

研究ノート

グローバル競争環境の中のわが国流通企業と経営課題

林川 眞善 (多摩大学)

要 旨

わが国の流通企業は未だかつて経験したことのないグローバル競争に晒されている。その最大のトリガーは流通市場にかかる規制緩和、つまり市場の開放の進捗であり、併せて、大手流通外資の進出でもたらされたグローバル競争環境の創出にある。日本企業はそうした環境のなかで、流通外資のグローバル・プレイヤーに如何に伍していくかが問われてきている。

それは、これまで保護政策の下にあって国際競争の枠組みの埒外に置かれてきたわが国流通小売企業が、グローバル競争という新しい環境の下、如何に競争力ある企業に革新していくかということをテーマとする。

もとより、そこでは乱立気味の業界にあって多くの小売企業が競争力強化の名のもとに進む企業再編の渦の中に巻き込まれていくこととなる。と同時に、外資が対日進出を図るにあたっては、日本市場の難しさから国内企業との提携或いは買収を不可避とする。つまり、わが国小売企業は、内なる要素がもたらす再編の流れと外なる要素からくる再編の流れとの重なる渦のなかで、新たな戦略対応を求めていくこととなる。そしてそれは、欧米グローバル企業のビジネスモデルを十分に学習し、彼らを超える経営システムを構築していくことにほかならない。

企業の戦略とは‘環境変化と競争レベルの解釈の上に成り立つ’といい、‘経営者の認識以上には戦略は展開されず、またそれ以上に企業の成長はない’という。急速に進行するグローバル競争環境の本質を見極め、併せて流通の革新がわが国経済のグレードアップに資すとの視座の下、わが国流通企業として優位なビジネスモデル構築への革新対応がまさに求められている。

第1章 はじめに

第1節 ダイエー破綻のコンテクスト

2004年10月13日、これまで、成長下の日本型経営の成功モデルとしてその注目を一身に集めてきたわが国最大の小売企業、ダイエーが産業再生機構に支援を要請する形で破綻した⁽¹⁾。

ダイエーへのそれまでの過去2回にわたる金融機関の債権放棄などの支援が、結果的には問題の先送りに終わってしまったということになる。その背景には、大手銀行の経営問題に直結するダイエー問題が、金融システム不安を招くのを心配した金融当局や中小取引先の連鎖倒産をおそれた政治の動きも働いてきた。しかし、当時の金融行政の転換を反映する形で主力銀行(UFJ)がダイエーに再建計画の前倒しを求め、激し

く迫ってきたことで結論がでたということだ。

ところで、1957年に創業したダイエーは僅か15年後の1972年には当時日本最大の小売業‘三越’の売上高を凌駕し、日本最大の小売企業となった。このダイエーの成長を支えてきたものとは言えば、何よりも消費者の支持があったからにほかならない。メーカー支配の打破、海外直輸入による価格破壊、消費者主権を訴え、消費者のライフスタイルを変えた革新企業であった。そして、‘95年2月に起こったダイエー・サントリーの取引停止事件は、それまでの価格破壊現象を背景に、流通機構におけるそれまでのメーカー主導の製・販の関係を販主導の関係に逆転させる、いうなればチャネル・キャプテンの交

グローバル競争環境の中のわが国流通企業と経営課題（林川）

替を示唆するシンボリックな事件として語られるできごとであった。

しかし、そのダイエーはバブル崩壊後も、土地や株にのめりこむ形で拡大路線を続けていった結果、いつのまにか変化に対応する革新能力を失い、時代から取り残されていったということだ。高度成長下の日本型経営の成功モデルであったダイエーのそうした姿は、さながらバブル崩壊以降の過剰負債と不良債権に苦しんだ日本の企業と金融機関の映し絵となって浮かびあがってくる。

とは言え、何よりもダイエーの破綻にみる危機の本質とはいえば、それは本来の彼らを支えてきた消費者から見放されていったということの他なく、資金不足から店舗の改装や新商品開発でライバルに格差をつけられ、品揃えでのパワーは劣化、買いたいモノが無いといった消費者の声がそのままダイエーに破綻の道を進ませる結果となったといえる。

さて、このダイエー破綻を機に、わが国流通企業の再編への動き、これからの進むべき方向等々、盛んな議論・報道がなされた。もとより、わが国経済におけるこれまでのダイエーのポジションから見れば同社の破綻は極めて重大な事件であり、又そうした認識を反映したものであることは言うをまたない。しかし、当該事件は、わが国の‘流通’を巡る経営環境がグローバルに進むダイナミックなシステム変化の中での出来事であったということ、従ってこれが単に国内的イシューとしてでなく、グローバルなコンテクストに於いて語られるべきイシューだったと云えよう。そのことは言い換えれば、かかる認識なくして、こんごともわが国流通企業の抱える問題点、等、その経営は語りえないということだ。

第2節 新たな競争環境と対峙するわが国流通企業

改めて、わが国流通企業の直面している経営環境の現実をみると、それは一口に言って、2000年を契機に、‘未だかつて経験したことのない’グローバル競争にさらされるという、新たな競争局面に入っ

たといえよう。

つまり、2000年にはフランス最大手の流通企業カルフルの対日進出、2002年には世界最大の流通企業、米ウォルマートが西友への資本参加を通じての進出、2003年には英国の最大手スーパー、テスコが食品スーパーのシーツネットを買収しての進出、と、こうした一連の流通メジャーの進出が、わが国流通市場に新たな競争環境、つまりグローバル競争環境をもたらすところとなった。

本来、流通企業とは、生産と消費者を結ぶ輸送・保管・商取引といった一連の諸活動を担う、つまり最終消費者を相手とする‘ダウン・ストリーム・ビジネス’の当事者としてあり、従って概念的にはドメスティックな産業と位置づけられてきた。ドメスティックということは‘国内’、あるいは‘エリア’の中にしか存在しえない産業ということであり、それは地域に根ざしているという側面を色濃くするもので、商品の仕入れ、品揃えにおいても地場のルートからの仕入を前提としたものとなっていた。要するに地元に着してないとなかなか商売がしえないということがあった。そして、管理上、‘エリア’が‘飛ぶ’と物流のコストが上がるということからスーパーマーケットなどは全国展開が難しいと考えられてきた。加えて、‘74年以来、小規模小売企業の保護育成といった行政の政策（大規模小売店舗法：大店法）の枠組みの中に置かれてきた結果、流通企業はこれまで対外競争の枠組みの外にあった。

しかし、90年代後半、急速に進展する世界経済のグローバル化に対応、日本経済の進める規制緩和、市場開放は、IT（情報通信技術）の革命的進歩ともあいまってビジネスのネットワーク化、ボーダーレスなビジネスの展開を進め、結果として流通市場のドメスティックな競争もグローバルな競争の枠組みに組み込まれていく処となった。そして流通外資の対日進出こそがそのグローバル競争の実像をなすところとなっている。

かかる変化は、国内市場を対象としてきた企業で

あってもその競争相手は常に世界市場全体の中から登場してくること、どの企業であっても世界を舞台に競争する能力が求められるようになってきたことを示唆する⁽³⁾。

因みに昨年、米誌ニュース・ウィークは、リテール部門の世界的な動向について、‘自国にとどまり、仕入れ先も変えないような小売業者はいずれグローバル大手の軍門に下ることを覚悟した方がいい’と、鮮烈なメッセージを伝えていた⁽⁴⁾。それは、まさにわが国流通企業に対して流通グローバル・プレイヤーといかに伍していくのか、その戦略のありようの如何を問うものであり、又それに対する回答の用意を迫るものといえよう。

そこで、先のダイエー破綻のコンテクストとも重ね合わせながら、このメッセージへの解をさぐるべく以下、グローバル競争環境におけるわが国流通企業の対応につき考察する。

具体的には、①グローバル競争環境の実態としてのリテール・メジャー、ウォルマートの業態の実際を把握し、②次にわが国流通業界の変化とわが国流通企業の取るべき方向を見極め、③併せてその際の経営課題につき考察する。尚、これまでビジネスの現場で実際の意思決定の衝にあった経験からは、筆者は、企業の戦略は‘環境の変化と競争レベルの解釈の上に成り立つ’ということ、そして企業の成長については‘経営者の認識以上に戦略は展開されず、それ以上に企業の成長はない’との結論を確固とするもので、この際はこれら視点にも照らしながら論を進めていく。

第2章 グローバル競争環境とウォルマート

第1節 グローバル競争環境

グローバル競争環境を創り出しているのがいわゆるグローバル・プレイヤーの存在である。その姿は売上高ランクで見ると表1の通りだが、昨年コンサルティング会社ATカーニーが世界の大手小売業20社を対象に行った調査では、その三分の二がロシア、中国、インドなど新興市場での事業拡大か新規出店

を計画中という。つまり、先進国の成熟した市場にとどまれば成長が見込めない、外へでて新たな市場を開拓するしかない、ということだ。

とりわけ、経済大国の様相を呈してきている中国についてはグローバル競争環境の“集約”を感じさせるものがある。2004年末、中国はWTO加盟に伴う流通分野への外資進出の全面開放を決定した。それをうけ、高成長市場に更なる足場を築くべく米ウォルマート、英テスコ、独メトロ等欧米流通企業の中国出店の加速が伝えられる処だが、イトー・ヨーカ堂、イオンなども中国での多店舗化を本格化させており、わが国企業との競合激化も予想される。

もちろんグローバル小売業のターゲットはそうした新興市場だけではなく、世界第二位の消費市場、日本もそのターゲットであることには変わりなく、またイギリスでは同國小売業界のキングといわれ、136年の歴史を誇るセインズベリーの米ウォルマートによる買収案件が狙上にあるなど、競争環境は日進月歩の変化のなかにある。

表1 小売グローバル・プレイヤー売上ランキング
(2003年度)^(注)

順位	企業名	売上高 (億ドル)
1	ウォルマート (米)	2571
2	カルフル (仏)	798
3	アホールド (蘭)	634
4	クローガー (米)	538
5	テスコ (英)	516
6	メトロ (独)	487
7	ターゲット (米)	482
8	コストコ (米)	452
9	シアーズ (米)	411
10	セーフウェイ (米)	355
13	イオン (日)	312
14	イトーヨーカ堂	311
25	ダイエー	175

(注) GICS 分類の「食品・生活必需品」と「複合小売」を統合。(’04.10.13. ニュース・ウィーク「グローバル最強企業」より作成)

そしてグローバル・プレイヤーズ (表1) にあっ

てダントツの規模を誇るのがウォルマートである。そしてその存在こそがグローバル競争環境を象徴するものと云え、その点では同社との対峙の仕方如何がグローバル競争への対応の如何を規定する状況にあるともいえる。

第2節 ウォルマート・ストアーズという企業

1. ウォルマートの業態

ウォルマートは1962年、米国、アーカンソー州ロジャーズにてデイスカウント・ストアーとして発足。爾来、創業者サム・ウォルトンの「商品を一律に低価格で提供する」を旨として、三つの基本的信念、つまり「充実した顧客サービスの提供」、「個人の尊重」、「すぐれた成果を求める努力」のもとに運営されてきた。そして1990年には全米一の小売業に、その後もアクセルを緩めることなく2桁成長を続けてきた結果、創業40周年の2001年、その年のフォーチュン500社ランキング（売上高）ではそれまでのオイル・メジャー「Exxon」を抑えてNo.1企業となっている。そのウォルマートの業態は以下表2の通り。もとよりサービス企業が世界一の企業になったのは初の出来事である⁽⁵⁾。

勿論、規模の巨大さゆえにもたらされるネガティブな影響は、いろいろ伝えられており、まさにウォルマート現象として多くの関心を呼ぶところとなっている。

例えば、同社は「労組は必要ない」との方針を堅持してきているのだが、これが労使関係の合理的な

発展を阻害している、とする批判がその最たるところだ⁽⁶⁾。

従業員の時給は全米流通業の平均を大きく下回る水準にある、或いは、男女別の給与体系等労働条件の差別化がおこなわれている等々、とかく労働環境の話題は多い。一方この種業界としては珍しく従業員の転職率は1999年の70%から2003年には45%にまで改善しており、ウォルマート側では職場環境の改善に負うものという⁽⁷⁾。尤も、この間の不振にあった米国経済の実情を勘案するとき、当時の雇用環境からは転職の機会が乏しかったことを考慮して見る要はある。

更に注目されるのがマクロの視点からも極めて大きな影響力を持つ存在となってきたという点だ。ウォルマートの対中輸入取引は、いまや全米のその一割を占める（表2）というものだが、一企業が米国の対中輸入取引の一割を占めると言うことの持つ意味はきわめて深い。因みに近年、世界経済のリスク要因の一つとして指摘される米国の貿易収支の不均衡拡大、これが対中貿易を主たる要因として進むなか、それが米国内雇用機会の流失問題、あるいは国内保護主義運動の覚醒を促し、さらには、国の対中輸入の一割を一企業に負う姿は安全保障の視点からも極めてクリティカルな側面を託つものとも指摘される。それでもウォルマートが世界で最も「尊敬される企業」（The World's Most Admired Companies）ナンバー・ワンに擬される現実は、何を語るものと云えるのか⁽⁸⁾。

表2 ウォルマート・ストアーの業態

売上高（2002）	2450億ドル（世界No.2小売業（仏）カルフルの3倍）
買い物客数（一週間単位）	138百万人（年間を通じて、全米世帯の82%が一度はウォルマートで買い物をしている）
店舗数	4750店舗
従業員数	130万人
対中輸入（2002）	120億ドル（一社で全米輸入の10%を扱う）

（BusinessWeek; Oct. 6, '03 「Is Wal-Mart too Powerful？」より作成）

2. ウォルマートの経営パラダイム

かつて経営学者 P. ドラッカーはウォルマートの成功について‘ウォルマートの成功は、小売の定義を‘販売’から‘商品移動’に変えたことにある’と指摘している⁽⁹⁾。

この革新を可能としたのは、言うまでもなく IT を軸にした効率的で巨大な情報通信システムの構築にあり、加えて巨大な物流センターを擁した物流システムの導入であった。

同社はこの情報システムにより消費者の購買行動についての情報がリアルタイムに入手可能となり、その情報に基づいて工場の機械から店舗のフロアにいたる全プロセスの統合を行ってきた。その結果は、三段階に亘る在庫を不要とし、それまでのコストの約三分の一をも合理化していったと言われる。と同時に機会損失の発生を圧縮しつつ、大量買付け方式の追求をはかり、豊富な品揃えと低価格で一気に顧客を取り込んで行くことで今日の成長を確かなものとしてきた。

それは前述の‘顧客に少しでも安い商品を提供する’という創始者ウォルトンの経営哲学‘Every Day Low Price’ (EDLP) の継承を前提とした企業成長の姿であり、そこに一定の‘尊敬される企業’たる側面を見出すことができる。そしてこれら高度情報システムの導入は言うまでもなく、ドメスティックな企業とされてきた流通企業を広域なグローバルな企業へと、そのパラダイムシフトを可能とするもので、企業の進化とする点でその意義は深い。

果たせるかな、90年代に入りウォルマートは成長戦略として海外展開を本格化する。彼らの海外展開は、米国内市場の限界感ということよりは、当時の世界経済の環境変化を見据えたうえで、ライバルが争いに加わる前に、海外での事業に進出し、その複雑さを学び、競争上の優位を築かんとするもので、言うなれば世界市場がグローバル化していくことへの対応戦略と位置づけられる⁽¹⁰⁾。

現在、彼らは10カ国に進出を果たし、海外の売り

上げは2001年でウォルマート全収益の16%といわれている。勿論、ウォルマートとしてもいまだ海外の現場で多くの難問に直面しているのだが、これまでの経験からは‘世界に拡大していくためには、ふさわしい国をふさわしいタイミングで選択していかなければならない’こと、そして‘海外事業に関する長期戦略はその事業をテコに真にグローバルな企業を作ること、物流・輸送網を世界に広げ、ウォルマートの国内事業と海外事業のあいだに密接な連携を築く’ことを目指すという。ウォルマートの未来の姿がそこにあるということだが、極めて興味深く、示唆的でもある⁽¹¹⁾。

3. ウォルマートと日本企業

改めて、ウォルマートの売り上げを、日本のそれと比較してみる。ウォルマートの年間の売上高は約30兆円、その対前年増加額は約3兆円だが、これに対して日本の代表的な小売業一社の年間売上高が3兆円、言い換えればわが国流通トップ企業の年間売り上げは、ウォルマートが年間に伸ばす売上額に同じだということになる。こうした並外れた規模を擁する企業と競争するとすれば月並みの戦略では打ち勝てないことは明らだ。

彼らの戦略の基本はと云えば、大量購買を背景に低価格による大量販売という価格政策にある。とすればかれらとの競争にのぞんではそれに対抗できる商品価格をいかに実現していくかが問われていく。

予て、‘小売’と‘規模’の関係は商品の価格、即ち競争価格上もっとも重要なファクターとして密接に絡むものとされているところだが、とりわけリテール・メジャーとの競争にあって彼らに対抗できる‘価格’の実現にはやはりスケール面での追求が必要となってくる。つまり、企業規模を拡大するか、ウォルマートに対抗しうるグループを形成していかない限り勝目はないということだ。因みに、世界の60の小売企業が連携して作っているB to BネットワークWWRE (‘World Wide Retail Exchange’) は

対ウォルマート戦略の試みであり、イオンもこれに参加しているのだが、まさにかかる現状認識に立った戦略対応の一つとして上げられる⁽¹²⁾。

こうした状況を踏まえ、今後の戦略を考えていく上で、重要な視点は、一つにはマーチャンダイジングをどう考えていくか、つまりそれは商品の仕入れから販売までの流れを世界的に通用する仕組みに変えていけるかどうか、そしてもうひとつは、その背景にあるスケールという問題をどのように考えるか、ということにある。そしてその捉え方如何で当該戦略のあり方が変わっていくこととなる。

まさに「環境変化と競争レベルの解釈」の如何が問われるということになる。そこで、大変革との対峙を迫られているわが国流通業界の現状と問題につき戦略的視点から以下に引き続き論をすすめる。

第3章 流通業界の大変革と問題

第1節 外資が誘引するわが国流通企業の再編渦

2000年を境に、日本の流通（小売）市場が一挙にグローバル競争の枠組みの中に組み込まれてきた状況については先に指摘した。

しかし、わが国流通市場にグローバル競争の先鞭をつけたのは、流通規制緩和が進みだした1991年、‘大規模店舗’と‘直接取引’をベースとするビジネスモデルを抱えて日本進出を果たした米小売企業‘トイザラス’であった。つまり彼らの持ち込んだビジネスモデルがまさにわが国流通業への‘革新’をもたらし、その後の流通企業の経営戦略に基本的な視座を与える処となってきた。

その革新のポイントはいうまでもなく‘規模’であり、メーカーとの‘取引関係’にある。まず、彼らは1000坪という広い売り場をもって日本市場へのデビューを果たした。当時の日本での玩具、おもちゃ小売業のそれは20～30坪程度のものではあっただけに、1000坪という大規模の小売スタイルは業界に大きな衝撃をもたらした。しかも日本ではどちらかと言えば、おもちゃ業界、衣料業界といったよう

に業界で分かれていたのが常だったが、トイザラスの店頭では衣料もあれば、おもちゃも、自転車もあるということで、業界（取り扱う商品）分類が全く違うというものである。もう一つのメーカーとの取引関係だが、彼らのそれは‘直接取引’を基本軸としたもので、大量注文によるメーカーからの直接購買を旨とし、いわゆる‘流通主導’のサプライチェーンの構築、コスト合理化を通じての‘低価格’によるマーケティングの展開がそれである。

前述リテール・メジャーの対日進出は言うなればこうした変化流の延長線上にあるのだが、とりわけ彼らの経営規模の大きさが故にもたらすインパクトが更なる競争のグローバル化環境を生んでいるという点でその進展を新たなフェーズとしてここでは捉えている。

しかし、果たせるかな世界ナンバーワン小売業「ウォルマート」、ナンバーツー「カルフル」の日本市場での業績はいずれも不振にあり、このうちカルフルについては既にこの3月、日本から‘撤退’、全てをイオンに引き継いでいる。

トイザラスのケースでも見たように、商品を大量に仕入れることでコストを抑え、低価格で売るのが外資系小売業の一般的な特徴であり、カルフルも世界戦略として低価格路線にこだわってきた。日本でも本国のフランス同様、生鮮品や日用雑貨、家電製品などの商品群を広いワンフロアに揃える「ハイパーマート」と呼ばれる業態で展開してきた。しかし、現実是一言でいうならば、多様な価格帯や種類の商品を購入する日本の消費者をつかみきれず、売上は伸び悩み、赤字が続いてきた、ということだ。そこでは、日本市場の理解の難しさが語られ、現地企業との何らかの戦略関係が不可欠との指摘がなされるのだが、カルフルは100%単独での進出だった。

ウォルマートも同様な状況にあり、2004年12月期の連結決算では2002年の進出以来3期連続の赤字計上を余儀なくされている。結論的に云えば彼らのEDLPつまり‘最低価格帯に偏りすぎた商品政策’が

消費者に受け入れられなかったということだが、決算発表直後の米誌ビジネスウィークでも、‘日本の消費者は rock-bottom price（最低価格）には、安からう、悪からうの発想が根強くあり、仮に同一品であつてもなかなか彼らの関心を引きにくい。その点では ELDP が受け入れられるまでには時間を要するであろう’ と日本の消費者市場の理解の難しさへの認識を新たにしている⁽¹³⁾。

こうしたことから、彼らはいま日本市場進出にあたっては、日本企業と手を組む（業務提携戦略）か、或いは日本企業を傘下に取り組む（資本参加、買収戦略）か、のいずれかの戦略をとらざるを得ないと一定の認識を深めるところとなっている。

因みに、英テスコは日本での M&A を加速させており、昨年 7 月には首都圏のスーパー、シートウー（加工食品の低価格販売）を買収、々 8 月には産業再生機構の支援決定を受けた中堅スーパー、フレック（千葉市）のスーパー部門（生鮮品販売）を買収し、シートウーと統合させ事業の相互補完による拡大を図っている。彼らの海外事業は現地の流通業と組む手法をとることを基本としており、これ以外のスーパーへも接触しているという。

このことは同時に、わが国、流通企業の多くがこうした外資が誘引する、つまり外からのイニシアティブによる企業再編の渦に巻き込まれていくことを示唆する。

一方、以下でもみるように、国内流通業界自身、自らを巡る環境変化に対応すべく業界の再編、企業の再編を必至と受け止めており、さすれば日本の小売業は、いまや外的要因、内的要因からも企業再編の渦のなかに巻き込まれていく状況にある。

第2節 小売業は大変革の時代を迎える

翻って、これまでのわが国流通市場、流通業界を巡る変化の推移をレビューする。

先に見たとおり、これまでわが国中小小売業は、大規模小売店が各地に出店すると、集客力などの点

で中小商店より優位に立つということから、大型店の出店を規制することで、中小小売業の事業機会の確保・育成を目的とした‘大店法’の下で保護されてきた。その結果は、対外競争に晒されることもなく、国内的にはメーカー系列としての中小小売業、その他零細小売企業等が乱立するオバーストアー現象をもたらしその一方では、彼らを競争環境の温室化による高コスト構造をはらんだドメスティックな企業、業界としてあり続け、流通プロセスもブラックな部分を多く残すままとってきた。

しかし、こうした無風状態にあったそれまでの国内流通市場の競争環境は、2000 年の大店法廃止を契機に、90 年代後半から加速してきた金融ビッグバン等各種規制緩和ともあいまって、流通外資の急速な対日進出を促すところとなり、一挙にわが国流通市場にグローバルな競争環境の形成を見るところとなった。このことは、今日の銀行業界の再編劇に見るように、規制された業界や閉鎖されたマーケットというものはいづれ打ち砕かれざるを得ないことを語るものだが、‘小売’はその最たる存在であった。

もちろん、80 年代を通じてわが国流通企業にも、積極的に海外流通企業との資本提携、業務提携、更には M&A 等、国際化による多角化戦略を進める動きはあった。

とりわけ大手スーパー等は、大店法により日本国内での出店が規制されていたということから多角化戦略にシフトしていかなければ、企業としての成長戦略が組めない、という事情を強く反映したものであった。が、一方では、ちょうど国内の大型流通企業が成熟過程に入っていく中で頭打ちになってきたといった状況もあり、それをカバーするためにも外資との提携を指向していたというもので、いうなれば基本的にはこれらは限界的成長戦略としての対外進出であり、国際化であったと位置付けられる。

しかし、今日の‘それ’は規制緩和の進行、IT 技術の革新を背景に、流通外資の対日進出を軸に形成されてきた内外市場の一体化を前提とした今までに

ない競争環境、グローバルな競争環境への対応ということで、基本的、質的に大いに異なる。

過去20余年というもの、大店法によって大型小売の出店が出来なかったことは前述の通りだが、この‘出来なかった’ということは‘競争がなかった’ということであり、競争がないということは小売技術が‘進化しなかった’ということの意味するもので、そうした状態が長く続いてきたことになる。因みに、わが国の小売上位10社が全体の小売に占めるシェアは6%程度にとどまるもので、フランスではそれが8割、イギリスで6割、米国で4割と言う形になっている。このことは欧米では大規模な企業がマーケットを制覇しているということだが、日本の場合は中小零細を含めていろいろな企業が乱立しているということ—大店法の効果—であって、それだけわが国経済の効率が劣後するものとなってきたことを示唆する。もとより、その‘しわ寄せ’が消費者に回っていると言うことでもある。

かつて、ハーバードのM.ポーターは日本の流通について、時代遅れの卸売りや小売の流通システムだ、としたうえでその後進性故に関連産業の国際的な成功を妨げていること、そしてこうした流通チャンネルに依存している産業のイノベーションは期待しがたい、と指摘していた⁽¹⁴⁾。

いまやその問題の所在こそが現実の課題として受け止められるところとなっている。それは、わが国流通企業としてもグローバルなパースペクティブの下、価格競争力を如何に確保し、経営効率化を如何に図っていくかということだが、そのプロセスこそは経済全体の効率を高めるシナリオでもあるわけだ。そして、このことは、まさに前述ポーターの指摘に対する回答作りでもある。

もとより、具体的対応へのヒントは基本的には先に見たトイザラスの‘革新’の中に求められるべく、そこでは、企業の再編による体制の合理化・効率化は不可避な戦略となって迫ってくる。このことは当然のこととして小売企業の多くが、新たな再編の渦のなか

におかれていくことになるわけで、前述、流通外資の進出効果とも相俟って進むとき、わが国小売業はまさに大変革の時代を呼ぶところとなっている。

第3節 川下（小売）の再編が川上（メーカー）の再編を促す

小売業界の再編が“スケール”を引き金として進むとするならば、結局は上位集中、即ち寡占化を意味することとなる。もとより、わが国小売業界の現状はいうなれば中小零細企業を含めていろいろな企業が乱立した状態にあるだけに、その再編は全経済的に生産性の向上、競争力の強化につながるところだ。ウォルマートは日本市場での戦略として更なる投資機会の追求を示唆しているが、まさにこの点を突くものと云え、非効率な企業の買収を通じて企業規模の拡大を図り、日本市場における経営基盤の拡充を狙うものといえる。そして、圧倒的な販売量をバックに仕入れ価格の交渉力の強化を図る、つまりパーチェスイング・パワー（Purchasing power）を通じたサプライチェーンの構築という戦略意図がその背後にある。

例えば、日用雑貨大手の米企業プロクター・アンド・ギャンブル（P&G）では売上高の14%が対ウォルマート取引というが、その実態は、ウォルマートが自社の巨大な販売力を背景にメーカー（P&G）から有利な取引条件を引き出し大量の買い付けを行っているということだ。因みに、P&Gがウォルマートの最大のベンダーの一つとなった85年以降、ウォルマートのマーケティング・パワーをベースに両社合同の市場戦略会議を持つようになってからはウォルマート主導の生産対応が展開されてきており、P&Gもその合理性を評価し、まさに‘販’主導のサプライチェーンが確立されてきている。その実情は‘P&G 165年の教訓’の副題をもつ‘Rising Tide’に詳しい⁽¹⁵⁾。

かくして、市場が成熟している消費財を扱うメーカーは、原材料価格の上昇を容易に転嫁できず、低

コストの経営構造への転換が迫られるところとなってくる。昨今、伝えられる米国での日用品、食料品など消費財メーカーのリストラの加速、事業の再編等の動きは一義的には当該市場の伸び悩みを反映したものであることだろうが、実態的には圧倒的な販売量をバックにした大手小売業からの強い値下げ圧力を反映した動きといえ、‘販’に應える‘製’の姿として浮き彫りされる。

もとより、こうした製・販関係の枠組みが変化していくなかにあつては、中間流通においても更なる合理化・効率化を余儀なくされていくところであり、となればこうした‘変化’は産業構造全体にわたる変化となって進む処となる。

つまり、グローバル競争への対応戦略として小売業界の再編が進む一方で、大規模企業のニーズ（大量買付力）に應えていくべく、メーカー側での再編も進むこととなろう。そして、それはスケールを伴ったものとなって進むこととなろう。まさに、川下（小売）の再編が川上（メーカー）の再編を促すという図式だ。

これは言うなれば従来からの経済システムの合理性が変質させられていくプロセスであり、わが国流通における歴史的な大変革をもたらしていくことを意味する処だが、それは、経済の構造変化を通じて新たな成長基盤が提供されていく事を示唆するものといえよう。

第4章 経営課題

第1節 変化への認識 — ‘戦略は環境変化と競争レベルの解釈の上に成り立つ’

ウォルマート対日進出の発表直後、日本経済新聞が彼らの対日進出につき関係企業に行ったアンケート結果では、「脅威」と感じている人は「小脅威」と感じているものを含め47%に留まっていた。つまり半数は脅威とは感じていないと言う事だった⁽¹⁶⁾。

確かに、ウォルマートの業績は既に見たように不振を託ち、またカルフルは撤退、ということとも

なれば、アンケート結果のように恐れるには足りない存在としていまも映ろう。しかし、ウォルマートもカルフルも毎年売上を伸ばし、利益も伸ばしている現実には彼らの経営 competence の高さを語るものであり、彼らに学ぶべき要素はいまなお多い。

そしてそれらを通じて、世界に通用する戦略的な経営の仕組みをいかに作り上げていくかを課題として進むこととなろう。そしてその際マネジメントに求められることは、環境の変化をどう捉え、それがもたらす競争の質的变化、競争のレベルの変化を如何に捉えていくか、ということになる。もとより、ここでいう競争の質的变化とは、一つには‘市場’対応にかかる変化であり、もう一つは‘経営力’のあり方にかかる事といえる。

因みに、日本の市場は独特の流通構造をもっており欧米企業にとっては参入しにくい。先にみたウォルマートなど進出外資の業績不振はその難しさを語る処だ。しかし、それでも彼らは対日進出を目指したのは、日本市場を視野に入れることなくしてはアジア市場で有利な競争を進めることは難しいからだ。しかしこうした動きを単に小売業の動きとしてのみ捉えることなく、いまや産業構造の変化として捉えていくことが不可避となってきている。と言うのもウォルマートのケースに見たように、彼らはP&G、コカコーラなど大手メーカーとの戦略的な関係を結ぶことで、流通構造を大きく変えてきた。日本の家電メーカーなどもアメリカで販売するときには、大手小売業の提示する条件に応じることが求められる。海外では大型小売業のルールにフォローせざるを得ない。今後、中国でも欧米の大メーカーと大小売業の戦略的な連携が展開されていくだろう。食品メーカーではネスレなど積極的に大手小売業とのグローバルな取り組みに参画していくだろう。そうした流れが広がったとき、日本市場だけ独特の枠組みを維持していくといったようなことは次第に難しくなっていく。このことは、日本のメーカーや小売業も、本格的なグローバル競争の中に巻き込まれていくこと

を意味し、この点では市場対応も製・販の関係性を踏まえたものとしていくことが不可欠となってきたということだ。

また、経営力の如何は言い換えれば‘競争優位’確保ということだが、この前提は当該競争のレベルをどう読みとるにかかってくる。かつて、ウォルマートがイギリスに進出したことで、イギリスの一部の物価は7-8%も下がったという。これはウォルマートが独自の価格競争力を持って参入した結果であり、彼らのマーチャндаイジングがイギリスの国民生活に貢献したということだが、このこと自体、彼らの競争優位のレベルを示唆するものであり、彼らの持つベストローカルともいえる⁽¹⁷⁾。

要は国際的な枠組みで戦略を展開していく上で、その実施によって外部環境にある機会を活用できるか、外部環境にある脅威を無力化することができて、初めて戦略の経済価値が担保され⁽¹⁸⁾、当該企業の経営力を担保することとなるわけで、その意味でマネジメントにおける‘環境の変化’と‘競争レベル’の解釈のありかたの重要性が再認識される。

第2節 企業の成長 — ‘経営者の認識以上に戦略は展開されず、それ以上に企業の成長はない’

ジャスコ（現イオン）は96年、アメリカのコンサル企業「カート・サイモン」に企業診断を依頼したことがある。その背景はこうだ。当時専務でタルボット社の日本法人社長を兼ねていた岡田元也社長は予て、‘外資が入ってきたときに、今のままでは、日本のマーケットは我々のみならず全部つぶされてしまうのではないか’という危機感を持っていたという。そこで、タルボット米本社が経営不振に陥った際、カートサイモン社に診断を仰ぎ、その結果、タルボットが再生したという経緯を経験していたことから、同社に診断を依頼したというものの由。

果たせるかな、彼らの診断結果は、衝撃的なもので、‘もし今の経営の仕組みのままで進むとすると、ジャスコは5年ももたない、むしろ3年で外資に飲

み込まれる、’と言うものだったという。そして、その後のジャスコの戦略思考は変っていく。つまり、世界に通用する経営の仕組みを作り上げていくと事を基本路線とすること、そして21世紀と言う新時代の経営環境を見据えた企業ミッションを固めると同時に、経営の目標をグローバルな視点にシフトしてきたという。つまり、これまでイトーヨーカ堂など国内企業との競争を目標とした、つまり目標を日本一に置くことなく、‘グローバル企業ベスト10’入りを目指すこととし、前述の「グローバル10構想」として掲げ今日にいたっている。

こうしたイオンにとっての良き先行事例が先にみた英国のTescoだ。彼らは英国ナンバーワンのセズベリーを予てライバルに置き、戦略を進めてきた。が、どうしても勝てない。そこでウォルマートの展開するグローバル戦略を意識しつつ、当時の欧州経済の流れを見据え、彼らの目標を従来の‘英国ナンバーワン’から‘欧州ナンバーワン’を目指す戦略に切り替えていったという。その結果は、英国ナンバーワンだったセズベリーを凌駕し、英国ナンバーワンの座を射止める処となった。この間のセズベリーだが、彼らは従来の英国ナンバーワンのポジションの維持に固執するばかりで、環境の変化には鈍感だったといわれる。そして今、彼らはウォルマートの買収のターゲットにもなっているのは、既にみたとおりだ。日本のダイエーが自己のポジションに慢心した結果、かれらを取り巻く環境の変化に鈍感となっていった、そうした姿を再び想起させる。

‘経営者の認識以上に戦略は展開されず、それ以上に企業の成長はない’とは筆者の予ての思いだが、マネジメントが対峙せねばならない課題とは、実はこの含意を体現していくことに他ならない。

第5章 結び—経済のグレードアップと流通企業

昨年秋、英経済誌エコノミストは漸く景気回復の動きが出てきた当時の日本経済について、‘トヨタなどの競争力あるグローバル企業のおかげで日本経済の

回復が在るのだが、流通等サービス産業は未だ非生産的状况にあり、それらが回復を阻害している’、として当該産業、企業の意識変革が必要と強調した⁽¹⁹⁾。

再び、M.ポーターは日本経済の質についてこう指摘していた。‘先進国が発展を続ける一部として、サービスの国際的な役割の増加がある。日本の産業の多くは、国内ではよく発展している。しかし、国際市場では重要な地位をほとんど占めていない。このため産業クラスターの深化が制約され、経済のグレードアップの可能性に限界ができることになるだろう’⁽²⁰⁾。

さて同氏の指摘は13年まえのことだが、いま再びエコノミスト誌によって同様、指摘がなされるということは、一体どう考えられるべきであろうか。

グローバル競争の深化という新たな経営環境にあつてわが国流通企業に求められる“革新”とは、いふならば、流通メジャーに対抗しうる競争力基盤の

再構築であり、その展開の仕組みづくりという事だが、要はウォルマートに代表される流通メジャーのビジネス・モデルを超えるコンピテンスの追求に他ならない。それは流通企業としての生産性の向上、つまり効率的流通と効果的マーケティングの実現にむけた対応ともいえ、かかる対応の確かさが結局は、経済全体の生産性の向上を促し、同時に消費者の経済厚生を高め、豊かな生活に寄与していくこととなり、本来の意味での消費者主導の経済にシフトしていくプロセスとなる。これこそは、まさにポーターが指摘する‘グレードアップ’に他ならない。

21世紀に見る変化は20世紀のそれを上回るスピードで進む。それだけに当該マネジメントには、こうした経済のグレードアップを視野においた、そして新たな競争環境に則したビジネスモデル構築への速やかな革新対応がまさに求められている。

【注】

- ⁽¹⁾ 産業再生機構は2005年3月7日、ダイエー再生のスポンサー(支援企業)に丸紅を指名決定。ダイエー再建の如何は業界改革の指針となる処だが、その視界は不透明。
- ⁽²⁾ 本稿での流通企業とは主として、「商業統計」による小売業の業態別分類でいう「総合スーパー」(イトーヨーカ堂、イオン、ダイエー等、大型小売量販店)を対象。
- ⁽³⁾ グローバル化対応の遅れがもたらすリスクについては、H.Korine & P-Y Gomez (2002)に詳しい。
- ⁽⁴⁾ ニューズウィーク(日本語版):2004.10.13「グローバル最強企業ランキング」。
- ⁽⁵⁾ 2004年フォーチュン500社ランキング(売上高)ではウォルマートが4年連続のトップ、一方利益では、Exxonが原油価格の高騰を反映、トップに返り咲いた。
- ⁽⁶⁾ ウォルマートはこれまで「従業員と直接対話す

るのが大切で、労組は必要ない。」との立場を貫いてきている。因みに2005年2月9日、労組が結成される予定であったカナダ・ケベック州の店舗を閉鎖すると発表。その理由について「効率的で利益が出る店舗運営が出来るような協定を労組側と結べなかったため」と説明。尚、2004年末、同社は中国での労組結成について容認する旨、発表している。これは中国事業拡大のために、当局の意向に逆らわない姿勢を明確にする必要があると判断したものと伝えられている。

- ⁽⁷⁾ 2004年6月の株主総会でウォルマートは雇用環境改善に向けた以下新施策を発表。
 - ・社内にダイバーシティー(雇用の多様性)・オフィスのコンプライアンス(法令順守)チームを設置。
 - ・昇進者における女性やマイノリティー(少数民族)の割合を、昇進希望者における割合と

等しくする目標。

- ・目標に達しない場合、管理職や経営陣の業績対応部分の報酬を最大7.5%カット。来年(2005年)2月から15%カット。公正に報酬や昇進を決めるために外部の人事コンサルタント会社と契約。
- ・同業小売業と比べて正当な報酬を保障するために、地域のマーケット状況を調査。
- ・レジ打ち従業員の交代時間がきたら警告サインが表示され、対応しないと自動的に閉まるレジの実験導入。

- (8) The World's Most Admired Company (Fortune Mar. 8, 2004): 米コンサル企業 'The Hay Group' が1997年に始め、世界企業の経営者1万人、マネジャー345人に対して92の属性についてランキング付けを依頼し、その結果の平均スコアでランク付けする。
- (9) P.F. ドラッカー (1995)『未来への決断』、邦訳 117-122 ページ。
- (10) R.S. スレータ (2004)『ウォルマートの時代』、邦訳 183-184 ページ。
- (11) R.S. スレータ、前掲書、邦訳 204 ページ。
- (12) 「ワールドワイド・リテール・エクスチェンジ」: 世界の60の小売企業が連携し作っているBtoBの世界で規模は大体70兆円。このほかにはカルフル、シアーズが中心のB to BとしてGNX (Global Net Exchange) がある。尚ウォルマートは自身単独にB to Bを運営。

【参考文献】

- Davis Dyer/ Frederick Dalzell / Rowena Olegario (2004), *Rising Tide -Lessons from 165 years of Brand Building at Procter & Gamble*, Harvard Business School Press.
- Harry Korine & Pierre-Yves Gomez (2002), *The Leap to Globalization- Creation new value from business without borders*, Jossey-Bass.

- (13) *BusinessWeek*; Feb. 28, 2005, 'Japan Isn't Buying the Wal-Mart Idea'.
- (14) M.E. ポーター (1992)『国の競争優位 (下)』、邦訳 434-438 ページ。
- (15) 主要消費財メーカーのウォルマートへの依存度(売上ベース)はかなり高い。例えばダイアルズ (Dials) で28%、デルモンテ (DelMonte Foods) で24%、レブロン (Revlon) では23%。尚メーカーのウォルマート依存の高まりについては単にメーカーの問題ということのみならず、米経済全体にとって大きな問題と。(BusinessWeek Oct.6, '03 'Is Wal-Mart too Powerful?')
- (16) 日経流通新聞 ('02. 6. 27)「日本の小売業 (500社) 調査ーウォルマート旋風」
- (17) ウォルマートでの一大変化を生み出すキーワードが「ナレッジマネジメント」という。これまでの海外での経験から、「いろいろなベスト・プラクティスを学習しよう」、というやり方に変わってきており、グローバル戦略の構築にあたってもベスト・ローカルは捨てがたい要素という。
- (18) J.B. バーニー (2002)『企業戦略論 (下) ー全社戦略編』、邦訳 235 ページ。
- (19) *The Economist*, Sept.25, 2004, 'Dead firms walking'
- (20) M. ポーター、前掲書、邦訳 439 ページ。アンダーラインは筆者。

- 伊藤元重 (2003)『流通戦略の新発想』, PHP研究所。
- 伊藤元重 (2004)『ビジネス・エコノミックス』, 日本経済新聞社。
- J.B. バーニー (2002)『企業戦略論 (下) ー全社戦略編』(岡田正大訳), ダイヤモンド社。
- M. ポーター (1992)『国の競争優位 (下)』(土岐・中辻・小野寺・戸成 訳), ダイヤモンド社。

野口智雄 (2002) 『ウォルマートは日本の流通をこう変える』, ビジネス社。

P.F. ドラッカー (1995) 『未来への決断』 (上田・佐々木・林・田代 訳), ダイヤモンド社。

R.S. スレータ (2004) 『ウォルマートの時代』 (鬼沢忍訳), 日本経済新聞社。

Richard Lester (1998), *The Productive Edge—A New Strategy for Economic Growth*, W.W. Norton & Company.

田島義博・原田英生 編著 (2000) 『ゼミナール 流通入門』, 日本経済新聞社。

【2005 年 8 月 22 日受理】