、売場や商品の総合化を充実させようと努力している。問題はこうした売場でどのような商品をどのように提案するのか、そのことが顧客の期待にどのように応え、あるいはその期待を超える感動を生み出すことができるかが問われている。しかし、家電量販店が熾烈な競争を繰り広げている立地環境の中で専門販売員の少ない家電製品の売場を復活させても、ライバル以上の魅力を消費者にしっかり提案できない限り、結果は厳しいと考えられる。まだ取り組みの途上であるが、現状は多数の消費者を持続的に引き付けるほどの魅力的な展開になっていない。

6. ウォルマート＝西友の日本市場での成功条件について

ウォルマートによる西友の改革は現在も進行途中であるが、そこには小売国際化の基本問題である「標準化と適応化」をめぐる問題が内在している。グローバル・リテーラーの行動様式は、小売国際化の基本問題である「標準化と適応化」の基本的な前提を確認させることになる。しかしこれは、いずれかに傾斜するための戦略の展開ではない。確かに、ブレンダ・スタークエストは、その著書において、グローバル小売業者とマルチナショナル小売業者を区分し、前者は標準的な事業フォーマットを世界規模で普及させるため集権的な展開を行うことを特徴としている点、後者は進出先の文化や市場条件に合わせて適応するため分権的な展開を特徴とする点を強調していた。前者はファーストフード企業や高級ブランド専門小売企業がそれに該当し、後者はウォルマートやテスコの大型総合商品小売企業を例にあげている。しかし、この区分によれば、ウォルマートはマルチナショナルに属する適応化の代表のように位置づけられるが^{註61)}、これまでの考察からも明らかなように、ここで重視されているのは、進出国においても標準化と適応化の双方を同時に展開しながら効率性と効果性（有効性）のバランスをどのように実現するかが問われている点である。ウォルマートは現実には、この標準化と適応化の双方を同時に展開しながらもむしろ標準化に固執した戦略を西友に徹底させようとしている。

この点で、矢作は「標準化と適応化」の両方の特徴を取り込んだ上で、独自の4類型を提起した。まず、小売業の現地化戦略パターンとして、母国市場で確立した事業モデルの正確な反復複製に戦略的価値がある場合の「完全なる標準化」、確立した標準化された事業モデルを移転するが、現地市場特性に応じた部分的な修正が避けられない「標準化の中の部分適応」、標準化された事業モデルを現地化する過程で連続的な適応が起り、既存事業モデルを越えた革新的な事業モデルが作り出される

「創造的な連続適応」、参入する国や地域に応じた新しい事業モデルを作り出す「新規業態創造」という4類型にわけて把握できるという^{注62)}。これに従うと、ウォルマートは西友に対して、当初は「標準化の中の部分適応」で取り組んできたと考えられる。しかし、西友のこれまでの動きを観察する限り、この「標準化の中の部分適応」自体にも、その内部には標準化のバリエーションが存在しており、標準化への揺り戻しが確認できる。

この点で、大きなヒントになるのは、コストコの戦略である。それは、1998年に日本市場に参入し、かれこれ10年以上になるが、ウォルマートの西友での戦略と比較して、「標準化の中の部分適応」の中で、より「完全なる標準化」に傾斜した戦略を採用しており、当初は直ぐに結果を出せなかったことも反映して、そのような標準化戦略を危ぶむ声が多く指摘された。むしろその戦略の特徴は、「日本参入に当たって、日本の商習慣に妥協しなかった」こととまで言われている^{注63)}。そして「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（日本支社長のケン・テリオ）。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」^{注64)}というようになり標準化がベースになっていると評価できる。

コストコは、メンバーシップのホールセールクラブであり、顧客は年会費（ビジネス会員3,675円・一般会員4,200円）を支払って買い物する方式である。購入単位はすべて大容量による大量販売である。一見、日本では少子化や核家族化を背景に、このような販売方法は買い物の現実に適合していないように見えるが、実態はかなり顧客の心をつかまえ賢い買い物を促進している。特に、主婦の間でグループ購入が定着しており、会費を払ったメンバー以外に付き添いが複数人（カード一枚につき3人まで）入店可能であり、大容量のバック売り商品でも、主婦の仲間同士がレジでの精算後や自宅に戻って、お互いに商品の分配・シェアが行われ、生協の共同購入とは違って気の合う仲間同士での買い物や日常生活の情報を交流させる新しい買い物のパターンを生み出しており、欲しい商品をコスト面でも、量の面でも、無駄なく計画購入している動きも注目できる。こうした買い物客の工夫や知恵がコストコの成功を支えている。しかも中身や味のわからない大容量の新しい食品には、試食を徹底させ、顧客の購買抵抗を低める工夫をしている。それ以上に、日本の小売店では手に入らない、大容量の食品や日用品さらにはブランド品まで、カーランドというPB（プライベートブランド）の存在も含めてほぼ定番の品揃えに加えて、季節性の高い商品群を組み入れて宝探しの楽しさを刺激し、合理的な買い物と広い売場を買い回る発見の楽しさを提供している。

コストコがほぼ10年近くかけてその存在を認知されるようになったのには、一定の背景がある。それは需要サイドから捉えると、顧客にとっての店舗選択に関わる動機、つまり店を選ぶ理由が比較的明確であることが指摘できるし、供給サイドから捉えると、競合店との差別化、つまり独自性を発揮していることが言える。それは端的に言うと、日本の小売企業でコストコと類似したコンセプトと価値提案をする小売企業が限定されており、日本にはない、独自の販売方法と低価格が一体となって評

価されているということができよう。

コストコが近年支持されてきた理由には、いくつか要因が指摘できる^{注65)}。

第1に、会員制という仕組みと商品構成の独自性がある。コストコが他の小売業と異なる大きな理由は年会費を徴収して顧客に買い物させる点である。一見顧客には会費は経済的には不利に働きそうであるが、そこで会員になった顧客は、価格面はもとより、商品の内容に魅力がある限り、とくに会費に見合う有利な買い物をしようとするリピーターとして囲い込まれることになる。この仕組みは、先にも触れたように大容量の商品ということが逆に、一人での買い物ではなく、気の合う仲間同士での買い物によるグループ買いやまとめ買いなどを促進しており、新しい買い物のスタイルとして支持されている。これは会員制という仕組みだけが受けているというよりも、宝探しの楽しさや日本では手に入りにくいという商品構成の妙味が消費者の支持を得ていると考えられる。現在までのところ、ウォルマートのサムズクラブが日本進出を話題にしたことはないが、先発者であるコストコやメトロ（日本では卸売り限定）に対して、進出するようなことがあればサムズクラブが日本でどのように受け入れられるかが興味を引かれるところである。

その第2は、世界的な不況の蔓延とNB（ナショナルブランド）商品の値上がりに対する消費者の生活防衛や節約意識の高まりが影響している。デフレスパイラルの進行は、それだけ雇用不安や所得減少を加速し、購買行動を低価格ヘシフトさせる動きとなって現れ、会員になった主婦を中心に、仲間で車を利用したグループ買いやまとめ買いといった新しい買い物スタイルを生んでいる。第3は、第2の動向とも密接に関連しているが、かつて日本人の生活や消費スタイルは「一億総中流」と呼ばれ、中間層の大きさによって支えられてきたが、規制緩和による競争社会や少子高齢化による高齢化世帯の増加は人々の格差を拡大し、中流よりも下のローミドル層の拡大を生んでおり、低価格支持を生み出す基盤が形成されている。従って、不況が長期化し、所得格差や資産格差での2極化が浸透するほど、ローミドル層の増加いかに、コストコや西友=ウォルマートには追い風になることが指摘できる。第4は、新しいライフスタイルを求める消費者の増加である。これは先に指摘した、主婦や若い世代の間に普及している、会費を払っても、仲間で購入することの合理性や買い物の楽しさを共感できる消費者の出現といえる。とくに、注目されるのが、これまでの団塊ジュニア世代や1976年以降生まれの「ポスト団塊ジュニア世代」（日本版ジェネレーションY世代）が30代となり、消費生活の主流を形成するようになり、合理志向、価格志向、効率志向、ファストファッション志向といった面で消費に大きな影響を与える存在と見られている。このような世代から若くなるほど、イケア、H&M、フォーエバー21などの支持者でもある^{注66)}。

ウォルマートが、日本で業績低迷している理由は、宮崎崇将によると、これまでの複数の業界誌の論調を踏まえて、日本市場の調査不足、ウォルマートの手法を押し通す傲慢な姿勢、ウォルマートと西友との経営陣のコミュニケーション不全、卸を媒介とした間取引を中心とした流通構造、独自の

食文化を持つ日本の消費などへの適応の失敗などを指摘しているが、このような捉え方には、ウォルマートが適切な適応行動を取っていれば成功していたという暗黙の前提が置かれているという^{注67)}。

しかし、特徴的な業態や経営技術の移転あるいは複製を実現することと、当該市場において市場シェアを獲得することを区分して考えるべきであり、これはたとえ移植に成功しても、現地市場において、とくに先進国市場では多くの競争者との競り合いの中で競争に勝利するだけの優位性を発揮しているかどうか重要となっていることを強調している。ウォルマート=西友が日本で苦戦している主要な理由を効率と効果（有効性）の関係で指摘している。つまり、日本の特徴的な小売企業が商品の品目数や鮮度というマーチャンダイジングの効果（有効性）を優先し、そのためのロジスティクスを前提とするのに対して、ウォルマート=西友は少品種を大量に低価格販売するために、積載効率を重視した低コストのロジスティクスを追求することで効率を優先しており、現状では効果を重視する日本の小売企業に対して、効率を優先する戦略が苦戦している点を明らかにしている。先行研究に対する理論的な文脈の中での問題提起ではあるが、ウォルマートが日本市場において、既存の日本の小売企業のシステムに対してどのように優れているのかを競争関係の中で実証する必要性を問いつけている^{注68)}。このことは、消費者のニーズや文化的な要素から問題を捉えるだけではなく、先進国での展開にはとくに現地小売企業や外資小売企業間での競争関係によってそれぞれの成果が影響を受けるという点をもっと重視しておく必要がある。ここでコストコを引き合いに出したのは、同じように標準化による効率を追求する小売企業でありながら、小売競争の中で業態を活かした独自性が消費者の支持を得ている点であろう。現地の顧客を魅了し、競争優位を発揮できる新規性の伴う知識移転であれば成功の可能性は高まる。現地小売企業である総合スーパーやスーパーマーケットあるいはホームセンターやドラッグストアなどと熾烈な競争関係にありながら、消費者によるコストコへの使い分けが行われている点は、ウォルマートの今後の日本での可能性に大きな示唆を与えているといえよう。

コストコの支持で特徴的なのは、同じ標準化の徹底であるが、アメリカのライフスタイルをテイストにアメリカ以外のその国で手に入りにくいもので、その国の消費者が欲しがらる商品を愚直に品揃えし、低価格で提供していることである。その意味では、効率だけではなく、効果にもこだわった戦略が展開されていると言えよう。流通イノベーションの本来のねらいからすると、低コストや低価格を実現するための効率の実現と、商品の品質や鮮度それに品数の豊富さや立地の利便性など効果（有効性）の実現を両方同時に提供できることが消費者にとっては理想の小売企業のビジネスモデルといえる。消費者が長期にわたって小売企業を支持する最大の理由は、この同時達成にある。ウォルマートが日本で成功する可能性は、先の不況の長期化や所得格差によるローミドル層の拡大という条件に依存している面がある。このことがウォルマート流 EDLP によって消費者の買い物習慣を変えることに結びつく可能性も否定できない。デフレの長期化が西友の売上げを回復させる可能性を高めてい

る。

しかしそれ以外に、西友に顧客が求めているものは低価格だけではない、マーチャンダイジングという提案の中身に依存しているように考えられる。消費者が低価格だけで動くわけではない。まさに、ウォルマートがアピールする Save money ができるから Live better になるという側面だけではなく、Save money に加えて、さらにそれだけでは実現できないところの価値の提案、つまり Live better の内容である暮らしのバリューやクオリティを日本の消費者にどのように提供できるかということで、世界最大のグローバル・リテラーとしての真価が問われていると考えられる。

7. むすびにかえて

本研究は、売上高や従業員数で世界最大の企業であり、かつ世界最大のグローバル・リテラーであるウォルマートに焦点を当て、その成長を生み出す基盤となった業態創出の過程を検討し、グローバルな展開の現状と課題を明らかにしてきた。

とくに、世界最大級の小売企業であっても、進出した国の市場で一様に大きな業績を生み出しているわけではない実態を、ウォルマートとカルフルの撤退の事例を取り上げることで、その戦略の特徴と問題点を需要サイドと供給サイドの両面から解明してきた。小売企業のグローバル化は、さまざまな背景のもとで行われるにしても、その出発点は、自国で成功した独自の業態の優位性を進出国に導入し、消費者の獲得による売上げ増大をはかろうとする経営者の強い動機に基づいている。しかも、このような優位性が大きく発揮できるのは、経済成長や消費者の生活水準の向上が期待できる新興国のように、流通のインフラが未整備であったり、競争関係がまだそれほど厳しくない段階では先発者優位によって成功の可能性は高いといえることができる。

しかし、本論文で検討してきたように、世界最大の小売企業であっても、先進国でのとくに成熟し洗練された消費市場の場合や、競争環境の面でライバルの競争力のレベルが高度化している場合は、たとえ自国で成功したモデルであっても、現地の顧客を魅了できず、競争優位を発揮できない新規性に乏しい知識移転では必ずしも成功の条件とはならないことを明らかにしてきた。ウォルマート＝西友の日本市場での成功条件は、ウォルマートが本国で成功してきた EDLP モデルが消費者にとって経済的な節約を促進する特徴を有するという意味で、経済環境に依存していると考えられる。この点では日本で不況がさらに長期化し、ローミドル層が拡大するほど EDLP モデルが支持される可能性が高まるといえることができる。しかし、景気の回復によって、また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する場合には、低コストや安さという効率だけではない、魅力のある品揃え、希少性、クオリティ、安心感、使いやすさなどの効果（有効性）が大きな役割を果たすといえる。そもそも消費者は、グローバル・リテラーであれ、地域に限定して展開している小売企業

であれ、効率性と効果性（有効性）を同時に提供できるバランスを求めているのであって、それを実行できる企業であれば出自や国籍を問わず、支持するという関係を示唆している。

*本研究は、専修大学研究助成個人研究費「グローバル・リテーラーの経営戦略と日本市場での成功条件」平成16年・17年度の研究成果の一部である。

注)

1) ビジネスの成果を短期的・局所的視点から単純に勝ち組と負け組に判別することには異論も多い。最近になって撤退を引き起こす原因や構造、それに撤退の戦略的意義についての研究が行われるようになってきた。ここではグローバル・リテーラーの場合、負け組をどのような基準から判断するかでは、進出国からの撤退をイメージしているが、むしろグローバル・リテーラーの撤退を一時点の意思決定として独立して捉えるのではなく、一つの過程として認識する必要性を強調する問題提起も注目できる。この点の議論は、鳥羽達郎「小売企業の国際化と撤退の構造」日本流通学会編『流通』2009, No. 24, pp 103-111に詳しい。

グローバル・リテーラーの世界戦略からすると、ある国からの撤退が他の国の進出を支援する戦略として経営資源の配分の選択と集中を行うケースには必ずしも、その国からの撤退が単純に負けを意味するものではないという評価も提起されている。向山雅夫「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、2009年、pp 306-307に詳しい。

2) この事情と背景については、Sam Walton, *Made in America: My Story*, Bantam Books, 1992 (渥美俊一・桜井多恵子監訳『私のウォルマート商法』講談社+α, 2002年), Bob Ortega, *In Sam We Trust: The Untold Story of Sam Walton and How Wal-Mart Is Devouring America*, Blauner Books, 1998 (長谷川真美訳『ウォルマート：世界最強流通業の光と影』日経BP, 2000年), 田口冬樹「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, 2005年11月, pp. 13-14, 渦原実男著『日米流通業のマーケティング革新』同文館出版, 2007年に詳しい。

3) Sam Walton (渥美俊一・桜井多恵子監訳) p 207, p 292.

4) Walmart 2010 Annual Report.

5) IMF-World Economic Outlook (April, 2010).

[http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_GDP_\(nominal\)](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_GDP_(nominal))

6) CIA-The World Factbook—Field Listing : Budget, 2010, pp 1-8.

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2056.html>

7) Edward J. Fox and Raj Sethuraman, "Retail Competition," in Manfred Krafft and Murali K. Mantrala (Ed.), *Retailing in the 21st Century: Current and Future Trends*, Springer, 2009, pp. 239-254. この他に、とくにサーキットシティについては、『販売革新』2009年10月号, p 63。

8) Sandra S. Vance and Roy V. Scott, *Wal-Mart: A History of Sam Walton's Retail Phenomenon*, Twayne Publishers, 1994, p. 118.

9) Sandra S. Vance and Roy V. Scott, *ibid*, p. 126.

10) *Chain Store Age*, 2010, 1. 1, p. 60.

11) 田口冬樹「小売企業のPB商品開発の現状と課題」専修大学経営研究所『専修経営研究年報』第34集, 2010年3月, pp 4-5. Misha Petrovic and Gary G. Hamilton, "Making Global Markets: Wal-Mart and its Suppliers," in *Wal-Mart: The face of 21st Century Capitalism*, edited by Nelson Lichtenstein, New York: The

New Press 2006, pp. 107-142.

- 12) Laura Rowley, *On Target: How The World's Hottest Retailer Hit A Bull's Eye*, 2003 (田中めぐみ訳『ターゲット: 全米 No. 2 デイスクラントストアの挑戦』2005年), pp. 73-82.
- 13) 長島信一「ウォルマートのPB戦略」『流通情報』2009 (480), pp. 36-41.
- 14) 『日経流通新聞』2010年2月5日。
- 15) 矢作敏行著『小売国際化プロセス』有斐閣, 2007年, p. 281, 宮内拓智「米国巨大小売業におけるブランド・アイデンティティ」『京都創成大学紀要』第6巻, 2006年, p. 151.
- 16) 門倉貴史著『世界不況を生き抜く新・企業戦略』朝日新書, 2009年7月, pp. 110-112.
- 17) 門倉, 前掲書, p. 111, 『日経流通新聞』2009年6月5日, 『チェーンストアエイジ』2010年1・1号, p. 64. 『日経流通新聞』2010年8月13日。
- 18) 崔相鐵「韓国市場における小売国際化」向山雅夫・崔相鐵編著『小売企業の国際展開』中央経済社, 2009年7月, p. 75.
- 19) 『日経流通新聞 MJ』2006年5月24日。
- 20) 『日経流通新聞 MJ』2006年5月24日。
- 21) 崔, 前掲書, pp. 74-75.
- 22) 『日経流通新聞 MJ』2006年5月24日。
- 23) 金成洙「グローバル・マーケティング」宮澤永光・城田吉孝・江尻行雄編『現代マーケティング』ナカニシヤ出版, 2009年5月, pp. 220-225.
- 24) *New York Times*, 8-2, 2006.
- 25) 『日経流通新聞 MJ』2006年8月2日。
- 26) Nelson Lichtenstein, *The Retail Revolution: How Wal-Mart Created A Brave New World Of Business*, Metropolitan Books, 2009, pp. 187-189, John K. Johansson, *Global Marketing*, 2005, p. 249.
- 27) 『日経流通新聞 MJ』2006年8月2日。
- 28) *New York Times*, 7-29, 2006.
- 29) *Chicago Tribune*, 8-6, 2006.
- 30) ドイツのアルディが1952年に開発し、後に他のヨーロッパ諸国に普及したディスカウントストア業態で、500平方メートル程度の店舗面積で、ボックスストアとも呼ばれ、自社ブランドを中心に品揃えがスーパーマーケットに比べて限定的で、かつ15-30%程度低めの価格設定が特徴となっている。後に本論で述べるが、意思決定を迅速に行えるように、ウォルマートが日本で合同会社に移行しているが、ちなみにドイツのハード・ディスカウントストアのアルディは同族会社で未上場であり、意思決定が迅速に行われていることでも知られている。
- 31) *New York Times*, 7-29, 2006.
- 32) *New York Times*, 8-2, 2006.
- 33) 「敗群たちの錯覚 見ていたのは顧客の虚像」『日経ビジネス』2005年4月11日, p. 32.
- 34) ハーパーマーケットはかならずしも日本でユニークで、新しい業態ではない。カルフルの出店当時はすでに撤退して存在はしていなかったが、かつてハイパーマーケットという業態をダイエーがはじめて日本に持ち込んで普及させようとしたが成功しなかった例がある。ダイエーは、もともとこのカルフルを手本に1980年末にこの業態コンセプトを日本に紹介したが、日本人の買物スタイルに適合させることができなかった経験を持っている。偶然にもカルフル・ジャパンの最後に出店した明石店は、かつてダイエーのハイパーマーケット1号店の跡地に居ぬきで出店したものであった。向山雅夫「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, 2009年7月, p. 314.

本来、スーパーマーケットとウエアハウススタイルのディスカウントストアの融合によって生み出された店舗形態であるが、広い売り場に商品をうず高く積み上げ、売り場を商品ストックの場所としても活用することで、運営コストを引き下げる効率的な方法である。しかしその半面で、多品種少量といった商品調達や鮮度や流行を求められる品揃えには向かないという弱点もあり、ダイエーが手がけていた時代にも、すでに日本の消費者の嗜好に応えるためにはさらなる調整が求められていたといえる。

- 35) 向山, 前掲書, 2009年7月, pp. 293-295。
- 36) 為広, 前掲書, pp. 162-164。
- 37) 『日経流通新聞 MJ』2005年2月7日。
- 38) 『日本経済新聞』2005年3月29日, 『日経流通新聞 MJ』2006年3月17日。
- 39) 『読売新聞』2005年3月11日。
- 40) 『日経流通新聞 MJ』2005年3月11日。
- 41) 『日本経済新聞』2010年7月8日, 『日経 MJ』2010年7月9日。
- 42) 田付茉莉子「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』山愛書院, 2010年, pp 134-144。
- 43) 矢作, 前掲書, 2007年, p. 277。
- 44) 為広, 前掲書, 2009年, pp. 167-168。
- 45) 『日本経済新聞』2009年6月2日。
- 46) 『日経 MJ』2010年5月17日, ウォルマートのダグ・マクミロン国際事業 CEO によると, 日本の西友について「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」と明言している。『日本経済新聞』2009年10月23日。
- 47) 『日経 MJ』2010年2月1日。
- 48) 野田亨「トップの決断」『販売革新』2010年5月号, p. 14。
- 49) 矢作, 前掲書, p. 281。
- 50) 矢作, 前掲書, p. 282。
- 51) 野田, 前掲誌, p. 17。
- 52) 矢作, 前掲書, pp. 289-295。
- 53) 矢作, 前掲書, pp. 297-303。
- 54) 『日経 MJ』2005年8月31日, 田口, 前掲論文, p. 43。
- 55) 今井梨絵「グローバルリテーラーの競争優位と海外市場への移転—ウォルマートの日本進出のケース」『産業経営』第34号, 2003年, p. 64。
- 56) 「スーパー最終戦争」『日経ビジネス』2010年8月9・16日合併号, p. 30。
- 57) 「『西友=KY』戦略の深層」『販売革新』2010年5月号, p. 25。
- 58) 同上雑誌, pp. 22-25。
- 59) 『激流』2010年5月号, p. 18。
- 60) 『Chain Store Age』2007年11月号, p. 31。田口冬樹「新しい価格戦略—買い手にとっての価格および売り手にとっての価格」生協総合研究所『生活協同組合研究』2006. 2, No. 361, pp. 12-19。
- 61) Brenda Sternquist, *International Retailing*, 2nd Edition, 2007 (若林靖永・崔容薫他訳『変わる世界の小売業: ローカルからグローバルへ』新評論, 2009年10月) pp. 21-24。
- 62) 矢作, 前掲書, pp. 36-40。
- 63) 佐藤生美雄「コストコ: 日本の商習慣に妥協しなかったビジネスコンセプトと6つの成功要因」『販売革新』2009年, p. 21。

- 64) 「列強，本土二上陸ス：巨艦コストコ，ウォルマートの破壊力」『日経ビジネス』2010年8月9・16日合併号，pp. 26-31。
- 65) 月泉博『流通外資の日本進出』成功と失敗の『分岐点』『販売革新』2009年12月，pp. 16-17, 『Chain Store Age』2009年10月15日，pp. 58。
- 66) 月泉，前掲誌論文，pp. 14-17。
- 67) 宮崎崇将「ウォルマートの日本市場における『競争力の移転』可能性：マーチャングアイジング・ロジスティクスの観点から」『経営研究』第60巻第4号，2010年2月，pp. 209-210。
- 68) 宮崎，前掲論文，pp. 215-225。