

商品供給・商品調達センターとしての 英国ウォルマート

丸 谷 雄 一 郎

- I はじめに
- II ウォルマートのグローバル・マーケティング戦略
- III 商品供給・商品調達センターとしての英国ウォルマート
- IV むすびにかえて

I はじめに

1990年代以降、小売国際化に関する研究がグローバル・リテーラーの存在感が各国市場で拡大する中で活発になり、欧米では小売国際化に関するテキストが刊行され（Alexander (1997), Sternquist (1998)), 日本においても、向山 (1996), 川端 (2000), 矢作 (2007), 青木 (2008), 金 (2008) など多くの研究書が出版された。

矢作 (2007) によれば、小売国際化の既存研究は、現状の把握⇒分析の焦点化⇒概念化というプロセスを経てなされ、現在国際化プロセスの概念化に向けた努力がなされており、深澤他 (2008) にみられるように、戦略的分析フレームワーク構築に向けた取り組みもなされてきている。

しかし、現実には、グローバル・リテーラーと呼ばれ一時もてはやされた多くの小売業者は実際には多くの先進市場では苦戦し軸足を新興市場へ移し、成功しているのは一部に限られている。筆者が研究対象としてきたウォルマートにしても、韓国とドイツからは既に撤退し、近年状況が回復してきたとはいえ、日本でも苦難を強いられてきた（丸谷・大澤 (2008)）。

グローバル・リテーラーの新興市場重視の傾向は揺るぎなく見えるが、例外は地理的に近い領域や旧植民地と旧宗主国間など文化的近似性の高い市場間に存在し、フランチャイジングなども両市場間では多く行われてきた（丸谷 (2012)）。

ウォルマートも新興市場に軸足を置きつつも、地理的文化的近似性に関して重視しており、先進諸国のうち、カナダ市場と英国市場においては一定の成功を収めており、特に、メキシコ市場を新興市場向けの小売業務の国際化センターとして位置づけるのと並行して、英国市場や中国市場を商品供給・商品調達の国際化センターとして位置づけて展開しようという試みがなされている。

以上の問題意識に基づいて、本稿では現時点でのウォルマートのグローバル・マーケティング戦略について整理した上で、本国市場との文化的近似性が高く、商品供給・商品調達センターとして位置づけられつつある英国市場進出事例に関して検討し、ウォルマートのグローバル・マーケティング戦略における英国ウォルマートの重要性の高まり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

1. 参入市場の決定

ウォルマートの本格的な海外進出は1991年から本格的に開始され、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、現在の出店国は北米のカナダ、メキシコ、中米5か国、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12か国である（表1参照）。

進出国の中では、ウォルマートの新興市場モデルのプロトタイプとなりつつあるメキシコ市場での成功は圧倒的であり、2011年の英国市場でのダンスク社からの英国国内147店舗買収のように、大型買収がなされた数年を除いて常に店舗数増加の過半数はメキシコ市場での増加分が占めてきた（表2参照）。

その他の市場では、適切な追加買収によって現地におけるポジションの向上を果たしたブラジル市場と中国市場での成長が目立っており、有力市場における追加買収が今後もなされていくとみられる。

なお、2012年には地元小売業者との合併で卸売での進出がなされていたインド市場において小売出店規制の緩和がなされたため、小売での早期の出店が予測されている。

2. 参入方法の選択

ウォルマートが国際市場参入に際して採用した方法は3つある（表3参照）。

第1の方法は現地企業の買収による進出である。この方法はカナダ、韓国、ドイツ、イギリス、チリで採用された。これらの諸国は相対的に小売産業が成熟した諸国であり、既にライバルが多数存在し、彼らが多くの有望立地を押さえていたため、ある程度競争力を持った企業を買収することによって対抗可能な店舗を迅速に確保するために、この方法が採用されたとみられる。

第2の方法は合併による進出である。この方法はメキシコ、ブラジル、中国、韓国、日本、中米5か国、インド、アフリカ12か国で利用された。この方法は当初進出先に規制や独特の慣習がある場合に利用されてきた。

表 1 ウォルマートの国際市場参入の経緯及び店舗数の推移^{注5)}

参入国	参入経緯	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
メキシコ	シフラと合併	24	97	126	152	402	416	458	499	551	597	623	679	774	889	1,023	1,197	1,469	1,730	2,088	2,353
カナダ	ウールコを買収		123	131	136	144	153	166	174	196	213	235	256	278	289	305	318	317	325	333	379
ブラジル	ロス・アメリカーナと合併				5	8	14	14	20	22	22	25	149	295	299	313	345	434	479	512	558
アルゼンチン	ゼロからの進出				6	9	13	13	11	11	11	11	11	11	13	21	28	43	63	88	94
中国	現地資本と合併				2	3	5	6	11	19	26	34	43	56	73	202	243	279	328	370	393
ドイツ	ベルトカウフを買収					21	95	95	94	95	94	92	91	88	0	0	0	0	0	0	0
韓国	マクロの合併事業を買収						4	5	6	9	15	15	16	16	0	0	0	0	0	0	0
英国 ^{注1)}	アズダを買収							232	241	250	258	267	282	315	335	352	358	371	385	541	565
日本	西友に資本参加													398	392	394	371	371	414	419	438
中米5カ国 ^{注2)}	CARHCO と合併														413	457	502	519	549	622	642
チリ	D&S を買収																197	252	279	316	329
インド ^{注3)}	バルテイ・グループと合併																	1	5	15	20
アフリカ12カ国 ^{注4)}	マスマートに資本参加																			347	377

注1) 英国は2011年にデンマークのダンスク社より英国内の小型店舗を買収したため、2012年の数値が急増している。

注2) 中米は5か国合計の数値である。

注3) インドは卸売のみである。

注4) アフリカは南アフリカ333店舗、モザンビーク17店舗、ボツワナ12店舗及びその他9か国の15店舗の合計の数値である。

注5) 2011年第2四半期より国際部門からプエルトリコは国内部門に統合された。なお、統合された2011年度のプエルトリコの55店舗の内訳はスーパーセンター9、ディスカウントストア7、ネイバーフッドマーケット29、サムズクラブ10であった。

(出所) ウォルマートの各年度年次報告書及び2012年の数値については同社プレスリリースの内容に基づいて、筆者が作成。

表2 独韓撤退後の海外主要国の店舗数の増減

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
全体	472	364	494	497	500	1,094	497
メキシコ	115	134	174	272	261	358	265
ブラジル	4	14	32	89	45	33	46
中国	17	149	41	36	49	42	23
その他	336	67	247	100	145	661	163
買収	中米 413		チリ 197			アフリカ 347	
撤退	独韓 -104						

(出所) ウォルマートの各年度年次報告書の内容に基づいて、筆者が作成。

表3 ウォルマートのグローバル市場参入方法

参入方法	参入時期	参入国	参入経緯
買収	1994 年	カナダ	ウールコを買収
	1998 年	韓国	マクロの合併事業を買収（撤退済み）
	1998 年	ドイツ	ベルトカウフを買収（撤退済み）
	1999 年	英国	アズダを買収
	2009 年	チリ	D&S を買収
合併	1991 年	メキシコ	シフラと合併
	1995 年	ブラジル	ロス・アメリカーナと合併
	1996 年	中国	現地資本と合併
	2002 年	日本	西友に資本参加
	2005 年	中米 5 カ国	CARHCO と合併
	2009 年	インド	バルティ・グループと合併
	2011 年	アフリカ 12 カ国	マスマートに資本参加
ゼロからの進出	1995 年	アルゼンチン	

第3の方法はゼロからの出店である。この方法はアルゼンチンで採用されたが、同国は発展途上国であり、現地に適当なパートナーが見つけれなかったため、ゼロからの出店を行った。

ウォルマートは以上の3つの方法を利用して市場参入を行ってきたわけであるが、以下の理由から今後合併後買収というメキシコ方式による参入の比重が高まると予測される。第1に、有力新興市場では、規制緩和が待って参入したのでは、出遅れる可能性があるからである。このことは有力新興市場の代表であるインドの状況の検討からも明らかであり、ウォルマートだけではなくカルフルもテスコも規制がある程度残っている現状においても、現地パートナーとの合併を用いるなど規制回避するための取り組みを行うことによって、既に将来への布石を打っており、受け入れる現地企業も一定のレベルまで力をつけてきている。

第2に、BRICS ほどでないとしても進出候補先となりうる新興市場においても、ゼロからの出店を促していた要因である現地に適当なパートナーがいらないという可能性は低いからで

ある。ウォルマートが近年進出を決めた諸国である中米 5 カ国、インド、アフリカ 12 カ国においては、中米ではアホールドが既に進出済みであったし、インド、アフリカでも同社のパートナーとなりうる経営資源を有する地元有力企業が既に存在していた。グローバル化が進み、少しでも機会がある市場を探索する傾向が強まる状況下において、ウォルマートが進出候補とするような新興市場では、有力パートナーのライバルとの争奪戦が起こることはあるにしても、候補自体が存在しないということは考えづらくなっているのである。

3. 小売事業モデルの移転

ウォルマートは既述のように参入市場としては新興市場重視、参入方法としては合併後買収あるいは買収を選択する可能性が高い。こうした選択は同社の小売事業モデルのスムーズな移転を目指したものである。

ウォルマートの本国米国での小売事業モデルは田舎から都心へシフトしつつある出店戦略、多業態化を続ける業態戦略で構成される小売業務、取引関係が重要となる商品調達及び商品供給で構成される。

ウォルマートは小売事業モデルの移転に際してはスムーズな移転を目指した試行錯誤を経て、成熟市場である本国と新興市場の相違と進出市場での成長の基盤となる買収あるいは合併を行う現地パートナーの資産を踏まえて、現在ではセオリーを構築しつつある（図 1 参照）。

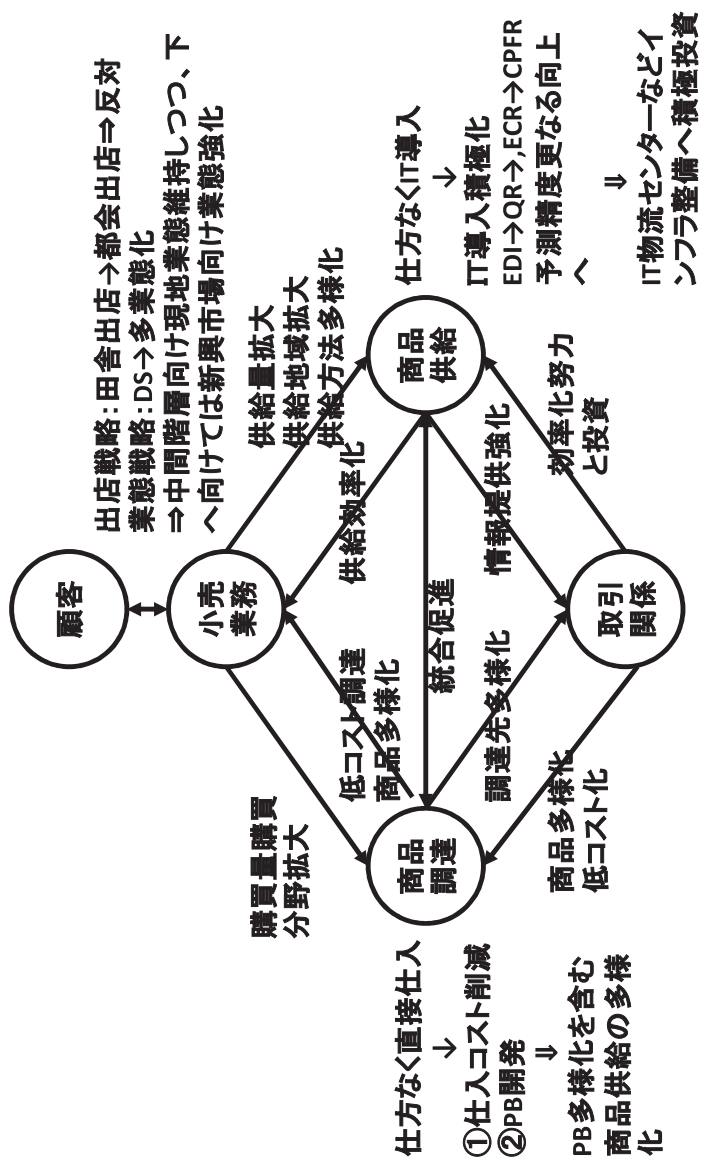
出店戦略は新興市場での大都市への人口集中は顕著であり、同社がパートナーとして選択する大手小売業者は都市部で台頭する中間階層を主要標的としていることが多いため、当初は既存店舗を活かした出店を進め、段階的に標的階層を中の下ないし下の上あたりに拡大するために大都市郊外や中小都市へと出店地域を拡大していく。

業態戦略は当初は既存業態を活かしつつ段階的にウォルマートが獲得してきたノウハウを導入し、スーパーセンターやサムズクラブに名称変更を含めて転換していた。しかし、近年では名称変更へのこだわりは捨てられ、パートナーがこれまで築いてきたブランド名を維持しつつ、ノウハウの移転によって実質的にはスーパーセンターやサムズクラブへの転換を進める傾向が強まりつつある。他方、標的の下方へのシフトを進めるために、こちらではメキシコのボデーガに象徴される新興市場向け業態のノウハウをより積極的に導入し、現地での更なるアレンジも行い、新規業態開発を含むよりダイナミックな戦略を採用している。

商品調達は現地パートナーの既存チャネルの活用を前提としつつ、出店地域の拡大や業態のアレンジや新興市場向け業態の導入が進むと、プライベート・ブランドの割合を高めていく。ここでいうプライベート・ブランドはグレートバリュー、ジョージ、メイステイズなどの全社的なプライベート・ブランドだけではなく、現地パートナーが開発してきたプライベート・ブランドや中米にみられるように近隣諸国で開発されたブランドも含んでいる。

商品供給は低コスト化を目指した IT や配送センターなどインフラに対する設備投資に資

図1 ウォルマートの小売事業モデルの国際移転



(出所) 矢作 (2007) 34 頁の枠組みに基づいて、筆者が作成。

金を惜しまず積極的に行いながらも、新興市場の特徴である人件費の安さなども考慮したアレンジを加える。出店地域の拡大や業態アレンジが進むにつれて、プライベート・ブランドの提供を行うパートナーを含めた取引相手への働きかけが強まっていく。

Ⅲ 商品供給・商品調達センターとしての英国ウォルマート

1. 英国小売市場の概要

英国の小売商業政策はその他の西欧諸国とは異なり、売場面積規制よりも地域計画政策に基づいてなされてきており（表 4 参照）、小売商業の開発が可能な立地点に関する規制が重視されてきた。そのため、大手小売業者は小売商業地区に立地し競争政策に反しない限りは原則出店拡大が可能であった（伊東（2011））。

こうした小売商業政策は英国小売市場をその他の西欧先進諸国市場に比して、食品日用雑貨を中心に寡占化の程度が高い市場にする大きな要因となった。280～2,800 m² のスーパーマーケット、2,800 m² 超のスーパーストア、5,600 m² 超のハイパーマーケットで構成される大型食品雑貨店を展開する大手チェーンの売上シェアは 2010 年には 62.7% を示している¹⁾。寡占化を象徴するビック 4 を構成するテスコ、セインツベリー、アズダ、モリソンズ 4 社の 2011 年 12 月時点の売上シェアは 30.5%、17.2%、16.4%、12.1% と他社を圧倒しており、5 位

表 4 主要西洋諸国の小売商業の開発規制基準

		小売商業の開発規制の開始		小売商業の開発規制の変更	
		施行年	規制対象基準 (売場面積)	施行年	規制対象基準 (売場面積)
イタリア	量的一律規制	1971	1,500/400	1998	300
フランス	量的一律規制	1973	1,500/1,000	1996	300
ベルギー	量的一律規制	1975	1,500/750	1994	1,000/400
ドイツ	量的一律規制	1977	1,200	1998	800
ポルトガル	量的一律規制	1989	3,000	1992	2,000
スペイン	量的一律規制	1995	2,500		変更なし
オランダ	質的個別規制	1976	既存の小売商業への影響についての計画当局の強制調査の実施。	1984	強調調査を廃止し、開発を厳しく制限。
イギリス	質的立地規制	1988	センター以外での開発について、既存のセンターに対する大規模開発の影響を考慮して判断。	1993 及び 1996	センターを保護するため、地方政府が小売商業の将来を予測し、その予測に基づいて判断。

注) 伊東が Poole et al. (2002), p. 175. を一部修正したものを、筆者がさらに一部修正。

(出所) 伊東 (2012), 6 頁。

のザ・コーペラティブ²⁾の売上シェア 6.6% とビッグ 4 とは約 2 倍の開きがある。

ビッグ 4 の中では、世界第 3 位の売上高を誇るTescoが他の 3 社に対して優位を保っている。Tescoは成熟した市場においてオンラインを含む業態多角化、プライベート・ブランドを含む幅広い商品の拡充、小型フォーマット重視の積極的な店舗展開、カード事業の積極展開とやれることは全て行っており、復活を目指すかつての王者セインツベリー、低価格で追い上げる外資アズダ、M&A とベンチマークで成長する新興モリソンズといった 3 社が、王者Tescoに対していかに自社の強みを生かしつつ、対抗していくのかという局面になっている。

英国市場は食品と日用雑貨に特化したスーパーストアを中心に展開を図ってきたTescoとセインズベリーの強さゆえに、フランスのハイパーマーケット、米国のスーパーセンター、日本のGMSのような食品非食品を取り扱う総合業態の展開が遅れていることが特徴となっていた。

その他の注目企業としては、品質での評価が高いウエイトローズや質素な店舗で必需品のプライベート・ブランドを低価格で販売するハードディスクカウンターとして世界に旋風を巻き起こしているドイツ出身のアルティ、リドルなどがある。

2. ウォルマートの英国市場参入戦略

(1) 参入の経緯

ウォルマートは1999年7月26日当時第3位であったアズダを買収することによって英国市場に参入した。アズダ社は中部リーズに本部を置き1960年代から北部でスーパーマーケットを展開していた地方企業であった。

1989年にゲートウェイスーパーストアーズを買収して以降、南部に大型店舗を出店するようになった。1996-1997年会計年度には当時Tesco、セインツベリーの2強に次いで半分強の売上で3位グループを形成していた3位のソマーフィールド、4位セイフウェイのライバル2社を追い越し、1999年までに3位の座をセイフウェイと競っていた。

ウォルマートが2001年に同社を買収したことにより2強の構図が崩れる。2003年にはアズダは2位のセインツベリーを追い抜き業界2位に浮上した。この買収は他社へも影響を及ぼし、既述のように2004年には業界6位の中部ヨークシャーに基盤を置く地方スーパーモリソンズが南部に店舗網が強い4位のセイフウェイを買収し、現在のビッグ4体制が確立された³⁾。さらに、苦戦を続けたソマーフィールドは2009年に当時4位モリソンズの半分のシェアであった5位のザ・コーペラティブに買収されている。

(2) 参入戦略

①業態戦略

業態戦略は寡占度が高い英国における主にTescoとの競争を意識して展開されてきた（表

表 5 テスコに対抗するウォルマートの英国における業態戦略

	テスコ		店舗数	アズダ		店舗数
小型業態	テスコ・メトロ	都市型スーパーマーケット	190	アズダ・スーパーマーケット	小型スーパー	186
	テスコ・エクスプレス	コンビニエンスストア	1,487			
中型業態	テスコ	スーパーストア	474	アズダ・スーパーストア	スーパーストア	314
大型業態	テスコ・エクストラ	ハイパーマーケット	234	アズダ・スーパーセンター	スーパーセンター	32
専門店	テスコ・ホームプラス	家電衣料	12	アズダ・リビング	衣料生活雑貨	32
ガソリンスタンド	テスコ給油ステーション	ガソリンスタンド	476	アズダ給油ステーション	ガソリンスタンド	1

(出所) 太田 (2012) 及びテスコとウォルマートがホームページ等で提供する情報に基づいて、筆者が作成。なお、ガソリンスタンドに関しては、アズダが単独店を 1 店舗出店していることは確認できているが、テスコが単独店舗を出店していることかは不明である。テスコは上記以外に 4 店舗のネット専用店舗、テスコを冠していないがワンストップと呼ばれるテスコ・エクスプレスより小規模店舗 621 店舗を展開し、2008 年に 32 店舗を展開するドビーズ・カーデンスストアを傘下に組み入れ、2012 年 6 月にはテスコ・エクストラとの共同店舗開設計画を発表している。

5 参照)。テスコは 1990 年代以降多業態化を推進しており、アズダも競争を意識して多業態化を推進してきた。テスコは 1947 年に主に食品を取り扱う最初のセルフサービス店を開店した後、小型チェーンの買収や非食品の品揃えの拡大を経て、1970 年代には主要業態スーパーストアを確立した。1990 年代には飽和した国内市場において都市部を意識した業態展開を開始し、1992 年に都市型スーパーマーケットテスコ・メトロ、1994 年にコンビニエンスストアテスコ・エクスプレス、1997 年にハイパーマーケットテスコ・エクストラ、2005 年に非食品店ホーム・プラスの展開を開始し、2000 年にはネット販売のテスコ・ドットコム⁴⁾を開始していた。

ウォルマートもアズダの従来の主要業態である食品日用雑貨中心の平均 35,000 アイテムを平均売場面積 4,300 m² で提供するアズダ・スーパーストアを中心としつつも、アズダの特徴である他社に比して相対的に広い平均売場面積を活用しつつ、2001 年 11 月には同社が米国で展開するスーパーセンター業態のノウハウを導入し、アイテム数を 40,000 アイテム、平均売場面積を 7,900 m² に拡大したアズダ・スーパーセンターの一号店をロンドンから特急で 1 時間ほどのスウィンドン駅から自動車で 20 分ほどの新興住宅地に開店した。当初は「大型スーパーマーケットに毛の生えた程度」といった状況であったようであるが⁵⁾、低価格で定評のあったアズダの良さに、物流の効率化、陳列の省力化の積み重ねなどウォルマート流のコスト削減手法を導入し磨きをかけ⁶⁾、日々改善を進めてきている。

小型業態の開発にも注力し、2006 年には買収したザ・コーペラティブ (生協) の小型店舗

で買い置きのプライベート・ブランドとコカコーラのような有名なブランドのみを取り扱う「アズダ・エッセンシャルズ」というハードディスカウンターに対抗する実験業態を開店し、苦戦し撤退すると⁷⁾、2009年にはスーパーマーケット部門を設立し、郊外や小さな町に立地させるための平均24,000アイテム、平均売場面積1,600 m²のアズダ・スーパーマーケットの積極的展開を開始した。2010年には「アズダ・エッセンシャルズ」を苦しめたアルディ、リドルに対抗するデンマーク出身のハードディスカウンターであるネッソーの英国事業を買収し、テスコとセインツベリーが品質重視の都市型店舗を展開する中で、同社の低価格という特徴を踏まえた上での新タイプの小型店舗も展開しようとしている。

さらに、同社の特徴である1989年に誕生し人気を博した衣料品プライベート・ブランドのジョージを活用し、2003年には衣料専門店を独自に展開した後、2004年には衣料品に生活雑貨を加えた専門店アズダ・リビングの展開を開始した。2002年にはアズダが買収直前の1998年に取り組み始めていた、ネット販売へ本格的に参入した。

②出店戦略

ロンドンという大都市から全国展開してきた2社に対して、中部から北部に地盤を有するアズダは同社の全国展開以前の1970年に既にガソリンスタンドを併設したワンストップショッピング新食品スーパー業態の展開を開始したことに表れているように、中部から北部地方における自動車利用のワンストップショッピングへの対応を積極的に推進してきた（図2参照）。

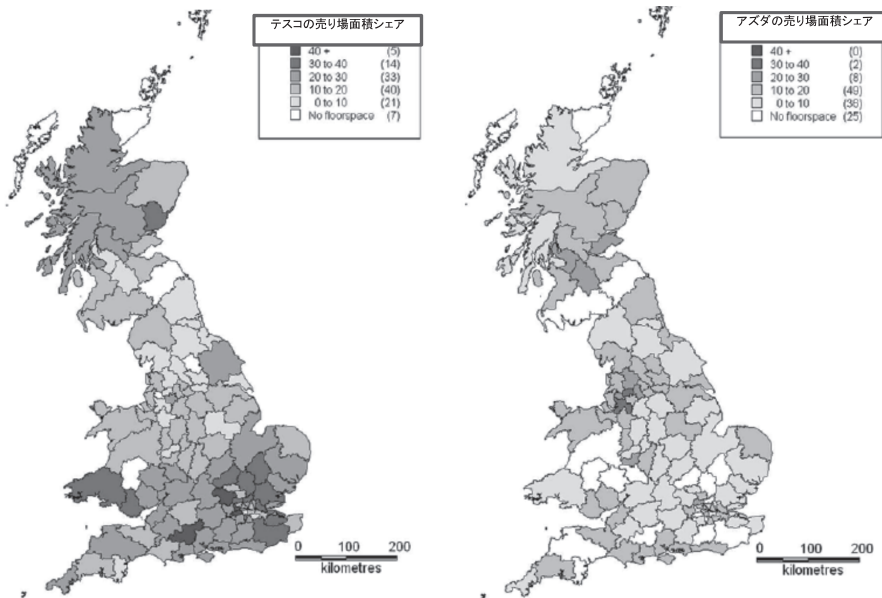
アズダは1989年のゲートウェイストア買収による南部への店舗展開により戦略の一貫性が崩れ苦境に陥るが（Okobor 2009）、ウォルマートによる買収が苦境をもたらしこの選択を結果として全国展開への基盤を形成する1つの要素へと変える。ウォルマートは2003年アズダ買収後のモリソンズのセイフウェイ買収といった状況に乗じて、2005年には北アイルランドの旧セイフウェイの店舗12店舗を買収し、全国展開の基盤を確立した。都市部でも既述の小型業態を導入することによって先行するテスコやセインツベリーと差別化しながらも、アズダ・エッセンシャルズでの実験の際に苦しめられたアルディらハードディスカウンターと立地的にも棲み分けてきたネッソー買収を通じて（図3参照）きめ細かな出店を行おうとしている。

3. 商品供給・商品調達の国際化センターとしての英国ウォルマート

(1) プライベート・ブランド先進国英国の状況

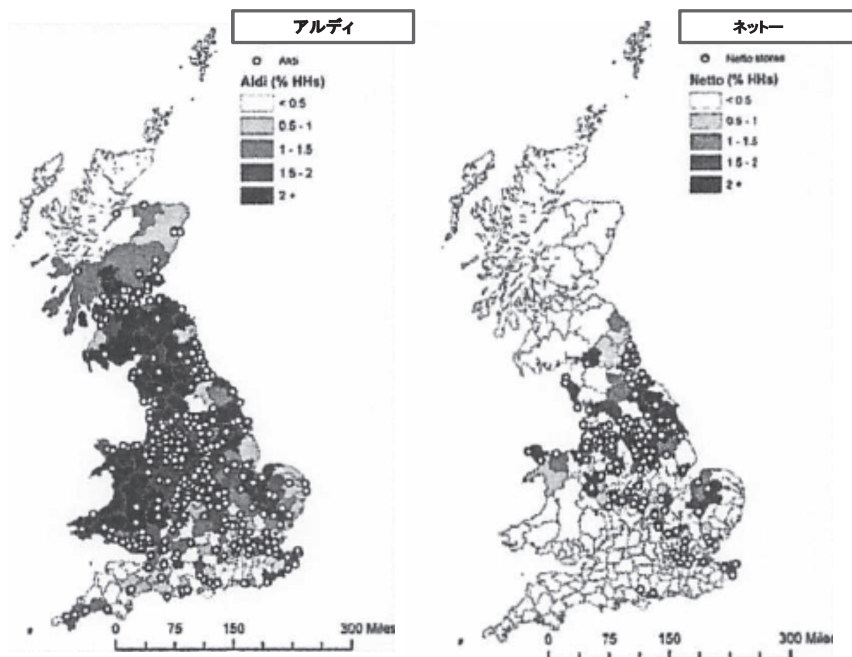
英国市場は既述のように大手小売業者による寡占化が進む欧州市場の中でも寡占化の程度が高い市場であり⁸⁾ この寡占度の高さは大手小売業者主導の商品開発を促進し、開発されたプライベート・ブランドの多様性がブランドの評価を高めるという循環を生み出し⁹⁾、英国市場でのプライベート・ブランドの評価をナショナル・ブランドと同等へと導いた（図4参

図 2 テスコとアズダの 1999 年買収直前での地域別売場面積シェア



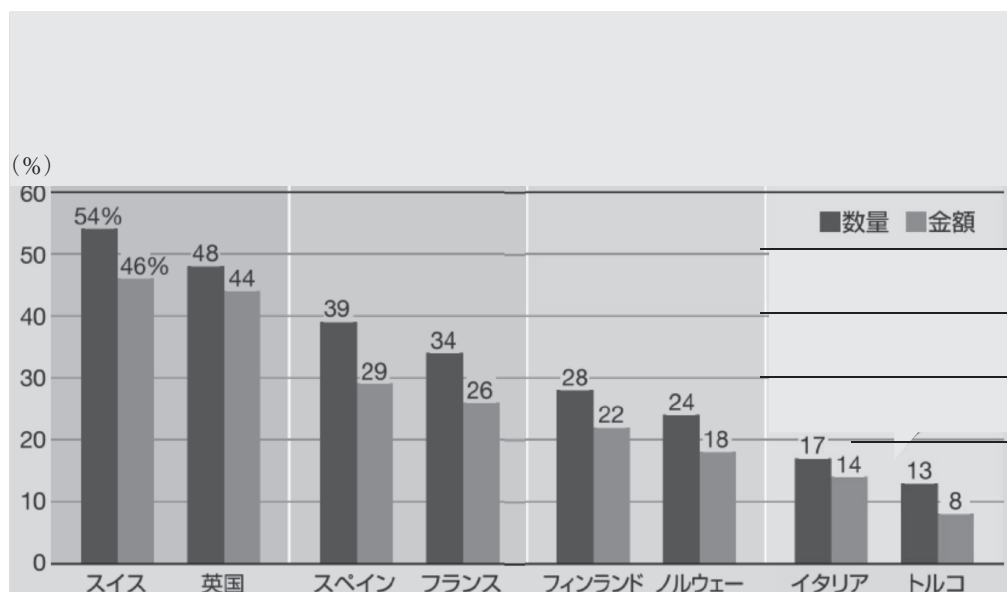
(出所) Poole, Clarke and Clarke (2002), p.648 の図に、筆者が加筆修正。

図 3 2010 年ウォルマートによるネット——買収直前のアルディとネット——の家計に占めるシェアと店舗立地



(出所) Thompson, Clarke, Clarke and Stillwell (2012), p.148 の図に、筆者が加筆修正。

図 4 主な国の PB 数量比率と金額比率



(出所) PB (プライベートブランド) 商品の裏側『週刊東洋経済』2012 年 12 月 22 日, 64 頁の図を, 筆者が一部修正。

表 6 英国ビッグ4のプライベート・ブランドの製品ライン

PB 製品ライン	テスコ	アズダ	セインズベリー	モリソンズ
高付加価値製品ライン	Finest	Extra Special	Taste the Difference	The Best
基本ライン	TESCO	ASDA	Sainsbury's	MORISSONS
低価格製品ライン	Value SMartprice	SMartprice	Basics	Bettabuy
オーガニック製品ライン	Tesco Organic	Asda Organic	So Organic	Organic
健康志向製品ライン	Healthy Living	Good for You!	Be Good to Yourself	Eat SMart
子ども向けライン	Kids	Great Stuff	Kids	—

注) 日本貿易振興機構『平成 19 年度 食品産業国際化可能性調査。英国の食品市場への参入情報集』日本貿易振興機構, 2008 年, 27 頁の表を, 堂野崎が修正。

(出所) 堂野衛『イギリスにおける PB 戦略の展開方向』『社団法人食品需給研究センター食品企業財務動向調査報告書—食品企業における PB 取組の現状と課題—』, 2010 年, 156 頁。

照)。

プライベート・ブランド先進市場である英国のトップリテ일러テスコは、世界の小売ランキング上位企業の中でも総売上高に占めるプライベート・ブランドの割合は5割を超えてウォルマートの40%、メトロの35%、カルフルの25%を上回っており、ライバルセインツベリーとのし烈な競争¹⁰⁾を通じたプライベート・ブランドの多様化に向けた同社の戦略は世界的にも注目されてきた。

同社のプライベート・ブランドは階層社会英国に対応して明確に階層化されており、価格の安い順に「エブリデイ・バリュー」「テスコ・スタンダード」「テスコ・ファイネスト」に区分されており、近年では健康志向を意識した「テスコ・オーガニック」子供向けラインの「キッズ」(表6参照)¹¹⁾、テスコというブランドを冠さないことによってより高い高級感を連想させようとするアイスクリームのプレミアム・ブランド「CHOKABROK」の立ち上げといった取り組みも行っている¹²⁾。また、競合他社も追随して多様な取り組みを行っている。

(2) 商品供給・商品調達の国際化センターとしての英国ウォルマート

ウォルマートは2003年に香港から中国深圳にグローバル調達本部を移転以降、中国を世界のウォルマートの商品供給・商品調達基地として位置づけ、世界55か国の商品調達の約2/3を中国から行ってきたともいわれる¹³⁾。中国から調達する商品はウォルマートの低価格を支えてきており、今後も相当程度の期間支え続けることになるとみられる。

他方、プライベート・ブランド先進市場英国は、ウォルマートにとって商品供給・商品調達の国際化センターとして中国とは異なる役割を果たしつつある。アズダが英国市場において差別化のツールとして用いてきたアパレル・プライベート・ブランドのジョージを筆頭に¹⁴⁾、テスコをベンチマークしながら差別化して高めてきた商品開発力を活かしたアズダのプライベート・ブランドは、英国以外のウォルマートにおいて、一定以上の品質を有しながらもリーズナブルな価格のブランドとして定着しつつある。筆者が2012年8月に視察したブラジルのウォルマートにおいても、欧米のナショナル・ブランドと並ぶ輸入菓子として陳列されていた(図5参照)。

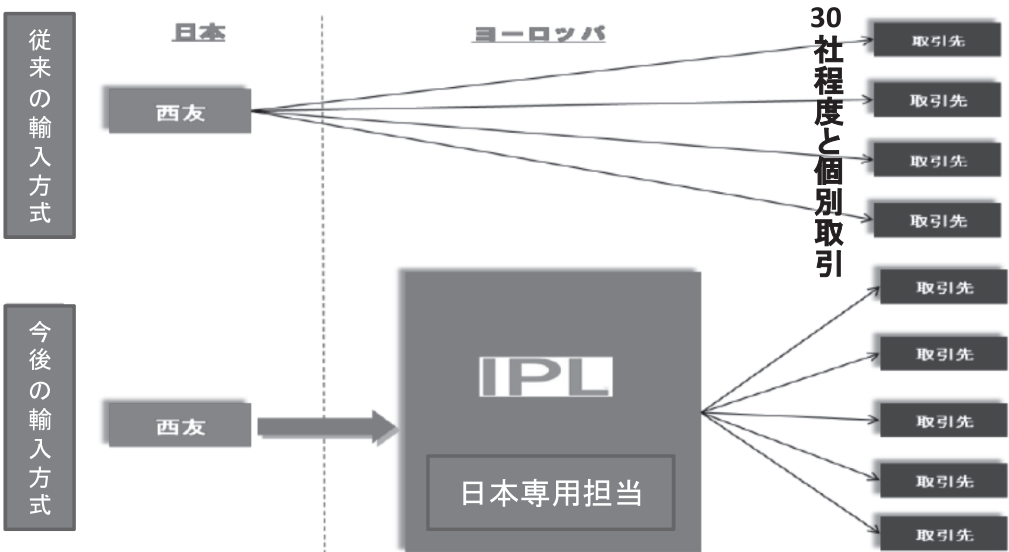
ウォルマートは英国子会社アズダ社に、2004年に英国におけるアズダへの生鮮品輸入専門会社として、Bakkavor社とTeresa Hermanos社のジョイントベンチャーとして設立されたIPL(International Produce Ltd.)社を、2009年10月に買収させた。IPL社は生鮮品からチーズ、ワイン、パスタなど加工品へ取扱商品を拡大し、英国以外のウォルマートへの商品供給を拡大させつつある。2012年にはウォルマートの日本における子会社西友が欧州からの加工食品や青果商品の発注窓口を従来の約30社との個別方式からIPL社への加工食品や青果輸入一元化方式へ変更することを発表した(図6参照)¹⁵⁾。西友はこの発表の中でIPL社の大規模発注のコスト上のメリットと同時に、日本専用デスク設置による日本独自のニーズへの対応や同社の品質管理技術の高さという品質面でのメリットを強く示しており、同時に

図5 欧米ナショナルブランドと輸入菓子として陳列されるアズダのプライベート・ブランド



注) 楕円内がアズダのプライベート・ブランドのオーガニックチョコレート。
(出所) 筆者がブラジル南部ポルトアレグレのウォルマートブラジルにて展開する店舗ナショナルにて、筆者が撮影。

図6 アズダの輸出専門子会社 IPL 社を通じた日本への加工食品・青果商品の輸入一元化方式の概要



(出所) 西友が2012年10月23日に発表したプレスリリースの図を、筆者が一部加筆修正。

発表された米国親会社との一括管理による直輸入方式の発表がコスト面を強く強調しているのとは対照的である。このことから、中国とは異なる他社との品質面も含めた差別化商品を調達する役割が期待されていることがわかる。

IV むすびにかえて

ウォルマートの英国市場参入は文化的近似性ゆえに自然なことであり、買収したアズダも買収先としては最適対象であったため、苦戦が続く先進国市場の中で参入成功事例として捉えることができる。

しかし、先進国市場での成功の継続は容易ではなく、セインツベリーを逆転し第2位になった2003年以降低迷し、2004-2005年の大幅なリストラを経た低価格の打ち出しにより、業績は回復したが、アルディ、リドルなどハードディスカウンターとの競合もあり、その後も一進一退の状況を繰り返しており、その業績は1位のテスコには遠く及ばない。

とはいえ、同社にとって英国市場でのこうした苦戦は同社のグローバル・マーケティング戦略、特に商品調達商品供給といった側面においてはプラスに作用している。アズダがウォルマート買収以前からプライベート・ブランド開発において最先端をいくテスコとの差別化のために、開発洗練してきたプライベート・ブランドは従来の商品供給センターとしての中国とは異なった彩りを同社の商品供給に付け加え、より高品質な商品を期待するボリュームゾーンが拡大するとみられる新興市場に対しても非常に有用なツールとして活用できる可能性がある¹⁶⁾。

同社は国際部門を再編成し、ラテンアメリカ部門、アジア部門、地域マネジメントチーム部門（英国、カナダ、南アフリカを中心とした周辺国を担当）に3分割したが、英国は地域マネジメント部門の中心に位置づけられており、寡占市場の中世界で最も厳しい競争を強いられる同国市場で一定の地位を有するアズダの社内での重要性は高まっていくとみられる。

また、ウォルマートが買収し苦戦の末黒字転換を果たした西友にとっても、同国市場で開発されたプライベート・ブランドは差別化のツールとなりうるし、苦戦と試行錯誤の経験は市場の成熟度や市場でのポジションを踏まえても、類似した部分が多く非常に有用なインプリケーションを与える可能性がある¹⁷⁾。

注

- 1) 英国の食品小売市場の構図に関して太田は非常に明快に示している。詳細は、太田（2012）、23頁を参照。
- 2) 1844年に誕生した世界初の生協である「ロッチデール公正開拓者組合」に起源を持つ世界最大の生協グループである。

- 3) 4強ではなく3強という主張もある。詳細はOkoebor (2009) を参照。
- 4) テスコは1999年にオンライン書店を立ち上げている。
- 5) アズダ・スーパーセンターの1号店開店当時の状況に関して詳細は、結城(2002)を参照。
- 6) スーパーセンターの改善の取り組みに関して詳細は、「日本・英国編 先進国にも激安の波」『日経ビジネス』1501号、2009年、33-34頁を参照。
- 7) この実験業態に関して詳細は、Matusitz and Leanza (2011), pp. 136-137. を参照。
- 8) 欧州のプライベート・ブランドの最新状況に関して詳細は、PLMAのホームページのプライベート・ブランドの国際的状況の解説ページ (http://www.plmainternational.com/en/private_label12_en.htm) を参照。2012年の同組織の年鑑を用いた解説によれば、スイスの53%、スペイン49%、英国47%、ポルトガル43%、ドイツ41%、ベルギー40%と英国のプライベート・ブランドの普及状況は欧州の大国の中では最大であり続けている。同ページでは、プライベート・ブランドの評価の高まりと28%のポーランド、27%のチェコ、31%のスロバキアの成長についても言及している。
- 9) 小売市場の上位集中化とプライベート・ブランド開発との相関に関して詳細は、矢作(1999)、34頁を参照。
- 10) 英国小売市場におけるプライベート・ブランド発展の歴史に関して詳細は、矢作(1999)及び矢作(2000)を参照。
- 11) ライン多様化に関して詳細は、堂野崎(2010)、156頁を参照。
- 12) 「PBの未来」『週刊東洋経済』第6435号、2012年、62頁。
- 13) 中国からの商品調達に関して詳細は、川端(2012)、175-176頁を参照。
- 14) ジョージに関しては当初から本国米国においても積極的に導入され、現在では同社のアパレル部門の柱となっている。同社のジョージに対する当初からの評価に関して詳細は、Soderquist (2005), p. 18. (徳岡・金山訳(2012), 44頁。)を参照。
- 15) この一元化スキームを通じた加工食品の直輸入はウォルマート・グループでも日本が初めてであり、今後の動向に注視する必要がある。
- 16) アズダのアパレル・プライベート・ブランドのジョージが中東レバノンのAzadeaグループとフランチャイズ契約に合意したことは注目に値する。
- 17) 本研究は、2012年度の東京経済大学個人研究助成(課題番号12-28)を受けた研究成果である。

主要参考文献

- Burt, S. L., The strategic role of retail brands in British grocery retailing. *European Journal of Marketing*, 34 (8), 2000, pp. 875-890.
- Matusitz, Jonathan and Leanza, Kristin, ASDA: Organic Growth of a Retailer in the United Kingdom?, *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, 23, 2011, pp. 128-150.
- Okoebor, Alfred, The "BIG THREE: TESCO, ASDA and SAINSBURY" The Argument Reconsidered, Verlag Dr. Muller, 2009.
- Poole, Rachael, Clarke, Graham P, and Clarke, David B., Grocery Retailers and Regional Monopolies, *Regional Studies*, Vol. 36 (6), 2002, pp. 643-659.
- Soderquist, Don, The Wal-Mart Way, Thomas Nelson 2005. (徳岡晃一郎, 金山亮訳『ウォルマート

- の成功哲学 企業カルチャーの力』ダイヤモンド社, 2012 年。)
- Thompson, Christopher, Clarke, Graham, Clarke, Martin and Stillwell, John, Modelling the future opportunities for deep discount food retailing in the UK, The International Review of Retail Distribution and Consumer Research, Vol. 22, No. 2, 2012, pp. 143-170.
- 伊東理『イギリスの小売商業 政策・開発・都市』関西大学出版部, 2011 年。
- 太田美和子『イギリス視察ハンドブック』商業界, 2012 年。
- 川端庸子『小売業の国際電子商品調達』同文館出版, 2012 年。
- 堂野崎衛「イギリスにおける PB 戦略の展開方向」『社団法人食品需給研究センター食品企業財務動向調査報告書-食品企業における PB 取組の現状と課題-』, 2010 年, 152-160 頁。
- 矢作敏行「英国プライベート・ブランドの発展過程 (上)」『経営志林』第 36 巻第 3 号, 1999 年, 33-43 頁。
- 矢作敏行「英国プライベート・ブランドの発展過程 (下)」『経営志林』第 36 巻第 4 号, 2000 年, 21-32 頁。
- 結城義晴「アズダ&ウォルマートの暗示 スーパーセンター, ヘイドン・スウィンドン店 (イギリス) の全貌」『販売革新』第 40 巻第 9 号, 2002 年, 30-34 頁。

—2013 年 7 月 1 日受領—