

[研究ノート]

米国多国籍企業のリストラクチャリング戦略（5） —ウォルマート社のケーススタディー—

加 藤 達 男

- 〈目 次〉
1. はじめに
 2. 世界の小売市場とウォルマート社の発展
 - (1) 世界の小売市場の寡占化の状況
 - (2) ウォルマート社の発展
 3. リストラクチャリング戦略の推移
 - (1) D. グラスの時代（1988年～1999年）
 - (2) E. スコット及びM. デュークの時代（2000年～現在）
 4. リストラクチャリング戦略の成果についての評価
 - (1) D. グラスの時代（1988年～1999年）
 - (2) E. スコット及びM. デュークの時代（2000年～現在）
 5. むすび

1. はじめに

筆者は、既に1990年代から2000年代にかけ、「米国多国籍企業のリストラクチャリング戦略」というタイトルで代表的な米国多国籍企業の何社かのリストラクチャリング（以下タイトル以外はリストラと略）戦略を検討してきた。まず、「米国多国籍企業のリストラクチャリング戦略(1)」¹⁾というタイトルで GE 社のリストラ戦略を検討した。GE 社のリストラがいかに成功したか、また、GE 社のリストラは日本企業にどのような影響を与えたのかを探っている。ウェルチ元会長の“低成長の時代には業界の中間層に甘んじている会社は閉め出されてしまう”という認識の下での適切なリーダーシップがリストラを成功させたとし、日本企業の今後の課題を先取りした解決方法を学ぶべきとしている。

次に、「米国多国籍企業のリストラクチャリング戦略(2)」²⁾というタイトルで IBM 社のリストラ戦略を検討した。IBM 社のリストラの特徴を明らかにし、日本企業への教訓を探っている。コンピュータのデファクト・スタンダードを握っていた1960年代から1970年代は IBM 社にとっては黄金時代だったが、1980年代以降は、マイクロソフト社やインテル社にデファクト・スタンダードを握られ大苦戦することになった。製造部門を縮小し、サービス部門強化によって生き残りを図っている。

さらに、「米国多国籍企業のリストラクチャリング戦略(3)」³⁾というタイトルでフォード社のリストラの特徴を明らかにし、日本企業への教訓を探っている。フォード社のリストラの特徴は、子会社マツダを通じ日本的経営の良さを採り入れたことである。その成果が上がってビッグスリーのなかでは、最も日本車に対し抵抗力のある会社となった。しかし、業績の良し悪しに関わらず改良の努力を続けるトヨタと比較すると、まだ甘いところがある。

続いて、「米国多国籍企業のリストラクチャリング戦略(4)」⁴⁾というタイトルで GM 社のリストラの特徴を明らかにし、日本企業への教訓を探っている。GM 社のリス

トラは成功してきたとはいえない。米国市場も日系自動車メーカーに継続的に浸食され続けてきた。今後のリストラの方向としては、海外子会社をもっと活用すべきであると提言している。

本稿は、「米国多国籍企業のリストラクチャリング戦略(5)」というタイトルで米国最大（世界最大）の売上高（2007年）を誇る小売業者のウォルマート社（以下 WM と略）のリストラ戦略を取り上げ検討している。これまで取り上げた4社は歴史のある米国を代表するような製造業の会社を取り上げてきたが、今回は歴史も浅く非製造業の多国籍企業を分析している。

尚、以上の5社のケース・スタディで用いられるリストラとは以下の定義によっている。「リストラクチャリング（企業再構築 restructuring）。革新の流れに適応して、企業の構造を変えていくこと。内容はさまざまであり、軽度のものから重度のものまでである。①製品や事業ミックス（組み合わせ）の変更。②財務体質の改変（たとえば増資による借入金の削減）。③経営組織の改編（たとえば事業部制の導入）。④事業部門の改編（統合・買収・分離・撤退など）がある。」⁵⁾

WM は1962年にアーカンソー州の片田舎でサム・ウォルトンによって創業された。

同社は地味な社風とマスコミを避けてきた歴史から世間からあまり注目されてこなかったが、徹底した低価格戦略で、売上高で驚くべき成功を収めてきた。しかし、成功しすぎて巨大になった故に米国社会に大きな影響を与えるようになってきた。この現象はウォルマート・イフェクト（ウォルマート効果）と呼ばれるようになった。それは、「米国のみならず世界中で、ウォルマートは企業、地域コミュニティー、さらには人々の日常生活に大小さまざまな変革を巻き起こしてきた。その影響がウォルマート・イフェクト」⁶⁾とされている。

本稿では、2で、WM を取り巻く現在の世界の小売市場の寡占化の状況を明らかにした後、WM の急速な発展を財務資料から明らかにする。そして、3で、創業者の

1) 加藤達男「米国多国籍企業のリストラクチャリング戦略(1)」『中央学院大学商経論叢』第9巻第1号（1994年9月）87～115頁。

2) 加藤達男「米国多国籍企業のリストラクチャリング戦略(2)」『中央学院大学商経論叢』第10巻第1号（1995年9月）75～100頁。

3) 加藤達男「米国多国籍企業のリストラクチャリング戦略(3)」『中央学院大学商経論叢』第12巻第2号（1998年3月）75～103頁。

4) 加藤達男「米国多国籍企業のリストラクチャリング戦略(4)」『中央学院大学商経論叢』第18巻（2004年）175～187頁。

5) 加藤達男「米国多国籍企業のリストラクチャリング戦略(1)」『同上』113頁。

6) Charls Fishman, THE WAL-MART EFECT, The Penguin Press, 2006（三本木亮記『ウォルマートに呑み込まれる世界』ダイヤモンド社、2007年、4頁）

跡を継いだ2代目 CEO のD. グラスのリストラ戦略の特徴を述べ、3代目 CEO のE. スコット及び現在（2009年）の4代目 CEO のM. デュークのリストラ戦略の特徴を述べる。その際、海外でのリストラ戦略を重点に取り上げる。4で、リストラ戦略の成果についての評価を行いたい。5で、むすびとして、日本でのWMの子会社である西友の今後の展望について述べてみたい。

2. 世界の小売市場とウォルマート社の発展

(1) 世界の小売市場の寡占化の状況

表1は、2007年度の世界小売業ランキング（20位まで）である。WMの売上高は3,745億ドルでダントツの世界一である。2位のカルフルの売上高が1,197億ドルなので、その差は3倍以上ある。2位から4位までの売上高は1,000億ドル前後で拮抗している。5位から8位までは

表1 世界小売業売上高ランキング（07年度）

ランク	企業名（国籍）	売上高（米億ドル）
1	ウォルマート（米）	3,745
2	カルフル（仏）	1,197
3	テスコ（英）	946
4	メトロ（独）	940
5	ホームデポ（米）	773
6	CVケアマーク（米）	763
7	シュバルツグループ（独）	731
8	クローガー（米）	702
9	レーベグループ（独）	659
10	ターゲット（米）	634
11	コストコ（米）	631
12	アルディ（独）	584
13	エデカ（独）	553
14	ウォルグリーン（米）	538
15	オーシャン（仏）	536
16	セブン&アイ・ホールディングズ（日）	507
17	シアーズ・ホールディングズ（米）	507
18	ロウズ（米）	482
19	アンテルマルシェ（仏）	478
20	7-イレブン（世界）（米）	466

（出所）『販売革新』2008年10月号、60～61頁より抜粋。

700億ドル台、9位から11位までは600億ドル台、12位から17位までは500億ドル台とランクが下がるにつれ徐々に売上高が減少している。

上位20社の本社の国籍を見ると、米国が10社で半数を占め、次がドイツの5社、フランスの3社と続き、日本と英国は1社のみである。因みに21位は日本のイオンで売上高は、456億ドル⁷⁾である。製造業とは異なり小売業では米国企業の存在が大きい。また、ドイツ企業の小売業でも大企業が多く見られる。

小売市場全体の企業の市場占拠率の比較のデータは見あたらないが、食品市場についての比較データは入手可能なので、それをもとに世界の小売市場の寡占化の状況を一瞥してみよう。表2は、2007年度の世界食品市場での小売業占拠率ランキング15位までのデータである。上位15社の合計売上高は9,292億ドルであり、上位3社は、小売業売上高ランキングと同じであるが、WMとカルフルの売上高格差は小売業売上高ほどひらいてはいない。売上高の4位から15位までは1億ドル前後でありひらきはない。国別で見ると、米国とドイツが4社フランスと日本が2社となっている。

表3から表7までは、世界を5つにわけ、それぞれの

表2 世界食品市場での小売業占拠率ランキング（07年度）

ランク	企業名（国名）	占拠率（%）
1	ウォルマート（米）	3.4
2	カルフル（仏）	2.1
3	テスコ（英）	1.4
4	シュバルツグループ（独）	1.1
5	アルディ（独）	1.1
6	クローガー（米）	1.0
7	アホールド（蘭）	0.9
8	レーベグループ（独）	0.9
9	メトログループ（独）	0.9
10	エデカ（独）	0.9
11	セブン&アイ・ホールディングズ（日）	0.8
12	コストコ（米）	0.8
13	イオン（日）	0.8
14	カジノ（仏）	0.8
15	セーフウェイ（米）	0.8
計（金額）		17.6(9,292億ドル)

（出所）『販売革新』2008年11月号、115～118頁より抜粋。

7) 『販売革新』2008年10月号、60頁。

表3 欧州食品市場での小売業占拠率上位10傑（07年度）

ランク	企業名（国名）	占拠率（%）
1	カルフル（仏）	5.4
2	テスコ（英）	4.1
3	シュバルツグループ（独）	3.8
4	レーベグループ（独）	3.2
5	メトログループ（独）	3.0
6	エデカ（独）	2.9
7	アルディ（独）	2.8
8	オーシャン（仏）	2.2
9	ITM（仏）	2.1
10	アホールド（蘭）	2.0
計（金額）		31.5(4,940億ドル)

（出所）『同上』

表5 アジア・オセアニア食品市場での小売業占拠率上位10傑（07年度）

ランク	企業名（国名）	占拠率（%）
1	イオン（日）	2.3
2	セブン&アイ・ホールディングズ（日）	1.8
3	ウールワース（豪）	1.7
4	コールズグループ（豪）	1.0
5	ユニー（日）	0.8
6	ファミリーマート（日）	0.7
7	ローソン（日）	0.7
8	メトロキャッシュ（豪）	0.7
9	テスコ（英）	0.5
10	カルフル（仏）	0.4
計（金額）		10.6(1,949億ドル)

（出所）『同上』

表4 北米食品市場での小売業占拠率上位10傑（07年度）

ランク	企業名（国名）	占拠率（%）
1	ウォルマート（米）	9.4
2	クローガー（米）	3.7
3	コストコ（米）	2.8
4	セーフウェイ（米）	2.8
5	スーパーバリュー（米）	2.1
6	ターゲット（米）	1.5
7	ウォルグリーン（米）	1.5
8	パブリックス（米）	1.4
9	ロブロー（加）	1.4
10	アホールドUSA（蘭）	1.3
計（金額）		27.9(3,903億ドル)

（出所）『同上』

表6 中南米食品市場での小売業占拠率上位10傑（07年度）

ランク	企業名（国名）	占拠率（%）
1	ウォルマート（米）	4.6
2	カルフル（仏）	2.8
3	カジノ（仏）	2.6
4	センコスッド（チリ）	1.4
5	ソリアーナ（墨）	1.1
6	OXOX（墨）	0.8
7	SHV マクロ（蘭）	0.8
8	D&S（チリ）	0.8
9	コメルシアール・メキシカーナ（墨）	0.7
10	ジガンデ（墨）	0.5
計（金額）		16.1(570億ドル)

（出所）『同上』

表7 アフリカ・中近東食品市場での小売業占拠率上位10傑（07年度）

ランク	企業名（国名）	占拠率（%）
1	ショプライト（南ア）	3.3
2	ピクンペイ（南ア）	3.0
3	メトロキャッシュ RSA（南ア）	1.6
4	スーパー（南ア）	1.6
5	マスマート（南ア）	1.5
6	スーパーソル（イスラエル）	1.3
7	カルフル（仏）	1.3
8	カジノ（仏）	1.1
9	ブルースクエア（イスラエル）	0.9
10	ウールワース RSA（南ア）	0.6
計（金額）		16.2(271億ドル)

（出所）『同上』

市場の上位10社の売上高ランキングの表である。寡占化が最も進んでいるのは、欧州市場で、上位10社の占有率

は31.5%である。また、売上高も4,940億ドルで、北米市場を凌駕している。カルフル、テスコ、メトロなどが

上位を占めている。カナダと米国からなる北米市場は、米国企業が8社を占め、WMは1割弱の占有率を誇っている。上位10社の占有率も欧州市場に似ており、27.9%であった。第3の市場は、アジア・オセアニア市場であるが、上位10社の占有率は10.6%で、5つの市場では最も寡占化率が低い。日本企業が5社を占め圧倒的な強さを見せている。WMは上位10社に入っていないが、メトロ、カルフルは入っている。第4の市場である中南米市場では、WMが1位であるが、カルフルやカジノもそれぞれ2位、3位であり、健闘している。アフリカ・中近東市場は、5つの市場のなかでは最も規模が小さく、南アフリカ企業が、6社を占め、イスラエル企業が2社を占めている。あとの2社は中南米市場と同じくカルフルとカジノが入っている。

以上5つの市場を個別に見たが、製造業例えば、自動車産業やエレクトロニクス産業などに比べると、有力多国籍企業による寡占化の度合いはかなり低い。しかし、最近では有力な多国籍小売業が海外進出を盛んに行うようになってきているので、徐々に寡占化率は高まると予測される。WMは北米市場では圧倒的な強さを誇っており、中南米市場でも1位を占めているが、他の市場ではいずれも上位10位には入っていない。カルフルは北米市場を除いた他の4市場ではすべて上位10位内に入っており、多国籍化の度合いという観点からは、WMより進んでいるといえよう。

(2) ウォルマート社の発展

表8は、WMの過去約20年間の売上高及び売上高・利益率の推移を示した表である。1987年の119億ドルから5年後の1992年には439億ドルになり、約4倍の増加である。1992年から5年後の1997年には1,049億ドルで約2.4倍となり、その後の5年間には約2.1倍となり、2002年には2,174億ドルを達成している。2002年から2007年にはさすがに増加率は鈍るが、それでも約1.6倍の増加である。過去約20年の売上高推移を見ると、前半の10年には約10倍の売上を示し、後半の10年には約3倍の増加を示した。結局、過去約20年間では、約30倍の増加という驚異的な

表8 ウォルマート社の売上高及び売上高・利益率の推移

年度	売上高 (米億ドル)	利益/売上高(%)
1987	119	3.8
1988	160	3.9
1989	206	4.1
1990	258	4.2
1991	326	4.0
1992	439	3.7
1993	555	3.6
1994	673	3.5
1995	825	3.2
1996	936	2.9
1997	1,049	2.9
1998	1,180	3.0
1999	1,180	3.3
2000	1,363	3.3
2001	1,650	3.3
2002	2,174	3.1
2003	2,265	3.5
2004	2,528	3.6
2005	2,815	3.7
2006	3,089	3.7
2007	3,450	3.5
2008	3,745	2.4
2009	4,012	3.3

(出所) Wal Mart の Annual Report 各年版より。

業績だった。加えて、売上高・利益率推移を見ると、サブプライムローンの破綻から不況に突入した、2008年度の2.4%は例外に、約20年間3.5%前後で安定しており、決して利益を度外視して成長してきたわけではないことを示している。

表9は、WMの海外売上高と全売上高に対するその比率の1996年から現在までのデータである。1996年にはその比率はわずか4%にすぎなかったが、4年後の2000年には10%を超え、その7年後には20%を超えた。現在では約25%に達している。近年益々海外での成長が顕著となっていることがうかがえる。

8) Robert Slater, THE WAL-MART DECADE, Mirad, Inc., 2003 (鬼澤忍訳『ウォルマートの時代』日本経済新聞社、2003年、104～105頁)

9) 以下のこの年のデータは Wal-Mart, ANNUAL REPORT 1988, p. 2. より。

表9 ウォルマート社の国際部門の売上高と全売上高に占める比率の推移

年度	国際部門の売上高（米億ドル）	全売上高に占める比率（%）
1996	37	4.0
1997	50	4.8
1998	75	6.4
1999	122	9.0
2000	227	13.8
2001	321	16.8
2002	355	16.3
2003	408	18.0
2004	476	18.8
2005	525	18.7
2006	592	19.2
2007	771	22.3
2008	904	24.1
2009	986	24.6

(出所)『同上』

3. リストラクチャリング戦略の推移

(1) D. グラスの時代（1988年～1999年）

創業者のサム・ウォルトンが人生最後の数ヶ月間、後継者問題に取り組んでいた。①社外に人材を求める。この選択は経験豊富な経営者を広い範囲から求められるが、WMのビジネス哲学や文化に精通していないのでこの選択はなされなかった。②WMの現行経営チームから選ぶ。この場合、D. グラス最有力で、サム・ウォルトンがリーダーの役割を果たせるようにグラスを仕込んできた。③家族から選ぶ。この場合WMの経営に最も近いところにいた長男のロブ・ウォルトンが最有力だった⁹⁾。

結局、創業者は家族をCEOにせず、D. グラスがWM創立25周年記念の1988年、第2代目のCEOに就任した。ロブ・ウォルトンは会長に就任したが、社内のナンバーワンではなく、D. グラスの補佐あるいは顧問といった役割を果たすこととなった。D. グラスは創業者が行ってきた拡大路線を踏襲すると共に創業者が興味を示さなかった食料部門の充実化と海外進出を積極的に行った。

(国内部門)

1988年⁹⁾……この年はD. グラスがCEOに就任した年であるが、積極的な店舗拡大が目立つ。ウォルマート・ストアが134店、新規開業。サムズ・ホールセール・クラブが35店、新規開業。ディスカウント・ドラッグ・ストアが6店、新規開業。ハイパーマーケット・USA・ストアが2店、新規開業。また、11番目の流通センターが開設された。同年、米国の民間では最大の衛星通信システムが導入された。これにより本社とすべての店舗が結ばれ、音声とデータが双方向で送れるようになり、映像については一方向で送れるようになった。このシステムを利用することにより、会長の映像がライブですべてのアソシエート（店員）に提供することができるようになった。

1989年¹⁰⁾……この年も積極的な店舗拡大が続いた。ウォルマート・ストアが145店、新規開業。サムズ・ホールセール・クラブが21店、新規開業。ハイパーマーケット・USA・ストアが2店、新規開業。ワンストップ・ショッピングを実現するため、食品を扱うお店を1987年からテスト・ケースとしてハイパーマーケット・USA・ストアを開業したが、1989年には食品を扱うウォルマート・ストアを2店開業した。バー・コード・スキニングはウォルマート・ストアの90%で実施した。1989年1月の全従業員数は223,000人となった。

1990年¹¹⁾……新たに次の6州に進出した。カリフォルニア、ネバダ、ノースダコダ、サウスダコダ、ペンシルヴェニア、ユタ州。その結果、全米での営業州は34州となった。

1996年¹²⁾……米国の1兆4,000億ドルの小売市場のうちWMはその7%を占めた。

1997年¹³⁾……国内成長の原動力であるハイパーマーケットの収益を改善しつつ急速な成長を達成して、世界最大のハイパーマーケット・チェーンとなった。そして、米国では、最も大きな食料雑貨店の一つとなった。

1999年¹⁴⁾……小売業世界一の達成。今後の5年間で60～70%の売上増・及び利益増は国内のWMストアとスー

10) 以下のこの年のデータは Wal-Mart, ANNUAL REPORT 1989, p. 3. より。

11) 以下のこの年のデータは Wal-Mart, ANNUAL REPORT 1990, p. 2. より。

12) 以下のこの年のデータは Wal-Mart, ANNUAL REPORT 1997, p. 3. より。

13) 以下のこの年のデータは Wal-Mart, ANNUAL REPORT 1998, p. 3. より。

14) 以下のこの年のデータは Wal-Mart, ANNUAL REPORT 2000, p. 2. より。

パーセンターで、他の10%はサムズクラブから、そして他の20%は国際部門でそれぞれ達成とするのを目標とする。

(国際部門)

1991年……シフラとの合併でメキシコに参入。国際事業の第一歩であった。¹⁵⁾

1992年……グローバル・エコノミーは縮小しており、WMはワールド・ワイド・ベースの競争に備えなければならないし、WMの原則と多くのコンセプトは輸出可能と信じ、国際事業を拡大すると発表する。メキシコ最大の小売業者であるシフラとの合併事業は、1992年現在Club Aurrera 3店舗、ディスカウントストアのBodegas 4店舗、コンビネーション・ストアのAurrera 1店舗であるが、今後2年間にこれらの店舗を飛躍的に拡大すると発表する。同時に、モンテレーとメキシコシティにスーパーセンター開設も発表¹⁶⁾。

1993年……モンテレーとメキシコシティのスーパーセンターの売上は順調だった。北米自由貿易協定のおかげで、貿易障壁がなくなり、メキシコ・カナダ・米国が一体となったので、WMの営業が非常にやりやすくなった。カナダのウールコの122店舗を買収し、カナダ市場に参入した¹⁷⁾。この年、国際部門を設置した¹⁸⁾。

1994年……カナダのウールコを「買収後、毎年、数百万ドルの赤字が続き、WMのカルチャーとビジネスモデルは米国以外では通用しないと思われた。しかし、3年後、黒字に転換させ、以後順調に利益を上げている。」¹⁹⁾

1995年……「アルゼンチンとブラジルには95年に単独進出」²⁰⁾「しかし、政情不安により思うようにコントロールできず、さらに現地進出が長いカルフル等のヨーロ

ッパ資本との競合に直面し、苦戦中だ」²¹⁾

1996年……メキシコの事業は「シフラのバイイングパワーとWMのロジスティックスの組み合わせは、相乗効果をもたらしマーケットシェアを向上させた。しかし1994年のペソの切り下げ、1995年の経済危機、気まぐれな政府規制などで、黒字経営になったのは100店舗を越えた1996年のことであった」²²⁾中国での事業は当初11都市に限定されたがこの年営業を開始した²³⁾。

1997年……インドネシアでは、ロイヤルティ契約にもとづく合併事業が開始されたが、失敗に終わった。政情不安もその原因にあったが、現地のパートナーと経営をめぐって対立した結果だった²⁴⁾。「WMにとって、インドネシアにはやっかいな習慣があった。WMはソフトドリンク1本でも取引先からもらうことを禁じているが、インドネシアでは、これは相手に対する侮辱である。あれやこれやで肌が合わず早々に撤退した。」²⁵⁾12月にドイツの21店舗を持つヴェルトカウフを買収し、最初の欧州進出を果たした²⁶⁾。

1998年……7月に、韓国のマクロの店舗を4つ買収することにより韓国に進出²⁷⁾。

1999年……英国のASDA 229店舗買収で、英国に進出²⁸⁾。

(2) L.スコット及びM.デュークの時代(2000年～現在)

2000年1月、リー・スコットがグラスの跡を継いで、社長兼CEOに就任することが発表された。新生WMの布陣はCEOにスコット、会長にロブ・ウォルトン、店舗担当のトップはトム・コフリンとなった。グラスは引退こそしなかったが、一線を退き、経営委員会の会長に就任した。トップ交代のニュースは静かに迎えられた。

15) 鈴木敏仁『誰も書かなかったウォルマートの流通革命』商業界、2003年、204頁。

16) Wal-Mart, ANNUAL REPORT 1993, p. 3.

17) Wal-Mart, ANNUAL REPORT 1994, p. 3.

18) 西山和宏『ウォルマートの真実』ダイヤモンド社、2002年、126頁。

19) 『同上』129頁。

20) 鈴木敏仁『同上』

21) 『同上』

22) 西山和宏『同上』128頁。

23) 鬼澤忍訳『同上』214頁。

24) 『同上』219頁。

25) 西山和宏『同上』146～147頁。

26) 鈴木敏仁『同上』20頁。

27) 『同上』207頁。

28) 『同上』198頁。

大幅な路線変更はないというのが大方の予想だった²⁹⁾。

（国内部門）

2001年……米国の家計の三分の一がサムズクラブの会員となった³⁰⁾。米国でナンバーワンの小売業者となった³¹⁾。

2002年……世界一の小売業者となった³²⁾。

2003年……WM の成長を支える原動力の一つとして、引き続き食料部門が重要である。米国内で、192のスーパーセンターを新規に開設した³³⁾。

2005年……国内外で WM の成長の機会がどれくらいあるかといえば、WM は全世界の小売業の売上の3%を占めるのだから、まだ、97%の余地があると言える。米国内だけでも4,000店舗以上のスーパーセンターを開設できる余地がある³⁴⁾。

2006年……ヒスパニック系やベビーブーマー世代を対象とした実験店を開設することを表明。富裕者層向けの実験店も成功しており、多様な実験店を開設し、中低所得層向け店舗を大量に出店してきた戦略を転換する方針³⁵⁾。新分野開拓に積極的に取り組みだした。ガソリン販売では、スタンドへ移設店舗を急拡大、直営スタンドの運営も開始。金融サービスでは、送金や小切手換金などのサービスを格安手数料で提供。インターネット事業では、1曲88セントの低価格で音楽をネット配信。ネット限定の格安家電も販売。富裕者層向けの商品戦略では、ケロッグ等の大手メーカーと共同で、有機・自然食品の取り扱いを500種類に広げる。また、独自開発の高級衣料ブランドの投入も計画。標準店舗を画一的に増やす出店戦略も転換³⁶⁾。

（国際部門）

2002年……5月に、西友に6%出資し、日本に進出した³⁷⁾。

2003年……国際部門は約410億ドルの売上で、利益は20億以上を達成した。これは単一企業としては前年の“フォーチュン500社リスト”で33位にはいる規模である³⁸⁾。

2004年……1月に、西友は約1,600人の人員削減を発表³⁹⁾。

2005年……12月に、西友への出資比率を50%超にして子会社化⁴⁰⁾。

2006年……「ウォールマートは2007年1月までの1年間で、米国外で前の期の1.8倍にあたる195店を新規出店する。中国では20店を新たに開店。今後も毎期3割ずつ新規出店を増やす計画で、3年以内に100店超の体制を築く。軌道に乗ってきた中南米でも買収による事業拡大を進めている。昨年末にブラジルで140店を取得、3月にはグアテマラやエルサルバドルなど中米5カ国で375店を運営する企業への出資比率を引き上げ、子会社化した。」⁴¹⁾ドイツ、韓国から撤退。「韓国市場から撤退し、ディスカウント店『イーマート』を多店舗展開する韓国流通大手の新世界に現地法人を売却すると発表した。ウォールマートは韓国の消費者の嗜好をつかめず業績が低迷。事業継続は困難と判断した。」⁴²⁾

2007年……10月に、西友を全額出資子会社にする発表⁴³⁾。「2008年春に米ウォールマート・ストアーズの完全子会社になる西友は、店舗の改装・新規出店やグループ再編を軸とする再建策に乗り出す。地域子会社5社を来年中に本体に吸収合併し、調達や店舗運営コストを削減。

29) 鬼澤忍訳『同上』239～240頁。

30) Wal-Mart, ANNUAL REPORT 2001, p. 2.

31) op. cit., p. 3.

32) Wal-Mart, ANNUAL REPORT 2002, p. 4.

33) Wal-Mart, ANNUAL REPORT 2003, p. 2.

34) Wal-Mart, ANNUAL REPORT 2005, p. 4.

35) 『日本経済新聞』2006年、6月4日号。

36) 『同上』2006年、6月15日号。

37) 『同上』2007年、10月23日号。

38) Wal-Mart, ANNUAL REPORT 2003, p. 2.

39) 『日本経済新聞』2006年、10月23日号。

40) 『同上』

41) 『同上』2006年、5月2日号。

42) 『同上』2006年、5月23日号。

43) 『同上』2007年、10月23日号。

年間数店にとどまっていた新店も、12年12月期までの5年間に約60店出す。1兆円を割り込んでいる連結売上高を1兆2千億円に増やす計画だ。⁴⁴⁾

2009年2月に、マイケル・T・デュークがスコットの跡を継いで、社長兼 CEO に就任した。スコットは会長に就任し、ウォルトン家の人達では、ロブソンやジムが役員として残った。また、グラスも役員として残った⁴⁵⁾。(国内部門)

2009年……世界的な不況下、安売り戦略が支持を集め、売上高も拡大、出店も雇用も拡大路線を踏襲する。約4,200店舗を展開する国内で、2010年1月期に150店舗を新たに開店する。新規雇用も22,000人である。価格競争力に貢献しているプライベートブランド商品の「グレート・バリュー」の比率も2割から増加の傾向にある。顧客層も食品や日用品が中心で、低所得者が中心であったが、最近では、家電や医薬品などを拡大し、所得の比較的高い層にも購買層が増えている⁴⁶⁾。

(国際部門)

2009年……「米国外15カ国で店舗を持つ海外では、中国で新規出店をやや抑制するなど地域ごとに濃淡はあるが、拡大基調は続く。このほどインドで1号店を開設。ロシアでは地元企業と提携交渉中で、近く進出する。」⁴⁷⁾「日本では3月に持ち株会社『ウォルマート・ジャパン・ホールディング』を新設。この持ち株会社が西友を子会社としたほか、事業拡大に向けM&A（合併・買収）の機会をうかがう。」⁴⁸⁾

西友のカレジェッスキー CEO は、ウォルマートを経由した直輸入品の売上高を2009年に倍増すると発表。プライベートブランド商品ナショナルブランド商品も対象とし、消費者の低価格志向に対応していくとのこと⁴⁹⁾。

西友の衣料部門について、英国の子会社が開発したプライベートブランド商品『ジョウージ』などを導入する⁵⁰⁾。

4. リストラクチャリング戦略の成果についての評価

(1) D. グラスの時代 (1988年～1999年)

WMの国内事業のリストラ戦略は大きな失敗は見あらずほとんどのリストラ戦略が成功してきた。しかし、海外事業ではそうはいかなかった。そこで、リストラ戦略の成果の評価については海外事業だけを取り上げる。(メキシコでの事業)

WMにとっては、1991年のメキシコの現地企業・シフラとの合弁事業が国際事業の第一歩であった。メキシコに参入してから北米自由貿易協定が締結されたことはメキシコ事業に追い風となったが、1994年のペソ切り下げや1995年の経済危機は事業への逆風となった。しかしながら、参入してから5年後には黒字経営になり、その後は事業は順調に拡大している。合弁事業で参入したが、その後は完全子会社化しており、メキシコ参入は成功であった。

(カナダでの事業)

WMにとっては、1993年のカナダの現地企業・ウールコの買収が国際事業の第二歩であった。買収当時、ウールコはかなりの赤字が続いていたので、先行きが危ぶまれたが、買収してから3年後には黒字転換し、その後も順調に拡大している。メキシコ同様カナダ参入も成功したと言えよう。

(アルゼンチンとブラジルの事業)

アルゼンチンとブラジルには、ともに、1995年に単独進出した。進出時には両国の政情不安に悩まされたが、ロープライスを武器に事業を軌道に乗せてきた。ただ、カルフルなどの競合企業との競争が激しいためか、メキシコのように順調に店舗が拡大しているという状況ではない。しかしながら、全体的に見れば両国への進出は成功であったといえよう。

(中国での事業)

中国での事業は、当初11都市に限定されたが、1996年

44) 『同上』2007年、12月31日号。

45) Wal-Mart, ANNUAL REPORT 2009, p. 13.

46) 『日本経済新聞』2009年、6月7日号。

47) 『同上』

48) 『同上』

49) 『同上』2009年、6月5日号。

50) 『販売革新』2009年、8月号、64頁。

に営業を開始した。当時は中国当局の出店規制が厳しく、WMのビジネスモデルが十分に発揮できる状況ではなかった。しかし、中国がWTOに加盟後は出店規制の緩和が行われ、事業は順調に拡大している。中国への参入は成功であったと言える。

(2) L. スコット及びM. デュークの時代(2000年～現在)
(英国での事業)

英国への進出は、1999年、229店舗を持つ現地企業ASDAを買収することにより達成した。ASDAの英国での売上高は業界の上位にあったことや社風や企業文化がWMに似ていたこともあり、WMのビジネスモデルが非常に良く当てはまった。メキシコ、カナダ同様進出は大成功であったと言える。

(ドイツでの事業)

1997年にドイツの現地企業を買収してドイツ進出を果たし、2002年には95店舗所有するに至ったが、2006年に撤退した。ドイツでの事業の失敗には次のような問題が指摘できる。ドイツのディスカウント・ストア市場は現地の大手企業がかなり存在し、競争が厳しかったのに、WMが買収した企業は現地で有力ではなかったことが大きな要因と考えられる。WMのてこ入れが成功しなかったのである。この点が英国の場合と大きく異なる。ドイツの法律やドイツの行政もWMには相性が悪かった。ドイツの厳しい都市計画法⁵¹⁾では、新店舗を開設するには非常に時間がかかったことやドイツの休日法では、土曜日の午後から日曜日まで閉店で、日曜日に大きく売り上げを伸ばすWMにとっては余りよいビジネス環境ではなかった。また、ドイツ政府のカルテル庁は2000年9月に、牛乳やバターなどのベーシックな食料品の価格競争は零細業者を廃業に追い込み将来また値上げになるという理由で、価格競争を行っていたWMや現地の大手企業に価格競争をやめるように勧告した⁵²⁾。その結果、WMの得意な低価格戦略が十分発揮できなかった。以上のような、WMにとって厳しい環境にあったにもかかわらず、あまりにも多くのプログラムを一気に導入しようとした

こと⁵³⁾もドイツ事業失敗の原因であろう。

(韓国での事業)

1998年に参入して、2006年に撤退した。韓国のディスカウント・ストア市場の競争が厳しいのにもかかわらず、現地の弱小企業しか買収できなかったことが事業の大きな失敗と考えられる。

(日本での事業)

2002年に西友に資本5%参加で日本市場に参入し、2005年には資本比率を50%に高め、西友を子会社化した。そして、2007年には、100%資本参加し完全子会社化した。しかし、この間西友はずっと赤字続きで⁵⁴⁾、WMの日本の事業は成功しているとは言い難い。

苦戦の原因は、まず、日本参入に際し、業界1位または2位少なくとも3位ぐらいの現地企業を買収できれば違っていたのではないかと。西友の企業規模では、WMのビジネスモデルが十分発揮できないのである。次に、日本の小売市場は確かにドイツなどに比べれば寡占化は進んでいないが、競争は激烈で、WMのような大規模ディスカウントストアはないが、競争力のあるディスカウントストアはどこ地域にも存在する。また、日本の小売市場の独自性に十分適応できていないのではないかと。特に、食料品売り場、例えば、鮮魚売り場では、仕入れに独自のものがあるが、WMの経営になっても西友時代のやり方とほとんど変わっていないのではないかと。

5. むすび

かつて、前CEOのスコットが海外戦略について聞かれた時の回答が次のようなものであった。「我々がアーカンソー州から600マイル離れたアラバマ州に進出した時、周囲は我々が苦勞するだろうと言った。我々はアーカンソーとアラバマの文化的な差異について研究する人材まで採用した。それから、ニュージャージーやニューヨークでは当社のスタイルは成功しないだろうとも言われた。」⁵⁵⁾ WMは国内でも本社から離れた地域では成功しないとみられていたので、海外での成功はもっと難しいと

51) 鬼沢忍訳『同上』195頁。

52) 西山和宏『同上』143頁。

53) 鈴木敏仁『同上』207頁。

54) 『週刊ダイヤモンド』2007年3月3日号、130頁。

55) Pankaj Ghemawat, REDEFINING GLOBAL STRATEGY, Harvard Business School Press, 2007（望月衛訳『コークの味は国ごとに違うべきか』文藝春秋社、2009年、64頁）

みられていたようだ。

WMは国内では、ほとんど大きな失敗せず事業を順調に拡大してきた。しかし、さすがに海外ではそうはいかなかった。確かに、メキシコ・カナダ・英国での事業は国内の事業の延長上にあるがごときの成功を取めてきたが、ドイツ・韓国では失敗であったし、その他、新興市場、例えば、インドネシアでも撤退の憂き目にあっている。

現在のところ、WMの海外事業では西友の行方が最も注目される場所である。日本市場からはライバルのカルフルも撤退しているところから、WMもいずれ撤退するのではないかと見る人も多かった。しかし、サブプ

ライムローンの破たんの問題から世界不況に突入し、日本は再びデフレの時代を迎えるかの様相を呈している。このような経済環境の変化に日本の消費者も大きく変わりつつある。WMの安売り戦略が以前よりも重要になってきたことから、日本での事業に追い風が吹き始めている。

また、西友自体もWM経由の低価格商品の大量仕入れや物流・情報システムの刷新、赤字店の閉鎖、従業員がレジや陳列など複数業務を行うマルチ・タスク制を導入し、EDLP（毎日安売り）の仕組みを作ってきた⁵⁶⁾。

結局、WMは日本での事業を継続していく可能性が高い。

56) 『日本経済新聞』2009年、10月8日号。