

# 日本市場におけるウォルマートの行動過程

鳥羽達郎

## はじめに

ながらく国内産業に属するものと認識されてきた小売業界において、世界市場を舞台とする競争が繰り広げられている。アメリカ合衆国のウォルマート、フランスのカルフル、ドイツのメトロ、オランダのロイヤル・アホールド、そしてイギリスのテスコに象徴される先進諸国の大企業による躍進が目覚しく、それらの成長ベクトルとして海外進出は必須の経路となつてきているかのような印象さえ与えている。こうした企業群は、どのように国際化を推進してきたのであろうか。また、どのような取り組みが現在の地位を可能にしているのであろうか。一九八〇年代の後半から活発な議論が積み重ねられてきた小売業の国際化にかかわる研究は、真正面からこの問題に取り組んできたとはいいい難い。先行研究の大部分が複雑な過程を単純なモデルや類型へ

とコード化することに膨大な時間と労力を費やしてきた。例えば、いくらかの戦略類型を抽出する試みがあるがその典型である。そうした試みでは、各研究者が固有に設定した枠組みを基準として、個別企業の複雑な行動を単純な類型に押し込むことから実態を把握しようとすることに力点が置かれてきた。しかし、それらは一時点の静態的な特徴を抽出しているに過ぎないことを指摘せざるを得ない。国際化の内実を把握するためには、その複雑な「過程」そのものを直視する必要がある。こうした問題を克服し、より実態に即した理解を求めめるための手段として通時的な歴史研究を充実させる必要性が叫ばれている。<sup>(1)</sup>

本稿では、世界最大の小売企業であるウォルマートの事例研究を通じて、この問題に取り組んでみたい。具体的には、ウォルマートのおよそ一七年間におよぶ国際経験を歴史的に概観し、日本市場における

展開を包括的業務提携による参入時点から完全子会社化に至る若干六年間の経緯を追跡することによって、その複雑な過程の特徴を浮き彫りにし、今後の方向性を展望することを目的としている。

### 一 歴史的沿革と現況

ウォルマートは、アメリカ合衆国のアーカンソー州ベントンビルに本社を構え、全米五〇州と一三カ国の海外市場でディスカウント・ストア、スーパーセンター、サムズ・クラブ、そしてネイバーフッド・マーケットという豊富な小売業態（以下、業態と省略）を展開している。二〇〇七年度には、それら七二六二店舗を運営することで三七四五億ドルもの売上高を達成し、世界の小売業界で首位の座に君臨している。

ウォルマートの起源は、一九四五年に創業者のサム・ウォルトンが、ベン・フランクリンのバラエティー・ストアのフランチャイズ・チェーンに加盟し、アーカンソー州ニューポートに店舗を構えた瞬間に遡る。そして一九六二年のこと、同州ロジャースにウォルマート・ディスカウント・シティーの第一号店を開店したことをもって、ウォルマートの歴史が始まった。

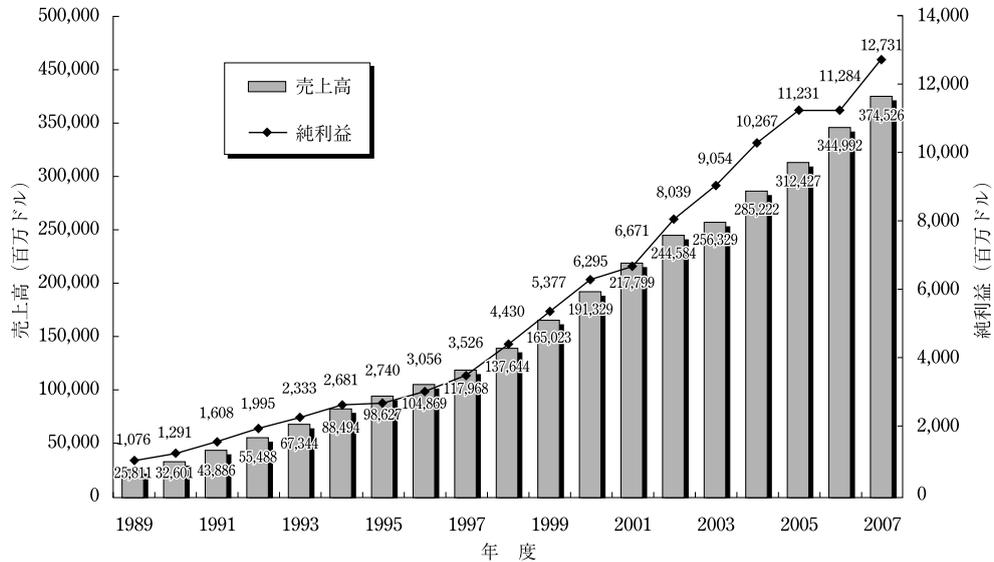
戦後、アメリカ合衆国の小売業界で覇権を握ってきたシアーズ・ローバックやKマートを凌駕し、全米小売企業の首位についたのは、創業してわずか三〇年後の一九九二年のことであった。二〇〇一年に

は、世界的な経済誌の『フォーチュン』によって毎年調査される「グローバル・ファイブ・ハンドレッド・ザ・ワールド・ラージスト・コーポレーションズ（Global 5 Hundred The World's Largest Corporations）」において前年度まで首位にあったエクソンモービルの売上高を凌駕することで脚光を浴びるのであった<sup>(2)</sup>。当然、世界小売企業の売上高ランキングにおいても、後塵を拝するカルフルを遙かに引き離す独走状態にあり、その売上高に第三位のメトロ、第四のテスコの売上高を合計しても到底およばない規模を誇る<sup>(3)</sup>。いうまでもなく、アメリカ合衆国内における小売企業の売上高ランキングにおいても同様の状況にあり、第二位のホーム・デポ、第三位のクロージャー、そして第四位のターゲットを合計しても遙かにおよばない<sup>(4)</sup>。ここの二〇年間の総売上、純利益の推移を見ても共に着実な上昇を示している（図一参照）。

ウォルマートのアメリカ合衆国内における展開については、国内外で多大なる優れた研究成果が報告されている。したがって、屋上屋を架すことを避け、その詳細については先行研究に譲らなければならない。しかし、その特徴を簡潔に把握しておく、次の三つの点に集約される。

第一に、さまざまな業態を展開していることがあげられる。現在、ディスカウント・ストア、スーパーセンター、サムズ・クラブ、そしてネイバーフッド・マーケットを展開している。当初はディスカウント・ストアを軸に拡張してきたが、一九九五年を基点に他業態を投入

図1．ウォルマートの売上高と純利益の推移



注：2003年度に業績の集計手法が変更されたために当該期間におけるデータに連続性はない。  
 出所：Wal-Mart(1989-2008), *Annual Report 1989-2008*.

することで持続的な成長を模索し始めた。

第二に、独自の商品調達システムを構築してきたことがあげられる。全米に自社の配送センターを張り巡らせ、一九八三年には、本部、店舗、配送センター間で迅速なデータのやり取りを可能とする人工衛星を打ち上げた。さらに一九九一年からは、供給業者との取引関係に効率と効果をもたらすリテイル・リンクと称するデータ・ウェアハウスの構築に乗り出すなど、商品調達システムの基礎固めに多大なる企業努力を注いできた。

そして第三に、協調性に溢れる組織文化があげられる。ウォルマートにおいては人材教育こそが最大の設備投資と認識されている。従業員をアシエイト(仲間・同僚)と称することからも窺われるように、従業員をビジネス・パートナーと認識し、彼らの独自性、主体性、そして自主性を重視する経営姿勢を醸成してきた。それは利益配分方式、成果報酬主義、そして従業員の持株制度などを通じて、従業員の士気を高める体制を構築することに努めていることから窺われる。

## 二 海外展開の現況と越境の背景

ウォルマートの海外進出は、創業しておよそ三〇年もの歳月が経過した一九九一年のこと、メキシコへの進出によって幕が開かれた。まもなく一九九三年には、ボブ・マーチンが率いる国際事業部のウォルマート・インターナショナルを開設し、本格的な海外進出への離陸に

備えるのであった。

(1) 海外展開の現況

小売企業のグローバルな体質を把握するに際して、画一的な指標が存在しているわけではない。しかし、総売上高の規模、総売上高に占める海外部門の売上高の割合、進出国（範囲・数）や海外市場における出店数といった項目から、その程度を客観的に把握することは可能であろう。

まず、総売上高については、業界の垣根を越えて世界最大規模に達している。次に、総売上高に占める海外部門の売上高については、一九九五年にわずか四％に過ぎなかったものが、二〇〇七年末には二四・二％に達している。この一〇年間で、国際事業部の売上高はおよそ二〇倍もの規模に拡大してきたのである。こうした動向を確認すると、その真剣な姿勢を確認することができる（表1参照）。実際、部門別の売上高推移に目を向けてみると急激に存在基盤の重心を海外市場に傾けてきた跡が窺われる（図2参照）。

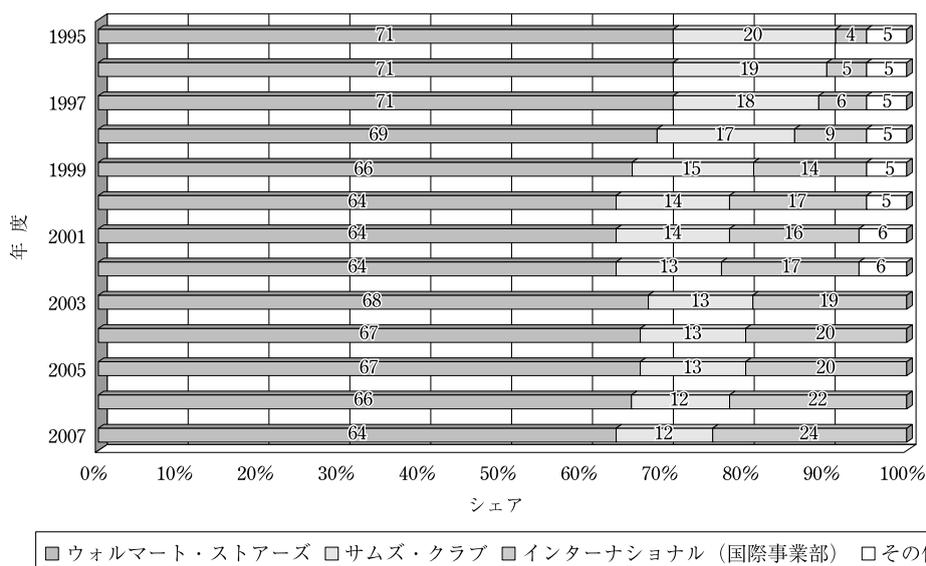
表1．ウォルマートの総売上高に占める海外部門売上高・営業利益の推移

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
総売上高	104,859	117,958	137,634	165,013	191,329	217,799	244,524	256,329	285,222	312,427	344,992	374,526
海外売上高	5,002	7,517	12,247	22,728	32,100	35,485	40,794	47,572	56,277	62,719	77,116	90,640
海外比	4.8%	6.4%	8.9%	13.8%	16.8%	16.3%	16.7%	18.6%	19.7%	20.1%	22.3%	24.2%
総営業利益	2,978	3,424	4,209	5,582	6,446	6,718	7,940	9,096	10,482	11,408	12,178	12,884
海外営業利益	24	262	551	817	1,112	1,458	2,033	2,370	2,988	3,330	4,259	4,769
海外比	0.8%	7.7%	13.0%	14.6%	17.3%	21.7%	25.6%	26.0%	28.5%	29.2%	35.0%	37.0%

注：売上高・営業利益単位＝100万ドル。

出所：Wal-Mart(1995-2008), *Annual Report 1995-2008*.

図2．ウォルマートの部門別売上高シェアの推移



注：アニュアル・レポート上で国際事業部の売上高が公開されたのは1995年度以降である。

出所：Wal-Mart(1995-2008), *Annual Report 1995-2008*.

しかし、フランスのカルフルのそれが五四・七%におよんでいる状況と比較するならば、それは決して高いレベルとはいえない。なお、進出国と出店数については、一三カ国で四つの業態を軸に二七五七店展開している。これも、一八カ国(ストアテイリング)で五つの業態を六二〇七店も展開しているカルフルと比較してみると、高いレベルではない。すなわち、世界市場を標的とした取り組みとその実態から見ると、ウォルマートの海外展開はまだ胎動期にあるといっても過言ではない。

## (2) 越境の背景

カルフルが創業後間もなく海外展開に踏み出したのに対して、ウォルマートについては、アメリカ合衆国が持続的な成長を許容する肥沃な土壌を擁していたことと関係していることが、創業しておよそ三〇年後に始動するのであった。ここでは、その背景について検討することにしよう。

まず、政治的・法律的プッシュ要因が取り上げられる。これまでウォルマートに対しては、その巨大性から多様な影響が懸念され、連邦取引委員会(Federal Trade Commission: FTC)による監視が強化の一途を辿ってきた。アメリカ合衆国においては、日本の大規模小売店舗法のような「大型店」であるがゆえに出店を規制するような法律は存在しない。一般的には、ロビンソン・パットマン法<sup>(6)</sup>、都市計画制度に基づくゾーニング法<sup>(7)</sup>、そして建築規制によって制約を受けてきた。

加えて、近年では生活者の環境保護の立場から大型店の出店を抑制する事例も見受けられる。ウォルマートについては、その大規模性ゆえに、出店自体が大きな問題を孕んでいる。とりわけ、中小零細店の近隣に立地することによって、彼らの存続に衝撃を与えることが懸念されるのである。また、全米に限らず展開しているながら、自社の都合でスクラップ・アンド・ビルドを繰り返す、地域社会における将来の発展に責任を持っていないといった声も聞かれる。その他、地域社会への貢献や従業員の福利厚生を軽視しているという批判の声も高揚しているのは周知の事実であろう。

アメリカ合衆国においては、反ウォルマート・シンドロームともいうべき出店反対運動が随所に見受けられる<sup>(8)</sup>。例えば、郊外型の大規模店の出店で、住宅地に近い小規模のショッピングセンターが倒産し、車を運転することができない高齢者などの買物が不便になるといった問題が発生している。さらには、従業員に対する医療費の負担や労働条件について批判的な声も少なくない。こうした側面は、ウォルマートを批判する『ウォルマート・低価格がもたらす高い代償(Wal-Mart: the High Cost of Low Price)』や『ウォルマートはアメリカ合衆国にとって善か(Is Wal-Mart Good for America?)』と題するドキュメンタリー映画が作成され、全米に大きな反響をもたらしたことから窺われる。こうしたさまざまな媒体を通じて、ウォルマートが中小零細の小売企業を廃業に追い込む過程や医療保険などの福利厚生が低水準で州の公的保険の負担が膨らむ実情などが鮮明に告

発されている。

こうしたウォルマートに対する脅威感が高揚するなかで、州や都市などの自治体が独自に大型店舗の規制を設ける動きが広がってきた。<sup>(9)</sup> 例えば、カルフォルニア州では、一九九九年九月から九〇〇〇平米以上の小売店舗の出店について、食料品など消費税が非課税の商品売場が一三五〇平米を超えることを禁じる法律が施行された。そのことで、スーパーセンターの出店が事実上不可能な状況に追い込まれた。また二〇〇五年一月には、ミシガン州のフランケンマス市議会が店舗面積の上限を定めるリテイル・ストア・サイズ・キャッピング規制を可決した。<sup>(10)</sup> これによって、六万五〇〇〇平方フィートを超える大型店の出店は原則的に制限されることになった。さらに二〇〇五年六月には、ユタ州へバーシティで店舗面積が六万平方フィートを超過する店舗を制限する条例が市議会で可決された。同様に、ロサンゼルス市において、ウォルマートが展開するスーパーセンターなどの食料品販売を併設した大型店を対象として、事前に出店影響調査を義務づける条例が制定されている。二〇〇五年の一月には、オハイオ州ロイレでウォルマートの出店予定地の用途変更に待ったを掛け、相次ぐ工場閉鎖で低迷する地域経済を大型店誘致で活性化させようとする市議会決定を覆すような動きもみられた。その他、二〇〇六年三月には、メイン州で三つの自治体が三万五〇〇〇平方フィート以上の大型店を禁止・規制する制度を住民投票で可決している。<sup>(11)</sup> こうした状況の下、ウォルマートの国内拡張の影響については、州レベルでさまざまな研

究者が検証している。<sup>(12)</sup>

次に、小売構造的要因として、市場の集中化を取り上げることができる。例えば、ディスカウント・ストアについては、ウォルマート、Kマート、ターゲットの上位三社で九割の市場シェアを占め、会員制ホールセール・クラブについても、コストコとサムズ・クラブの二社で九割の市場シェアを占めている状況にある。<sup>(13)</sup> そこで近年においては、そうした状況のなかで持続的な成長を追求する試みとして、市場拡張が見込まれる都心部への出店<sup>(14)</sup>や富裕層の取り込み<sup>(15)</sup>が模索されている。

また、以上を環境条件によるブッシュ要因とみるならば、ウォルマーの主体的な要因も取り上げることができる。例えば、アメリカ合衆国の小売企業の海外進出要因について実証研究を試みるVida(2000)やVida et al.(2000)は各企業が備える競争優位の訴求や海外進出に対する積極的な姿勢など企業の主体的な要因が大きく影響していることを検証している。ウォルマートについても、多様な業態、自社構築の情報技術、そして企業の大規模性など海外市場に訴求する強みを十分に備えているといった要因を指摘することができる。<sup>(16)</sup> その他、カルフルやテスコに象徴されるグローバル小売企業との競争関係に対する意識も影響をおよぼしていたであろう。<sup>(17)</sup>

こうした状況の下で、その対応路線として舵が切られたのは海外市場への拡張であった。これは総売上高の伸び率が一九九二年以降より漸次低下している一方、海外進出に拍車が掛かってきていることをみても、ウォルマートの成長戦略における海外展開の重要性を把握する

ことができる。

### 三 海外進出の方向と方法

これまで、ウォルマートはどのような海外展開を実施してきたのだろうか。先行研究においては、その特質について簡単な類型化が試みられている。例えば、Sternquist(1997, pp.266-267)は、ウォルマートを分権的な組織を構築することによって、参入国の消費者特性や文化的異質性に対する適応的な展開に特徴づけられる「多国籍小売企業」と分類している。また、Alexander and Myers(2000, pp.347-349)はより明確な分類を試みている。彼らは「市場拡張の度合」と「事業展開の姿勢」という視点から四つの類型を抽出し、ウォルマートについては、広範な市場に拡張し、標準的な展開を追求するエスノセントリック(民族中心主義)な「多国籍型」の戦略を採用する企業として分類している。

確かに、こうした分類は、その特徴を一枚のスナップ写真として捉えることを助ける。しかし一方で、ウォルマートの国際戦略に潜む強みの所在を十分に説明することができていない。小売企業が海外進出するに当たって検討しなければならない問題は多岐に渡る。以下では、ウォルマートの海外展開における初期段階を、(1)進出国の選択(地理的拡張)と(2)参入様式の選択という側面から簡潔に整理することにしよう。

#### (1) 進出国の選択(地理的拡張)

小売企業が海外進出するに際して、まず検討しなければならない問題は、進出国の環境条件である。各進出国には、法律的規制、経済状況、社会的インフラストラクチャー、文化的背景<sup>(19)</sup>、そしてこれらと密接に関係する消費者行動の特徴など、その国に特有の条件が存在している。自らの競争優位を發揮できるかどうかは、環境条件との対応に密接に関係している。先行研究においては、小売企業の海外進出の順路として、比較的に参入障壁が低い近隣の同質的市場に踏み入ることから開始され、海外経験が蓄積するにつれて市場領域が段階的に拡張していくという考えから、同質的市場から異質的市場へという傾向が指摘されてきた。

ウォルマートの海外進出についても、そうした指摘に従うかのように、周辺の近隣諸国に踏み入ることから開始された。それは一九九一年のメキシコへの進出を皮切りに、一九九二年にカナダ、一九九三年にアルゼンチン、一九九五年にブラジルとアメリカ大陸への拡張から開始された(表2参照)。もちろん、この背景には、地理的近隣性や文化的同質性に加え、北米自由貿易協定(North American Free Trade Agreement: NAFTA)という経済圏の存在が影響していた<sup>(20)</sup>とはいうまでもない。しかしそれ以降は、買収や合併などについての好機に目を光らせながら機会主義的に進出してきた。一九九四年の香港、一九九六年の中国、一九九七年のインドネシア、一九九八年の韓国とアジア諸国へと拡張し、一九九七年のドイツ、一九九九年のイギ

表2．ウォルマートの海外進出年表

年代	事項
1962年	・ウォルマートの誕生（アメリカ合衆国アーカンソー州・ロジャースに第1号店を開店）
1991年	・メキシコに進出（現地法人シフラと合併）
1992年	・国際事業部のウォルマート・インターナショナルを設立。
1993年	・プエルトリコに進出。
1994年	・カナダに進出（ウールコの122店舗を買収） ・香港に進出（タイ系現地法人チェロエン ボクファンドグループとの合併）
1995年	・アルゼンチンに進出（初の現地子会社設立、*2000年にサムズ・クラブを撤退）
1996年	・ブラジルに進出（現地法人ロス・アメリカンズとの合併；ウォルマート60%出資） ・中国に進出（深圳国際投資信託投資有限公司・香港パールリバー・インベストメント社と合併） ・インドネシアに進出（現地法人リップーとフランチャイズ契約を提携）
1997年	・ドイツに進出（現地法人ベェルトカーフのディスカウント・ストアの21店を買収）
1998年	・韓国に進出（現地法人マクロクラブの4店を買収） ・インドネシアから撤退。
1999年	・イギリスに進出（現地法人アズダの229店を買収） ・ジョン・B・メンツァーが国際事業部の最高経営責任者に就任。
2002年	・日本に進出（西友・住友商事と包括的業務提携の締結）
2004年	・ロイヤル・アホールドがブラジルで展開していた118店舗を買収。
2005年	・中米5カ国で展開する有力小売業のセントラル・アメリカン・リテール・ホールディング・カンパニーの株式の33%を取得（9月） ・ポルトガルの流通企業がブラジルで展開するディスカウント・ストアと食品スーパーを買収（12月）
2006年	・セントラル・アメリカン・リテール・ホールディング・カンパニーへの出資比率を51%まで高めることで子会社化。会社名をウォルマート・セントラル・アメリカに変更（3月） ・韓国から撤退（5月） ・中国で福建省泉州市にある晋江店で労働組合を結成（7月） ・ドイツから撤退（8月） ・中国で大型スーパーなどを展開する好又多量販店（トラスト・マート）を買収。
2007年	・携帯電話などを手掛けるインドの大手企業集団バルディーグループとフランチャイズ・チェーン契約を提携することでインドに参入。
2008年	・アジア地域における最高経営者責任者のポストを新設し、ブラジル現地法人のCEOであったヴィセンテ・トゥリーウスが就任（2月） ・香港にアジア地域の統括本部を設置（9月）

出所：各種資料より、筆者作成。

リスとヨーロッパ諸国へとその矛先を向けてきた。そして二〇〇七年には新興企業集団バルディーと提携することでインドへの参入に布石を敷き、ロシア進出に向けた準備を進めている<sup>(2)</sup>。

## (2) 参入様式の選択

小売企業が海外市場への拡張に際して採用する参入様式には、企業の戦略や能力に応じていくつかのタイプが存在している。一般的には、自らすべての手続きを担う子会社の設立（オーガニック、あるいはグリーンフィールドと称されることもある）、現地企業の買収や合併、ライセンス契約に基づいてビジネス・ノウハウを公式的に提供するフランチャイズ、そして現地のパートナー企業と共同展開する合併などがあげられる。それぞれ長所と短所を兼ね備えているが、各企業の戦略、能力、そして事業機会との兼ね合いにおいて、そのタイプを選択することが要求される。

それでは、ウォルマートは、海外進出に当たって、どのように参入様式を採用してきたのだろうか。その特徴として、次の点を取り上げることができる。第一に、進出国の状況、機会などによって、あらゆる

るタイプを柔軟に採用していることがあげられる。具体的には、進出国の状況と関係して、合併(メキシコ(一九九二)、香港(一九九四)、ブラジル(一九九五)、中国(一九九六)、日本(二〇〇二)、買収(カナダ(一九九四)、ドイツ(一九九七)、韓国(一九九八)、イギリス(一九九九)、グアテマラ(二〇〇五)、エルサルバドル(二〇〇五)、ホンデュラス(二〇〇五)、ニカラグア(二〇〇五)、コスタリカ(二〇〇五))、子会社の設立(アルゼンチン(一九九五))、フランチャイジング(インドネシア(一九九七)、インド(二〇〇七))というように、状況に応じる柔軟な選択がなされている。

しかしながら、なかでもその莫大な資本を基盤とする買収に力点が置かれている。すなわち、現地の労働力が所有する知識(商慣行など)、経験、そして人的ネットワーク(取引関係など)といった人的資源に加え、店舗施設や物流施設などの物的資源を最大限に活用しながら、本国で構築してきたノウハウを標準的に移転することが重視されているのである。例えば、前国際事業部のCEOであったボブ・マーチンは、「小売業が発展し、洗練されている国々への進出については、はじめの第一歩として、現地企業の買収が最も適切である」と述べている。また、当時に国際事業部のCEOを務めていたジョン・B・メンツァーも「われわれは、買収のチャンスに絶えず目を光らせている。なぜなら、買収を国際的な成長の一つの手段として捉えているからである。ただ、これは計画的に行えるものではない。チャンスがあれば行うだけである」と述べている。

なお、買収や合併によって拡張するに際しては、自らが運営する業態と整合性を備える業態を保有する企業が標的とされる。例えば、カナダでディスカウント・デパートメント・ストアを展開するウォルコを買収し、ドイツでディスカウント・ストアを展開するヴェルトカーフを買収した。そしてイギリスでは、食料品と非食料品のコンビネーション・ストアを展開するアズダを買収した。さらに二〇〇五年九月には、グアテマラ、エルサルバドル、ホンデュラス、ニカラグア、コスタリカの中米五カ国で、食品スーパーを中心に展開するセントラル・アメリカン・リテイル・ホールディング・カンパニーの株式三三%を取得し、一挙に海外市場における存在感を強化するのであった。

これは総合型の業態を展開しているという主体の特性と関係している。総合型業態については、広範な品揃えを形成する必要性から商品調達システムの構築が重要な課題となる。そのために、買収や合併を通じて獲得できるメリットを最大限に活用しなければならない。もちろん、その買収対象となる企業の評価や選択には困難性が伴うと同時に、多額の投資が要求され、身軽な展開を取ることが困難になるといった弊害も存在する。したがって、同じようにハイパーマーケットという総合型業態を軸に展開するカルフルにおいては、こうした問題に対処すべく合併を通じる迅速な海外進出に主力を置くことで身軽な体制が整備されている。

#### 四 海外市場における事業展開

次に検討しなければならない課題は、どの業態で、いかなる展開をするのかといった問題である。ここでは、業態の革新性、あるいは他業態との差別的優位性をいかに海外市場で具現化するのかを検討しなければならぬ。また、そのためには、現地における人的資源管理や商品調達システムの確立についても検討することが要求される。以下では、ウォルマートの海外市場における行動特性を、(1) 業態(店舗)の展開、(2) 人的資源管理、そして(3) 商品調達システムの構築という側面から把握することしよう。

##### (1) 業態(店舗)の展開

ウォルマートの海外展開は、最初から豊富な業態を同時に投入してきた。こうした展開は、最初にハイパーマーケットを投入することで市場シェアの獲得を優先し、その後漸進的に他業態を投入してきたカルフールと対照的である。二〇〇七年末現在、ウォルマートは一三カ国で四つの業態を二七五七店舗展開している(表3参照)。具体的な数値で確認しておく、業態別出店数の動向は表4に、そしてそれを国別に細分類したものを表5から表8に整理している。

業態とは、小売業を「いかに売るのか」という視点から捉えようとする概念である。ウォルマートが運営するディスカウント・ストアは平均一〇万七〇〇平方フィートの店舗で非食品品を中心に低価格で提供し、スーパーセンターについては平均一八万七〇〇平方フィ

トの店舗でディスカウント・ストアに食料品スーパーマーケットを組み込み、消費者にワン・ストップ・ショッピングの便宜性を提供する業態である。そしてサムズ・クラブは、会員制のホールセル・クラブであり、平均一三万二〇〇平方フィートの倉庫型店舗において生鮮食品から家電製品におよぶ広範な商品をキャッシュ・アンド・キヤリー(現金持帰制)で提供し、ネイバーフッド・マーケットは、大規模な他業態に比べて小規模な商圏を設定して、平均四万二〇〇平方フィートの店舗で食料品を中心に提供する近隣型の食料品スーパーマーケットに相当する。

国内市場においては、こうした豊富な業態のポートフォリオを戦略的に運営することによって、あらゆる需要に包括的な対応を施してきた。海外市場においても同様の業態戦略を採用しているといえる。ちなみに、Colla and Dupuis (2002, p.109) や Colla (2003, pp.61-62) は、そうした行動様式を「多業態戦略 (Multi-Format Strategy)」と称している。

この多業態戦略を採用するのはウォルマートに限らない。例えば、カルフールは長年に渡り、ハイパーマーケットを軸に海外展開を推進してきた。それがコントワール・モデナやプロモデスとの合併を契機として、スーパーマーケットやハード・ディスカウント・ストアの展開にも力を入れるようになった。また、テスコについても同様である。いまや、総合型業態を軸に世界規模の存在を目指す小売企業の必須戦略になりつつある。<sup>25)</sup> こうした展開には、さまざまな市場に柔軟に対応

表3 . 2007年度におけるウォルマートの業態別海外出店状況

進出国	業 態 (店 舗 数)
アルゼンチン	スーパーセンター (20) コンビネーション・ディスカウント・アンド・グローサリーストア (1)
ブラジル	スーパーセンター (29) サムズ・クラブ (21) ハイパーマーケット (70) スーパーマーケット (158) キャッシュ・アンド・キャリー (13) コンビネーション・ディスカウント・アンド・グローサリーストア (21) GMS (1)
カナダ	スーパーセンター (31) ディスカウント・ストア (268) サムズ・クラブ (6)
中 国	スーパーセンター (96) ネイバーフッド・マーケット (2) サムズ・クラブ (3) ハイパーマーケット (101)
コスタリカ	ハイパーマーケット (6) スーパーマーケット (23) ウェアハウス・ストア (9) ディスカウント・ストア (111)
エルサドパトル	ハイパーマーケット (2) スーパーマーケット (32) ディスカウント・ストア (36)
グアテマラ	ハイパーマーケット (6) スーパーマーケット (28) ウェアハウス・ストア (12) メンバーシップクラブ (2) ディスカウント・ストア (97)
ホンデュラス	ハイパーマーケット (1) スーパーマーケット (7) ウェアハウス・ストア (7) ディスカウント・ストア (32)
日 本	ハイパーマーケット (114) スーパーマーケット (276) GMS (4)
メキシコ	スーパーセンター (136) サムズ・クラブ (83) スーパーマーケット (129) コンビネーション・ディスカウント・アンド・グローサリーストア (246) 百貨店 (76) レストラン (349) ディスカウント・ストア (4)
ニカラグア	スーパーマーケット (6) ディスカウント・ストア (40)
ペルトリコ	スーパーセンター (6) ディスカウント・ストア (8) サムズ・クラブ (9) スーパーマーケット (31)
イギリス	スーパーセンター (29) スーパーマーケット (298) GMS (13) アパレル・ストア (12) ディスカウント・ストア (2)

注：2006年度から海外市場における業態集計が厳密に行われるようになった。

出所：Wal-Mart (2008), *Annual Report 2008*, p.51.

表4 . ウォルマートの国内・海外市場における業態別出店動向

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	
国 内	ウォルマートストア	1,960	1,921	1,869	1,801	1,736	1,647	1,568	1,478	1,353	1,209	1,075	971
	スーパーセンター	344	441	564	721	888	1,066	1,258	1,471	1,713	1,980	2,256	2,447
	サムズ・クラブ	436	443	451	463	475	500	525	538	551	567	579	591
	ネイバーフッド・マーケット			4	7	19	31	49	64	85	100	112	132
	小 計	2,740	2,805	2,888	2,992	3,118	3,244	3,400	3,551	3,702	3,856	4,022	4,141
海 外	ウォルマートストア	249	500	520	572	612	648	942	983	1,172	1,431	n.a.	n.a.
	スーパーセンター	26	61	149	383	406	455	238	257	285	416	n.a.	n.a.
	サムズ・クラブ	39	40	46	49	53	64	71	80	91	103	n.a.	n.a.
	ネイバーフッド・マーケット	0	0	0	0	0	3	37	36	36	335	n.a.	n.a.
	小 計	314	601	715	1,004	1,071	1,170	1,288	1,356	1,584	2,285	2,757	3,121
全 体	合 計	3,054	3,406	3,603	3,996	4,189	4,414	4,688	4,907	5,2856	6,141	6,779	7,262
	海外部門比	10%	17.6%	19.8%	25.1%	25.5%	26.5%	27.4%	27.6%	39.9%	37.2%	40.7%	42.9%

注1：2000年の海外部門の店舗数(1,071)には、ASDA Store(238)とASDA / Wal-Mart Supercenter(3)が加算されている。

注2：2006年度のアニュアル・レポートにおいては、海外展開の業態別展開表示からバナー(店舗名)表示に変更されているために正確なデータを把握することが不可能であった。

出所：出所：Wal-Mart(1996-2008), *Annual Report 1996-2008*.

表5．ウォルマートのディスカウント・ストアによる海外出店動向

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
メキシコ	14	63	85	106	347	358	397	429	433	472	487	529	599	2	4
カナダ		123	131	136	144	153	166	174	196	213	231	256	272	276	268
プエルトリコ				7	9	9	9	9	9	9	9	9	9	8	8
ブラジル												118	255	2	
コスタリカ														102	111
エルサルバドル														29	36
グアテマラ														88	97
ホンデュラス														29	32
ニカラグア														35	40
アメリカ小計	14	186	216	249	500	520	572	612	638	694	727	909	1,135	571	596
イギリス										248	255	263	294	2	2
ヨーロッパ小計										248	255	263	294	2	2
日本													2		
アジア小計													2		
合計	14	186	216	249	500	520	572	612	638	942	982	1,172	1,431	573	586

注：2006年度から海外市場における業態集計が厳密に行われるようになった。2005年度以前と2006年度以後の集計基準は異なるものと考えられるためにデータの連続性は保証されない。

出所：Wal-Mart(1993-2008), *Annual Report 1993-2008*.

表6．ウォルマートのスーパーセンターによる海外出店動向

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
メキシコ	2	11	13	18	27	27	27	32	62	75	83	89	105	118	136
アルゼンチン			1	3	6	10	10	11	11	11	11	11	11	13	20
ブラジル			2	2	5	9	9	12	12	12	13	17	23	26	29
プエルトリコ									1	1	3	4	5	6	
カナダ														7	31
アメリカ小計	2	11	16	23	38	46	46	55	86	99	110	121	144	170	216
ドイツ					21	95	95	94	95	94	92	91	88		
イギリス								241	250	10	12	19	21	23	29
ヨーロッパ小計					21	95	95	335	345	104	104	110	109	23	29
中国				1	2	4	5	10	15	20	28	38	51	68	96
インドネシア				2											
韓国						4	5	6	9	15	15	16	16		
日本													96		
アジア小計				3	2	8	10	16	24	35	43	54	163	68	96
合計	2	11	16	26	61	149	232	406	455	238	257	285	416	271	341

注：同上。

出所：同上。

表7．ウォルマートのサムズ・クラブによる海外出店動向

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
メキシコ	7	22	28	28	28	31	34	38	46	50	53	61	70	77	82
アルゼンチン			2	3	3	3	3								
ブラジル			3	3	3	5	5	8	8	8	10	12	15	19	21
プエルトリコ			4	4	5	6	6	6	7	9	9	9	9	9	9
カナダ											4	6	6	6	6
アメリカ小計	7	22	37	38	39	45	48	52	61	67	76	88	100	111	118
香港		3													
中国				1	1	1	1	1	3	4	4	3	3	3	3
アジア小計		3		1	1	1	1	1	3	4	4	3	3	3	3
合計	7	25	37	39	40	46	49	53	64	71	80	91	103	114	121

注：2006年度から海外市場における業態集計が厳密に行われるようになった。2005年度以前と2006年度以後の集計基準は異なるものと考えられるためにデータの連続性は保証されない。  
出所：Wal-Mart(1993-2008), *Annual Report 1993-2008*.

表8．ウォルマートのネイバーフッド・マーケットによる海外出店動向

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
ブラジル									2	2	2	2	2		
プエルトリコ									1	2	2	2	2		
アメリカ小計									3	4	4	4	4		
中国										33	32	32	31	2	2
日本													300		
アジア小計										33	32	32	331	2	2
合計									3	37	36	36	335	2	2

注：同上。  
出所：同上。

することができるといふ利点の他にも、以下にみる世界規模の商品調達システムを構築する上で、バイキング・パワーを強化することができるといった相乗効果も実現することができるのである。

## (2) 人的資源管理

総合型業態を軸に展開する小売企業については、現地市場と密接な関係を構築する必要性から人的資源管理においても、現地適応的な展開を実現すべくさまざまな工夫が要求される。ウォルマートにおいては、次のような取り組みがなされている。

まず、トップ・マネジメントのレベルにおいては、アクセサレイテッド・インターナショナル・マネジメント・プログラムが推進されている。海外進出に先立ち、現地展開を統率する能力と熱意を兼ね備えた二〇人から二五人の精鋭が選定され、特別の訓練がなされる。また、インターナショナル・リーダーシップ・ディベロップメント・プログラムでは、各国のマネジメントレベルの人材をさまざまな国で経験を積ませることで、マネジメント・スキル、知識、経験の国境を越える普及と浸透が図られる。国際事業部の最高財務責任者（Chief Financial Officer: CFO）であったチャールズ・ホリーは、「われわれは、グローバルな人材のプールを保有している。例えば、ドイツには会計システムの指導を担うメキシコ出身の有能な青年がおり、本国には正確な仕事を行うアシスタント・コントローラーを担う中国出身の女性がいる。また、本国で培われたノウハウを中国に伝えるアメリカ

合衆国の女性もいる」と述べているとおりである。

また、店舗レベルの従業員についてのマネジメントにも力を入れている。彼らをアソシエイト（同僚・仲間）と称し、効果的な動機づけに繋がれていることは有名である。海外展開における原動力としても、グローバル・アソシエイトの養成が重視され、それが競争優位の源泉になると認識されている。そのアソシエイトは、世界各国、さらには国内地域の消費者と同様に多様性を帯びており、彼らの創造的な現地適応行動を促進する原動力になるものと考えられているのである。<sup>(27)</sup> ジョン・B・メンツァーは、「今日、国際事業部の従業員は、アイデア、経験、ベスト・プラクティス、そして顧客から得たフィードバックをすべての組織レベルで共有している。こうした経験や知的財産の交換が時勢を読み、新たなチャンスを獲得し、グローバルな知識を顧客に還元することを可能にしている」と語っている。<sup>(28)</sup> こうした人材開発プログラムが世界規模での展開に大きく寄与しているのである。

## (3) 商品調達システムの構築

ウォルマートの海外市場における商品調達活動については、あまり多くの情報が公開されていない。しかし、二次的な資料で確認すると、進出各国で自ら配送センターを積極的に設置しながら独自の商品調達システムの構築を追求している様子が窺われる。現在、すべての進出国で数十におよぶ配送センターを設置している。国内では自社配送センターを設置することで商品調達や供給の体制における効率化を実現

しているが、そうした体制の標準的な移転が試みられているものといえる。例えば、二〇〇〇年にはメキシコやドイツに物流センターを設置し、発注、および補充システムの改善が実現されたことが報告されている。<sup>(29)</sup>

また、ウォルマートは、グローバル・ソーシングを積極的に展開している。国際事業部にグローバル・ソーシング班を設置しており、海外市場での直接取引関係の構築、新たな供給源の発掘、そしてマーチャンダイジングにかかわるベスト・プラクティスの情報交換などを担っている。そのことで、基本的な商品分野を最高の条件で提供可能な国から調達しようとしている。<sup>(30)</sup> 例えば、二〇〇一年九月には、中国の深圳市に世界的な展開の商品調達基地として仕入れセンターを設置した。そこでは、世界中の店舗に供給する三万アイテム以上の商品が仕入れているという。また、中国における仕入は太平洋資源輸出入会社に依頼していたが、二〇〇二年度からは独自の仕入システムを導入した。<sup>(31)</sup> また、プライベート・ブランドの開発にも取り組んでいる。例えば、ドイツでは、二〇〇のアイテムからなる「グレート・プライス」や二五〇のアイテムからなる「グレート・バリュー」で成功しているように、各進出国を対象とした個別のプライベート・ブランドの展開にも取り組んでいる。<sup>(32)</sup>

なお、こうした取り組みが情報通信技術における発達の恩恵を受けていることはいうまでもない。ウォルマートの情報システムはアメリカ合衆国の国防総省（ペンタゴン）に次ぐレベルといわれるように、

民間では世界最高水準のシステムを構築しており、ローコスト・オペレーションの基盤となっている。現在では、全世界の供給業者との間に電子取引関係を可能にするリテイル・リンクと称される独自のシステムを開発し、<sup>(33)</sup> 詳細な販売関連データを供給業者と共有することで効率化と市場特性の理解を促進させている。

## 五 小 活

以上、ウォルマートの海外展開にみられる特徴を海外進出の方向と方法、そして海外市場における事業展開という側面から整理してきた。進出国の選択については、カナダや南米の周辺隣接諸国への進出に始まり、その経験に伴いながらヨーロッパ、アジアへと拡張してきた。近年では、中国やブラジルというブリックス（BRICs: Brazil、ブラジル、Russia（ロシア）、India（インド）、China（中国））市場での拡大に拍車を掛けており、インドについてはカルフルに先駆けて礎石を敷くことができた。

次に、参入様式については、その大部分が買収と合併による参入であることに特徴づけられた。海外展開について後発者であるウォルマートにとっては、市場地位を短期間で確立し、現地事情に精通した人材を確保することが要求されるためであろう。

そして業態展開については、次のような特徴がみられた。第一に、業態（店舗）戦略としては、国内でも主力業態であるディスカウント・

ストアを軸に出店してきた。しかし、デイスカウント・ストアと平行して、スーパーセンター、サムズ・クラブ、そしてネイバーフッド・マーケットという業態を同時期に投入することで一気呵成に市場シェアを獲得しようとしている。第二に、人的資源管理については、グローバルな視野に立った人材育成を目指してさまざまな取り組みがなされている。しかし、現地市場における事業展開については、買収や合併を通じて現地の人材が所有する経験や知識の活用を重視しながら、その基本的な姿勢は本国で構築したビジネス・モデルを忠実に複製すべく中央集権型の人的資源管理が実践されているように思われる。そして第三に、商品調達システムについては、自らが構築してきたグローバル・ソーシングのネットワークと情報技術を最大限に訴求する完全に標準的なシステムの構築が展開されていることを確認することができた。

ウォルマートの国際的な展開については、国別の詳細な事例研究が存在している。例えば、南米市場については、Da Rocha and Dib (2002) と Alexander and Lira e Silva (2002) がブラジルにおける事例、Biles (2006) と Tilly (2006a, 2007b) と Durand (2007) と 丸谷・大澤 (二〇〇八) がメキシコにおける事例を分析している。次いでヨーロッパ市場については、Arnold (1999) と Arnold and Fernie (2000) と Whysall (2001) と Burt and Sparks (2001) がイギリスにおける事例、Knorr and Arndt (2003) と Fernie et al (2006) と Gerhard and Hahn (2005) と Christopherson (2006, 2007) がドイツにおける事例、そして

Fernie and Arnold (2002) がドイツ、イギリス、そしてフランスにおける可能性について検討している。さらにアジア市場については、鳥羽 (二〇〇四) と Lo et al (2006, pp.315-330) と Shi and Huang (2006) と Zhen (2007, pp.148-164) と 馮 (二〇〇七) と Blecher (2008) など、中国における事例、Baek (2006) が韓国における事例、そして Halepete et al (2008) がインドにおける可能性について検討している。こうした先行研究が提示しているように、すべての進出国で潤沢な成果をもたらしているわけではない。実際、成長の牽引役となっているのは、アメリカ合衆国経済の影響が強く、ウォルマートの文化を持ち込みやすいと考えられるメキシコ、イギリス、そしてカナダである。一方で、先進国における成長飽和感が強くなるなかで、競合企業が立ちはだかる不採算国での事業展開に縮小が迫られている。実際、二〇〇六年には韓国とドイツからの撤退を余儀なくされている。近年では、消費や人口成長が著しい新興国市場に軸足が移行している。

このように、ウォルマートにおける海外戦略の特徴は、ウォルマートの核となるコンセプトである「エブリデイ・ロー・プライス (Every Day Low Price; 以下EDLPと省略)」を基盤に据え、これを世界市場で再現することを目標に邁進してきた。同じように総合型の業態を展開するカルフルとは対照的に、標準的なアプローチに特徴づけられるように思われる。以下では、わが国における展開を詳細に観察するつもりである。

## 六 日本市場への参入の経緯と方法

ウォルマートの参入からおよそ六年の歳月が経過した。これまで採られてきたさまざまな試みを個別に捉えると、微小かつ断片的なものであり、極めて慎重な展開をしているかのような印象を与える。しかし、海外市場への事業システムの移植過程という視点から捉えてみると、わが国の流通システムで着実な行動が積み重ねられてきたことが浮き彫りになる。以下では、わが国における展開を先行可能性調査から現在に至る過程を追跡し、その行方を展望したい。

### (1) 進出国としての日本市場

日本に参入するに先立ち、およそ五年間の実行可能性調査を実施したという。パートナーが決定するや否や、二〇〇二年七月にはジェフ・マカリストアが率いる中堅幹部八人を日本に常駐させ、西友と住友商事とのスタディー・チームを結成して具体的な活動に乗り出した。<sup>(35)</sup> その組織構成としては、ウォルマート、西友、住友商事から選出された三名の代表者からなるチームリーダーの下に、情報技術、マーケティング、戦略企画、不動産・開発、財務、店舗運営、商品、そして物流という領域ごとの分科会が設置され、本社から常時三〇人から四〇人程度が派遣された。

小売企業の海外進出を促す要因としては、国内展開を圧迫すること、海外市場へと押し出すプッシュ要因や海外進出を魅了し、惹き付けブル要因などの企業を取り巻く環境要因に加え、企業（意思決定者）

自身の主体的要因が存在している。<sup>(36)</sup> この分析枠組みに沿いながらウォルマートによる日本進出の背景を考えてみると、次のように説明することができるだろう。

まず、参入を促したブル要因としては、世界第二位の消費大国、適切なローカル・パートナーの存在、出店に要する敷地確保の容易性、商慣行の透明化、そして細分化された市場特性<sup>(37)</sup>といった環境条件を取り上げることができる。最初に日本の消費についてみると、低迷傾向が長引いていたが、可処分所得はアメリカ合衆国に次ぐ規模で、家計金融資産についてはアメリカ合衆国を遥かに上回り、その潜在的な購買力は大きな魅力であった。次に、出店敷地については、バブル経済の崩壊に伴う地価の低下、産業空洞化を契機とする生産拠点の統廃合による工場跡地の増大、そして自治体が保有する未利用休遊地の有効活用化への気運が、大規模な業態を展開する小売企業の出店を容易にしていた。そして商慣行の透明化については、一九八九年に日米構造協議が開催されて以来、大型店の出店を規制してきた大店法が緩和され、廃止に至った。さらに、日本の小売市場は単独で巨大なシェアを持つ競合企業が存在していないという意味で細分されていることに成功の可能性が見出された。<sup>(38)</sup> その他、以上に確認したようにアメリカ合衆国内における市場の飽和、競争の激化、法的規制の強化、そして社会的な圧力といったプッシュ要因もその背後にあったと考えられる。もちろん、海外経験の蓄積や世界規模の小売競争関係といったウォルマートの主体的条件も寄与していたであろう。また、ウォルマートに

先立ち日本市場に進出した外資系小売企業の経験を参考にするという後発者の利益を享受していたのかも知れない。

しかし、日本には世界的にみても健闘する小売企業が存在している。とりわけ、ウォルマートが展開する総合型業態については、イトーヨーカ堂やイオンなど直接的に競合する企業が存在感を誇示している。したがって、それらとの業態内競争や業態間競争に直面することは避けられない。この点については、多大なる影響を懸念した日本経済新聞社が興味深い調査を実施している。ここでは、日本の小売企業を対象に「ウォルマートの参入を脅威と感じる理由」について調べられた。

まず、業態別調査(複数回答)<sup>(39)</sup>についてみると、百貨店の八六・七%、スーパーマーケットの八四・五%、生協の八五・〇%、そして専門店の一・四%がその価格戦略を指摘した。また、全体の五一・四%が「バイキング・パワー」を、そして四四・〇%が「資金力」を指摘している。なお、その対抗策としては、「自社の一層の効率経営を志向する(六七・六%)」「取引先との関係強化(四五・三%)」「国内他社との業務提携で経営基盤を拡張(一六・六%)」、そして「国内他社との資本提携(七・八%)」などがあげられた(図3参照)。

また、業種別の調査(複数回答)<sup>(40)</sup>によれば、日本の小売企業は次のような反応を示している。まず、「大きな脅威と感じる」「多少は脅威と感じる」と回答した企業は、合計三三%であった。一方、「あまり脅威と感じない」は四四・二%で、「まったく脅威と感じない」は二二・一%であった。専門店業界は、全体の三分二の企業がウォルマートを

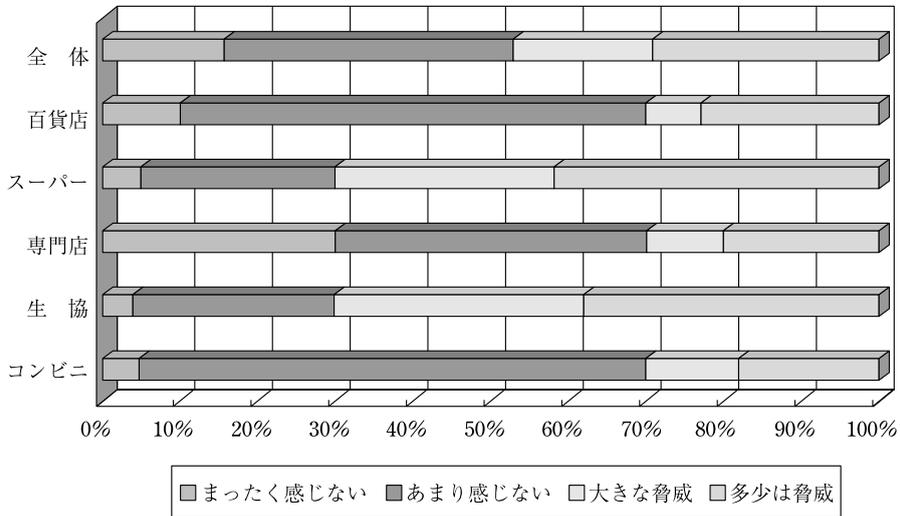
脅威と感じておらず、価格競争だけではなく接客などの専門性の向上で対応することができるといった自信も窺われた。ただ、業態によって、反応に若干の差が見受けられる。総合ディスカウント・ストア、郊外型の大型ホームセンター、そしてドラッグ・ストアにとっては大きな脅威と感じられている。その原因としては、「価格戦略(七六・三%)」や「ブランド力(一八・三%)」が高い数字を示している。そして、その対抗策としては、「企業の合併・買収よりも自社の一層の効率経営を志向する(六四・一%)」「取引先メーカー・卸との関係強化する(四六・一%)」といった内向きの姿勢が原因となっている(図4参照)。

こうした日本の小売業界における意識を確認してみると、ウォルマートの参入が大きな波紋を広げていることが窺われる。すなわち、こうした意識が日本企業の対応行動を招き、競争が激化することで新たな障壁を形成するものと考えられる。

## (2) 日本市場への参入様式

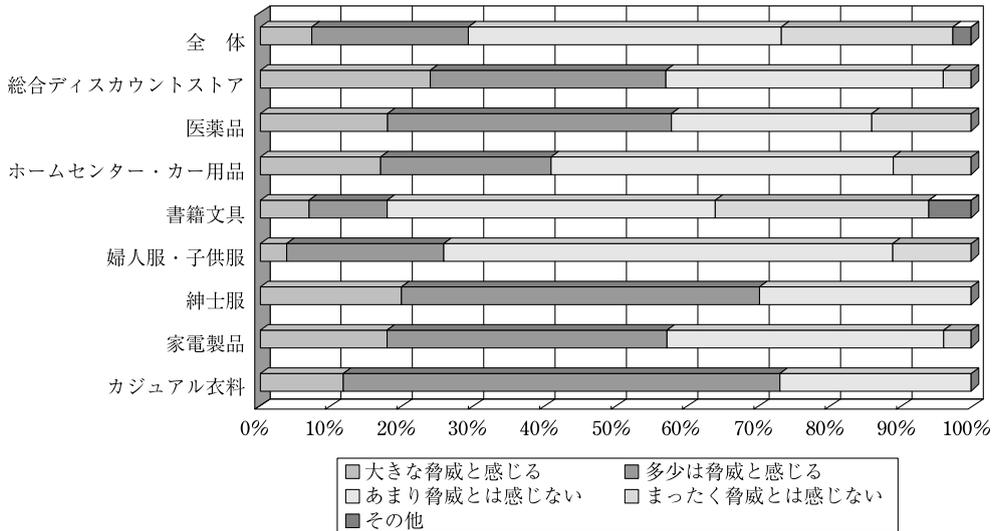
すでに確認したように、ウォルマートの海外進出にはさまざまな参入様式が柔軟に採用されてきた。しかし、その大部分は買収によるものである<sup>(41)</sup>。わが国への参入は、西友と住友商事との包括的業務提携という形で実現された。これは買収による参入に相当する。なぜ、ウォルマートはこの参入様式を選択したのだろうか。買収は、次のような特徴を兼ね備えている。長所としては、市場地位の短期間な確立が可

図3．ウォルマートの参入に対するわが国小売業の反応（業態別）



出所：『日経流通新聞』2003年7月10日付。

図4．ウォルマートの参入に対するわが国小売業の反応（業種別）



出所：『日経流通新聞』2003年6月26日付。

能であること、現地事情に精通している人的資源の確保できること、キャッシュ・フローの即時の実現、そして出店立地の確保などがあげられる。一方、短所としては、迅速な意思決定が困難であること、買収企業対象の選択が困難であること、そして撤退が困難になることなどがあげられるだろう。

もちろん、現地子会社を設立することも可能であったと思われる。しかし、西友が保持する経営資源に着目したのであろう。それはタイミングの問題でもあった。小売企業の海外進出に際する参入様式を選択は、極めて機会主義的などころがあるといわれる。<sup>(42)</sup> 実際、リー・スコット社長（当時）も「海外進出に青写真や明確なスケジュールはない。戦略的というよりは、むしろ都合の良い機会に乗じる便乗主義だろ<sup>(43)</sup>」と述べているように、まさに西友がその対象になり得る時期であった。これは、いずれにしても日本市場への参入は莫大なコストを要するものと覚悟して、子会社の設立を選択したカルフルとは対照的である。なお、その理由については、二〇〇二年三月一四日付で公表された同社のニュース・リリースで明確に表明されている。<sup>(44)</sup>

この提携関係は、西友の強力な市場地位と経験に裏付けられたマネジメントの専門的な知識を梃子として、ウォルマートの日本の小売市場における確固たる基盤を確立させるであろう。さらに、住友商事の市場知識の広さ、グローバルなビジネスの基盤、そして小売部門における経験からも多大なる恩恵を与ることになるだ

ろうと思われる。

（出所）Wal-Mart (2002), *News Release*, March 14.

これに対して、西友側も提携の理由について以下のように提示している。<sup>(45)</sup>

日本の小売業界は大再編の渦中であり、当社はこの厳しい経営環境のなかで勝ち残っていくために、新たな戦略的パートナーの必要性を感じておりました。一方、ウォルマートは、日本市場への円滑な参入を果たすため、日本マーケットに精通したマネジメントの必要を感じておりました。当社とウォルマートはかねてより交流があったことに加え、当社の筆頭株主である住友商事株式会社の協力もあり、両者間で協議を重ねるなかで、ウォルマートは日本市場に当たって当社がベストのパートナーであるとの結論に達しました。また、当社としましても、世界最強小売業者であるウォルマートの保有するノウハウが、戦いに勝ち抜くうえで必要不可欠のものであると判断いたしました。上記のとおり、当社とウォルマートとはお互いのニーズが一致したことから、包括的業務提携の合意に至りました。

（出所）西友（二〇〇二）「西友プレス・リリース」三月一四日付。

また、木内政雄社長（当時）も「一九九七年からリストラだけでなく本業強化の手も打ち、一定の成果はあげた。しかし事業環境が急激に変化し、流通再編のつねりのなかで勝ち残るためにパートナーが必要になった。過去の財務リストラに伴って株主資本が非常に薄くなり、競争に勝つための資金調達と投資ができなかった。提携で財務力が高まれば不採算店の閉鎖やグループ会社のリストラに、もう一歩踏み込める。国内勢との提携も選択肢としてはあったが、組むなら一番強いところがいいと判断した。ウォルマートのエブリデイ・ロー・プライスを支えるエブリデイ・ロー・コストの仕組みを吸収し、商品調達や店舗運営、情報技術などの経営構造全体を変えたい。われわれも米國に渡り勉強するつもりだ」と述べているように、双方に享受するものがある提携であった。

こうしてウォルマートは二〇〇二年三月に西友と包括的業務提携を結び、およそ六〇億円で六・一二％の株式を獲得した。そして二〇〇二年五月には、西友の株式を二〇〇五年までに五〇・一％、二〇〇七年までに六六・七％まで高める権利（新株予約権）を取得した。これは西友の努力次第で投資する成功報酬方式で、ウォルマートが見込みなしと判断すれば途中で出資を中止することも可能な仕組みであった。まず、二〇〇二年一月二十七日に第一回目の新株予約権を行使し、三三・四％へと増資した。<sup>(48)</sup>この第三者割当増資を通じて、西友は約五二〇億五六〇〇万円を確保するのであった。<sup>(49)</sup>同時に、ウォルマートが実質的に経営権を確保し、西友に経営管理ノウハウを提供することや

ウォルマートの商標やソフトウェアの使用権を与えるといった契約が結ばれた。<sup>(50)</sup>その内容としては、日本国内の店舗営業、店舗開発、市場分析、そして経営管理等のマネジメント・サービスの提供を受けるという「マネジメント・サービス・アグリーメント」、商標、ノウハウ、ソフトウェア、その他の独自の情報、および知的財産の使用権を供与する「ライセンス・アグリーメント」、そしてウォルマートの子会社と同じ条件で、ウォルマートによるグローバルな商品調達サービスを提供するという「バイキング・エイジェンシー・アグリーメント」が含まれた。<sup>(51)</sup>それから二〇〇八年の完全子会社化に至るまでに、二〇〇二年の二月（第二回）から二〇〇六年六月（第七回）までの期間で漸進的な増資を進めてきた。

また、西友は資金調達の手段として、二〇〇三年三月二日に経済産業省に産業再生法の適用を申請した。これを通じて、日本政策投資銀行から約二〇〇億円とその他の金融機関からの融資を受け、合計約四〇〇億円を調達し、賃借中の店舗不動産の取得や情報システムの投資に備えた。<sup>(52)</sup>

それらと平行する形で、小売事業に向けた経営資源の集約化を積極的に促進してきた。例えば、二〇〇三年八月に長野県を中心に食品スーパーを展開するエス・エス・ブイを完全子会社化し、二〇〇四年六月に福岡を基盤に食品スーパーを展開するサニーの完全子会社化を実施した。一方、二〇〇二年一月に金融子会社の東京シティファイナンスを売却、二〇〇三年二月に建築工事業や不動産の売買を行

う連結子会社のエス・エス・ケイを解散、二〇〇四年二月に中国で商品調達を目的に貿易業を展開する上海友源国際貿易有限公司を解散、二〇〇四年一月にオランダの金融子会社であるS S FネザーランドB Vとセイユー・ヨーロッパB Vを解散、二〇〇五年六月に香港で百貨店を展開していた子会社の西友沙田有限公司を現地企業に売却、二〇〇五年一月に食品や雑貨などを取り扱う子会社スマイルの全株株式を売却、二〇〇五年一月にシンガポールで百貨店を展開する完全子会社の西友シンガポールを政府系不動産大手のキャピタランドの子会社に売却、そして二〇〇五年一月にオランダの金融子会社である西友インターナショナル・ファイナンスを解散させてきた。最近では、二〇〇七年一月に連結子会社の二光が運営する通信販売事業から撤退し、同年二月に旅行子会社のP T Sを売却するに至った。

## 七 日本市場における事業展開<sup>33)</sup>

以上では、ウォルマートが日本市場に参入してきた背景と参入様式を選択にかかわる諸活動について確認した。以下では、わが国におけるこれまでの展開を、(1) 業態(店舗)の展開、(2) 商品調達システムの構築、そして(3) 人的資源管理という側面から、いかに事業システムの構築に取り組んできたのかということについて整理していくこととする。

### (1) 業態(店舗)の展開

二〇〇三年三月二日、提携後の第一号店に当たる西友佐賀巨勢店は、佐賀県佐賀市に日商岩井が開発したショッピングセンターのモラージュ佐賀の中核テナントとして開店された。一万〇五〇〇平米の売場面積を有する店舗構造は、あくまでも西友の総合スーパーであった。しかし、提携後の西友としては初の出店であり、商品面やオペレーションを見てみても、業界においては、実質的に第一号店と認識され脚光を浴びた。

巨勢店の店舗構造は、一階が食品と家庭用品、二階は衣料品や家電などを販売した。ウォルマートと共通の什器を採用し、衣料品の陳列などで従来とは異なる本国のスタイルを取り入れたが店舗構造としては西友の総合スーパーと同様のものであった。しかし、売り場のレイアウトや陳列様式について段階的にノウハウを注入していった。例えば、野菜を運ぶプラスチック箱をそのままはめ込むウォルマートの陳列什器を導入し、大型の買物カートがすれ違えるように通路を拡張するなど、店内業務の効率化が図られた<sup>34)</sup>。それから本国におけるスーパーセンターの移植に向けた取り組みを漸進的に見せてきた。まず、二〇〇四年四月に静岡県沼津市でスーパーセンターの実験店を出店した。次いで二〇〇五年四月には、神奈川県平塚市にスーパーセンターの二層式店舗を出店することで広大な敷地に乏しい日本市場への適応的な取り組みにも挑戦した。そして二〇〇七年七月には、静岡県浜松市に本国の標準店と同規模のスーパーマーケットを出店することに成功した。

次に、商品政策について見てみよう。巨勢店のオープンに先立ち、西友グループのユニーや九州西友に商品供給が開始された。国内メーカーの三分の一の価格である洗濯洗剤などのウォルマートから調達商品が好調な売れ行きを見せた。<sup>(56)</sup> また、特定の商品を陳列棚の目立つ場所で一カ月以上固定して低価格販売する「ロール・バック」や仕入担当者や店長が推奨する「マイ・スーパ・アイテム」の販売も開始された。二〇〇三年一月には、クリスマス飾りなどを取り揃える「ホリデー・タイム」や玩具の「キッド・コネクション」を導入した。さらに、二〇〇四年九月からはウォルマートがアメリカ合衆国内以外で販売する住関連のプライベート・ブランドである「セレクトエディション」の販売を開始した。<sup>(57)</sup> 当初、特に力が入られてきたのは、加工食品と衣料品であった。

二〇〇三年八月には、ウォルマートの加工食品のプライベート・ブランドであり、大容量と低価格に特徴づけられる「グレート・バリュー」の販売をグループの店舗で開始した。それは、果汁一〇〇%のジュースやレギュラーコーヒーなどの八品目で、日本の消費者の反応を見極めながら取扱品目の拡大を検討するとされた。<sup>(58)</sup> 当初は、海外生産品を直輸入する形が取られた。しかし、直輸入した製品の味や容量が日本の消費者に受け入れられなかったことに伴い、二〇〇五年秋には商品企画の主導権が移管された。西友がウォルマートから無償でライセンス供与を受け、仕様を主体的に決めて製造委託先に発注する体制に移行することで日本の消費者に受け入れられる商品開発体制の構

築に向かって前進してきた。<sup>(59)</sup> 例えば、中国の深圳に設置されるウォルマートの国際調達拠点には、日本仕様の衣料品プライベート・ブランドを開発する専任チームが配置されている。<sup>(60)</sup>

また、衣料品についてもプライベート・ブランドが導入されてきた。まず、二〇〇三年一月にカジュアルウェアの「シンプリー・ベシツク」の発売を開始した。次いで、二〇〇四年四月には、ウォルマートのイギリス子会社であるアズダの衣料品プライベート・ブランドの「ジョージ」を「ジー(G)」と改称し、婦人服に限定して全国の四〇店舗で販売開始した。<sup>(61)</sup> そして八月以降には、紳士服や子供服を順次投入してきた。当初、「ジー」シリーズはサイズやデザインをほぼ欧米仕様を維持する形で販売したために、日本の消費者に受け入れられずに販売実績が計画を大幅に下回った。これに対応すべく二〇〇五年八月には、婦人服、紳士服、そして子供服のすべてにおいて日本人向けに改良が施され、「デザインも原型に比べて日本人の嗜好に合わせたものを再度「ジョージ」と改称して販売し始めた。その他にも、二〇〇四年八月からはアメリカ合衆国でウォルマートが独占販売する女性向け衣料品ブランドの「メアリー・ケイトアンドアシュレー」の取り扱いを開始した。このように、衣料や住居用品ではウォルマートのプライベート・ブランド導入を積極的に進めてきたが、日米の嗜好の違いから食料品のプライベート・ブランドを共通化することは難しいことを経験してきた。

以上と併行して、商品の陳列や加工食品の生産システムにかかわる

改革にも取り組んできた。例えば、二〇〇五年六月には商品カテゴリ別にPOSデータを分析して最も売れている商品を好位置に陳列する棚割り案を自動作成するシステムの「モジュラー・プラン」を導入した。それまで本部が店舗や陳列棚の規模別に策定した四案から五案に沿って商品を並べていた。しかし、品揃えが全店で画一的になり、売上げを落とす要因となっていた。地域によって嗜好が異なる鮮魚や精肉、そして味噌や醤油などの加工食品の品揃えを見直し、地域本部や事業部単位で修正する仕組みに切り替えられたのである。<sup>(62)</sup>さらに二〇〇五年六月には、総菜などを店内で加工する作業を支援する「フレックシユ・プロダクト・プランニング」と称するシステムを開発した。POSを通じて「いつなにか売れたのか」を分析し、店舗の人員配置やケジュールと組み合わせ、時間単位に必要な総菜の種類、量、人員を算出して生産計画を提案する仕組みである。これを通じて、減量や作り過ぎによる廃棄ロスを削減するに留まらず、売れ筋商品の欠品を防ぎ、収益を最大化することが追求されてきた。

そして、価格政策について見てみよう。これまで、西友に限らず日本のGMSは、特売等を通じて価格に強弱を加えることで消費者を誘引するハイ・ロー政策を採用してきた。そうしたなかで、毎日が安売りであることを特徴としたEDLPに移行し始めた。EDLPは、特売チラシなどの一過性の安売りで集客を試みるものではない。そのメリットとしては、特売がないために店舗作業が平準化され、倉庫スペース(在庫コスト)を押さえることが可能となり、需要予測もしやすく、

店舗での品切れ防止や過剰在庫を削減することが可能になるといったことがあげられる。

価格政策の変更に伴い、プロモーションの対応も施された。例えば、一時的にチラシや特売のプロモーションが軽減された。また、店頭の販売促進広告として、「オールウェイズ・ロー・プライス」「ロール・バック」、そして「マイ・スーパードアアイテム」といったウォルマートと同じ標語やロゴが使用され始めた。また、二〇〇五年一月には、スーパードア実験店である沼津店で、集客や販売促進企画を本部や店舗スタッフの発案によって手作りで実施する「リテイルメント」が導入された。<sup>(63)</sup>

また、目新しい顧客サービスとして、店頭における顧客の迎え、商品の持ち運び、そして買物のアドバイスまで担当する「グリーター」を採用している。<sup>(64)</sup>その他、レジにも工夫がみられる。レジが袋詰めをするサッキング・レジと袋詰をしないレジに分け、顧客が選択できるように工夫している。また、購入品の数が少ない顧客が使用するスピーディー・レジも設置された。<sup>(65)</sup>

その他にも、イン・ストア・ベーカリーやCDやDVDなどの直営の売り場を実験的に開始している。アメリカ合衆国のウォルマートの店舗は、原則としてテナントを導入していないが、西友についてもテナントから直営に切り換えることによって、収益力の向上を目指す動きに着手している。<sup>(66)</sup>

日本の消費者は、ウォルマートの実験的な展開に対してどのような

反応を示したのであるうか。業態に対する評価は、顧客の小売ミックスに対する評価から認識することができる。現時点においては、日本の顧客に対するウォルマートの新たな提供物としては、以上に見たようにEDLPの試みやプライベート・ブランドの取り扱いに留まるために、顧客の反応を把握することはできていない。しかし、二〇〇二年一月頃からEDLPを実施したところ、一部顧客が遠のいたという報道が紙面を賑わせた。<sup>(67)</sup> EDLPが浸透していない状況下においては、目玉商品がない売場を割高と感じることもありえる。すなわち、消費者は、チラシや特売を用いる従来のスタイルに馴染んでいるのである。<sup>(68)</sup> こうした消費者の認知が浸透していない状況では特売チラシを活用することが免れないと判断し、再度販売促進の手段として採用された。<sup>(69)</sup> しかし、その取り組みが断念されたわけではない。二〇〇四年六月には日替わり特売から数日間連続特売に移行する動きを見せた。<sup>(70)</sup> また、二〇〇八年の完全子会社化に伴い、EDLPに再挑戦する意向が明確に示されている。<sup>(71)</sup>

また、プライベート・ブランドがすべて日本で消費者に支持されるとは限らない。かつてイトーヨーカ堂と提携してカセットテープ、トマトケチャップ、そしてカジュアル衣料などを販売した。しかし、陳列棚に収まらない大型のトマトケチャップ、甘すぎて消費者の口に合わないスナック菓子などの障壁に直面し、目標販売額の半分に到達せず一年で契約を打ち切った経験がある。<sup>(72)</sup>

西友の木内雅夫社長(当時)は、今後の店舗や取扱商品について「た

だ日本では価格が安いだけでは売れない。ウォルマートの商品を日本に持ってきて成功しないのは彼ら自身よく分かっている。仏カルフルと違って、日本市場の厳しさを認識しているから、当社を通じて現地に合わせた営業戦略を進める道を選んだはずだ」と述べている。<sup>(73)</sup> 今後、低価格の訴求の他にどのようなプラス・アルファを追加していくのであろうか。

## (2) 商品調達システムの構築

日本市場におけるウォルマートの初期展開は、顧客との接点に先立ち、情報システムや物流網の再編などの後方システムを再構築することに優先順位が置かれてきた。それはリテイル・リンクの実用化を軸とした取り組みであり、「どの店舗でいつなが売れたのか」という機密情報を取引先に公開することによって、適正在庫を確保する運命共同型のシステム構築に取り組んできた。前日にどの店でどの商品がいくつ売れたのかといった情報を基に、物流センターと店舗には適正水準在庫の有無が確認される。その他にも、商品分野ごとに、首位メーカーにウォルマートのPOS (Point of Sales) データなどを開放し、「カテゴリー・キャプテン」と称する特定取引先に、品揃えや棚割などの提案を受けるといった仕組みも導入している。

しかし、ベントンビルの本部で販売情報や在庫情報を一元管理するだけでは、EDLPを実現することはできない。店頭価格を下げるためには、蓄積した情報を取引先に公開し、サプライ・チェーン全体で

生産計画の最適化や流通在庫の削減に繋げることが必要不可欠となる。そのためには取引先との協力関係構築が鍵となる。また、不定期の特売やリベートなどの商慣行が根付く日本の環境条件において、生産、物流、そして販売コストを標準的な数値として把握して無駄を排除する手法が馴染み難い問題もあった。<sup>(74)</sup>

ウォルマートと西友は、こうした問題を克服するために主要メーカーや卸売業者とプロジェクト・チームを組織した。二〇〇三年三月一八日には、約六〇〇社、一四〇〇名を招いて取引先説明会を開催し、その準備に着手した。<sup>(75)</sup>そして二〇〇三年八月から三店舗でリテイル・リンクの稼働が開始された。メーカーや卸売企業と共同で需要予測の精度を高めることで欠品や売れ残りの削減が目標とされた。メーカーや卸売企業がリテイル・リンクのウェブ・サイトにアクセスすると自社商品の売上高と在庫の情報を日次で閲覧することができる。また、単品別や店舗別で検索や分析も可能になっており、西友が店舗単位で納品数量や販売計画にメーカーや卸売企業を取り込む形となっている。そして二〇〇三年九月から、その基礎となる「スマート・システム」を東京都練馬区の成増店に導入した。<sup>(76)</sup>このシステムは、POSレジを通じて商品がどこで、なにと一緒に購入されたのか、あるいは適切な在庫数や出荷量などの管理情報を収集し、データ・ベースに蓄積することに特徴づけられる。わが国においては、二〇〇三年二月中旬から九店舗に導入されており、約一〇〇社の主要取引先を対象にPOSデータの提供も開始された。二〇〇五年の初旬までには関東と東北で

約二五〇店舗に導入されてきた。

また、こうした情報システムの他にも、アメリカ製品を輸出する新組織を設立し、国内における調達力を通じる低価格の商品を進出諸国に供給する計画などが見られる。また、中国を中心としたアジア製の衣料品や日用雑貨などで、西友との共同調達にも乗り出した。<sup>(77)</sup>例えば、ウォルマートと取引のある香港のアウト・ドア用品メーカーが西友向けにプライベート・ブランドの枕を開発するといった動きをみせている。<sup>(78)</sup>このように見ると、供給業者との取引関係を構築して行くことも重要な課題となることが明らかになる。

なお、この点については、わが国の卸売企業に外資系流通企業との取引に関して、日経流通新聞が興味深い調査を実施している。一つは、外資系流通企業との取引について、五二二社のうち「今後も取引は考えられない」と回答した企業は五六・〇％(二九二社)で、「交渉は行ったが、取引は実施していない」は三・三％(一七社)であり、六割が慎重な姿勢を示した。その理由としては、「営業接点がないから」「本国のやり方では(日本では)成功しないから」も目立った。<sup>(79)</sup>一方で、外資系流通企業との取引について前向きな卸売企業が四〇・七％(二二二社)におよぶ。そこでは「まだ交渉していないが、今後取引を行いたい」が二八社、「すでに取引を開始している」が七一社であった。その理由としては、「大規模発注が期待できるから」「卸の商品政策に関連するマーチャイダイジングのノウハウが高いから」という期待感が目立つ結果であった。また、他の調査(複数回答)についてみると、

外資系流通企業との取引に前向きである理由として、「大量の発注が期待できる（五〇・八％）」、「マーチャングのノウハウが高い（二四・六％）」、「価格交渉で日本企業より合理性が保てる（一一・八％）」といった項目があげられている。<sup>(80)</sup>

二〇〇四年七月からは、西友が主要取引先である約六〇社のメーカーと商品の販売促進や在庫管理に共同で取り組む新しい取引形態の「ジョイント・ビジネス・プラン」についての基本合意に至った。<sup>(81)</sup> 西友とメーカーの双方における販売促進、物流、財務などの担当者が直接交渉し売上高、粗利益高、在庫水準について目標予算を掲げ、単品単位で店頭投入時期、数量、陳列方法、そして販売促進手段など詳細な計画を策定される。共通の目標を掲げて情報を共有することでメーカーを巻き込み、仕入原価の圧縮が追求されてきた。同年一〇月には、棚割りシステムのモジユラー・プランを試験導入した。これは、商品カテゴリ毎にPOSデータを分析し、最も売れている商品を好位置に陳列する棚割り案を自動作成するシステムである。当初、二四〇のカテゴリに導入し、本部が店舗や陳列棚の規模別に策定した四案から五案に沿って商品を陳列された。

さらに二〇〇五年九月には、ウォルマートから導入した物流システムを稼働させた。取引メーカーと店舗が販売や在庫データを共有し、商品を自動補充するというシステムで、売れ筋の欠品を削減し、作業人数も削減することで接客などに有効活用することが可能となる。

二〇〇六年八月には、埼玉県三郷市に新物流センターを稼働させた。

西友としては、初の二四時間体制の物流センターとなる。三郷物流センターは食品から衣料品、生活用品まで全分野を扱う。店頭での在庫量が一定水準を下回ると自動的にセンターに発注し、集荷した商品を個別の店に配送する。二〇〇七年六月からは加工食品や衣料品の取り扱いに加えて、生鮮食品などの低温物流も開始した。人員削減の効果もあり販売管理費は大幅に削減し、店頭に品切れがない状態を示すインストック率が従来の九三・八一％から九八・九九％に向上したことが報告されている。<sup>(82)</sup> 東京都の府中市にも大型の物流拠点を新設し、分散している既存の物流拠点の集約を進めている。

また、ウォルマートの自動発注システムも導入してきた。三郷市物流センターの稼働に合わせて日用品や加工品の受発注を自動化し、中間コストの削減に取り組みされてきた。このシステムでは、取引メーカー、物流センター、店舗を結び、商品の生産状況や物流センターや店舗での在庫量と販売実績のデータを瞬時に確認できる。店頭での在庫量が一定量を下回れば自動的に追加発注し、商品を補充する仕組みとなっている。

もちろん、世界規模に広がる商品調達システムの構築も重要な課題となる。ウォルマートは、国際事業部にグローバル・ソーシング班を設置し、海外市場における直接取引関係の構築、新たな供給源の発掘、そしてマーチャングにおけるベスト・プラクティスの共有を柱に世界規模の商品調達を実現している。<sup>(83)</sup> 例えば、二〇〇一年九月には、全世界の仕入れセンターを中国の深圳市に設置した。そこでは、

全世界の店舗に供給する三万アイテム以上の商品が仕入れられている。また、取引実績のある工場に日本仕様で生産の委託を行うことやグローバル・プロキアメント・チームが開発した既存商品の輸入ができる状況にある。売上高に応じて手数料の支払いが生じるが、商社を介在させる場合に比べて調達コストが大幅に下がり、高い粗利益率を確保することができる。<sup>(87)</sup> こうした試みがわが国への商品調達に大きな役割を果たすことはいまでもない。実際に二〇〇七年六月からは、世界各地に持つ商品調達網を開放し、仕入での連携強化に着手してきた。調達は別々であった西友と共同化に乗り出すことで収益回復に取り組んでいる。中国などに分散する生産委託工場を共有することでコストを削減し、低価格の訴求に繋げている。

### (3) 人的資源管理

もちろん、以上の取り組みには、人的資源管理における質的な側面と量的な側面における改革が伴わなければならない。まず前者については、役職名を英語に改めるなど、自社の企業文化を西友に根づかせ<sup>(88)</sup>る試みがなされてきた。また、実質的な動きとしても、本国流の企業統治形態である委員会等設置会社に移行するといった展開を見せてきた。<sup>(89)</sup> これに伴い本社から五人の取締役を受け入れており、新役員にはウォルマート国際事業部の最高経営責任者のジョン・B・メンツァー、日本進出に向けての実行可能性調査のリーダーを務めた物流専門家のジェフ・マカリスト、財務担当のグレッグ・ペンナー、クレ

イグ・ハーカート、そしてジョー・ハットフィールドが配置された。<sup>(87)</sup> さらに、これまで二五部門であった西友の組織を一一部門に集約し、意思決定のスピードや活発なコミュニケーションを可能とする組織体制の構築に向けて準備が進められてきた。

さらに、組織体制のスリム化にも取り組まれてきた。具体的には、正社員の四割削減と非正規社員の約二〇〇〇人の増員を計画し、<sup>(88)</sup>段階的な実施が断行されてきた。最初は、再就職支援制度という形で取り組まれた。二〇〇三年の二月と同年八月の二回でおよそ六五〇人が応募した。次いで、二〇〇四年一月には労働組合に対して一五〇〇〇人から一六〇〇人の希望退職の募集がなされた。募集枠に達しない場合には退職勧告に踏み込む可能性も示されるほどの苦渋の姿勢が示された。その結果、一六一三人が希望退職に応募するのであった。こうした試みは、店舗レベルにもおよんだ。例えば、巨勢店の従業員は一五二人で正社員が一八人となっており、パートタイマーの比率が八八%も占めるに至った。<sup>(89)</sup> これは平均的な店よりも二〇ポイントほど高く、人件費削減に対する取り組みとなった。その他にも、二俣川店ではパートタイマー比率八五%を実現したことが公表された。<sup>(90)</sup>

こうした動きに伴い成果主義を徹底する具体的な動きが取られることになった。二〇〇四年一〇月には、従業員の業績連動型の給与体系が導入された。正社員とパートタイマーで別々であった人事制度を一本化し、会社の営業利益と個人の業績達成度に応じて給与と賞与を支給される仕組みである。<sup>(91)</sup> グループ六社で約二万人いるパートタイマー

を勤務時間や能力によって四分類し、売場の責任者を務める「メイト係マネージャー」とその候補者である「リーダーメイト」の賞与査定仕組みが正社員と統一された。

二〇〇四年四月一日から全国の西友グループの全店舗の運営を一体化し、グループ各社（西友、北海道西友、東北西友、エス・エス・ブイ、九州西友、サニー）の枠を超えて六つのリージョン（地域）を単位とした店舗運営が開始された。店舗運営を効率的に行い、業務の生産性向上が図られた。<sup>(95)</sup> それと同時に商品調達やプロモーションの一元化を進め、地域性の高い商品についての商品調達を各リージョン単位で行うことで、地域に根差した品揃えの強化に取り組みされた。さらに二〇〇五年七月には、「店舗運営本部」「商品本部」「マーケティング本部」を統括する営業総本部が新設され、二〇〇六年一月には、商品本部内に商品の数値管理を統括する商品ファイナンス部とマーチャンダイジングを統括する商品統括部が新設された。商品ファイナンス部には、数値管理担当者を配置することで、商品力テコリーと商品別の売上高・粗利益がきめ細かく管理される。店舗単位、地域ブロック、物流センターごとに採算をチェックし、販売競争の激化などによる利益の目減りを防ぎ、計画を達成できるようにされた。商品統括部は、マーチャンダイジングの本部機能を担い、ウォルマートと連携した商品計画や商品開発の企画・執行を担う一方で、プライベート・ブランドやウォルマートの国際調達網を活用した直輸入商品の開発にも責任を持つという。<sup>(94)</sup> そして二〇〇六年二月には、ウォルマート本部から三

人の幹部が派遣され、既存店改装、マーチャンダイジング、サプライ・チェーンの重点強化に向けた特別チームが発足されるのであった。<sup>(95)</sup>

また、店舗作業の標準化や組織の簡素化を通じて、低コスト経営の実現に向かう取り組みを開始している。例えば、店舗単位ではらつきがあつた業務手順を統一するため、「リテイル・スタンダード」と称されるシステムを導入した。日常業務の達成度を全店共通のチェック項目と判定基準で自己採点し、各店舗のオペレーション上の問題点を把握する仕組みとなっており、<sup>(96)</sup> 店舗従業員を対象に、発注、在庫管理、そして電話対応まで数十項目の判定基準を全店共通とすることで、店舗運営のばらつきを削減し、情報システムの効果を最大限に発揮することを狙いとしている。<sup>(97)</sup> リテイル・スタンダードを継続することで各店舗の弱みが浮き彫りとなり、オペレーション標準化のための具体的な対策にも繋げることができる。この他にも、一日の業務スケジュールを逐一記した「ダイロ(DILO: Day in the Life Of)」が導入された。商品陳列、発注、そして日配食品の値下げ表示など、ある時刻までに完了すべき業務が一目で把握できる仕組みとなっている。このように、EDLPの根幹となる効率的な事業展開を徹底的に追求すべく、組織構造の改革から従業員の作業レベルに至るさまざまなノウハウが導入されてきた。さらには、商品政策や店舗開発などの実務ノウハウを学ぶために、中堅幹部二名をアメリカ合衆国のアーカンソー州ベントンビルにある本部に一年間におよぶ長期研修に派遣している。こうした形を通じて、経営知識の移転が試みられている。

## おわりに

二〇〇二年に資本参加を果たして以来、六年連続の最終赤字を経験してきた。これまでの展開を表層的にみても、その進行状況を把握することは難しい。また、かすかに変化する個々の側面を断片的にみても、その展開の行方を把握することは困難である。しかし、個々の展開を一つの視点から包括的に捉えてみると、水面下においては、日本の市場でカスタマイズされた事業システムの構築に向けて着々と改革が積み重ねられてきたことが浮き彫りとなった。その取り組みの詳細は、表9に整理しているとおりである。

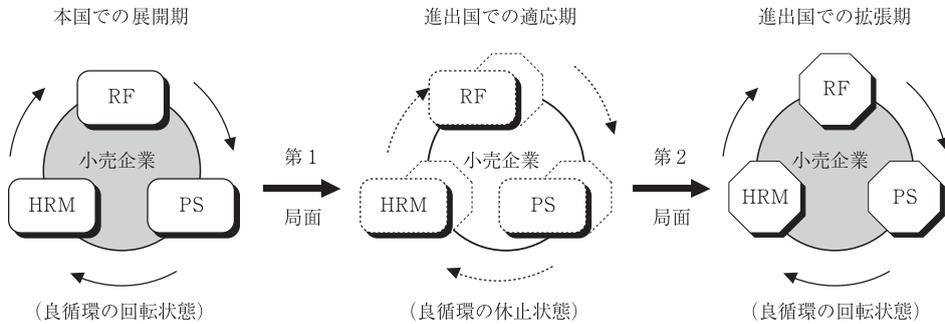
ウォルマートの日本市場における展開は、いかなる方向に向かっているであろうか。それは、スーパーセンターの確立が念頭の一つに置かれていることはいまでもない。「スーパーセンター」とは、非食料品中心の総合ディスカウント・ストアと食料品スーパーマーケットが融合した業態であり、平均一八万七〇〇〇平方フィートにおよぶ広大な売場面積を有する一階平屋建ての店舗で、食料品と非食料品のワン・ストップ・ショッピングの便宜性を提供することを特徴としている。これまでの経緯は、この業態の可能性を確かなものにするための準備期間に相当する。

Burt and Sparks (2001, p.1469) は「この業態の強みは、「良循環」の実現能力にあると説明される。ここでいう良循環とは、「低価格販売→大量販売→大量仕入・低仕入コスト→間接費の削減→低価格販売」という一連の過程を意味している。いまやウォルマートのスー

パーセンターに限らず、カルフルのハイパーマーケットやイトーヨーカ堂やイオンに代表される日本の総合スーパーといった総合型業態を展開する小売企業にとって、この良循環を具現化することが世界規模の小売企業としてのパラダイムとなっている<sup>(98)</sup>。

そうであるならば、海外進出に際してもその実現が要求されることはいまでもない。すなわち、ウォルマートは、日本市場においても良循環を回転させなければならないのである。本節で検討してきた「業態（店舗）の展開」「商品調達システム」、そして「人的資源管理」という三つの側面は、まさにそのために必要とされる基本的な要素として機能するのである。スーパーセンターのコンセプトを基盤に日本の消費者に対する提供物の創造を模索しながら、それを日本の流通環境のなかで実現するための商品調達システムを構築し、それを稼働させるための人的資源管理体制の構築を実現しなければならない。こうした過程をイメージするならば、図5のように表現することができる。現状では、リテイル・リンクを基盤とする商品調達システムの構築や人的資源管理体制の構築に優先順位が置かれ、業態（店舗）レベルでは顕著な改革は見受けられない。むしろ、ウォルマートが実施してきた改善策が否定的な評価を得てきた側面も存在する。したがって、図中の中央部に表現しているように、日本市場では良循環が回転している状況にあるとはいえない。果たして、ウォルマートは日本市場でアメリカ本国市場と同じレベルで良循環を回転させることができるのであるか。

図5. 小売企業の海外市場における適応過程の概念図



注：RF=小売業態（Retail Format）、PS=商品調達システム（Procurement System）、HRM=人的資源管理（Human Resource Management）

出所：白石善章・鳥羽達郎（2004）「日本市場におけるウォルマートの初期展開」『流通科学大学論集（流通・経営編）』第16号 第3号、流通科学大学学術研究会、図5、97頁。

本稿で確認してきたように、スーパーセンターを軸とするウォルマートのビジネス・モデルを日本市場で確立するためには、数多くの問題を克服しなければならない。まず、ウォルマートの提供物が必ずしも日本の消費者に受け入れられてきたわけではない。日本の消費者が抱くニーズやウォンツに適合しない商品政策では販売費を減らす以上に収益の低迷を招くことになる。一方で、日本市場に専用の商品政策を追求するのであればコスト上昇を免れない。実際、衣料品の領域においては、日本の消費者が満足するサイズ、デザイン、縫製で仕上げようとすればコストが上昇し、アジア圏で共有できる商品開発の可能性も低くしている。また、日本における食料品や日用品の市場は欧米に比べて商品サイクルが短いために、システムをそのまま移転しても、少数の定番商品を大量に取り扱うウォルマートのビジネス・モデルで同様の利用効果が上がるとは考えられない。それが調達量の問題と関係して、低価格を訴求することを実質的に困難としているのである。このように見てみると、ウォルマートが強力な購買力と日本市場に合う商品の必要性というジレンマに直面していることが分かる。

また、商品調達システムについても、高度な情報システムで取引先と連携して効率的な製販体制の構築に取り組んできた。しかし、システム導入への投資自体がアナログ経営からデジタル経営への断層を架橋してくれるわけではない。実際に主要店舗のシステム改革に伴い従業員の店内作業が一変することで、現場に混乱がもたらされたという。例えば、不慣れなパートタイマーの従業員にとって円滑に品出し作業

や店頭陳列が可能となるようにきめ細かな作業手順が書き込まれたマニュアルが皮肉にも混乱に拍車をかけ、店頭における顧客志向に支障をきたしたといわれている<sup>(10)</sup>。また、高度にマニュアル化した店内作業や情報システムは、現場の創意工夫や消費者の変化の兆しを捉える感を鈍らせてしまうという問題もあるだろう。

まさしく、業態（店舗）や商品調達システムにおける改革が人的資源の次元における問題とも密接に関係している。根幹的な部分においては、本国から派遣された人材が主導権を握る体制へと移行し、組織のスリム化に伴って残った従業員の負担が重くなることから彼らの士気を挫くことに繋がっている。さらには、業界の経験に乏しい外部管理職の投入は、必ずしも良い方向に作用するとは限らない。

近代主義における機能性や合理性を否定し、感情や異質な要素の組み合わせを重視する傾向のあるポストモダンといわれる現代社会においては、物理的なハードの側面では実現可能であっても、精神的、文化的、そして制度的なソフトの側面においては、その実現が困難であること、あるいはその有効性が否定される場合もある。これは小売業についても例外でない。具体的にいえば、ウォルマートのアメリカ合衆国型企業組織の移転や低コスト経営の実現に困難が伴うこと、あるいはEDLPのみが日本の消費者に対する提供物として有効であるのかといった問題である。実際、わが国で競合することになるイトーヨーカ堂やイオンは、低価格というよりも質的な側面を訴求する動きへと転換している。こうしたソフトの側面に対応して行くことも今後の重

要な課題として残される。標準化を追求するあまりにマニュアル化した手順から逸脱する行為を許容する余裕がなくなれば、子会社の能動的な行動を抑制するような弊害を招くことに繋がりがかねない。ウォルマートの事業システムを移植するには標準的な手法の適用が求められる部分がある一方で、それが子会社の思考を停止させ、想定以外の事態における柔軟な適応能力の育成を犠牲にする危険性も潜んでいる。西友の完全子会社化は、必ずしも撤退という選択肢の放棄を意味しない。逆に、完全子会社化が売却による撤退を容易にしたと考えることも可能であろう。西友にウォルマートが構築してきたノウハウを移植することに意識を奪われるのではなく、日本の消費者を基点とした事業システムを構築していくことが求められるように思われる。

表9．ウォルマートの日本市場参入後の経緯

年	月	事 項
2002年	1月	・ウォルマートと西友は、提携計画を公表。
	3月	・包括的業務提携を締結。西友は、今後5年間に国内スーパーを合併・買収し、連結売上高を3兆円以上に引き上げる計画でウォルマートとの提携合意。
	4月	・ウォルマートから実務担当者が来日し、提携交渉を開始。
	5月	・西友の第3者割当増資を引き受け、ウォルマートの出資(第1回目投資額:60億円、ウォルマート出資率:6.1%)。
		・段階的に買収する「新株予約権」を取得。
		・本国より、提携作業メンバーとして、物流、商品政策、店舗運営、財務、不動産・開発、戦略企画、マーケティング、情報技術の担当者を8人派遣。
	7月	・ウォルマートから派遣された中堅幹部8人(後に2名追加)を常駐させ、西友と住友商事でスタディー・チームを組織。
	11月	・第1回の再就職支援制度による人員削減の募集(2003年の2月まで)。
		・金融子会社である株式会社東京シティファイナンスをアメリカ合衆国の投資ファンドのローン・スター・グループに売却。
	12月	・ウォルマートが第1回新株予約権を行使。西友は、これを通じて調達する資金を元手に店舗階層や情報システムの構築に着手(第2回目投資額:581億円、ウォルマート出資率:37.67%)。
		・長期値下げキャンペーンの「ロール・バック」を導入。
	2003年	1月
		・店内で顧客の補助や案内を提供する「グリーター(挨拶係り)」職の導入。
2月		・2003年度2月期 約908億円の最終赤字。
		・第1回の再就職支援制度により約250人が退職。
3月		・経済産業省に産業再生法の申請(3月下旬に認定)。
		・西友の役職名称を3月1日付で英語に改称。
		・ウォルマートに習い第1回「イヤ・ピギニング・ミーティング」を開催。
		・提携後の第1号店である「西友佐賀巨勢店」を出店。
		・ウォルマートの情報システム「リテイル・リンク」の導入に向け、主要メーカーや卸売業者とプロジェクト・チームを結成。
		・埼玉スーパーアリーナで約600社を招いて取引先説明会を開催。
		・日常業務の達成度を全店共通のチェック項目と判定基準で自己採点し、各店舗のオペレーション上の問題点を把握する共通管理手法の「リテイル・スタンダード」と1日の業務スケジュールを示す「ダイロ」を導入。
		・再就職支援制度を再開する。2005年12月期までにかけて、最大2,000人規模の希望退職を検討(パートの比率を高める計画)。
	・臨時株主総会を開き、本国から5名の新役員を受け入れる(26日)。	
4月	・2006年2月末期までの3年間で正社員の4割にあたる約2,500人を削減する方針を公表。	
5月	・委員会設置等会社に移行。取締役は、西友とウォルマートから各5名。現在の常勤監査役2人も社外取締役に就任。	
	・第2回の再就職支援制度による人員削減の募集(2003年の8月末まで)。	
6月	・POSシステムを通じて、在庫量や出荷量を調整する「スマート・システム」を導入。	
	・ウォルマートの衣料品プライベート・ブランドの「ジョージ」を2004年度から取り扱う方針を公表。	
	・埼玉県東松山市の西友東松山店でウォルマートと同じシステムの無人レジを導入。	
7月	・神奈川県横浜市の二俣川店を改装し、ウォルマートのエブリデイ・ロー・プライス(EDLP)を展開(20日)。	
8月	・西友の連結債務超過を回避するために45億円の追加出資(第3回目投資額:626億円、ウォルマート出資率:37.80%)。	
	・第2回の再就職支援制度により約400人が退職。	

2003年	<ul style="list-style-type: none"> <li>9月               <ul style="list-style-type: none"> <li>・長野県を中心に愛知県、岐阜県、群馬県で食料品スーパーを展開する株式会社エス・エス・ブイを西友の完全子会社化。</li> <li>・ウォルマートの加工食料品プライベート・ブランドの「グレート・バリュー」を約400店舗で販売開始。</li> <li>・エブリデイ・ロー・プライスに移行するまでの間は同業他社に見劣りしない「特売チラシ」による販売促進の強化。</li> </ul> </li> <li>9月               <ul style="list-style-type: none"> <li>・ウォルマートの衣料品プライベート・ブランドの「シンプリー・ベーシック」の販売開始。</li> <li>・ウォルマート傘下の西友が練馬店（東京都練馬区）成増店（東京都板橋区）東松山店（埼玉県東松山市）の3店舗に販売・在庫情報をデータ・ベースとして蓄積できる「スマート・システム」を実験導入。</li> </ul> </li> <li>10月               <ul style="list-style-type: none"> <li>・西友は、中堅幹部2名をアメリカ本社における1年間におよび長期研修に派遣。</li> </ul> </li> <li>11月               <ul style="list-style-type: none"> <li>・テナントが中心であったイン・ストア・ベーカリーやCD・DVDの直営を実験的に開始。</li> <li>・取引先メーカーと販売・在庫情報を共有する「リテイル・リンク」を導入開始。</li> <li>・ウォルマートのプライベート・ブランドである「ホリデー・タイム」のクリスマス飾りを販売。</li> </ul> </li> <li>12月               <ul style="list-style-type: none"> <li>・ウォルマートの玩具プライベート・ブランドである「キッド・コネクション」を販売開始。</li> <li>・雑誌『マーサ・スチュワート・マーサ』の出版を行う連結子会社のマーサ・スチュワート・ジャパンを解散。</li> <li>・建築工事業や不動産の売買を行う連結子会社の株式会社エス・エス・ケイを解散。</li> <li>・2003年度12月期 約70億円の最終赤字。</li> </ul> </li> </ul>
2004年	<ul style="list-style-type: none"> <li>1月               <ul style="list-style-type: none"> <li>・会社が労働組合に1,500人から1,600人の希望退職募集を正式に通告。募集枠に達しない場合、「退職勧告」に踏み込む可能性を説明（14日）。</li> </ul> </li> <li>2月               <ul style="list-style-type: none"> <li>・西友、北海道西友、九州西友の3社を対象とした希望退職者に1,613人が応募したことを公表（23日）。</li> <li>・中国での商品調達を目的としていた貿易業の上海友源国際貿易有限公司を解散（17日）。</li> </ul> </li> <li>3月               <ul style="list-style-type: none"> <li>・主要取引業者の60社と同年7月から商品の販売促進や在庫管理に共同で取り組む新しい取引形態である「ジョイント・ビジネス・プラン」について合意（17日）。</li> </ul> </li> <li>4月               <ul style="list-style-type: none"> <li>・グループ6社を全国6リージョン（地域）制に再編し、一体化運営体制に改組（1日）。</li> <li>・ウォルマートの傘下にあるイギリスのアズダが開発したプライベート・ブランドである「ジョージ」を「G（ジー）」として販売開始（16日）。</li> <li>・静岡県沼津市の郊外に日本市場におけるスーパーセンターの実験店（売場面積80,000㎡、延床面積14,000㎡、580台を収容する駐車場）として西友沼津店を出店（7日）。</li> </ul> </li> <li>6月               <ul style="list-style-type: none"> <li>・食料品スーパーマーケットをチェーン展開する株式会社サニーを完全子会社化する旨を発表。</li> </ul> </li> <li>8月               <ul style="list-style-type: none"> <li>・菱食など一部の卸の帳合いを廃止。</li> <li>・女性向け衣料品ブランドの「メアリー・ケイト・アンド・アシュレー」を展開。</li> <li>・産業再生機構に経営再建中のダイエーを支援したいとする意向を表明。</li> </ul> </li> <li>9月               <ul style="list-style-type: none"> <li>・ウォルマートがアメリカ合衆国以外の市場で販売する住関連のプライベート・ブランドの「セレクトエディション」を投入。</li> <li>・ウォルマートが採用する無人レジの同一モデルを日本仕様にして、沼津店に導入。</li> </ul> </li> <li>10月               <ul style="list-style-type: none"> <li>・パートを含む従業員に業績連動型の給与体系を導入。会社の営業利益と個人の業績達成度に応じて給与や賞与を支給する方針。</li> <li>・ウォルマートの調達網を活用した中国の委託工場が生産する高機能の衣料品プライベート・ブランドを導入。</li> <li>・商品カテゴリー単位にPOSデータを分析し、最も売れている商品を好位置に陳列する棚割り案を自動的に作成する棚割りシステムの「モジュラー・プラン」を試験的に導入。</li> <li>・オランダの金融子会社のSSFネザーランズBVとセイユー・ヨーロッパBVを解散。</li> </ul> </li> <li>11月               <ul style="list-style-type: none"> <li>・西友・ウォルマートなどに第三者割当増資（第4回目投資額：646億円、ウォルマート出資率：37.31%）。</li> </ul> </li> <li>12月               <ul style="list-style-type: none"> <li>・2004年度12月期 約123億円の最終赤字。</li> </ul> </li> </ul>

2005年	1月	<ul style="list-style-type: none"> <li>スーパーセンター実験店である西友沼津店で、アメリカ合衆国で採用される手作りの集客イベントである「リテイルメント」を実施。</li> </ul>	
	2月	<ul style="list-style-type: none"> <li>西友専用ビルド・トゥ・スーツ型（特定テナント向け）物流施設「プロロジスパーク三郷」の建設に着工（28日）。</li> </ul>	
	4月	<ul style="list-style-type: none"> <li>神奈川県平塚市にスーパーセンターの2層モデルを出店。</li> <li>東京都府中市に物流センターを新設する計画を公示。</li> </ul>	
	5月	<ul style="list-style-type: none"> <li>ウォルマートの第3者割当増資（第5回目投資額：746億円、ウォルマート出資率：42.43%）。</li> </ul>	
	6月	<ul style="list-style-type: none"> <li>ウォルマートと共同で、すしなどを店内で加工する惣菜生産システムである「フレッシュ・プロダクト・プランニング」システムの開発に着手。</li> <li>香港で百貨店を展開していた子会社の西友沙田有限公司を現地企業に売却。</li> </ul>	
	7月	<ul style="list-style-type: none"> <li>ウォルマートが西友の完全子会社化を発表。</li> <li>木内政雄がCEOを辞任し、代表執行・取締役会議長を務める渡邊紀征がCEOを兼務。</li> <li>「店舗運営本部」「商品本部」「マーケティング本部」を統括する「営業総本部」を新設（20日）。</li> </ul>	
	9月	<ul style="list-style-type: none"> <li>取引先と販売・在庫情報を確認するシステムをグループ全店舗に導入。</li> <li>仙台市の物流センターでウォルマート物流システムの実験開始。</li> <li>自動補充システムの稼動対象を首都圏で拡大。</li> <li>ウォルマートとみずほコーポレーション銀行が合計1,150億円出資を発表（第3者割当増資を実施し、ウォルマートの連結子会社になる旨を発表）。</li> </ul>	
	10月	<ul style="list-style-type: none"> <li>食品・雑貨などの輸入や商品開発などを手がける株式会社スマイルを株式交換により完全子会社化（6日）。</li> <li>小売事業への経営資源の集中を目的に子会社である株式会社スマイルをポラリス・プリンシパル・ファイナンスが運営する投資ファンドに売却する旨を発表（11日）。</li> </ul>	
	11月	<ul style="list-style-type: none"> <li>シンガポールで百貨店事業を営む子会社（セイコー・シンガポール・プライベート・リミテッド）を現地の政府系不動産開発業者に売却。</li> <li>オランダの金融子会社であるセイコー・インターナショナル・ファイナンスB.V.を解散（7日）。</li> <li>臨時株主総会を開催。ウォルマートの出資比率が53%に高まり、西友がウォルマートの連結子会社化（15日）。</li> <li>ウォルマートとみずほコーポレート銀行に第3者割当増資（第6回目投資額：1,420億円、ウォルマート出資率：53.34%）。</li> <li>みずほコーポレート銀行は決議権のない優先株を引き受け、出資比率0.01%（みずほコーポレート銀行の投資額475億円）。</li> </ul>	
	12月	<ul style="list-style-type: none"> <li>最高経営責任者兼取締役会議長の渡邊紀征がCEOを離れ、ウォルマート・インターナショナルのシニア・バイス・プレジデント兼最高執行責任者（COO）のエドワード・カレッジスキーがCEOに就任（15日）。</li> <li>2005年度12月期 約177億円の最終赤字。</li> <li>経済産業省に2度目の産業再生法に基づく事業再生計画の認定を受ける。</li> </ul>	
	2006年	1月	<ul style="list-style-type: none"> <li>商品カテゴリー・品目別の通知管理を行う「商品ファイナンス部」と商品政策（マーチャンダイジング）を統括する「商品統括部」を新設。</li> </ul>
		6月	<ul style="list-style-type: none"> <li>ウォルマートがみずほコーポレート銀行からA種優先株を取得（第7回投資額：1,467億円）。</li> </ul>
7月		<ul style="list-style-type: none"> <li>西友仙台店で野菜や果物などをそのまま陳列するウォルマート仕様の仕様の導入を開始。</li> </ul>	
8月		<ul style="list-style-type: none"> <li>埼玉県三郷市に建設した三郷物流センターを稼動（加工食品と衣料品を中心）。</li> </ul>	
10月		<ul style="list-style-type: none"> <li>シンガポールの持株会社であるセイコー・ホールディングスPte Ltdを解散。</li> </ul>	
11月		<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会議長の渡邊紀征が2007年3月下旬の提示株主総会で、取締役と執行約の辞退を発表。ウォルマートのエドワード・カレッジスキー最高経営責任者ら本部経営陣が西友再建を主導する体制が整ったことを判断。</li> </ul>	
12月	<ul style="list-style-type: none"> <li>2006年度12月期 約26億円の最終赤字。</li> </ul>		

2007年	<p>1月・子会社の二光が運営する通信販売事業と通信支援サービス事業から撤退を表明。</p> <p>2月・ウォルマートと共通の住居用品のプライベート・ブランドの「メインステイズ」の販売開始。</p> <p>3月・CEOのエドワード・カレッジスキーが取締役会議長に就任（兼務）。</p> <p>6月・ウォルマートの国際調達部門との提携を本格化する意向を表明。</p> <p>・埼玉県三郷市に建設した三郷物流センターを本格稼働（生鮮食料品などの低温物流の開始）。</p> <p>・ウォルマートが西友に対する株式公開買い付け（TOB）を開始（10月23日から12月14日までの期間）。</p> <p>・アディダス出身の田村真由美が最高財務責任者（CFO）に就任。</p> <p>7月・静岡県浜松市に14,600㎡の売場面積を誇るスーパーセンターを出店（本国の標準店と同規模）。</p> <p>10月・正社員450人の早期退職の応募開始。</p> <p>・早期退職募集との関係で114店舗における店長の移動を公示（13日）。</p> <p>・TOBの終了。95.1%の株式を取得。</p> <p>11月・488人の社員が早期退職に応募。</p> <p>・三菱商事出身の野田亨が執行役員エグゼクティブ・バイス・プレジデント（EVP）兼最高執行責任者（COO）に就任。</p> <p>12月・旅行子会社PTSの株式をJTBCに売却。</p> <p>・2007年度 12月期 約209億円の最終赤字。</p>
2008年	<p>9月・基本店舗フォーマットを軸に、商品構成や顧客サービスの一貫性を高め、より効率的・効果的な店舗運営を実現するために、店舗の規模や構造に整合性を追求する「店舗ポートフォリオ戦略」を提示。その一環として、約20店舗の閉鎖計画を公表。併せて、約350人の早期退職を公募（29日）。</p>

出所：各種資料より、筆者作成。

#### 【付記】

本稿は、文部科学省科学研究費補助金（基盤研究A、〔課題番号〕一九二〇三〇二三、〔研究課題〕先端国際小売企業の機動的グローバル・ポートフォリオ戦略、〔研究代表〕向山雅夫）、並びに平成十九年度大阪商業大学研究奨励助成費の援助を受けて行った研究成果の一部である。

#### 【注】

(1) こうした問題意識からA. Butt et al. (2008) は、ヨーロッパの代表的な食品小売企業（ロイヤル・アホールド、カルフル、デルヘイズ・グループ）の事例を通じて、「地理的拡張（方向と連続性）」「参入様式」「経営管理上の姿勢」「経営の柔軟性（標準化と適応化）」、そして「取扱商品」という側面からいかに小売企業の国際化が断続的で、複雑な過程であるのかという点を歴史的に検証している。

(2) なお、その規模は売上高に留まらない。従業員数については二位、純利益についても二位にランクされている。また、一九九四年に四位にランクされて以来、一九九七年までその地位を維持し、一九九八年には三位、一九九九年と二〇〇〇年には二位にランクされてきた。

(3) 『日経流通新聞』二〇〇七年五月二一日付。

(4) Anonymous (2007), *Chain Store Age*, August, p.20A

(5) Carrefour (2008), *Rapport Annuel 2007*.

(6) 一九一四年に制定された「クレイトン反トラスト法」の商取引に関する部分が改正強化されて、一九三六年に制定された法律であり、別名「チェーンストア価格差別法」と称される。当時、台頭するチェーンストアから独立零細小売業者を保護する目的から制定された。なお、この法律は、連邦法であるために取り引きが複数の州に渡って展開される場合に適用される。

(7) 「用途規制」や「土地開発」に関する規制のなかで最も歴史があり、かつ普及している法律である。具体的には、郡、および市の条例による建物、構造物、土地利用の用途規制をいう。アメリカ合衆国におい

では、大規模小売店は、ゾーニング法によって許可された土地以外に出店することができない。なお、規制の内容については、自治体によって大きく異なるのが特徴的である。

(8) この問題については、ウォルマートの批判的な運動家として有名なQuinn (1998) や Norman (2004) を参照されたい。彼らは、ウォルマートの全米拡張に伴う影響を否定的な立場から論じている。特に Norman (2004) については、ウォルマートの事業展開を取り巻くあらゆる側面から、実際に訴訟問題となった事例などを交えながら痛烈に批判している。

(9) もちろん、ウォルマートもこうした動きに対して積極的な対応を示してきた。アリゾナ州フラッグスタッフでは、一度市議会で決まった店舗面積の上限規制に対して、同社が異議を唱えて住民投票に持ち込んだ。そして、二〇〇五年五月の投票で勝利し、規制の無効を勝ち取っている。また、既存の事業モデルに執着することなく、小規模の店舗を出店することで柔軟な対応もみせている。

(10) 『日経流通新聞』二〇〇六年一月四日付。

(11) 『日本経済新聞』二〇〇六年四月四日付。

(12) 例えば、McGee (1996) は、ネブラスカ州の二三社の中小小売商について調査している。その五五%に否定的な影響がおよび、その二割が一〇%未満の純利益の低下を経験し、その三割が一〇%以上の年間純利益の低下を経験していることを明らかにしている。また、Davidson and Rummel (2000) は、ウォルマートの国内拡張と中小小売商への影響をメイン州の事例を通じて検討している。そこでは、州内の二三のホストタウンと一〇の周辺非ホストタウンの四年間にわたる小売販売の推移を分析し、すべてのホストタウンで増加し、周辺タウンで減少していることを提示し、ホストタウンの吸引力を明らかにしている。その他にも、ネブラスカ州とカンザス州における調査を試みた Peterson and McGee (2000) など、さまざまな分析が試みられている。近年の代表的な研究としては、Hicks (2007) を取り上げるこ

とができる。

(13) 『Chain Store Age』二〇〇二年一月号。

(14) 例えば、二〇〇六年七月にニューヨークから電車で三〇分ほどの衛星都市であるホワイトブレースで九階建てのビルの一階と二階を使って出店し、二〇〇六年九月にはシカゴ市内に出店を果たしている。

(15) 例えば、二〇〇六年三月に富裕層を顧客に取り込むことで事業拡大を目指す試みとして、テキサス州プラノに高級食料品などを強化した新型店舗を出店させた。

(16) また、Arnold (2002, pp.564-569) は、アホールド、ベネトン、カルフール、ホーム・デポ、イケア、そしてウォルマートを取り上げ、これらが海外展開に着手した共通の要因として、「インターナショナル・リーダーシップ」「モチベーションを高める企業文化」「企業家精神・革新への挑戦精神」「消費者・地域社会志向」が高いということを指摘している。

(17) 例えば、カルフールとプロモテスの合併の背景には、ウォルマートのイギリスへの進出が関係していると考えられている (Colla and Dupuis, 2002)。

(18) 第一に「グローバル」、第二に「マルチナショナル」、第三に「プロキシマル」、そして第四に「トランスナショナル」という類型を提案している。第一のグローバルは、広範な海外市場において、地球中心的な視点から市場を認識しながら各環境条件で適応的な展開を模索するジオセントリックな企業の組織統制を追求することで競争優位を効果的に訴求する戦略を指し、第三のプロキシマルは、地理的に近く文化的に類似性の強い近隣諸国で、エスノセントリックに適応的な組織統制で事業を展開することに特徴づけられる戦略である。そして、第四のトランスナショナルは、広範な世界市場で適応的な展開を追求することで競争優位を確立しようとすることに特徴づけられる戦略である。

(19) 例えば、Sternquist (1997, p.264) は、ウォルマートによるカナダ進出の要因の一つとして、アメリカ合衆国の中西部における生活文化様

式が、東西海岸部よりもカナダ中西部の生活文化様式に類似していることを指摘している。

- (20) Arnold and Fernie (2000), p.418.  
 (21) 『日経流通新聞』二〇〇八年四月二五日付。  
 (22) Arnold (1999), p.50.  
 (23) Anonymous (2001), *DSN Retailing Today*, June Special Issue, p.7.  
 (24) 例えば、それは、カルフルが進出国における可能性の判断に伴い持株率を迅速に操作していることや一つの参入国において複数とパートナー関係を構築していることから判断できる。また、それはカルフルには、二〇〇七年末の時点でこれまでの海外展開で一五回の完全撤退、二回の業態レベルにおける撤退、三回の再進出を経験していることから確認できる。  
 (25) 例えば、カルフルは、「ハイパーマーケットの優位性は、多くの消費者を惹き付ける、あるいは吸引する能力に存在している。いまや、いくつかの市場におけるハイパーマーケット市場は成熟し、消費者にとって目新しいもので無くなってきている。したがって、こうした市場においては、他業態の展開を検討している」(Carrefour 2001, p.45)と論じている。また、「われわれが過去五年間に新店を済ませ、ハイパーマーケットに対する大きな需要のある国においては、リーダーシップを確立するために土地ならしを進めていく必要がある。今後、ハイパーマーケットとスーパーマーケットの二つの業態による拡張戦略によって、市場シェアを拡張していくことを考えている」(Carrefour, 1998, p.18)と述べており、最近では「アジア市場への進出については、市場シェアをいち早く獲得するために、ハイパーマーケットの展開に限定してきた。また、ラテンアメリカにおいては、ハイパーマーケットが成熟しつつあることと関係して、スーパーマーケットやハードディスカウントなどの展開に移行している。さらには、フランス、スペイン、イタリアなどのようなハイパーマーケットの超成熟市場においては、持

続的な成長を実現するために、さまざまな業態を補完的に展開することが重要な課題になっている」(Carrefour 2001, p.14)といった見解を示している。

- (26) Anonymous (2001), *DSN Retailing Today*, June Special Issue, p.9.  
 (27) Wal-Mart (2002), *Annual Report 2002*, p.9.  
 (28) *Ibid.*, p.9.  
 (29) Anonymous (2001), *Chain Store Age*, pp.61-63.  
 (30) Wal-Mart (2002), *Annual Report 2002*, pp.6-7.  
 (31) 『Chain Store Age』二〇〇六年六月一〇日、四六頁。  
 (32) Wal-Mart (2001), *Annual Report 2001*, p.9.  
 (33) また、ウォルマートの行った動きに対して、カルフル、コールスマイヤー、クローカーなどが組織するWIX (Global Net Exchange) やアルバートソン、オーシャン、テルハイツなどが組織するWWE (World Wide Retail Exchange) などの共同商品調達機構が結成されている。なお、二〇〇五年末には、両組織が合併する形でエージェントリックス (Agenticis) が誕生した。  
 (34) 二〇〇二年九月には、ジェフ・マカリストをリーダー職に専念させるために二名の物流専門化が増員されている。  
 (35) 『日本経済新聞』二〇〇二年七月三〇日付、『日経流通新聞』二〇〇三年九月一九日付。  
 (36) Alexander (1997), pp.124-140.  
 (37) 例えば、日本経済新聞社は、不透明な供与基準が批判される取引慣行について、「派遣店員・労務提供の受け入れ」「返品」「委託販売」「リベートによる販促」「協賛金のやり取り」「多頻度小口配送」そして「セクタフィーの徴収」という側面から調査している。ここでは、協賛金のやり取りや返品を減らしたと答えた企業が増加している(『日経流通新聞』二〇〇三年七月一七日付)。  
 (38) 『日本経済新聞』二〇〇二年一〇月二六日付。  
 (39) 『日経流通新聞』二〇〇三年六月二六日付。

- (40) 『日経流通新聞』二〇〇三年七月一〇日付。
- (41) 例えば、この問題について、前国際事業部のCEOであるボブ・マーチンは「小売業が洗練、発展している国への進出については、まずはじめの第一歩としては、現地企業の買収が最も適切である」(Arnold1999,50)と述べている。
- (42) この点については、Dawson(2001)を参照されたい。
- (43) 『日本経済新聞』二〇〇二年八月一九日付。
- (44) また、ジョン・B・メンツァーは、「われわれは、日本市場の長期的な可能性に対して興奮している。また、われわれは西友に魅了されると同時に、顧客に満足を提供することに對して強力なコミットメントを持っている。また、住友商事の幅広い知識、その強固な事業基盤、そして特に小売部門における努力の注入に恩恵を預かることを大変嬉しく思っている」と述べている。そしてチャールズ・ホリーは、「この提携は、われわれに西友やそのマネジメント・チームと密接に働く機会や日本の事業機会をより具体的に研究する機会を提供するように設計されている。われわれは、西友の多くの株主や住友商事の支援を得ることができることを非常に嬉しく思っている」(Wal-Mart, News Releases, March 14, 2002)と述べている。
- (45) また、当社のプレス・リリースにおいては、提携の理由として「世界最強の小売企業であるウォルマートの保有するノウハウが、戦いに勝ち抜くうえで不可欠のものであると判断」(「西友プレス・リリース」二〇〇二年三月一四日付)したと述べられている。
- (46) 『日経MJ編』(二〇〇二)五一一五二頁。
- (47) これは「新株予約権」と称されるものであり、最初に包括的提携を結び、全体のレールを用意して実際の資本注入はオプションを使い確認作業を取りつつ段階的に行使されるというものである。
- (48) その背景には、西友の金融子会社である東京シティファイナンスが二〇〇二年一月末にアメリカ合衆国の投資ファンドのローン・スター・グループに売却され、連結利子負債が一五〇〇億円減少したことから、西友への投資価値が高まったことがあると報じられている(『日本経済新聞』二〇〇二年二月二日付、二〇〇二年二月二四日付)。
- (49) 『日本経済新聞』二〇〇二年二月三日付、『日経流通新聞』二〇〇二年二月一七日付。
- (50) 『日本経済新聞』二〇〇二年二月二八日付。
- (51) 『西友プレス・リリース』二〇〇二年二月二七日付。
- (52) 『日本経済新聞』二〇〇三年三月二日付、『日経流通新聞』二〇〇三年三月二日付。
- (53) 日本市場における展開の先行研究としては、白石・鳥羽(二〇〇四)大石・星野(二〇〇五)、矢作(二〇〇七)、Meyer-Oleic(2007)、Aoyama(2007)などが存在している。本稿は、白石・鳥羽(二〇〇四)を拡張させた研究に相当する。
- (54) 例えば、衣料品では商品を折り畳むなどの商品管理に手がかかる平台の什器を少なくし、ハンガーやフックの陳列を多用するという。また、食料品ではウォルマートの「ストックベース」と呼ばれる可動式の什器を一部で導入した。目玉商品を一種類だけ大量陳列する什器で、商品が少なくなったらバックヤードに戻す。そして、商品を積んだ同様の什器と速やかに交換し、陳列に掛かる手間を省く仕組みである(『日経流通新聞』二〇〇三年三月二五日付)。
- (55) 『日本経済新聞』二〇〇三年八月一九日付。
- (56) 『日本経済新聞』二〇〇三年二月六日付。
- (57) 『日経流通新聞』二〇〇四年九月二日付。
- (58) 『日本経済新聞』二〇〇三年八月九日付、『日経流通新聞』二〇〇三年八月一九日付。
- (59) 『日経流通新聞』二〇〇五年一月七日付。
- (60) 『日経流通新聞』二〇〇四年二月一五日付。
- (61) ジョージは、一九九〇年にイギリスで評判の高い企業家でプロデューサーでもあるジョージ・デービスがアスタと共同で立ち上げた衣料品ブランドである。

- (62) 『日経流通新聞』二〇〇五年六月二二日付。
- (63) 『日経流通新聞』二〇〇五年一月一〇日付。
- (64) イギリス小売企業のアズダで採用されていた制度である。アズダを傘下に納めたウォルマートは世界規模でこのサービスを展開している。
- (65) 『日経流通新聞』二〇〇三年三月二九日付。
- (66) 『日経流通新聞』二〇〇三年一月二三日付。
- (67) 『日本経済新聞』二〇〇三年四月三日付、『日経流通新聞』二〇〇三年七月二二日付。
- (68) 『日経流通新聞』二〇〇二年九月一九日付。
- (69) 『日経流通新聞』二〇〇三年一〇月九日付。
- (70) 『日経流通新聞』二〇〇四年二月二五日付。
- (71) 『日経流通新聞』二〇〇八年二月一八日付。
- (72) 『日本経済新聞』二〇〇二年三月一六日付。
- (73) 『日経MJ編(二〇〇二)』五三頁。
- (74) 『日経流通新聞』二〇〇二年九月一九日付。
- (75) 『日経流通新聞』二〇〇三年三月二〇日付。
- (76) 当初の目標では、二〇〇三年八月より、西友の三店舗(練馬店(東京都・練馬区)、成増店(東京都・板橋区)、東松山店(埼玉県・東松山市))で試験的に導入する予定であった(『日経流通新聞』二〇〇三年九月一七日付、二〇〇三年七月二二日付)。
- (77) 『日本経済新聞』二〇〇三年一月一七日付。
- (78) 『日本経済新聞』二〇〇三年九月一九日付。
- (79) 『日経流通新聞』二〇〇二年八月一日付。
- (80) 一方で、外資系企業と取引しない企業の理由としては、「既存の取引先との兼ね合いがある」や「卸売価格の値下げ要請が強い」といった理由があげられている(『日経流通新聞』二〇〇三年八月二四日付)。
- (81) 『日本経済新聞』二〇〇四年三月三一日付。
- (82) 『日経流通新聞』二〇〇七年六月二〇日付。
- (83) Wal-Mart(2002), *Annual Report 2002*, pp.6-7.
- (84) 『日経流通新聞』二〇〇四年七月二七日付。
- (85) 例えば、会長をチェアマン、社長をCEOと称し、その他にも各部門の実務責任者レベルについても「ダイレクター」「マネージャー」などに改称している(『日本経済新聞』二〇〇三年二月一九日付)。
- (86) これは、二〇〇三年四月に施行される改正商法特例法に伴うものである。従来の監査役に代わり、取締役候補の決定や職務執行を監査する委員会を設けるのが特徴であり、委員会の過半数は社外取締役で構成しなければならないために、業務執行と監査機能の分離が明確になる。
- (87) 『日本経済新聞』二〇〇三年一月一五日付、『日経流通新聞』二〇〇三年一月一六日付。
- (88) 『日本経済新聞』二〇〇三年四月一八日付、『日本流通新聞』二〇〇三年四月二二日付。
- (89) 『日経流通新聞』二〇〇三年三月二五日付。
- (90) 『西友プレス・リリース』二〇〇三年六月二〇日付、『日経流通新聞』二〇〇三年八月九日付。
- (91) 『日本経済新聞』二〇〇四年一〇月七日付。
- (92) 『西友ニュース・リリース』二〇〇四年三月二四日付。
- (93) この点について、国際事業部のジョン・B・メンツァー最高経営責任者は「組織改革をした理由は西友の運営コストが高く、しかも大きな負債を抱えていたからだ。住友商事と西友、ウォルマートによる『フイジビリティ・スタディー』の結果、なんらかの形で変化させなければならぬと判断した。能力主義の人事評価は西友にとって大きな変化だが、一生懸命に働く従業員は報われる(『日経流通新聞』二〇〇四年三月三〇日付)」と述べている。
- (94) 『日経流通新聞』二〇〇六年一月二〇日付。
- (95) ここでは、①既存店改装を担う「新ビジネス開発プロジェクト」、②個々の店舗がある地域のニーズに沿った品揃えを進める「地域マーチャンダイジング活性化プロジェクト」、③新物流センターの稼働を機に取引メーカーなどと商品流通の効率化を担う「サプライ・チェーン統括

本部」が新設された。

- (66) 例えば、「売り込み商品の拒絶」としてキッシュ・リストの項目を任意に選んだ一人の店員がキッシュにある商品を300個のマイクログリッドに陳列位置と価格を答えられるかというたじろが判断の基準となる(『日経流通新聞』110011年04月10日付)。
- (67) 『日本経済新聞』110011年04月13日付。
- (68) 西友は、商品政策を拒否する部署「ブーチャマンタイニング」のCEO改革拒否のシニア・タイレクターの中村真紀と店舗改革を拒否するシニア・タイレクターの北尾道雄を派遣した。
- (69) 110011年04月10日付 Rosenbloom and Dupuis (1994) Dupuis and Prime (1996) Courborrn and Lasserre (1999a) Arnold (2002) Colla (2003) を参照された。
- (70) 110011年04月10日付 流通経済は「慣れなご作業ばかりで負担が増え小売業の本質が弱くなったというはあぬ。落ち着きを取り戻すチャンスを使い方次第だすれば業績は上がる」と述べ、個々の店舗の成功事例を地区ごとに共有しようとする。店の長を問うように大切にした(『日経流通新聞』110011年04月10日付)とコメントした。

### 【参考文献】

英語文種(マントゥン山聖)

Alexander, N.(1997). *International Retailing*. Blackwell.

Alexander, N. and Myers, H.(2000), "The retail internationalisation process." *International Marketing Review*, Vol.17 No.4/5, pp.334-353.

Alexander, N. and Silva, M. L.(2002), "Emerging markets and the internationalisation of retailing: the Brazilian experience." *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.30 No.6, pp.300-314.

Aoyama, Y. and Schwarz, G.(2006), "The myth of Wal-Martization: retail globalization and local competition in Japan and Germany." in

Brunn, S.D(ed.), *Wal-Mart World*, Routledge, pp.275-291.

Aoyama, Y.(2007), "Oligopoly and the structural paradox of retail TNCs: an assessment of Carrefour and Wal-Mart in Japan." *Journal of Economic Geography*, Vol.7 No.4, pp.471-490.

Arnold, S.J., Handelman, J. and Tigert, D.(1998), "The impact of a market spoiler on consumer preference structure: what happens when Wal-Mart comes to town." *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol.5 No.1, pp.1-13.

Arnold, S.J.(1999), "Research note: Wal-Mart in Europe." *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.27 No.1, pp.48-51.

Arnold, S.J.(2002), "Lessons learned from the world's best retailers." *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol.30 No.11, pp.562-570.

Arnold, S.J. and Fernie, J.(2000), "Wal-Mart in Europe: prospects for the UK." *International Marketing Review*, Vol.17 No.4/5, pp.416-432.

Arnold, S.J.(2001), "Hometown ideology and retail legitimation: the institutional semiotics of Wal-Mart." *Journal of Retailing*, Vol.77 No.2, pp.243-271.

Baek, J.(2006), "Global retailing and withdrawal of global retailers in Korea: issues from the case of Carrefour and Wal-Mart." *The Economic Review*, Otaru University of Commerce, Vol.57 No.2/3, pp.131-156.

Blies, J.J.(2006), "Globalization of Food Retailing and the Consequences of Wal-Martization in Mexico." in Brunn, S.D(ed.), *Wal-Mart World*. Routledge, pp.343-355.

Blecher, M.(2008), "When Wal-Mart wimped out: Globalization and Unionization in China." *Critical Asian Study*, Vol.40 No.2, pp.263-276.

Burt, S.L. and Sparks, L.(2001), "The implications of Wal-Mart's takeover of ASDA." *Environment and Planning A*, Vol. 33, pp.1463-

- 1487.
- Burt, S., Davies, K., Dawson, J. and Sparks, L.(2008), "Categorizing patterns and processes in retail grocery internationalization," *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol.15 No.2, pp.78-92.
- Christopherson, S.(2006), "Challenges facing Wal-Mart in the German Market," in Brunn, S.D.(ed.), *Wal-Mart World*, Routledge, pp.261-274.
- Christopherson, S.(2007), "Barriers to US style lean retailing: the case of Wal-Mart's failure in Germany," *Journal of Economic Geography*, Vol.7, pp.451-469.
- Courborn, P. and Lasserre, P.(1999), "Carrefour in Asia (A) Taiwan: A Bridgehead to Asia," in Capon, N. and Vanhonacker, W.R.(ed.), *The Asian Marketing Casebook*, Prentice Hall, pp.840-852.
- Colla, E.(2003), "International expansion and strategies of discount grocery retailers: the winning models," *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.31 No.1, pp.55-66.
- Colla, E. and Dupuis, M.(2002), "Research and managerial issues on global retail competition: Carrefour / Wal-Mart," *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol.30 No.2, pp.103-111.
- Da Rocha, A. and Dib, L.A.(2002), "The Entry of Wal-Mart in Brazil and competitive responses of Multinational and domestic firms," *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.30 No.1, pp.61-73.
- Davidson, S. M. and Rummel, A.(2000), "Retail changes associated with Wal-Mart's entry into Maine," *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.28 No.4/5, pp.162-169.
- Dawson, J.A.(2001), "Strategy and opportunism in European retail internationalization," *British Journal of Management*, Vol.12, pp.253-266.
- Dawson, J.A.(2003), "Towards a model of the impacts of retail internationalization," in Dawson, J., Mukoyama, M., Choi, S.C. and Larke, R.(eds.), *The Internationalisation of Retailing in Asia*, RoutledgeCurzon, pp.189-209.
- Dupuis, M and Prime, N.(1996), "Business distance and global retailing: a model for analysis of key successfactors," *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.24 No.11, pp.30-38.
- Durand C.(2007), "Externalists from foreign direct investment in the Mexican retailing sector," *Cambridge Journal of Economics*, Vol.31, pp.393-411.
- Fernie, F. and Arnold, S.F.(2002), "Wal-Mart in Europe: prospects for Germany, the UK and France," *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.30 No.2, pp.92-102.
- Halepete, J., Seshadri Iyer, K.V. and Park, S.C.(2008), "Wal-Mart in India: a success or failure?" *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.36 No.9, pp.701-713.
- Hicks, M.J.(2007), *The Local Economic Impact of Wal-Mart*, Cambria Press.
- Knorr, A. and Arndt, A.(2003), "Why did Wal-Mart fail in Germany?" *Brand 24* Institute for World Economics and International Management, Universitat Bremen, pp.1-31.
- Kumar, S.(2007), *Private Label Strategy*, Harvard Business School Press.
- Gerhard, U. and Hahn, B.(2005), "Wal-Mart and Aldi: two retail giants in Germany," *Geo Journal*, Vol.62, pp.15-26.
- LoI, Wang, and Li, W.(2006), "Consuming Wal-Mart: A case study in Shenzhen," in Brunn, S.D.(ed.), *Wal-Mart World*, Routledge, pp.315-330.
- McGee, J.(1996), "When Wal-Mart comes to town: a look at how local merchants respond to the retailing giant's arrival," *Journal of Business and Entrepreneurship*, Vol.9 No.1, pp.59-70.

- Meyer-Ohle, H.(2007), "Wal-Mart's entry into Japan as discussed in three domestic trade journals," *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol.17 No.1, pp.23-42.
- Norman, A.(2004) *The Case Against Wal-Mart*, Raphael Marketing.
- Peterson, M. and McGee, F. E.(2000), "Survivors of 'W-day': an assessment of the impact of Wal-Mart's invasion of small town retailing communities," *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.28 No.4/5, pp.170-180.
- Quinn, B.(1998) *How Wal-Mart is destroying America and What can you do about it?*, Ten Speed Press.
- Rosenbloom, B. and Dupuis, M.(1994), "Low prices, low cost, high service: a new paradigm for global retailing?" *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol.4 No.2, pp.149-158.
- Shi, J and Huang, L.(1996), "The business system of foreign retailers in emerging market: case of Wal-Mart," *The Kokumin-Keizai Zasshi*, Vol.194 No.1, pp.95-106.
- Sternquist, B.(1997), "International expansion of US retailers," *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.25 No.8, pp.262-268.
- Tilly, C. (2006a), "Wal-Mart in Mexico: the limits of growth," Lichtenstein, N.(eds.), *Wal-Mart: The Face of Twenty-First-Century Capitalism*, The New Press, pp.189-209.
- Tilly, C.(2006b), "Wal-Mart goes south: Sizing up the Chain's Mexican success story," in Bruun, S.D.(ed.), *Wal-Mart World*, Routledge, pp.357-368.
- Toba, T.(2008), "Carrefour's experience in Japanese market," *Journal of Region and Society*, Vol.11, The Institute of Regional Studies of Osaka University of Commerce, pp.35-48.
- Vida, I.(2000), "An empirical inquiry into international expansion of US retailers," *International Marketing Review*, Vol.17 No.4/5, pp.454-475.
- Vida, I. and Fairhurst, A.(2000), "Determinants of international retail involvement: the case of large U.S. retail chains," *Journal of International Marketing*, Vol.8 No.4, pp.37-60.
- Zhen, Y.(2007), *Globalization and the Chinese retailing revolution: coming in the world's largest emerging market*, Chandos Publishing.
- Whysall, P.(2001), "Wal-Mart's takeover of Asda: what the papers said," *British Food Journal*, Vol.103 No.10, pp.729-743.

## 日本語文献(五十首順)

- 大石芳裕・星田 剛(二〇〇五)「米国ウォルマートの日本市場参入に関する一考察」『経営論集』第三・四号 明治大学経営学研究所 一五三—一八一頁。
- 川端基夫(二〇〇〇)『小売業の海外進出と戦略—国際立地の理論と実態—』新評論。
- 白石善章・鳥羽達郎(二〇〇四)「日本市場におけるウォルマートの初期展開—参入後の経緯と今後の展望—」『流通科学大学論集』流通・経営編』第一六号 第三号『流通科学大学学術研究会』七九—九九頁。
- 鳥羽達郎(二〇〇四)「グローバル小売企業の創造的適応過程—日本市場におけるカルフルの事例を通じて—」『経営と制度』第一号 東京都立大学大学院社会科学部経営学専攻学術後援会、六九—九四頁。
- 鳥羽達郎(二〇〇五)「中国における大規模小売業の展開—外資系企業の参入と中国企業の対応—」田中道雄・鄭 杭生・栗田真樹・李 強編『現代中国の流通と社会』ミネルヴァ書房、七九—一〇六頁。
- 鳥羽達郎(二〇〇六)「国境を越える小売企業の『撤退』に関する一考察—日本市場における欧米小売企業の事例を通じて—」『商大論集』第五七

- 巻第四号、兵庫県立大学神戸学園都市キャンパス学術研究会・兵庫県立大学経済経営研究所、一八七—三二六頁。
- 中野 安(二〇〇七)『アメリカ巨大食品小売業の発展』御茶の水書房。
- 日経MJ編(二〇〇二)『流通経済の手引き(二〇〇三年版)』日本経済新聞社。
- 馮 睿(二〇〇七)『小売業国際化プロセスに関する一考察—中国市場におけるカルフルとウォルマートの事例比較を中心に—』『流通』第二〇号、芽ばえ社(日本流通学会)、四四—六一頁。
- 丸谷雄一郎・大澤武志(二〇〇八)『ウォルマートの新興市場参入戦略』芙蓉書房出版。
- 向山雅夫(一九九六)『ピュア・グローバルへの着地—もの作りの深化プロセス探求—』千倉書房。
- 矢作敏行(二〇〇七)『小売国際化プロセス—理論とケースで考える—』有斐閣。