

## 〈研究動向〉

# 中国におけるウォルマート研究

黄 淑 慎\*

中国は、1992年7月「外国投資家の小売商業への投資に対する国务院の規定」の設定により、限定的でながら小売業が外資に開放された。それ以来、流通分野に関する規制緩和は推進されてきた。特に2001年12月にWTO加盟を成し遂げた中国は門戸を開放し、伝統的な中国流通業への外資系企業の参入を本格的に受け入れるようになってきた。巨大流通外資の中国における事業展開はよりいっそう加速する傾向が明らかになってきた。

中国小売市場に進出している有力小売企業のなかで、最も精力的に店舗を展開しているのは、現在世界最大の小売企業ウォルマートである。2008年3月まで、ウォルマートは世界の14カ国で7,266店舗(そのうち、アメリカに4,141店舗)を持ち、売上高3,449億ドル(2007年1月31日締め的一年間)、従業員総数は190万人を超え、週間来店顧客数は延べ1.75億人を計上する。ウォルマートが中国の小売市場に参入したのは1996年である。当初は深圳で、アジアにおける初めてのショッピングセンターと会員制ショップを開設した。それ以来13年間、中国の67都市で126店舗(ウォルマートが買収した34都市におけるトラストマート(Trust-Mart、中国名「好又多」)の101店舗を含まず)を展開している。先行するカルフル(本社：フランス)を追い上げた。業態とし

てはスーパーセンター(121)、サムズクラブ(3)、ネイバーフット・マーケット(2)の3業態を展開するマルチ・フォーマット戦略を採用しているのが特徴的である。(括弧内の数字は店舗数)

ウォルマートの中国進出は地元の小売業者に大きなインパクトを与えていることが予想どおりである。一方、ウォルマートのような国際小売企業の参入により、中国小売市場の競争が促進され、近代的小売経営ノウハウが持ち込まれて、国内小売企業の成長もそれにより刺激されるはずである。大手外資小売企業から地元小売企業が参考になる経験を考察するため、中国におけるウォルマート研究はさまざまな角度からされてきた。本稿は中国におけるウォルマートに関する先行研究をレビューすることを通して、今後の研究の方向性について考察することを目的としている。

## 1. 先行研究

### 1. 創業者サム・ウォルトンの生い立ちと経営哲学からのアプローチ

サム・ウォルトンは、独自の経営哲学を貫き、世界一の小売業ウォルマートを一代で築き上げた。彼の生い立ちと駆け抜けるような人生の軌跡はウォルマートの誕生・成功と切り離せない

\* 長崎県立大学東アジア研究所事務職員

ため、ウォルマートに関する研究の多くはサム・ウォルトンの思想とロマンチズムに言及した。(邹・聂、2002) と (李、2003) は、田舎町の商人から巨大企業へと導いた起業理念、不屈のケチ精神、比類なアイデアについて紹介した。そのうち、(邹・聂、2002) はサム・ウォルトンが作り出したウォルマートの企業文化、競合他社に差をつけたハイテク・システムの開発はビジネス成功へのカギであると指摘し、JCペニーにおける短い小売体験は、サム・ウォルトンがわずか二十五年間で、ウォルマートを一号店から千店を越す抜群の収益性を誇るディスカウント・チェーンに躍進させた貴重な原動力になったことを示した。

一方 (李、2003) は、サム・ウォルトンが在任期間中ウォルマートは36年間で年商439億ドル、税後純利益16億ドル突破の新記録を作り出した秘密は「他の誰よりも自分のビジネスを信じ、仕事を愛し、最善をつくそう」という彼の経営哲学にあると指摘した。

## 2. 独自の企業文化からのアプローチ

ウォルマートの「ウォルマート10則」はよく知られている。これはサム・ウォルトン時代からウォルマートを貫く精神的支柱といえる。「ウォルマート10則」を一言で言えば、「人間尊重」になるだろう。なぜなら、10則のほとんどの項目は社員の心構えないし精神論に近い。常に社員と運命共同体を成すことはウォルマートの理念である。創業者のサム・ウォルトンは企業文化を定着させるために、できるだけ店で時間を過ごすようにしてきた。

ウォルマートの会社組織はシステム的な構造ではなく、精神の部分でつながりがあっている組織である。そして、ウォルマートはそのつながりを大切に持ち続けている。ウォルマートで

は常に現場の声を吸い上げる体制をとり続けてきた。現場でなければ分からない改善・改革の声、それが実際の経営に反映されることで、現場はより活気つくと(邹・聂、2002)は分析した。また、顧客と接する従業員に親しみ易い人物になってほしいというのは、ウォルマートの文化の目標であるため、独自のウォルマート・チアが考え出された。ジョージ・ブッシュ大統領夫婦がベントンビルまで訪れ、自由勲章(アメリカ合衆国における文民向けの最高位の勲章の一つ)をサム・ウォルトンに授与したとき、ウォルマートの従業員からウォルマート・チアで歓迎されたときサム・ウォルトンは自伝の中で触れている。中国のウォルマートでもストア正面でウォルマート・チアを叫ぶアソシエートを見かけることができる。さらに、中国あちこちのウォルマート店内に笑顔で仕事をしている従業員の写真が飾られている。

主にウォルマートの小売戦略に重点をおいて分析した(锐、2004)は、ウォルマートの企業文化を取り上げ、とくに土曜日の朝礼会、年会、ウォルマート・チアについて詳しく紹介した。(赵、2004)はウォルマートの成功の土台を支えるのはその独自の企業文化であると指摘した。代表的なエピソードを綴って、従業員を大切にす風土を背景に全員参加の改善を紹介した。また、ウォルマートを小売王者に導いた44の秘密を解明した(王、2004)は、企業文化の貢献を高く評価した。

## 3. 独特な経営方式からのアプローチ

中国におけるウォルマート研究の多くはその独特な経営方式に焦点を当てている。特に、よく引用される「4P」のマーケティング戦略、つまり「商品戦略(product)」、「価格戦略(price)」、「プロモーション戦略(promotion)」、

「立地戦略 (place)」の分析枠組みを用いて行われてきた。そのうち、1996年参入以来、中国に適応するマーケティング戦略を探索しつつ、自社に相応しい中国戦略を展開し、中国市場に合う商品、良質なサービスを提供し続けてきたウォルマートの経営方式に関する分析が中心である。

### 3-1 商品戦略

ウォルマートはディスカウントストアのほかにも会員制ショップサムズ・クラブなどの業態を展開している。ウォルマートでは異業態間、あるいは同じ業態においても、異なる発展段階において商品構成が違ふ。これらの差異の形成要因は以下のようなものである。(1) 店舗自体の状況 (2) 消費者 (消費者構成、消費構造、消費慣習を含む) の変化 (3) 競合他社との競争 (4) 季節の変化 (5) ミクロ経済環境。

また、品揃えの一部として、メーカーブランドの商品を販売するほか、ウォルマートは直接商品供給者にオーダーし、生産された商品に「ウォルマート」の商標を付け、ウォルマートの店舗内にしか販売しない、いわゆる小売業者の「PB」商品の開発に力を入れてきた。ウォルマート店内商品総数における自社商品が占める割合は年々増加してきている。黄色い笑顔マークがついている「PB」商品は、中国各地のウォルマートスーパーセンターに陳列されている。

(陳、2009) は、このような「PB」商品はウォルマートの店舗内にしか販売しないことは、消費者に独特な買い物雰囲気を作り出す一方、自社商品のブランド認知度を高めることもできると分析した。一方、(陳、2006) は、ケーススタディーに基づき、カテゴリ管理を活かして新商品の導入、商品の陳列・補充をより効率的に行われることもウォルマートの標準化経営・管

理方式のキーポイントであるとの結論を出している。

### 3-2 価格戦略

(蕭、2005) は、ウォルマートの価格設定の基本3原則を次のように解明した。(1) 市場シェアを高め、利潤最大化を求め (2) 粗利益を抑え、低価格を確保する (3) 競争に基づいた価格設定方法を主要な価格設定法にし、動的な価格設定システムを構築する。対して、(陳、2009) は、「EDLP」価格政策を実行しているウォルマートが主に採用している価格設定法を次の3点に要約した。(1) 商品属性価格設定 (2) 量販価格設定 (3) 特売商品価格設定。

ウォルマートの「EDLP」価格政策は世界的に知られている。この低価格攻勢を武器にウォルマートは、創業者サム・ウォルトンの引率の下にアメリカ本土でライバルのシアーズを抜きKマートを追い上げた。2005年1月、ウォルマートと同じ業態であるKマートは倒産した。ほかのディスカウントストアもウォルマートの足元に及ぶことができなかった。

ウォルマートが勝ち続けたのは、同業者と差をつけ、システム化とローコストを徹底したからである。さらに、ウォルマート一人勝ちの秘密は「EDLP」にあり、ウォルマートが世界の小売業において初めて打ち出したものである。大半の消費者は、常にウォルマートの政策で極めて重要な地位を占めている「EDLP」政策を消費者に対する安売りであると理解している。しかしながら、この読み取り方は間違っている。ウォルマートの「EDLP」価格政策とは、すばり「特売しない」ということである。同じ商品を常時的に同じ値段で販売する。よって、顧客にとって、ウォルマートの店頭「EDLP」価格のほうがほかの小売店の店頭通常売価よりも

安く、魅力的に見える。

消費者行動でまだ価格志向の強い中国では、「EDLP」価格政策は消費者を喜ばず戦略である。中国のウォルマートはすべて外部か入口の目立つところに「天天平价」（「EDLP」（Every Day Low Price）の中国訳である）というPOPを掲げ、消費者は店に入る前、あるいは店に入ったとたんに、ここで商品を安く買えるというイメージを強く受ける。

### 3-3 プロモーション戦略

通常、プロモーションの手段としては、人的販売、広告、狭義の販売促進などが用いられる。プロモーション戦略とは、これらのアピールを効果的に組み合わせることであり、プロモーション・ミックスとも言われる。ウォルマートのプロモーション戦略の特徴は、広告への投入がかなり低く、人的販売と「ロスリーダー」を中心として展開することである。

人的販売はウォルマート中国の電気製品部門でよく利用される。ウォルマートが中国で強調しているセールスポイントは固定価格提示のほか、商品の信頼性もそのひとつである。人的販売を採用するため、顧客に使い方を教え、検品と返品を担当するセールス・アドバイザーが必要である。これらのセールス・アドバイザーは電気製品の性能に詳しく、顧客の予算などに応じて、適切な商品を紹介し、その場で希望の商品を操作してみせることもできる。このような人的販売方式を通して、顧客のニーズを満たすほか、店のイメージアップにも貢献できると（鋭、2004）は評価した。

一方、ウォルマートは広告を出すときに、マネジャーらは細かく、かつ厳密にコストを計算する。競争に役立つという点を優先に考慮する。店がオープンした当初集中的に広告をし、レー

ルに乗ったらずぐ大幅に下げる。広告コストが下がれば下がるほど、そのお金で顧客にもっと低価格な商品、もっといいサービスを提供することができるようになる。このように、ウォルマートにとって、広告戦略はその価格戦略の一部となり、広告料の削減を通して、低コストが達成でき、商品の低価格も維持できると（趙、2003）は分析した。

また、広告に対する投資が少なくても買い物客が多いのは、ウォルマートが独特な販売促進方式を採用しているからである。それは「ロスリーダー」を設置することである。（鋭、2004）は、ウォルマートが販売促進活動でロスリーダーを採用するのは、これらの商品の価格をぎりぎりまで下げて、顧客を店まで吸引する目的からであると指摘した。したがって、ロスリーダー自体に利潤はないが、広告宣伝といった働きがある。顧客の最初の目的はロスリーダーであるが、一旦店に入ってからほかの商品もついでに買ってしまうケースが多い。

### 3-4 立地戦略

ウォルマートは開店する前に立地について厳密かつ謹慎な調査企画を立てることはよく知られている。サム・ウォルトンは自家用機で相応しい店舗立地を探し回ってきた。なぜなら、彼は空中から交通量、都市発展動向及び競争状況などを観察するほうが客観的であると考えているからである。

ウォルマートは自社のグローバル戦略に基づいて、中国に進出する前に数年にわたり市場調査を行った。さらに、専門業者に委託しデータを収集して、投資と発展企画に活かした。（鋭、2004）は、中国におけるウォルマートの立地戦略を分析したうえ、ウォルマートは南部の深圳、中部の上海、北部の北京を各地域の中心と

して、大都市の波及力を働かせて中国全土での店舗開発を推進していることを明らかにした。

#### 4. 競合他社との比較研究からのアプローチ

ウォルマートと同じように積極的にグローバル戦略を展開している世界的小売企業として、フランスのカルフル、ドイツのメトロ、イギリスのテスコなどが挙げられる。そのうち、売上高でヨーロッパ最大の小売企業カルフルは、世界有力小売企業の中で、もっとも早く国際展開に乗り出した。1995年、カルフルはウォルマートより1年速く中国で1号店を開いた。近年来中国におけるウォルマート研究の中で競合他社、特にカルフルとの比較からアプローチしたものが増加傾向を見せている。

そのうち、(朱、2006)は両社の誕生、発展プロセスから切り出し、マーケティング・ミックス戦略に重点をおきながら、従業員・商品供給者との関係、物流システム・企業文化及びグローバル戦略、特に中国戦略の面から比較しながら分析した。ウォルマートの「EDLP」価格政策に対して、カルフルは「Hi-Low」価格政策をとってきた。従業員と運命共同体を成すウォルマート、「いい従業員=いい商売」の理念を形成しているカルフルなどさまざまな面から徹底的に両社に対する分析を行った。一方、(鋭、2004)は、挑戦に直面するウォルマートの現状分析を踏まえて、競合他社メトロ、Kマート、カルフルとの競争を考察した。最後に電子商取引の発展がもたらした影響も無視できないと指摘した。

## II. 今後の研究動向

上述のように今まで中国におけるウォルマート研究は、主に創業者サム・ウォルトンの生い

立ち、経営哲学に着目、彼が築き上げた独自の企業文化がいかにウォルマートを成長させ、独自の企業文化に支えられて独特な経営方式がいかに形成したことに目を向けてきた。また、近年来、競合他社との比較研究も多くなってきた。しかしながら、これらの研究の多くはサム・ウォルトンの思想と哲学に重点をおいてきたため、サム・ウォルトンの死後、新経営陣はどんな決断を下していくことで今日の繁栄を築き上げたのか。また一方で、サム・ウォルトンが大切にしてきた独自の企業文化をどのように守ってきたのか。この2点について触れなかった。実際にサム・ウォルトンが亡くなった後、彼が築き上げたウォルマート魂は新経営陣に受け継がれ、彼らはロジスティックスの整備やグローバル戦略などに関する決断を行ってきており、ウォルマートを世界最大の小売企業まで導いた。

また、最先端のIT技術はいかにウォルマートの売上高増加に貢献するかに関する研究もまだ少ない。イノベーションを原動力としたウォルマートは、1980年代の大躍進をやり遂げ、独自のハイテク・システム開発を通して競合他社に差をつけた。システム開発の最先端に立つウォルマートに対する研究は、中国地元の小売企業のイノベーションに大いに参考になると考えられる。

一方、先行研究の多くは、単なるウォルマート研究にとどまり、地元企業はいかに競争・対抗していくかに言及していない。移り変わる政策環境、大手外資系小売企業の進出がもたらした衝撃、あらゆる条件は中国地元の小売企業にとって厳しいと言える。したがって、ウォルマートの独特な経営方式に対する研究を通して、地元小売企業における商品・プロモーション戦略の改善、業務効率の向上、チームワークの重視

など経営問題の解決策に探り出すことは今後取り組む課題となる。

創業してウォルマートは世界でもっとも規模が大きく、そしてもっとも論争の多い企業へと成長を遂げた。ウォルマートの精力的なグローバル展開は、世界中の零細小売業に猛攻撃をかけてきた。近年来、ウォルマートを批判する声がかつだんだん大きくなってきた。ビル・クインの『ウォルマートがアメリカそして世界を破壊する』（太田直子訳、成甲書房、2003年8月）は、中国で翻訳され、出版された。クインは今までとまったく違う視点から、ウォルマートはいかに消費者、納入業者、従業員を搾取してきたかを明らかにした。また、ほかの業界に及ぼす大きな影響についても考察した。しかしながら、中国の学者によるこのようなアプローチはまだない。今後、数万件の訴訟を抱えるウォルマートに対する批判に関する研究も期待される。

2006年10月、ウォルマートは台湾資本の小売大手トラストマートを買収することが決まった。ウォルマートはまず中国におけるトラストマートが直営している31店舗を買収し、当初はその後3年間で残りの100店舗を買収する予定であったが、2007年2月に101店舗を買収したと公表した。中国だけでなく、日本において、ウォルマートは西友への出資を通して進出しており、その後3年間で出資比率を段階的に引き上げ、経営関与を強めてきた。さらに、2008年4月に連続的に経営不振の西友はウォルマートの完全子会社となった。中南米においては、ウォルマートは今年1月に、南米チリの小売業最大手D&Sの発行済み株式の過半数を取得すると発表した。よって、D&Sが展開している140店舗のハイパーマーケットやスーパーマーケットを買収することになり、チリはウォルマートが現地企業買収で中南米に

進出する4カ国目となった。

このように、経済の国際化に伴い、M&Aを軸にウォルマートのグローバル戦略は順調に展開されてきた。これに発展途上国のグローバル化進展を加え、M&Aによるウォルマートの発展途上国進出及び事業拡大は進行傾向にあると考えられる。したがって、中国におけるウォルマートに関連するM&A事例・現状に対する分析を通して、ウォルマートにとってビジネスチャンスのある業種あるいは地域、M&A進展に向けた課題と今後の見通し、M&A推進上の留意点などを考察して、地元の小売企業へ助言する研究は今後多く見られる。ウォルマートに関する研究を始め、世界的小売大手企業の経験分析を踏まえて、中国地元の小売企業に成功する経営ノウハウを紹介するほか、参考になる政策などを取り入れさせて、競争に勝ち抜く根本的な点を示唆する研究も期待される。

#### 参考文献

- 李志敏 【1-4000 沃尔玛专业零售】 中国商业出版社 2003年8月1日。
- 邹卫东・聂轶尊 【沃尔玛美国造】 广东旅游出版社 2002年4月1日。
- 赵文明 【我们与众不同——沃尔玛】 中华工商联合出版社 2004年1月1日。
- 王孝明 【沃尔玛打造“零售帝国”的44个奥秘】 九州出版社 2004年4月1日。
- 陈泰先 编著 【沃尔玛最有价值的八条经营金规】 中国纺织出版社 2009年1月。
- 陈广 【沃尔玛标准化运营管理方法】 经济科学出版社 2006年1月3日。
- 萧野 【沃尔玛的第一堂课】 中国纺织出版社 2005年3月1日。
- 锐智 【沃尔玛零售攻略】 南方出版社 2004年6月1日。
- 赵海风 【零售王的经营管理理念——沃尔玛营销】 经济科学出版社 2003年3月1日。

## 中国におけるウォルマート研究

### 参考ホームページ

ウォルマート社ホームページ

<http://www.walmart.com/>

ウォルマート（中国）ホームページ

<http://www.wal-martchina.com/>