

ウォルマートをめぐる2つの議論

梅屋真一郎

最も尊敬される企業と 災厄の種

米国のビジネス雑誌『フォーチュン』が毎年発表するランキングの中に、「最も尊敬される企業」というのがある。全米1万人の経営者、管理職、アナリストへのアンケートに基づく「ビジネス界の人気投票」である。1983年から実施されており、今年のはかつてランキングの常連だった（初回から4年連続1位）IBMが、実に17年ぶりにトップ10に返り咲いたことが話題になった。

今年の1位は2年連続でウォルマート・ストアーズとなった。同社は売上高ランキング「フォーチュン500」でも全米1位である。しかし、今年の記事のタイトルは「我々はウォルマートを尊敬すべきだろうか」と、「最も尊敬される企業」としては異例の扱いとなっている。

同誌は、ウォルマートを「消費者にとってはすばらしい存在だが、労働者にとっては災厄の種（Evilというかなり厳しい名詞）。

しかも、大概の人は消費者と労働者の両方なので悩みは深い」と述べている。

このように同社は極めて高い評価と厳しい批判の両方を受けている。しかも、このことは単に同社にとどまらず、米国企業の「今」を端的に表しているともいえる。

米国経済の立役者？

数字で見る限り、ウォルマートは絶好調である。2002年の売上高は2465億ドルと、カリスマ的創業者だったサム・ウォルトンが死去した1992年から実に5倍強にもなっている。

経営手法自体も高い評価を得ている。コンサルティング会社のマッキンゼーの調査では、1995年から99年までの米国の労働生産性向上の1割以上がウォルマートによると結論づけている。この期間は米国全体での労働生産性が大きく向上し、ハイテク産業の勃興と併せて「ニューエコノミーの到来」と騒がれたが、そのかなりの部分が小売業のしかも単独の会社に起

因するというのは驚きでもある。

効率性を常に追求し、それによりさらなる好業績をあげている企業として、同社は米国企業の1つの目標となっている。

RTE（リアルタイム エンタープライズ）

効率性を追求する新しい経営の概念として、RTEというキーワードが唱えられるようになってきた。RTEは、情報収集、意思決定、ビジネス行動の3つを、迅速に実現できる企業である。SCMやCRMなど各種の概念とIT（情報技術）を有機的に統合したものがRTEだといってもよい。

ウォルマートはRTEの代表例である。「リテールリンク」（取引先との間で密接な情報交換を行えるSCMシステム）などITの活用で以前から有名だが、ITを単なる省力化、自動化のための手段としてではなく、企業としての意思決定と行動を速めるための手段として効果的に利用している。

さらに同社は、組織の個々のメ

ンバーの活動も重視している。たとえば、各地域担当を含む役職者数百人が全米各地から毎週土曜日朝7時に本社に集結し、最新の販売状況の確認やそれに基づく施策の周知徹底を行うサタデーモーニング・ミーティングを、何十年にもわたって継続している。このように会社として一体となった情報共有、意思決定を継続して行っていることが、RTEとして評価される理由でもある。

地域社会との軋轢

一方ウォルマートは、地域社会とのさまざまな軋轢も引き起こしている。『フォーチュン』によれば、同社は2002年に6000件以上の労働訴訟を起こされている。ウォルマートには160万人の従業員がいるので、単純に他社と比較することはできないが、書籍小売りチェーンのボーダーズ・グループと比較すると、頻度は55倍にも及ぶといわれている。

また、同社が進出した地域の小売業への影響は甚大であり、売り上げ不振で地元の商店が閉鎖されるケースが相次いでいる。全米各地で、出店差し止め訴訟や地域行政によるウォルマート対策の規制強化などの動きが生じている。

最近では、国内製造業への影響

も指摘されている。なぜなら、安価な製品を提供するためにウォルマート1社でたとえば中国から年間120億ドルもの製品を輸入しており、米国の中国からの輸入全体の1割を占めるまでになった。雇用の低迷している製造業や労働組合からは、「ウォルマートは中国から失業を輸入している」との恨み節が聞こえてくる。

しかし、このような軋轢は、より良い商品をより安く顧客に提供するための、企業として当然の行動の裏返しであるともいえる。実際、同社が米国の消費者に直接、間接に与えた経済的利益は数兆円にも上り、結果として米国の消費者はより豊かになったと各種の調査は位置づけている。

RTEとして米国企業の最先端を行く効率性と、雇用や地域経済との軋轢といった両面性をウォルマートは持っている。このことが『フォーチュン』の記事で善悪両方の存在とされた原因でもある。

米国企業の手本として

実は、これらの議論は最近ではさまざまな産業に関して盛んに議論されるようになってきた。

一般的に見て、米国企業はこの10年間で非常に強靱な体質に変化した。特に企業経営の手法が非常

に洗練され、かつ効果的になっている。2000年以降の景気悪化の影響も最小限で食い止め、最近の業績も総じて好調である。種々の経営努力のおかげで、米国企業はより少ない従業員でより多くの成果を得られるようになった。

しかし、効率性の追求の過程で、海外への雇用の流出や、中国に代表される国々からの貿易赤字など、さまざまな問題も引き起こしているのも事実である。

雇用状況は依然厳しいままであり、最近ではITや会計などの高度な知識レベルを要求される、つまり高い給与が期待できるプロフェッショナル業務でさえもインドや中国などへ委託されるようになってきている。

このような米国企業の強さと課題は、まさにウォルマートが歩んできた道を、他の企業が同じように歩んできていることの証拠でもある。同社は、企業としての強さと社会全体から見た課題の両方で、米国企業の最先端にあるといっても過言ではない。今後も米国企業、さらには米国社会の進む道を探るうえで、ウォルマートの動きを注意深く見守る必要がある。

梅屋真一郎（うめやしんいちろう）
NRIアメリカ上席コンサルタント