

## 〔論文〕

## ウォルマートー西友の知識移転プロセス

矢作敏行

## 1. はじめに

2002年3月、世界最大の小売企業ウォルマート・ストアーズは国内第5位の総合スーパー、西友と包括提携を締結した。それによると、ウォルマートは新株予約権を行使し、西友に対する出資比率を07年12月末までに66.7%と段階的に引き上げる権利を取得した。総投資額は最終的には20億ドル超となる見込みである。現時点(06年5月)におけるウォルマートの知識移転プロセスをできる限り正確に理解し、評価するのが本稿の目的である。ただし、ウォルマートによる西友の経営再建は現在進行中である。ウォルマートは03年から07年までの5ヵ年計画で西友の経営再建に取り組んでおり、現時点における経営知識の国際移転とその成果としての経営再建に対する評価は「中間総括」とならざるを得ない。それでもウォルマートがどのような意図をもって経営技術、組織構造・組織管理、企業文化といった広い意味での経営知識の移転に取り組み、西友がどのようにそれを受けとめ実行しているのか、事実を把握し、その分析を通して国際知識移転プロセスの問題点を摘出しておくことは将来の研究に向けて有意義であると考えられる。<sup>(1)</sup>

## 2. ウォルマートの日本市場戦略

## 2-1. 経営再建5ヵ年計画

小売商業の近代化が進展した1970年代から80年代にかけて、西友はダイエーと並び称される有力スーパー企業だった。しかし、90年代に入ると、本業の総合スーパーの不振およびノンバンク系金融子会社の経営破たん等から、96年2月期には有利子負債が1兆2,380億円に膨れ上がった。優良子会社の良品計画やインターコンチネンタルホテルを

売却し、なんとか急場をしのいだが、有利子負債は02年2月期なお6,119億円と多額にのぼり、店舗改装等の必要な投資を遂行できない困難な状況が続いた。他方、ウォルマートはメキシコに進出した91年以降、国際化戦略を積極果敢に推し進めた。4年間日本市場を調査した結果、すでに日本に進出していたカルフルーやコストコの苦戦を目の当たりにし、「ゼロから新しい店をつくろうとすれば、壁にぶち当たる」(ウォルマート国際部門最高経営責任者ジョン・メンザー、『Newsweek』日本語版2002年6月5日号)との結論に達した。

両社の思惑は一致した。西友と資本・業務提携していた住友商事の仲介で、包括提携が実現した。ウォルマートのフィージビリティ・スタディ(事業化調査)・チームは02年7月から本格的な調査活動を開始し、6ヶ月後の同年12月、経営5年間計画をまとめた。同時に、最初の新株予約権を行使し、520億円の資本を投じ出資比率を6.1%から37.8%に引き上げた。ついで05年12月には第2回の新株予約権を行使し、約350億円を投じ、第三者割当増資で西友株式の53.3%を握った。この時点で、西友はウォルマートの連結対象子会社となり、ウォルマートの累積投資額は1,095億円に達した(経緯は巻末資料(1))。

02年12月にまとめられた経営5ヵ年計画は3つの時期に分けられ、各期の経営課題が示され、実行に移された。なお各時期の呼称は社内資料にしたがっている。

図表1 西友の会社概要 (2005年12月期連結決算ベース)

創 立	1963年4月
資 本 金	1,298億95百万円
売 上 高	9,971億3百万円
営 業 利 益	12億33百万円
経 常 利 益	▲61億60百万円
有利子負債	3,577億95百万円
従 業 員	正社員6,443名, 時間給社員27,589名 (8時間換算)
グ ル ー プ	19社 (小売事業は15社)
店 舗 数	401店舗 (06年2月現在) うち (株)西友207, (株)北海道西友10, (株)東北西友22, (株)エス・ エス・ブイ73, (株)九州西友12, (株)サニー77
代 表 者	代表執行役CEO エド・カレッジスキー

### (1) 「基盤づくり期」2003~04年

経営再建の前提となる条件整備が行われた。02年から03年にかけて大量の不良債権を抱えた金融子会社・東京シティファイナンスの売却, 旧グループ企業の西武百貨店の株式評価見直し, 長野県の食品スーパー, エス・エス・ブイおよび九州の食品スーパー, サニーの完全子会社化と, 事業の再構築が相次いで行われた。03年春には人件費削減のため正社員の4人に1人に相当する約1,600人の希望退職制度が実行され, 従業員のパートタイマーへの切り替えが進められた。同時に, 店舗運営システムと物流システムの業務改革に取り組んだ。いずれもウォルマートの基本戦略であるエブリデイ・ロー・プライス (EDLP, 「いつでも安く」) を実現するため, エブリデイ・ロー・コスト (EDLC, 「いつでも低費用」) 体制を確立するための措置だった (『日本経済新聞』2003年3月20日付, 『日経MJ流通新聞』2003年12月16日付)。

EDLCの基礎となるのは情報システムである。まず03年8月, 店舗情報システム「スマート・システム」が導入され, 05年末全店舗の半数を超える206店舗に普及した。インターネット経由で取引先と販売・在庫情報を共有するバイヤーの意思決定支援システム「リテイル・リンク」の実験は03年9月から始まり, 04年末には600社 (生鮮食品を除く売上高の約80~90%に相当) に拡大した。同時に, ウォルマート流の業務手順を導入するため従業員の再教育が開始された。

債務超過が懸念される財務状況の悪化から, 不採算店舗の閉鎖は回避され, 新設店舗の出店は手

控えられた。そのなかにあつて03年6月神奈川・二俣川店, 04年11月埼玉・新座店と改装効果を測定するための投資が行われ, 04年4月にはスーパーセンター実験店舗の静岡・沼津店が新設された。同時に, 長期低価格商品「ロールバック」(最低90日間「価格を以前に引き戻す」低価格商品) やウォルマートのPB (プライベート・ブランド) 商品, 中国等からの直輸入品が漸次, 投入された。

組織面では03年春からアメリカ型企業統治と部門構成が敷かれた。委員会制度の導入により取締役会と執行役会を分離し, 執行役会の下に各部門を置いた。25部門体制が11部門に集約され, ロス・プリベンション (資産の損失防御) 部の設置をはじめアメリカ本社と対応する組織体制に改められた<sup>(2)</sup>。ついで04年4月から統一的な店舗運営を徹底するため, 全国を6地域に分けて地域本部制を発足させ, 店舗組織の簡素化 (副店長, 担当者を廃止し, 店長, 部門マネジャー, 係マネジャー, パートタイマーの4階層に改組) した。同時に, 同年10月には正社員, パートタイマーの人事制度を統合し, 業績連動型給与体系を導入した。

### (2) 「実践期」2005~06年

業務改革の実践期と位置づけられ, 「基盤づくり期」に着手した施策の徹底が図られた。情報システムの導入に伴う店舗の作業負荷増大に対処し, 05年システム導入は手控えられた。05年末の導入状況は「スマート・システム」252店, 「リテイル・リンク」は取引先約650社と, 前年と比べると, 頭打ちとなった。しかし, 店舗運営の作業手順の

図表2 西友の経営再建5ヵ年計画

	基 盤 づ く り 期		実 践 期		成 長 期
	03	04	05	06	07
EDLCの推進	コストダウン		価格に反映		
教育研修	「3つの信条」 WMの株主総会参加 「グラスルーツ」 WM研修派遣		ジョブステップス SOL開校 WM用語集 売場別技術研修等		
店舗運営システム	「ダイロ」 「リテイル・スタンダード」 「私の売場計画」		女性管理職登用 パートタイマー活用 成果主義人事制度導入 店舗組織を簡素化		
情報・物流システム	「スマート・システム」導入 「バックルーム・プロセス」同 「リテイル・リンク」説明		同実施へ JBP	三郷センター稼動 (06年8月)	
組織統合	西友グループ機能(商品調達)統合へ 6地域制 SSV、若菜、サニーを100%子会社化				
EDLPの推進	セール・チラシによる集客		EDLPへ移行		
店舗の活性化	二俣川店改装  レイアウト・棚割り見直し		スーパーセンター沼津店開店 同 平塚店開店  改装店舗増加		
商品企画・開発	海外直輸入品販売 WM・PB商品投入 ロールバック商品導入 西友PB商品拡充 VPI投入		直輸入品拡大 WM・PB商品拡大 西友PB商品拡大		EDLP商品の 拡大強化

注：①西友社内資料を一部修正して使用。②EDLC=エブリディ・ロー・コスト、WM=ウォルマート、SOL=ストア・オブ・ラーニング、JBP=ジョイント・ビジネス・プラン、SSV=エス・エス・ブイ(社名)、EDLP=エブリディ・ロー・プライス、PB=プライベート・ブランド、VPI=ボリューム・プロデュース・アイテム(大量販売品目)。

標準化や自動在庫補充システムの普及は進み、24時間営業の店舗は209店舗(05年末)に増えた。06年8月には埼玉県三郷市で3PL(業務委託)方式による総床面積4万6,767平方メートルの大規模配送センターが稼動した。

新規出店は引き続き手控えられたが、既存店改装は積極化した。05年から09年の5年間で約500億円を投じ、全店舗のほぼ半数に当たる200店舗を改装する計画である(『日本経済新聞』2005年7月5日付)。05年15店舗、06年65店舗の改装が実施された。その大半の店舗は食品スーパーである。05年4月には地価の高い日本の現状を考慮し

た2層型スーパーセンターの実験店舗である神奈川・平塚店が開店した。06年の新規出店はスーパーセンター2店舗、食品スーパー1店舗にとどまる。

05年、目まぐるしいトップ・マネジメントの交代が起きた。7月、木内政雄代表執行役CEO(最高経営責任者)が業績不振の責任をとって辞任し、渡邊紀征取締役会議長がCEOを兼務した。12月、ウォルマート本社のエドワード・カレッジスキ前国際部門COO(最高執行責任者)が新CEOに就任し、包括提携から3年後、大手スーパーでは初めての外国人トップが誕生した。入れ替わりに、02年のフィージビリティ・スタディ以

来、ウォルマート本社から西友に派遣されていたジェフ・マカリスター日本事業担当 COO 兼西友取締役が職を解かれ、帰国した。

### (3) 「成長期」2007年

5カ年計画の最終年度、西友はウォルマートと同程度の競争優位性と収益力を有する企業となり、新規出店が本格化することが期待されている。

以上のように、ウォルマートは西友を日本市場参入の「プラットフォーム」として傘下におさめ、西友に経営技術を移転し経営を立て直す参入方式を選択した。この参入方式はウォルマートでは「メキシコ方式」と呼ばれている（『日経ビジネス』2002年3月25日号、2003年8月18日号）。91年、最初の海外進出先メキシコで合弁会社方式により参入し、段階的に現地企業に対する出資比率を引き上げ子会社化した。これはカルフルやコストコの完全子会社設立、テスコの中堅スーパー買収というライバル企業の日本参入方式と比較すると、現地業務に対する統制水準は劣るが、リスク管理では優る柔軟な参入方式である。

ウォルマートは06年1月期、北米、南米、欧州、アジアで10カ国・地域に進出し、総売上高3,124億ドルのうち20.1%に相当する627億ドルを国際部門で挙げている。参入方式は企業買収、合弁会社、完全子会社の各方式を進出先市場の投資リスクや外資規制等の状況に応じて使い分けており、アルゼンチン、ブラジル、カナダ、ドイツ、イギリス、韓国（06年5月撤退を決定）、プルトリコの7カ国・地域が完全子会社、中国が合弁会社、日本とメキシコが出資比率の過半数を握る子会社となっている。売上高ではイギリスとメキシコの構成比が高い。そのなかから西友の業績は提携以降、予想を下回る不振が続いている。05年12月期、売上高は9,971億円で前年比3.3%減、最終損益は177億円の損失を計上し、4期連続の赤字を記録した。

## 2-2. EDLP/EDLC 戦略

ウォルマートが西友に移転しようとしている基本戦略は EDLP/EDLC 政策である（マカリスター、2004、渡辺、2005）。EDLP とは年間通じ

て低価格販売を実現する価格政策であり、ウォルマートは1980年代、従来小売業で一般的だったハイロー・プライシング（hi-low pricing、高低価格政策）を打破し、圧倒的な競争優位性を確立する戦略的意図をもって EDLP 政策を導入することに成功した。ハイロー・プライシングではチラシや新聞・テレビ広告を使い、頻繁に「ハイ・プライス」（通常価格）に対する「ロー・プライス」（特売価格）を打ち出し顧客誘引する。それに対して、EDLP はいつも同一の低価格で商品を供給することで顧客の信頼を獲得すると同時に、ハイロー・プライシングに必要な販売促進費を節約し、取扱商品の物量面の波動を少なくし、常時安定的で効率的な業務システムを実現する業務システムである（Walton with Huey, 1992, Ortega, 2000）。<sup>(3)</sup>

EDLP では価格を競争相手の「ロー・プライス」の水準かそれ以下の水準に設定し、顧客がいつ来店してもマーケット・バスケット価格（単品レベルではなく顧客が購入する複数商品の総額レベルの価格）で地域最低水準の店舗であることを目指す。EDLP 実現のためには EDLC が不可欠の条件となる。EDLP 戦略では一般販売管理費を徹底的に引き下げ、低価格を実現するための低粗利益率でも利益が出る仕組みをつくることになる。ウォルマートは簡素で小さな本部組織で運営され、販売促進費は極力抑制されている。また、小売業では一般販売管理費に占める店舗運営費（人件費、家賃、光熱費、販売促進費等）の比重が高いため、効率的な店舗運営システムが鍵となる。この効率的な店舗運営費の中心的なツールとなるのが「スマート・システム」である。

EDLP/EDLC 戦略のもう1つの鍵は商品仕入れ原価の引き下げである。商品仕入れ原価は取引量や支払い方法、納品の時期・場所、小分けや値札張り等の流通加工、店頭陳列方法で変動する。大規模小売企業のバイニング・パワー（購買上の優越的な地位）問題が発生しやすい領域でもある。ウォルマートは「リテイル・リンク」を通じて自社のデータ・ウェアハウスをメーカーに公開する一方、配送センター経由の店舗一括納品体制を整備し、それを基盤に有力メーカーとの間で「ジョイント・ビジネス・プラン」（JBP）と呼ばれる

協働関係を構築し、販売促進企画の共同作成等合理的な商品仕入れ原価の引き下げに取り組んでいる。またウォルマート向けPB商品や中国等からの直輸入品の企画・開発も有効な商品原価の引き下げ策である。

つまり競争相手のどこよりも効率的な店舗運営システムを構築し、どこよりも低い商品仕入れコストの仕組みを実現することができれば、どの競争相手よりも低い販売価格が設定可能となり、顧客数が増大し、売上が伸長する。小売業は固定費率が高いので、売上が伸びると、業務の効率性が一段と増し、低費用化と高収益が促進される。ウォルマートはこの経営の良循環を「生産性ループ」と呼んでいる。

日本で生産性ループを動かすため、ウォルマートが最初に選んだのが物流・情報を含む小売業務システムの転換と雇用形態・賃金体系の見直しの2つである。日米間には人件費、家賃、光熱費の大きな違いがあり、それを無視して単純には比較できないが、03年時点で売上高に対する一般販売管理費比率はウォルマートの16.8%（03年1月期）に対して西友の28.9%（同年2月期）となっている。当面、西友はそれをできるかぎり引き下げることを目標としている。

### 2-3. 業態戦略

ウォルマートはアメリカで、①家庭用品と衣料品を低価格で提供するディスカウントストア、②大量包装単位の高品質の商品を割安に販売する会員制ホールセールクラブ、③衣食住を総合的に提供するスーパーセンター、④食品をフルラインで供給するスーパーマーケット（食品スーパー）、の4つを主力業態としている。日本においていずれの業態を選択し、どのくらいの数を出店するか事業計画は明確にしていなかったが、新規出店で他の海外市場同様、スーパーセンターを主力業態として選択した。静岡・沼津店、神奈川・平塚店と実験店舗を2店舗開業し、06年には宮城・仙台店、茨城・ひたち野うしく店を開店した。同時に、西友の店舗（06年2月現在401店舗）のうちほぼ半数は1,650平方メートル以下の小型店舗であるため改装では食品スーパーが主体となっている。05年改装した15店舗は大部分が食品スーパーで占め

られている。食品スーパー事業の拡充が経営再建のもう1つの柱として意識されている。

しかしながら、チェーンストアの経営再建では常とう手段の不採算店舗の大量閉鎖は行われていない。閉鎖店舗数は03～05年の3年間で17店舗と少ない。ただし、06年度は13店舗に増えた。これは当初、店舗閉鎖に伴う特別損失の増大から債務超過となるおそれがあったのが主因である（複数の経営幹部に対する聞き取り調査）。その意味では財務的な面から経営再建策は制約され、ウォルマートは自社の経営ノウハウの移転で既存店舗のテコ入れを図る必要性があったと言える。

## 3. 情報・物流システムの移転

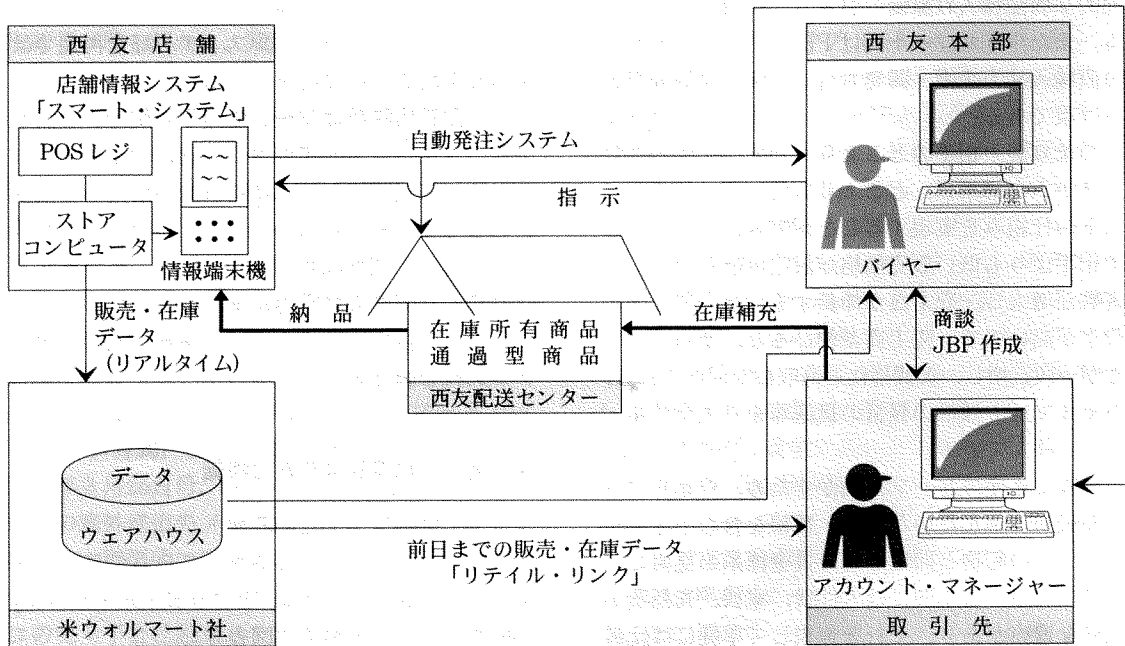
### 3-1. 情報システムの概要

ここでウォルマートの情報システムの基幹をなす「スマート・システム」と「リテイル・リンク」の概要を説明しておく（図表3）。

「スマート・システム」は、①新型POS（販売時点情報管理）レジ、②バックヤード（売場後方）にあるストア・コンピュータ、③携帯用情報端末機「テルゾン」、の3点セットで構成されている。顧客が買い物をしてレジで清算すると、その販売データがストア・コンピュータに飛び、リアルタイムで無線通信経路により売場で作業している店員の携帯端末機に販売データや店内在庫データが送られる。同時に、ストア・コンピュータと西友本社経由でウォルマート本社とも連結しており、日本＝西友とアメリカ＝ウォルマートのデータ変換が自在に行われる。つまりウォルマートは細部を除けば、各国子会社の情報システムを一元管理している。

「テルゾン」と呼ばれるウォルマートが開発した端末機を使うと、従業員は売場にいながら現時点までの7週間の過去販売データや前日の品切れリストも見ることができる。スキャンすると、バックヤード在庫数も確認できるので、その場で在庫補充のため発注できる。また見切り販売のための値札もその場で発行し貼付できる。西友が以前使用していた端末機は過去の販売データを調べようとすると、バックヤードに戻らないといけなかった。しかも利用可能な販売データや在庫数は前日

図表3 西友-ウォルマートの情報・物流システム



注：①社内資料に基づき作成，②POS=販売時点情報管理，JBP=共同事業計画。

分まででリアルタイムではなかった。売場では値札発行もできなかった。「テルゾン」はこうした点を改善した。

「スマート・システム」は「一番低いコストで売場の欠品を減らせる仕組み」である(杉本定士情報システム担当執行役SVP(シニア・バイス・プレジデント),『日経情報ストラテジー』2004年8月号)。大小さまざまな店舗を抱えている西友では取扱商品数が3~10万品目まで幅があり、単品管理が必ずしも徹底して実施されていなかった。発注は品切れ防止と在庫削減というトレードオフ関係を解決する基幹業務であり、「場」の情報を収集しながら、需要予測する高度な仕事である。その作業は全従業員の81%(05年末)を占めるパートタイマーが担当している。「スマート・システム」は経験の浅い従業員でも短時間で正確な発注を行うことができる自動在庫補充の導入を最終目標としている。

05年末、関東圏の約150店舗で加工食品や日用品雑貨の生活必需品(全売上高の約20%に相当)で自動在庫補充システムを導入し、発注時間の短縮と品切れ率の低下という効果が出ている。たと

えば、「テルゾン」導入当初、1店舗当たり1日9品目あった品切れが06年春には同5品目弱に減少している。

もう1つの情報システム「リテイル・リンク」はウォルマートの販売・在庫情報を取引先に公開し、それに基づき商品本部バイヤーと取引先が商談する際に使用する意思決定支援システムである。店頭「スマート・システム」で収集された販売データや発注データは衛星通信を介してそのまま時系列データとしてデータ・ウェアハウスに蓄積され、バイヤーと取引先は個々の商品の販売実績はもとより在庫切れ、納品精度、予定粗利益率と実質粗利益率、交叉比率等の項目に関する情報を共有し、図表化された数値を基に当該商品の評価と今後の取引計画を話し合う。データ・ウェアハウスには前日までの各店の販売・発注データが蓄積されているので、取引先はそれを見ながら自社の生産計画を調整し、各地にあるウォルマートの配送センターに対して事前に設定された安全在庫水準を維持するかたちでセンター在庫を連続的に自動補充することもできる。<sup>(4)</sup>

このデータ・ウェアハウスは570テラバイトと

民間企業で最大級の規模を有し、インターネット上でID（自己確認番号）とパスワードがあればどこでもいつでも無料で利用できる。蓄積されたデータは目的に応じてグラフィック化できるソフトウェアが搭載されており、実際の商談時にはバイヤーと取引先が画面を見ながら、データに基づき商談を進める。

「スマート・システム」と「リテイル・リンク」は統合情報システムとして運営が一体化され、取引先メーカーと協力して業務効率化を目指す点に大きな特徴がある。第1に、売場の棚割りの標準化がある。棚に商品を陳列、管理する加工食品や日用品雑貨、家庭用品を対象に商品カテゴリー別に主要メーカー1社を選定し、「見やすい、買いやすい、管理しやすい」を基本目標に店舗特性・市場特性に合わせた棚割り計画（モジュール）の基本例と応用例を作成する。たとえば、シャンプー・リンス、家庭用合成洗剤等のカテゴリーごとにくつものモジュールをつくり、商圏内のデモグラフィック（人口動態）や店舗規模に応じた最適のモジュールを導入する。

第2に、各店舗レベルの日々の販売予測数値を提供するプラットフォーム「CPFR（Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishmentの略、販売予測・在庫補充の協働計画化）」の構築である。CPFRはメーカーと小売企業が共通の目標設定で合意し、配送センター段階の商品別・週別販売予測、さらには店舗段階の商品別・週別販売予測を作成し、販売促進計画や生産の制約といった不確定要素をなくし、最終的にはセンターおよび店舗段階の在庫補充を自動化する狙いが込められている。

第3に、メーカーとの共同事業計画（JBP）を構築する。06年4月現在、有力メーカー中心に約75社とJBPで合意した。外資系消費財メーカーA社を例にとると、カテゴリー・アドバイザー（カテゴリー・キャプテンとも呼ばれる）として当該カテゴリーのモジュールの基本プランを提案すると同時に、06年度自社製品について、①主道路上の「島」陳列や棚の「エンド」陳列による大量販売商品として1品目が指定された、②ワールドカップ・ドイツ大会のような大きな社会的催事に合わせて、店頭催事と連動した販売促進企画を

作成し実行する、③新製品の導入時、売上高の大きな約60店舗において販促用什器の導入やゲーム等の催事を実施する、④西友側が同社物流拠点で商品を引き取り、それを西友の物流センター経由で直ちに店舗納品するバックホーリング方式を実施する、ことで合意した。年間販売額は業界平均より、やや高い数字を目標にしており、西友は月次ベースの販売動向を中心としたスコアカードを作成し、四半期ごとに実績評価と計画修正を繰り返す、年間目標の達成に向けて両者で努力する。<sup>(5)</sup>

### 3-2. 物流システムの概要

情報システムは棚割りの決定、商品の発注、センター在庫の補充、店舗への納品という一連の小売業務の実行に関する司令塔機能を果たしている。それに対して、実際に商品を保管し移動する役目を担うのが物流システムである。ウォルマートのコア・コンピタンス（中核的な組織能力）は情報システムと物流システムが一体となったサプライ・チェーンの構築・実行能力である（Hamel and Prahalad, 1994）。

物流システムの要石は取引先から商品を収集し、店舗に配荷する拠点となる配送センターである。05年現在、アメリカ国内には110ヶ所の配送センターを配置し、スーパーセンター、会員制ホールセールクラブ、スーパーマーケット3,700店舗に商品を一括納品している。センターは家庭用品、食品、アパレル、直輸入品、会員制ホーツセールクラブ用等商品カテゴリー別に分かれている。

情報が公開されているアーカンソー州ベントンビル本社に近い家庭用品のセンターを例にとると、建物の床面積は11万1,500平方メートルと巨大で、半径480キロメートルの周辺4州120店舗に対して、毎日250台の10トン車で55万ケースの商品を納品している。在庫回転率の高い定番商品約1万5,000品目はセンターで在庫を持つが、回転の鈍い商品や季節商品等約1,000~2,000品目はセンター在庫を持たずクロスドッキング（通過型）方式で集荷されて直ちに店舗に納品される。店舗サイドからみると、家庭用品グループの商品の約80%がセンター経由の一括納品であり、残りが店舗直接納品となる。発注量の大きい店舗の場合、毎日配

送（1台以上の場合もある）される。センター在庫の管理は「リテイル・リンク」を通じて、メーカーがウォルマートの設定した在庫水準を維持するよう自動的に在庫補充する。センター側は「スマート・システム」経由で配信される店舗からの発注を集計し、出荷するだけでよい（『Chain Store Age』2004年7月1日号）。

配送センター渡しの単品大量仕入れは取引条件の改善を促すのみならず、正確でリードタイム（発注から納品までの所要時間）の短い商品カテゴリー別一括納品が可能となり、店舗段階の品切れが抑制されると同時に、在庫投資や保管、品出し等の店舗作業の費用が低下する効果が発揮される。ウォルマートは当初、メーカーや卸の効率的なサプライ・チェーンの届かない地方小都市に集中出店した。効率的な供給ルートをもたない地方の小売業者は割高な仕入れ費用と在庫投資という経営上の弱点を抱えていた。ウォルマートは自社の配送センターの配送可能な地域に店舗を集中的に出店し、効率的な自前のセンター・店舗間の物流システムを構築することで、圧倒的な競争優位性を維持した。またJBPも物流システムの構築なくしては考えられない。日本でアメリカと同水準の物流システムの基盤が整備されるのは06年8月以降、三郷センターが稼動する一部関東圏において、である。<sup>(6)</sup>

#### 4. 店舗運営システムの移転

##### 4-1. 店舗業務手順の標準化

ウォルマートの主力業態であるスーパーセンターや食品スーパーは形状や品質の異なる万単位の商品を扱う店舗であり、入荷、保管、品出し、陳列、販促、在庫管理、発注の一連の店舗業務を常時、効率的に遂行することを求められる。静岡・沼津店を例にとると、ワンフロア7,899平方メートルの売場に食品1万、衣料品2万、住居・家庭用品3万の合成6万品目を陳列し、社員18人、パートタイマー154人（8時間換算）も計172人で運営されている。店舗組織は店長、部門マネジャー（例：加工食品・日配食品部門）、係マネジャー（同：日配食品係）、担当者のフラットな4階層で構成されており、パートタイマー比率は90%と高い

（数字はいずれも開店時）。したがって、「スマート・システム」の実際の使い手の大多数はパートタイマーであり、在庫補充、品切れ管理、商品陳列、接客の主要店頭業務の大半がパートタイマーでまかなわれている。

ウォルマートは店舗運営の効率化と安定化のため、店舗情報システムの導入と連動し、以下のような3つの業務マニュアルを導入し、スコアカードによる業務改善運動を実施している。

- (1) 一日の定型業務を分解し標準化したうえで、決められた時間にそれが実行されているかチェックする「ダイロ」(DILO)。
- (2) 主要業務のやり方を分解し、その実行方法を示し、実行力を評価する「リテイル・スタンダード」。
- (3) 店舗の作業量の変動に合わせた時間帯別人員配置を行う「ピープル・プランナー」。

店舗運営システムの実行は店舗の従業員の熟練度に大きく依存している。店舗運営システムを個々の行為 (practice) に分割し、その個々の行為の実行時間と実行水準を管理するのが業務マニュアルの目標となる（この項の記述は静岡・沼津、埼玉・新座、神奈川・二俣川の3店舗での聞き取り調査による）。<sup>(7)</sup>

「ダイロ」は衣料品、住居・家庭用品、食品、および管理の4部門ごとに1日の業務を時間の流れに沿って指示した業務手順書である。たとえば、売場レジ担当者は開店前までにレジ周辺の掃除をする、あるいは売場担当者は何時までに商品の品出しを終え、その後「テルゾン」で品切れリストをチェックし発注を行うといった毎日の定型反復作業が時系列で指示されている。

「リテイル・スタンダード」は毎週、全店舗で売場別・職能別に指定項目について業務水準を点数で評価する。たとえば、ウォルマートには店舗バックヤードの所定の棚に商品在庫と什器備品類を保管し、商品の搬入から品出し、陳列までの作業効率を高める「バックルーム・プロセス」管理業務がある。バックルームとは一般にはバックヤードと呼ばれる店舗後方にある倉庫部分のことである。同管理業務で指定された6項目のうち「バッ



クルーム・プロセスの重要性」という項目を見ると、「バックルーム・プロセスの目的」、「バックルームのあるべき姿」、「レイアウトの見直し」の3点がチェックポイントとして挙げられている。

そのうち「バックルームのあるべき姿」では作業効率化のため、だれもが、どこに、どれだけ、何があるか、目で見えてわかる状態になっているかが問われ、ミーティングで管理担当マネジャーあるいは係マネジャーが従業員3人に対して「バックルーム・プロセスがそのように適切に維持されていない問題点は何か」、「それに対する改善策はどうか」、「その他バックルーム・プロセスに関する意見や疑問点は何かあるか」を聞き、「3人全員が問題意識をもっている」、「1ないし2人が問題意識をもっている」、「全員が問題意識をもっていない」と3段階で点数をつける。その際、各店でのベスト・プラクティス（優れた実践行為）の例が写真付きで示され、コミュニケーションを深める措置がとられている。

「ピープル・プランナー」は一般にはレイバー・スケジューリングと呼ばれる店舗運営の管理方法で、イギリスのアズダで開発されたマニュアルを導入した。売上高予算に対して発生する仕事量を時間帯別に予測し、部門ごとに仕事量をこなすのに必要な人手（人時＝時間当たり従業員数の配置）を割り出し、人員を配置する。したがって、毎週、毎日、毎時変動する仕事量と人手の配置が適合すれば、仕事量に対して人手が多い「ムダ」、仕事量に対して人手が少ない「ムリ」、日時・部門による作業の「ムラ」（「ムダ」と「ムリ」の混在）が解消され、高いレベルでの安定した店舗運営が可能となり、計画した利益が確実に上がるようになる。

実際には、①売上高予算自体が狂う、②売上高は一定でも日時ベースの客数や入荷量が何らかの理由で変動する、③従業員の作業能率が異なる、から事前に日々の時間帯別仕事量を把握し必要人時を投入しても実際の売上高と投入人時には差異が生じやすい。その差異を少なくするため毎日の売上高予算と投入人時を繰り返し修正することが店長の役割となる。

「ダイロ」で一日の反復定型業務が時間帯に管理され、従業員はそれに従い「ムダ」や「ムリ」

なく作業する。「リテイル・スタンダード」はそれをどう実行すべきかの業務手順を示し作業の「ムラ」を少なくする。これら2つの業務マニュアルは「ピープル・プランナー」を正確に実行するためのツールでもある。

各業務マニュアルの実行状況は点数で評価され、最終的には店長は毎週、業務遂行や予算管理に関するスコアカードを作成し、本部に提出する。本部はそれを集計し、独自に競合有力チェーンとのマーケット・バスケット・レベルの価格比較調査等を実施し、全社的なスコアカードにまとめ、売上高・利益管理の指標として使用している。

業務マニュアルを実行するのは店舗の従業員1人ひとりである。03年春の大量希望退職者の募集から現場ではパートタイマーへの切り替えが急速に進んだ。そこで正社員、パートタイマーの区別なく、また男女の区別なく、従業員の意欲と能力を高めるのか、人事・教育研修制度の改革がつぎなる課題として浮上した。

#### 4-2. 人事・教育制度の改革

まず人事制度の変革をみてみよう。03年春、西友と地域子会社の北海道西友、福岡西友の正社員6,170人を対象とした1,600人の希望退職者募集で現場作業のパートタイマーへの切り替えが進んだ。04年春には6階層だった店舗組織を4階層の単純化し、正社員は管理責任を伴うマネジャー以上に限定し、店舗でのパートタイマー比率を85%以上に引き上げる措置をとった。それを受けて、04年10月正社員とパートタイマーで別々だった人事制度が一本化され、会社と個人の業績に連動した賃金体系が導入された。「やれば報われる」成果主義と「すべての従業員にチャンスがある」機会均等の人事制度が導入され、「（大量希望退職者による）大きな喪失感を味わった従業員のために、西友を必ず『最も働きたい会社』に変えていきます」（小林珠江人財部担当執行役SVP、『西友 サステナビリティ・レポート2005』）という目的が強く意識された。

同年10月時点で、全従業員39,800人のうち正社員7,800人と週30時間以上勤務する上級職パートタイマー27,000人の合計34,800人を対象に、グレー

ド1～10までの10段階の資格制度を導入し、グレード3までの職位（係マネジャーまで）は正社員とパートタイマーの区別がほぼなくなり、優秀なパートタイマーは係マネジャーまで昇格できる。また

部門マネジャー（グレード4）や店長（グレード5～7）といった上級職に昇格する道が開かれた（図表4）。

図表4 西友の人事・研修制度

人事制度			研修制度
資格 (グレード)	パート	正社員 (販売部門の職務)	
9～10		地域マネジャー	西友経営塾 TMAP 米国派遣等
8		地区マネジャー	
5～7		店長	
4		部門マネジャー	SOL (ストア・オブ・ ラーニング)
3	係マネジャー		
2	リーダー格パート	一般社員	JS (ジョブ・ ステップス)
1		新入社員	
	短時間勤務者		

注：①網かけ部分は、パート、正社員共通の資格や教育研修制度が適用される層を示す、②研修制度は主たるプログラムを例示した、③TMAPは Targeted Management Accelerated Program の略で女性を経営層として登用するための人材育成プログラム、④社内資料に基づき筆者作成。

賃金体系は資格制度を基本に、賞与で成果主義を取り入れた。賞与は本社と所属部門の収益を連動させ、実績が計画を上回れば賞与総額が増額され、下回れば減額する。賞与に占める業績連動分は平均50%を超え、資格上位者ほどその割合が高くなる。賞与支給額は個人の業績貢献度に応じて一定限度額内で調整される。その基礎データとなる5段階の評価基準は「リテイル・スタンダード」や「ピープル・プランナー」の点数評価も加味され、年2回見直される。その際、評価の公平性と納得性を高めるため個人の目標を立てる目標設定会議を開き、それにしたがって各人を指導する中間評価面接を実施している。

人事・賃金体系の改革に連動し、教育研修制度も見直した。ジェフ・マカリスト日本事業担当COOによれば、ウォルマートの教育研修プログラムは経営技術、企業文化、リーダーシップの3本柱で構成されている（『週刊ダイヤモンド』2003年7月12日号）。まず03年7月、全従業員が必要な基礎知識と技術を学べる全店共通の教育プログラム「ジョブ・ステップ」(JS)を導入し

た。JSは5段階に分かれており、段階1、2（入社後1～2週間以内）では会社紹介や店内規則など基礎知識を、段階3では衣食住の各部門別業務内容を、段階4、5では作業スケジュール管理などの専門的な業務内容を習得できる。04年初めからは店舗に設置されたパソコンを使用した自己学習システムがJSに組み込まれ、「ウォルマートの商売の5つの約束」（文末資料（2）参照）、「スマート・システムの概要」、「商品陳列の方法」等20項目（1項目当たり15～20分）を自分の都合のよい時間帯に学べる。

各段階終了後、習得度確認テストが実施され、合格するとつぎの段階に進む。各段階すべてに合格し、年間業務評価が一定以上のパートタイマーは「リーダーメイト」と呼ばれる職位を得て、係マネジャー、そして正社員への昇格の可能性が開かれる。06年4月現在、各売場の責任者である係マネジャーは03年の13人から70人に急増し、係マネジャー候補の「リーダーメイト」は約900人を数えるようになった。パートタイマーで係マネジャーになると、労働時間が同一でも年収は約1.4倍と

なる。またパートタイマーから5人の正社員（うち女性1人）が誕生した。

教育面でも正社員とパートタイマーを区別せず、店舗運営のキーパーソンとなる係マネジャーの育成を重視している。05年9月から、ウォルマートが買収したイギリスのアズダが開発したSOL（Store of Learning、「学びの店舗」）プログラムを利用し、係マネジャー候補および同代りの「リーダーメイト」100人強と正社員250人の合計350人（グレード2～3）を対象に、高い店舗運営能力を記録した店舗で現場研修を取り入れた6日間のプログラムを実施している（辻，2005）。

最初の2日間は座学で行われる。「リーダーシップと企業理念」をテーマにしてウォルマートの企業理念を表明した「3つの基本信条」、従業員の行動原則を示した「サム・ウォルトンの行動指針10カ条」、店舗運営の方針を説明した「商売の5つの約束」（いずれも文末資料参照）を手掛かりに、係マネジャーとしての使命と役割を理解するのに続き、コミュニケーション論やコーチング等を通して管理責任者としてのリーダーシップあり方を考える。つぎの2日間は衣料品や加工食品等の担当商品グループに分かれて「売場づくり」、「売場の点検」、「モジュールの維持」、「テルソンの活用方法」、「リテイル・スタンドダードの運用方法」等のベスト・プラクティスを実地に学ぶ。最後の2日間は再び座学に戻り、数値管理やコンプライアンス（法令順守）、「ピープル・プランナー」の作成方法等の講義を聞き、今後100日間の行動計画をつくり、計画実行後結果を記入し、所属店長のコメントをもらい本社に提出し終了する。

現場のリーダーである係マネジャーの育成を通して、ウォルマートの店舗運営システムを移転するのが主眼である。それを単純な経営技術の移転にとどまらず企業文化の継承とリーダーシップの育成をつけ加えて確かなものとする明確な意図が示されている。それがウォルマートの教育研修プログラムの特徴である。05年SOLプログラムを実施する店舗は6店舗に拡大し、06年4月同プログラムを受けた係マネジャー候補の「リーダーメイト」は900人に達した。

JSとSOLは一連の教育プログラムの柱であるが、一部分にすぎない。実際にはアメリカ・ウォ

ルマートの株主総会への正社員やパートタイマーの派遣、若手幹部社員のアメリカ長期研修、店舗運営技術習得のためアズダでの3ヵ月研修等々が実施されている。西友、北海道西友、九州西友3社の従業員1人当たり研修時間は02年の5.6時間から04年には65.8時間へと急増した。また年2回、全従業員を対象に職場環境やコミュニケーション状況等に関する30項目以上にわたる独自調査（「グラスルーツ・サーベイ」と呼んでいる）を実施し、調査結果を点数に換算し、100点満点で全社、地域、店舗の組織を評価する一種の内部監査機能も強化している。「グラスルーツ・サーベイ」で吸い上げた従業員の声は店長等上級幹部の業務評価に反映されている。「グラスルーツ・サーベイ」で高得点を挙げた店舗と営業成績は一致している傾向が明確に出ていると言う（藤牧秀樹人財部人財開発ディレクター、『販売革新』2005年10月号）。

EDLP/EDLCはウォルマートの経営のすべてではない。企業理念に明確に示され、教育研修制度の重視に反映されているように、従業員のやる気を引き出すのがウォルマートの経営のもう1つの特徴となっている。つぎにウォルマートの歴史にさかのぼり、その点を手短かに確認しておこう。

#### 4-3. ウォルマート・カルチャーの移転

ウォルマートを創業したサム・ウォルトンは小売企業経営に明確な考えをもっていた。1992年4月6日付『ウォールストリート・ジャーナル』（Wall Street Journal）紙は前日の朝、74歳の生涯を閉じたサム・ウォルトンがアメリカ小売業界で起こした3つの経営革新に言及した。スモール・タウン（中小都市）指向の市場戦略、EDLP政策の確立、チアリーダー（応援団員）型経営スタイルである。そのうちチアリーダー型の経営スタイルは従業員の創意工夫とやる気を尊重するウォルマートの企業文化となった。すなわち、小売業において顧客に接触するのは経営者ではなく個々の店舗で働く従業員であり、彼らの態度や努力が最終的な企業の成長を左右する。従業員が働きやすい職場環境をつくり、彼らのやる気を引き出すのが経営者の最も重要な責任であると、サム・ウォルトンは考えた（矢作，2003）。

ウォルトンは従業員を「アソシエイツ」(associate, 「同僚・仲間」)と呼び、労働組合を嫌い、利益配分方式や従業員持ち株制度で従業員の動機づけを心掛けた。彼が逝去する前の年、ウォルマートは全米に1,650店のディスカントストアと200店の会員制ホールセールクラブを展開し、年間150店以上の新店舗を出していた。暇さえあれば家用ジュット機で店舗回りをしたウォルトンがまだ一度も足を踏み入っていない店舗はそのうちわずかに30店舗のみであった。

米フォーチュン誌 (Fortune, 1991年9月23日号) の特集記事によると、記者が「なぜ、あなたはそれほどまでに店回りをするのか」とたずねると、「34万5,000人のアソシエイツひとりひとりにマーチャントになってもらいたいからである」と答えている。ウォルトンは店舗の売場責任者(西友の4段階の店舗組織では係マネジャーに相当)を「店舗のなかの店舗」(store within a store)の担い手と位置づけ、顧客に接触する売場責任者が商店主のように誇りと責任をもって売場をつくり、顧客を世話することを望んだ。特集記事はウォルトンがチアリーダーとして従業員とコミュニケーションしている様子が生き生きと描かれている。やや長くなるが、要約を紹介しよう。

「この店(メンフィス北東店)はメンフィス地区(テネシー州)で最大規模の店舗であり、すばらしい成績を挙げている。この磨き上げられたフロアをみてご覧なさい。全米1の清掃チームがいることが一目でわかるよ。さあ、床に腰を下ろして話をしよう」。

ウォルマートのロゴの入った野球帽をかぶったウォルトンは床にひざをつき、アメリカン・フットボールのコーチが試合中にハドル(作戦会議のための人の輪)を組むようにして話かけた。

「私はあなた方をとても誇りに思っている。競合店の出現に当面し、店舗を改装し売上高を回復させ、商品ロス(万引き、紛失、廃棄処分)を売上高の0.8%にまで引き下げた。あなた方はそれに対して支払われた報酬をどう使いましたか。少しは役に立ちましたか。それに対して全員がうなずくと、「それはよかった」と短くつけ加え、さらに続けた。

「ウォルマートが成功した本当の理由は低価格

ではない。顧客はあなた方の店舗が提供する商品の品質、そして何よりあなた方の顧客に対する態度を評価してくれているのです。そのうえで少しは支出を節約できるこの店を利用してくれるのです。顧客があなた方に近づいてきたとき、目を見て、何かお手伝いできますかとたずねていますか。それがウォルマートと競合店の違いとなるのです」。

この要約にはサム・ウォルトンの目指す経営が顧客第一主義であり、その実現のために現場で働く従業員の自覚と献身が必須条件であると考えていた点がよく表れている。店舗を巡回し、従業員に説いているのは結局、「3つの信条」であり、「行動指針10カ条」である。顧客の満足を実現するのはEDLP/EDLCそれ自体ではなく、清潔な店舗や顧客に対する態度が決め手となる点をはっきりと従業員に伝えている。

サム・ウォルトンの後継経営者はサム・ウォルトンを神格化し、顧客に尽くす企業文化の継承を意図した(たとえば、スコット, 2003)。日本で熱心に行われている教育研修プログラムはこのウォルマート・カルチャーの移転が強く意識されている点にも十分な注意を払いたい。

## 5. 現状分析と評価

### 5-1. EDLP/EDLCを動かす「車の両輪」

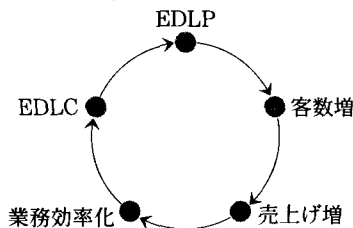
長々と現状を説明してきたが、ウォルマートが西友に移転しようとしている経営技術、組織構造・組織管理、企業文化のほぼ全容がつかめた。これまでの記述から推し量れるように、EDLP/EDLCに関わる経営には相互に関連した2つの側面がある。1つは、既述した「生産性ループ」(図表5)と呼ばれる経営効率の実現である。いま1つは、企業文化と従業員の意欲・能力に関わる経営の良循環がある。それを「組織力ループ」(図表6)と名づけよう。

多数分散性が特徴の小売店舗網では、標準化された店舗運営システムを高いレベルで的確に実行すると同時に、マニュアルでは問題解決が指示されていない不確実性に対処する能力が現場にないと顧客満足は常時、達成できない。雨の日には顧客が店内で滑って転んで怪我をし、雪の降る日に

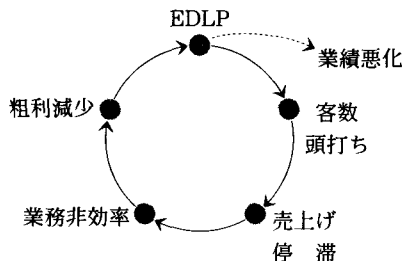
は鹿が店内を走り回るのが小売業の現場である。サム・ウォルトンがいくら「10フィート・ルール」(顧客が3メートル以内に近づいてきたら、祖相手の目を見て挨拶する)を説いて回っても、その日に限って挨拶する気分になれない従業員がいることもある。西友の現場における経営理念・戦略の執行者はパートタイマーを中心とした従業員である。したがって、どの店舗においてもいつでも顧客満足を高いレベルで保とうとすれば、従業員の積極的なコミットメントなしにそれを実現することはできない。これは「生産性ループ」に負けず劣らず達成がむずかしい課題である。

「組織力ループ」が作動するには何よりも現場の従業員の能力と意欲が高いことが前提となる。

図表5 ウォルトンの「生産性ループ」  
〔正の生産性ループ〕



〔負の生産性ループ〕



出所：筆者作成 (初出は矢作, 2003)。

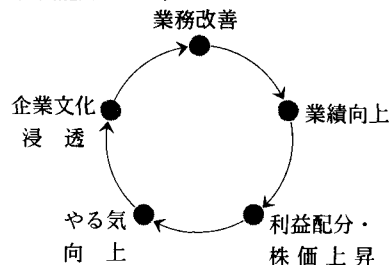
### 5-2. 「生産性ループ」はなぜ回らないのか

「生産性ループ」の鍵となる「EDLPによる客数増・売上げ増」の効果は現状では出ていない。03年以降の3年間は景気低迷と天候不順という外部環境要因と、総合スーパー業態の衰退という業界構造要因のなかでの経営再建であり、売上高が伸びにくい状況にあったのはたしかである。しかし、既存店売上高伸び率は03年2月期2.2%減、03年12月期(決算期変更のため10ヶ月決算)4.8%減、04年12月期4.6%、05年12月期2.1%減と4

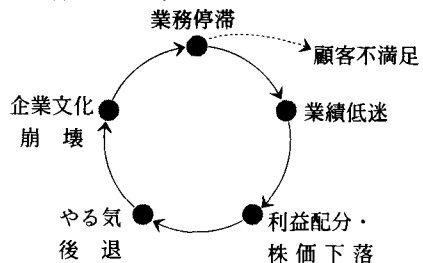
やる気のある従業員の存在により顧客維持効果が強まり、売上高が伸びれば、成果主義の賃金体系を通して従業員の報酬は増える。会社の成果が自分の収入に反映されると、従業員の動機づけは明確となり、顧客に奉仕する態度形成が一層強固となる。このように「組織力ループ」が回り出し、「生産性ループ」と表裏一体となると、競争優位性が強まる。

2つの経営循環を動かす知識移転が基本課題だと仮定すると、経営5ヵ年計画の「中間総括」の評価基準が明白となる。「生産性ループ」はなぜ、日本で回っていないのか、また「組織力ループ」はうまく回り出すのかという点について分析する必要が出てくる。

図表6 ウォルトンの「組織能力」ループ  
〔正の組織能力ループ〕



〔負の組織能力ループ〕



出所：筆者作成 (初出は矢作, 2003)。

期連続のマイナスで、同業他社を上回る営業不振を記録した。改装した店舗の増収効果や品切れの減少といった部分的な成果は報告され始めているにもかかわらず、過去3年余の業績不振は予想を超えている。短期的な内部要因としてはつぎの3点を指摘できる。

#### (1) 「1社2システム」の負荷

店舗運営システムを転換した04年、現場は「1社2システムの状況」(聞き取り調査した店長の

発言)に混乱した。木内社長は05年3月さいたま市さいたまアリーナで開催した新年度方針説明会で、「05年は新しい仕組みを導入しません。もう一度、笑顔でいらっしやいませが言える西友にしましょう」と2千人の従業員に語りかけた(『日経MJ流通新聞』2005年3月21日付)。店舗運営システムの転換のためにはバックヤードの整理整頓から業務マニュアルの理解・実行・評価、新しいレジや端末機の使用習得とトラブルの発生等々、現場に大きな負荷がかかった。とくに04年春、希望退職者が大量に職場を去り、現場では売場担当の係マネジャー中心に大幅な人の入れ替わりがあった。それがシステム転換の時期と重なり、現場は新システムについていくことで精一杯の状態となり、売場の管理が手薄になった(渡邊紀征代表執行役, 06年4月聞き取り調査)。

05年12月期、売上高一般販売管理費比率は28.2% (前期27.2%) と高止まりしている。

## (2) 中途半端な価格政策

つぎに、価格政策の乱れがある。フィージビリティ・スタディが終了した02年秋以降、ウォルマート流の価格・販売促進策が漸次、導入された。02年12月から90日間(季節商品は60日間)価格を引き下げる「ロールバック商品」の投入を開始し、全社ベースで03年末の約600品目から04年末の3,500品目に拡大し、全体売上高の4%を占めている。05年8月、西友・沼津店が店内で掲示していた「ロールバック商品はこんなにお得」の表に掲載された25品目は通常価格と比較して平均16.7%安い。最も競争関係の激しい競合店を調査した結果、同一商品は12品目しか確認できなかったが、競合店と比べても西友は12品目平均で8.8%安い。対象品目の設定や競合店での代替品の特売といった要素を考慮すると、この例だけでマーケット・バスケット一般で「西友は安い」と結論することはできないが、「ロールバック」商品の意図は一応、読み取れる。

しかし、「ロールバック商品」の平均値引き率は15%見当で、ハイロー・プライシングを行う競合スーパーの反撃を受ける状況に遭遇し、全社的には売上高増に結びつくまでには至らなかった。店舗での聞き取り調査の過程で、「常時、冷凍食

品(代表的な特売商品)を25%引き販売していても、競合店が1ヶ月に5日間だけ40%引きで特売すると、顧客はそちらに流れる。しかも競合店は1店舗ではないから、翌週は別の競合店が同様の特売を行う」との店長の意見があった。03年8月中間決算で大幅な赤字を出した直後、売上高回復のためチラシ広告を再び増やし、従来の短期特売商品「スーパー得の市」や「広告の品」、月間特売商品の「マル得」を積極的に販売促進した。ここにも2つの異なる価格政策が混在している。

05年12月期現在、「ロールバック商品」や中国等からのウォルマート製品の直輸入やその他のPB商品、JBPによる大量販売商品を含めた、いわゆるEDLPを実現するための商品群は05年12月期売上高の21%程度にとどまっている(06年4月聞き取り調査)。その意味では、全面的なEDLP政策ははまだ展開されていない。なお同期、客数は前期比1.2%減(前期同0.7%増)を記録した。

## (3) 品揃え形成の弱さ

最後に、商品企画・開発から品揃え形成に至るマーチャндаイジング戦略上の問題を指摘できる。ウォルマート幹部は「西友にシステムを導入して、非食品の品揃えを充実させ、店舗のレイアウトや陳列を変えていけば、回復すると予測します」(リー・スコットCEO, 『日経ビジネス』2003年8月18日号)と楽観視していた。この引用文にある通り、食品の強い西友に、ウォルマートが強い非食品商品を投入し、営業のテコ入れを図った。成功例があった。食品に強いイギリスのアズダである。

02年秋冬商戦から折り畳み傘等、おもに中国からの直接輸入商品のテスト販売を開始し、03年以降はウォルマートの低価格衣料品PB「シンプリー・ベイシクス」を投入し、04年にはアズダのカジュアル衣料品PB「ジョージ(G)」を大量に投入した。しかし、中国産の「シンプリー・ベイシクス」は市場での最低価格水準を狙った商品で、客単価の下落を招き増収には貢献できなかった。「G」シリーズの商品は企画、サイズが欧米仕様で日本では売れ行きがかんばしくなかった。なかにはアメリカ発の女性用衣料品PB「メアリー=ケイト・アンド・アシュレー」のように04年一時的に展

開されたがいつの間にか姿を消した輸入商品もあった。

04年度決算報告ではこうした品揃え面の問題点が営業不振の原因として、明確に指摘された(『西友 サステナビリティ・レポート2005』、『日本経済新聞』2005年2月16日付)。また EDLP/EDLC 戦略の下では同一商品を長期販売するため陳列商品が固定化し、季節商品や催事企画の乏しい退屈な売場になっていたとの反省点もあった(木内社長、『日本経済新聞』2005年3月29日付夕刊)。ただし、衣料品・住居用品系の中国産直輸入品やPB商品の粗利益率は平均30%台と高水準であり、EDLP/EDLC政策の有力な武器となるのは明らかである(06年4月聞き取り調査)。日本市場への適合性が問題なのである。

### 5-3. 長期的な課題

業績不振の背景にはやや長期的な経営問題が潜んでいる。つぎの4点を指摘できる。

#### (1) 物流・情報システムの未整備

すでに触れたように経営基盤となる物流・情報システムが完全には整備されていない。商品ライン別棚割りの標準化、「テルゾン」を利用した店頭在庫補充の自動化、「リテイル・リンク」を介した配送センターへの連続自動在庫補充の各システムがつながり、店頭在庫の削減と品切れの防止の効果を引き出すには06年夏の埼玉・三郷の配送センターの稼働を待たないといけない。常温・冷蔵・冷凍の3温度帯の商品を扱う三郷センターは首都圏の東半分の100店舗に対して一括フルライン納品する。続いて、08年ごろには東京・府中に首都圏の西半分の店舗に納品する同規模・同機能の配送センターが誕生する。これにより現在の首都圏9センターが2センターに集約される。加えて、有力メーカーとのJBPをみても、データ・ウェアハウスはアメリカと同一の2年分のデータ蓄積は全店レベルではまだなく、マーケット・バスケット分析や店舗特性別販売動向分析等を行われていない(外資系消費財メーカーA社の聞き取り調査)。

#### (2) 小売業務システムの現地化

採用情報を提供する西友のホームページ(06年5月時点)に「本音で語ろう」という社員座談会が掲載されている。店舗業務本部生産性改善ディレクターの拝師道彦が「お店として自動補充はどう？」とたずねると、大泉学園店長の天辰浩之が「正直云うと最初は不安視されていたけど、今はほとんど問題なく使わせてもらっている」と答え、流通推進本部自動補充部グループマネジャーの林江利が店舗運営システム展開を進めた立場から「最初は、みなさん、すごく不安だったんじゃないかなあ。20年、30年もやっているようなベテランのパートさんが発注していたのを、ポッと入ってきた機械に任せると言われても、えっと思うのは当たり前だし、今もまったく問題がないわけじゃないから」と解説している。この座談会は広報活動の一環ではあるが、5人の若手社員が自由に発言している雰囲気があり、比較的信頼性の高い情報が提供されていると判断できる。

そこでは当初、現場に店舗運営システムの転換に対する戸惑いがあったこと、しかしそれは慣れとともにしだいに解消したこと、それでもなお「アメリカでは魚は冷凍でしか売っていないのに、日本では魚を切り身やお刺身や焼き魚や、さまざまな形態で売っていたりするし、そもそも生の魚にはバーコードが貼れない。そういった細かなところは日本の方がうまく変えていけばいい」(情報システム本部システム企画部ディレクター三宅奈津子)という微調整が相当程度、残されている点が明らかにされている。

沼津、新座、二俣川の各店舗に対する聞き取り調査においても、情報システムの日本語表示等の細かいアプリケーション、業務マニュアルのカタカナ表記の日本語への置き換え、レジの1人担当制によるレジ待ち時間の長期化等、細部にかなりの課題がある点が確認された。これは「1社2システム」の混乱を長期的に克服するための小売業務システムの現地化問題にほかならない。

#### (3) 旧式な店舗構造

西友はもともと業態・店舗規模が多様で、古い店舗が多い。ウォルマートと提携する以前の01年時点の総店舗数233店舗(北海道、九州西友を含

む)をみると、食品スーパーあるいはコンパクトな総合スーパー(売場面積6,600平方メートル以上)が146店舗と最も多く、ついで総合的な品揃えを提供する大型総合スーパー(同6,600平方メートル以上)47店舗、そして郊外型大型ショッピングセンター「ゼ・モール」、カジュアル指向の百

貨店「リヴァイン」、近隣型ショッピングセンター「西友楽市」が各9店舗、その他13店舗という構成となっている。そのうち103店舗、46%強が80年以前に開業した20年超(01年時点)の店舗で占められている(SRI, 2002)。

図表7 西友の規模別・営業年数別店舗分布状況

	5年以内	6~10年	11~20年	21年以上	合計
990㎡未満	25 (6.4%)	11 (2.8%)	13 (3.3%)	35 (8.9%)	84 (21.3%)
990㎡以上	50 (12.7%)	22 (5.6%)	14 (3.6%)	32 (8.1%)	118 (30.0%)
1,650㎡未満	34 (8.6%)	22 (5.6%)	12 (3.1%)	19 (4.8%)	87 (22.1%)
1,650㎡以上	4 (1.0%)	3 (0.8%)	4 (1.0%)	27 (6.9%)	38 (9.6%)
3,300㎡未満	1 (0.3%)	3 (0.8%)	6 (1.5%)	20 (5.1%)	30 (7.6%)
3,300㎡以上	3 (2.0%)	7 (1.8%)	7 (1.8%)	15 (3.8%)	37 (9.4%)
6,600㎡未満	122 (31.0%)	68 (17.3%)	56 (14.2%)	148 (37.5%)	394 (100%)
6,600㎡以上					
9,900㎡未満					
9,900㎡以上					
合計					

出所：2003年現在の店舗一覧表(社内資料)に基づき計算。

03年末子会社した九州の食品スーパー、サニーと長野の食品スーパー、エス・エス・ブイの2社を含む394店舗を改めて調べると、83年以前に開店した20年以上経過した店舗が148店舗と全体の37%強を占める。売場面積3,296平方メートル以下(1,000坪未満)の中小型店舗も289店舗と約73%を占める(図表7)。ウォルマートが得意とするスーパーセンター業態に転換しやすい大型総合スーパーは意外に少なく、むしろ「ネイバーフッドマーケット」に相当する食品スーパー、それも小規模な駅前型店舗が相当数ある。店舗ライフサイクルに関する既存研究(矢作, 1981, 第1章)では店舗年齢の高齢化が売上高に与えるマイナスの影響が確認されている。しかも、西友が既存店改装で行っているような増築を伴わない改装(内装と売場レイアウトの変更)の効果は限定的である点が示唆されている。

たとえば、03年6月、改装モデル店舗として再開店した神奈川・二俣川店(売場面積11,982平方メートル)の場合、改装前の02年度売上高66億円に対して、改装後の04年度68億円と小幅な伸びにとどまった。1980年開店の駅前大型店舗(3層)

で、最盛時の年間売上高は100億円を超えていた。改装投資6億円を投じ、自社売場と食品売場の拡大、ウォルマート流の売場レイアウト・什器や店舗運営システムの導入を行ったが、天井が低く、売場に柱の多い物理的な条件が悪いうえ、駐車場が450台と限られており、周辺にできた郊外型大型店舗に太刀打ちできない状況を打破することはむずかしい。

#### (4) 経営執行能力

リー・スコット会長は06年4月、アーカンソー州ロジャースの本社での記者会見で、西友の経営不振が続いている点について「(05年末まで子会社化するまでは)西友の方針に意見はできても指導はできなかった」と発言している(『日本経済新聞』2006年4月1日付)。つまり02年5月から05年12月までは大株主として「意見」を述べることはできても、実際の経営改革は西友側経営陣の責任の下で執行されたとの「弁明」である。しかし、ウォルマートが新株予約権を段階的に行使することは西友の経営再建の前提条件であり、資金繰りに苦しむ西友経営陣としては02年5月ウォ



ルマートの西友の株式6.09%を保有した時点以降、資本を注入する立場にあるウォルマートの「意見」を無視して経営できない立場にたたされた。実際、ピーク時には52人の派遣社員が常駐した。それぞれの派遣社員は2～3年の駐在予定で来日し、自らの業務上の使命を強く意識して実行した。それによりシステム、ロジスティクス、オペレーション、マーチャンダイジングと業務全般がウォルマート本社と同様の組織構造と業務システムに転換した。西友側では派遣社員の「意見」を「指示」と受けとめ、それを忠実に実行する傾向が強かったとの複数の証言が得られている。スコット会長の発言は日米間の微妙なコミュニケーション・ギャップを映し出しているとも受け取れる。<sup>(8)</sup>

このように西友の業績低迷には長期、短期の経営内部要因が絡み合っている。業績低迷の直接的な要因のうち店舗情報システムの導入による現場の一時的な混乱や不適切な商品投入は長期的には修正可能である。また長期的な経営問題のうち、物流システムは首都圏を中心にある程度整備される見通しが立っている。経営体制の確立は05年末の子会社化と同時に、CEOが西友の渡邊紀征からウォルマートのエドワード・カレッジスキーに交替した。これで「ウォルマートは西友の経営に本腰が入った」と、渡邊紀征と取締役会議長は証言する（2006年4月聞き取り調査）。結局、上記した短期、長期的な問題点のうち今後、大きな課題として残る可能性があるのはEDLP政策の浸透、旧式な店舗構造、小売業務システムの現地化の3点となる。

EDLP/EDLCに実現にはトータルな条件整備が必要である。今後、情報システムの活用と大規模配送センターの稼働を背景に取引先メーカーとのJBPが拡充し、日本市場向け直輸入品が開発されるとともに、EDLP/EDLCが促進される可能性はある。それに対して、古くて小さな店舗の多い店舗構造は時間の経過ともにより一層深刻化する性質の問題である。今後、閉鎖店舗数と新設店舗数がともに増加しないと、店舗構造は変わらない。05年以降食品スーパーを中心に改装店舗が増大している。改装効果の持続性に関して「増築なき改装がどのていど有効か否か」、今後確認しな

ければならない。

#### 5-4. 「組織カループ」は回るのか

日本においても、西友ーウォルマートは従業員のやる気が高い成果を生む「組織カループ」の確立を目指している。西友人財部では前述した人事・賃金制度の見直すなかで、「パートナーがやる気を出すようにしよう」、(「サム・ウォルトンの行動指針10カ条」第3項)、「よいと思ったら惜しみない賞賛を送ろう」(同第5項)、「すべての人の話を聞こう」(同第7項)をはっきりと意識し、実践している。その点は見事なものである。

人事・賃金制度の改革過程においても、人財部は営業部門や店舗運営本部等から意見を吸い上げ、原案を作成した。そして原案ができ上がると、社内のイントラネットで公開し、広く一般従業員の意見を求め、必要な点は修正し成案とした。成案の実施時には人財部や店舗運営本部のスタッフが全店舗を回り、直接従業員に説明した。

また従業員を賞賛し前向きな職場づくりをするためいくつかの顕彰制度を取り入れた。たとえば、業務改善の優れた提案をした従業員や卓越した仕事をした人を、トップ・マネジメントが直接訪問し感謝の気持ちを表すために贈る「グレート・ジョブ・バッジ」制度を始めた。各店舗には「ありがとうボード」を設置した。これは他の従業員に感謝の気持ちを伝えるコミュニケーション手段であり、相手の名前とともに「いつも笑顔で職場を明るく引っ張ってくれてありがとう」とメッセージを伝える。

総合的な従業員の職場環境満足度を測定するため、年2回全従業員を対象に働きやすさやコミュニケーションのよしあし等をアンケート調査し、調査結果は点数に換算し100満点でそれぞれの部門、店舗、売場を評価し、それに基づき改善点を明きからにしていく。具体的には、05年4月から正社員とパートタイマーの区別なく育児・介護のための休職・勤務時間短縮に関する制度を拡充したのが一例である。育児休暇の対象者にパートタイマーが含まれるようになり、対象となる子供の年齢が1歳までから1歳6ヵ月までに延長された。正社員、パートタイマーとも子供の急な病気や怪我に伴う看護の休みが新たに年間5日間認められ

た。老人介護の休職や勤務時間の短縮制度も充実した。

このようにみえてくると、現時点においてウォルマートが西友の組織改革に取り組み、ウォルマート流企業文化の創造に全力をあげている点は評価できる。「グラス・ルーツ」調査をみると、職場環境に好意的な回答と寄せた従業員の割合は03年の初回44%から05年11月の56%にかなり上昇した。なかでも「チームワーク」や「コミュニケーション」で高いスコアが出ている。従業員の自主性を尊重し、働きやすい職場環境をつくる地道な努力が現場に浸透してきている。

## 6. まとめ

ウォルマートの西友への知識移転プロセスは03年から06年前半までの3年半の期間、新しい知識を獲得し消化する作業が主であった。店舗運営システムにおける「1社2システム」がそれを象徴している。コーヘン=レバインタル (Cohen and Levinthal, 1990)、ザアラ=ジョージ (Zahra=George, 2002) の「知識吸収能力モデル」にしたがえば、新しい外部からの知識を吸収するために古い内部の知識を捨て去り、新しい知識体系を軸に組織と業務システムが切り替わるランプアップ過程のまっただなかにあることになる。具体的には、西友における知識の切り替えにはつぎの3つの特徴を確認できた。

1つは、小売経営では基本となる業態戦略はスーパーセンターの実験店舗以外は現状維持の路線が踏襲され、既存店舗を効率的に運営するための業務システムの複製が知識移転の主となっている点である。2つには、その業務システムを動かすうえで人材の能力開発と企業文化の重要性が認識され、当初から教育研修プログラムが体系的に導入された。3つ目は、業務システムの効率性や従業員の満足度が数値化され、日本の小売企業ではまれなスコアカード方式による透明度の高い経営管理体制が敷かれている点である。

経営再建の達成という点では、05年までの厳しい一般経済状況と相まって、ランプアップが十分な「収穫」として現れていない。具体的に、老朽化した店舗と情報・物流システムの未完成の2つ

の問題点を指摘した。ただし、従業員の意欲や顧客満足度調査では知識移転の効果は部分的に確認されている。毎月の全社スコアカード作成の一環として実施している顧客満足度調査（5点満点評価）によると、06年1月時点で1年前と比べて、満点をつけた顧客の割合が「商品の品切れがない」7.8パーセンテージ・ポイント増の31.2%、「レジの正確さ」7.5パーセンテージ・ポイント増の52.0%、「食品の鮮度」4.4パーセンテージ・ポイント増の21.1%と、堅調な上昇傾向が見え始めた。今後、情報・物流システムが軌道に乗るとともに、店舗構造の障害を克服しながら、一定程度の成果が得られる可能性は残されている。

その際、ウォルマートのEDLP/EDLC戦略が社会的批判を浴びている点にも十分な注意を払いたい。英ファイナンシャル・タイムズ (Financial Times) 紙による特集記事「集中砲火にさらされるウォルマート」のなかで、アメリカの経済学者レスター・ソロは「ウォルマートが低価格を提供できる方法は2つある—経営の効率が高いか従業員の給与が低いかと、問題の所在を指摘する (Financial Times, July 9, 2004)。

コンサルタント会社ATカーニー社の調査結果 (Financial Times, July 8, 2004) によると、毎日の生活に必要な代表的な商品群を伝統的なスーパーマーケットで購入したマーケット・バスケット価格はウォルマートと比べて20~25%高いが、ウォルマートの粗利益率は24%で、伝統的なスーパーマーケットの29%と比較し、5パーセンテージ・ポイント低いにすぎない。そのように相対的に低い粗利益率にも関わらず、ウォルマートの営業利益率は7.7%とスーパーマーケット上位4社の5.8%よりかなり高い。この分析結果の要点は2つある。

1つは粗利益率の開き以上に販売価格差が大きい点である。これはウォルマートの単品販売量が競争相手より大規模であり、一般的なバイイング・パワーが作用していると考えられるほか、メーカーとのJBPの作成、物流システムの効率性、国際的な商品調達力により商品仕入れ原価のさらなる削減が図られていることによると推定される。

いま1つは、ウォルマートの一般販売管理費率が相対的に低く、営業利益率では伝統的な小売企

業を上回っている点である。AT カーニー社によれば、これは相対的に低い賃金と効率的な業務システムの2つの要因から説明可能であると言う。ウォルマートの従業員は非労働組合員であり、伝統的な小売企業より賃金水準が20~30%低く、レイバー・スケジューリングの徹底もあって、一般販売管理費率を3パーセント・ポイント見当引き下げていると推定している。

つまり、「2-2. EDLP/EDLC 戦略」で指摘したように EDLP/EDLC 戦略は一般販売管理費の削減と商品仕入れ原価の引き下げの2つが鍵となる。そのうち一般販売管理費の削減には業務効率化とともに、低い賃金水準が部分的に作用しているとの結論である。04年春の1,600人の正社員削減に際し、「西友の成長にも従業員のためにも絶対に必要な措置だった」(ジョン・メンザー 国際部門 CEO, 『日経流通新聞』2004年3月30日付)との明確なウォルマートの態度には、この厳しい賃金管理政策が反映されていると推測できる。その意味では、EDLP/EDLC 戦略の移転は単純な経営技術の複製問題ではなく、また企業文化の移転問題のみならず、人事・賃金体系という組織構造・組織管理の移転を伴うものとなっている。<sup>(9)</sup>

最後に、文献レビュー(矢作, 2006)に沿って研究課題と合意を整理しておこう。

### (1) 知識の事前類似性

知識の送り手と受け手の保有する知識に類似性が高い、あるいは受け手の補完的な知識が豊富な場合、知識移転は円滑に進むとの「知識の類似性」仮説(Cohen=Levinthal, 1990, Lane=Lubatkin, 1998等)がある。西友-ウォルマートは総合量販店のチェーンストア組織を運営する小売企業間での知識移転であり、それぞれの保有知識の事前類似性は比較的高いと推定される。顕著な異質性があるとすれば、言葉と文化の壁であり、それを背景にしたコミュニケーション・ギャップの可能性である。

過去、聞き取り調査で訪問したカルフル・ジャパン、カルフル・コリア、カルフル台湾、テスコ・ロータス(タイ)、サムソン・テスコ(韓国)、韓国ウォルマートは例外なく、上級マネジャー

の会議はすべて英語で行われている。ところが、西友ではウォルマートの社員が参加する会議はすべて通訳付きで行われており、ワーキング・ランゲージ(職場での公的言語)においても「1社2システム」となっている。業務マニュアルから研修教育まで通訳・通訳が必要とされる現状はコミュニケーションに微妙な壁が存在する可能性を示唆している。

一般に、通訳・翻訳によるコミュニケーションのむずかしさは多くの人の体験するところである(吉原・岡部・澤木, 2001)。加えて、これまでの記述からわかるようにウォルマートには独特の用語法が数多い。「5-3. 長期的な課題」で取り上げたコミュニケーション・ギャップの存在も示唆された(注(8)参照)。ただし、これは初期的な段階に特有な問題である可能性もある。業務システムの移転が一段落した現在、常駐派遣社員の数は4分の1の16人に減り、11部門にはパートナーとなる日本人執行役がつく体制が整備された。移転される知識の蓄積とともに、日米社員間の文化的な壁は徐々に低下するとの見方もとれる。

### (2) 小売経営ノウハウのシステム埋め込み性

小売業務に関する知識は観察可能性が高いものの、同時に商品や立地条件の多様性と異質性、商品の調達・供給の複雑さ、顧客の知覚サービス品質の管理困難性ゆえに複雑で相互の関連したシステム埋め込み性の高い知識特性をそなえている。そうした知識は移転しにくい、ウォルマートは経営技術、人材育成・リーダーシップ、企業文化と3つに大きく分けて教育研修プログラムを体系的に編成している点が評価される。しかし、システム埋め込み性が高いがゆえに個別に分解された店舗運営システムと人材育成、さらには人々の行動原理や意欲を左右する企業文化の浸透がうまくかみ合うにはそれなりの時間と努力が必要とされるに違いない。代表執行役の渡邊紀征の表現を借用すれば、「経営インフラがようやく90%でき上がった段階である」(06年4月聞き取り調査)。さらに人材の育成や企業文化の浸透を含めて考えると、複雑でシステム埋め込み性の高い知識移転の困難さに対する挑戦が続いている。

### (3) ランプアップ効果と組織学習

西友サイドからみると、ウォルマートからの知識移転は当初から「強制的」な性格を帯びていた。組織構造の変革や大量希望退職者の発生はその象徴であり、各店舗の朝礼で繰り返されるウォルマート・チアならぬ「西友チア」はウォルマート・カルチャーの確認にほかならない。<sup>(4)</sup> しかしながら、新しい知識と古い知識を入れ替えるランプアップ効果は単純なアンラーニングから生まれるとはかぎらない。先に紹介したホームページで紹介された社員座談会で、「最初のころはウォルマートのシステムをそのまま日本に導入しようとして混乱を招いてしまったと思います。でも今は、日本独自のビジネス形態があるので、お互いのいいところを持ち寄りましょうという考えに変わってきている」と明快に問題の所在が指摘されている。西友の人々が過去の成功体験を捨て去るアンラーニングと同時に、ウォルマートの派遣社員が日本市場に学び、移転する知識を柔軟に修正し現地化することが円滑にランプアップする、もう1つの重要な要素である。

### (4) 「知識吸収のHRM モデル」の有効性

ミンバエ他 (Minbaeva et al. 2003) は、教育研修の重視が従業員の能力向上に寄与し、他方で成果主義の賃金体系やコミュニケーションの改善が従業員の勤労意欲を高めることをたしかめ、さらに教育研修と従業員の動機づけの2つがかみ合うと、海外子会社の知識吸収能力が高まることを実証した。その点で、ウォルマートは教育研修プログラムを重視し、パートタイマーを含め成果主義の賃金体系を導入した点で評価でき、「組織能力ループ」が作動しやすい条件を整る努力が払われている。

### (5) 知識の合成能力

現実の市場には競争相手が多数存在する。ザンダー=コグト (Zander and Kogut, 1995) は競争相手の模倣を防ぎ、持続的な競争優位性を保持するには組織の内と外、新しい知識と古い知識を合成し、市場の状況に合わせた事業展開や管理手法を編み出す必要があると主張した。しかも、それは連続的な業務革新として「プラクティス (実

踐行為) の束」として累積されていかねばならない。日本の小売企業においても業務システムの改善努力は継続的に行われている。西友-ウォルマートの知識移転は提携関係の経緯から、現状ではやや一方的な「教師」と「生徒」の関係にとどまっているが、西友は移転された知識を自社に内在する知識やその他の経営資源と合成し、現地化することが内発的な業務革新を起こす条件となる。

経営技術、企業文化、組織構造・組織管理の3つの局面にわたる全面的な知識移転に取り組む西友-ウォルマートが競争力に乏しい店舗構造を克服して、どのような「収穫」を手にするか、引き続き見守りたい。

#### (注)

(1) この論文を執筆するため、以下の西友関係者に対する聞き取り調査を実施した。記して感謝する。肩書きは当時。

2004年8月：木内政雄代表執行役 CEO、根津保久  
広報室シニアダイレクター

12月：馬場貞造マーチャンダイジング・M  
D プランニング担当シニアダイレク  
ター、塩口永沼津店店長

2005年1月：長谷川雅敏新座店店長、4月：相川恵  
一二俣川店店長、8月：塩口永沼津店  
店長および複数の従業員の方々

2006年4月：渡邊紀征取締役会議長・執行役、根  
津保久広報室シニアダイレクター

(2) 西友が導入したロス・プリベンション (loss prevention) 部は日本の小売企業にはなじみのない部門である。業務内容は西友の資産を守るため、犯罪・不正の防止と業務手順の誤りを正す、リスクを予測し予防すること。具体的には、顧客と従業員の安全確保や犯罪防止、商品の目減りや品質管理・保証、法令の遵守、環境汚染の回避、盗難やレジ現金過不足の減少等々。

(3) 渡邊紀征取締役会議長・執行役の言 (2006年4月聞き取り調査) によると、1980年代ウォルマートでも EDLP/EDLC 政策を確立するのに「9年間を要した」と言う。一朝一夕には確立できない仕組みのようである。

(4) センターの在庫も持ち方には2通りある。高

回転在庫商品を中心に在庫を持つ商品と低回転在庫商品を中心に在庫を持たない商品があり、後者は通常、通過型商品と呼ばれ、たとえば深夜センターに納入された商品を即座に仕分けし、早朝には店舗に納品するクロスドッキング方式が頻繁に活用されている。

- (5) 外資系消費財メーカー A 社広域量販店担当部長、および西友担当課長に対する聞き取り調査は06年5月、行われた。なおJBPの原型は1987年、ウォルマートとP & Gとの間で効率的な商品供給システムを協働で構築したのが始まりで、その後「ECR (efficient consumer response)」の名称で消費財業界全体に伝播した。カテゴリー・アドバイザーとして担当する商品カテゴリー全体の棚割りを提案するが、どうするか決定するのは西友側の仕事となる。
- (6) 時間次元の競争戦略を提唱したストーク＝ハウト (Stalk and Hout, 1990) は競争相手のK マートやシアーズ・ローバックが店舗の在庫を2週間に平均1回しか補充していないのに対して、ウォルマートは1週間に2回在庫補充している事実を挙げ、ウォルマートは競争手を同一水準の品揃えサービス水準を4分の1の在庫投資で実現し、顧客により多くの商品選択幅を与えていると指摘した。この速度の経済性を可能にしているのが自社の物流システムということになる。
- (7) 06年5月現在、店舗情報システムと業務マニュアルの導入は福岡の食品スーパー、サニーと長野の食品スーパー、エス・エス・ブイを除く西友各店で導入されている。
- (8) 「写真立て」のようにアメリカではよく売れる商品が日本では売れ筋商品でない例がある。ウォルマート側バイヤーが中国から安い直輸入品の「写真立て」を大量買い付けするよう提案すると、カウンターパートの日本人バイヤーはそれに正面きって反対することをしない。その結果、大量の在庫が残った。あるいは売場の照明の明るさを調査したウォルマート側社員が経費削減のため売場の明るさを落とすように「意見」を表明したところ、店舗運営部はその通りに実行した。ところが、たちどころに明るい照明に慣れた顧客から「電気が切れている」、「刺身の鮮度が悪い」等のクレームが相当数寄せられた。日本人幹部社員の間には

ウォルマート側の提案でも日本の実情に合わないものは「合わない」とはっきり言おうとの声もあるが、子会社化する05年末以前の段階でも事実上、人事と資金調達の2つの最終決定権を有するウォルマートの派遣社員の意向を無視できない状況にあったと、複数の社員は証言する。「ウォルマートの方が圧倒的に体系だった、いいノーハウを持っている。私は勧められたやり方は、すべて受け入れて実践してみるつもりだ。まずやってみて、取捨選択はその後でいい」という提携当初の木内社長が発言 (『週刊ダイヤモンド』2003年7月12日号) が当時の社内の雰囲気をよく伝えている。それにもかかわらず、本文中で引用したように、ウォルマートのスコット CEO は、子会社化前の西友には「意見」は言えても「指導」はできなかつたと述べている。以上は日米間のコミュニケーション・ギャップを象徴するエピソードである。なお、言葉と文化の壁を指摘した報道は提携当初に比較的多く見受けられた (『週刊ダイヤモンド』2003年7月12日号、『販売革新』2004年3月号等)。

- (9) 西友の賃金水準の厳密な評価は今回行っていないが、聞き取り調査で入手した資料の一部を紹介しておこう。西友は正社員のパートタイマーへの大幅な切り替えを実施しており、正社員の賃金体系の見直しと同時に、パートタイマーと正社員との賃金格差の是正が課題となっている。販売部門の正社員の場合、基準年収は新入社員 (職務等級グレード1) 300万円、売場担当者に相当する係マネジャー (同グレード3) 585万円、店長 (同グレード5~7) 830~1,030万円、地区・地域マネジャー (同グレード8~10) 1,200~1,600万円。それに対して、パートタイマーは一定以上の業務経験と資格等級のあるリーダー格のパートタイマー (リーダーメイトと呼ばれる、職務等級グレード2) の場合、時給は高い地域で1,170~1,346円、低い地域で995~1,169円であり、成果と連動した変動賞与を含めて年収 (年間勤務時間1,950時間) は上限312万円、下限243万円となる。上層のリーダーメイトは新入社員の基準年収300万円と同水準の収入を得ているが、グレード2の同一の社員の同400万円と比べると、低い水準となっている。パートタイマーでも係マネジャーに昇格すると、上限で年収420万円まで増収できるが、正社員の係マネジャー

の基準年収と比べると、30%弱低い。つまり店舗運営の基幹業務を担っているパートタイマーと正社員との賃金格差は部分的には解消されたが、まだ格差は残っている。より高い年収を希望するパートタイマーは正社員への昇格を果たすしかない。

- (10) 05年8月、沼津店で朝礼を見学した際、S, E, I, Y, Uと社名のつづりを連呼し、最後に「顧客が一番！」と従業員が唱和するウォルマート・チアラーを目の当たりにする機会を得た。

#### [参考文献]

- Cohen, W. M. and Levinthal, D. A. (1990), 'Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation', *Administrative Science Quarterly*, 35: 128-152.
- Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press (一条和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社).
- IGD (2005), *Wal-Mart 2006*, IGD (Institute of Grocery Distribution).
- Lane, P. J. and Lubatkin, M. (1998), 'Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning', *Strategic management Journal*, 19: 461-477.
- Minbaeva, D., Pederson, T., Bjorkman, I., Fey, C. F., and Park, H. J. (2003), 'MNC Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity, and HRM', *Journal of International Business Studies*, 34: 586-599.
- Ortega, B. (2000), *In Sam We Trust*, Crown Business (長谷川真実訳『ウォルマート 世界最強流通業の光と陰』日経BP出版センター).
- Stalk, Jr., G. and Hout, T. M. (1990), *Competing against Time*, The Free Press.
- Walton, S. with Huey, J. (1992), *Sam Walton, Made in America: My Story*, Doubleday (竹内宏監訳『ロープライス エブリイデイ』同文書院インターナショナル).
- Zahra, S. A. and George, G. (2002), 'Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension', *Academy of Management Review*, 27 (2): 185-203.
- Zander, U. and Kogut, B. (1995) 'Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test', *Organizational Science*, 6 (1): 76-92.
- SRI (2002), 「ウォルマートと提携した西友の現状と今後の方向性」『SRI シーズンレポート流通編』セゾン総合研究所, 4月。
- 木内政雄 (2004), 「巻頭特別エグゼクティブインタビュー」(インタビュー記事)『Chain Store Age』5月1日号。
- 辻和成 (2005), 「SOL 西友-ウォルマート現場力強化教育」『販売革新』11月号。
- マカリストア, ジュフ (2004), 「4月に沼津でワンフロア8,000㎡を出店します」(インタビュー記事), 『販売革新』1月号。
- 矢作敏行 (1981), 『現代小売商業の革新』日本経済新聞社。
- 矢作敏行 (1994), 『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』日本経済新聞社。
- 矢作敏行編 (2000), 『欧州の小売りイノベーション』白桃書房。
- 矢作敏行 (2003), 「サム・ウォルトンのDNA」『生活起点』セゾン総合研究所, 4月号。
- 矢作敏行 (2006), 「知識ベースの小売国際化論に向けて-文献レビュー」『経営志林』法政大学経営学会, 第43巻1号, 4月。
- 吉原英樹, 岡部曜子, 澤木聖子 (2001), 『英語で経営する時代-日本企業の挑戦-』有斐閣。
- スコット, リー (2003), 「リー・スコットCEOが語る, 顧客と従業員に尽くす哲学で競う」(インタビュー記事)『日経ビジネス』8月18日号。
- 渡辺紀征 (2005), 「04年は大変革を耐えた, 結果はこれから来る」(インタビュー記事), 『販売革新』4月号。
- 『西友 サステナビリティ・レポート』各年版, 西友。『週刊ダイヤモンド』, 『Chain Store Age』, 『日経情報ストラテジー』, 『日経ビジネス』, 『日経MJ流通新聞』, 『日本経済新聞』, 『Newsweek』(日本語版), 『販売革新』, *Financial Times*, *Fortune*, *Wall Street Journal* は本文中に引用記事を記載した。

資料(1) 西友・ウォルマートのあゆみ

2002年

- 3月 ・包括業務提携契約を締結
- 4月 ・ウォルマート(W)社、西友、住友商事の3社協議開始
- 5月 ・W社、西友の株式6.1%取得
- 7月 ・W社フィージビリティ・スタディ・チーム8名(常駐)が調査開始
- 9月 ・物流担当者らスタディチーム10名に増強
- 10月 ・販売コンテスト「SPIプログラム」開始  
・折り畳み傘等のW社の開発した直輸入品のテスコ販売開始
- 11月 ・西友が金融子会社東京シティファイナンスを米投資ファンドに売却
- 12月 ・W社、西友の持ち株比率37.8%へ  
・長期価格引き下げ策「ロールバック」を導入

2003年

- 1月 ・上期から組織を25部門から11部門に集約化  
・店舗業務マニュアル「ダイロ」(各部門の1日の作業日程をチャック)、「リテイル・スタンダード」(定型業務の達成水準をチェック)を導入  
・グリーター(案内人)制を導入
- 2月 ・西友の03年2月期決算経常利益87%減、908億円の最終赤字に  
・経営技術、企業文化に関する従業員の教育研修開始
- 3月 ・西友、臨時株主総会でW社から役員5名を受け入れ  
・経済産業省に対し3ヵ年の事業再構築計画書を提出し、産業再生法適用へ  
・「リテイル・スタンダード」等の店舗業務システムの研修開始  
・W社の店舗什器を導入した佐賀・巨勢店舗
- 5月 ・取締役会と経営執行機能を分離する委員会等設置会社に移行
- 6月 ・既存店改装の実験、二俣川店開店
- 7月 ・長野県の食品スーパー、エス・エス・ブイを完全子会社化
- 8月 ・仕入れ、売上高、発注情報、在庫データ等

を一元的に管理する店舗情報システム「スマート・システム」を、成増店等9店舗で導入

- ・新店舗システムを成増、練馬、東松山の3店舗で導入
- ・すべて現金仕入れに切り替え
- 10月 ・チラシ広告を復活
- 12月 ・取引先100社弱と、販売・在庫情報を即時的に共有し、需要予測を行う「リテイル・リンク」の導入実験開始  
・西友の03年12月期70億円の最終赤字

2004年

- 上期 ・英アズダの衣料品ブランド「G」投入、「シンプリックベイシック」等W社の自社ブランド商品が拡大投入
- 1月 ・労組に対し希望退職者約1,600人の募集を通告
- 3月 ・副店長制を廃止、店舗組織を6階層から4階層へ
- 4月 ・リージョン制(6地域)発足。  
・ワンフロアー形式のスーパーセンター実験店舗が静岡・沼津で開店
- 5月 ・店舗マネジャー5,000人を対象にした現場研修制度「SOL」(ストア・オブ・ラーニング)を開始
- 6月 ・九州の食品スーパー、サニーを完全子会社化  
・店舗情報システム「スマート・システム」を76店舗に導入、11月206店舗に
- 11月 ・既存店改装のモデル、新座店新装開店
- 秋冬 ・衣料品の低価格化路線を修正し、品揃えの拡充、アップスケール化に取り組む。
- 12月 ・西友の04年12月決算123億円の最終赤字

2005年

- 4月 ・2層型スーパーセンターの実験店舗を神奈川・平塚で開店
- 7月 ・木内正雄代表執行役CEOが業績不振の責任をとって辞任、代わりに渡邊紀征取締役会議長が代表執行役CEOに
- 9月 ・W社とみずほ銀行が合計1,150億円の出資を発表

- 12月
- ・ W社の西友持株比率53.3%に、西友はW社の連結子会社へ
  - ・ 西友の05年12月決算177億円の最終赤字
  - ・ W社エドワード・カレッジスキが代表執行役CEOに
  - ・ 24時間営業の店舗が209店舗に拡大
  - ・ 「スマート・システム」252店舗に導入
  - ・ 取引先メーカー約650社との間で「リテイル・リンク」を結ぶ

2006年

- 8月
- ・ 埼玉県三郷市で大規模配送センター稼働
  - ・ 店舗改装が05年の15店舗から65店舗に急増

2007年

- 12月
- ・ 第3回新株予約権66.7%の行使期限

出所：西友社内資料，新聞報道，聞き取り調査に基づき作成。

## 資料（2）ウォルマートの企業理念・行動指針・約束

### ● 西友の企業理念

「お客様第一」の信念のもと，経営の基本となる「3つの信条」を掲げています。

#### ウォルマートの「3つの信条」

- 1 すべての人を尊重する
- 2 お客様のために尽くす
- 3 常に最高をめざす

### ● サム・ウォルトンの行動指針10カ条

- 1 自分の仕事に夢中になろう
- 2 利益をパートナーと分かち合おう
- 3 パートナーがやる気を出すようにしよう
- 4 できるかぎりすべての情報をパートナーと分かち合おう
- 5 よいと思ったら惜しみなく賞賛を送ろう
- 6 成功を喜び，失敗のなかにユーモアを見出そう
- 7 すべての人の話を聞こう
- 8 お客様の期待を超えよう
- 9 競争相手よりうまく経費をコントロールしよう
- 10 流れに逆らって泳ごう

### ● ウォルマートの「商売の5つの約束」

- 1 品切れのない売場にしよう
- 2 適正な価格をつくよう
- 3 商品の価格を知らせよう
- 4 気持ちよくお支払いいただくよう
- 5 聞こう，学ぼう，伝えよう