

ウォルマートの成長戦略と影

金 成 洸*

1. はじめに

ウォルマートは、1962年にアメリカ中西部のアーカンソー州の地方都市、人口わずか4500人のロジャーズという小さな町にディスカウントストアの1号店をオープンした。ウォルマートは、開業からEDLP (Everyday Low Price: 毎日低価格) を社是 (創業者の基本理念) に、「満足保証 (返品自由)」を掲げ、徹底した低価格路線で、多くの消費者を引き付け、消費者を魅了した。ウォルマートは、こうした徹底した低価格をベースに物流のイノベーション、IT 導入、業態の開発、グローバル展開などを推し進め、成長・発展を持続させ、約半世紀で世界最大の売上を誇る企業となった。現在、ウォルマートの連結売上高 (2017) は4,859億ドルであり、世界中で約230万人の従業員が毎週2億7,000万の顧客と会員のニーズを満たしている (Wal-Mart, 2018)。

ウォルマートの事業規模がどのくらいかを理解するために、2016年世界の名目 GDP (国内総生産: US ドル) をみると、ランキング24位のポーランドが4,693億ドル、25位のベルギーが4,666億ドルであることから、ウォルマートの2016年連結売上高 (4,821億ドル) はポーランド以降の各国の GDP を上回る規模である。このようにウォルマートの売上高がいかに巨大企業かとうならされる¹⁾。

こうした驚異的な成長の背後には、ウォルマートの独特な企業文化が存在する。企業文化は、企業の管理職や一般社員に浸透していき、企業の動きを他社と異なる独特のものにしていく原動力になる。ウォルマートの原動力となった企業文化は、次の3つの基本信条から成り立っている。①個人を尊重する、②顧客に奉仕する、③最高を目指す、である。その企業文化の目的は、顧客の生活水準を向上させることにある。それに加え、従業員が3つの基本信条を実行に移しやすくするためにサム・ウォルトンは1992年に自叙伝で10のルールを述べた²⁾。この3つの文化的礎石の原点は、

*専修大学経営学部教授

「顧客満足」に他ならない。すなわち、サム・ウォルトンは、顧客の満足を最大化するために、EDLPを掲げたといえる。

日本においても、近年消費者の節約志向の高まりを受けて、値下げ（低価格戦略）に再び舵を切る企業が増えてきている。一例として、ユニクロを運営するファーストリテイリングは、2017年の「春夏もの」から価格戦略を転換、値下げに舵を切った。商品によっては1000円も下げたうえ、同時に売り上げを増やすため、ほぼ毎週末に実施していた特売もやめて、「毎日低価格」をアピールしている。今春から一転して踏み出した値下げの効果は、すでに現れつつある。すなわち、7月の既存店の客数は、6カ月ぶりにプラスに転じたのである。

総合スーパーやドラッグストアとの競争が激しくなる中、節約志向を強める消費者の取り込みは欠かせないことから、定価販売が主流のコンビニエンス・ストアでも、一部の用品を値下げする動きが出てきている。セブン-イレブンは、2017年4月に8年ぶりの一斉値下げに踏み切り、洗剤などナショナルブランド（NB）の日用品約60品目の価格を5%前後下げている。5月にはローソンとファミリーマート、ミニストップも日用品の一部を値下げしている。根強い節約志向の下、デフレ型の景況回復が鮮明となっている。

イオンが2018年4月11日発表した2018年2月期連結決算は、本業の儲けを示す営業利益が前期比13.8%増の2,102億円と、6年ぶりに過去最高を更新した。PBの食品や日用品などを値下げした結果、主力の総合スーパー事業で営業利益が大幅に伸びたという³⁾。このように、企業の経営環境が急変している中、企業にとって持続可能な発展が問われ、消費者の根強い節約志向を捉えた継続的な値下げが業績を押し上げたのである。こうして多くの企業は、消費者動向やニーズの変化を的確に捉え、より飛躍的な効果が期待できる実践的な提案を行っている。

一方、かつては急成長を遂げ優良企業であった百貨店メーシーが倒産したり、ディスカウントKマートが経営破綻（後で再建）したり、2017年9月には玩具とベビー用品の総合専門店トイザラスが破綻した。勝ち組であった有力企業が時代を経て競争力を失い、国内・外の企業との競争にさらされ市場が奪われたのは、時代や環境変化にともなって生じる消費者のニーズやウォンツに的確に 대응していないことに他ならないのである。

本稿の主な目的は、アメリカを代表する世界最大の小売企業のウォルマートがわずか半世紀で、後発企業でありながら小売業界だけではなく、世界の最大企業になっていったウォルマートの発展過程を概観し、またその成長戦略とその効果という観点から体系的に捉え再検討したうえで、これまで十分議論されてきたとは言えない、ウォルマートの部門別ポジショニングと新たなポジショニング戦略を明らかにすることにある。

2. ウォルマートの発展過程と位置づけ

(1) ウォルマートの発展過程

ここでは、まずウォルマートの発展過程について検討していくことにする。

ウォルマートの創業者サム・ウォルトンは、1962年にアーカンソー州ロジャーズという人口4,500人の小さな町にウォルマートというディスカウントストアの1号店を開いた。

2年後になって人口6,000人のハリソンという町に2号店、さらにその近くでもっと大きな町のスプリングデールに3号店を出店した。いずれも人口1万人以下であった小さな町への出店戦略は、

多くのビジネスチャンスを生み出した。その出店戦略の面ではマーケット・ニッチャーであった。

ウォルマートの看板には「低価格販売」と「満足保証」（返品自由）を掲げ、値段は競合店より20%は安く、それ以上安い店は周辺にはなかった。消費者には安売りも評判になったが、利益を度外視しても購買頻度の低い品を扱ったことが好評だった。それは、わざわざ都会まで出かけなくても、生活必需品が手に入るようになったからである。すなわち、顧客に良好な価値を提供、競争者より低価格で提供すること、顧客の期待を上回る価値を提供するよう顧客主義に徹することであった。それがいわゆる EDLP であった。

1960年後半には、出店数の増加とともに店舗のネットワークが他州に拡大するにつれて、当時としては異例の出店戦略を採用した。すなわち、物流センターを中心に集中的にドミナント出店をすることにしたのである。本部が集中発注することで、各店舗の作業負担を軽減し、大量出店を行えるような体制を整えた（佐々木, 2003, p.158; 矢作, 2015, p.12）。この方式には、各店の発注や入荷を物流センターに集める商品集荷方式や、物流センターに発注品が入荷すると、在庫保管することなく、すぐにそれを個々の店舗ごとに仕分けして配送するクロスドッキングが採用された。

店舗や物流それに情報システムには多額の投資が必要となり、銀行からの借金による投資調達では限界を生み、1970年10月にウォルマートは店頭取引の株式公開企業となった。1970年の株式公開は、借入金の圧力からウォルマートを開放する役割を果たし、成長が持続するようになった。

サムは新たな試みとして、労働争議がくすぶりだしたこともあり、ウォルマートに労働組合が作られるのを阻止する為に、店のマネージャーのみを対象に利益分配制度を適用したが、1971年にはパートを含む全従業員（アソシエート）に当てはめた。サムの経営哲学では、経営側の従業員への対応がそのまま彼らの顧客への対応となって表れるので、経営側が顧客に気持ちの良い買い物をしてもらうためには、すべてのアソシエートの満足に気を配らないといけないと考えた（sam, 1992, 邦訳, p.219）。つまり顧客満足を実現するためには従業員満足が前提になっていることを強調したのである。

サムは、買収戦略も積極的に導入した。1977年初めての企業買収としてイリノイ州の小チェーン、モアバリューの買収、次に1981年に大型の企業買収として、112店舗を持っていたカーンズ・ビック K を買収、1983年にはウールコの35店舗を買収した。こうした買収戦略はウォルマートの成長をさらに加速させた。

一方、1978年にはバーコード・システムやコンピュータによる品目別在庫管理に取り組み、1987年には自前の通信衛星を打ち上げ、本部、物流センター、店舗間でデータをやり取りし、1988年には POS 全店舗の導入に踏み切った。EDI (Electronic Data Interchange) も導入し、受発注、売価設定、出荷、販売実績などの広範な業務分野でデータの交換を迅速に行った（佐々木, 2003, pp.155-182）。1988年にはウォルマートの店舗の98%がバーコードでのスキャニングが可能になった。やがて1989年にはウォルマートが、ディスカウントストア業界で K マートの売上高を追い抜き、トップに躍り出た。

1980年代の新しい業態の導入として、1983年にオクラホマシティで会員制の卸売業というサムズホールセールクラブ（1990年に「サムズクラブ」店名に変更）を開店し、1988年にはディスカウントストアにスーパーマーケットを統合したスーパーセンターという新しい業態を開発した。

1991年にはメキシコにサムズクラブでの進出を皮切りに海外進出に取り組み、以降ブルトリコ、カナダ、ブラジル、アルゼンチンなどの近隣へと店舗を広げた。その経験をもとに、次いで地理的

に離れているが文化的に近いイギリス，ドイツ（2006年撤退）へと，さらに地理的に離れており，尚且つ文化的に遠い中国，韓国（2006年撤退），インドネシア，日本（2018年日本から撤退発表）などへと海外進出を本格的に行っている。1993年には30年近くに亘って小売業のトップであった，シアーズ・ローバックの売上高を抜き，米国最大の小売企業となった。

そして，1998年には小商圈をターゲットにした，買い物時間の短縮や，より鮮度の高い食料品の提供を目指したネイバーフッド・マーケットという小型の小売業態を創設する。その後，ウォルマート・エクспレスというコンビニ業態が開発されたが，ウォルマート・エクспレスはネイバーフッド・マーケットに統合されている（田口，2005，pp.1-51）。

2001年にはウォルマートが，売上高世界第1位となり，2005年にはディスカウントストアの小型店を年間100店ペースでスーパーセンターに業態転換をすることにより，スーパーセンターがディスカウントストアの店舗数を追い抜いたのである。

2005年には社是である「Always Low Price：いつも低価格」を「Save money. Live better：低価格，より良い生活」に変更した。

ウォルマートは，2002年に西友の株式6.0%を取得し，日本市場に進出したが，2006年にはその株式の53.3%を取得し，完全子会社化した。2008年にはスーパーセンターの10分の1以下の規模である小型店のマーケットサイドをアリゾナ州に，2009年にはスーパーメルカードをテキサス州にそれぞれ1号店を創設した。

一方，ウォルマートのサムズクラブの売上高は，2009年を境に2010年は下がったり，2011年には上がったといった変動が現在までに何度も繰り返されている。サムズクラブの売上高は，不安定な格好になった。一方，ウォルマートの海外事業の売上高は，2014年を境に現在（2017年）まで減少傾向にある。

2014年には再起をかけるウォルマートにとっての成長シナリオの1つとして，ドライブスルー型店舗（ネット注文→店舗でドライブスルー）のようなネットと実店舗を組み合わせたオムニチャンネル戦略を打ち出した。ウォルマートが本社を構える米中部アーカンソー州にその実験店を同年の9月に「ウォルマート・ピックアップ・グロッサリー」という新店舗（サービス）をオープンした（日経MJ2014年11月24日）。

2016年にはウォルマートは，1月15日に米国や南米で269店舗を閉鎖すると発表した。全店閉鎖となる小型店の「エクспレス」事業については事実上の撤退となる。また，同年ウォルマート・ストアーズと中国で第2位のEC（電子商取引）大手，京東集団（JD.com）と戦略提携を結んだ。さらに，ウォルマートは同年9月に30億ドルで安売りサイトのジェット・ドットコムを買収した⁹⁾。翌年1月には靴販売サイトのシューバイを7,000万ドル，2月にはアウトドア・スポーツ衣料品の販売サイトのムースジョーを5,100万ドル，3月には女性向け衣料品販売サイトモドクロスを7500万ドルで次々と買収した（日経MJ2016年1月29日；日経MJ2017年5月19日；『ハーバードビジネスレビュー』（2018），82頁）。

2017年にはウォルマートは小売の将来を変える，テクノロジーインキュベーターであるストア・ナンバーエイト（Store No.8）を立ち上げた。このStore No.8は，ユニークな外部のベンチャー企業と提携し，シームレスショッピング（O2O）やVR（バーチャルリアリティ：仮想現実）やAI（人工知能），ドローン配送，ユーザーに応じたサービス等の分野で小売体験を作り替える起業を支援する事業である（商人舎流通 SuperNews，2018年4月13日）。

2018年に同社は、47年間守った登録上の社名を「ウォルマート・ストアーズ・インク (Wal-Mart Stores Inc.)」から「ウォルマート・インク (Walmart Inc.)」に変更した。それは、Storesを外すことで、現在の消費者の買物行動に合わせた、実店舗だけでなく、オンラインで買い物やサービスを提供できるという理由からである。(日本経済新聞電子版, 2017年12月7日)。

(2) ウォルマートの位置づけ

図表1は、アメリカのビジネス専門誌フォーチュンによる世界の企業売上高上位500社「Fortune Global 500 (2017年)」の上位10社である。1位ウォルマートの売上高は4,859億ドルで、2位ステートグリッド (国家電網) の売上高は3,152億ドル、3位シノベック・グループ (中国石油化工集団) の売上高は2,675億ドルである。1位と2位の差は1.5倍であり、1位と3位の差は1.8倍である。以上のようにウォルマートは、他の産業よりも売上規模は大きく、世界で最も売上高の高い企業である。

一方、図表2は、フォーチュン誌による2017年度の世界の小売企業の売上高上位10位を抜き取ったものである。世界の小売企業1位ウォルマート (米) の売上高は4,859億ドルで、2位CVSヘルス (米) の売上高は1,775億ドル、3位アマゾン (米) の売上高が1,360億ドル、4位コストコ (米) の売上高が118,719億ドル、5位ウォルグリーン (米) 117,351億ドルへと続いている。

興味深いことに、アメリカの企業が上位1位ウォルマート (米) から7位ホームデポ (米) までを独占している。また売上高において、1位と2位の差は2.7倍で、1位と3位の差は3.6倍であり、上位2位から4位までの売上高を合わせても1位のウォルマートの売上高には及ばない状況にある。この巨大な格差は、しばらくは埋まりそうもない。

以上のことから、ウォルマートは小売業の中では圧倒的な売上高を維持し続け、確固不動の地位を得ている。

これまで、ウォルマートの発展過程と世界の企業・小売企業でのウォルマートのポジショニングについて検討してきたが、以下では、ウォルマートの成長戦略に焦点を当て考察したい。

図表1 世界の企業の売上高ランキング (2017)

順位	社名 (国名)	売上高(百万ドル)
1	ウォルマート (米)	485,873
2	ステートグリッド (中)	315,199
3	シノベック・グループ (中)	267,518
4	チャイナナショナル石油 (中)	262,573
5	トヨタ自動車 (日)	254,694
6	フォルクスワーゲン (独)	240,264
7	ロイヤルダッチシェル (蘭)	240,033
8	パークシャー・ハサウェイ (米)	223,604
9	アップル (米)	215,639
10	エクソンモービル (米)	205,004

(出所) <http://fortune.com/global500/2018年3月26日>。

図表2 世界の小売企業の売上高ランキング (2017)

順位	社名 (国名)	世界ランク	売上高(百万ドル)
1	ウォルマート (米)	1	485,873
2	CVSヘルス (米)	14	177,526
3	アマゾン (米)	26	135,987
4	コストコ (米)	36	118,719
5	ウォルグリーン (米)	37	117,351
6	クロガー (米)	40	115,337
7	ホームデポ (米)	59	94,595
8	カルフル (仏)	67	87,112
9	イオン (日)	87	75,772
10	テスコ (英)	92	74,393

(出所) <http://fortune.com/global500/2018年3月26日>。

3. ウォルマートの成長戦略

ウォルマートは、なぜ世界第1位の企業となったのか。ウォルマートの競争優位は何か。どのような成長戦略があったのか。その成長戦略についてさまざまな論者が指摘している（西山，2002；佐々木，2003；小原，2006；白石，2010；渦原，2012；川端，2012；田口冬樹，2005，2010，2016；Nguyen，2017；Spicer and Hyatt，2017）。本研究では、ウォルマートの成長戦略とその効果（原因と結果）という観点から体系的に捉え再検討し、従来の成功要因に新たな主張を加えたい。

(1) 価格戦略

ウォルマートの企業理念は、エブリデイ・ロープライス（Every Day Low Price：毎日低価格）である。すなわち、特売や期間限定で安売りを強調するというのではなく、EDLPというあらゆる商品を定常的な低価格販売を行うことである。これは、競争相手よりも販売価格を低く設定して薄利多売で多くの売上を獲得する狙いがある。また、ウォルマートのEDLPを実現しているのは、エブリデー・ローコスト（Every Day Low Cost：毎日低費用）の取り組みがあるからである。前者は消費者との対応であり、後者はサプライヤーとの対応の関係である。

その効果として①消費者に特売や期間限定の安売りをするという販促費や人件費を軽減できること、②顧客には常時低価格で商品を購入できる安心感を与えること、③常連客というリピータを確保することによって継続収入に結びついていること、④他の店との比較購買をあきらめさせること、⑤地域の中小小売店には価格での競争をあきらめさせること、などが挙げられる（Bergdahl，2004，pp. 34-35）。

(2) 人間尊重・労務戦略

ウォルマートでは従業員は同じ目的を有し、収穫も同じくする仲間なのである。同社の社内では

従業員のことを「エンプロイ（employee：使用人）」ではなく、「アソシエート（associates：仲間・同僚）」と呼び、従業員との密接なコミュニケーションを重視してきた。一方、現場のアソシエートの一人ひとは、ウォルマートを「運命共同体」と認識していた。優れた小売業やサービス業は、積極的な従業員態度がより強い顧客ロイヤルティを促進させると理解している。このことは、経営者と従業員との良好な関係が、従業員と顧客との関係に影響を及ぼすことであり、小売業やサービス業が顧客を満足させたいならば、従業員を大切にすることが必須条件であるということの意味している（金，2017，p.86）。

また、ウォルマートの従業員は、従業員持株制度を利用することにより、株主となり、ウォルマートの売上高が上がれば株価も上がり、配当金がアップするため、経営成績にも関心を寄せ、能動的に協力する仕組みを構築できたのである。それに加えて必要な部署への優秀な人材を外部からスカウトし、自社に引き入れる採用方法により効果的に人材を確保した。こうした採用方法でスカウトされたデビット・グラスとリー・スコットは、後に二代目（1988年）と三代目（2000年）のCEO（Chief Executive Officer：最高経営責任者）就任となった。こうした企業文化は、今日でも組織的に継承されている（渦原実男，2012，p.155；田口2015，p.171；矢作，2015，p.13）。

効果として①常に現場の声を吸い上げる体制を取り続けることができたこと、②現場でなければわからない改善、改革の声などが実際の経営に反映させることで、より現場が活気づいたこと、③アソシエートが改善策を提案する際も義務やノルマではなく、「運命共同体として」建設的な提案をしていくことで、顧客満足を向上させ、売上高を伸ばしていったこと、などが挙げられる（溝上，2002，pp.122-134）。

（3）立地戦略

ウォルマートの出店戦略は、競争相手には魅力的に思われにくいような、小さな町に正規規模のディスカウントストアを開店することにある。すなわち、大きなチェーンとは直接的な競争を避けて、小さな町に出店することでビジネスチャンスを生み出すことである。

当時、ディスカウントストアは、大量の需要が期待される大都市に出店するというのが常識であった。その頃、同業のKマートは、人口5万人以下には出店しなかった。ウォルマートの出店戦略は、誰もが進出したがらないような小さな町の真空マーケットに進出し、その後の手法は本拠地を中心に集中的なドミナント出店し、飽和状態になるまで一つの商圏を寡占していくことである（Walton，1992，邦訳，p.193）。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立地戦略は革新的である。

その効果として①競争相手が進出してこない地域を選ぶことによってライバルがいなかったこと、②小商圏内の消費者を根こそぎ吸引することができること、③中小小売商を排除して独占的な企業となって成長できること、などが挙げられる。

（4）サプライチェーン・マネジメント戦略

当時のディスカウントストアは、ブローカーらが持ってくる商品を仕入れ、それに15%の手数料を含めて売価を設定した。しかし、ブローカーらはウォルマートが営業している片田舎までは商品の配送を行ってはくれなかった。これが1970年に自前の物流センターを建設する動機になったのである（Walton，1992，邦訳 pp.300-301）。

1976年には物流センターの基盤がつくられ、的確な在庫管理とコストの削減が進み、1978年にはサーシーに大型物流センターがつくられ、この物流センターを中心に半径200マイルに60～100店舗をドミナント出店することにした（佐々木，2003，pp.166～167；田口，2005，p.16）。1980年代半ばには1つのセンターが半径240～480km内にほぼ100～175店舗をカバーすることで、店舗のほとんどすべての商品をたとえ少量でも発注の48時間後には納品できるようになった（三谷，2014，p.138）。また、ウォルマートは、複数のベンダー（仕入先）からの貨物を物流センターに入荷後、在庫保管することなく、そのまま仕分けを行い出荷する、独自の運送システムと革新的なクロスドッキングロジスティックを運営している。（Nguyen，2017，p.104）。こうした自前の物流センターの設立は、効率的かつ効果的な経営体質の確立とウォルマートの経営的な発展の原動力となった。

効果として、①物流コストを大幅に削減できるようになったこと、②それによって、主に小都市や町に立地していた店舗を大都市周辺へ広げられたこと、③店頭在庫の削減によって売場面積の拡大ができたこと、④入荷、仕分け、流通加工、保管、出荷などの一連の作業を集約化・効率化が可能となったこと、⑤専属ドライバーを通して店舗や取引先の実情や苦情、問題点などの現場の生の声を把握できたこと（佐々木，2003，p.167），などが挙げられる。

（5） 情報技術戦略

ウォルマートは、小売業界で先駆けて先端的な情報技術を導入した。ウォルマートは1978年にユニバーサル・プロダクト・コード（Universal Product Code：米国やカナダで使用されている商品コード）によるバーコード・システムやコンピュータによる品目別在庫管理に取り組み、1983年には本格的に採用された。1987年に衛星による通信を実現させた。この通信衛星によるシステムは民間では最大で、アメリカ国防総省に次ぐ処理能力を有するとまでいわれている。1988年にはウォルマートの店舗の98%がバーコードでのスキャニングが可能になった。

さらに、ウォルマートは「スマート・システム（Smart System）」と「リテール・リンク（Retail Link）」を利用している。スマート・システムとは、店舗運営費の効率化のためにPOSによる販売データの管理、精度の高い発注と自動在庫補充ができるシステムである。これは、競争相手のどこよりも効率的な店舗運営システムを構築するためのものである。リテール・リンクとは、取引先メーカーと販売・在庫情報を共有するシステムである。これは、どこよりも低い商品仕入れコストの仕組みを実現するためのものである。これによって、ウォルマートはいつ、どの店舗で、何が売れたかといった販売データを見ることができ、一方で取引先メーカーは自社製品の売上、在庫などを知ることができる（田口，2015，p.185）。

その効果として①特定の商品についてどれだけ仕入れ、どれだけ売ったかを正確に把握できたこと、②衛星を利用することで、テレビスタジオから現場や全従業員にメッセージを送ることが可能となったこと、③データや音声を本部とチェーン店の双方向でやり取りでき、本部から各店に映像を送ることができること、④店頭での品切れや欠品、過剰在庫をなくすことができたこと、⑤顧客が要求する商品を適切な時に、適量を店舗に供給し、適切な価格で販売することが可能となったこと、などが挙げられる。

（6） 業態開発戦略

ウォルマートは、1962年にディスカウント（Discount Store）からスタートし、1983年には会員

制ホールセールクラブ（Wholesale Club）であるサムズクラブ（Sam's Club）を導入した。ウォルマートにとって、この二つの業態導入は既に存在していた業態の模倣での後発である。

ウォルマートは、1988年にスーパーセンター（Super center）は非食品中心のディスカウントストアに食品中心のスーパーマーケットを完全に一体化した小売業態を開発したのである。そこには、ヘアサロン、銀行、ガソリン・スタンド、レストラン、薬局などが併設されている。その後、ウォルマートは、ディスカウントストアの小型店を年間100店ペースで、スーパーセンターに置き換え、2005年にはディスカウントストアの店舗数を追い抜いた。その影響もあり、1990年から約10年間に29のスーパーマーケットチェーンが倒産に追い込まれたが、そのうちの25の倒産は直接的な影響によるものとされている（白石、2010、p.81）。

ウォルマートのもう一つの開発は、1998年にネイバーフッド・マーケット（Neighborhood Market）である。これは、スーパーセンターから食品及びその関連商品を取り出したスーパーマーケットである。ウォルマートは、スーパーセンターの周辺にネイバーフッド・マーケットを配置して、マーケットシェアを向上させる商圏ドミナント戦略を推進している。業態の開発の狙いは、スーパーセンターやディスカウントストアが出店しない比較的狭い商圏の消費者を対象としている。

効果として、①スーパーセンターの開発によって一つの店舗内で顧客が様々な商品を買求めることをいうワンストップショッピングができること、②スーパーセンターは、時代遅れとなったウォルマートのディスカウントストアに、とって代わる成長業態として位置づけることができたこと、③スーパーセンターは、顧客にとっての新たな購買行動へのニーズ（クイックショップのニーズ、移動時間の短縮のニーズなど）を生み出したこと、④近隣型マーケットによりスーパーセンターではカバーできない需要への対応ができること、⑤この近隣型マーケットは都市部への出店ができたこと、（田口、2005、pp28-33）などが挙げられる。

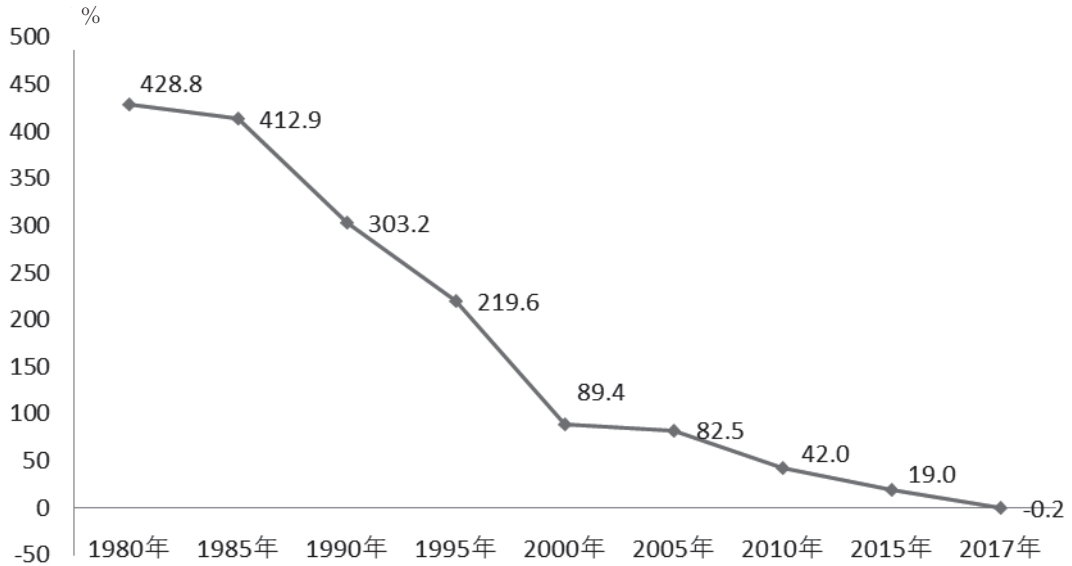
以上のように、ウォルマートの成長戦略として6つを取り上げたが、その成長戦略の源は特に業態の導入や開発とそれに伴う新たな価値創出に起因する。以降では、ウォルマートの業態を中心に考察したい。

4. ウォルマートの業態と部門別動向

ウォルマートのストアフォーマットは、「ディスカウントストア」、「サムズクラブ」、「スーパーセンター」、「ネイバーフッド・マーケット」の4つである。

まず、ディスカウントストアの商品構成は、ゼネラル・マーチャンダイズといわれる非食料品の耐久消費財である。売場面積は10万8,000平方フィート⁵⁾であり、最終消費者をメイン・ターゲットにしている。次のサムズクラブの商品構成は、非食料品と食料品であり、会員制ホールセールクラブである。売場面積は13万3,000平方フィートであり、メイン・ターゲットはビジネス顧客で、粗利益率が低いことと商品構成が少ないことで他のストアフォーマットとは特異のものである。次いでスーパーセンターの商品構成は、ディスカウントストアに食品及びその関連商品を取り入れたものである。売場面積は、18万6,000平方フィートであり、最終消費者をメイン・ターゲットにしている。このスーパーセンターが、ウォルマートの持続的な成長を支えている新しい業態である。最後のネイバーフッド・マーケットの商品構成は、スーパーセンターから食品及びその関連商品を取り出したスーパーマーケットである。売場面積は4万2,000平方フィートであり、最終消費者をメ

図表3 ウォルマートの売上高伸び率（1975～2017年）



(出所) Wal-Mart Annual Report 1975～2017.

(注) 1980年の売上高伸び率は1975年を基準にしている。

イン・ターゲットにしている。このネイバーフッド・マーケットは、主にスーパーセンターの周辺に配置して、マーケットシェアを向上させる商圏ドミナント戦略をとっている。

以下ではウォルマートの売上高伸び率や業態別店舗数の推移、および部門別動向について考察しよう。

まず図表3では、1975年から2017年までのウォルマートの売上高伸び率（売上高成長率）の推移を表している。この図表からわかるように、ウォルマートの売上高伸び率は1980年から1995年までの15年間は3桁の驚異的な成長を遂げたが、2000年から2015年までの15年間は2桁の伸びをみせており、やがて2015年から2017年まではこれまでのプラス伸びからマイナス（-0.2%）へ転じている。

次の図表4では、2007年から2017年までの10年間におけるウォルマートの業態別店舗数の推移を表している。この図表から、ディスカウントストアの出店数は2007年から2017年までに一貫して減少し続けているのに対し、スーパーセンターと、ネイバーフッド・マーケットの出店数は2007年から2017年までに一貫して増加し続けているという動きが見られる。一方、サムズクラブの出店数は2010年に一度減少したものの、それ以降は再び増加に転じている。海外事業の出店数は、2014年にはじめて減少に転じたが、2015年から再び増加の兆しを見せている。

ウォルマートの国内出店数と海外出店数の比率を見ると、2007年から2013年までは国内出店比率が減少し、その分海外出店比率が増加したが、2014年から2017年までは国内出店比率が増加し、その分海外出店比率が減少している。とりわけ、海外出店比率を2007年と2013年とで比較すると、2007年の海外出店比率は40.7%、2013年の海外出店比率は57.1%であり、海外出店比率はこの6年で16.4%が増加した。しかし、2017年の海外出店比率は54.4%であることから、2013年の57.1%と比較すると、海外出店比率はこの4年で-2.7%へと減少した。以上のことは、海外出店を取り巻く

図表4 ウォルマートの業態別店舗数の推移(%)

	国内						海外		全体	
	DS	S'C	SC	NM	小計	(%)	小計	(%)	合計	(%)
2007	1,075	579	2,256	112	4,022	59.3	2,757	40.7	6,779	100
2008	971	591	2,447	132	4,141	57.0	3,121	43.0	7,262	100
2009	891	602	2,612	153	4,258	54.1	3,615	45.9	7,873	100
2010	803	596	2,747	158	4,304	51.1	4,112	48.9	8,416	100
2011	708	609	2,907	189	4,413	49.2	4,557	50.8	8,970	100
2012	629	611	3,029	210	4,479	44.2	5,651	55.8	10,130	100
2013	561	620	3,158	286	4,625	42.9	6,148	57.1	10,773	100
2014	508	632	3,288	407	4,835	44.2	6,107	55.8	10,942	100
2015	470	647	3,407	639	5,163	45.1	6,290	54.9	11,453	100
2016	442	655	3,465	667	5,229	45.4	6,299	54.6	11,528	100
2017	415	660	3,522	735	5,332	45.6	6,363	54.4	11,695	100

(出所) Wal-Mart Annual Report 2007~2017.

(注) DS: ディスカウント・ストア, S'C: サムズクラブ, SC: スーパーセンター, NM: ネイバーフッド・マーケット。

環境の厳しさを物語っている。

図表5では、2007年から2017年までの10年間におけるウォルマートの部門別売上高と構成比の推移を表している。この図表からウォルマートの売上高全体は、2015年(482,229百万ドル)を境に2016年(478,614百万ドル)は下がったり、2017年(481,317百万ドル)は上がったりしている。部門別にみると、まずウォルマートのサムズクラブの売上高は、2009年(47,976百万ドル)を境に、2010年(47,806百万ドル)は下がったり、2011年(49,459百万ドル)には上がったりといった変動を現在(2017年)までに繰り返している。また、ウォルマートの海外事業の売上高は、2014年(136,513百万ドル)を境に、2015年(136,160百万ドル)、2016年(123,408百万ドル)、2017年(116,119百万ドル)へと減少傾向にある。以上のように、サムズクラブの売上高の伸び悩みが鮮明になっており、海外事業においては売上高の減少傾向が続いている。すなわち、サムズクラブと海外事業の成長に陰りが色濃く現われている。

一方、ウォルマートの事業は国内と海外事業の大きく二つに分けられるが、ウォルマートの売上高の構成比は2014年(国内:71.1%, 海外:28.9%)を境に2015年(国内:71.8%, 海外:28.2%), 2016年(国内:74.2%, 海外:25.8%), 2017年(国内:75.9%, 海外:24.1%)へと国内事業は増加傾向であるが、海外事業は減少傾向にある。特にウォルマートUSの売上高は、2014年(59.1%), 2015年(59.7%), 2016年(62.3%), 2017年(64.0%)へと著しく増加していることがわかる(図表5参照)。

これまでにウォルマートは、成長のために小都市や地方都市から大都市へと進出するだけでなく、1991年にはメキシコを皮切りに海外進出へと意欲的に推進したが、近年その成長に急ブレーキがかかっているように見える。成長低下の要因には、主要顧客の低所得者層を奪った低価格の小型店「ダラーショップ」や家電など的高額商品の販売量を奪ったネット通販業者「主にアマゾン」な

図表5 ウォルマートの部門別売上高と構成比

単位：100万ドル

	ウォルマート US		サムズクラブ		海外事業		総売上高
	売上高	構成比(%)	売上高	構成比(%)	売上高	構成比(%)	
2007年	226,294	65.6	41,582	12.1	76,883	22.3	344,759
2008年	239,529	64.0	44,357	11.9	90,421	24.2	374,307
2009年	256,970	64.1	47,976	12.0	96,141	24.0	401,087
2010年	259,919	64.2	47,806	11.8	97,407	24.0	405,132
2011年	260,261	62.1	49,459	11.8	109,232	26.1	418,952
2012年	264,186	59.5	53,795	12.1	125,873	28.4	443,854
2013年	274,433	58.9	56,423	12.1	134,748	28.9	465,604
2014年	279,406	59.1	57,157	12.1	136,513	28.9	473,076
2015年	288,049	59.7	58,020	12.0	136,160	28.2	482,229
2016年	298,378	62.3	56,828	11.9	123,408	25.8	478,614
2017年	307,833	64.0	57,365	11.9	116,119	24.1	481,317

(出所)Wal-Mart Annual Report 2007～2017.

どの他業態の躍進，2013年11月からの米政府による食料品購入補助制度の配給券(フードスタンプ)の削減などが挙げられる(日経 MJ2014年11月24日)。

5. ウォルマートの部門別ポジショニング戦略

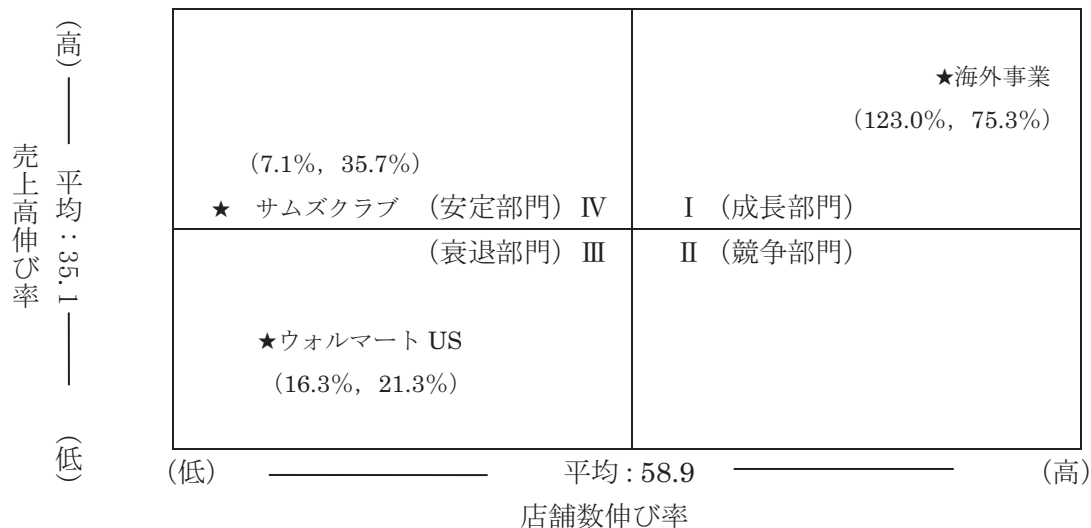
ウォルマートの部門別に関する特徴を導くために，ウォルマートのアニュアルレポートを用いて，2007年から2017年までの10年間における売上高と店舗数伸び率の2つの尺度でそれぞれウォルマートの部門を時系列的に分析してみる。

以下のモデルは，平均値を基準にして年間売上高と出店数伸び率の2つの尺度でそれぞれ表したものである(金，2005，pp. 35-39)。

その分析方法としては，①2007～2013年(前期)と2013～2017年(後期)という2期間におけるウォルマートの成長ポジショニングを分けて検討する⁶⁾。②分析対象となるウォルマートの部門は，ウォルマート(US)，サムズクラブ，海外事業，という3つである。③ウォルマートの全体の平均値を基準としているが，年間売上高の伸び率と店舗数の伸び率の高・低で区分される4つのフレームは次の特徴を有している。まず第Ⅰフレームにある部門は，売上高と店舗数がともに平均以上の伸びを示していることから「成長部門」と呼ぶことにする。第Ⅱフレームにある部門は，店舗数は平均以上であるが，売上高は平均以下のフレームということで，「競争部門」である。第Ⅲフレームにある部門は，売上高とともに店舗数も平均より下回っているので，「衰退部門」としての特徴づけができる。最後の第Ⅳフレームは，店舗数の伸びは平均より減っているが，売上高が相対的に伸びている部門であるため「安定部門」と呼ぶことにする。

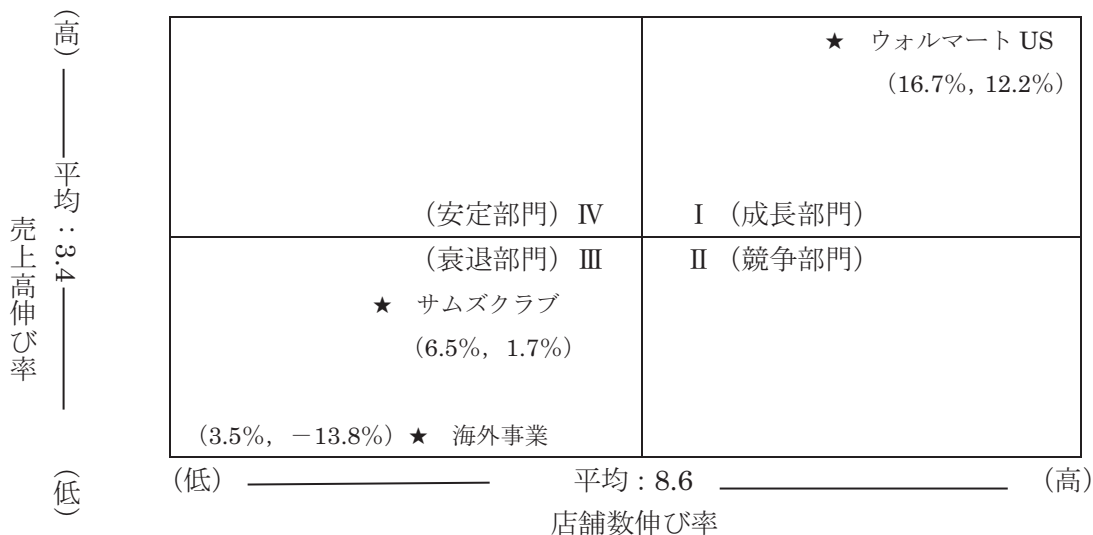
2007～2013年と2013年～2017年におけるウォルマートの成長ポジショニングを対比すると，図表6と図表7のとおりである。

図表6 ウォルマートにおける長期の部門別ポジショニング (2007~13年)



(注)筆者作成

図表7 ウォルマートにおける中期の部門別ポジショニング (2013~17年)



(注)筆者作成

まず、2007~2013年における成長ポジションをみると、6年間の店舗数伸び率は平均58.9%で、売上高伸び率は平均35.1%である。成長部門へのフレームには「海外事業」(123.0%、75.3%)、安定部門へのフレームには「サムズクラブ」(7.1%、35.7%)、衰退部門へのフレームには「ウォルマート US」(16.3%、21.3%)が位置付けられている。

次いで2013~2017年における成長ポジションをみると、4年間の店舗数伸び率は平均8.6%で、売上高伸び率は平均3.4%である。前期(6年間)の成長部門には「海外事業」が位置付けられていたが、後期(4年間)においては「海外事業」(3.5%、-13.8%)が衰退部門へと移動している。

また、前期の安定部門には「サムズクラブ」が位置付けられていたが、後期においては「サムズクラブ」(6.5%, 1.7%)も衰退部門へと移動している。

一方、前期の衰退部門には「ウォルマート US」が位置付けられていたが、後期には最も有力な成長部門に「ウォルマート US」(16.7%, 12.2%)が入っている。特にウォルマート USは店舗数や売上高が好調であることが読み取れる。

とりわけ、減少傾向がやや強まっているのは、海外事業である。ウォルマートは、2016年1月に国内・外で不採算事業269店舗を閉鎖すると発表した。その中で、海外の総数は115店で、ブラジル60店舗、その他南米55店舗である(日経MJ2016年1月29日)。ウォルマートの2015年度と2016年度のアニュアルレポートを比較すると、海外店舗数が減少した国は3カ国で、まず日本は2015年の431店から2016年には346店へと減少(-85店)したが、やがては日本の店舗運営から撤退を発表(日経MJ2018年7月13日)した。またブラジルは2015年の557店から2016年には499店へと減少(-58店)、チリ2015年の404店から2016年には395店へと減少(-9店)した。たったの1年で152店が閉鎖されたのである。すなわち、一時的ではあるものの、海外の店舗数が大きく減少したことが、大幅減収の一因となったと推察される。

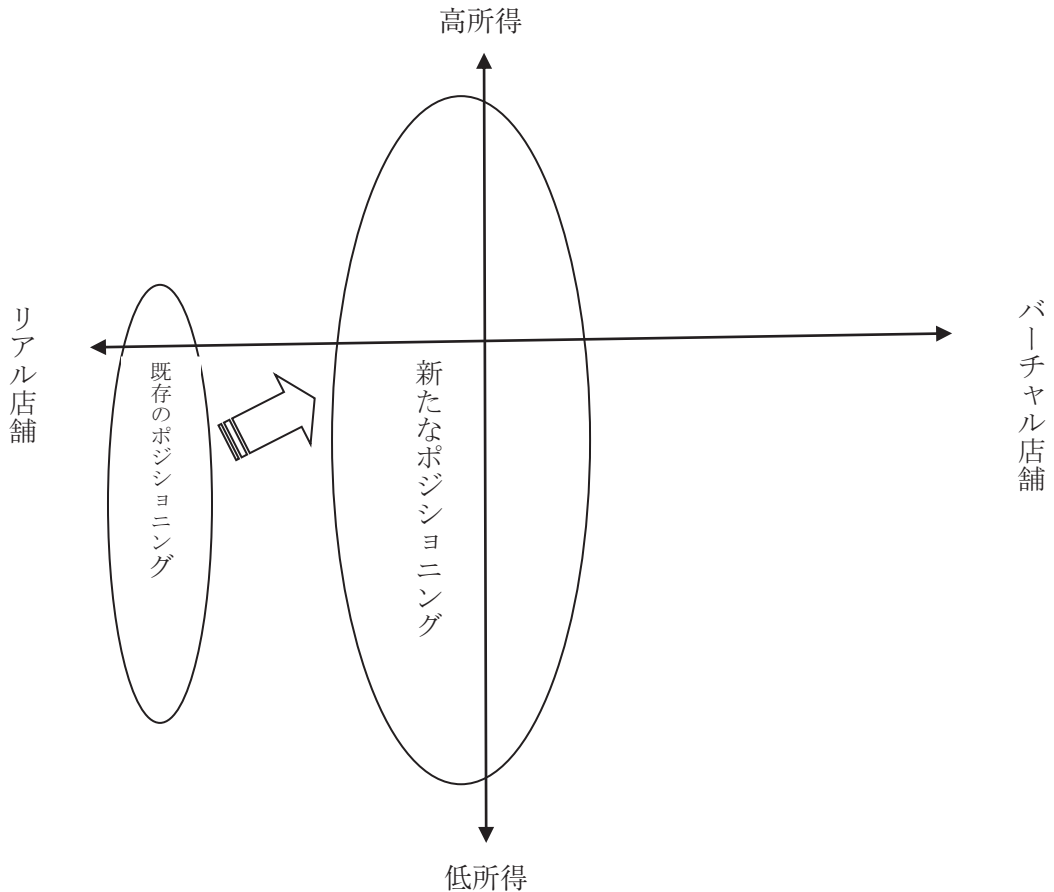
他方で、ウォルマートは、新しいビジネスを確立しようとしている。ウォルマートは、2017年に創業1826年のアメリカで最も古くから営業している高級デパートメンスストアのロード&テイラー(現在カナダの同業ハドソンズ・ベイの傘下)と業務提携した。これまでと異なる高所得者をターゲットとしており、ポジショニングも異にしている。「ラグジュアリー」と「ディスカウント」で相入れない顧客層であるが、ウォルマートはネット通販を通して新しい方向性を見出そうとしている(日経MJ2018年1月12日)。また、日本においてウォルマートは、2018年に楽天とネット通販分野で提携すると発表した。提携の主な理由は、楽天のポイントのお得感や購買データを使った販促、特に主婦らの支持などがあるからである(日経MJ2018年1月29日)。以上はウォルマートがオンライン事業拡大に向けた一部であるが、今後もネット事業の成長を加速するための通販サイトとの提携や買収などは一層加速されると窺われる。

また、ウォルマートの5代目のCEO(最高責任者)ダグ・マクミロンは、「将来ウォルマートに成長をもたらす主な原動力はアメリカですか、それとも海外でしょうか」という「HBR誌のINTERVIEW」で次のように言及している。

「以前は国際事業の売上比率に拡大目標を設定していましたが、現在ではそれほど重視していません。米国市場には今後も成長余地があるからです。とはいえ、当社はさまざまな市場を伸ばしていこうとしています。中国には他国を大きく凌ぐ可能性があります。インドは読み解くべき重要な市場であり、アフリカのサハラ砂漠以南は当社にとって魅力的です。カナダと英国には、米国と同様の事業と強力かつ有能なチームが揃っています。さらに、メキシコに加え中米5カ国で事業を展開するウォルマート・デ・メヒコ(ウォルマートの子会社)もあります。これは規模も大きく、当社にとって重要な事業です。」(『Harvard Business Review』2018年3月, pp.89-90, カッコ内は筆者作成)

以上のことから、今後のウォルマートは、高所得者とネット通販市場を意識しつつ、米国市場を重要視しながら成長可能性を有する、中国、インド、アフリカ、カナダ、英国、メキシコ、中米5カ国の国々をより意欲的に取り組んで行くのではと推測される。結論的に言うなら、新たな変革を急いでいるウォルマートは、これまでと異なる新しいビジネスにも挑戦している。ウォルマートは、

図表8 ウォルマートの新たなポジショニング戦略



(注)筆者作成

提携や買収などを通して高所得者をターゲットしたビジネスや都市部とミレニアル世代（1980年代から2000年代初頭までに生まれた人）に支援されやすいネット通販分野などに力を注いでいる。このことは、従来のウォルマートのポジショニング戦略に変更が生じているという事を意味する。すなわち、従来のウォルマートのポジショニング戦略は、リアル店舗を有し、主に低中所得者をターゲットにしていたが、これからのウォルマートのポジショニング戦略はリアル店舗とバーチャル店舗を組み合わせたオムニチャネルを有し、低中高所得者をターゲットにしていることが垣間見える（図表8参照）。

6. 結びにかえて

消費者の行動は多様化・複雑化・個性化してきている。これに伴い、消費者の買い物に対する意識も変化しつつある。消費者のライフスタイルの変化などで大型店は伸び悩み、ネット通販との競合も激しさを増している。最近の消費者購買行動は、従来の店舗での購買行動パターンからネットでの購買行動パターンへ急激にシフトしつつある。こうした最近の消費者購買行動パターンの対応

に多少遅れが出た、売上高世界最大の小売企業のウォルマートは、近年売上の伸び悩みを抱えている。

本稿の主な目的は、世界の最大企業になっていったウォルマートの発展過程を概観し、また成長戦略とその効果（原因と結果）という観点から体系的に捉え再検討したうえ、これまで十分に意識されてきたとは言えない、ウォルマートの部門別ポジショニングと新たなポジショニング戦略を明らかにすることであった。具体的に、まず、これまでの先行研究を通してウォルマートの歩みと成功要因について考察した。特にウォルマートは、なぜ世界第1位の企業となったのか。ウォルマートの競争優位は何か。どのような成長戦略があったのか。その成長戦略についてさまざまな論者が指摘していた。そこで、本研究ではウォルマートの成長戦略とその効果（原因と結果）との関連で検討することで、従来の成功要因に新たな主張を加えた。すなわち、そのウォルマートの成長戦略は価格、人間尊重・労使、立地、サプライチェーン・マネジメント、情報技術、業態開発、という六つからなることが明らかになった。

次に、ウォルマートの部門別ポジショニングでは、ウォルマートの部門別に関する特徴を導くために、ウォルマートのアニュアルレポートを用いて、2007年から2017年までの10年間における売上高と店舗数伸び率の二つの尺度でそれぞれウォルマートの部門を時系列的に分析した。その結果、まず、2007～2013年における成長ポジションは、前期6年間の店舗数伸び率は平均58.9%で、売上高伸び率は平均35.1%であった。成長部門へのフレームには「海外事業」、安定部門へのフレームには「サムズクラブ」、衰退部門へのフレームには「ウォルマート US」が位置付けられていた。

次の2013～2017年における成長ポジションは、後期4年間の店舗数伸び率は平均8.6%で、売上高伸び率は平均3.4%である。前期（6年間）の成長部門においては「海外事業」が位置付けられていたが、後期（4年間）においては「海外事業」が衰退部門へと移動している。また、前期の安定部門には「サムズクラブ」が位置付けられていたが、後期（4年間）においては「サムズクラブ」も衰退部門へと移動している。一方、前期の衰退部門には「ウォルマート US」が位置付けられていたが、後期には最も有力な成長部門に「ウォルマート US」が入っている。とりわけ、減少傾向がやや強まっているのは、海外事業であった。具体的に、ウォルマートの海外事業の出店数は、2014年にはじめて減少に転じ、ウォルマート出店数の割合は2014年から現在（2017年）まで減少傾向にある。海外事業の売上高も2014年を境に現在までに減少傾向が続いている。ウォルマートの海外事業の出店は、次第にその勢いにはかけりが見え始めている。その理由として、消費者のライフスタイルの変化、ネット通販との競合（特にアマゾン）、海外事業での撤退、進出先での苦戦（特に日本では2002年から2017年までの15年間にわたり苦戦）、などが挙げられる。

一方で、ウォルマートの新たなポジショニング戦略として、従来はリアル店舗を有し、主に低中所得者をターゲットにしていたが、これからはリアル店舗とバーチャル店舗を組み合わせたオムニチャネルを有し、低中高所得者をターゲットにしていることが理解できた。

ウォルマートは、Christensen（1997）のいう「イノベーションのジレンマ」²⁾に陥っていたといえ、売上高低成長率に歯止めがかかる日は、そう遠くはないかもしれない。

今後の課題として、「ネット通販」とウォルマートの衰退部門に位置付けられている「海外事業」について論じたい。どうすれば過去の栄光を取り戻せるのか。既存店とネット通販との融合や海外への成功条件を検討したい。とりわけ、先進国と新興国及び開発途上国への成功条件は何か、またアジア（特に中国）と欧米への成功条件は何かについて考察したい。

本研究は、専修大学中期研究員、平成28年度「米国ウォルマートの成長戦略と課題：消費者行動の視点にて」ならびに研究助成、個別研究、平成29年度「ウォルマートの挑戦：消費者行動の視点にて」の研究成果の一部である。記して感謝申し上げる。

注

- 1) グローバルノート・国際統計・国別統計専門サイト (<https://www.globalnote.jp/>2018年4月10日)。
- 2) 法則1「あなたの事業に夢中になりなさい」、法則2「利益をすべての従業員と分かち合いなさい」、法則3「パートナーたちの意欲を引き出しなさい」、法則4「できる限りパートナーたちと情報を共有しなさい」、法則5「誰かが会社のためになることをしたら、憎しみなく賞賛しなさい」、法則6「成功を祝い、失敗のなかにユーモアを見つけなさい」、法則7「すべての従業員の意見に耳を傾けなさい」、法則8「お客の期待を超えなさい」、法則9「競争相手より経費を抑えなさい」、法則10「逆風に向かって進みなさい」Walton, Sam (1992) *Made in America: My Story*, Bantam Books (渥美俊一・桜井多恵子監訳 (2002) 『私のウォルマート商法』 講談社+α, pp. 384-390)。
- 3) 日経MJ2017年7月24日, 日経MJ2017年7月26日, 日経MJ2017年7月28日, 読売新聞2018年4月11日を参照。
- 4) 創業者のマーク・ロアは、ジェット・ドットコム創業以前にベビー用品などを販売するeコマース企業を立ち上げ、2011年に5億5000万ドルでアマゾンに売却した。『Harvard Business Review』(2018), ダイヤモンド社, 3月, p.91。
- 5) 4つの小売業態(ディスカウントストア, サムズクラブ, スーパーセンター, ネイバーフッド・マーケット)の売場面積は「2009年 Wal-Mart Annual Report」, P.15を参照した。
- 6) 2007~2013年と2013~2017年という2期間に分けた理由は、2013年を境に海外事業の成長率が停滞し、その後は減少傾向にあるからである。
- 7) 業界をリードしていた企業が、ある種の市場や技術の変化に直面したとき、図らずもその地位を守ることに失敗することを指す。Christensen, Clayton M (1997), "The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail," *Harvard business school press* (玉田俊平太監修, 伊豆原弓訳 (2017) 『イノベーションのジレンマ』 翔泳社, p. I). Shin, S. and Tucci J. E. (2015), "Wal-Mart's dilemma in the 21st century: Sales growth vs. Inventory growth," *The Journal of Applied Business Research*, Vol. 31, No. 1, pp. 37-45.

参考文献

- 渦原実男 (2012) 「米国ウォルマートの経営戦略転換」『小売マーケティングとイノベーション』 同文館出版, pp.153-175。
- 小原博 (2006) 「ウォルマート—ディスカウント・ストア業界の盟主・世界最強企業へ—」マーケティング史研究会編『現代マーケティングのビッグストア』 同文館出版, pp.1-22。
- 川端康子 (2012) 『小売業の国際電子商品調達』 同文館出版, pp.155-177。
- 金成洙 (2005) 『日・韓卸売構造の変化に関する研究』 専修大学出版局。
- 金成洙 (2009) 「グローバル・マーケティング」宮澤永光・城田吉孝・江尻行男編著『現代のマーケティング』ナカニシヤ出版, pp.208-227。
- 金成洙 (2012) 「消費者行動と文化の影響：韓流について」『専修マネジメント・ジャーナル』 専修大学経営研究所, 創刊記念号, pp.51-63。
- 金成洙 (2015) 「グローバルリテラーの日中韓への参入と撤退」『Marketing Frontier Journal』 第6号, pp.30-43。
- 金成洙 (2017) 「消費者行動とサービス」黒田重雄・金成洙編著『わかりやすい消費者行動論』 白桃書房, pp.76-96。
- グローバルノート—国際統計・国別統計専門サイト (<https://www.globalnote.jp/post-1409.html>2018年4月8日)。
- 佐々木享 (2003) 「小売業における価値創造—ウォルマート—」『名古屋商科大学論集』 Vol.47, No.2, pp.155-182。
- 白石善章 (2010) 「ウォルマート社のマーケティング」薄井和夫編著『海外企業のマーケティング』マーケティング研究会, 同文館, p.72。
- 田口冬樹 (2005) 「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」『専修経営学論集』 専修大学経営学会, (81), pp.1-51。

- 田口冬樹 (2010) 「グローバル・リテーラーの経営戦略：ウォルマートのグローバル戦略と日本市場での展開」『専修大学経営研究所報』専修大学経営研究所，第185号，pp.1-40。
- 田口冬樹 (2015) 『流通イノベーションへの挑戦』白桃書房。
- 西山和宏 (2002) 『ウォルマートの真実』ダイヤモンド社。
- 三谷宏治 (2014) 『ビジネスモデル全史』ディスカバー，p. 138。
- 森龍雄 (1990) 『ウォルマートの成長戦略』商業界，pp.7-300。
- 溝上幸伸 (2002) 『ウォルマート方式』バル出版，pp.122-134。
- 『Harvard Business Review』(2018) ダイヤモンド社，3月，pp.80-91。
- 矢作敏行 (2007) 『小売国際化プロセス—理論とケースで考える—』有斐閣，p.282。
- 矢作敏行 (2015) 「商いの精神と「仕組み」革新 (2)：企業文化の機能・逆機能—ウォルマートとIBM—」『経営志林』法政大学経営学会，第52巻2号，pp.11-26。
- Bergdahl, M. (2004), *What I Learned From Sam Walton: how to compete and thrive in a Wal-Mart world*, Wiley & Sons, Inc., pp.34-35.
- Christensen, Clayton M (1997), “The Innovator’s Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail,” *Harvard business school press* (玉田俊平太監修，伊豆原弓訳 (2017) 『イノベーションのジレンマ—』翔泳社，p. I)
- Fishman, C. (2006), *The Wal-Mart Effect*, The Penguin Press (中野雅司監訳，三本木亮訳2007) 『ウォルマートに呑みこまれる世界』ダイヤモンド社。)
- Fortune, July 23, 2017 Global 500 (<http://fortune.com/global500/2018年3月26日>)。
- Nguyen, T. T. H. (2017), “Wal-Mart’s successfully integrated supply chain and the necessity of establishing the Triple-A supply chain in the 21st century,” *Journal of Economics & Management*, Vol. 29(3), pp. 102-117.
- Shin, S. and Tucci J. E. (2015), “Wal-Mart’s dilemma in the 21st century: Sales growth vs. Inventory growth,” *The Journal of Applied Business Research*, Vol. 31, No. 1, pp. 37-45.
- Slater, Robert (2003), *THE WAL-MART DECADE*, Mirad, Inc (鬼澤久夫訳 (2003) 『ウォルマートの時代』日本経済新聞社。)
- Walton, S. (1992), *Made in America: My Story*, Bantam Books (渥美俊一・桜井多恵子監訳 (2002) 『私のウォルマート商法』講談社+α，p.193. pp.300-301。)
- Walmart. About Us. (<http://corporate.walmart.com/our-story.2018/4/16>).
- Walmart’s Annual Report, 2007~2017.