

L A - 5 5  
駐在員事務所報告  
国際・協力部

## ウォルマ - ト再考

- 米国でのバッシングが意味するもの -

日本政策投資銀行  
ロサンゼルス事務所  
2 0 0 4 年 7 月

## 要 旨

- 1 . 米国では、最近ウォルマ - ト問題が注目を集めている。米国労働者アウトソ - ス、健康保険等雇用条件を巡る問題等、労働問題が注目を集めている中で、その代表事例としてウォルマ - トが取り沙汰されている。加州では、この1年間の小売りを巡る話題は、ウォルマ - トが独占した観がある。昨年10月からこの2月まで4ヶ月半もの長期間にわたり、食品スーパーチェーンの労使紛争が続いたが、その背景としてウォルマ - トの「スーパーセンター」の同州進出がある。また、ロサンゼルス市近郊のイングリウッド市では、ウォルマ - ト進出を巡り住民投票が行われたが、約6割が反対し、都市部での出店に関し黄信号が灯った。
- 2 . ウォルマ - トは、3年連続で売上高世界最大の企業である(2003年売上高2600億ドル、雇用数140万人)。小売業では、2位のフランスのカルフルに対し約3倍、米国では2位のホームデポに対し約4倍の規模を誇っているGiantである(2004/4時点店舗数5440、うち米国内3560)。同社は、40年前に伝説のサム・ウォルトンによりアーカンソー州にて創設され、その後も後継者が忠実に経営理念を引き継ぎ急成長を遂げてきている。米国内ランキングを見ると、紙おむつ32%、ヘアケア30%、口内洗浄29%、コスメティックス28%、歯磨き26%、薬22%、ペットフード20%となっている。また、サプライヤーの総売上に占める対ウォルマ - トの割合は(2002年統計)、Daia128%、Del-Monte24%、Clorax23%、P&G18%と大きい。90年代後半は、米国は生産性向上が喧伝されたが、ウォルマ - トはその立役者とされた。2002年にマッキンゼーは、「95年から99年までの5年間、その生産性向上の1/4はウォルマ - ト効果」という試算を発表している。
- 3 . ウォルマ - トのビジネスモデルは、効率的なSC(サプライチェーン)構築を始め様々な要素を伴うが、特に「エブリディ・ロープライス」、「ミドル・アメリカ」の2つのキーワードに集約される。EDLPは、特売を止めて価格を低水準で安定させる、その結果需要そして供給の波動を小さくしSC全体の効率化を図る手法である。このシンプルな構造はIT技術の実践的な導入を容易にする。「ミドル・アメリカ」は、地理的・社会構造的に米国のミドル帯をターゲットにすることである。南部を含むミッドウェスト地区、人口の8割程度を占める中・低所得者層に関し、ショッピングを通じてその効用が最大となることが企業理念とされる。この2つの基本理念の遂行は、大量販売、低コスト労働力確保等の効果をもたらし、効率的なSCMと相俟って規模の利益の急拡大を生んだ。また、90年代に進行した貧富の拡大によりウォルマ - ト支持層は拡大したと考えられる。
- 4 . ウォルマ - トは、従来礼賛される企業・愛される企業とされてきたが、ここにきて

様々なバッシングが生じている。不法移民雇用、内外を通じて劣悪との批判を浴びる労働条件、弛まない規模の利益追求とコストカット等による国内空洞化問題、地域環境や都市計画への悪影響、そしてウォルマ・ト製品が席卷することに対する不安（モノカルチャー批判）等が渦巻いている。特に大都市部出店の際、労働組合、民主活動団体、環境NGO等様々な団体が反対活動を繰り広げている。学者やマスコミは、一般にウォルマ・トに対して厳しい論調を展開している。こうした動きは、ウォルマ・トが、「ミドル・アメリカ」での展開がピークを超え、主業態であるス・パ・センタ・が東西両海岸地区に及ぶのと機を一にしている。同社の理念が必ずしも調和しない地区で軋轢が生じていると見る事ができる。また、EDLPやウォルマ・ト型のSCMが浸透するにつれ、同社の優位性は小さくなっていく。

5．こうした中でウォルマ・トは、出店の是非を住民投票で問う戦術を取り、また大規模店舗規制対象外となる小規模・中規模の店舗展開も開始している。また、企業PRやロビー活動も活発化させている。他社の追随による競合激化に対しては、利幅の厚いプライベートブランド生産への傾斜等により対応を図っている。

6．ウォルマ・トの現状やシステムについて、流通事業関係者からの評価は非常に高く、そこに死角を探することは難しい。以下は、やや強引とも思われるがそのチャレンジ・シナリオを紹介する。労働問題や出店に伴うバッシングやグローバリゼーションへの対応を進めるためにPR費やロビーイング費が高む、競争激化の中で利益を確保するため直接生産が進んでいるが（プライベートブランド化）、これはリスクを抱え込むことになる、ウォルマ・トをターゲットとした大規模店舗規制を潜り抜ける為に多様な店舗展開を模索しているが、これはコスト上昇を招く、以上の要因は、本社部門の肥大化を招き同社の強みでありリテイルに取り重要な「現場主義」の弱体化を招く、等である。

7．しかしながら、より本質的な課題は、ビジネスモデルそのものにある。ミドル・アメリカ効用最大化モデルが、その規模拡大に伴い必ずしも新規立地地区の効用と一致しなくなってきた。移民の国で歴史が浅く、統一的な理念の元に統一が保たれている米国においても、加州等の都市部では拒否反応を招いている。ウォルマ・ト・モデル効果が最も発揮し易いと考えられる米国市場は、あと5年は展開の余地があるとされが、ミドル・アメリカと言いつつも難しい地区での出店が増えることから、予定通りのペースでの展開が可能か否か予断を許さない。米国でも加州でのトラブルはその具体例である。今後の展開は海外市場中心となると考えられる。但し、海外ではウォルマ・ト・モデルがそのまま通用する保証はない。EDLPは普遍性が強いが、ミドル・アメリカは米国独特の理念と考えられる。EDLPとミドル・アメリカは米国において相乗効果を持つと考えられる。海外展開は現地パートナーの果たす役割が大きい。ドイツでの不振、英国での好調

は、パートナーの差という見方がある。

8．ウォルマ・トが西友を買収する形で日本に進出して2年経過する。2004年4月7日には、西友という名称ではあるが、沼津にウォルマ・ト型ス・パ・センタ・第1号を出店した。日本でのウォルマ・ト効果は、EDLPに代表される効率的なシステム導入により、流通構造の効率化において発揮されよう。一方で、ウォルマ・ト自身が日本マーケットで成功するかは、予断を許さないとと思われる。同社のもう一つのキーワードである「ミドル・アメリカ」は日本では少数派である。日用品と食品の組み合わせは、日本では一般的である。狭い国土ではあるが、地域毎の嗜好はかなり異なり食品は鮮度が求められる。ウォルマ・トは、世界共通の商品と日本に特徴的な商品を見極め、ある部分では日本のパートナーとそのスタッフの力を借りる必要がある。日本の「失われた10年」の主要因として、学者やエコノミストは、所謂サービス産業の非効率性を槍玉に挙げた。90年代後半の米国における生産性向上の1/4を生んだと言われるウォルマ・ト効果を、日本経済が率直に吸収することを期待したい。

日本政策投資銀行 環境・エネルギー部（前ロサンゼルス事務所） 山家 公雄

## 目 次

要旨	----- 1
始めに	----- 5
第1節． 5ヶ月続いたスーパーマーケット労使紛争 - ウォルマ - ト、非組合方針の脅威 -	----- 7
1．史上最長の食品スーパー労使紛争	
2．労働の2層化とヘルスケア自己負担増	
第2節．イングリウッド市民の出店拒否 - アンチ・ウォルマ - トの象徴? -	-----12
1．ロサンゼルス近郊都市はウォルマ - ト拒否	
2．都市部で相次ぐ出店を巡る調整	
第3節．礼賛からバッシングへ - 政治問題化するウォルマ - ト問題 -	-----14
1．ウォルマ - トの現状とその凄み	
2．急激に強まったバッシング	
3．関係者から見るウォルマ - ト	
(1)．ウォルマ - ト・ベンダーの光と影	
(2)．ベンダー残酷物語 ? - インспекションを巡る噂 -	
(3)．海運会社からみたウォルマ - ト	
第4節 ウォルマ - トのビジネスモデル再考 - EDLP とミドル・アメリカ -	-----19
1．EDLP：エブリディ・ロープライス	
2．ミドル・アメリカ	
3．現場主義	
4．革新性：ワンストップ・サービスの軌跡を例に	
5．サム・ウォルトン思想の継承	
第5節 ウォルマ - トの拡大はいつまで続くか	-----24
1．バッシングに対するウォルマ - トの対応と死角	
2．EDLP とミドル・アメリカの整合性	
3．ウォルマ - トに忍び寄る潜在的陥穽	
【陥穽その1：直接生産・PB 傾斜の罠】	
【陥穽その2：本社部門肥大化の罠】	
【陥穽その3：店舗形態多様化の罠】	
【陥穽その4：労働時限爆弾の罠】	
終わりに - 日本はウォルマ - トから何を学ぶか -	-----30

## 始めに

カリフォルニアでは、この半年ほど、ウォルマ - トが小売り関連の話題を独占している。南カリフォルニア地区では、昨年秋から今春にかけて5ヶ月近くの間三大食品スーパーマーケットの労働争議が続いたが、最大の要因はウォルマ - トのカリフォルニア進出である。所謂「黒船来襲」に対する備えを巡る労使間の対立であった。また、各地方都市でウォルマ - ト出店をターゲットとした大規模店舗規制条例制定や住民投票の動きが生じている。2004年4月6日にロサンゼルス郡イングリウッド市で実施された住民投票では、出店反対が多数を占めた。これは象徴的出来事として全国的に大きな話題となった。

こうした「ウォルマ - ト現象」は、多くの論点を含みつつ全米大で論争を引き起こしており、大統領選の一論点となる可能性も否定できない。当小論は、ウォルマ - トを巡る最近の米国における動向・論争を紹介するとともに、同社のビジネスモデルを再考しその将来予想や日本への影響について考察するものである。

本論は、同社の小売り事業者としての具体的な解説を行うものではない。ウォルマ - トのビジネスモデルやその強みに関するレポート、出版物は多数存在している。ロサンゼルス在流通コンサルタントである鈴木敏仁氏の「ウォルマ - トの流通革命」は、同社元パイヤー等へのインタビューをも参考に詳しい説明がなされており、随分と勉強させて頂いた。特にウォルマ - ト・モデルのキ - ワ - ドである「EDLP (エブリディ・ロープライス)」の真の意味を理解する上で、非常に参考になった。また、同氏には、流通の素人である筆者と長時間にわたり議論にお付き合い戴いた。この場を借りてお礼申し上げたい。

また、日本政策投資銀行、ロサンゼルス事務所のリサーチャーであるエレン・ニシガキ女史とは、共同でウォルマ - ト問題を調査した。本論は、ウォルマ - トの基本的なビジネスモデルの考察を元に同社の現状や今後の見通しについて整理している。ニシガキ女史のレポートは、米国で深刻になってきている労働問題について、流通業に焦点を当てて考察している。カリフォルニア州中・南部の食品スーパーのストライキ、ウォルマ - トを巡る労働問題、最近頻発しているストライキの主因とされる医療保険問題について加州の事例の紹介、が主な内容となっている。本論の姉妹編であり、併せてご参考頂ければ幸いである。

資料1 . ウォルマ - トのスーパーセンター (レジ周辺)



資料2 . ウォルマ - トのスーパーセンター (食品売り場から洋服売り場を望む)



(出所) 著者撮影 (2004年5月6日、CAラ・キンタ店)

## 第1節．5ヶ月続いたスーパーマーケット労使紛争

- ウォルマ - ト、非組合方針の脅威 -

### 1．史上最長の食品スーパー労使紛争

2003年10月11日から2004年2月29日までの4ヶ月半もの間、米国三大グロサリー・チェーン（食品スーパーマーケット）の労使紛争が続いた。三大チェーンとは、クローガ社（南カリフォルニアではラルフズを展開）、セーフウェイ社（同ボンズを展開）、アルバートソン社（同アルバートソンズを展開）のことであるが、3社でカリフォルニア州グロサリーマーケットの約6割を占める。3チェーン、842店舗が影響を受け、組合員67千人が職場を離れピケを張った。会社側は6万人を臨時雇用しこれに対抗した。労使間の争点は、高騰する医療保険料の負担割合と賃金水準である。店舗職員等が加盟する組合UFCW（食品商業労働組合、the United Food & Commercial Workers Union）は、米国内の数多い労働組合の中でも特に強力な存在として有名である。しかし、経営者側に押し切られる形で終結した。労働条件を現存組合員と新規組合員とで格差を設けるとともに、既存組合員の条件も押さえられた。

### 資料3．南カリフォルニアでのスーパーマーケット・ストライキ



（出所）著者撮影（2003年11月）



経営者側が一貫して主張したのは、ウォルマ・ト進出による脅威である。ウォルマ・トは、今後5年間でディスカウントストアとグロサリーストアを組み合わせた超大型店舗「ス・パ・センタ・」を、カリフォルニア州で40店舗展開すると発表している。

米国のスーパーは、一般的に、ウォルマ・ト、ターゲット、Kマートに代表される日用品を扱う「ディスカウントストア」、主に食品を扱う「グロサリーストア」に明確に分かれていた。ウォルマ・ト社は、この2つのカテゴリーを併合する新形態「ス・パ・センタ・」を考案し、主力形態として強力に展開してきている(2004年にはス・パ・センタ・の数が多くなる)。平屋建て20万平方フィート(18千平米)の大きさを誇る巨艦店であるが、これは同社のディスカウント店舗の2倍、グロサリーチェーン店舗の3倍に相当する。ある調査では、ス・パ・センタ・1店舗の出店で既存食品スーパーは2店舗閉鎖していると試算している。なお、日本では大規模店舗内に食品売り場を有するのは珍しくないが、部分的に別経営あるいは別会計となっている場合が多い。ウォルマ・トのス・パ・センタ・は、全店ウォルマ・トがマーチャンダイジングを行ない、会計は一箇所のレジで済む。この点が基本的に異なる。日本でもス・パ・センタ・の概念が徐々に浸透してきているようである。

もっとも、経営自体に問題があるとの批判も、チェーン経営者側に対して多くなされた。ウォルマ・トは、労働条件は良くないが経営者側の報酬も多くない。大手チェーンの経営と職員の条件格差は大きく、労働者側の不満もこの点が多い。また、同業種の「コストコ」が労働者に好条件を提供しつつ利益を上げているなかで、大手チェーンの労働コスト削減の理由は説得力に欠け、自身の経営のまずさをカモフラージュしている、というものである。このコストコの事例は、ウォルマ・トに対する批判材料としてもよく引き合いに出される。知人であるLA在流通コンサルタントは、労使の報酬の格差が最大の要因、と考えている。いずれにしても、ウォルマ・トへの対抗というスローガンが目立ったことは否めず、結果は経営者側に利のあるものとなった。労働者側自身、非組合組織であるウォルマ・トに強い脅威を感じており、また、組合の好条件に対して、一般市民もあまり同情を示していないように見えた。

ウォルマ・トのキャッチフレーズは、周知の通り“Everyday-Low-Price”であり、提供商品価格の安さがウリである。グロサリーチェーン提示価格より15%程度低いと言われる。この低コスト要因として様々な要素が指摘されているが、主要因の一つとして低廉な労働コストが挙げられる。これは労働者が組合化されていないことと密接に関連付けられている(他の低コスト要因は後述)。現在同社は140万人もの雇用者を擁するが、これは世界最大規模である。雇用増に伴い労働組合からの圧力が増すが、「UFCW」と運送関連の「チームスター」との強力なユニオンを向こうに回して非組合を維持している訳で、それ自体驚異的である。

こうしたなかで、グロサリー・チェーンがス・パ・センタ・進出を恐れることは十分に理解できる。今時労使紛争では、三大チェーンは一致団結して組合と対峙し、最後まで引かなかった。今回の労使紛争が全米的に注目されたのは、それが今後の先例となる可能性が

資料4 . ス - パ - センタ - 内食品売り場 - その1 -



資料5 . ス - パ - センタ - 内食品売り場 - その2 -



(出所) 著者撮影 (2004年5月6日、CA州ラ・キンタ店)

高いからである。この秋には、同スーパーチェーンの労使交渉は、北部加州において第二幕を迎える。また、他の業種への波及も確実視されている。ウォルマ・ト効果は、こうして他社あるいは他地域に波及していく。ウォルマ・トモデルあるいはグローバリゼーションは、生みの親であり提唱者である米国内において、今後大きなチャレンジを受けていくことが予想される。

## 2. 労働の2層化とヘルスケア自己負担増

今次決着のキーワードは、「ヘルスケアコストを主とするベネフィットの自己負担増」と「労働者の2層化」である。前者は、従来、従業員・家族の医療保険料は会社側が全額負担してきたが、今後は会社側負担に上限が設けられる。即ち、最初の2年間は1時間当たり3.8ドル、3年目以降は4.6ドルを上限とすることになった。現状医療保険料が毎年二桁の伸びを見ているなかで、上限設定の意義は大きい。組合側が要求していたベース・アップも見送りとなった。代りにある程度のボーナスが支給されるが、その負担は小さくかつ一時的である。

「労働の二層化」は、既存組合員と新規組合員の労働条件に差を設けることであり、今次改訂の最大の特徴である。既存従業員は、3年目以降は自給17.90ドルであるが、新規従業員は3年目で10ドル、6年目で15.10ドル(これ以上の昇給なし)である。医療保険料の会社側拠出も、勤務1時間当たり1.1ドルと既存従業員の1/4である。また、入社後1年経過後まで保険加入は認められず、退職後の継続加入もできない。この二層化が、組合の統一という観点から組合にとり大きな打撃である。同じ労働力を提供しながら、対価に差がつくことは不公平感を醸成する。組合化率の低下にも繋がりがかねない。結局再び一本化せざるを得ないような状況に追い込まれることも否定できず、その場合、低条件の方向に収斂する可能性が高い。また、経営にとっても、労働意欲が低下するような事態が想定され、かえって競争力を失う結果となる懸念がある。小売業として原点に立ち返った競争力強化が必要となろう。今次契約更改で、経営者側が労働コスト削減に成功した訳であるが、スーパー・センタ - の脅威の前に、その効果は一時的でありいずれ経営難を迎えるとの予想は根強くある。

政治絡みも含めて、不透明感が漂う。加州の最近の労使紛争では、例外なくヘルスケアが最大の争点となっている。医療システムや社会構造の特徴から、米国では医療保険の急騰が大きな問題となってきている。経営側がその負担に耐えかねて、労働者側に負担の一部を担って貰おうとする。また、低条件労働者を主に、公の負担が増加することにもなる。加州では、デービス前知事が、企業が医療保険料負担に関し責任を負う事を定めた州法にサインした。この反響は大きかった。そもそも州政府がこうした法律を制定できるのか、企業にとっては大きなコスト増要因となり加州立地の魅力が薄れていく、等の議論が噴出した。昨年秋の加州知事リコールは、世界的に注目を集めたが、ヘルスケアを巡るこうした動向が、税収不足問題、エネルギー - 危機と並びリコール運動の大きな要因となった。この法案が

現実化すれば、従業員 200 人以上の企業は、2006 年当初より負担義務が生じることになる。加州知事リコール騒動でこの問題はサスペンド状態であり、この秋に結論が出る予定である。

ローカルからの反攻は、加州においてよく見られる。大気汚染規制は加州は歴史的な理由から優先権を持っている。ブッシュ政権が京都議定書から離脱を決めたその直後に、加州は、州政府権限の可否が問われる中で、自動車にかかる CO2 排ガス規制法案を通した。今回の医療保険への規制も、同様に権限を巡る議論がある中で、国に先行する形で公的な関与について行動をとった。この秋の加州の判断は、全米が注目する。

## 第2節．イングリウッド市民の出店拒否 - アンチ・ウォルマ - トの象徴？ -

### 1．ロサンゼルス近郊都市はウォルマ - ト拒否

イングリウッド市は、ロスアンゼルス市ダウンタウンとロサンゼルス国際空港の間に位置する人口12万人の中規模都市である。黒人とラティノが住民の9割を占める。同市は、ス - パ - センタ - 立地を巡る動きにより、約10年前のロスアンゼルス暴動以来の全米規模のニュース発信地となった。ス - パ - センタ - ・イングリウッド店は、加州において今後5年間で展開する予定の40店舗のなかでも、重要店と位置付けられていた。その立地の重要性から、反対派、推進派双方が強力に運動を展開した。反対派は、UFCWを主とする労働組合、交通渋滞や低賃金労働者増加による環境悪化を懸念する住民、地域環境保全団体、左派運動団体等多岐におよんだ。非居住者の活動が目立つとも言われた。こうした勢力に押される形で、市議会はス - パ - センタ - の出店を認めない条例を可決する。これに対してウォルマ - ト側は、直接住民投票により可否を決めるべきと主張した。実際1万人以上の署名を集め、条例を無効に追い込み、投票による可否判定に持ち込んだ。これが可決されれば、通常必要とされる環境・交通への影響調査やパブリックヒアリングが省略されることになる。投票結果は反対派が勝利した。

この住民投票を求めるウォルマ - トの手法は、イングリウッド市に限らず多くの地域で用いられている。ウォルマ - ト出店による影響よりも、この手法自体を問題視する向きも多い。彼らは、以下のように主張する。「地域計画は、それぞれの地域の選挙で選ばれた委員が専門的な見地から決定されるべきであり、その決議が通らないような事態は地方自治への冒瀆である。住民は専門知識を持ち合わせていない場合が多く、必ずしも直接投票が適切な判断をするとは限らない。我々が地域の問題をどうしてアーカンソー州ベントンビル市の一企業が影響力を行使するのか。」サンフランシスコ地区でも同様な動きがあり、これは住民投票でウォルマ - ト社の意向が支持されたが、オークランド市在の筆者の知人は、上記問題意識から、強く憤っていた。これに対して、ウォルマ - ト社は、住民による直接投票が地域の真の意思を反映すると主張する。実際市の委員会に、組合等の意向を汲んだ者が入り込んでいる場合が少なくない。イングリウッドの場合も、専門委員会による決定には、組合が支持する委員が大きな役割を果たしている。

「イングリウッド事件」で注目されるのは、過密都市近郊における動向であることもさりながら、地域外部より様々な反対活動組織が流入していることである。ウォルマ - ト出店が「その道のプロ」とも言える運動のターゲットになった感もある。イングリウッド市のみならず、各地のウォルマ - ト反対組織に関する最近の特徴、と指摘されている。

ウォルマ - トは、住民の廉価製品へのアクセスと商品選択幅拡大、雇用効果・税収増効果等を強調する。反対派の主張は、市街地近郊での大型店建設は、交通渋滞や環境悪化を招く、既存小規模店舗の経営悪化を招く、消費量ゼロサムを前提とすると雇用・税収効果は多くを望めない、むしろ低賃金労働への代替により総所得は下がりコミュニティの雰囲気

気は悪くなる、等である。

## 2．都市部で相次ぐ出店を巡る調整

イングリウッド市の場合は、ウォルマート社が百万ドルを越える地元対策費を投入したものの、約6割が反対する結果となった。加州では、スーパーセンター建設を巡る情勢は各地によりマチマチである。サンフランシスコに近いコントラコスタ郡では、ウォルマートの住民投票戦略が奏効し、一旦は決定された大規模店舗制限条例が否決された。ロスアンゼルス市より約100マイル(160km)東に位置し避寒地リゾートで有名なパーム・スプリング地区では、特に問題なく出店が認められている。2004年3月には加州第一号店となるラ・キンタ店がオープンし、近々パーム・スプリング店およびパーム・デザート店が建設される予定である。メキシコとの国境都市カレキシコも認められている。一方、イングリウッド市投票に先立つ3月には、サン・ディエゴ市近隣都市では住民から否認されており、また、オークランド市、ロスアンゼルス市、サン・ディエゴ市という所謂都市部では、スーパーセンターをターゲットに制約を課す条例制定が進んでいる。「10万スクウェアフィート以上の販売面積で、食品・医薬品関連が1割以上を占める店舗」をターゲットに制限を課すという内容が多い。こうした動きは、全米規模で生じている。

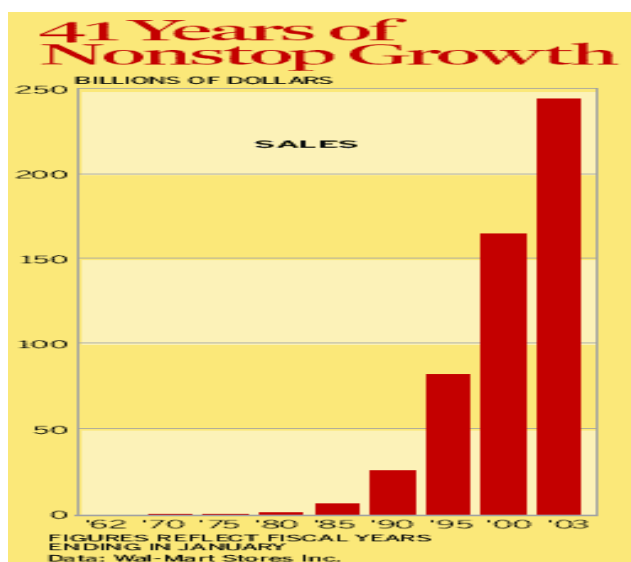
シカゴ市では、第一号店を巡り2つの店舗に関しやはり反対派と推進派が大論争を展開していたが、2004年5月に一店は認可、他の一店は却下という結論が出た。カリフォルニア州議会では、民主党議員から二つの法案が提出されている。一つは、売場面積75千スクウェアフィート以上の食品スーパーに医療保険費用を求めるものである。他方は、食品・医薬品の売場面積が10%以上を占める総売場面積10万以上のスーパー出店予定者に対し、地元経済への影響調査の実施と費用負担を義務付けるものである。また、ロスアンゼルス市では、中小企業保護を目的として、総売場面積20万スクウェアフィート以上のスーパー出店計画者が、その10%以上のスペースで食品・医薬品を取り扱う場合、特定地域への出店を禁止することを内容とする条例の制定を検討している。

### 第3節．礼賛からバッシングへ - 政治問題化するウォルマ - ト問題 -

#### 1．ウォルマ - トの現状とその凄み

ウォルマ - トはつい最近まで、最も敬愛され礼賛されていた企業の一つであった。フォーチュン誌のベスト500企業において、エクソン・モービル、GM等のSuper-Giantを凌いで、3年連続でNO.1となっている。世界一の売上高(2600億ドル)と雇用数(140万人)を誇る企業に短期間のうちに成長した。小売業では、2位のフランスのカルフールに対し約3倍、米国では2位のホームデポに対し約4倍、イオンに対して約16倍の規模を誇っているGiantである。同社は、1962年に伝説のサム・ウォルトンによりアーカンソー州にて創設され、その後も、2代目デビッド・グラス、3代目リ - ・スコットと後継者が忠実に経営理念を引き継ぎ急成長を遂げてきている。2004年4月末時点で、米国内3560店舗、海外1880店で、総計5440店舗にも上る。2004年度は120億ドルを投下し5000万平方フィート(450万平米)の拡張を予定している。これは8%増に相当する。米国内ではス - パ - センタ - を230~240店、ディスカウント店を40~45店、また海外では130~140店のオープンを予定している。また昨年、今後5年間でス - パ - センタ - を1500店開業すると発表している。

図表1．拡大を続けるウォルマ - ト



(出所) Business-week

ウォルマ - トの強さ・凄みは、収入等規模面だけでなく、各論で見た場合によく実感できる。以下、米国内でのランキングである。小売全体で8%のシェアを占める。最近参入したグロサリー、ドラッグストア分野は、前者は19%で第1位、後者は16%で第3位である(いずれも2003年秋時点)。商品別販売シェアをみると、紙おむつ32%、ヘアケア

30%、口内洗浄 29%、コスメティックス 28%、歯磨き 26%、薬 22%、ペットフード 20% となっている。また、サプライヤーの総売上に占める対ウォルマ - トの割合は (2002 年統計) Daial28%、Del-Monte24%、Clorax23%、P&G18%と大きい。おもちゃでは、1990 年代の後半には 22%のシェアを確保しトイザラスの抜いて No.1 となった。この傾向は続いており最近のトイザラス不振の主因となっている。ウォルマ - トは、全ての商品で 3 割のシェアを目指しているとの説もある。また、流通コンサル大手の Retail-Forward は、2007 年までに食品スーパーで 35%、ドラッグ・ストアで 25%のシェアに達すると予想している。今後の投資計画を織り込めば、あながち絵空事ではない。

90 年代後半は、米国は生産性向上が喧伝されたが、ウォルマ - トはその立役者とされた。2002 年にマッキンゼーは、「95 年から 99 年までの 5 年間、その生産性向上の 1/4 はウォルマ - ト効果」という試算を発表した。IT 革命の成果を一躍経営に取り入れ、そのサプライチェーンの効率化に応用し、大きい波及効果を生んだ。

## 2 . 急激に強まったバッシング

ところが、2003 年秋頃からバッシングが目立つようになる。200 人もの不法移民者が働いていたとして連邦政府の取調べが始まった。加州スーパーマーケット長期間労使紛争の原因とされ、ウォルマ - ト社の労働問題が大きく取り上げられる。そして各地で新規出店を巡って論争が生じている。景気回復に雇用増が伴わない苛立ちも、バッシングに拍車をかける。ウォルマ - トのエブリディ・ロープライス (EDLP) 戦略による圧力で、低コストを求めて生産力が海外へ移転するという面が強調される。所謂産業空洞化の議論で、大統領選挙の論争の一つと浮上する可能性も否定できない。民主党のケリー候補も、問題視する発言をしている。このように、「ウォルマ - ト現象」は、最近では良くない意味で使用されるようになっている。

正確な事実に基づかないものや必ずしも因果関係が明瞭でないものが含まれている可能性もあるが、以下では、マスコミ等で取り上げられることが多いウォルマ - ト・バッシングの具体例を挙げてみる。

### 【劣悪な労働条件】

店員は一般にアソシエイトと称されるが、実質殆どが 35 時間以内勤務のパートであり (85%) 賃金水準は低い。UFCW のカリフォルニア州に於ける試算では、組合員の平均時給は 18 ~ 25 ドルである一方、ウォルマ - トは 10 ドルとしている (ウォルマ - トは、組員は高水準の数字と反論)。健康保険の制度は存在するが、自己負担率が高くまた実際の保険支給に時間を要する。法定最低所得水準に満たない従業者も多いとされ、「貧民生産会社」とのレッテルを貼る批判者もいる。途上国において顕著であるが、ウォルマ - ト向け商品の生産現場では、未成年・刑務所内労働者使用等の批判が付きまとう (ウォルマ - ト側は法的・契約的に何ら違法性はない主張)。



### 【低価格の社会的代償】

低価格には代償を伴っているという主張である。最低所得水準に達しない労働者、医療保険が十分でなく公的負担を伴う労働者に関しては、一部税金が投入されることになる。特にウォルマ・トで買い物をしない消費者は、一方的にウォルマ・ト従業員のコストを負担していることになる。また、郊外店舗への遠距離移動に伴うコストを指摘する向きもある。

### 【巨大化する大企業に対する行政の不安】

巨大化し、行政の手に負えなくなることに対する不安が高まっている。上記労働コスト関連に加え、産業の空洞化や低賃金労働者増に伴う社会環境悪化もこの範疇に入る。大規模店舗出店規制や不法移民就業対策等への取り組みも目立ってきている。

### 【モノカルチャー批判】

抽象的ではあるが説得力をもつと思われるのに、「モノカルチャー批判」がある。あまりにウォルマ・トが増えすぎると、多くの米国人がウォルマ・ト製品を使用することになりこれには耐えられない、とする。筆者が見るに、既に米国はモノカルチャーがかなり進んでいる。店舗をみると、広大な米国のどこに行っても、似たようなデザインのモールがあり、それを構成する店も殆ど顔ぶれが同じである。ディスカウントではウォルマ・ト、ターゲット、DIYのホームデポ、ロウズ、ファーストフードのマクドナルド、バーガーキング等である。米国は、移民の国で人口も増え続けている。所得格差は大きく低所得者層が多くを占める。一方で、交通を主にインフラ整備は進んでおり人の流動性は高い。このような環境下、企業の統合が生じ易く、モノカルチャーは進んでいく。この米国発モノカルチャー批判は、米国資本の海外進出が活発になると発生する。フランスはその代表的な例である。お膝元の米国内でも、こうした批判がある。

## 3. 関係者から見るウォルマ・ト

それでは、ウォルマ・トと付き合い関係者からは、どう見えているのだろうか。

### (1) . ウォルマ・ト・ベンダーの光と影

圧倒的なサプライチェーンを構築したウォルマ・トとの取引は、ベンダーにとり非常に魅力的である。ウォルマ・トとの契約締結を目指しあるいはその維持のために、アーカンソー州ベントンビルは、ウォルマ・ト本社周辺に、企業城下町のようにベンダー達の拠点が連なっている。大きなマーケット・シェアと店舗数を持つウォルマ・トは、そのベンダーに対する権限は絶対的であると言われる。ベンダーは、常にウォルマ・トの意向に従うことが求められる。ウォルマ・トと契約関係を維持することには大変な努力を要する。ウォ

ルマ - トは、コスト構造を实によく把握しており、ごまかしが効かない。これぐらいの量を生産すればこの程度のコストで相応の利益が出ることを知っている。薄い利幅でも膨大な量で相応の利益が確保できる。常に潜在的なライバルとの競争が待ち構えており、要求水準は引き上げられ息を抜く暇がない。世界を視野に最適生産・供給体制を追求し続けなければならない。要求に応えられなければ、取引先の地位を維持できないことになる。最近ウォルマ - トは、海外の同社製品生産工場を監視する現地組織の多くを、委託から自前に切替え話題となった。より木目細かい視察体制が構築出来た証と受け止められている。また、雑誌や CD、DVD 等の販売シェアも急上昇しているが、ウォルマ - トはその中身について、独自の判断基準により選別しており、これは同社の支配力の例としてよく引き合いに出される。

一方で、ウォルマ - トのベンダー - は、ある意味で楽な面があるとの指摘がある。儲けは薄いものの、市場シェアを確保できる。ウォルマ - ト社からの提示されている条件を守る限りにおいて、戦略を考える努力をせずとも取引は基本的に保証される。しかし、差別化による付加価値を重視しそこにビジネスの価値を置く事業者には、面白みに欠けるあるいは自身のビジネスモデルが崩壊しかねない相手と映る。即ち、ウォルマ - トの指定された商品を大量に生産しまた継続的なコストカットを要求されるが、ある限度に来ると、自身のビジネス・モデルとウォルマ - トのモデルの闘ぎ合いに悩むようになる。一度ウォルマ - トとの取引を経験するとドラッグのように止められなくなる。気が付いたときは自身の独自性を失い、ウォルマ - トの要求に応えられなくなった時に破滅を迎える、というストーリーである。このような具体例は、経済誌等でよく取り上げられる。単純にグローバル下での競争についていけなくなった場合でも、ウォルマ - トがエクスキューズに使われることがある。特に機能、デザイン、高品質を重視するベンダーは、ウォルマ - トの色に染まることに警戒を持って不思議ではない。筆者の知るファッション関係者は、ウォルマ - トからの取引申し入れを敢えて断っている。

## (2) . ベンダー残酷物語 ? - インスペクションを巡る噂 -

敬愛され、礼賛されてきたウォルマ - トであるが、最近そのイメージを貶める著述が登場するようになった。ボブ・オルテガ著「ウォルマ - ト - 世界最強流通業の光と影」は、ウォルマ - ト製品と違法労働との関り合いについて記述しており、衝撃を与えた。また、最近では、グレッグ・パラスト著の「金で買えるアメリカ民主主義」にて、ウォルマ - トの非道振り(?)が紹介されている。以下の記述は、筆者が業界筋の方より聞いた話である。特に確認をした訳ではない。

「リテイラーは、納入事業者に対し検査(インスペクト)を行なう。製品のチェックと生産現場の視察である。中国では、実に多くの会社がウォルマ - トと取引している。ウォルマ - トの職員は、定期的に現地に出向いてインスペクトを行なうが、これに要する費用はベンダー持ちである。実際の費用と契約上支払う金額は必ずしも一致しないと言われ

る。これによる儲け(?)は小さくない。また、生産体制について厳密な検査の下だと合格しない場合もある。この場合、特別検査料を支払うこともある様である。もっともこうした話はウォルマ - トに限ったことではない。その場合、中国は一種賄賂が横行する社会とも言われているが、外国資本が助長しているということになる。」以上の、話を流通コンサルに紹介した際、「ありうる話だが、そういう慣行があるとしても、ウォルマ - トは誠実な方であると思う。」との感想を洩らしていた。

### **(3) . 海運会社からみたウォルマ - ト**

海運会社にとりウォルマ - トは、現状痛し痒しのような状況である。その圧倒的なボリュームはベースカーゴとして魅力的である。長期契約に基づき安定的な貨物を確保できる。某海運会社によれば、誠実な取り引き振りと評価している。ただ、現状は北米航路の需給が逼迫しており、一般にキャリアーに有利な状況にある。このような状況では、船会社としてはスポットで多くの高運賃貨物を確保できる。世界一の小売業であるウォルマ - トにしても、米国の対中輸入総量の 1/10 を占めるなか、輸送手段の容量を確保することは必ずしも容易ではない。複数の船会社との契約により確保している状況である。

## 第4節．ウォルマ・トのビジネスモデル再考 - EDLP とミドル・アメリカ -

### 1．EDLP：エブリディ・ロープライス

ウォルマ・トのビジネスモデルの根幹をなすのが「エブリディ・ロープライス」(EDLP：Every Day Low Price)と「ミドル・アメリカ」(Middle America)である。EDLPとは、常に安定して低価格を提供することで、サプライチェーン全体の効率性を高め、それがまた低コストに跳ね返るという考え方である。従来の小売り低価格戦略は、「特売」に象徴されるように、短期間特別の価格を提示することで消費者の購買意欲を刺激することにある。サプライヤーの在庫調整に利用されることもある。広告を打つあるいはリベート等の名の下に販促費をサプライヤーから徴収したりする。しかし、この方式に慣れてしまうと、キャンペーンを止めたときの悪影響を恐れ、継続することになる。この場合、消費に波が生じ生産や在庫が循環することになる。波のピークに合わせた能力が必要となり稼働率低下を招き効率が悪くなる。リベートも様々な名目があり、また実際の価格引下げにどの程度使われたか(使われずに小売りの懐に入るか)等管理が複雑になる。EDLPは、特売を打たずに常に価格を低水準で一定させることである。リベート支払いの余地があるなら、それを価格引下げの原資として活用が求められる。消費量と価格水準の安定によりウォルマ・トを始めサプライヤーも計画が建てやすくなり、効率的な経済活動が可能となる。シンプルになるのである。

### 2．ミドル・アメリカ

ウォルマ・トのもう一つのキーワードが、ミドル・アメリカをターゲットとしていることである。この概念は、地理的要素と社会構造要素両方を含んでいる。前者は米国南部や中西部を示している。ウォルマ・トの発祥地はアーカンソ州ベントンビル市であり、創業者のサム・ウォルトンの思想が色濃い。ウォルマ・ト社は発祥地から次第に周囲に展開していき、最近西海岸や東海岸に到達しつつある。ミドル地区は、広大な面積の中に人口が疎らに存在し、所得水準はそう高くない。広大であるが故に生活必需品を一ヶ所で購入できる大規模店舗のメリットは大きい。雇用機会は多くなくパート雇用の供給余地がある。米国では、中西部地区が本来の米国の姿とする気風があり、所得水準が低くともその地に住みたいと考える場合が少なくない。社会構造としてのミドル・アメリカは、エリート層ではない人口の太宗を占める中間層・低層を指す。ウォルマ・トは、人口では太宗を占めるこの層の効用最大化を目指している。土地代や人件費が低廉で、購買層は嗜好性よりも価格に敏感である。ウォルマ・トの快進撃は、地理的・社会構造的にミドル・アメリカにおいて展開してきたことにある。90年代の人口増と貧富の差拡大は、ミドル・アメリカの拡大を意味する。同社のGo-Westも移民を多く抱える地域では順調で、ラスベガス地区(ネバダ州)、フェニックス地区(アリゾナ州)においては、矢継ぎ早に店舗展開し、成功を収めている。

EDLP とミドル・アメリカという視点は、密接に関連している。大量生産・大量消費、低価格販売とそれを好む分厚い購買層が相互依存関係にある。購買層は低廉な労働力供給を担っていてもいる。ミドル地区は、広大であるがゆえにワンストップ・ショッピングが可能な大規模店舗に対する評価は高くなる。おおらかな土地柄で労働組合は先鋭的ではない。ミドル人口層のベスト・インタレストを追及する過程で、EDLP の採用・普及を生んだとも言える。

ウォルマ - トの成功は、IT 技術を駆使する情報化戦略により説明される場合が多い。取引事業者と情報網で連結し、自らの販売情報をリアルタイムで提供することによりベンダー、サプライヤーは効率的な生産・在庫管理が実施可能となる。ウォルマ - トは、事業者のコスト構造をよく把握しており、薄いながらも大量生産により利益が確保できる条件を提示する。また、最新の IT 技術を利用し、ロジスティクス面でも事業者を指導する。いわゆる SCM ( Supply-Chain-Management ) である。しかし、評判の SCM も、その根本思想は EDLP が元となっている。規模の利益追求と SCM の徹底により、チェーン内の利益を消費者に転嫁していると言える。

### 3 . 現場主義

ウォルマ - トは、現場主義でもある。所謂 Local-Know-Best-Model を採用している。カリスマ創業者サム・ウォルトンは、小型プロペラ機で店舗視察を続けた。巨大企業となった現在でも、同社幹部は、20 もの専用ジェット機で精力的に店舗視察を行なう。また、店舗の自主性の尊重する証として、同社の 20% ルールがある。即ち、本社は、売上げ・利益ベースで、上位、下位それぞれ 20% を直接ウォッチしており、その成功理由・問題理由を仔細に検討する。逆に言えば、それ以外の店のマネージャーは、大きな自由度を有するとされる。また、「シンプル」というキーワードを呪文のように唱え、大規模化に伴う非効率性や問題を軽減しようとする。大企業化するにつれて、官僚主義が蔓延り易くなるが、同社は、本社経費を一定の比率に押さえることとしている。この点に関しては、同社の存在感が大きくなるにつれて多方面で軋轢が生じてきており、維持できるか否か疑問を呈する向きが増えてきている。

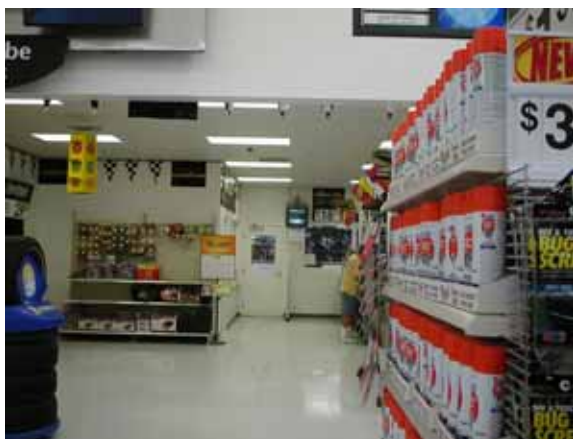
### 4 . 革新性：ワンストップ・サービスの軌跡を例に

ウォルマ - トの強みは、常に革新的なアイデアを採用し実践するところにある。最大の特徴である EDLP は、実は同社の発明ではない。同社は、「ミドル・アメリカ」を軸に発展した。サム・ウォルトンが会員制卸しの「プライスクラブ」( 現コストコ ) を視察した際に、その斬新なアイデアに感銘を受け、EDLP を導入したとされる。また、IT に関しては常に他社に先駆けて先端技術を導入してきている。最近では ID タグの導入に積極的で、工程表を示しベンダーとともに ( ベンダ - を巻き込み ) 段階的な導入を計画している。同社のコンピューターはペンタゴンに次ぐ規模と称される。ウォルマ - ト急拡大の要因として、

資料6 . ウォルマ - ト、DIY 売り場



資料7 . ウォルマ - ト、自動車関連スペース



資料8 . ウォルマ - ト、ドラッグ・ストア関連スペース



( 出所 ) 著者撮影 ( 2004 年 5 月 6 日、ラ・キタ店 )

ス・パ・センタ - を導入しそれを主業態と位置付けた点を指摘しうるが、以下若干の解説を試みる。

ウォルマ - トの食品導入は、米国では画期的であった。1988年にス・パ・センタ - 第一号店がテキサスのダラス近郊(?)にオープンした。日用品と食料品は、利益率や回転率が大きく異なる、従来別業態による経営が常識とされてきた。ウォルマ - トは、食料品売り場がもたらす集客力に着目した。来客頻度が格段に高く、それが日用品の売上げに波及効果をもたらす。ス・パ・センタ - 導入により、同社は商圈の範囲をより小さく想定しうることに気づいた。通常商圈として7マイル圏内に設定するが、現在地域によっては5マイルを前提としうるとしている。ウォルマ - トは、食品にとどまらず、薬・化粧品、DIY、タイヤ販売・交換等多様なサービスを提供している。所謂「ワンストップ・サービス」の提供である。

こうしたクロス・セリング・スキル(cross-selling-skill)は、他産業へも波及している。銀行の世界でも、従来リテイルバンキングと貯蓄金融とは別業態とされてきた。カリフォルニア州のウェルズ・ファーゴ銀行は、両者の相乗効果を狙う経営に乗り出し、成功している。これは、ウォルマ - トの手法を採用したとされる。このストーリーは、2004年4月17日付けエコノミスト誌に詳しく紹介されている。なお、ウォルマ - トは、金融事業への進出を悲願としている。決済、キャッシング等のビジネス機会は多い。小売り業は、固定客がある、多数の顧客が頻繁に訪れる、しかもお金を使う等の特徴があり、金融業が特にリテイルバンキングが成立しうる条件を有している。また、決済手数料の節約だけでも効果は大きい。何回か認可取得にチャレンジしたものの、コミュニティーバンク等の反対もあり、実現に至っていない。

## 5 . サム・ウォルトン思想の継承

ウォルマ - トの経営に関する評判は高い。前述したが、140万を超える雇用規模となっても、非組合を維持している。UFCW、チームスターといった強力なユニオンを向こうにまわして堅持していること自体驚異的である。組合化の芽は徹底して摘みとる。一方で、労働条件はよくないが職員のやる気を鼓舞する木目細かい方策を採用する。毎朝社訓を唱える、売り場毎の結果を発表し成績のいいチームは表彰し称える。経営陣から直接表彰される機会も用意される。金銭による表彰はないが、偉い人から誉められることでやる気が喚起される。労働条件は良くないかもしれないが、経営陣の条件も他の大企業に比べて分配はかなり少ない。因みに、CEOであるリー・スコットの2003年の条件は、基本給119万ドル、ボーナス420万ドルであり、他の大企業経営者に比べ低い水準となっている。3大スーパーのストライキ・ロックアウトが長引いた要因として、ウォルマ - トの脅威に加え、経営者と労働者の格差が大きいことが指摘されている。

米国で成功している企業は、例外なく経営者がしっかりしており、特に創業者のフィロソフィー、カリスマが大きな役割を占める。ウォルマ - トの場合、創業者のサム・ウォル

トンがカリスマであるが、1992年没後も、その方針はしっかりと受け継がれている。2代目デビッド・グラス、3代目リー・スコットと評判の経営者が続いており、現状経営面での死角は見当たらない。よく指摘される違法労働に関しては、同社のベンダーとの契約条項には明確に禁止規定が謳われており、同社の責めとはし難いようである。中国や途上国の生産現場では、違法労働等が行なわれていると言われる。マスコミにも多くの事例が登場する。ウォルマ・トは、ベンダーやサプライヤーと間で結ぶ契約に、違法行為は一切行わないと誓約させており、違法行為が発覚した場合でも、同社に及ぶ可能性は低い。昨秋、200人ものウォルマ・ト店勤務者が不法移民であったことが発覚し、連邦政府の取締りが入ったが、サブコントラクターの責任という線で落ち着きそうである（裁判所ではまだ継続調査中）。サブコンによるウォルマ・トとの間の契約違反ということである。

多くの大企業が犯した会計不正は発覚していない。エンロンは、革新的な企業として数年にわたりフォーチュン誌よりトップの称号を受けた。しかしながら、あっという間に破綻した。価格メカニズム重視、グローバリゼーションの旗手、ITの活用、消費者効用極大化の提唱等似ている面がある。ただし、決定的に異なるのは、ウォルマ・トはフィジカルなモノを扱っており、実態がある。軽い資産で金融手法を駆使したトレーディングをモデルとするエンロンとは異なり、安定感がある。世界最大の米国市場で大きなシェアを占め、既に規模のメリットを享受できる段階にあるように見える。



## 第5節．ウォルマ - トの拡大はいつまで続くか

### 1．バッシングに対するウォルマ - トの対応と死角

上述のように、最近米国では、批判を軸とした「ウォルマ - ト現象」が生じているが、同社は、こうした批判やバッシングに対して妥協する素振りは全くない。常にその視点は消費者に向いており、判断基準は消費者のメリットである。消費者メリットの追求は、市場経済やグローバリゼーションと共に米国モデルそのものと言える。同社の力が強すぎることに關しては、少なくとも販売価格が低下しているあるいは他社より安い価格を提示している限り、独禁法適用とはなりえない。劣悪とされる労働条件に關しては、比較の仕方如何では、同業他社と遜色ないと反論する。同社がアソシエイトと称している店員は、通常の基準ではその多くがパートである。世界で140万人もの雇用規模となっても、非組合を維持している。職員から不満の声はなく求人応募に多数の申し込みがあるとする。5000店を越す店舗のマネージャーは、その6割は店員からの昇級であり、職員の士気を鼓舞している。創業者サム・ウォルトンを教祖とする新興宗教的とも称される愛社精神がベースに存在する、との指摘も多い。同社批判の急先方である食品商業労働組合に対しては、労働条件がかなり良くあまり同情できないとする声も小さくない。

しかし、死角はないのだろうか。各方面から様々な思惑で標的にされる場合、政治問題に発展する場合、理屈を越えた判断が下されることが、米国においても多々存在する。最近のマイクロソフトの苦境は、同社が政治問題に比較的無関心だったことが原因の一つとされる。ウォルマ - ト社は、最近ワシントンのロビー活動を活発に行うようになった。パブリック・リレーション関連部署を立ち上げる、TVにてプロパガンダを打つ、という動きをみせている。こうした活動は、コスト増となるとともに本社組織肥大化を助長し、同社の強みとされたローカルな意思決定重視の足枷となる懸念がある。

### 2．EDLPとミドル・アメリカの整合性

真の問題は、ウォルマ - トのビジネスモデルが、過去に例を見ない規模にまで拡大する中で、維持し続けられるかという点であろう。2つのキーワード、「EDLP」と「ミドル・アメリカ」が拡大を続ける中で維持できるか、あるいは両立しうるかという点である。ウォルマ - ト・バッシングは、その拡張（特にス - パ - センタ - ）が米国東西両岸に達しようとするのと時を同じくしている。そこは、地理的にも社会構造的にもミドル・アメリカとは異なる面がある。ロサンゼルス、NY、サンフランシスコ等の過密都市をかかえ、大型店舗建設の制約も大きい。富裕層を抱え住環境や都市機能が重視される。賃金水準は高く労働組合は伝統的に発言力が強い。計画から出店まで長い時間を要し、土地代も高い。ウォルマ - トモデルが必ずしも共感を得られない可能性が高まる。

筆者は、加州ス - パ - センタ - 第一号店であるラ・キンタ店とロングビーチ市中心街在のディスカウントストアを視察した。両店は120マイル離れており、片や避寒地の砂漠内

モールに一方は LA 市近郊の市街地に位置する。しかし商品は殆ど同一であり、客層もほぼ同種である。大量生産・大量消費を実感できた。

規模の拡大は、EDLP を前提にする場合当然にして採用される戦略である。同業他社が EDLP 手法を真似て追いついてくれば、なおさら手綱を緩める訳にはいかない。一方で、一定規模を超え地理的広がりを持つてくると、ミドル・アメリカというもう一つのキーワードとどう整合性を取るかという問題が生じる。新大陸・移民の国でどこへ行っても同じような店があり同じものを食べている（とみえる）米国内においても、その軋轢が生じている。欧州やアジアの民は、米国ミドルと同じような嗜好があると考えるのは無理がある。個々の地域性がより色濃く出る。ウォルマート社のドイツ進出は失敗と評されている。理由は色々あろうが、ドイツは比較的最近統一された個々の小国の集まりであり、地域性が強い。一方日本は、そのミドル層は所得水準が高く既に多くのものを持っており、価格が安ければ同じものを求めるという土地柄ではない。米国内では、ウォルマートは安物売りというイメージが強い（文字通りディスカウントストアである）。

#### 資料9．カリフォルニア州でのス・パ・センタ - 第1号店（ラ・キンタ店）



（出所）著者撮影（2004年5月6日）

### 3 . ウォルマ - トに忍び寄る潜在的陥穽

以下に、ウォルマ - トが陥る可能性のある4つの罠について紹介する。これは、最近記載された記事にみる同社の不安要因を、整理したものである。いずれもその根源は、規模の拡大に伴い、ウォルマ - トのフィロソフィーとされる「シンプルイズベスト」、「ローカルで判断」の維持がチャレンジを受けていることに由来する。ウォルマ - トが経営危機に陥るとすると、それは(当然であるが)商品が売れなくなるときである。「ローカルでの判断」がしにくくなる時、魅力ある品揃えに支障が生じる。小売り事業にとり、バイヤーとベンダー、サプライヤーの癒着は破綻に直結する。圧倒的な購買力を背景に、ウォルマ - トのバイヤーは強い権限を持つ。有能なバイヤー存在がウォルマ - トを支えているが、本社機能の肥大化や直接生産への傾斜はバイヤーの力量低下に結びつく危険が潜む。

#### 【陥穽その1：直接生産・PB傾斜の罠】

ウォルマ - トモデルが同業他社や他のセクターに浸透するに連れて、同社のコスト優位性は減じていく。また、中国等を利用する低コストモデルを、他社に先がけて進めてきたが、かなりの進展をみてきておりその効果はスローになってきている。元々低い利幅である食品マーケットへの参入とその拡大により、粗利率は低下してくる。こうした状況下で利幅を維持しつつ拡大することを目指すために、直接生産に踏み切らざるをえない。即ち、いい購買(better-buy)とSC深化を求めた「工場直接買い付け」「purchase-at-the-factory」を進めてきている。工場をリテイル・リンクに組み込む動きを進めている。また、利幅の厚いプライベート・ブランド(Private-Brand)の開発に拍車がかかる。

しかしそこにはリスクが付きまとう。直接生産は、生産に関するリスクから逃れられないことを意味する。ナイキが、90年代違法労働問題にともなうイメ - ジダウンに苦しみ、回復に労力と時間を要したことは記憶に新しい。国内産業空洞化批判が高まる中、海外生産の違法性は注目を集めるようになってきている。米国では、大手企業が違法工場との取引を中止するケースが出始めているが、こうした流れの中にある。ウォルマ - ト社は、これまでも、中南米やアジアの生産現場で違法労働を誘発しているのでは、との趣旨の報道がなされている。

プライベート・ブランドの拡大については、本社組織の中に、製品プロデューサーやデザイナーを抱えることになる。デザイン、製品を担当するセクションが大きくなり、本店チームの力が強くなる。地域消費特性と無関係な品物が店頭に並ぶ傾向が強まる。これは、ローカルマネージャーの不満を誘発することになりかねない。また、消費者に飽きられる可能性もある。また、プライベート・ブランドは、ファッション性を伴うが、それは本質的に気まぐれである。要すれば、見かけとは裏腹に徐々に追い込まれてきており、その挽回のためにハイリスクの世界に踏み込んできている、というシナリオである。

#### 【陥穽その2：本社部門肥大化の罠】

ウォルマートは、大きくなりすぎた故に、様々な面でフリクションを生じるようになってきている。労働組合、中小経営を含めた同業他社、地域環境保全等をミッションとする NGO、地球規模の競争によりその地位を失いつつある産業、違法労働等に焦点を当てる NGO、格好のケース・スタディとして批判的に取り上げる学者・評論家・マスコミ等、様々な方面から批判の声が上がってきている。実際に地域開発、社会福祉問題等、行政問題との係わり合いが増えてきている。こうした中で、政治的にも無視できない存在となってきている。他方同社は、その活動分野を広げて行く際に、政治の協力・支援を必要としてきている。金融分野への進出はかねてより同社の悲願であるが、制度上の枠組みが必要となる。海外市場での活動あるいは調達において、国際的な枠組みが必要である。

こうした状況の下で、やはり、本社部門の強化が不可欠となる。パブリック・リレーション部門、リーガル部門が拡大してきている。また、多くのロビーストが採用されワシントンにて活発な活動が行なわれている。2004年3月に掲載されたウォールストリート・ジャーナルの記事にて、同社のロビー活動の状況について特集が組まれた。こうした動きは、間接コストの増大を招くことになる。また、ビューロクラシーを助長し、当社の強みとされたシンプルな組織、現場の強い権限、に悪影響を及ぼすことが危惧されている。

### 【陥穽その3：店舗形態多様化の罠】

ウォルマートは既に米国においてかなり店舗展開を進めており、従来型店舗の出店余地は限られてくる。ス・パ・センタ・建設が、カリフォルニア州や東海岸にまで及んでくるに連れ、軋轢が目立ってきた。ウォルマートのス・パ・センタ・をターゲットとした所謂大規模店舗“big-box”規制制定の動きが急になっている。ウォルマートは、住民投票の手段にて応戦しているが、必ずしも解決できるとは限らない。そこで、同社はより小規模の店舗展開を図ろうとしている。10万sq-ft以上の店舗制限を課す動きが多くなるなか、99,000sq-ft店の展開を計画している。フロリダに既にそうしたコンセプトの店を出店しており、モデルケースとなると見られている。また、最近、ス・パ・センタ・間を繋ぐ役割を担っている4000sq-ftもの小規模店舗「ネイバース・マーケット」を展開しているが、これを都心部に展開する計画と言われている。

こうした工夫で規制を潜り抜ける戦略であるが、一方で、店舗形態の多様化は同社の強みの一つとして挙げられていた、「シンプル」の思想に反する懸念を伴う。同社の店舗は、同じような規模と構成から成っており、そのプロトタイプが低コストの源泉とされてきた。こうした強みが揺らぐ懸念がある。

### 【陥穽その4：労働時限爆弾の罠】

米国で出店の余地が狭まり都市部での出店が増えるに連れ、出店コストが上昇する。高い土地代や人件費、長期間を要する出店調整、地元調整やリーガルに要するコスト、等の負担が高む。コスト切り下げの切り札ともいえる所謂「中国カード」も、限界に近づいて

いるという指摘がある。

労働条件をいつまで現行条件で維持できるか、という懸念もある。「労賃時限爆弾説」である。同社の労働条件に係る世間の見方は厳しくなっており、今後の出店は労働条件に厳しい地区が多くなる。ロサンゼルス市では、大規模雇用者が労働コストを負担することを義務付ける立法を進めている。労働者使い捨てが困難になることを狙っている。大規模化に伴い新規雇用は容易でなくなる。新規雇用は、現状維持の規模を前提としても年間 60 万人雇用、計画を織り込むと 80 万人にも上る。労務担当副社長も、「新規雇用は最大の課題、熟睡が妨げられる」と打ち明ける。こうした中で、ウォルマ - トが同社の雇用に係る評判が気になっても不思議ではない。新規雇用確保が同社にとって大きな課題となっているが、離職率 (turn-over-rate) は 60% から 44% と業界平均近くまで低下しており、新規圧力を軽減しようとする同社の意向が窺われる。一方、職員定着向上は労働コスト負担増を意味するとの見方が強く、コストプッシュ要因となる。時給が 1 ドル上がっただけで利益の 2 割に影響が出るとの試算もある。

以上の様な同社が直面しつつあるチャレンジは、類を見ないほどに大規模化している現実がその背景としてある。何故大きくなり続けるか。それは、EDLP を中心に据えたモデルそのものに起因する。

EDLP を起点に、以下のような好循環が形成される。「EDLP により普段のあるいは段階的な低下価格が可能となる、販売増およびウォルマ - トの店舗増、規模の利益等によりウォルマ - トのチャンネルを求める事業者が増えることを含め更なる価格低下余地が生じる、」

一方で、ウォルマ - トモデルは他社にも波及しその追い上げを受ける。EDLP の手法を採用しているリテilerとして、ホームデポ、コストコ、99 セント・ショップ等が挙げられる。サム・ウォルトンは、コストコの前身であるプライスクラブの EDLP に感銘を受けその手法を取り入れたとされる。また、海外市場では、グローバリゼーションの進展に伴い、ワールド・リテイル・ジャイアント同士の競争が激化している。世界的には決して老舗ではないウォルマ - トは、世界市場では必ずしも先行しているとは言えない。日本にも、西友をパートナーとし 2 年前に進出している。このような状況下、ウォルマ - トは世界的規模で EDLP を進める必要がある。ウォルマ - トにとり、自由貿易体制の整備は重要な意味を持つ。中国市場での出店枠確保や中米諸国と米国との自由貿易体制整備のために、米国政府と協同歩調をとっている。その為に活発なロビー活動を行なったとされる。中国は急拡大している市場で、中米は米国のお膝元である。余談であるが、このストーリーは、90 年代後半エネルギー - 自由化とグローバリゼーションの掛け声の中で、エンロンに代表される米国エネルギー - 企業が米国政府と共同歩調を組んで世界に進出した構図とダブる (電気事業に代表されるエネルギー - 進出は多くの問題を残した)。

このように、元々のモデルが規模のメリットを忠実に追求するものであるが、加えて内

外の競争がそれに拍車をかける。世界的な体制整備が更なる店舗展開を促す。株主はウォルマ - トの成長がもたらした利益を享受しており、同社のモデル、フィロソフィーを支持しているはずである。ウォルマ - トの消費者利益を第一と考えるモデルは、米国にとり特に判り易いものであることは言うまでもない。

## 終わりに - 日本はウォルマ - トから何を学ぶか -

ウォルマ - トが西友を買収する形で日本に進出して2年経過する。4年間の周到な準備期間を経ての進出とされ、この4月7日には、西友という名称ではあるが、沼津にウォルマ - ト型ス - パ - センタ - 第1号を出店した。このニュースは米国でも大きく報道された。概して、周到に準備期間をかけた上で本格的に活動を開始する証として、期待を込めて取り扱われている。5月10日付けロスアンゼルス・タイムスでは、ビジネス欄で大きく取り扱われた。ウォルマ - トをターゲットに大店法規制強化の動きが強まる加州と対比する形で、日本は規制緩和され外資による Big-Box が参入し易いと解説。また、日本人は従来よりも価格に敏感になっているとの統計を示し、ウォルマ - ト型店舗の可能性を示唆している。一方で、迎え撃つ日本資本について、仲介業者（ミドルマン）の中抜き等ウォルマ - トの手法を採用し効率化を進めている、先手を打って出店攻勢をかけている、等の動きを紹介している。圧倒的なサプライチェーンを利用した商品仕入れにより、沼津店の利益率は4～5%と日本平均の2%を大幅に上回ると指摘しており、興味深い。

日本では、ウォルマ - ト効果は、EDLP（エブリディ・ロープライス）に代表される効率的なシステム導入により、流通構造の効率化において発揮されよう。米国でも同業他社やサプライヤーへの波及効果が強調されている。強勢を誇った食品商業労働組合も、この圧力の前に大幅な譲歩を余儀なくされた。一方で、ウォルマ - ト自身が日本マーケットで成功するかは、予断を許さないとされる。同社のもう一つのキーワードである「ミドル・アメリカ」は日本では少数派である。日用品と食品の組み合わせは、日本では一般的である。狭い国土ではあるが、地位毎の嗜好はかなり異なり食品は鮮度が求められる。米国でのグロサリー・スペースは乾物や加工食品が並べられているが、日本は惣菜等の対面販売が特徴的である。米国3大食品スーパーとは対照的に、ロスアンゼルスの日系人向け食品スーパーは、ウォルマ - トの脅威を感じていない。

ウォルマ - トは、世界共通の商品と日本に特徴的な商品を見極め、ある部分では日本のパートナーとそのスタッフの力を借りる必要がある。日本進出に際し買収方式を採用した背景には、そうした狙いがあるはずである。日本の「失われた10年」の主要因として、学者やエコノミストは、所謂サービス産業の非効率性を槍玉に挙げた。90年代後半の米国における生産性向上の1/4を生んだと言われるウォルマ - ト効果を、日本経済が率直に吸収することを期待したい。

日本政策投資銀行 環境・エネルギー部（前ロサンゼルス事務所） 山家 公雄