

## 2度の試行錯誤の末整理対象となった ウォルマート・ジャパン

丸 谷 雄一郎

### I はじめに

ウォルマートの本格的な海外進出は1991年に開始され、初期の香港（1995年）、インドネシア（1997年）からの撤退、試行錯誤期の韓国、ドイツ（2006年）からの撤退を経て、出店国は北米のカナダ、メキシコ、中米5カ国、中南米のブラジル、アルゼンチン、チリ、アジアの中国、日本、インド（卸のみ）、欧州の英国、アフリカ13カ国にまで増加した。新興国においては、2000年代後半以降、進出先であるメキシコにおいて買収先が有していた新業態を改良した低所得階層向けの倉庫型ディスカウントストアという新業態を各国に積極投入し、都市部郊外や地方都市への出店を加速した。こうしたノウハウの横展開は英国で開発したPBや仕入れ先のルートの利用などにおいてもなされ、ウォルマートのグローバル・マーケティング戦略は2010年代の前半までは試行錯誤の末一定の成果をあげてきたといえる。

しかし、2010年代後半に入ると、ネット小売の普及は従来と異なる条件への対応を不可欠な状況にしつつある。ウォルマートのCEOとなったダグラス・マクミロン氏は2016年1月にクレイトン・クリステンセンのいうところの「イノベーションのジレンマ（業界トップになった企業が顧客の意見に耳を傾け、さらに高品質の製品サービスを提供することがイノベーションに立ち後れ、失敗を招くという考え方）」に陥っていたことを認め、従来の業態の改善や店舗拡大といった戦略を転換し、ネット小売事業重視を鮮明にした<sup>1)</sup>。2018年2月には社名「ウォルマート・ストアーズ」から実店舗をイメージさせる「ストアーズ」を外し、ネット小売部門の更なる拡大を目指すことを印象付け、ネットと店舗の融合を図るオムニチャネル化を進めている。

筆者も2010年代中頃以降、各地での調査研究を行うにつれて、ネット小売と小売グローバル化との関連性の解明の必要性を実感するようになった。2017年には日本学術振興会科学研究費助成事業から助成を頂きネット小売普及と小売グローバル化に関する研究を開始した。2017年9月にはメキシコ、2018年9月にはアルゼンチン、2019年9月にはケニア、2020年3月にはガーナにおいて現地調査を行い、小売国際化現地化戦略モデル構築に影響を及ぼす、インフラ整備（丸谷（2018））、労働組合の強い影響力（丸谷（2019））、国家要素

2度の試行錯誤の末整理対象となったウォルマート・ジャパン

の脆弱性を補完する BOP ビジネスを促進するスタートアップ企業の影響力（丸谷（2020））、圧倒的な天然資源保有（丸谷（2021））といったネット小売普及を妨げるあるいは促進する要因を指摘した。それ以降海外における現地調査は新型コロナウイルス感染の世界的拡大によって困難となっている。

新型コロナウイルス感染拡大によるロックダウンや自粛が世界中で拡大する中で、ネット小売の影響力はさらに拡大している。筆者が主要研究対象とするウォルマートもネット小売重視というグローバル・マーケティング戦略を具現化し、西友買収によって参入後試行錯誤してきた日本市場においても KKR と楽天に株式の多くを売却し、少数保有に切り替える決断を行った。

楽天は日本資本のネット小売最大手企業であり、現地大手ネット小売との連携という意味では、中国における京東との提携やインドにおけるフリップカートへの出資といったウォルマートが既にアジアにおいて展開している市場における現地大手ネット小売との連携によるネット小売強化という動きを日本市場においても促進した動きともいえる。コロナ禍で海外調査ができない状況下、新型コロナウイルス感染拡大が促進するネット小売普及によって大きな決断を強いられた日本におけるウォルマートの戦略について考察し直すことは、今後の同社の戦略を検討する上でも重要と考えられる。

以上の問題意識に基づいて、本稿ではネット小売重視期にあるウォルマートのグローバル・マーケティング戦略を確認した上で、新型コロナウイルス感染拡大が促進するネット小売普及によって大きな決断を強いられた日本におけるウォルマートの戦略について示していく。

## II ウォルマートのグローバル・マーケティング戦略の概要

### 1. ウォルマートのグローバル配置の概要

グローバル・マーケティング戦略は参入市場及び参入モードの設定という配置戦略と標準化・現地化及び知識移転という調整戦略に区分できるが、ウォルマートの配置戦略の概要は表1の通りである。

グローバル配置戦略は6期に区分でき、現在6期目のネット事業重視期に区分できる。パート・スパークス（2006）は、ウォルマートの国際化に関して2005年までを、初期参入期、世界市場集中期、戦略視点期の3期に区分している。この区分自体は、ウォルマートの当初15年間の海外展開の区分としてはおおむね妥当といえる。

ウォルマートの海外展開は当初、創業者サムの後継のデイビッド・グラスらによって開始され、国際部門設立とともに国際部門担当者による影響が強まったとみられる。国際部門の社内での重要性が高まった結果、2009年には国際部門のトップ経験者が全社のCEOに就任

表 1 ウォルマートの国際展開の経緯

時期	年	出来事
①参入初期 (1991-94)	1991	メキシコ進出
	1993	国際部門創設, 部門 CEO ボブ・マーチン氏招聘
②店舗網拡大期 (1994-1999)	1994	カナダ進出
	1995	アルゼンチン, ブラジル進出
	1996	中国進出
	1997	ドイツ進出
	1998	韓国進出
③試行錯誤期 (1999-2006)	1999	イギリス進出
	2002	日本進出
	2004	ブラジル買収による店舗網拡大
	2005	中米地峡諸国 5 カ国進出
	2006	韓国, ドイツ撤退
④新興市場重視期 (2006-2010)	2007	中国買収による店舗網拡大
	2008	アジア地域本社香港に設立
	2009	マイケル・デューク氏国際部門 CEO 出身初の全社 CEO 就任
	2009	チリ進出
	2010	インド進出 (卸売のみ)
⑤組織再編期 (2010-2016)	2010	ラテンアメリカ地域事務所フロリダに設立
	2011	アフリカ進出
	2011	地域マネジメントチーム (現ウォルマート EMEA) 設置
⑥ネット事業重視期 (2016-)	2016	国際部門リストラ策発表し実施
	2018	ジュディス・マッケンナ氏女性初の国際部門 CEO 就任
	2018	ブラジル少数保有に切り替え, インド大手ネット企業買収
	2020	イギリス少数保有に切り替え
	2020	アルゼンチン撤退
	2021	日本少数保有に切り替え
	2021	西アフリカおよび東アフリカ 5 か国からの撤退に向けた正式な売却プロセス開始を発表

2度の試行錯誤の末整理対象となったウォルマート・ジャパン

することになったとみられる。2005年以降の国際部門重視の流れを踏まえると、ウォルマートの国際展開は、デイビッドらによる参入初期、国際部門創設後初代担当者となったボブ・マーチン氏による店舗網拡大期、リー・スコット氏に代替わりするタイミングで後継となったジョン・メンツァー氏による試行錯誤期、マイケル・デューク氏がメンツァー氏の後継に就任し新興市場重視を打ち出した新興市場重視期、デューク氏が初の国際部門出身の全社CEOとなり、現CEOであるマクミロン氏が国際部門の後継に就任し、組織再編を行った組織再編期に区分できる。

マクミロン氏がウォルマートの全社CEOに就任しネット重視を鮮明にした2016年以降から現在までがネット事業重視期といえる。こうしたネット小売重視への方針転換は取締役会の世代交代にも表れている。2015年6月には創業者サム・ウォルトンから会長の座を引き継ぎあまり経営の前面には出ずに、23年間ウォルマートのグローバル展開を支えてきたサムの息子ロブ・ウォルトン氏が70歳で義理の息子（長女の夫）であるグレッグ・ペナー氏に取締役会会長の座を譲った。

ペナー氏はウォルマートの地元アーカンソー州知事を務めた元クリントン大統領夫妻と同じワシントンDCの名門ジョージタウン大学からスタンフォード大学MBAを経てゴールドマンサックス社財務アナリストという経歴を有する王道の経営者エリートであり、アルバイトからたたき上げをアピールするCEOとは対照的である。ウォルマート会長就任当時45歳と従来のCEOに比べてかなり若いのが話題となったマクミロン氏よりもさらに3歳若い。彼はウォルマート入社後本格参入後の日本でのCFOを経て、2011年以降同社のテクノロジー及びEコマース委員会（Technology and eCommerce Committee）を会長として主導し<sup>2)</sup>、同社のネット小売重視への転換の基盤を固め、2014年に副会長となった。取締役会会長就任後もインドでのフリップカート買収における主導的な役割が指摘されており<sup>3)</sup>、中国のIT大手バイドゥ取締役にもなっていることを踏まえても、ネット事業重視期に入った同社のグローバル配置戦略に関して今後強い影響を与えていくとみられる。

2021年1月にはウォルマート本社の米国Eコマース部門社長兼CEOを務めたマーク・ロア（Marc Lore）氏が退任した。彼は自身創業のEコマース企業ジェット・ドットコム（Jet.com）をウォルマートに30億ドルで売却し、2016年9月から世界的小売業者のEコマース部門のトップとして同社のEコマース定着を担っていた。ある意味異端であった彼の退任はウォルマートの米国本国社内においてネット事業が定着したことを示した象徴的な出来事といえる。

## 2. ウォルマートのグローバル配置戦略の転換

ウォルマートのグローバル配置戦略は新興市場重視期からネット事業重視期への転換が行われている状況が反映されている。こうした状況をアンゾフの製品・市場マトリックスの枠

表 2 アンゾフの製品・市場マトリックスを用いて分析したウォルマートの全社戦略

小売フォーマット	市場 国内 地方→都市	国外（新興国選択）⇒新興国を選別		
		先進国 →	一般新興国	国家要素中心の国
食品取扱	DS → SC NM	カナダ, 英国, ドイツ, 日本 ⇒英国, 日本 経営関与度縮小	中南米諸国 ⇒ブラジル経営 関与度縮小, アル ゼンチン撤退 アフリカ諸国 ⇒西アフリカと 東アフリカ5か 国からの撤退に 向けた正式な売 却プロセス開始 を発表	中国, インド
MWC	MWC			
倉庫型 DS	倉庫型 DS	なし	都市→地方	なし
ネット小売 ⇕ オムニチャネル化	ネット小売 ⇕ オムニチャネル化	ネット小売 ⇕ オムニチャネル化	ネット小売大都 市のみ普及	ネット小売 ⇕ 中国オムニチャ ネル化に向けて 京東と連携強化 インドネット小 売大手買収

注 1) DS はディスカウントストア, SC はスーパーセンター, NM はネイバーフッド・マーケット, MWC は会員制ホールセールクラブである。

注 2) → は新興市場重視期, ⇕ はネット事業重視期の戦略である。

注 3) 国家要素中心の国のうち, インドは出店規制により卸中心での展開であったが, 小売は規制が相対的に緩いネット小売のみ展開している。

組みを用いて分析すると, 表 2 の通りである。

ウォルマートは 1962 年の 1 号店開店以降米国国内を小売業にとっての製品に当たる小売フォーマットを拡大することによって浸透を図り成長してきた。1990 年には世界最大の売上高を有する小売業者となった。1991 年の隣国メキシコ進出以降, 新市場を求めて国外に展開を開始し当初試行錯誤したが, 2000 年代半ば以降新興市場に経営資源を集中し, 新興市場向けのフォーマットを都市部以外にも積極展開することによって一定の成功を収めた。

しかし, 2010 年代ネット小売という新たな小売フォーマット確立を求める動きが国内外で加速し, 特に新興国のうち国家要素中心の国の小売市場ではその加速のスピードが速く対応に苦慮している状況にある。

ネット小売への投資を積極化すると同時に, 2010 年代半ばまで重視してきた新興市場を含めて市場の選別を開始した。先進国市場では英国と日本が選別される対象となった。英国では 2020 年 10 月にガソリンスタンドなどを展開する EG グループと, 英投資会社 TDR キ

2度の試行錯誤の末整理対象となったウォルマート・ジャパン

表3 インド小売大手4社の小売シェアの推移（単位％）

	2016	2017	2018	2019	2020
ウォルマート	1.0	1.5	1.8	2.1	2.7
アマゾン	0.8	1.2	1.4	1.7	2.2
リライアンス・グループ	0.5	0.6	0.8	0.9	0.8
フューチャー・グループ	0.6	0.6	0.7	0.7	0.6

注) ウォルマートの数値は2017年以前は傘下入り前のフリップカートの小売シェアである。

出所) Euromonitor (2021), p. 20 で提示されたデータに基づいて、筆者が作成。

キャピタルでつくる企業連合に株式の大部分を売却し少数保有とすることを発表した。日本でも既述のように2020年12月にKKRと楽天に株式の多くを売却し、少数保有に切り替えることを発表し、2021年3月にはこの取引が完了したことを発表した。

新興市場でも市場の選別を進めた。国家要素が強く、ネット小売の発展が見込まれる中国、インドに重点を移した。中国では2016年6月ウォルマート保有のネット通販事業「1号店」(Yihaodian)を京東に売却し、京東が新たに発行する株式を取得し約5%出資することで提携を開始し、同年10月に5,000万ドルを出資して連携を強化した。2018年7月には京東とウォルマートは双方のユーザー・在庫情報・店舗情報を共通化し、オンラインとオフラインの融合を加速させるためのパートナーシップ強化を共同発表した。

インドでは2018年5月にアマゾンと有店舗を含む小売業者ランキングで首位を争ってきたフリップカートに77%出資し、2020年7月には追加出資も発表した。同社はコロナ禍も追い風にして有店舗を中心とする小売業者との差を拡大し、2位アマゾンとの熾烈な競争を行いながら、2社でインド小売業界を牽引している。ユーロモニター社による小売業者の売上シェアランキングにも両社の勢いは示されている。1位フリップカートはウォルマート傘下になる以前の2017年の1.5%から、同社傘下入り後も順調にシェアを拡大し、2018年1.8%、2019年2.1%、2020年2.7%とし、2位アマゾンも2017年1.2%、2018年1.4%、2019年1.7%、2020年2.2%とシェアを継続的に上昇させている。それに対して、有店舗を中心にインド小売近代化を牽引してきたリライアンス・グループとフューチャー・グループは3位と4位の地位を維持しつつも、1%未満のシェアをなんとか維持しているに過ぎない(表3参照)<sup>4)</sup>。

国家要素は強いが、ネット小売の発展が相対的に遅いブラジルでは、長期的に市場としての可能性があることを踏まえて2018年6月少数保有に切り替えた。2021年3月にはカルフルがネットワークの融合を目指した買収を目指すことを発表した(図1及び図2参照)。

国家要素は相対的に弱く長期的にも市場としての可能性が低いアルゼンチンからは2020

図 1 カルフルのビッグ買収によって統合されるネットワーク



出所：カルフルがホームページで発表したビッグ買収に関して示したプレゼン資料で提示した図 (<https://www.carrefour.com/en/actuality/carrefour-reinforces-its-leading-position-brazil-acquisition-grupo-big>) を抜粋し一部修正。

図 2 カルフルのビッグ買収に伴う統合されたネットワーク

フォーマット	会員制店舗	ハイパーマーケット	スーパーマーケット	近隣型店舗	キャッシュ&キャリー
バナー	Sams	BIG BIG bompreço	Nacional Bompreço	TodoDia	Maxi
ポジショニング	プレミアム	メインストリーム	メインストリーム	ソフトディスカウント	ディスカウント
店舗数	35店舗	107店舗	99店舗	97店舗	49店舗
総売上高に対する%	21%	52%		27%	
カルフルブランドに付加される要素	新たなフォーマット	2倍となる店舗数	3倍となる店舗数(強力地域ブランドを付加)	新たなフォーマット	+25%の店舗数

注) 店舗数は2020年12月20日時点のガスリンスランド、ドラッグストア及びホールセールセンターを除いた店舗数である。

出所：カルフルがホームページで発表したビッグ買収に関して示したプレゼン資料で提示した図 (<https://www.carrefour.com/en/actuality/carrefour-reinforces-its-leading-position-brazil-acquisition-grupo-big>) を抜粋し一部修正。

年11月に完全撤退した。国家要素は強いが、ネット小売の発展の可能性もある南アフリカでは主要業態ではない食品販売のケンブリッジ、キャッシュアンドキャリーチェーンであるリノ (Rhino) 及び果実や野菜の流通を担うフルーツスポットと精肉処理施設からなるマズフレッシュ社を売却しリストラを進めると同時に、ヴォーダコム (Vodacom) のヴォーダ・ペイ (Voda Pay) との連携を進めてEコマースを重視することを発表した<sup>5)</sup>。

上記のリストラと同時に、2021年9月には南アフリカとアフリカ諸国での店舗展開を担

## 2度の試行錯誤の末整理対象となったウォルマート・ジャパン

う子会社マスマートは、西アフリカや東アフリカに展開してきたディスカウントストアのゲーム14店舗（ナイジェリア5店舗，ガーナ4店舗，ケニア3店舗，ウガンダ1店舗，タンザニア1店舗）の正式な売却プロセスを開始することを発表した。同社は南アフリカ以外でもビルダーズウェアハウスなどゲーム以外の業態を展開している諸国もあるが，今回撤退を発表した西アフリカや東アフリカ諸国ではゲームのみの展開しかなされておらず，このプロセスが完了すれば上記5か国には店舗はなくなり，マスマートの母国である南アフリカ周辺の南部アフリカ地域以外から撤退することになる。

### Ⅲ 2度の試行錯誤期の末整理対象となったウォルマート・ジャパン

ウォルマートは参入後の苦戦を経ての完全所有子会社後の試行錯誤期と米英中印というネット小売先進諸国での経験を有する同社のネット事業重視期への転換を踏まえた試行錯誤期という2度の試行錯誤期を経て整理対象となり，少数保有へと戦略を転換した。

#### 1. 日本市場参入後の苦戦を経ての完全所有子会社後の試行錯誤期の戦略

##### (1) 日本市場参入後の苦戦

###### ①ウォルマートの日本市場参入の経緯

ウォルマートの日本市場参入は1997年ドイツ，1999年英国といった先進諸国市場参入ならびに，1996年中国，1998年韓国といったアジア市場進出という当時の積極的な海外進出方針に沿ったものであった。日本国内の規制緩和，経済低迷に伴う豊富な買収物件の存在，地価下落といった要因やカルフル，コストコなどその他のグローバル・リテイラーの参入という要因も進出を後押ししたとみられる。

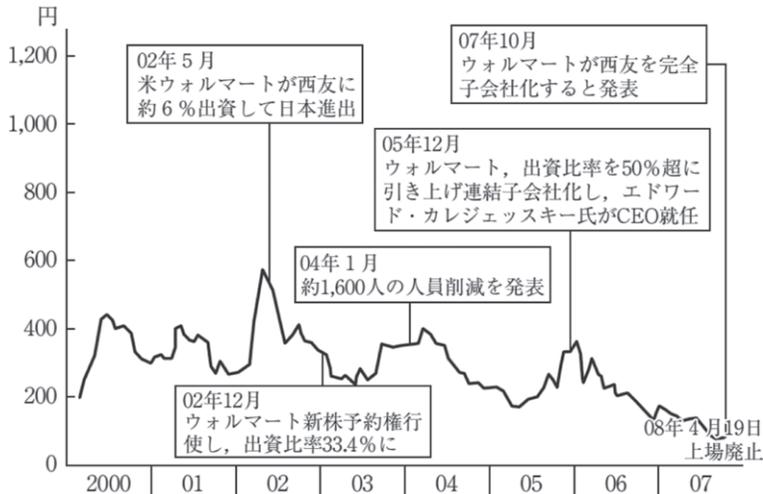
ウォルマートの日本市場参入は，2002年5月に，経営再建中であった西友との包括的業務提携に伴う6.12%の出資により開始された。この提携は2005年までに50.1%，2007年までに66.7%まで出資比率を高める新株予約権を取得することを含んだ内容であった。ウォルマートはこの段階で見込みなしという判断を行えば，途中で出資を中止することは可能であった。

しかし，西友の金融子会社であった東京シティーファイナンス<sup>6)</sup>が2002年11月末に米国の投資ファンドのローンスター・グループ<sup>7)</sup>に売却され，連結利子負債が1,500億円減少したこともあり，2002年12月27日という相対的に早い時期に33.4%までの増資に踏み切った。2005年12月には出資比率を50.9%に引き上げ連結子会社化し，2007年10月にはTOB<sup>8)</sup>により西友の全株式を取得し，2008年4月19日には完全子会社化することを発表した。

###### ②日本市場参入後の苦戦

同社は日本市場参入において，参入モードは当時同社においてセオリーとなりつつあった

図 3 ウォルマート日本参入の経緯と西友の株価



出所) 日本経済新聞 2007年10月24日付の記事に用いられた図表で提示された枠組みに基づいて作成。

メキシコ方式、すなわち合併で参入し、その後に出資比率を引き上げるというパターンを採用した。メキシコとの相違はメキシコで買収したシフラと日本で買収した西友が置かれていた状況にあった。シフラは金融危機下での一時的業績低迷であったのに対して、西友は経営再建中であり、こうした状況の相違は苦戦の要因となった。

実際、日本におけるウォルマートの当初の業績は改善が見られず、苦戦は株価や決算などあらゆる数値に明確に表れた。西友の株価は2002年5月に出資を行った時点の約600円をピークに下降を続けた(図3参照)。完全子会社化発表の直前の2007年9月には1974年の上場来安値74円をつけ、売上高も一貫して下降を続けていた。営業利益も2006年度には若干回復したものの、2007年度には再び減少し、最終損益は209億3,000万円の赤字となった。2007年度の店舗ごとの損益も、既存店舗391店舗のうち、黒字店舗は162店舗と全体の41%にすぎず、前年比20店舗減となった。主要業態のうちGMSの状況は最悪であり、59億円の営業赤字となり、かつて「西武」の百貨店業態であった「リヴィン」部門も14億円の赤字となった。唯一、食品スーパーがなんとかプラスマイナスゼロを維持している状況にあった<sup>9)</sup>。

当初の苦戦の要因を考察するには、ウォルマートの2年前にハイパーマーケットで参入し、約5年で撤退したカルフルの事例について考察した分析が参考になる<sup>10)</sup>。この分析は、カルフルの撤退原因として、主体側の要因としての商品調達の失敗、環境要因としての直接取引を困難にする商慣行、総合型業態(GMS)の低迷、業態適応化の失敗、本社主導型組織の導入による弊害、競争の激化をあげている。

表4 西友の高コスト体質解消のための徹底したリストラ

年	リストラの具体的内容
1995年	約1,500人のリストラ
2002年	ウォルマート西友へ資本参加
2004年	パート比率上昇と約1,600人のリストラ
2007年	本部勤務社員削減を目的とした450人のリストラ
2008年	ウォルマート西友を完全子会社化 不採算店20店舗閉鎖と非管理職350人のリストラ

ウォルマートとカルフルの事例は、100%子会社設立というグリーンフィールド型の参入モードか、買収方式かということによる相違がある。商品調達失敗、直接取引を困難にする商慣行に関しては、多くの店舗を有する西友買収を通じて参入したウォルマートが有利な状況にあるので、必ずしも当てはまらないといえる。

しかし、総合型業態（GMS）の低迷、業態適応化の失敗、本社主導型組織の導入による弊害、競争の激化<sup>11)</sup>といったその他の要因は、ウォルマートの苦戦を生み出している状況と非常に類似していたとみられ、参入当初の状況を考察するのに有用であるといえる。

## (2) 日本市場参入後の苦戦を経ての完全所有子会社後の試行錯誤期の戦略

### ①日本市場参入後の苦戦を経ての完全所有子会社後の試行錯誤期の戦略概要

ウォルマートは日本市場参入後の苦戦を経て西友の完全所有子会社化を行って以降、A. リストラと店舗効率の改善による自社の体質改善と同時に、B. 低価格イメージの定着を図り、C. 日本市場におけるウォルマートの定着を図った。

### ②日本市場参入後の苦戦を経ての完全所有子会社後の試行錯誤期の戦略

#### A. リストラと店舗効率の改善による自社の体質改善

ウォルマートは2002年の資本参加以降、同社のEDLP戦略導入の前提となる高コスト体質解消のために徹底したリストラを行った（表4参照）。

西友は、ウォルマートの資本参加以前の1995年に既に約1,500人のリストラを行っていた。しかし、2004年にパート比率を上昇させると同時に約1,600人、2007年に本部勤務社員削減を目的として450人をリストラした。2007年12月時点で連結ベースでの社員数を、2003年2月時点での約10,800人から約5,700人にまで低下させた。パート比率も83%まで高めた。2008年6月の完全子会社化以降も、2008年10月には不採算店20店の閉鎖と更なる店舗運営の省力化を目的とした非管理職350人のリストラを発表した<sup>12)</sup>。

リストラと並行して、チラシ回数減少、作業標準化などを実施し、店舗作業効率向上の条件を整えた。2008年以降、商品部門を超えての品出しなど部門横断的な組織への転換、レ

表5 リーマン・ショック後の低価格イメージの確立に向けた取り組み

年月		具体的取り組み
2008年	11月	「KYでいこう」キャンペーン開始
	12月	最低価格保証制度一部商品除き導入 衣料品、住関連品 3,000品目値下げ
2009年	4月	298円弁当導入
2010年	3月	冷凍食品のチラシでの割引表示やめる
2011年	9月	従来型チラシからタブロイド版新聞風に変更 サゲリク・キャンペーン実施
2012年	3月	サゲリク・キャンペーン第2弾実施
2013年	7月	KY すぎる 85円キャンペーン実施
2014年	6月	ウォルマートカード割引率3%に変更
	10月	野菜果物の他店チラシ持参で同額保証プログラム
2015年	3月	プライスロックプログラム開始
2017年	3月	ウォルマート調達網活用し米国産牛肉 EDLP 化
	8月	みなさまのお墨付きプライス・キャンペーン開始

ジ打ち、陳列など複数業務をこなせる従業員育成によって、2年間で4割の店舗生産性の向上を図り、高コスト体質の是正に一定のめどをつけた。

#### B. 低価格イメージの定着

同社は完全子会社化直後のリーマン・ショック後の消費者の低価格志向の強まりを機会として捉え、これ以降、低価格をアピールする戦略を次々に導入し、ディスカウント・リテイラーとしてのイメージを定着させた（表5参照）。

具体的には、2008年11月13日の新聞広告掲載を皮切りに開始した「KYでいこう」キャンペーン、家電量販店では一般的であった最低価格保証制度の価格比較が困難な一部商品を除いた衣食住にかかわるほぼ全商品への対象拡大、298円弁当導入、メーカー主導の概念自体を否定するための冷凍食品のチラシでの割引表示の中止、ハイロー・プライシングの象徴であった従来型のチラシからのタブロイド版新聞風のKY TIMESへの切り替えであった。

#### C. 日本市場におけるウォルマート方式の定着

ウォルマート方式の低価格アピールも積極的に行うようになった。2008年12月には、ウォルマートの英国子会社アズダの低価格ワインのPBエクストラスペシャルを導入した<sup>13)</sup>。2009年11月のリヴィンよこすか店の改装など、2006年以降始めた既存店の改装もより積極的に行い、ウォルマート流の量感陳列を積極的に導入することで店内でも安さをアピールするようになった。2010年9月には、買い物代金を常時1%割引く入会金年会費無料のク

## 2度の試行錯誤の末整理対象となったウォルマート・ジャパン

レジットカードである「ウォルマートカード」を導入し、2014年6月には割引率を3%に変更し、毎月5日、20日は5%オフとなるようにもした。2014年10月には他店チラシ持参で野菜や果物の同額保証プログラムを、2015年3月にはプライスロックプログラムを導入し、2017年3月にはウォルマート調達網を活用し、米国産牛肉をEDLP化した。

2012年10月には欧州からの加工食品や青果商品の発注窓口を、従来の約30社との個別方式からIPL社への加工食品や青果輸入一元化方式に変更することを発表した。12月にはウォルマート英国子会社アズダ社で行っていたPBの高品質を確保するための消費者テストを日本流にアレンジして導入した<sup>14)</sup>。新ブランド「みなさまのお墨付き」と一定の品質の商品を最安値で打ち出した「きほんのき」ブランドを、米国発のPBブランドグレート・バリューを廃止して導入した。そして、新ブランドの大好評を受けて、2013年4月には「みなさまのお墨付き」の販売品目計画を、当初予定の400品目から500品目に拡大し、2017年9月には約950品目となり、8月の第1弾と合わせると844品目を値下げするプライス・キャンペーン第2弾も行った。なお、店舗密度が高い日本の消費者の厳しい目という日本の特徴を反映した西友の日本発PBは2016年3月より中国でも販売が開始された。

ウォルマート主導の組織体制の強化も行ってきた。2009年ウォルマート・ジャパン・ホールディングスを、株式会社から取締役会や株主総会の開催を省略することで意思決定の迅速化が可能な合同会社（日本版LLC）に切り替えた。2010年2月元三菱商事の野田亨氏を西友CEOとし、ウォルマート・ジャパン・ホールディングスCEOとを兼務させた。

## 2. 2度の試行錯誤期の末整理対象となったウォルマート・ジャパン

ウォルマートは本国でのアマゾンでの対抗戦略と同時に、国際部門の整理と可能な地域でのネット事業重視戦略が打ち出した。日本市場も例外ではなく、2度目の試行錯誤がなされるようになった（表6参照）。

2011年6月より前CEO野田氏より経営を引き継ぎ日本市場におけるウォルマート方式の定着を進めてきたスティーブ・デイカス氏が、ウォルマート・ジャパン・ホールディングスCEO兼西友CEOを2015年5月に退任した。デイカス氏の後任には2012年に執行役員シニア・バイス・プレジデントに就任した日本リーバ（現ユニリーバ・ジャパン）元社長であった上垣内猛氏が就任した。2015年11月にはウォルマート・ジャパン・ホールディングスに本部管理機能を集約した。なお、COOには「ドットコム事業本部」「店舗運営本部」「お客様相談室」「アセットプロテクション」「マーケティング本部」「業態戦略推進部」の顧客サービス関連6部門の一元管理、特に店舗とネットの融合推進のためにミッチェル・スレーブを招聘した。

スレーブ氏は本社の全社戦略に沿って、2016年6月にはウォルマート・グループ初となるネットとリアル店舗を掛け合わせたハイブリッド型の西友豊玉南店を開店し、10月には

表 6 2 度目の試行錯誤前後の西友の経営体制の概要

年月	出来事
2008 年 4 月	西友上場廃止, ウォルマートが完全子会社化
2009 年 3 月	持ち株会社ウォルマート・ジャパン・ホールディングス設立
2009 年 9 月	西友の会社形態株式会社から合同会社に変更
2010 年 2 月	三菱商事出身野田亨氏が CEO 就任
2011 年 6 月	スティーブ・デイカス CEO 就任
2015 年 5 月	現ユニリーバジャパン出身上垣内毅氏 CEO 就任, ミッチェル・スリープ氏 COO 就任
2016 年 6 月	ネットスーパーの専用倉庫と売り場を一体化した新型店西友豊玉南店出店
2018 年 1 月	楽天と提携し, ネットスーパー事業共同展開を発表
2018 年 2 月	上垣内毅氏 CEO 退任, ミッチェル・スリープ氏 CEO 代行に
2018 年 3 月	ネット通販大手の楽天と共同出資で新会社設立
2018 年 8 月	楽天西友ネットスーパー営業開始
2019 年 3 月	現アホールド・デレーズ・グループ出身リオネル・デスクリー氏 CEO 就任
2021 年 3 月	米投資ファンド KKR と楽天による西友株式取得完了, 現セブンアンドアイ出身大久保恒夫氏 CEO 就任

ハイブリット型店舗 2 号店の東京都東久留米市に西友滝山店を, 2017 年 9 月には東大和店を開店した。

2018 年 2 月には上垣内猛 CEO が退任し, COO のスレープ氏が CEO 代行となり, 翌 3 月にはネット通販大手の楽天と共同出資で新会社を設立し, 8 月には「楽天西友ネットスーパー」の営業を開始した。2021 年 1 月には両社は神奈川県横浜市の三井不動産ロジスティクスパーク (MFLP) 横浜港北に最大 3~4 万アイテムの取り扱いが可能な専用物流センターの稼働を開始し, 自動設備を導入し, 通常の実業との比較で 60% の省人化を実現した。2021 年中には, 大和ハウス工業が開発する大型物流施設「DPL 茨木」(大阪府茨木市) の全フロアを賃借し, 専用物流センターを 2021 年内に新設することを発表しており<sup>15)</sup>, 関西でも同様の取り組みが推進されるとみられる。

2019 年 3 月にはベルギー発世界的小売デレーズ (現アホールド・デレーズ) ・グループ出身のリオネル・デスクリー氏が CEO に就任した。リオネル氏は就任後のインタビューの中で, 中期経営計画のスパークス 22 に言及し, 西友を, 「『バリュー・リテラー』にしたい」と述べ, ウォルマート方式の定着での正の側面である効率性である EDLP のためにさらに生産性を上げていく投資と前 CEO 以来強化してきたオムニ戦略を継続すると同時に, カスタマー・バリュー・プロポジション (CVP) の工場, すなわちお客様に商品や買い物体験

2度の試行錯誤の末整理対象となったウォルマート・ジャパン

で高い価値を感じてもらふことと生鮮食品と総菜の強化を示した<sup>16)</sup>。

スパークス 22 は、ウォルマート・ジャパンが1度目の試行錯誤の末ある程度定着させた日本市場におけるウォルマート方式の定着という路線を踏まえつつも、本社戦略のネット事業重視という路線も並走させようとした取り組みであったといえる。実際、日本市場でもアマゾンが生鮮宅配を2017年4月に開始し、11月にセブン&アイ・ホールディングスがアスクルと提携するなど、ネット小売の食品小売への浸透が進みつつあったが、ネット小売企業の影響力の浸透が日本より先行した米英日印での経験を蓄積しているウォルマート本部との空気の差はあった。スパークス 22 という中期経営計画自体は日本市場の状況を踏まえると理解できる部分は多いが、2度目の試行錯誤に関して、本社はタイムオーバーであると判断し整理対象となったとみられる。

#### IV 結びに変えて

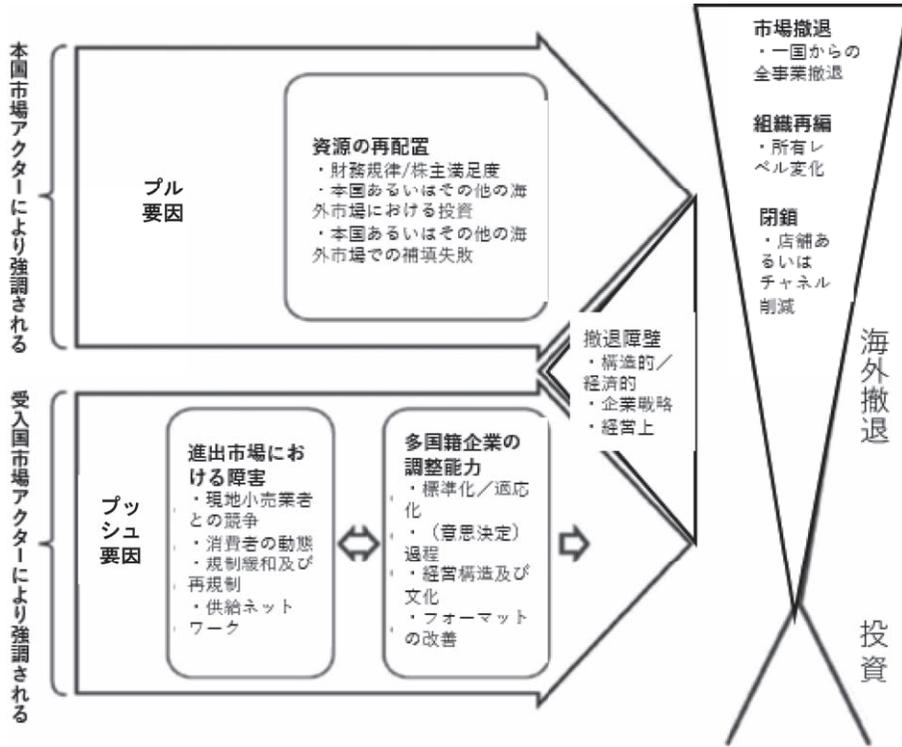
2021年3月西友は既述の通り米投資ファンドのコールバーグ・クラビス・ロバーツ (KKR) と楽天による西友株式の取得が完了したと発表した。ウォルマートはKKRに西友株式のうち65%を、楽天子会社の楽天DXソリューションが20%に売却し、ウォルマートは15%の株式を引き続き保有する少数保有へと転換した。上記の発表と合わせて、3月1日付で新CEOに大久保恒夫氏が就任したことを発表した。

大久保氏はイトーヨーカ堂出身であり、1980年代現セブン&アイホールディングスにおいて鈴木敏文前会長のもとで業務改革委員会のメンバーとして活躍した後、食品スーパーの成城石井社長やセブン&アイ・ホールディングスの常務執行役員などを歴任した経歴を持つ人物である。大久保新CEOは「ネットショッピングを充実させながら全国の実店舗の運営も強化し、西友を新たな成長軌道に乗せる」と就任に当たってコメントしており<sup>17)</sup>、2度目の試行錯誤の際に示されていた中期経営計画スパークス 22 を、今回の3社の座組とコロナ禍で日本でも進んだネット小売の浸透も踏まえた形で進めようとしつつある姿勢の一端が見て取れる。

就任後3カ月後のインタビューにおいても、同氏はEDLPを基本軸としつつ低価格訴求する一方、成城石井で取り組んできた価値ある商品の価格引き下げと同じ方向性を提示し、PBを活用しつつNBをディスカウントする、商品部と販売部の連携を重視し売り込みを図る商品（ヒーローアイテム）のフェースを拡大し商品の量販体制を築く、地域商品を拡充する<sup>18)</sup>、商品を売り込むための売り場の人作成のPOP拡充<sup>19)</sup>といった方法も提示している。

ウォルマートが株式を少数保有に切り替えたのはブラジル、英国に次いで3か国目であり、経営関与度縮小戦略は同社のグローバル・マーケティング戦略においても今や重要な戦略の1つとなりつつある。各国での展開の経緯やパートナーが異なるため、経営関与度縮小戦略

図 4 小売セクターにおける海外撤退の枠組み

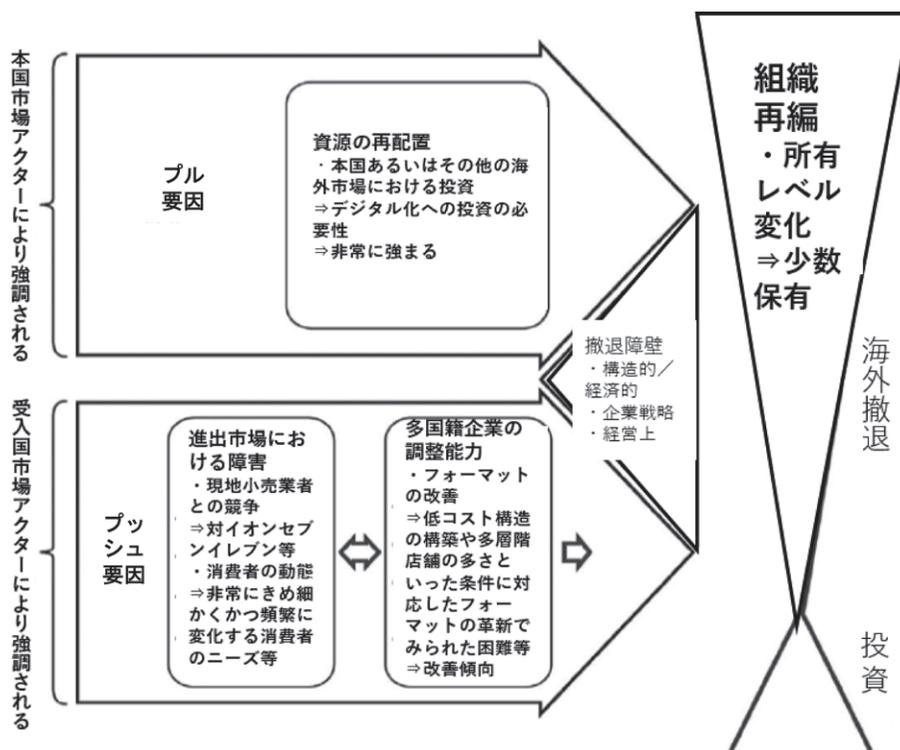


出所) Gersch and Franz (2019), p. 96.

も全社戦略の方向性を踏まえた上で、各国の個別事情を反映したものとなるが、日本市場に関しては、今後の潜在的成長性や大久保氏が提示した方針をみてもグローバル調達網からの商品調達先としてのウォルマートとの取引関係を継続するに過ぎず<sup>20)</sup>、英国事業からの撤退に状況は類似し、小売事業という意味では撤退といっても過言ではないだろう。そういった意味では、潜在的成長性が高いブラジルなどは少数保有の意味合いが大きく異なるとみられる。

小売業者の撤退に関しては、プッシュ要因とプル要因を示した分析枠組みを用いて要因を整理できるが(図4参照)、ウォルマートの日本市場からの小売事業の事実上の撤退はプッシュ要因としてのアマゾンとの対抗のために資源の再配置が最終的に強く影響を及ぼしたといえるが、プル要因も少なからず影響している。具体的には、プル要因のうち進出市場での障害に区分できるイオンやセブンアンドアイといった現地小売業者との競合、非常にきめ細かくかつ頻繁に変化する消費者のニーズといった消費者の動態、多国籍企業の調整能力に区分できる EDLP の前提となる主に参入当初見られた低コスト構造の構築や多層階店舗の多さといった条件に対応したフォーマットの革新でみられた困難なども影響したといえる。

図5 日本市場におけるウォルマートの経営関与度縮小戦略



出所) Gersch and Franz (2019), p.96. の枠組みを用いて、日本市場におけるウォルマートの経営関与度縮小戦略を説明。

プル要因のうち多国籍企業の調整能力不足に関しては失敗経験を積むことで改善はされたとはいえ、進出先市場における障害を克服するまでにはならず、プル要因であるアマゾンとの対抗のために資源の再配置の必要性が高まる中で小売事業の事実上の撤退に至ったといえる(図5参照)。

とはいえ、経営関与度縮小戦略は、各国でいかにパートナーと関係性を構築し、その関係性を管理していくべきなのかということを具現化した戦略であり、既に盤石の基盤を有するメキシコ、中米地峡諸国、カナダ、ある程度の基盤を有するチリやアフリカ諸国、ネット小売大国である中国やインドにも重要な視点を提供するだけに、今後とも注目していきたい。

追記 本稿は2020年度の東京経済大学個人研究助成費(研究番号20—26)を受けた研究成果の一部である。

注 \_\_\_\_\_

1) Ignatius, Adi (2017), p.96. (高橋由香理訳(2018)83頁)。

- 2) グレグ・ペナー氏のウォルマート入社後に関して詳細は、ウォルマートホームページでの会長就任を発表したページ (<https://corporate.walmart.com/newsroom/2015/06/05/walmart-board-of-directors-elects-greg-penner-as-new-chairman>) を参照。なお、ペナー氏の考え方や雰囲気に関しては、MBA を取得した母校スタンフォード大学での彼のレクチャー (<https://youtu.be/KXs0TYejsZc>) を参照。同レクチャーでは COVID-19 に際しての同社のグローバル・サプライ・チェーンというテーマでやり取りをしているが、学生とのやり取りもあるため、彼の考え方や雰囲気がかなり表れている。
- 3) グレグ氏のインドでのフリップカート買収に関する役割に関しては、Jay Kanani, Sanjay Bhayani (2018) を参照。
- 4) 2017 年～2020 年のインド小売業者の売上シェアに関して詳細は、Euromonitor International (2021), p. 20 を参照。
- 5) 南アフリカでのリストラ及び E コマース重視に関して詳細は、ブルームバーグ社のニュースのページ (<https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-03-08/walmart-s-south-african-retailer-starts-sale-of-three-more-units>) を参照。
- 6) 東京シティーファイナンスとは、西友の元子会社のノンバンクであり、消費者金融・モーゲージローンなどを積極的に行った結果、1999 年頃から多額の不良債権が発生し、経営が行き詰まり、親会社西友の決算大赤字の発端となった。
- 7) ローンスター・グループとは、1995 年にテキサス州ダラスで設立された投資ファンドである。1997 年より日本に進出し、2001 年に東京スター銀行を設立した。
- 8) TOB とは、公開市場買い付けの略称であり、株式会社の経営権取得などのために、株式等の買い取りを希望する者が、「買い付け期間・買い取り株数・価格」を公告して、不特定多数の株主から株式市場外で株式を買い集める制度である。
- 9) 日経 MJ2008 年 2 月 18 日付。
- 10) この分析を行った鳥羽は、国境を超える小売企業の「撤退」に関する研究の重要性を指摘し、実際に試みており非常に有用である。筆者も小売企業に限らず、国境を超える企業の撤退に関する研究の困難さを理解しつつも、その困難さを踏まえても研究の重要性への指摘には全く同感である。鳥羽の主張及び撤退に関する具体的な検討に関して詳細は、鳥羽 (2006) を参照。
- 11) 日本での小売市場での競争の実態を示した宮崎 (2010) の主張は有用である。彼は日本のイトーヨーカ堂及びヤオコーと米国のウォルマートを比較検討し、前者がマーチャンダイジングにおける効果が先にあり、後者はマーチャンダイジングにまで踏み込んだロジスティックスであるとはいえ、店頭の商品揃えそのものが効率的なロジスティックスの出版点となっていると述べている。詳細は宮崎 (2010) 224-225 頁を参照。
- 12) 日経 MJ2008 年 10 月 1 日付。
- 13) 日本経済新聞 2009 年 3 月 31 日付。
- 14) 日本では機動的な価格変更が求められることも考慮し、品質維持のための再テストの期間を英国の 2—4 年より短い 1 年半～2 年に設定している。詳細は、「新ブランド「お墨付き」「きほんのき」西友「カカクヤス」進化」日経 MJ2013 年 2 月 13 日付。
- 15) 日経速報ニュースアーカイブ ([https://release.nikkei.co.jp/attach/605159/01\\_202102161154.pdf](https://release.nikkei.co.jp/attach/605159/01_202102161154.pdf))。
- 16) 日経 MJ2019 年 7 月 8 日付。

## 2度の試行錯誤の末整理対象となったウォルマート・ジャパン

- 17) 日経 MJ2021 年 3 月 3 日付。
- 18) 販売革新編集部 (2021) 5-8 頁。
- 19) 栗田 (2021) 120 頁。
- 20) 下田 (2021), 57 頁。

### 主要参考文献

- 栗田晴彦 (2021) 「INTERVIEW この人に聞く 大久保恒夫 西友社長兼 CEO (最高経営責任者) 『激流』 第 46 巻第 8 号, 118-122 頁。
- 下田健司 (2021) 「ウォルマートから外資ファンドへ老舗スーパー・西友の未来」『経済界』 第 56 号第 6 号, 56-58 頁。
- 田口冬樹 (2016) 『流通イノベーションへの挑戦』 白桃書房。
- 鳥羽達郎 (2006) 「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 (兵庫県立大学)』 第 57 第 4 号, 287-316 頁。
- 販売革新編集部 (2021) 「西友社長兼最高経営責任者大久保恒夫氏に聞く」『販売革新』 第 59 巻 8 号, 3-9 ページ。
- 丸谷雄一郎 (2013) 「ウォルマートの創造的な連続適応型新規業態開発志向現地化戦略」『流通研究』 第 15 巻第 2 号, 43-61 頁。
- 丸谷雄一郎 (2017) 「小売業のグローバル・マーケティング戦略」三浦俊彦, 丸谷雄一郎, 犬飼知徳『グローバル・マーケティング戦略』 有斐閣, 227-247 頁。
- 丸谷雄一郎 (2018) 『ウォルマートのグローバル・マーケティング戦略 (増補版)』 創成社。
- 丸谷雄一郎 (2019) 「ウォルマート: ネット小売普及以前最後の世界王者が迎えた最大の試練」佐々木保幸, 鳥羽達郎編著『欧米小売企業の国際展開 その革新性を検証する』中央経済社, 3-21 頁。
- 丸谷雄一郎 (2019) 「ラテンアメリカにおけるネット小売先進市場アルゼンチンの現状〜バッグ・システム構築を困難にするアルゼンチン・コストの存在解明を中心に〜」『東京経学会誌. 経営学』 第 304 号, 35-60 頁。
- 丸谷雄一郎 (2020) 「ブラジル小売市場におけるウォルマートの経営関与度縮小戦略」『東京経学会誌. 経営学』 第 306 号, 39-59 頁。
- 丸谷雄一郎 (2020) 「アフリカにおけるネット小売先進市場ケニアの現状: 国家要素の弱さを補完するエムベサとボダボダによる小売革新を中心として」『東京経学会誌. 経営学』 第 308 号, 3-21 頁。
- 丸谷雄一郎 (2021) 「資源依存後発途上国ガーナにおけるウォルマートの現地化戦略」『東京経学会誌. 経営学』 第 310 号, 51-66 頁。
- 宮崎崇将 (2010) 「ウォルマートの日本市場における「競争力の移転」可能性 —— マーチャングダイニング/ロジスティクスの観点から」『経営研究』 第 60 巻第 4 号, 209-231 頁。
- Adi Ignatius (2017), We Need People to Lean into the Future, Harvard Business Review, 95 (2) 94-100. (高橋由香理訳 (2018) 「インタビュー アマゾンといかに競争していくか 小売業界の最終勝者になるために」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』 第 43 巻第 2 号, 80-91 頁)。

Euromonitor International (2021), Retailing in India, Euromonitor International.

Inka Gersch and Franz Martin (2019), Foreign Divestment in the Retail Sector: The Host Market's Perspective, *Tijdschrift Voor Economische en Sociale Geografie*, Vol. 110 (2), pp. 85-101.

Jay Kanani, Sanjay Bhayani (2018), How India's top online market player Flipkart went on to become bumpy from bumper, *Journal of Modern Management & Entrepreneurship*, Vol. 8 (4), pp. 81-84.