

ウォルマートの経営戦略転換とマーケティング

渦原実男

目次

- I. 研究目的
 - II. 先行研究
 - 1. 先行研究での成功要因分析レビュー
 - 2. 拙稿の先行研究（2002年）で指摘した問題点
 - III. 経営の現状と指摘した問題の解決状況
 - 1. 経営の現状
 - 2. 拙稿で指摘した問題の解決状況
 - IV. 経営戦略転換方針とマーケティング実践
 - 1. スコットCEOの経営改革方針表明
 - 2. 経営戦略転換とマーケティング実践
 - V. CSR経営への転換と今後の方向性
 - 1. CSR経営に対する世界的な重要性の高まり
 - 2. ウォルマートへのCSR経営への要請
 - 3. 地球環境対策への取り組み事例
 - 4. 社会環境対策への取り組み事例
 - VI. おわりに
- 注記
- 参考文献

I. 研究目的

約百年前に寡占メーカーの市場支配行動として誕生したマーケティングであるが、1980年代以降は、様々な分野に拡大適用されてきており、コトラー (Kotler, P.) らによってその概念も拡張されてきた。その結果、サービス・マーケティング (Service Marketing) の一分野として、小売マーケティング (Retail Marketing) が実務と研究の両面で進化してきている。その小売マーケティングの実践者であり、リーダー的企業の一社が米国ウォルマート社 (Wal-Mart Stores, Inc.) である。かつての王者GMSのシアーズ (Sears Roebuck) やデイスカウントストアで先行していたKマート (Kmart) を凌駕し、経営破綻に追い込んだ。今や世界の流通経済は「ウォルマート経済」とも呼ばれるように、良い意味でも悪い意味でも、現代グローバル資本主義経済の「時代の申し子」となった企業である。

すでに拙稿「米国ウォルマート社の小売業態開発の展開」(2002年)では、売上高および利益で世界一の小売業に上り詰めたウォルマート社の小売業態開発・ビジネスモデル構築のプロセスを分析した。¹⁾ ここでは、ウォルマートの光と影、すなわち成功要因と共に内包する重大な自己矛盾・問題点を指摘した。こうした問題点の解決を先送りして、これまで拡大路線を歩んできたウォルマートであるが、近年、さらに多様な利害関係者達 (Stakeholders) から激しい批判を受け、企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility, 以下CSRと略称する) を果たすために、経営戦略とマーケティング面で方向転換せざるを得ない状況に追い込まれている。

そこで、本稿では、訪問インタビュー調査や最新の資料から、ウォルマートの経営戦略転換とマーケティングへの取り組みを明らかにし、今後の持続的成長経営への方向性を論じていきたい。

II. 先行研究

1. 先行研究での成功要因分析レビュー

ウォルマートに関する小原博（2006年）や田口冬樹（2005年）、森龍雄（1990年）、野口智雄（2002年）、James F. Moore（1993年）渦原実男（2002年）らの先行研究をみると、経営戦略面での主な成功要因として、次の5点が挙げられる。²⁾

第1の経営戦略は、価格革新にある。エブリディ・ロープライス（Every Day Low Price以下、EDLPと略称する）で有名になった毎日安売りという低価格戦略である。従来から主流であった期間限定のハイ・ロー（High Low）に対して、毎日継続して安いというのは、商売の常識破りの革新であった。なお、1989年からは、オールウエーズ・ロープライス（Always Low Prices：常時安売り）へと変更しているが、基本的には低価格保証サービスというコンセプトは変わらない。

第2の経営戦略は、立地革新にある。従来から人口の多い都会や都市の商圈に出店するのが立地戦略の主流であったが、ウォルマートは反対に人口の少ない地域を狙った立地戦略を取り、セオリー破りであった。これは当時、先行していたKマートが既に大都市に出店し、好立地を確保済みであったためという競争条件にも拠るが、元々、ウォルマートの場合は、創業の時点からアーカンソー州ロージャーのカントリー（農村部）に1号店を開店して以来、カントリー出店に拘ってきたことに起因する。カントリーは田舎であるため無店舗地域であったり、競争相手が進出してこないことで、小商圈内の消費者を根こそぎ吸引することができたのである。このように、ウォルマートのカントリーや人口の少ない地方小都市中心の出店戦略が、革新的であった。

第3の経営戦略は、業態革新である。創業者サム・ウォルトン（Sam Walton）は、バラエティストア（variety store）の限界を痛感し、自ら独立してディスカウントストア（discount store）業態を開発した。80年代には、ディスカウントストア業態の成熟化を認識し、会員制のホールセールクラブ（wholesale club）であるサムズクラブ（Sam's Wholesale Club）、スーパー

マーケットを併設したスーパーセンター (Wal-Mart Supercenter)、スーパーマーケットであるネイバーフッド・マーケット (Neighborhood Markets) など、次々と業態革新、業態開発を積み重ねてきた。90年代からは、広い商圏の多くの顧客をスーパーセンターで呼び込み、自社のスーパーセンター間の隙間はネイバーフッド・マーケットで草刈り場的にトータルで獲得する市場浸透戦略をとっている。

第4の経営戦略は、人事・労務管理戦略である。ウォルマートでは、従業員をアソシエート (associates: 仲間) と呼び、共に働く仲間としてのフレンドリーな関係の構築を重視してきた。小売業やサービス業では、働く従業員が直接的に顧客と接することから、顧客満足は従業員と顧客関係に左右されるため、従業員の満足度の向上が直接的に顧客満足を高めるのである。また、従業員持株制度により、従業員は株主にもなり、企業業績の向上が株価の上昇、配当金のアップに繋がるため、経営成績にも関心を寄せ、自発的に協力する仕組みを構築できたのである。よって従業員が管理者や経営者の視点も併せ持って仕事に励み、経営全般への協力体制ができたために、伝統的に労働組合が不要である状態が長期間続いてきた。

第5の経営戦略は、インフラ革新である。ウォルマートでは、小売業界で先駆けて、先端的な情報システムと効率的な物流システム構築のために技術革新を導入し、これがEDLP実現のための強力な武器となって貢献してきた。人工衛星回線活用による全社ネットワークシステムを完成させ、データウェアハウス (Data Warehouse) は世界一で、メーカーやベンダーと共にサプライチェーン・マネジメント (Supply Chain Management, 以下SCMと略称する) を構築するなど、リテイル・リンク (Retail Link) でも他社を圧倒し、好業績をもたらしてきたのである。

以上のように、ウォルマート成功の通説のポイントを要約したが、拙稿ではこうした光の部分と裏腹の影の部分の問題を指摘し、幾つかの経営上の問題点を批判していた。

2. 拙稿の先行研究（2002年）で指摘した問題点

前述のウォルマートの業態開発の成功という光とともに、解決すべき新たな課題として、内包する自己矛盾・問題点の5点を、6年前に拙稿で挙げている。³⁾

①新たな成長業態の開発

スーパーセンターが、業態のライフサイクルの成熟期を迎える前に、次の成長分野の業態を開発する必要がある。小型のスーパーマーケットは隙間ビジネスであり、未知数である。恐竜のように巨大化したウォルマートが、今後も持続的に成長していくためには、革新性や成長性を保持することが重要である。エコマートはまだ実験店舗の段階であるが、環境にやさしい店舗を目指して、業態開発が期待されている。

②海外店舗展開と国際経営戦略

当時（2001年）の時点で、合わせて9カ国で総数1,100店舗を突破し、資本提携、買収、資本提携からの段階的な買収など多様な形態で進出しており、日本への進出も近いと見られている。（拙稿の上梓の後、2002年3月に西友と資本提携して日本進出した。⁴⁾）今後、海外事業の拡大を長期戦略に掲げており、国際経営の成否がウォルマートの持続的成長にとって重要となる。

③メーカーとの良好な関係維持

ウォルマートは、低価格と売上高粗利益率の確保が両立可能なプライベートブランド（Private Brand、以下P Bと略称する）商品の拡充を進めているが、中にはメーカーの持つナショナルブランド（National Brand、以下N Bと略称する）商品と競合関係に陥り、対立が表面化することもある。ウォルマートは伝統的にメーカーとの協力関係を重要視し、こうした信頼関係の上に、S C M やさらに C P F R（Collaborative Planning Forecasting and Replenishment コラボレーティブ・プランニング・フォーキャスティング・リプレニッシュメント＝協働による計画・予測・補充）など協働化を進めて

おり、メーカーとの良好な関係の維持が重要課題となっている。

④地域社会や中小商店の出店反対運動

ウォルマートに対して、そのあまりにも強さにたまりかねて、近隣の食品店を破壊するとの理由で、地域社会や中小商店の出店反対運動が起きている。ウォルマートにとって、今後のスーパーセンター出店展開がますます厳しくなっており、地域社会や中小商店の出店反対運動への対応は、国内的には重要課題となっている。

⑤労働組合員や差別訴訟への対応

創業者サム・ウォルトンの従業員とのフレンドリーな関係重視経営とは裏腹に、近年、労働組合員問題や女性へのセクハラ（性差別）問題などで訴訟が相次いでいる。給料や昇進、社内教育において女性への差別待遇が常態化しているとの理由により提訴したが、米国における性差別団体訴訟では最大規模である。障害者差別訴訟や人種差別訴訟も抱えており、対応の仕方次第ではイメージダウンで、女性客の一部を失う可能性が指摘されている。

Ⅲ. 経営の現状と指摘した問題の解決状況

1. 経営の現状

① 経営の成績

図表1のように、ビジネス専門誌『フォーチュン』(*Fortune*) 2008年7月21日号のGlobal 500(世界の大手企業の番付表)によれば、2007年度の売上高3,788億ドルのウォルマートは、世界一の小売企業である。⁵⁾ しかも第2位のカルフルー(Carrefour)とは3倍以上の格差があり、断トツのトップ企業である。利益も小売企業では第1位であり、優良経営企業のポジションを維持し続けている。

そればかりか、図表2のように、全ての産業の中でも、巨大石油資本(メジ

図表1 世界の小売売上高上位20社

| 順位 | 国名 | 社名 | 売上高(百万ドル) |
|----|-------------|--------------------|-----------|
| 1 | U.S. | Wal-Mart Stores | 378,799 |
| 2 | France | Carrefour | 115,585 |
| 3 | Britain | Tesco | 94,703 |
| 4 | Germany | Metro | 90,267 |
| 5 | U.S. | Home Depot | 84,740 |
| 6 | U.S. | CVS Caremark | 76,330 |
| 7 | U.S. | Kroger | 70,235 |
| 8 | U.S. | Costco Wholesale | 64,400 |
| 9 | U.S. | Target | 63,367 |
| 10 | U.S. | Walgreen | 53,762 |
| 11 | Netherlands | Royal Ahold | 50,739 |
| 12 | U.S. | Sears Holdings | 50,703 |
| 13 | France | Groupe Auchan | 50,465 |
| 14 | Japan | Seven & I Holdings | 49,768 |
| 15 | U.S. | Lowe's | 48,283 |
| 16 | Japan | AEON | 44,706 |
| 17 | U.S. | Supervalu | 44,048 |
| 18 | U.S. | Safeway | 42,286 |
| 19 | U.S. | Best Buy | 40,023 |
| 20 | France | Foncière Euris | 36,115 |

(出所) *Fortune*, July 21 2008 Global 500を基に作表した。

図表 2 世界の売上高上位10社

| 順位 | 国名 | 社名 | 売上高(百万ドル) |
|----|----------|-------------------------|-----------|
| 1 | U.S. | Wal-Mart Stores | 378,799 |
| 2 | U.S. | Exxon Mobil | 372,824 |
| 3 | BRI/NETH | Royal Dutch Shell Group | 355,782 |
| 4 | Britain | BP | 291,438 |
| 5 | Japan | Toyota Motor | 230,201 |
| 6 | U.S. | Chevron | 210,783 |
| 7 | NETH | ING Group | 201,516 |
| 8 | France | Total | 187,280 |
| 9 | U.S. | General Motors | 182,347 |
| 10 | U.S. | ConocoPhillips | 178,558 |

(出所) *Fortune*, July 21, 2008 Global 500 を基に作表した。

ヤー)や巨大自動車企業(ビッグスリー)を追い越し、売上高世界一の巨大企業である。(ここ数年間は、エクソン・モービル社と首位争いを続けている。)

同資料で、従業員数(205万5000人で第1位)や当期純利益(127億3100万ドルで第23位)、株主資本(646億800万ドルで第37位)など規模を測定する他の指標を見ても、上位にランクづけされており、名実共に世界トップクラスの巨大企業の地位に上り詰めている。

②経営の質の評価

また、こうした規模面だけではなく、企業経営の質の面でも優秀な企業との定評があった。「世界で最も尊敬される企業」(World's Most Admired Companies)の評価では、2003年は企業番付第1位であったが、年々低下してしまい、2007年の第13位から、2008年には図表3のように、第17位までランクダウンしている。⁶⁾この理由としては、後述するように、男女差別賃金や不法移民の就労、低賃金、環境保全の不十分さなどが社会問題化し、批判や出店拒否運動が高まって評価を下げているものと考えられる。この尊敬される企業番付は、革新性、従業員管理能力、企業資産の活用、社会的責任、経営の質、財務の健全性、長期の投資価値、製品/サービスの質の8つの評価項目の得点を総合して順位が決定される。ウォルマートの場合は、米国での集計データで

見ると、総合小売業部門で、製品／サービスの質や従業員管理能力、革新性、社会的責任などの項目で評価が低くなっている。⁷⁾

図表3 世界で最も尊敬される企業上位20社

| 順位 | 国名 | 社名 |
|----|---------|-----------------------|
| 1 | U.S. | Apple |
| 2 | U.S. | General Electric |
| 3 | Japan | Toyota Motor |
| 4 | U.S. | Berkshire Hathaway |
| 5 | U.S. | Procter & Gamble |
| 6 | U.S. | FedEx |
| 7 | U.S. | Johnson & Johnson |
| 8 | U.S. | Target |
| 9 | Germany | B M W |
| 10 | U.S. | Microsoft |
| 11 | U.S. | Costco Wholesale |
| 12 | U.S. | United Parcel Service |
| 13 | U.S. | IBM |
| 14 | U.S. | PepsiCo |
| 15 | U.S. | Cisco Systems |
| 16 | U.S. | Boeing |
| 17 | U.S. | Wal-Mart Stores |
| 18 | Japan | Honda Motor |
| 19 | U.S. | Coca-Cola |
| 20 | U.S. | Caterpillar |

(出所) *Fortune*, March 17, 2008 'The World's Most Admired' の2008 All-Starsを基に作表した。

2. 拙稿で指摘した問題の解決状況

①新たな業態開発は伸び悩み

ウォルマートは、ディスカウントストアをベースにして、適正な小売業態ミックス（組合せ）展開をして、成長を遂げてきた。図表4のように、1990年代半ば以降は、ディスカウントストアからスーパーセンターへ業態転換を進め、今やスーパーセンターが主力業態となっている。⁸⁾ 業態ライフサイクルの段階でいえば、明らかにディスカウントストアは衰退期で、スーパーセンターが成長期、サムズクラブが成熟期、ネイバーフッド・マーケットは伸び悩み状態で

図表4 ウォルマートの業態別店舗数の推移 (単位:店)

| 会計年度 | D S | サムズ | S C | S M |
|------|------|-----|------|-----|
| 1978 | 195 | | | |
| 79 | 229 | | | |
| 80 | 276 | | | |
| 81 | 330 | | | |
| 82 | 491 | | | |
| 83 | 551 | | | |
| 84 | 642 | 3 | | |
| 85 | 745 | 11 | | |
| 86 | 859 | 23 | | |
| 87 | 980 | 49 | | |
| 88 | 1114 | 84 | 2 | |
| 89 | 1259 | 105 | 3 | |
| 90 | 1399 | 123 | 6 | |
| 91 | 1568 | 148 | 9 | |
| 92 | 1714 | 208 | 10 | |
| 93 | 1848 | 256 | 34 | |
| 94 | 1950 | 417 | 72 | |
| 95 | 1985 | 426 | 147 | |
| 96 | 1995 | 433 | 239 | |
| 97 | 1960 | 436 | 344 | |
| 98 | 1921 | 443 | 441 | |
| 99 | 1869 | 451 | 564 | 4 |
| 2000 | 1801 | 463 | 721 | 7 |
| 01 | 1736 | 475 | 888 | 19 |
| 02 | 1646 | 500 | 1066 | 31 |
| 03 | 1568 | 525 | 1258 | 49 |
| 04 | 1478 | 538 | 1471 | 64 |
| 05 | 1353 | 551 | 1713 | 85 |
| 06 | 1209 | 567 | 1980 | 100 |
| 07 | 1075 | 579 | 2256 | 112 |
| 08 | 971 | 591 | 2447 | 132 |

(出所) ウォルマートのアニュアル・レポート

(注) DSはウォルマート・デイスカウントストア,サムズはメンバーシップ・ホールセールクラブ,
SCはスーパーセンター,SMはスーパーマーケットを表す。

ある。環境保全に配慮したエコストアやコンビニエンスストアのタイプの小型ストアなどの新業態開発は、未だに試行実験段階である。

②国内市場の成熟化と海外店舗の増加

米国でも国内市場は飽和状態に陥り、成熟化傾向にあって、市場の拡大を図るには海外の新興市場への進出が課題となっている。しかし、海外店舗では、2006年に現地の低価格訴求業態との競争に敗北し、ドイツと韓国から撤退している。その結果、図表5のように、2008年1月末現在、13カ国に進出している。⁹⁾ 日本では、西友(394店)を子会社化しているが、赤字体質が継続しており、経営再生に苦戦している。

図表5 海外進出国と出店数(業態別内訳)

2008年1月31日現在

| 国名 | 出店数 | D S | サムズ | S C | S M | その他 |
|---------|------|-----|-----|-----|-----|-----|
| アルゼンチン | 21 | | | 21 | | 1 |
| ブラジル | 313 | | 21 | 29 | 158 | 105 |
| カナダ | 305 | 268 | 6 | 31 | | |
| 中国 | 202 | | 3 | 96 | 2 | 101 |
| コスタリカ | 149 | 111 | | | 23 | 15 |
| エルサルバドル | 70 | 36 | | | 32 | 2 |
| グアテマラ | 145 | 97 | | | 28 | 20 |
| ホンジュラス | 47 | 32 | | | 7 | 8 |
| ニカラガア | 46 | 40 | | | 6 | |
| 日本 | 394 | | | | 276 | 118 |
| メキシコ | 1023 | | 83 | 136 | 129 | 675 |
| 英国 | 352 | | | 29 | 298 | |
| プエルトリコ | 54 | 8 | 9 | 6 | 31 | |

(出所) ウォルマートのアニュアル・レポート 2008年度を基に作表した。

(注) DSはウォルマート・デイスカウントストア,サムズはメンバーシップ・ホールセールクラブ, SCはスーパーセンター,SMはスーパーマーケットを表す。

新興国では、ブラジル(313店)と中国(202店)へは進出済みであるが、他のBRICs諸国であるロシアとインドへは進出準備中である。インドでは外資系小売業の進出に対して地元の小規模小売業者の反対運動や外資規制緩和の遅れがあつて、予想以上に進出に手間取っている。

③PB商品の拡充。ファッションや有機商品への取り組み

PB商品や有機商品への取り組みは、後述するように、近年、地球環境対策と関連して、積極的に取り組んでいる。ビジネス専門誌『FORTUNE』が

2006年8月7日号で、「ウォルマートが地球を救う」との特集記事を掲載し、ウォルマートの企業戦略の変身ぶりを紹介したことで明らかなように、ウォルマートに対して、企業の社会的責任経営への要求が強まり、環境にやさしい商品や健康に良い商品へ取り組まざるを得なくなっている。¹⁰⁾ 米国では、オーガニックブームで、「ロハス（L O H A S）消費者層」（Lifestyles of Health and Sustainability）と呼ばれる健康に良い商品を望む顧客が存在しているため、高付加価値の有機食品開発に重点を置いている。¹¹⁾

④さらに強まる地域社会や中小商店の出店反対運動

前述の『FORTUNE』の特集号では、地球環境対策とともに、ウォルマートに対する労働組合や民主活動家達から突きつけられている課題も掲載している。¹²⁾

Webサイトや雑誌に掲載された記事によると、ウォルマートは身内である従業員や周囲から激しき批判に晒されている。清掃業務に従事する200人余り不法就労容疑逮捕事件や160万人（退職者も含む）の女性社員に原告資格が認められた性差別を巡る集団訴訟事件が起きている。また、ウォルマートが進出すると、周辺の中小商店が閉店するだけでなく、低賃金で保険未加入者の多いウォルマート従業員のために、地域の賃金水準の低下や州財政の圧迫が引き起こされている。こうしたことから地域社会や中小商店によって、ウォルマート出店反対運動が多発しており、逆風になっている。（米国の場合、日本のような国民皆医療保険制度が存在しないために、企業が保険を充実させないと、非保険者が増え、最終的には州が財政負担を強いられるためである。）

さらに、ウォルマートは安売り攻勢で地元の中小商店を次々と倒産に追い込んだ挙げ句に、不採算を理由に撤退するという形で地元の経済を破壊する事例が多発している。このため、地方自治体から進出計画を反対される案件が相次いでいる。

⑤労働組合結成の容認・低賃金や差別訴訟の増加・逆風現象

従業員の労働条件の悪さも有名であり、低賃金の非正規雇用従業員を多用し

て本採用に消極的な上に、労働組合への圧力も強いとされている。ウォルマートの劣悪な労働条件の搾取事例を挙げると、ウォルマートのフルタイムの従業員の平均時給は10.11ドルで、小売業平均の12.5ドルを下回っている。また、平均年収は1万8,400ドルで、連邦が定める4人家庭の貧困の定義1万9,350ドルよりも少ない。こうしたことから、売上高および利益世界一の小売業に見合った給与を引き出しているとは言い難く、先鋭化した労働組合からの搾取モデルに対する改善要求が強まっている。労使関係や労働者の権利侵害などを巡り、法廷闘争やボイコット運動が相次いでいる。

⑥ウォルマートへの相次ぐ批判本

移民の受け入れなど国内に格差を作り出し、成長を維持してきたのが米国社会であるが、その仕組みを最も上手く活用してウォルマートは成功してきた。この意味でウォルマートは格差社会の申し子といわれ、その傲慢さが批判されるのは当然のこととして受け止められている。

ウォルマートが急激に成長したのは、70年代から80年代であり、この時期には多くの町がウォルマートの新規出店を熱心に誘致した。しかし、1996年にウォルマートのディスカウントストアの出店がピークを迎えた後は減少に転じている。ウォルマート自身がスーパーセンターに業態転換を促進したことの理由の他に、ウォルマートの出店を地元自治体や社会から歓迎されなくなったことである。具体的には景観や環境の悪化、他の小売業の売上げへの悪影響、ウォルマートの新規雇用創出の大半が無保険の低賃金従業員で、ウォルマートからの税収もさほど大きくなく、利益の多くはウォルマート本部に吸い上げられ、地元のキャッシュフローが減少するなど経済波及効果が低いことが判明したからである。

こうしたことから、西山和弘（2002年）『ウォルマートの真実』、ビル・クイン著・太田直子訳（2003年）『ウォルマートがアメリカをそして世界を破壊する』、ボブ・オルテガ著・長谷川真実訳『ウォルマート—世界最強流通業の光と影』など、ウォルマートに対する批判本が相次いで出版され、地域社会のみならず、全米や全世界からウォルマート批判が高まっている。¹³⁾

IV. 経営戦略転換方針とマーケティング実践

1. スコットCEOの経営改革方針表明

前述のような数々の全米および全世界からの激しい批判に対して、ウォルマートの Lee Scott (スコット) CEO (最高経営責任者) は、2006年6月の株主総会で、次のような5項目の急速かつ抜本的な改革を表明した。¹⁴⁾

①より幅広い顧客層へアピール

ウォルマートの主要な顧客層は、ワーキング・クラス (Working Class) と呼ばれるブルーカラー労働者から構成されるロウアー・ミドル (Lower Middle) 階層とアッパー・ロウアー (Upper lowers) 階層 (低所得の単純労働に従事しており、貧しいが生活保護は受けていない層)、ロウアー・ロウアー (Lower Lovers) 階層 (生活保護を受けている極貧層) の中の下以下の人達である。しかし、飽和状態になってきたために、主要顧客を上方へシフトする戦略を取る。具体的には、平均的な収入のホワイトカラーおよびブルー・カラー労働者からなるミドル・クラス (Middle Class) も取り込み、より幅広い顧客層へアピールする。このため、こうした一段上の富裕層向け実験店を開設し、テレビなど広告も強化し、少しファッション性のある新衣料ブランド独自企画の「メトロ7」を投入している。

②従業員にとってよりよい職場に

ウォルマートでは、医療保険未加入の低所得の従業員が多いことで、地域社会に貧困者を広め、自治体の医療費負担を圧迫だけでなく、地域の生活水準も破壊するという批判に対処するために、従業員の負担が少ない医療保険の提供を表明した。パート従業員の子供もカバーする新たな保険制度に改正した。人種や性差の面でも、公正な雇用を行い、ウォルマートを従業員にとって、より良い場所にすることを強調している。

③オペレーションと効率を改善

膨らむ過剰な在庫を削減し、投下資本利益率（ROI）の改善を図り、オペレーションと効率を改善していく。物流と在庫効率を抜本的に改善する切り札として、ICタグに目を付け、導入店では品切れが16%減少し、手作業での発注が10%減少するなど効果が確認されたため、導入店を1,000店に倍増し、実用化に踏み切った。ウォルマートの購買力には逆らえないので、タグ装着は取引先が負担することになっている。

④国際事業の成長を加速

米国内では市場の成熟化傾向があるため、今後の成長を目指すためには、中国や中米など新興市場で積極的な出店展開を図り、国際事業の成長を加速させる。将来的には、人口大国のインドへの進出を目指していく。

⑤地域社会へ独自の貢献を

ウォルマートの店内に簡易診療所を併設した店舗を、大量に出店し、地域社会へ独自の貢献を促進する。さらに、環境問題へ積極的に対応していく。

以上のような抜本的改革表明を受けて、具体的に経営戦略やマーケティング実践を方向転換し始めているかを、今回のヒヤリング調査や最新の資料から論述したい。¹⁵⁾

2. 経営戦略転換とマーケティング実践

①製品戦略

ウォルマートは、基本的にはNB中心に品揃えしてきたために、PB商品との売上構成比は約8割対2割である。PB商品はNB商品の隙間を埋めるニッチ商品として開発されてきた。しかし、1992年にプレミアムブランドとしてサムズ・アメリカン・チョイスが開発され、1993年には価格訴求ブランドとしてグレートバリューが開発され、徐々にPB商品開発重視に転換してきた。前者は米国での雇用を守るために、米国で栽培、生産、製造されていることを条件とし、その売上げの一部を奨学金として寄付している。後者は消費者トレンド

をベースにして、オリジナルのPB商品を開発している。ウォルマートのPB戦略は、EDLP実現のためのNBの低価格代替品としてのポジショニングである。

さらに、近年では、ファッション商品や中品質商品へ品揃えの多様化図ったり、環境に配慮した製品やオーガニック製品（有機食品）を含め、生活の質を高めるのに必要な高品質の製品の品揃えを増やしている。

②価格戦略

ウォルマートは、EDLPと呼ばれる毎日安売り戦略で、他店よりも低価格保証したことが最大の成功の要因である。このEDLPを実現するために必要不可欠であるのが、物流や情報ネットワークシステム確立を中心とした低コストオペレーション（経営）である。ウォルマートは、自社で流通センターを設置し、自社トラック隊も編成し、直接大量仕入れを可能とし、他社よりも低価格仕入れを実現した。さらにウォルマートは、EDLP戦略が浸透しているので、広告の必要性が低いため、広告費も大幅に削減している。

ウォルマートは創業者サム・ウォルトンの儉約精神を反映して、アーカンソー州にある本社ビルも質素で、基本的に事務所や店舗運営にコストをかけず、低コスト経営が企業文化として定着している。こうして全従業員がコスト削減努力をして、EDLPが消費者の支持を獲得して、成功のビジネスモデルを構築してきた。

しかし、近年、EDLPからSave Money, Live Better.（お金を節約して、より良い生活をしよう。）へと方針転換をし、低所得層中心から一段上の層へと客層の拡大を狙っている。

③流通インフラ（情報システムと物流システム）戦略

ウォルマートは、情報システムではコンピューターの導入をはじめ、全店POSシステムや通信衛星ネットワーク、無線発注端末の利用など、情報通信技術革新を小売業界で一番早く導入し先駆けた企業である。自社データウェアハウスを構築し、過去2年間の単品別、店舗別、日別の販売データ、返品データ

など商品の補充・発注に必要なデータを全て蓄積し、膨大なデータの中から店舗別の消費者の嗜好、地域別品揃え、商品補充のタイミング、併売される関連商品の組合せ、単品別販売動向などの情報を把握している。

ウォルマートはこのデータウェアハウスを分析し、情報からナレッジ（知識）へ進化させる分析ツール群があり、これらを統合したナレッジコロニー（Knowledge Colony）をベンダーとともに利用しており、ストアレイアウトの改革やプランニングの改善、取り扱い商品構成、販売促進などで活用している。ウォルマートはデータウェアハウスにより、現場の社員、リテールリンクで結ぶベンダーまでもが、現場作業の中で共有し利用できるデータベースを構築し、情報の共有化をコアにして、物流システムでSCM（サプライチェーンマネジメント）を確立している。さらに、メーカーとコラボレーションして、協働による需要予測、商品開発にも取り組んでいる。

こうした物流センターの整備と共に、近年では、無線ICタグ（RFID）を実用化し、効率的SCMに取り組んでいる。リテールリンクを活用して、全世界から低コストで調達しているが、グローバル・ソーシング方式が強味の源である。

④プロモーション戦略

創業者サム・ウォルトンは、個人の尊厳と顧客へのサービス、卓越さを追求する努力の3つの基本的な信念を持っていたことから、これらの信念に基づいて、従業員の扱いや顧客サービス、低価格保証で優れた革新的哲学を持って経営を行ってきた。ウォルマートの積極的な顧客サービスの姿勢で有名なものとして、「10フィート・ルール」が挙げられる。これは、10フィート（約3メートル）以内にいる顧客から声をかけられるよりも先に声をかけ、「何かお手伝いできることはありませんか」と尋ねることである。この声かけのタイミングは難しく、押しつけて買わせようと受け取られないように、顧客が声をかけて欲しい様子を察知することが重要であり、日頃の研究と努力が必要となる。

また、ウォルマートの店舗の入り口には、挨拶係が配置され、買い物客にショッピングカートを渡しながら挨拶をしたり、店内案内・返品の手伝い・購入

した商品を顧客の車まで運ぶことを担当している。店舗周辺地域のイベント情報や顧客情報管理を精緻化するだけでなく、こうした接客サービスや返品保証サービスでも人気を高めている。

⑤立地戦略の転換（田舎から郊外，都心，海外へ）

小売業のマーケティング戦略において、立地戦略は消費者が行動して購買することにより商圈が形成されることから、小売マーケティング・ミックス要素の中でも重要な要素である。ウォルマートは、従来から人口過疎地である小さな田舎町を出店立地を選択してきたが、近年は過剰出店により飽和状態になったことや出店反対運動が激しくなったことから、郊外立地や都心立地、さらに海外出店など、出店の多様化と効率化を図っている。

⑥店舗フォーマットの多様化（大型店・小型店・ミニスーパー）

ウォルマートは、バラエティストアからデイスカウトストアの店舗フォーマット（小売業態）を開発することで事実上、ビジネス活動をスタートして、企業としての成長軌道を歩んできた。しかし、デイスカウトストアは1996年をピークにして、スーパーセンターに業態転換を促進している。よって現在では、スーパーセンターがメインになっており、デイスカウトストアは激減、サムズクラブやネイバーフッドマーケットは微増で、店舗フォーマットは多様化している。

さらにウォルマートは、マーケットサイド（Marketside）の店名で、初めてミニスーパーの開発に着手している。店舗面積はネイバーフッドマーケットの3分の1の1,400平方メートル程度、総菜など調理済み食品を中心に品揃えし、2008年11月に4店舗を開店している。この背景には、英国最大手のテスコ（Tesco）が米国に進出し、ミニスーパー「フレッシュ・アンド・イージー・ネイバーフッド・マーケット（Fresh & Easy Neighbourhood Market）」の出店を西海岸の主要都市に60店舗以上開業しており、対抗措置としてウォルマートもミニスーパー開発に乗り出している。こうしたことから、将来的には業態の多様化が益々進展するものと考えられる。

V. CSR経営への転換と今後の方向性

1. CSR経営に対する世界的な重要性の高まり

20世紀は、経済効率性の論理が企業競争力の根幹であったといわれ、企業は勝ち残るために、良い製品を他社より安く売ることによって凌ぎを削ってきた。EDLPを掲げて人気を博したウォルマートは、まさに価格競争力の勝利者であった。

しかしながら、21世紀に入ると、この経済効率性論理だけでは、企業の存続が危うい時代となっている。すなわち、社会に必要とされる企業になることが求められている。換言すれば、①経済効率性以外に、②地球環境への取り組み、③社会環境への取り組みを具備した企業が、社会から必要とされる企業と見なされ、これが現代の企業の競争力だとの認識がCSR経営である。よって、CSR経営とは、経済の側面での社会的責任（例えば、収益性の確保や企業の安定的成長と存続など）、地球環境の側面での社会的責任（例えば、省エネ法に対応した二酸化炭素削減への取り組みや、グリーン物流・グリーン購買など環境マネジメントシステムの実践など）、社会環境の側面での社会的責任（企業倫理の確立やコーポレートガバナンス体制の構築、職場環境の改善など）の3つの側面での社会的責任を果たす経営である。

こうしたCSR経営の高まりを受けて、大手企業は従来からの経済活動報告書である「有価証券報告書」以外に、「CSR活動報告書」を策定することが、全世界的に一般化している。このため、CSR経営確立に向け、従来疎かにされてきた企業倫理の確立を経営の根幹として標榜する時代となってきている。まさにCSR経営に取り組むことが、21世紀での企業存続を左右する要となっている。

2. ウォルマートへのCSR経営への要請

前述したように、近年、ウォルマートに対して企業の社会的責任を要求する声が強まり、経営戦略の転換が見られる。従業員の過度な低賃金・保険未加入・女性差別、人権問題などの法令遵守だけでなく、周辺の小売商店を倒産さ

せ、コミュニティを破壊することから地域社会への貢献要請が強く、対応しない場合は出店反対運動を起こす自治体・住民が増加している。よって、今こそウォルマートが社会とともに持続的に成長するためには、トリプルボトムラインの3つの側面（経済的側面・環境的側面・社会的側面）を総合的にバランスさせながら経営を行う必要がある。CSR適応ビジネスモデル構築に向けたイノベーションも必要となっている。

3. 地球環境対策への取り組み事例

業務の効率化で業績を伸ばしてきたウォルマートであるが、リー・スコット社長兼CEO（最高経営責任者）は、地球環境に優しいサプライチェーンを構築するために、ビジネス・サステナビリティ・ストラテジー（事業の持続可能性を追求する戦略）を発表した。ウォルマートの店舗を対象にした環境イニシアチブで、同社が目標として掲げるのは、

- ①再生可能なエネルギーの使用率を100%まで高めること、
（既存店は今後7年間で25%、新規店は今後4年間で30%エネルギー効率を上げる。）
- ②廃棄物の排出をゼロにすること、
（今後3年間で廃棄物を25%削減する。PB商品の包装を2年間で削減する。）
- ③資源と環境を持続可能につながる商品を販売すること、
（今後3年間で全商品の20%を環境にやさしいものに切り替える。）

の3つの意欲的な目標の達成を公約した。サステナビリティは、21世紀最大のビジネスチャンスでもあり、地球環境問題の解決を追求することは、競争相手との差異化や成長の維持、サプライチェーンの劇的な効率化をウォルマートにもたらしている。NPO（非営利組織）などの社外の利害関係者と協力して、商品とその調達プロセスをグリーン化し、環境に及ぼす影響を削減しながら収益性を高めている。

①有機栽培された綿を使った衣料品の事例

綿花を従来の方法で栽培すると、大量の廃棄物が発生するのに対して、有機

栽培では環境に優しく、農場労働者の健康にも良い。そこで有機栽培した綿を使った製品では、綿の柔らかさや、化学品を使っていない点を顧客にラベルでアピールしており、その結果、有機栽培した綿で作ったベビー服の売上げが伸びている。この背景には、商品が自分自身や家族の健康に良いと思えば、価格が多少高くても購入しようとする消費者が増えていることがあげられる。

さらにウォルマートは、有機栽培による生産と、それを使った商品の製造について認証基準を設けるために、NPOと連携している。外部の基準や公認を受けている第三者機関を使うことで、客観的公正性が保証され、信頼が高まっている。

②海洋管理協会認証の水産会社によって水揚げされた魚介類取り扱い

海洋管理協会（Marine Stewardship Council：MSC）は、World Wildlife Fundという環境NPOとユニリーバ（Unilever）社が1997年にジョイントベンチャー方式で設立し、ロンドンに本拠がある団体である。水産資源の枯渇を防ぎ、持続可能な方法で水揚げすることを指導している。ウォルマートは、こうした趣旨に賛同し、海洋管理協会が認証した企業によって、サステイナブルな方法で水揚げされた魚介類の取り扱いを、2006年6月より開始した。今後数年以内に、北米産シーフードは全て認証済みにする方針である。

ウォルマートが海洋管理協会による認証を取るよう推奨しており、認証水産会社を増やす努力を自身で行っている。このような先進的取り組みでは、オーガニック（有機）食品を専門的に品揃えして評判のスーパーマーケットチェーン、ホールフーズ（Whole Foods）社より、積極的であり、実効性も高い。ウォルマートの場合、取扱量が巨大で、世界的影響力のある企業であるため、こうした取り組みも社会的に評価されている。

③環境対策

2008年1月に、NRF（全米小売業連盟）年次大会がニューヨークで開催され、ウォルマートの環境対策への最新の取り組み状況が報告された。ウォルマートが策定した環境対策では、輸送トラックの燃料効率を3年間で25%改善、

包装材の25%削減、温暖化ガスの排出量20%削減といった目標を掲げている。こうした目標を実現するために、ITやその他の開発に年間5億ドルもの投資を行うという。2008年を目途に、省エネ型蛍光灯の年間販売を4,000万本から1億本にするほか、店舗への太陽電池の設置も進める。さらに、環境対応商品の調達も強化することから、米国の全店で洗濯用洗剤を今年5月までに、従来製品に比べて洗剤量が3分の1程度で済む濃縮型の液状洗剤に切り替えた。一部メーカーが開発した濃縮型洗剤は売れ行きが好調なため、全店導入に踏み切った。メーカーと組んで、サプライチェーンでのガソリンや電力などのエネルギー総使用量の測定も始めており、測定によって環境負荷が減らせる時は、代替可能なエネルギーへの切り替えも検討する。ウォルマートで重視するのは、サステナビリティをビジネスに直接取り組むことであり、環境対策部門だけではなく、全社的な取り組みであることを強調している。

こうしたことから、具体的には、プラスチック・バッグの節減（エコバッグ運動）や無人レジ台数増による人件費削減、配送トラックのエンジン回転数最適化装置取り付け、ゴミゼロ運動など様々な環境対策が、経済的メリットを生み出すと同時に、徐々に社会的にも評価されてきている。

さらに、今回ヒヤリング調査したラスベガスのウォルマートHE.5スーパーセンターは、2008年3月に開店したばかりの実験店ではあるが、節水や省エネ装置が仕込まれており、従来の店舗より、45%以上もエネルギー効率を高めている。このようなグリーンな店舗（エコストア）の普及が期待されている。

4. 社会環境対策への取り組み事例

ウォルマートは、2005年にインストア・クリニック（小売店舗内の簡易診療所）をスタートし、2007年4月現在、12州76店舗で併設しているが、これを今後5～7年で、2,000店に拡大し、買物客だけではなく従業員へも低料金で医療サービスを提供し、地域社会貢献に取り組んでいる。インストア・クリニックでは、ナース・プラクティショナー（医師と看護師の中間に当たる職種で、限られた範囲内でベーシックな診察をしたり、処方箋を出す資格を有するスタッフ）が、予防医療や風邪、鼻炎の治療などのような簡単な医療サービスを施

し、病院と比較して料金も安く、アポなしで立ち寄ることもでき、待ち時間も短く、人気を集めている。米国では日本のような国民皆保険制度が無く、医療保険はHMO（Health Maintenance Organization）と呼ばれる民間の医療サービスが中心であるため、米国では4,600万人が医療保険に加入していない。ウォルマートの買物客および従業員は低所得者層であるため、インスタ・クリニックを訪れる患者の半数以上が無保険である。保険がない自由診療でも40～65ドルで、通常のHMOネットワーク指定のクリニックでは80～110ドルかかるので、約半額の自己負担で済むため、患者（買物客および従業員）から大変感謝されている。

ウォルマートの最大の顧客は低所得者層であるため、低額の医療サービスを提供するクリニックを店舗内に設置すれば、顧客が診察の帰りに店内の薬局で処方箋薬を買い、さらについでに買い物もしてくれる。特許切れの成分を使ったジェネリック（後発医薬品）約330種類を対象に処方箋1枚につき4ドルという割引価格での販売もしており、利益率の高いジェネリックが増益に貢献している。店内クリニックは、集客力のアップにも繋がっているし、クリニックからの安定した家賃収入も獲得できている。

医療保険に加入していない多くのウォルマート従業員の福利厚生を高めるだけでなく、地方自治体の医療費財政の負担を軽減でき、ウォルマートの出店反対や批判を、少しでも和らげることができるものと期待されている。

VI. おわりに

これまで従業員の低賃金という犠牲の上、低コストから導き出されたEDLPという安値攻勢「搾取モデル」で売上高世界一の企業に上り詰めたウォルマートであったが、ようやく企業の社会的責任を自覚したCSR経営へ転換を図っていることを、具体的な現地調査を踏まえて論述してきた。グローバルな視点から地球環境問題だけではなく、所得格差問題、貧困者の福祉問題、労働条件問題、安全な食糧流通問題、地域コミュニティの保全問題など多岐にわたる

全世界的課題とウォルマート問題は絡んでいるため、ウォルマート改革の成否を世界が注視している。改革の成果は、流通業界のみならず、全世界のメーカーや消費者など利害関係者、あらゆる国の企業経営に大きな影響を与えるものと思われる。その方針転換は、小売経営や小売マーケティングの実務ならびに研究に参考事例にもなる。今後の推移を興味深く見守っていきたい。

注記

- 1) 渦原実男 (2002年) 「米国ウォルマート社の小売業態開発の展開」『商学論集』第48巻第3・4合併号, pp.141~187参照。
- 2) 小原博 (2006年) 「第1章ウォルマート」マーケティング史研究会編『現代アメリカのビュックストア』同文館出版, pp.1~22.および田口冬樹 (2005年) 「ウォルマートの経営戦略: 成長のプロセスと競争優位の源泉について-----」専修大学『経営学論集』第81号, pp.1~51参照。森龍雄(1990年)『ウォルマートの成長戦略』商業界, pp.7~300を参照。James F. Moore 「ウォルマート ビジネス生態系の戦略」『ダイヤモンド・ナバーード・ビジネス・レビュー』1993年8・9月号。野口智雄 (2002年) 『ウォルマートは日本の流通をこう変える』ビジネス社も参照。
- 3) 渦原実男 (2002年) 「米国ウォルマート社の小売業態開発の展開」『商学論集』第48巻第3・4合併号, pp.179~182で、新たな課題を指摘した。
- 4) 2007年12月から、西友はウォルマートの完全子会社となった。
- 5) *Fortune*, July 21, 2008のGLOBAL 500を参照して作表した。
- 6) *Fortune*, March 17, 2008のThe World's Most Admiredの2008 All-Starsを参照して作表した。
- 7) 世界での集計データは、総合小売業部門で第5位であるが、その内訳項目別のデータは全て無回答となっている。そこで米国での集計データを参照すると、総合小売業部門で第5位であるが、その内訳項目別データで見ると、企業資産の活用第3位、財務の健全性第3位と高評価であるのに対して、製品/サービスの質第7位、従業員管理能力第6位、革新性第6位、社会的責任第5位、経営の質第5位、長期の投資価値第5位となっている。
- 8) ウォルマートのアニュアル・レポート 2008 より作表した。
- 9) ウォルマートのアニュアル・レポート 2008 より作表した。
- 10) *Fortune*, August 7, 2006の特集「The Green Machine」pp.36~44を参照。
- 11) LOHASに関しては、北風祐子 (2006年) 「LOHASマーケティング」『季刊マーケティング・ジャーナル』第102号を参照。

- 12) *Fortune*, August 7, 2006のp40を参照。この件に関して、ウォルマートの問題を紹介した和雑誌では、「ウォルマートに吹く逆風」『日経ビジネス』2006年7月10日号, pp.34～36を参照した。以下のウォルマート批判は、webサイトでも多く掲載されている。
- 13) 西山和弘(2002年)『ウォルマートの真実』ダイヤモンド社, ビル・クイン著・太田直子訳 (2003年)『ウォルマートがアメリカをそして世界を破壊する』成甲書房, ポブ・オルテガ著・長谷川真実訳 (2000年)『ウォルマート—世界最強流通業の光と影』日経B P社などを参照。
- 14) 以下, ウォルマートのホームページで, スコットCEOの意見表明を参照した。さらに『日経MJ』の2006年6月16日号から8月18日号までの連載「岐路に立つ巨人 Wal-Mart」も参照した。
- 15) 以下の論述は, 今回(2008年11月7日～13日に)米国ロサンゼルスとラスベガス地区の小売業訪問調査(ヒヤリング並びに資料収集)の成果による。

ウォルマートは, ラスベガス地区のスーパーセンター(エコストア)で, 10日に, アシスタント・マネージャーのPaul(ポウル)氏へインタビューした。カリフォルニア州GlendoraとChino Hillsのウォルマート2店舗, サムズを1店舗視察した。他に, 両地区のディスカウントストアやGMS, 百貨店, ドラッグストア, スーパーマーケット, コンビニエンスストアなど多様な小売業態を視察調査した。

さらに, ウォルマートのホームページ, 特にTwenty First Century Leadership Presented by Lee Scott October 24, 2005を参照した。
- 16) ウォルマートのホームページ。S★MARTのSustainable Future Report, March 2008を参照。
- 17) ウォルマートの2008 Annual Report 参照。
- 18) 渦原実男(2002年)「米国ウォルマート社の小売業態開発の展開」『商学論集』第48巻第3・4合併号, pp.141～187参照。
- 19) Webサイトの記事。日経MJ 2008年5月23日号参照。
- 20) CSR経営に関しては, 谷本寛治(2004年)『CSR経営』中央経済社や岡本亨二(2004年)『CSR入門』日本経済新聞社, 田中宏司・水尾順一(2004年)『CSRマネジメント』生産性本部などを参照。CSR関連のサイトは, <http://www.CSRjapan.jp/> や <http://www.nikkei.co.jp/csr/index.htm>などを参照。
- 21) 以下では, ウォルマートのホームページ。S★MARTのSustainable Future Report, March 2008, August 2007, June/July 2007, April/May 2007, March 2007, を参照。

参考文献

- ・渦原実男(1996年)「総合ディスカウントストアの研究」『商学論集』第43巻第2号
- ・渦原実男(1999年)「米国でのマーケティング環境の変化と小売業の対応——小売環境の現

状分析とトイザラスを中心に』『商学論集』第46巻第2号

- ・ 渦原実男 (2001年) 「米国における GMS 小売業態の衰退化と新たな取り組み——シアーズ社での小売技術開発の試みを中心に」『商学論集』第47巻第3号
- ・ 渦原実男 (2002年) 「米国ウォルマート社の小売業態開発の展開」『商学論集』第48巻第3・4合併号
- ・ 渦原実男 (2005年) 「小売のマーケティングイノベーションの研究」『日本流通学会年報 (2005年度)』第18号
- ・ 渦原実男 (2006年) 「米国での小売業態革新の研究」『商学論集』第53巻第2号
- ・ 渦原実男 (2007年) 「日米流通業のマーケティング革新」同文館
- ・ 小原博 (2006年) 「第1章ウォルマート」マーケティング史研究会編『現代アメリカのビッグストア』同文館
- ・ 尾崎久仁博 (1998年) 「小売システムの発展に関する分析枠組み——イノベーションと影響要因を中心に」大阪市立大学経済研究所『季刊経済研究』第21巻第3号、3～21ページ
- ・ ビル・クイン著、太田直子訳「ウォルマートがアメリカをそして世界を破壊する」成甲書房
- ・ クレイトン・クリステンセン、マイケル・レイナー共著、櫻井祐子訳 (2003年) 『イノベーションへの解——利益ある成長に向けて——』翔泳社
- ・ ウイリアム・H・マーカード著、石渡淳元気訳 (2008年) 『WAL-MART エグイ会社に知恵で勝つ!』インデックス・コミュニケーションズ。
- ・ 島田陽介 (2005年) 「なぜウォルマートは日本で成功しないのか?」カナリア書房
- ・ 中野安 (1997年) 「巨大小売業の発展と流通革新：日米比較」近藤文男・中野安編『日米の流通イノベーション』中央経済社、1～23ページ
- ・ 「日経ビジネス」2006年7月10号、日経BP社
- ・ 原田保・古賀広志編著 (2002年) 『マーケティングイノベーション』千倉書房
- ・ チャールズ・フィッシュマン著、三本木亮訳「ウォルマートに呑み込まれる世界」ダイヤモンド社
- ・ 矢作敏行 (2007年) 『小売国際化プロセス』有斐閣。
- ・ “Fortune”, March 17, 2008
- ・ “Fortune” July 21, 2008.
- ・ Kotler, P. (1999) ‘Marketing Management’, Prentice-Hall.
- ・ Levy M. and Weitz B.A. (2001) ‘Retailing Management’ 4th edition, McGraw-Hill Irwin
- ・ Emek Basker (2007) “The Causes and Consequences of Wal-Mart’s Growth”
Journal of Economic Perspectives Vol.21, No3 Summer 2007, pp.177-198.
- ・ WALMARTのホームページ。アニュアルレポート、2007年、2008年。