

二〇〇八年のリーマン・ショックと不況の長期化で、多くの企業は戦後最悪の苦境にある。米国を代表したゼネラルモーターズも経営破綻し、一時国有化された。米国を消費先としてきたサプライチェーン（世界最適地調達網）にも、近年、翳りが生じた。

国民が借金漬けで消費を増やすあてが消え、米国企業は貯蓄と購買力のあたるアジアに本格進出を模索し始めた。なかでも売り上げ、株価とも堅調に持ちこたえてきた世界最大手の小売業者ウォルマートは、中国での店舗増大をはかる一方、日本においては西友に続く大型買収を検討中だ（注1）。

それゆえ、野田総理が交渉参加を表明して日本社会に激震を走らせたTPP（環太平洋経済連携協定）とは端的に、自国市場に先が見える米国系多国籍企業の、日本とアジアにおける死活的なビジネスチャンスのことである。

実はウォルマートこそ、九〇年代半ばに「金融帝国」化した米国と、「世界の工場」の中国とを結びつける陰の牽引者だった。

政治・経済・思想の 右翼旋回を伴って

米国南部の片田舎を出自とするウォルマート。創業者サム・ウォルトンが雑貨店経営を経て、アーカンソー州のロジャースに一号店を構えたのは一九六二年。以来、米国南部の貧しい白人諸州を皮切りに財布の紐の固い地方の住民を相手に、ウォルマートが毎日低価格（Every Day Low Prices）の安売り商法を武器として頭角を現していく。

N・リクテンスタイン「小売革命」を手がかりに

WALMART ウォルマートは 世界を どう変えたか

米国の中下層を相手に成功した安売り商法の巨大小売業者・ウォルマートが、今年も「フォーチュン500」で断トツの首位を占めた。米国の雇用関係を変え、産業の空洞化を促し、グローバル資本主義創出の陰の主役となったウォルマート。その史的展開を追う。

佐々木 洋



セール価格を宣伝するバルーンが、今年もクリスマス商戦を盛り上げる。オークランドのウォルマートで。（提供/AP・AFLO）



『The Retail Revolution』

著者＝Nelson Lichtenstein

出版年＝2009年

※ペーパーバックは2010年

副題は「ウォルマートは果敢なる新世界商慣行をどう構築したか How Wal-Mart Created A Brave New World Of Business」。著者のネルソン・リクテンスタインはカリフォルニア大学サンタバーバラ校の教授で著名な労働史家。世界最強小売業者のウォルマートが、世界の工場＝中国と米国の消費者との「中米抱合 Chimerica」時代を切り拓き、また、圧倒的な販売力を誇示して巨人メーカーをも自社のサプライチェーンに組み込んできたことを検証。

米国内の発展途上地域ともいわれる南部は、ニューデイルの社会法制や公民権革命やフェミニズム等をほとんど容認しなかった。代りに同社が推奨する家族の絆や誠実さ、片田舎の憧憬というイデオロギーは、多国籍商業や雇用の不安定性、劣悪な賃金水準の世界とも響き合う関係にある。

北部型の統合が石油危機期に行き詰まると、公民権の拡充を嫌う資本が、自助努力を主張し、また福音派の多い白人中流層に依拠して、深南部を根城に新自由主義革命の攻勢に出た。

したがって、リクテンスタインのいう「小売革命」とは、衛星通信を利用するPOSシステムやデータウェアハウス、JIT（ジャスト・イン・タイム）の物流網などのテクニカルな面にとどまらず、レーガンからブッシュ父子期に至る時代に、合衆国とグローバル資本主義を再定義して、米国の「裏庭」の中米労働者、さらには農民工を含む中国労働者の勤勉を、自己の生産

[表1] 世界小売企業の2009年売上高の順位

順位	企業名	本拠	金額(10億ドル)	店舗数(千店)
1	ウォルマート	米	405.0	8.4
2	カルフル	仏	119.9	14.2
3	メトロ	独	90.9	104.2
4	テスコ	英	90.4	97.5
5	シュヴァルツ	独	77.2	82.1
6	グローカー	米	76.7	3.6
7	コストコ	米	69.9	9.9
8	アルディ	独	71.0	0.56
9	ホーム・デポ	米	66.2	8.1
10	ターゲット	米	63.4	1.8
16	セブン&アイ	日	52.5	26.7
18	イオン	日	49.0	1.3

Source ; Top 250 Global Retailers 2011

力として駆使してゆく、そうした壮大な政治・経済・思想の右翼旋回をも不可分の側面として含んでいる。

同社の強さは圧倒的だ。強さの一端を、表1に示した。二〇〇九年度(一月末が決算期)の同社の年商四〇〇億ドル超は、残る米小売大手の一〇社分、世界二位のカルフルの三・五倍、日本のセブン&アイやイオンの七・八倍と断トツである。ただし、年商の二五%は西友を含む海外部門のもの。アソシエイトと呼ぶ従業員は全世界で二一〇万人、米国内一四〇万人。

なお、ウォルマートの驚異的な発展の理解の助けに、表2で、同社の略史を中内ダイエーと対照してみた。公表はないが、近年米国内に並ぶ商品の推定五〜六割は中国から来る。米国の対中輸入額の一割は同社分だ。ウォルマートは九五年に突如、世界

テンプレートとついでに小売り最大手

企業売上高番付「フォーチュン社グローバル五〇〇」の四位に入り、二〇〇二年にGMやエクソンに代り最上位に躍り出て、以後首位をほぼ独占してきた。中国・台湾のWTO加盟に伴いウォルマートの中国買付けが一段と激増すると、米国の玄関口が決定的に太平洋岸に傾いた。ロサンゼルス・ロングビーチ複合港が米国内最大のコンテナ港だ。サブプライム住宅ブームで住宅価格が一番高騰したのもロサンゼルスだった。

ウォルマートは、産業空洞化と雇用劣化に伴い、米国内労働者の実質賃金が低迷する中で、破格の安値政策を武器に出店攻勢をかけ、売上と利益を拡大した。九〇年代初頭に同社が小売部門の全米首位に躍り出たが、「フォーチュン」誌は量販企業を番付対象としなかった。当時、米国内小売大手が年商で、モノづくり日本の資源買付けや製品輸出を担う総合商社の下位にいた事情もある。九〇年代中にグローバルな市場構造が変わると、識者の多くはマイクロソフトやゴールドマン・サックスのIT企業や投資銀行が時代の主役と見た。だが、リクテンス・タイムの着眼点は異なる。小売大手のウォルマートこそ現段階のテンプレート企業だと見た。テンプレートとは鋳型や雛形のこと。PCでは定形書式だ。すなわち、ウォルマートを頂点とする小売業者こそ、「中国ブームを築きつけ、各大陸に巨大なコンテナ港を築き、自国の大都市の景観をガラリと変える新型のビジネ

ス巨人である。世界貿易の半ば以上を操りつつ、彼らこそが市場をつくり、値段をつけ、また、主要国なら必ず売り場レジを通過する莫大な商品群を調達する広範な世界分業を取り仕切っている」。では、ウォルマートは、グローバル資本主義を生きるわれわれに、いかなる定番の日常性を刻印してきたのだろうか。

なるほど、割安で品質がそこそこに良ければ、客足も向く。それではウォルマート店はなぜ安いのか？理由は三つある。

①アソシエイトは退社後に稼ぐ副収入がないと家族を養えないほど時間給(八〜九ドルだから八〇〇円弱)が安い。②販売品の六割を製造する広東省珠江デルタで働く農民工(内陸部農村戸籍の出稼ぎ労働者)の低賃金(日本の最低賃金の一割)。農民工の組織化はウォルマート下請企業に限らず、中国では二〇〇八年の労働契約法施行までまともに取り上げられなかった。深圳の同社現地調達本部は、納入企業を集め競わせる。ロットが大きいので現地企業は無理をしても受注を確保したい。③JITの物流方式。世界最大級の香港と深圳を出港するコンテナ巨船が米国内西口玄関の複合港に着くと、夥しい商品群が全米の各地域拠点にある物流センター(DC)と呼ぶ仕分け施設を経由し、JITで個々の店舗に配架される。衛星通信を駆使したロジスティックだ。厳格な定時配送を担保するため、現場労働者のうちトラック運転手だけをエリート待遇し、士気と忠誠の確保に努める。二四時間稼働する物

製造業者を凌ぐ質と量の情報バンク

だが、右の三つは模倣が進むと競争企業間の程度問題に過ぎなくなる。しかし、ウォルマートの「小売革命」はその先を行く。バーコードは二〇世紀の電信・電話なみに変革力のある技術であり、統一商品コード(UPC)は以下の劇的恩恵をもたらした。

第一にレジの混乱なしに品目や施設の急増に対処した同社は民間で世界最大の衛星通信網を展開し、本社と全支店間での音声・データの双方向の送受信に加え生や録画の映像送信もいち早く実現した。

ところがバーコードは、特定企業内の省力や効率向上の装置にとどまらない。製造業者や納入業者に対抗して小売業者の巨大な購買力がものをいう武器になった。つまり、販売時点管理の自動的な電子情報データ収集システム(POS)の運用に伴い、情報と権限が次第に小売業者側に移行する。

レジのスキヤナーが読み取る幾億兆ものPOS情報が、自社データウェアハウス(解析・意思決定用データベース)に流れ込むと、ウォルマートは、いつどの空棚を補充すべきか分かるうえ、「必需品の組合せデータ」をも解析でき、一緒に買われる可能性のある諸商品、それらを買った客層、買った年と週・日・時刻まで割り出せるようになる。しかも同社が構築した膨大な詳細な情報バンクは、多くの製造業者

が自社製品に通ずる情報の量・質をも凌ぐようになる。

左の図はP.Cの世界シェアで二位を競う台湾企業・宏碁（エイサー）の創業者・施振榮（スタン・シー）氏が九二年に提唱したスマイルカーブを筆者が補強したものだ。日本の家電各大手は八〇年代の円高時代前まで、国内の重層的な下請け・系列中小企業群の頂点に立ち、開発・試作・量産の業務分業工程を垂直的に統合するビジネスモデルにより、ウォークマンなどのヒット商品をもって世界市場を席巻した。

巻き返しをはかる米系大手は、OS（基本ソフト）や試作品など企業秘密を固守すべき高付加価値部門以外を一切外注に出す荒療治を断行、IT通信技術を駆使し最先端技術と世界最低賃金を結合する世界最適調達のサプライチェーンの形成に踏み出した。

デル・コンピュータ社などが推進したサプライチェーンの受け皿企業としての成功例が台湾の受託製造企業・宏碁だ。中国珠江デルタの同社の下請け・孫請け企業群で働く膨大な低賃金労働者の勤勉が、米国ハイテク資本の生産力として結実する、グローバル資本主義の時代が幕開けした。

アップル社やデル社は最上段のOSと超先端技術を握る。日系大手も挑戦するがOSの壁は厚く、モノづくり日本の得意分野はその下段の基幹部品とハイテク素材ということになる。

米国にとつて 良い企業か否か

スマイルカーブの底辺＝世界の工場

【表2】米ウォルマート・ストアーズと中内ダイエーの略史対照

ウォルマート関連略史	中内ダイエー関連略史
1954 ディスカウントストア「ウォルトンズ」開業	1957 大阪千林に「主婦の店・ダイエー薬局」開店
1969 Wal-Mart Stores, Inc.として登記	1964 松下製品の安売り開始、松下は納入禁止措置
1970 初の物流センターDCをオープン	1971 自社ブランド製造元クラウンと資本提携
1972 ニューヨーク証券取引所に上場	1972 三越抜き小売売上日本一。東証一部上場
1981 香港に中国品輸入事務所を開設。台北にも	1986 3年間赤字決算後に黒字回復。以後バブルに
1983 UPC読取スキャナー(POS)のレジ本格導入	1987 リッカー再建に乗り出す
1987 音・データ・映像送信の衛星通信システム完成	1988 福岡ダイエーホークス誕生（現ソフトバンク）
1988 スーパーセンターSC（DS+食品部門）を開業	1990 中内功、経団連副会長に就任
～1990 データウェアハウスの構築開始	米国が日本に「大店法」の撤廃を要求
1991 シアーズを抜いて全米小売業の年商トップに	1991～ バブル崩壊で株に加え、地価も大幅下落に
1992 創業者ウォルトン死去。不況年で株価低下	1991～1992 マルエツ、忠実屋、リクルートの株取得
1993 W社中国輸入激増。「毎日低価格」政策下支え	1994 30年ぶりに松下電器と正式取引が成立
1994～1995 人民元大幅切下げの一方、超円高が進行	1996 セブン・イレブン売上が親会社抜き業界2位に
1998～2003 グローバル・サプライチェーン急拡大	1997 ダイエーの経営危機が表面化
2001 中国と台湾がWTOに同時に正式加盟	1998 「大店法」撤廃
2002 GMやエクソンを抜いてFortune500のトップに	2000 中内、ダイエー会長辞任。そごうグループ倒産
2003 ロス紙がW社の低賃金＝低価格政策を批判	2001 ローソン株を売却、関連会社から外す
2006 ダイエーの獲得で競り負け。中国で労組を容認	2004 ダイエーと傘下11社が「産業再生機構」入り
2008 西友（2002年に資本参加）を100%子会社に	2005 中内功、死去
大統領選挙で「W社は米国に良いか」が争点に	2006 ダイエー支援企業が丸紅連合に決まる
2011 99%運動がウォルマート社をも標的に	2011 ダイエーなど、「毎日低価格」本格導入を検討

より安い商品を求めて客がウォルマートに殺到、今年も負傷者が出た。過剰な商戦を批判する声も。（提供/AP・AFLO）



資料:Lichtenstein (2009), The Retail Revolution、佐野真一編著 (2006) 『戦後戦記』付属年表など

WAL★MART

で量産された諸商品は海陸コンテナ輸送を経て量販店に陳列され買い物を待つ。カーブの面白いところは、量販からアフターサービスにかけて収益性が高くなることだ。修理部門が貴重であるほか、苦情処理や商品化研究から来る知見は試作品開発の宝庫にもなる。

こうして左から右へと人が笑う形の、施氏のいうスマイルカーブとなる。筆者は試みに右最上段に衛星通信網を駆使する「市場データバンク」を掲げておいた。世界最適調達システムとしてはメーカー主導サプライチェーンもあれば、小売り主導のものもある。

ヤマダ電機で競合各社の液晶テレビが並ぶように、ソニーとサムスはウォルマートの店頭でも火花を散らす。だが、客層や購買日の日時まで割り出す同社の情報バンクが、各メーカーの自社情報の質量を凌ぐとなれば、サプライチェーンの小売り主導は避けられない。今日、グローバル競争の成り行きを象徴するのがウォルマート店の棚割り変更である。一部の超高級ブランド企業を除けば、今を時めくアップル社のサプライチェーンも安泰でない。

米国消費者は、ウォルマートが構築した新商慣行のおかげで、実質賃金の低迷にも拘らず、格安な消費財と使い勝手の良い各種コミュニケーション手段等を楽しむ日常性を手に入れた。

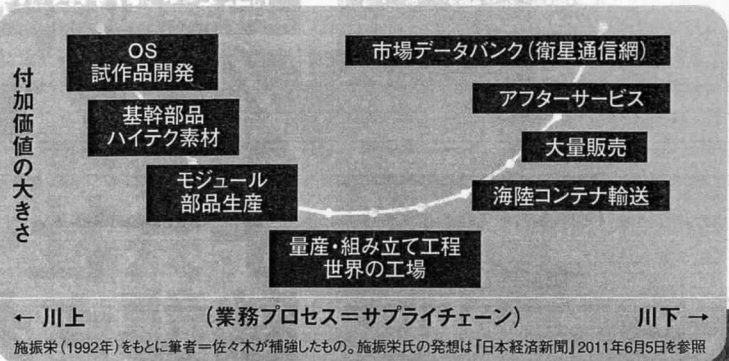
同社は称賛され二〇〇二年に「フォーチュン」誌の「世界最高に評価される企業」の首位に輝いた。だが、同社とクロンとの「ダーウィン主義的な生存競争が、彼ら自身の成功にも、店棚に並ぶ品々を作り売り仕入れする無

数の人々の幸福にも、ますます冷淡に振る舞う世界を創り出した」(「小売革命」)。少しでも割安なものをと消費者がサプライチェーンへの依存を深める過程は田舎町商店街の消滅や国内製造業の空洞化、それに伴う雇用の劣化と差別を促した。

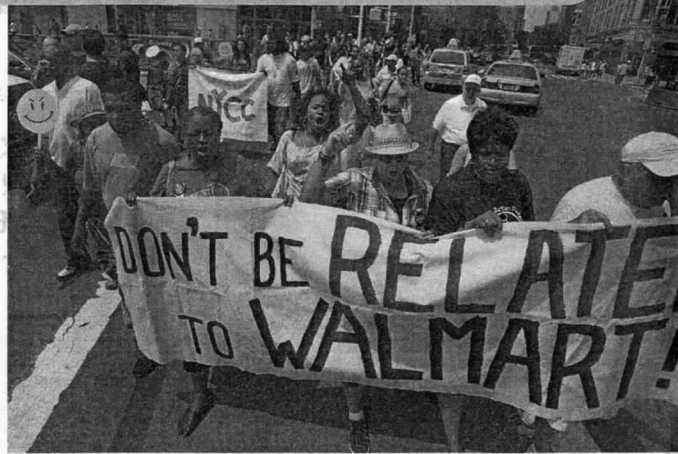
〇三年に米国移民局はウォルマートの全米二一州にまたがる六二店舗で清掃係として働く、監禁状態のロシア東欧系不法就労者二五〇人を一斉検挙した。〇四年には原告資格を認められた退職者を含む女性一六〇万人が同社に性差別集団訴訟を起こした。かくて「ウォルマートは米国に良い企業か?」が国民的関心事となり、〇八年大統領選挙戦の最大争点の一つになっていくと、リクテンスタインは本件の著名な論客として諸々の公聴会やメディアの取材に追われた(注2)。

「小売革命」普及版の後書きは「中米抱合Chimerica」はキメラChimerica関係だというN・ファーガソンのパロディを紹介する。すなわち米中双方で相手に由来する遺伝子が猛烈に増殖を始め、自国を左右する有機的な部位となり捻じれ現象を惹き起こす。母国のダイウイン流生存競争の覇者「サプライチェーン」が世界最適の調達地とする中国では、彼らの外注先企業群の労働現場を支える農民工が農村戸籍ゆえに低賃金と無権利状態のまま放置される一方、開発利権にありつく中央地方幹部の底知れぬ腐敗が広がると「社会主義市場経済」の病理が進行した。米国外社会の差別や荒廃は、中国農民工の無権利や党官僚の腐敗と、キメラの

【図】 サプライチェーンのスマイルカーブ



ウォルマートのニューヨーク市内進出計画を受け、同社への賃地をやめるよう訴える人々。今年七月、ブルックリンで。(提供/AP・AFLC)



関係にある。それゆえ、〇八年に珠江デルタ各地で農民工が声をあげ始めたことは、時代の節目を予兆するものだった。

日系現地企業も予期せぬ争議に見舞われた。中国内部の地域間格差、所得格差、農民工の無権利を放置することは中国の体制安定を揺るがす難問にたつてきた。この間、母国で組合を厳禁、敵視してきたウォルマートが、自社中国店での中華全国总工会の支部設置容認に踏み出した。

decent work? ぬいぐるみ

米国の大論争はアフリカに飛び火し

た。昨年秋、同社がアフリカ一四カ国に三〇〇店を持つ南アフリカのマスマート社買収計画を発表した。マスマート組合員と南ア納業者者に戦慄が走る。二〇〇〇年に米国パレスタイン店の精肉職人が組合結成に動くと同社は精肉部門を突然閉鎖、職人を解雇し加工済みパックしか売らなくなった。全米食品商業労組がカナダ・ケベック州のジョンキエール店を組織すると〇五年、収益性が悪いと閉店通告した。南アの商業飲食関連労組はサービス産業労働者の国際組織「UNIグローバル労連」の指導下に、安売り競争の中で労組も納入業者も淘汰される危険があると国民的運動を展開した。だ

が、去る五月、南ア競争裁判所は些細な条件だけで申請を許可した。条件とはレイオフ二年禁止と地場企業助成基金の出資、右記労組を、向う三年間は主要な交渉相手として認知するというに過ぎない。

UNIは西友労組の上部団体「日本サービス・流通労組連合」JSDが所属する国際組織でもある。したがって、中華全国总工会のウォルマート支部とウォルマート日本の西友労組の国際的役割は計り知れないほど大きい。組合を持つウォルマート労働者の仕事の尊厳「decent work」をめぐる闘いは、必ずや深南部を含む米本土のウォルマート労働者の琴線に触れざるを得ない。リクテンスタインは、中国農民工の不足には、低賃金労働のグローバルな予備軍が枯渇する時代を予測させる面があり、労働と環境の国際基準の改善は、米国の外交面からも不可欠の課題「グローバル・ニューディール」とすべきであって、もはや左翼の夢物語にとどまらないことを示唆し労作を結ぶ。

〈注1〉〇月二日付ブルームバーグ記事 Mathew Boyle, Wal-Mart Says M&A Strategy Will Focus on Existing Markets. www.bloomberg.comや九月八日付 iStockAnalyst 記事 Wal-Mart to Augment Japan Operations via Acquisitions. www.iStockAnalyst.com参照。
 〈注2〉〇五年三月七日NHK放映のBS世界ドキュメンタリー「アメリカの激安商法―巨大スーパー・ウォルマートは何をもたらすか―Is Wal-Mart Good for America?」(原制作は米国公共放送WGBH)の随所にリクテンスタイン教授が登場する。NHKのアーカイブで検索・閲覧できる。
 参考書 よう・現代日本経済研究者。