

[資料]

## 小売業における IT 技術と人的資源の役割

—ウォルマートとKマートの事例研究—

金 崎 賢 希

### I 事例研究を読む前に

情報技術 (information technology : 以下略して IT) は企業の持続的な競争優位に貢献するのだろうか? この問いに疑問を抱かない経営者がいるとすれば, その人はコンピュータを導入するだけで企業経営における諸問題を解決することができると考えていないだろうか。確かに, 1980年代初頭, このテーマに関する研究が進められた当初は, IT それ自体の潜在的能力に基づくプラスの効果, すなわち導入による業務効率の向上や競争相手に対する先発の優位性および参入障壁の構築が強調された (Porter *et al.*, 1985)。

現在では, 多くの実証研究によって, IT と企業業績との間に直接関係はないことが明らかになりつつある<sup>1</sup>。たとえば, キッティンガーらは, IT の戦略的利用のケースとして過去に引用された30社の業績尺度における時系列的な変化を分析した (Kettinger *et al.*, 1994)。その結果, 30社中21社は, IT を導入して5年以内に, マーケット・シェア, 利益のどちらか, もしくはその両方において競争力低下を経験していたことが分かった。つまり, これらの企業のほとんどが, 「持続的な」競争優位を享受したわけではなかったのである。

では, IT と企業業績との間にまったく関係がないのかということ, もちろんそうではない。資源ベース論者による説明によれば, IT はすべての企業によって利用可能であり, ほとんどのアプリケーションは複製可能な資源である。したがって, IT それ自体は持続的な競争優位性を生み出さない。しかし, IT は内部と外部の調整活動の効率を高めることによって企業に価値をもたらす。IT を導入していない企業はより高いコスト構造を持つことになり, それゆえ競争上不利な立場に立たされる (Clemons, 1986)。つまり, IT は競争劣位化を避けるために導入されなければならないビジネス・ツールなのである。

資源として類似する価値を有する IT を導入していても, 明らかに業績の違いが見られるデータも存在する (Clemons & Row, 1991)。上述したように, 「IT は少なくとも競争上同格の地位

を占めるために必要であり、かつ企業業績と直接関係がない」とするならば、こうした事実はどうのように解釈されるだろうか。すなわち、その企業の IT に「何か」が付加された（あるいはされなかった）ことによって、業績の差は生まれた。言い換えるならば、「IT はそれ自体確固たる優位性を生み出すことはないが、他の資源と統合することで優位性を創出する可能性がある」と考えるのが妥当であろう。

キーンの研究は、他の資源と統合することで、優位性を創出する可能性があることを示唆している (Keen, 1993)。そこで、問題となるのが、IT を補完する資源の中身であり、関与の仕方である。この点、マータらは、IT に関する文献のレビューから、「管理上の IT スキル」という能力の存在を指摘した (Mata, *et al.*, 1995)。彼によれば、管理上の IT スキルとは、他の業務を支援し、強化するための IT アプリケーションを考案し、開発し、利用する能力である。なかでも重要とされるのは、IT 部門の管理者が他の部門の管理者、供給業者、顧客といったステークホルダーのニーズを理解し、それらと協働し、またその調整を行い、さらにそのようなステークホルダーの将来の IT に関するニーズを予測する能力などである。このスキルの大きな特徴は、試行錯誤の経験を通じて、長い時間をかけて開発されていく点にある。その点で、「管理上の IT スキル」の開発や利用は、競合他社による低コストでの模倣を不可能にしていると考えられる。

パウエルらは、実証データにより、先の仮説「IT はそれ自体確固たる優位性を生み出すことはないが、他の資源と統合することで優位性を創出する可能性がある」を支持した。彼らは、米国の小売業界を対象にした研究において、IT との関連性から企業における、①技術 (IT) 資源 (店内および店舗間における管理・コミュニケーション技術)、②IT に対する補完的な事業資源 (供給業者との関係・供給業者における IT の普及・プロセスのリデザイン・IT トレーニングなど)、③IT に対する補完的な人的資源 (組織やコミュニケーションの開放度・コンフリクトの少なさ・CEO のコミットメントなど) といった3つの変数集合を抽出し、このような資源と IT に関する業績、ならびに全社的な財務上の業績との関連性を分析した。その結果、②および③は、企業間の IT および財務上の業績の差を説明したが、①は財務上の業績の差を説明しなかった (Powell & Dent-Micallef, 1997)。

以上、研究成果の蓄積を踏まえれば、IT それ自体競争優位の源泉とみなせないことは明らかであろう。IT 自体はどの企業にも模倣することのできる物理的な資源であり、実際 IT と業績の間には相関が見られない。しかし、持続的な競争優位を発揮する企業も存在する。IT は企業内外の調整活動の効率性を高めるものであり、そのような IT 導入を拒むことはすでに導入している競合企業に遅れをとることになる。一方、企業は IT と他の補完的な資源を統合し

て用いることで、その企業独自の優位性を築くことができる。しかしながら、IT 技術と補完的資源の相互作用のあり方については、未だ解明されていない点が多々ある。どのような資源をどのように IT と統合すれば具体的にどのような面で成果が上がるのか、人的資源管理論や組織論からのより深い議論が待たれるところである（花岡，1999）。

本稿は、大学教育・研究用資料として作成した事例研究である<sup>2</sup>。IT 技術を駆使して競争優位を築いたウォルマートとその対極にあったKマートの事例を通じて、同社が具体的にどのような面で成果を上げ（あるいは、上げず）、競争優位（競争劣位）につながったのか。成果を上げるために、IT 技術がどのように導入され、活用されたのか（導入され、活用されなければならなかったのか）。人的資源は IT 技術活用によりどのような役割を果たしたのか（果たすべきだったのか）など、議論を深めてもらいたい。そして、その議論を通じて、未だ明らかになっていない、IT 技術活用のための諸施策について検討してもらいたい。

## Ⅱ ウォルマートとKマートの事例

### (1)新しいビジネス

アメリカ経済は、第二次世界大戦の勃発により、急速に変化した。戦時中に行われた軍事産業振興のための赤字支出により、経済が拡大したのである。1939年に910億ドルだった国民総生産は、1945年には1660億ドルに上がり、1700万人の新規雇用を創造した。そして、戦争での品不足にもかかわらず、大恐慌時代には生活を切り詰め節約していたアメリカ人が、かつてないほど消費活動を始めた。デパートでの1回あたりの買い物は、戦前は2ドルだったのに対し、1943年には10ドルに跳ね上がった。

戦争が終わっても、好景気は終わらなかった。雇用率の高さ、高額給料、消費信用の基準を緩めた政府の政策、これらすべてが、個人消費を活発にする助けとなった。そして、好景気に伴い高騰する値段は、経費を抑えて運営をする新たな種、ディスカウント業者に繁栄の場を与えた。1962年、ディスカウント業界は、年間売り上げ20億ドルに及ぶ産業となり、多くの地方の小売業者、特に雑貨チェーンは、新しく勃興してきたビジネスに照準を合わせるようになった。

安売り雑貨チェーン、クレスギも新しいビジネスに目をつけた企業のひとつであった。当時、同社会長ハリー・カニンガムは、コルベットなどのチェーンの成功を調査し、クレスギも直ちにディスカウント業に参入するべきだと主張した。ミネアポリスを本拠地とする、地方雑貨店チェーンのデイトンも「ターゲット・ディスカウントストア」をオープンさせた。このとき、

ほとんどのディスカウント業者は、成功の鍵となる在庫回転率の高さをもたらす強力な顧客の基盤を探した結果、第一の市場として大都市の周辺部に的を絞った。

## (2) K マートの快進撃

クレスギのディスカウント・ストア「K マート」は、同業他社と比べて、有利なスタートを切ることができた。というのは、クレスギには長年にわたって培われた小売業者としての経験があったからである。S・S・クレスギは、1899年にデトロイトで、ウールワースを模範とした安物雑貨チェーンとして、セバスチャン・クレスギによって創設された。1912年には、クレスギは85店舗を有し、年間売り上げは1000万ドルを上回った。同店では、お菓子やおもちゃから日用雑貨品、さらに衣料品なども、10セントまたはそれ以下で販売した。インフレに陥ると、最高価格は引き上げられたが、1960年代に入っても、相変わらず10セントストアと呼ばれていた。クレスギの雑貨店チェーンは繁盛し、(当時)ウールワースに続く第2位の地位を何十年も維持していた。

だが、第2次大戦後、ディスカウント・チェーンが国内中のあちこちに登場し始めると、クレスギの幹部たちは、目の前に危機が迫っていることを知った。このままでは間違いなく商売をさらっていくだろうディスカウント・チェーンと競うためにクレスギは、50年代末には、郊外に規模の大きめなセルフサービス形式の安売り雑貨店を建てて実験を始めた—この時期、都市部から郊外へ人口の大移動が起こっていた—。だが、当時副社長のハリー・カニンガムは、まったく新しい、長期にわたる戦略が必要であると感じていた。

カニンガムの直属チームの責任者、ジーン・スタージェスは、ディスカウント業者は、大量の商品を販売しており、業界全体で売り上げは20億ドルに達していると報告した。あらゆる意味で、コルベット、ゼイヤー、J・M・フィールドのようなディスカウント・チェーンは、クレスギを含む雑貨店よりも優れている。だが、それらはとても脆弱だ。事業を拡張しようとして、管理面で問題を抱える業者が多い。彼らには、小売業の経験が不足しており、効率的な経費削減も行えず、クレスギのように大きな資本も持っていない。ディスカウント業界は未熟だ。支配者も、有能な企業家もいない。つまり、おびただしいチャンスが転がっているのだと、スタージェスは説明した。

実際、この時期、ディスカウント業は一戦後、急成長を遂げたにもかかわらず—まだ多くの問題を抱えていた。いくつかの例外—コルベットなど—を除いて、当初、ほとんどのディスカウント業者が資金不足だった。店はみすぼらしく、商品は規格外、傷物、生産中止品ばかりで、名の通ったメーカー品を仕入れるのは難しかった。多くの小売業者にとって、そのコンセプト

には限界があるように思えた。

最初に、カニンガムは、カリフォルニア州サンフェルナンドでクレスギとなる予定だった大きな店を利用して、Kマートのアイデアをひっそりと試した。カニンガム在任中、クレスギはそこで確立された方式をとり続けることになる。すなわち、利益率を低くし、販売価格も下げ、量を多く売るようにすること、である。だが、なるべく全国で宣伝している有名ブランド品を売ること。有名ブランド商品がない場合は、自社ブランド製品を売ること。顧客の満足を保証し、満足が得られないときは、返金すること、である。サンフェルナンド店での実験後、1962年3月にクレスギは最初のKマートとなる店を、デトロイト郊外のガーデンシティにオープンした。

ガーデンシティのようにKマートのほとんどは郊外に建てられた。それはパターン化されていた。アメリカ人は拡大し続ける郊外住宅地に移り住む。すると、そこでは、Kマートが彼らを持ち構えていた。60年代初頭に立てられた典型的なKマートは、面積10万平方フィートの1階建ての建物（1960年代のウォルマートの2倍以上の大きさ）、巨大な駐車場に囲まれ、小さなショッピングセンターに客をひきつけるためのアンカーテナントとして、主要道路の脇に位置していた。Kマートはスーパーの脇に建てられることが多く、消費者の往来をうまく利用した。1964年、さらにKマートは37店を加え、クレスギは国内一のディスカウント・チェーンに成長した。

Kマートの売り上げは、1966年には5億7600万ドルに達し、クレスギの総売上の半分を占めた。会社は週に1店舗の割合でKマートを开店させていった。1968年には、Kマート部門は273店から12億ドルの売り上げを計上した。1970年には、長年のライバル、ウールワース（売上高25億ドル）を追い越し、シアーズ、JCペニーに次ぐ、総合小売業で国内第3位の地位につけた。

### (3)ウォルマート開店

1950年代の終わり、人口5000人の町アーカンソー州ニューポートでベン・フランクリンのフランチャイズ店オーナーをしていたサム・ウォルトンは、ディスカウント業への参入を検討していた。彼の町では、暗黙の協定が結ばれていて、価格はどの店も一律、それも競争が激しい大都市よりも高い値段に保たれていた。ウォルトンにはその協定に従うつもりはなかった。彼は、当時の新しいビジネスのやり方、すなわち、高額を上乗せして少量を売る代わりに、粗利を低くして大量に売るといったやり方に興味を持っていた。

当時、業界では、わずかな粗利でやっていけるほど膨大な販売量が見込めるとは思われない

との理由から、「人口5万以下の都市では、ディスカウントストアは成立しない」と考えられていた。しかし、一方で、彼は、他の人が薄々気づいている以上に、田舎の小さな町にはビジネス・チャンスが転がっている。小さな町では、より大きな、よりしっかりしたチェーンと競争する可能性が少ないと考えていた。1962年、ウォルトンはアーカンソー州ベイトンビルにディスカウントをコンセプトにした「ウォルマート」1号店をオープンした。

彼は、販売価格を抑えるために、可能な限りメーカーへ直接出向き、より安く品物を入手しようとした。しかし、当時、メーカーの多くは、ディスカウントストア、それも羽振りの良くない小さな店に製品を売ろうとはしなかった。そのため、ウォルトンは、質より安さを優先させ、可能ならばどこからでも商品をあさらなければならなかった。新聞広告には、一級品しか扱わない―「二級品や規格外はおきません。私たちのポリシーがそれを許しません」―と載せたが、実のところ品物のほとんどは二級品だった。

だが、その価格が買い物を誘い込んだ。当時、ほとんどの小売業者は、メーカーの指示通りに価格を設定していた。顧客はすべてにわたって、20から30%の節約が約束され、ほぼ全商品にメーカーの保証がついていた。安いからと遠方の中規模都市へわざわざ車で買いに行く商品が近くで同じ値段で販売されたら、人々は間違いなくドライブをやめて地元の店で買うだろうことを、彼は見抜いていた。それに、人口が少ない小さな町には、競争相手もほとんどいなかった。ウォルマートは人口2万5千人以下を目安に、次々に出店した。そこでは、ウォルマートは町最大の小売店だった。

ウォルマートの商品のとり揃えは、ウォルトンがその日何を入手したかにかかっていた。「扱う商品はその都度まちまちでした。セールスマンが提供してくれるものなら何でも売りました」と、初期のマネジャーは言う。ウォルトンは定期的に仕入れられる卸売業者をわずかしかもっていなかった。比較的小規模だった彼の会社では買える商品に限られており、安く仕入れられるものは何でも特価品にしなければならなかった。そのため、ウォルマートでは、後に商品の発注・配送（物流）が最大の問題となった。ベン・フランクリンのフランチャイズ店では、在庫管理に気を遣わなくても良かった。どの店も基本的に同じ商品を揃え、各店には在庫管理帳があり、必要に応じてどの商品も発注することができた。しかし、ウォルマートではそうはいかなかったのである。

「システムがなかった」とウォルトンは思い起こす。「発注用のプログラムなんてなかったんだ。基本的な商品群もなかった。コンピューターなんていうのもなかった。実際、振り返ってみると、当初のやり方は本当にお粗末だった。でも、とにかくできるだけ低価格で売り、最初の10年をうまく切り抜けたんだ」。初期において重要なのは、この一点だった。「顧客にウォ

ルマートでは安い価格と満足が保証されているという概念を植えつけることだ。顧客はウォルマートほど安い店は他にないという確信を持つようになり、気に入らない場合は、商品を返せるという安心感をも得ることになる」ウォルトンは、たとえ高い粗利が可能なときでも、そして希望小売価格よりもずっと安くても30%の粗利に固執した。もし良い取引ができれば、その分価格に反映させるようにと、マネジャーに命じていた。

#### (4)ウォルマートにおける物流システム

初期において、ウォルマートの物流システムは、実際システムといえるものではなかった。店への商品配送は絶えず問題となっており、新しい店ができるごとにどんどん悪化した。ウォルマートの問題点は、店が小さすぎて、メーカーが出荷するパレット単位で商品を配送するほどの量ではなく、自分で運搬して倉庫に入れなければならなかったということである。配送業者、つまり、大量の商品をメーカーから小売業者へ運んでくれる中間商人を使えたら、問題は解消できた。だが、そこは、あまりにも小さく、あまりにも田舎の町だった。後にウォルマートの副会長となるドナルド・ソークダイスは、「トラック運送会社は、メンフィスやセントルイスに運ぶのとは違い、小さな市場へ商品を間違いなく配送する体制を持っていなかった。(我々の)物流システムは、相応な価格で、信頼の置ける配送手段を確保する必要性から生じたのだ」と記している。

当座のしのぎ策として、ウォルトンはベイトンビル店の近所にガレージを借り、そこで入荷品を小さな荷に作り直し、トラックを手配し、店へ出荷することにした。だが、店が5～6軒になったところで、この方法も破綻した。60年代半ばには、ちゃんとした倉庫を建てること、商品を店へ配送する良い方法を案出しなければならないとウォルトンは考えていた。

同時に、各店舗から送られてくる報告書をもとに、できるだけ在庫を把握しようとした。各店にどのくらいの商品があるのか、何が良く売れて何が売れないのか、いつ追加発注すべきなのか、動きのない商品をいつ値下げするのか。だが、もっとしっかりした記録があれば、空の棚をより早く埋め、売り上げを伸ばすことができるだろうことを、彼は承知していた。そこで、ウォルトンは、かつてのフランチャイザーのベン・フランクリンにコンピューターに関する質問をした。ベン・フランクリンでは、どのように、また何の目的でコンピューターを使用しているのか、さらに今後どのように使用されていくのかなど。そして、できたばかりのKマートにも足を運び、店員に質問をした。発注の頻度は？一度の注文の量は？発注品が入荷されるまでにかかる日数は？など。ウォルトンは、必要と思われる商品の流れを考え、その考えを実行に移してくれる人材を探した。

ウォルトンが探した新しい上級マネジャーは、物流システムの改善と拡張に取り組んだ。具体的には、作業のし易い巨大な物流センターの建設、そして各店舗でどの商品がいつ必要なのかを追跡するよう設計された情報処理システムの開発などであった。

ウォルトンは、専門知識を持つ外部の専門家をよく引き抜いた。彼らは、どんどん新しい知識を社内に持ち込み、運営を変革していった。ロン・メイヤーやロイス・チェンバースは、もっと性能の良いレジを買うこと、そしてもちろん、商品の売上高と発注についての履歴を追えるようベイトンビル本社のコンピューター・システムについても、最新技術を用いたものを導入するようウォルトンに提案した。1973年には、コンピューター・システムは22店舗に設置され端末から売上高情報を集めることができるようになった。だが、後の標準と比べるとお粗末なシステムだった。毎晩データを集め送らなければならなかったうえ、データ転送に時間がかかった。それでも、いつ商品の補充が必要か、以前よりもきめ細かく監視することができたので、情報はウォルマートの経費削減に役立った。そして、続く数十年のうちに、システムはより速く、より強力になっていき、技術的熟練度の低いライバル会社よりも決定的に優位に立つことができた。店舗への物流を、速すぎず、遅すぎず、ちょうど良いタイミングで行うことができたのである。実際の配送を担当するトラック部隊を自社保有の形で整備し始めたのも1970年代初期のことであった。

#### (5)小売業を襲った環境の変化

1974年、アメリカ経済は再び大きな転換点を迎えた。前年10月、OPEC（石油輸出国機構）は、アメリカへの石油輸出を禁止することを表明。石油価格は2ヶ月で4倍になった。それが一因となって、国は景気後退を強いられ、同時に2桁のインフレが起きた。多くのディスカウントストアにとって、この組み合わせは痛手だった。賃金、利払い、輸送費、そのほか支払わなければならない経費も暴騰した。だが、ウォルマートだけは例外だった。小さな田舎町ではほとんど競争もなく、ウォルマートは価格でも、従業員の賃金でも、プレッシャーを受けることはなかった。景気後退をうまく切り抜けただけでなく、その年の売り上げも41%増え、2億3620万ドルになり、チェーンは104店舗に成長した。メイヤーの指揮の下、ウォルマートはさらに技術的に進んだ新しい物流センターをオープンさせた。

1970年代後半には、さらに容赦ない景気後退が国内を襲った。まず、再び起きた石油価格高騰はインフレを2桁のレベルまで押し上げた。1979年には、インフレを抑えようとして、連邦準備制度委員会は通貨供給量の縮小を決定した。1981年に政権が変わると、連邦準備制度委員会は新しい大統領が約束した減税がさらにインフレを加速させることになるだろうことを懸念



して、通貨供給を一層引き締めた。その結果、1981年、アメリカは大恐慌時代以来の厳しい景気後退に陥った。何百万人もの人々が失業し、インフレは進み続け、金利は20%を上回り、多額の借金を抱える企業は重圧に苦しんだ。

小売業界も大きな痛手を受けた。特にディスカウント業者は、いまだかつてない競争に直面した。ディスカウント業者が、まだ誰も手を出していないテリトリーを囲い込むことができた時代は終わっていた。大きな全国チェーンや小さな地元小売業者は、自分よりも小さなライバルを飲み込み、借金を重ねながら、できるだけ速く拡張させようとしていた。同時に、かつて特定の地域にしかなかった業者が、お互いのテリトリーへ侵略しようとするほど、競争は激化し、インフレにもかかわらず、商品の値上げを困難にしていた。人件費や光熱費、借入金が増え続け、利益率は低下する一方だった。

しかし、この時期、小売業にとってより重要なのは、消費者の購買行動にも大きな変化がみられたことであった。消費者が商品を買わなくなったのである。消費者は、限られた手持ち資金のなかからやり繰りしなければならず、本当に必要だと思うものだけしか買わなくなった。在庫処分と称して、値段を下げてもある商品は全く売れずに残った。こうして売れ残った商品は廃棄されるほかない。そして、この傾向は市場が成熟化するにつれ、より顕著になった。それとともに、いわゆる「廃棄ロス」は小売業者の収益を圧迫する最大の要因となった。小売業者にとって、提供する商品の選択、投入する時期に関する政策は、以前にもまして、重要な意思決定事項となったのである。

ウォルマートは、その頃までに、おそらく国内一無駄のない、迅速に処理できる物流システムを作り上げていたが、さらに、1980年代に入り、コンピューターを用いて山のようなデータを集め、使いやすいようにデータを加工し、電話線あるいは衛星を用いてデータを送信し、店舗・バイヤー・倉庫・メーカーをつなぐ巨大なネットワークを張り巡らせた。

#### (6)ウォルマートの躍進

1983年、ウォルマートの情報管理部門責任者、ジャック・シューメーカーは、UPC スキャナー（バーコード読み取り用）を25店舗に導入し、その後できるだけ速くほかの店舗にも設置していった。

スキャナーは、ベイトンビルや物流センター、そしてメーカーにも順次接続されていった発注システムに結合された。ウォルマートは数年前からコンピューターを大きなメーカーのコンピューターと直接つなぎ始めていた。その結果、自社の販売計画をもメーカーに知らせることになった。そのため、メーカーは発注や配送時期の予測を立てられるようになった。ウォルマー

トは物流センターを通じて、配送経路を定め、商品が今どこにあるのかを追跡するためにバーコードを用いた。そのとき始動したシステムはさらに、センターから各店舗へ、どの商品がどのトラックで、いつ到着するのかを伝えることも可能にした。

ウォルマートは、少しずつシステムを構築していき、商品が今どこにあり、工場から会計カウンターまでどの程度のスピードで動いているのか、役員たちに分かるようにした。各店舗や各地域から殺到する前月あるいは前週の報告書の代わりに、本社役員たちは、コンピューターで日々のデータを呼び出すことができるようになった。彼らは、他の地域と比べて、商品—洋服や釣竿などの流行—が、どれだけ早く（または遅く）動いているのかを、日々簡単にたどることができた。衣料品メーカーはその土地の好みに合わせて商品をまとめたり、実験を行ったりできるようになった。いくつかの店舗で異なるディスプレイを試し、一番効果のあった方法を取り入れるようにと全店舗に即座に伝えることもできた。何もかもが、ウォルマートの在庫数を減らす（現金も少なくすむ）ことにつながった。なぜなら、商品の補充はより高速に行われ、入荷時期も確実さを増したからである。

より多くの売れ筋商品を入荷させることにより、売り上げは急増し、経費は削減された。コンピューターの導入とその効果的な利用法のために、1983年、ウォルマートは経費面で相当な優位を築くにいたった。販売商品1ドルに対して、Kマートでは流通経費5セント（小売業の標準）をかけていたのに対し、ウォルマートがかけていたのは2セント以下で、業界最低の数字だった。つまり、これは他の経費はともかくとして、ウォルマートはKマートよりも3%低い価格で売ることができ、なおかつ同じ利益を売ることができていることを示していた。

#### (7) Kマートの政策と企業文化

1972年、当時会長になっていたカニンガムは、自分の後任にロバート・デュワーを選んだ。デュワーは、急成長するためには、大きな8万平方フィート以上の建物を郊外に建てるというカニンガムの公式に固執しているわけにはいかないという決断を下した。郊外の市場はすぐに飽和状態になると感じ、クレスギは取り組み方を変えなければならないと思っていた。

小さな町でのウォルマートの成功を知っていたデュワーは、今までよりも小さなコミュニティー用に、4万平方フィートという規模を小さくした店舗を設計させた。だが、クレスギはもっとウォルマートを研究するべきだった。それと同等の大きさのウォルマートは、本当に小さな町にしかなかった。デュワーがターゲットにしようとした町の半分にも満たない大きさの町だったのである。1972年から79年までの間に、クレスギは1100の小さな店舗を開いた。最初はどうもうまくいったため、プログラムは続行された。だが、「ミニ」Kマートが先に入り込んでい

た町でさえ、後に続いてきた彼らより大きなライバルのディスカウントストアに屈することになってしまった。1977年、クレスギは新しい5万5000平方フィートのミニストアを作ることで問題を解決しようと試みた。だがそれでも、長く経営していくうちに、ほとんどの店舗が利益を得るには小さすぎ、かといって、閉じるにも拡張するにも資金がかかりすぎるのが明らかになるばかりだった。

デュワーは、店舗立地・設計以外でも、カニングムのポリシーを無視した。彼は、有名ブランド品を売る代わりに、「プライベート・ブランド」と呼ばれる、クレスギのために作られ、クレスギの自社ブランドとして販売される商品をどんどん扱うようになった。それは、賢い計画のように思われた。メーカーへの支払いが、似たような有名ブランド品よりもずっと安くすんだため、自社ブランドは高い利益を生み出した。だが、クレスギの自社ブランド品の多くは質が悪かった。衣料品は安っぽく、デザインもひどかった。70年代半ばには、Kマートはポリエステル・パレスと呼ばれ、売り上げを伸ばすどころではなかった。買い物客は完全にKマートを見捨てたわけではなかったが、もっと魅力的な有名ブランド売っている他のディスカウントストアへ移ってしまうことが多くなった。商品の取り揃えにも自己満足してしまい、ウォルマートなどのライバルたちのように、流行している衣料品や、改善された家庭用品・雑貨品など、常に新しい商品を加えて、消費者中心に考える意欲もなくなっていた。

デュワーはさらに致命的な決断を下した。60年代終わりごろからクレスギは、商品の発注や在庫の管理にコンピューターを試験的に使い始めていた。だが、1973年にウォルトンがウォルマート64店のうち22店舗でコンピューターによる発注システムを取り入れ、シアーズをはじめとする主要小売店もコンピューターを使い始めていたにもかかわらず、クレスギは相変わらず673店の各マネジャーに手で注文帳に記入させ、毎日仕入れ書を本部へ郵送させるという、古めかしい手法をとっていた。1日4000枚以上もの仕入れ書が集まり、重ねられ、人の手で整理され、業者に送られていたのである。注文は1週間、ひどいときには数ヶ月かかることもあった。

その年、ライバルの動きを見ながら、クレスギの役員数名は、注文書をコンピューターに変え、通信で発注することを提案した。電子的に仕入れ書を送れば、発注にかかる時間も数日短縮することができ、在庫が少なくてすみ、長い目で見れば経費削減になるのだと主張した。だが、クレスギは、常に現場のマネジャーたちに多大の権限を与える、分散化構造をとっていた。店長の権力を少しでも削ぐように思われるものは、猛烈な反対を引き起こした。マーチャングアイジングー品物を選び、既存のKマートで販売する一部門の人々は、どんな商品が有効なのか、何が在庫不足になるのか、いつ発注したらいいのか、店長の経験から判断することだと主張し

た。コンピューターはそれにとって代わるものであり、コンピューターの導入と共に、そういった専門的知識をすべて失うことになると思われたのである。

デュワーは、双方の意見のバランスをとって、Kマート2店舗にミニ・コンピュータを導入し、試験的に使ってみることにした。だが、このテストは実質上まったく無意味なものだった。その2店舗は、仕入れ書をコンピューターの磁気テープに打ち込みはしたが、それを送信することができなかつたのである。代わりに、仕入れ書を郵送するのと同じように、そのテープを毎日郵送した。1976年、クレスギは別の小さな実験を試みた。本部から大きなメーカーへの商品発注にコンピューターを使ってみたのである。一部の役員たちは、業務の迅速化および商品を店舗に搬入する経費の削減が大幅に見込めることを再確認し、発注システム全体のコンピューター化を声高に主張した。だが、デュワーは当時の現場の声を取り入れ、コンピューターの導入には消極的だった。もし、コンピューターのプログラムを用いて、自動的に商品を発注することに対して恐れを抱いているとしたら、もし店長や店員たちが、いつ、どの商品を発注したらよいのか、コンピューターの手を借りなくても長年の勘を頼りにできるというのなら、なぜ揚げ足を取る必要があるのか？それに、とにかくコンピューターには金がかかる……。

それでも、カニンガム時代の勢いを借りて、クレスギは70年代をおおむね順調に進んでいった。店舗を増やし続け、売り上げも上昇して1976年には84億ドルに達した。そして、翌年には正式にKマート・コーポレーションと、社名を変更した。

#### (8)Kマートにおけるコンピューター導入の遅れ

1978年、Kマートの売り上げは18%の伸びを見せ、117億ドルに達したが、デュワーの失敗が表面化し始めていた。猛威を振るうインフレは小売業者を締めつけ、Kマートはとりわけ無防備な状態にさらされた。売り上げはあまり伸びなくなり、利益も上がらなくなった。長年店舗の維持・管理をおろそかにしていたために、多くの店舗をみすぼらしい状態にしてしまっていた。古いKマートは、あまり照明もつけられず、台の上に商品の箱が積み重ねられ、売れ筋商品の棚は空っぽだった。現場の人間も、在庫切れがどんどんひどくなっていくことを認めざるを得なくなり、Kマートの紙での発注システムはますます手に負えないものになっていった。デュワーはついに、電話料金の値下がり为契机に、Kマートのバックオフィスにコンピューターを徐々に導入することに同意し、毎晩、本社へ発注その他のデータを送信することになった。

だが、そのシステムが動き出したのは、その4年後のことだった。そして、それはあまりにもお粗末で、あまりにも遅すぎた。1979年の半ばにはその年の売り上げも利益も、1974年の景気後退期以降最低になるだろうことは明らかだった。価格の暴騰を除外すると、既存店舗の売

り上げは横ばいか、わずかながら減少した。この傾向は、翌1980年には利益も落ちることを示唆していた。

1980年、デュワーの後を継いだバニー・フォーバーは就任直後の株主総会で、多くの店舗が老朽化していること、レイアウトもデザインも数年間変わっておらず時代遅れになっていることを認め、謝罪した。彼はそれらの問題を解決し、商品を充実させ、客をもっと呼び入れるようにすることを約束した。まず、フォーバーはバイヤーたちに、衣料品からペンキにいたるまで、どんな商品でも、有名ブランドのものを買いつけるようにと命じた。

フォーバーは、さらに、Kマートの売り上げと発注を管理するシステムを綿密に検討する決断を下した。1982年の終わりには、デュワーが任期の終わりにようやく許可したテクノロジーの導入が本格的に始まり、Kマート全2370店舗に、コンピューターと棚のタグを読み込む手持ちサイズのスキャナーが導入された（スキャナーのおかげで、売り場マネジャーは、以前1日かけていた在庫チェックや補充注文が、1時間半でできるようになった）。だが、それでもKマートにはテクノロジーの重要な部分が欠けていた。値札を読み込み、各種の販売情報を集め、本社のバイヤーたちにそのデータをコンピューターを介して送れるレジがなかったのである。デュワーが資金を投入しなかったためである。

ウォルマートはレジを導入していた。そのため、ウォルマートは、Kマートよりもずっと効率的に商品の流れを追い、補充することができた。フォーバーはこのウォルマートの状況をすべて知っていた。彼は、同じ土俵に残れるように、同じシステムをKマートに導入させたいと考えていた。

だが、彼もまたそのプロジェクトにかかる膨大な費用にひるんでしまい、半分の費用でやるという決断を下してしまった。Kマートの技術者たちは、費用を抑えるため、スキャナーを既存のレジとソフトウェアの上に載せようとした。だが、これは中途半端な結果となり、うまく動かなかった。当初、プロジェクトの責任者はそういった問題を口にしなかった。だが、ライバルのマネジャーがそれを暴露してしまった。フォーバーは、そのプロジェクトが7年という余裕のある計画だったはずなのに、すでに18ヶ月も遅れていることを知った。

フォーバーは、新たなチームを編成し、ゼロからやり直す決意を固めた。そして、彼はKマートの人事としては異例の、外部の人間であるデビッド・カールトンを副社長に任命し、そのプロジェクトを委ねた。カールトンが1985年に入社した当時、Kマートの発注システムを近代化するプロジェクトはすでに3年目に入っていたが、まだ23店舗しかスキャナー付きのレジを導入していなかった。そのうえ、ライバル関係にあるマネジャーたちの内部抗争により、これら店舗では互換性のない2つのスキャナー・システムが用いられていた。さらにひどいことに、

システムの要である商品発注の迅速化という部分が、Kマートの入り組んだ経理手法のために、ほとんど機能していなかった。バイヤーたちは、Kマートの物流システムを使うことをできるだけ避けていた。経理の規則に従うと、Kマート自体が配送したものは、経費は同じにもかかわらず、自分の功績にならなかったからである。

カールソンが最初に起こした行動は、フォーバーのバックアップを得て、既存のスキナー・システムを両方とも捨てることだった。Kマートは、他社に追いつこうと必死に動き始めた。1987年、その年のIBM製のスキナーつきレジスターを大量に購入することにした。それに伴い、本社で数字の分析ができるように巨大なコンピューターも導入することになった。にもかかわらず、全国のKマート2400店全店に設置し終わったのは1990年のことだった。

だが、技術者たちが、次から次へと新システムを導入していく一方で、別のもっと手強い邪魔者が立ちはだかっていた。Kマートのマネジャーたちである。彼らは高性能の新しいコンピューターが与えてくれるデータを用いることにまったく興味を示さなかった。1987年には、200店舗がオンラインでつながり、信頼性のあるデータベースが確立されていた。だが、多くの役員たちは、数字の分析はあまりにも複雑だと文句を並べ立てた。彼らはコンピューターを事務所に置きたがらず、機会よりも人間のほうがずっと良い商人であるというデューワー時代の古い考えを再び持ち出した。コンピューターもプログラムも単なる道具であるとみなすことが、容易にはできなかったのである。

コンピューターを推奨する人間のうち何人かは、「動向を見ること」と称し、先の予想を立て、需要と今後の発注の見積もりを出すために売り上げのデータを使わせようと試みた。だが、それはあまりにも難解に思われてしまった。これは店長たちが直感的に行うべきことで、データなどには興味がなかった。

#### (9) Kマートの多角化戦略

1986年、Kマートの会長兼社長にジョー・アントニーニが指名された。就任直後から、彼は躍起になってあらゆる方面の改革に着手した。彼は、会社の部門を再組織し、コンピューター導入のスピードを上げ、何千という商品の値段を引き下げ、Kマートのディスカウントストアを新しく設計するように命じた。

1989年、Kマートが年間295億ドルの売上高を記録しようとしていたとき、アントニーニは1995年までに、年間500億ドルの売り上げを達成するという計画を打ち出した。彼は、毎日低価格で売ること、より質の高いサービス、新しく刷新した店舗、より上質な商品、つまり、Kマートの質を高めるものであればなんでも取り入れると約束した。

アントニーニはあるインタビューの中で、「最も効率的に最も低いコストで運営できるものが、今後アメリカで最も成功する小売業者となるだろう」と語った。彼は、ある程度は、自分が本当にやらなければならないことは何か把握していた。しかし、アントニーニは、K マートを低いコストで運営できる会社にする、つまり、物流、通信、コンピューター・システムを合理化・修正することに力を注ぐ代わりに、K マートがあらゆる大きな小売店構想を視野に入れることを望んだ。

ディスカウントストアの改善を図りながらも、アントニーニは、さらに別種の小売業に手を広げることによって、会社がディスカウントストアに依存する割合を減らそうとした。彼の未来構想とは、K マートのディスカウントストアを客をひきつけるためのアンカーテナントとし、事務用品やスポーツ用品、本などなどの特定の商品を抱く「スーパーストア」—しかも、すべてK マートが所有—が入った巨大なショッピングセンターモール「パワーセンター」を作ることだった。そのため、アントニーニは、専門店のチェーンを次々と買収していった。

K マートでは、ディスカウントストアの運営の改善につき込むことができたはずの時間、労力、資金は、多角化に費やされた。1988年に事務用品店オフィス・スクエア、1989年にはスポーツ・ジャイアントが開店、1990年にはスポーツ・オーソリティを買収し、スポーツ・ジャイアントに組み込んだ。1991年にはオフィス・マックスの経営権を獲得。1992年には書店チェーンのボーダーズを買収した。アントニーニは、K マートが世界最大の小売店チェーンとなるための売り上げをもたらしてくれるものならば、どんな分野にでも参入した。

本業のディスカウントストアの方はどうなっていたであろうか。1988年のある会議では、いくつかの重要な決定が下されていた。役員たちは、店舗を新しく設計しなおし、積極的にこの改築計画を推し進めることで合意した。また、商品の流通をスピードアップさせるために、K マートは耐久消費財の商品を25%削減することにした。しかし、実際、商品の種類を減らすというこの方策は、うまく軌道に乗らなかった。マーチャングライジング担当上級副社長がこのアイデアを嫌い、実行に移さなかったのである。「会議から3ヵ月後、商品の種類は減るところか増えていきました。6ヶ月経っても増え、1年経っても増え続けていたんです」と当時副社長のデビッド・カールトンは語っている。

同じような出来事がK マートではよく起こった。アントニーニの顧問団とコンサルタントが考えだした事業戦略のほとんどが、紙の上で止まってしまったのである。通信衛星を使ったコンピューター・システムが導入されたとき、K マートは技術面でウォルマートに追いつくことができた。しかし、K マートはコンピューターが集めたデータを、すばやく、あるいは効果的に利用することができなかった。社内レポートによれば、1993年11月になってもK マートの従

業員たちは在庫管理能力に欠けており、その訓練もなされていなかった。特に、Kマートのバイヤーのほとんどが、コンピューターを使って効率的に売れ行きと発注状況を把握する方法を理解していない、とレポートは伝えている。何人かのバイヤーは、コンピューターをまったく使っていなかった。

このような問題はたいいてい、アントニーニが調査を依頼したり、社外のコンサルタントに助けを求めたときに取り上げられた。だが、そのときでさえ、問題が解決されることはなかった。Kマートの在庫回転率は下がり続け、1992年には、年3回も行われなかった。これに対してウォルマートは年間4回の補充を行っていた。

#### (10) 逆転した地位

Kマートの弱点すべてが、1990年代初頭の景気後退により、ようやく浮き彫りにされた。Kマートのディスカウントストア、特に衣料品部門の売上は伸び悩み、古い店舗の売上は減少した。アントニーニ会長就任後4年目の終わりごろには、オープンして1年以上の店舗の売上伸び率は、ウォルマートでは、年平均20%だったのに対し、Kマートでは3%だった。その理由は店舗に行けば一目瞭然だった。買い物客が、特売品を探しに店にやってきても、セールがまだ始まっていないのに特売品が売り切れていたこともあった。どこの店舗でも同じような事態が起きていた。それに加えて、正規の値段で売れる新しい商品のスペースを確保するために、売れ残り品は直ちに値下げして売りさばくべきなのに、マネジャーは何もせずじっとしているだけだった。1992年4月に開かれた役員会議で、会社の在庫が5億ドルも予算をオーバーしていることが分かった。

全体的に、多くの商品において、Kマートはウォルマートよりも価格を引き下げている。しかし、Kマートではいまだに在庫管理ができておらず、売れ筋商品は常に品薄で、在庫のあり過ぎる衣料品やその他については、大幅に値下げせざるを得ない状況が繰り返されていた。「問題は店舗ではなく、商品（在庫）回転率の問題だったのです。商品が回転しないのなら、大きな店は必要ありません。必要なのは、よく売れる商品を揃えることなのです」とKマートの元役員は振り返る。たとえば、Kマートは13種類のトースターを売っているが、そのうち一番人気のある2種類が、売り上げ全体の80%を占めていた。「トースターを14種類も15種類も置くための大きな店舗など、必要ないのです。人気商品を在庫できるように売れない6種類のトースターをはずすことが重要なのです」とその元役員は語っている。

1993年、Kマートのつもりに積もった失敗が表立って現れ始め、同社の株式に影響を及ぼすようになった。四半期ごとの収益が前年を下回ると、会社の大株主はアントニーニと役員会に



対し、ディスカウントストアに焦点を定めた手直しを図るよう、圧力をかけ始めた。だが、それには資金が足りなかった。ディスカウントストアも専門店も、十分な資金を生み出してはいなかった。K マートは、同年、同社が保有していたウェアハウスクラブ・チェーン「ペイス」の売却を決めた。1994年初めまでにK マートのディスカウントストア全2435店のうち、半数弱で改修作業が行われた。アントニーニは、「梃入れの結果、店舗の売上げが14%上昇し、店舗の大きさも平均14%拡張された」とその功績を主張した。しかし、これは、1平方フィート当りの売上げがまったく上がっていないことを示しているに過ぎなかった。

1994年10月、K マートは、7期連続で四半期ごとの収益が落ちていることを公表した。資金繰りは極めて困難状況になり、来期の店舗建設、改修、拡張の資金として7億5000万ドルの予算しか組むことができなかった。これはウォルマートの6分の1に過ぎなかった。

アントニーニがK マートの指揮を執り始めたころ、K マートはディスカウント業界で35%のシェアを占め、ウォルマートは20%だった。しかし、7年後、彼が会社を去ったときには、K マートが23%で、ウォルマートが42%になっていた。続く数年間、K マートは劣勢を挽回できなかった。2000年、K マートのシェアは17%まで落ち込んだ。一方、ウォルマートのシェアは順調に伸び、55%に達した。2001年から2002年にかけて両社に起こった出来事は—ウォルマートは世界最大の企業となり、K マートは連邦破産法適用を申請した—、それまでの流れを象徴していた。

表 K マートおよびウォルマート関係年表

クレスギ (K マート)

1899年	クレスギが安物雑貨店を始める
1912年	大都市を中心に85店、売上高1000万ドルを超える
1962年	ディスカウントストア「K マート」1号店開設
1966年	「K マート」の売上高がクレスギの総売上高の半分を占める
1968年	「K マート」の売上高が10億ドルを超える
1970年	シアーズ、J C ペニーに次ぐ、 <u>全米小売売上げ第3位に浮上</u>
1976年	<u>2店舗にコンピューター端末を導入</u>
1977年	クレスギからK マートに社名変更
1982年	売上高が186億ドル、 <u>全米小売売上げ第2位に浮上</u> 。全店に手持ちサイズのスキャナーを導入
1984年	ビルダーズ・スクエア買収。以降 (~92年)、買収を活発化
1985年	<u>3年前にプロジェクトをスタート、その間23店舗にPOSスキャナーを導入</u>
1987年	<u>POSスキャナーを大量に購入</u>
1990年	<u>全店にPOSスキャナーを導入</u>
1994年	専門店事業を95年までにすべて売却
1997年	海外事業から撤退
2001年	ムーディーズが社債格下げ
2002年	米連邦破産法第11条適用申請

## ウォルマート

1945年	ウォルトンがアーカンソー州で安物雑貨チェーン「ベン・フランクリン」のフランチャイズ店のオーナーとなる
1962年	ディスカウント・ストア「ウォルマート」第1号店を開店
1970年	株式を公開
1973年	22店舗にコンピューター端末（売上高情報確認&発注のため）を導入
1980年	エブリデー・ロー・プライス戦略の開始
1983年	25店舗にPOSスキナーを設置
1987年	宇宙衛星利用全店オンライン・双方向通信網の設立
1988年	全店にPOSスキナーを設置
1990年	売上高が326億ドル。全米小売売上げ第1位
1992年	2000店突破、売上高が554億ドル、世界最大の小売企業に
1994年	カナダに進出（1998年ドイツに、1999年英国に進出）
2001年	売上高2177億ドル、石油会社エクソンを抜いて世界最大の企業に

---

## 参考文献

- Clemons, E., (1986) "Information Systems for Sustainable Competitive Advantage," *Information & management*, 11: 131-6.
- Clemons, E. & M. Row, (1991) "Sustaining IT Advantage: The Role of Structural Difference," *MIS Quarterly*, September, pp.275-92.
- Foley, S. & T. Mahmood, (1994) "Wal-Mart Stores, Inc.," *Harvard Business School Case Studies*, 9-794-024.
- Ghemawat (1986) "Wal-Mart Stores' Discount Operations," *Harvard Business School Case Studies*, 9-387-018.
- 花岡幹明 (1999) 「IT (情報技術) と競争優位の持続性」『商学研究科紀要』(早稲田大学) 46号, pp. 31-47.
- Keen, P., (1993) "Information Technology and the Management Difference: A Fusion Map," *IBM Systems Journal*, 32, pp.17-39.
- Kettinger, W., V. Grover, S. Guha & A. Segars, (1994) "Strategic Information Systems Revisited: A Study in Sustainability and Performance," *MIS Quarterly* pp.31-58.
- Mata, F. J., W. L. Fuerst, & J. Barney, (1995) "Information Technology and Sustained Competitive Advantage: A Resource-based Analysis," *MIS Quarterly*, December, pp.487-505.
- Miller, G. & C. Moe, (2002) "Sears, Roebuck and Co. vs. Wal-Mart Stores, Inc.," *Harvard Business School Case Studies*, 9-101-011.
- Ortega, B., (1998) *In Sam We Trust*, Times Business. (長谷川真実訳『ウォルマート』日経BP社, 2000年。)
- Porter, M. & V. Millar, (1985) "How Information Gives You Competitive Advantage," *Harvard Business Review*, 65 (4), pp.149-60.
- Powell, T & A. Dent-Micallef, (1997) "Information Technology as Competitive Advantage: The Role of Human, Business, and Technology Resources," *Strategic Management Journal*, 17 (4), pp.323-34.
- Stalk, J., P. Evans, & L. Schlman, (1992) "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy," *Harvard Business Review*, march-April, pp.57 - 69 (八原忠彦訳「戦略行動能力に基づく競争戦略」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』, 1992年6-7月号, pp. 4-19。)
- Yoffie, D. B. & Y. Wang, (2002) "Wal-Mrat in 2002," *Harvard Business School Case Studies*, 9-702-466.

1 以下、既存研究の詳細なレビューについては、Powell & Dent-Micallef (1997) および花岡 (1999) を参照されたい。

2 以下の事例研究は、Ghemawat (1986), Stalk *et al.*, (1992), Foley & Mahmood (1994), Ortega (1998), Miller & Moe (2002), Yoffie & Wang (2002), その他、新聞雑誌記事を参考に作成した。