

第1回 ウォルマート

終わりになき EDLP/EDLC への旅を続ける小売業界の絶対王者

SCM と物流を最重要分野に位置づける

サプライチェーンマネジメント (SCM) について先進事例を取り上げる本連載。第一回目はウォルマートを紹介する。ウォルマートは言わずもがな、世界最大の小売業であり、グループ売上が4,661億ドル (約46兆円)、世界27か国に10,900店舗を展開し、2.2百万人の従業員数を誇る巨大企業。今回のテーマである SCM 及び物流を戦略上も最重要分野のひとつと位置付けている企業である。

創業者サム・ウォルトンが物流に着目するまで、多くの小売企業では物流や狭義の SCM を「必要悪」ととらえ、経営トップ自らが時間を使うようなテーマとはとらえていなかった。だがウォルトンはコスト削減と店舗サービス向上には SCM・物流改革が基軸となると考え、優秀な人材を配置、徹底的に変革・改善を図った。ちなみに直近の CEO は二代連続で物流部門出身である。

では数あるウォルマート SCM・物流の取り組みのうち、何に焦点を当てるか。本稿では①物流の自営・外注判断と②改革を支える組織文化の2点について取り上げる。

物流の自営化

内外小売業の物流改革をしばしばお手伝いするが、国内小売企業の物流は庫内の荷役から入出荷の輸配送まで物流事業者へ「丸投げ」しているケースが多い。理由を伺うと「以前は自営だったがコスト削減ノウハウが豊富なプロ＝物流事業者に全面委託したところ、実際にコストが大きく削減出来た。従って今更自営など考える必要が無い」というようなお答えを頂く。

間違いである。実際に KPI を拝見すると、物流優良小売企業の半分の効率しかないケースもある。よくよく伺うと、そもそも自営していた時のコストが異常に高すぎたとか、委託当初こそ最高クラスの効率だったがその後のベストプラクティス更新に乗り遅れた、というケースがある。それでも問題にならないのは、他社比較がされていないことや、仕入先からのセンターフィーに転嫁できるからだ。これらは残念ながら、見えないコストとして経営を圧迫している。

ウォルマートが自営物流にこだわる理由はそこにある。ウォルマート北米の133の物流拠点のうち、105か所 (79%) が自営拠点である (2012年データ)。残りの28か所は物流事業者に運営を委託しているが、8か所がドットコム専用センター、4か所が輸入品センター、5か所が特殊品センターといったように特別なタイプの拠点ばかりである。つまり、主力商品・業態の店舗配送ネットワークはほぼ全て自営でまかなっていることになる。そして後述する通り不断の改善活動を通じ、自営施設や輸送網の効率を常に向上させ続けている。

だが裏を返すと商品・業態が主力となるまでは外部業者のノウハウをとことん吸収する考えが垣間見える。例えば、従来のディスカウントストアに食品の売り場を加えた「スーパーセンター」を開設した 80 年代後半。当初は卸売業者の物流拠点を利用していましたが、生鮮食品や冷凍食品に対する物流要件を習熟した後は食品専用の自社物流センターを立ち上げた。また、現在店舗に対する配送全体の約 80%は自社トラックを利用している状況の中でも、冷凍食品のほとんどは外部トラックを活用している。

一方、在庫型でなく通過型が主力となるホールセールクラブ業態「サムズクラブ」の場合、25 か所の専用拠点のうち 3 分の 2 以上の 17 か所は自営から物流業者への委託に切り替えた。こちらはノウハウの吸収のためというより、既に習熟し、かつ、自営拠点で日々改善を行っている機能なので、契約や管理活動によって業者を常にベストな状態に維持することが可能というたかな判断が垣間見える。今後も、ドットコム物流の自営化や、製品工場からウォルマート拠点までのインバウンド物流の取り込み拡大など自営への動きを強化しながら、外部業者をしっかりとコントロール出来る分野では外注に切り替える、というような機動的・合理的な判断が常に繰り返されていくと予想される。

ウォルマートの事例が示唆しているように、小売企業の物流機能は、全てが自営、または全てが外注といった単純な形で決定されるべきものではなく、自社の物流能力を客観的に分析したうえで、機能ごとのサービスレベルとコストパフォーマンスが最大化されるべく自営・外注の経営判断がなされるべきである。日本では残念ながら長期の「丸投げ」により外部業者を凌駕する物流能力が失われてしまったケースも多いが、物流ノウハウへの投資をいち早く再開し、ウォルマートのように自営・外注を使いこなす状態を造りだすことの重要性について、経営レベルで一度検討されることを推奨する。

強烈な企業文化の威力

筆者の一人はウォルマートグループの SCM 戦略部門で勤務していたことがあるが、そこで最も感銘・影響を受けたのは実のところ個別の施策、プロセス、テクノロジーではない。では何かというと、強烈な企業文化の威力である。物流や SCM の改善というものは（店舗をはじめとして小売、或いは企業活動のすべてに言える事ではあるが）、経営トップやエリート層が素晴らしい計画を立てて、実施を指示して終わり、という簡単なものではなく、現場の一人ひとりが計画とその意味を咀嚼し、結果につなげていくことが極めて重要だ。例えば、全ての物流センターが同じプロセス、レイアウト、テクノロジーで回っているわけではないし、取り扱う物量、品目・サプライヤー、配送店舗構成、従業員構成、などが刻々と変化している。従い、基本的な改善思想や計画をベースにするが、現場の個人個人による継続的かつ執拗な工夫や努力が改善への「ラストワンマイル」として重要だ。

ウォルマートにおける現場の工夫や努力を徹底する文化やその醸成方法は素晴らしい。詳細は「ウォルマートの成功哲学」（ドン・ソーダキスト著、徳岡晃一郎、金山亮共訳、ダイヤモンド社）などに譲るが、ここで取り上げたいポイントは誰にでもわかるビジョンや信条の反復的・徹底的な浸透だ。

ウォルマートのビジョンである「良い商品を低価格で提供することで人々の生活水準の向上に寄与する」や、「すべての人を尊重する」、「お客様のために尽くす」、「常に最高を目指す」といった 3 つの信条。率直に言うと平凡な謳い文句ばかりだが、これらほど凄まじい威力は発揮しているビジョンやスローガンは余りないだろう。世界で 2 百万人を超えるウォルマートグループ社員の全員に浸透しているからだ。それは本来あらゆる企業や集団にとってあるべき姿であるが、社員が自社のビジョンや信条を記憶すらしていない企業は多い。ウォルマートの

卓越した点は、これらの浸透のための「仕組み」がそこかしこに織り込まれていることだ。例えば、入社時は勿論、朝礼、集会、会議、研修など、ありとあらゆる場面でビジョンや信条が飛び交うようリーダーは意識し、実践している。結果、全ての従業員がビジョンや信条に照らして自分の業務やプロセスをどう変革すべきか、常に考えながら行動する文化が出来上がっているのだ。

これに従業員のモチベーションを継続して維持・向上させる取り組みや、常に数値化・可視化によりゴールと現状のギャップを徹底的に把握していく PDCA サイクルがしっかりと噛み合っている。だから全 SCM 人材が現場を改善していく「カイゼン」活動が回転しており、ウォルマート流 SCM の最大の強みとなっている。当然これは SCM だけに影響を与えているわけではなく、店舗や本部など全活動に及ぶ。

尚、ウォルマート文化は確かにサム・ウォルトンという稀代のタレントが創り上げたものだが、彼の死後衰えているどころか強化されている。これは、彼の後継者たちが、巧みにカリスマ創業者の遺志を仕組み化し、従業員が繰り返し考え・反芻するプロセスを丁寧に組織化したことによる。ウォルマート文化の象徴であるサム・ウォルトンが他界した 1992 年当時、多くの人々がウォルマートも衰退への道を歩むと予想した。だが、売上 438 億ドルはその後 20 年で 10 倍以上の 4439 億ドルとなり、従業員数は 37 万人から 220 万人に増加した。文化というものは簡単に衰える側面もあるが、後継経営者たちの意思があれば強化も可能だ。

ウォルマート成功の本質

本稿ではウォルマートの SCM の基本的な思想・取り組みを紹介した。これらはウォルマートの驚異的な規模があつてこそ実行可能な部分もあり、「自分の会社にそのまま適用できるものは無いな」という印象を受けるかもしれない。だが、ウォルマートから学んで頂きたい点は、何を実行しているか、ではなく、実行を可能にしている企業理念や仕組みそのものである。そして、ウォルマートの強みは先進的な物流センターや情報システムではなく、終わりなき EDLP/EDLC への旅（Journey）を続けるというコミットメントである点を強調したい。それは過去の延長ではなく、変革を追及する企業文化である。実際、ウォルマートの成功の陰には多くの失敗があつた。それにもかかわらず、いや、そのお蔭で、今のウォルマートの成功がある。過去のやり方を今一度ゼロベースで考え直してみることを推奨して締めくりたい。

図表

（写真 1 : Fountain Valley 店。Neighborhood Market は食料品を中心に扱うウォルマートの中型フォーマット）



(写真 2 : 近隣のライバル店舗で購入するよりバスケットプライスが 16.48 ドル低いことを実際の買い物シートで示し、EDLP を店の入り口でアピール)



● ウォルマート概要表 (売上、利益、時価総額、拠点数、従業員数、など)

売上高	4,661 億ドル (約 46 兆円)
営業利益	278 億ドル (約 2.7 兆円)
時価総額	2,407 億ドル (約 24 兆円)
店舗数	10,900 店舗 (27 か国)
従業員数	2.2 百万人

(売上高、営業利益はウォルマートのアニュアルレポートより 2013 年度、時価総額はブルームバーグより 2013 年 9 月 10 日時点、店舗数、従業員数はウォルマートの HP より)

文 = **渡辺和成** (カート・サーモン・ユーエス・インク パートナー)

東京大学工学部卒業後、総合商社、米国系コンサルティング会社を経て、西友（ウォールマートジャパン）の SCM 戦略・補充事業部ヴァイスプレジデント。現在は小売・流通・消費財を専門とするコンサルティング会社カート・サーモンで活躍。SCM 戦略、補充・在庫戦略、E ビジネス戦略、事業再生、ビジネスモデル転換等の立案・実行支援を手掛ける。マサチューセッツ工科大学（MIT）物流工学博士（MEng）、ノースウェスタン大学ケロッグスクール経営学修士（MBA）、ハーバード大学ケネディスクール行政学修士（MPA）

文 = **山崎良太** (カート・サーモン・ユーエス・インク マネジャー)

慶應義塾大学経済学部卒業後、世界有数の総合物流企業である A.P. Moller – Maersk Group における日本・中国での勤務を経て、カート・サーモンに参画。国内外の流通・小売、消費財などの業界におけるロジスティクスやマーチャンダイジングの戦略立案・実行支援を中心に豊富な経験を持つ