

「すべての法則をやぶれ」⁽¹⁾

—— ウォルマートにおける「中心」「周縁」の形成と
“Every Day Low Prices”の規範的作用 ——

朴 艶 紅

「19世紀に、標準をセッティングする会社は、ペンシルバニア鉄道会社だった。

20世紀半ばには、ゼネラルモーターズ。

20世紀後半には、マイクロソフト。

しかし、本日のプロトタイプ会社は、ウォルマートである。」

—— ネルソン・リクテンシュタイン『ニューヨークタイムズ』、2004年4月17日⁽²⁾

「ウォルマートは、我々が『時間のパノプティコン』と呼ばれるものになろうとしている。つまり、グローバル化する資本主義の下で新たな権力の座を表す社会的、経済的、技術的な力の、極めて象徴的な結晶である。…そのパワーは、ローカルとグローバル、スペクタクルと監視、プライベートとパブリック、日常と例外などを、様々なパワーモードで結びつける能力に起因していると考えられる。また、ウォルマートは、利益を生み出す必要性と同様に、主体の生産やネットワークの形成に介入する必要性によって動かされている。ウォルマートは、グローバリゼーションの下での時間の減少、テクノロジー、商業、経営の新自由主義的な綱目の中での時間の閉じ込め、または監禁の現れであり、またその原因でもある。」

—— ハーヴェイン&ストーンマン『ウォルマート：時間のパノプティコン』、2009年⁽³⁾

注

(1) ウォルマートの創始者サム・ウォルトン流「成功のための10か条」を統率する法則。サム・ウォルトン著『私のウォルマート商法——すべて小さく考えよ』講談社、2002年より。

(2) Greenhouse, Steven., “Wal-Mart, a Nation Unto Itself,” *N.Y. TIMES*, Apr. 17, 2004, B7版。

(3) Haiven, Max & Stoneman, Scott., “Wal-Mart: the Panopticon of Time”, *Globalization Working Papers* (Institute on Globalization and the Human Condition, McMaster University) 2009(1), pp.1-37.

1. 本稿の目的

1962年創業のウォルマート（Wal-Mart）は、アメリカのアーカンソー州に本部を置く大手小売業者である。設立初期から、消費者至上と「Every Day Low Prices（EDLP：毎日低価格）」を企業カルチャーの中核に据え、ディスカウントストアを中心に事業を展開してきた。1991年、ウォルマートは創業からわずか30年で、ディスカウントストア部門ではKマート、小売全体ではシアーズを退け、全米一の小売企業となった。ここに、米国小売業におけるウォルマートの時代が幕を開けた。

同年、メキシコに初の海外店舗を設立し、グローバル・リテラーとして世界市場への進出が始まった。2002年には、初めて世界最大の売上高を実現し、小売業をはじめ製造業、金融業、ITなどあらゆる産業の企業を抑えて世界一になり、現在に至る。2021年、ウォルマートは売上高において1971年に比べ12,708倍に増加した5591憶ドルとなっていた。（図-1）

世界で最も売上げの高い企業へと成長し、三十年余りにわたりアメリカと世界をリードしてきたのは、ウォルマートが1970年代以降のアメリカの小売業界を根底から変えてきたことに起因する（鈴木2022：12）。ウォルマートは、「Every Day Low Prices（EDLP：毎日低価格）」と「Every Day Low Costs（EDLC：毎日低コスト）」（以下、EDLP/EDLC）を目標に掲げ、リアル小売で成し遂げうる合理化・効率化経営の極致を追求した。その結果、1970年代から1990年代にかけて、それまで小売業界で部分最適でそれぞれやってきた製造・配送・販売（以下、製配販）を一貫貫した全体最適をはかった（鈴木2022：12）。

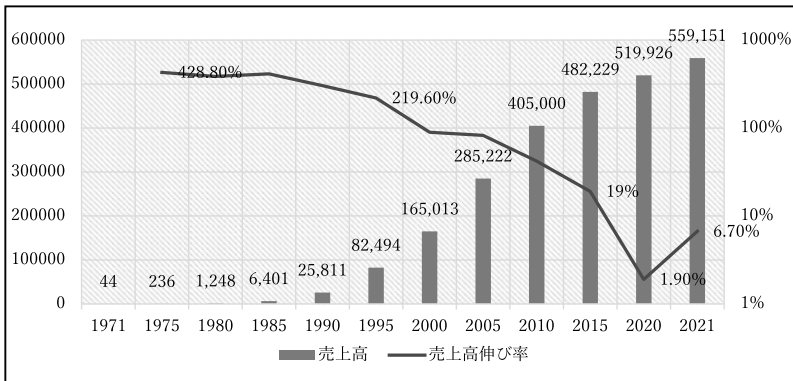
本稿では、目的と手段の整合性を突き詰めて、効率化の徹底を図るべしという合理主義の「規範」を体現した組織としてウォルマートを捉え、ウォルマートがその製配販の全体最適をはかっていった1970-1990年代の小売生産の効率化・合理化プロセスに焦点を当て、法社会学の視点でそれが生み出した法秩序について考察することを目的とする。そこで、上記の生産

「すべての法則をやぶれ」

の効率化・合理化プロセスにおいて、ウォルマートが金融・物流・情報などの「中心」と店舗・製造業者・従業員・顧客などの「周縁」を作り上げ、「中心」による「周縁」の管理・支配の規範体系を形成したことを明らかにしたい。

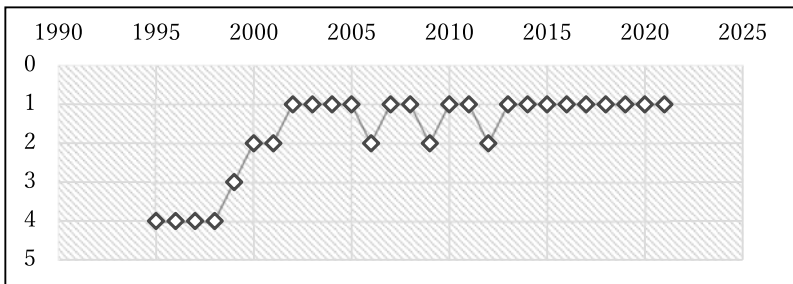
本稿は、20世紀70年代以降のグローバル空間の政治経済における「集積の力学」と超国家的なレベルでの中枢の場（例えばグローバルシティ、グローバル企業の本部など）の形成に関する既存の研究（サッセン2007、2017、2018、藤田・ティス2017、リッツア2005など）を視野に入れており、本研究によりその「集積の力学」が小売業・ウォルマートで発見されたと

図-1：1971-2021年 ウォルマート売上高と売上高伸び率の推移 (単位：100万ドル)



出処：金（2018）、Wal-Mart Annual Report 各年より筆者作成。

図-2：1995-2021年 全世界あらゆる産業の売上高におけるウォルマートの順位



出処：FORTUNE Global 500, August 2021。

いう点で、既存のウォルマートと小売業の研究およびグローバリゼーションに関する研究に寄与するものと考えられる。

2. ウォルマートの概要：歴史と革新性

ウォルマートは、2021年現在スーパーセンター、ハイパーマーケット (Hypermarket)、ディスカウントストア、オムニチャネル (Omnichannel) など多様な経営業態を展開しており、毎週リアル店舗とECウェブサイトを訪れる2億6,500万人以上の顧客を対象に、生鮮食品・雑貨、洋服・靴、電子産品、玩具・家庭用品などの小売、卸売とeコマース (電子商取引) を提供している (Walmart 2020、李 2019)。

ウォルマートは、ウォルマート米国、ウォルマート海外、サムズ・クラブからなる三つの事業部門からなる。2021年現在、ウォルマートはアメリカ50州に5000を超える店舗を有しており、海外でもアメリカ大陸、ヨーロッパ、アジア、アフリカの26カ国に5900以上の店舗を展開している。そして、その売上高は5591億ドル (約59兆円) に達しており、2020年度のスウェーデンやベルギー (5309億ドルと5331億ドル)、タイ (5420億ドル・国別GDPランキング23位) のGDPを上回る。また、ウォルマートはアメリカ国内 (150万) と海外 (70万) で計220万人を超える従業員を雇用している。

さらに、ウォルマートに直接雇用されているこの220万の従業員のほかにも、ウォルマート社の影響力が及ぶ (小売業、製造業、卸売業で働く) 労働人口は、2007年 (売上高は2021年の6割程度の3450億ドル) の時点で、既に米国だけでも3500万人に達していた。それはドイツの労働人口より若干少なく、世界で12番目に人口の多い国・フィリピンの労働人口に等しい。しかしそこには、当時ウォルマートの9000社を超える直接のサプライヤーとその下請け企業の工場などで働く数百万の雇用は含まれていない。そのため、ウォルマート社の影響を受ける労働人口の規模は、それよりもさらに大きいと考えられる (Haiven & Stoneman 2009 : 4)。

1991年から2021年までの30年間、アメリカ国内のみならず世界の小売業においてウォルマートは圧倒的リードを誇ってきた。2021年ウォルマートは売上高と従業員数において、3位コストコ（リアル小売では2位）のおよそ3倍と10倍になっていた。驚くべきことに、このような格差は過去30年にわたって維持されてきたのである。ウォルマートは1991年に売上高全米小売1位になったが、1995年には既に2位シアーズの約2.5倍、2005年には2位ホーム・デポの約4倍になっていた（中野安2007：7）。そして、2021年4位に滑り落ちたホーム・デポとの間で、2005年と同じく4倍の格差を維持していた。（表-1）

ウォルマートのリードぶりは、米国国内とグローバル市場での市場シェアにおいても顕著に現れている。世界の小売市場の規模は、アメリカと中国だけでも1京ドルを超えている。そのうち、アメリカが約5465兆ドル（2019年）と最も大きく、中国がそれに次ぐ約5283兆ドル（2019年）である。2005年から2017年までの統計によれば、ウォルマートは米国国内では全米小売市場の10%、食料品市場の56%、日用雑貨市場の33%、健康商品類市場の11%、アパレル市場の10%のシェアを占めていたが、グローバル市場では小売市場全体の半分を占めていた（李2019）。

さらにドン・ソーダキスト（2012：201-202）は、ウォルマートが行った技術革新と生産性アップの取り組みが、如何に小売業界全体を席卷し、アメリカ小売業全体の生産性アップにつながったのかについて次のように証言している。「アメリカの小売業の生産性増加率は1987年から1995年までの間は年率2%だったが、1995年から1999年までの間では年率6.3%まで跳ね上がっており、経済全体の生産性増加の約1/4を占めるまでになっている。」そのうち、「各種雑貨小売の生産性改善の半分以上は、ウォルマート一社に由来するものである。」そこで、ウォルマートが生み出した大小さまざまな規模の革新的なプロセスはその多くが業界基準となり、上記の1995年以降の業界全体の生産性における飛躍的な増加につながったのである。「その中には、大型店（ビッグ・ボックス）のフォーマット、EDLP、サプライヤー企業のEDI（電子データ交換）による商取引、物流

表-1：フォーチュン 500 社小売企業・売上高ランキング

順位	社名	売上高	利益	資産	従業員	売上高 成長率	利益 成長率
1	ウォルマート (米)	559,151	13,510	252,496	2,300,000	6.70%	-9.20%
2	アマゾン (米)	386,064	21,331	321,195	1,298,000	37.60%	84.10%
3	コストコ (米)	166,761	4,002	55,556	214,500	9.20%	9.40%
4	ホーム・デポ (米)	132,110	12,866	70,581	504,800	19.90%	14.40%
5	京東 (中)	108,087	7,160	64,718	314,906	29.40%	306%
6	アリババ (中)	105,865	22,224	257,977	251,462	44.70%	3.60%
7	ターゲット (米)	93,561	4,368	51,248	409,000	19.80%	33.10%
8	ロウズ (米)	89,597	5,835	46,735	280,000	24.20%	36.30%
9	セブン & アイ (日)	54,442	1,692	65,204	97,154	-10.70%	-15.40%
10	A・クシタール (加)	54,132	2,353	25,679	131,000	-8.40%	28.30%

注1：この順位はあくまで FORTUNE 誌の中でのランキングであり、世界の上位小売企業の手すべてを対象とするものではない。中国勢の京東 (JD ドットコム) とアリババは、2021 年に初のトップ 10 入りを果たしたが、2022 年にはいずれも脱落していた。ウォルマートは、2015 年から京東と中国の e- コマース領域で提携を結び、中国市場での EC 事業を迅速に伸ばしてきている。

注2：売上高、利益、資産の単位は 100 万ドル。

出処：FORTUNE Global 500, August 2021 (Retailing Sector)。

センターを核とする店舗拡大戦略などが含まれる」(ソーダクイスト 2012：202)。

このように、ウォルマートは創業からわずか 50 年余りの間に、アーカンソー州の小さな田舎町のディスカウントストアから、国家レベルの労働人口を動かし、国別ランキング・二十数位の国の年間 GDP に匹敵する営業収益をもつ、世界最大の民間雇用主、人類史上最大の民間企業になった (Haiven & Stoneman 2009)。

ところが、2021 年 6 月、アマゾンが商品取扱高において、初めてウォルマートを上回った。ニューヨーク・タイムズ (NYT) が引用した金融調査会社ファクトセット (FactSet) の推計によれば、2020 年 6 月から 2021 年 6 月までに消費者が使った金額は、アマゾンが 6100 億ドル (約 67

「すべての法則をやぶれ」

兆円)、ウォルマートは5660億ドル(約62兆円)だったとされる。⁽⁴⁾そして、2022年5月最新の「フォーチュン500」小売ランキングによれば、売上高においては、アマゾンが前年比21.7%増の4698億ドルの2位、ウォルマートが2.4%増の5727億ドルで1位となった。両社の売上高の増加率から、今後の1-2年の間にウォルマートはアマゾンに抜かれると予測される。

アメリカ小売業における王座の最も新しい交代は、冒頭で述べた通りウォルマートがKマートとシアーズを抜いた30年前の1991年に起きている。19世紀末に設立されたシアーズは、老舗百貨店と通信販売を主軸とし、ディスカウントストア、オールステイト、保険業など多角化経営を行ってきたアメリカ屈指の小売大手である(江幡2020、カツツ1989)。シアーズは、1920年代から1980年代末まで、A & Pとともにアメリカ小売業の1-2位を争いながら、小売業を牽引してきた。シアーズの創始者は、通信販売を通して、1886年に鉄道の終着駅のある街で、それまで太陽の動きを見て日々の暮らしを刻んできた田舎の人々に、金張りの懐中時計を売り込み、人々の時間に対する感覚を身体的なものから機械的で近代的なものに転換させることに一役買った(カツツ1989:15)。戦後アメリカ小売業の黄金時代を経て、社員たちは、シアーズではアメリカ国民の8割が必要とする製品はすべて売っていると考えていたし、1970年代にはバイヤーたちも、シアーズでは何でも揃っていると信じていた(カツツ1989:33)。シアーズを抜きにしては、20世紀のアメリカ生活は考えられず(ウェイル1979)、アメリカ大衆消費社会の歴史も語れなかったのである。しかし、興味深いことに、2011年アマゾンがアメリカ小売業界の売上高・上位10社にランクインした時に、圏外に消えたのがこのシアーズだった。⁽⁵⁾そして、ウォルマートがその成長に限界を露呈し始めたのが2000-2010年あたりである(鈴木2022)。(図-1と表-2を参照)この時期に、ウォルマートはアメリカ国内ではスーパーセンター、ハイパーマーケットなどの新業態の成長に集中し、飽和状態になりつつあった国内市場よりも事業の重心を海外新規市場の拡張に置くようになった。ところが、ここに至ってアメリカ小売業界をウォルマートが席卷し、業界全体に影響を及ぼすという現象が一

表-2：ウォルマート歴代 CEO 任期中の売上高成長率

名前	在任期間	売上高成長率
ディビッド・グラス	1988-1999	22.0%
リー・スコット	2000-2008	10.4%
マイケル・デューク	2009-2013	2.7%
ダグラス・マクミロン	2014-	1.6%

出処：鈴木（2022：14）。

段落したと、専門家たちはみている（鈴木 2022、Joseph 2014）。

ジョセフは、アメリカ国内市場の飽和状態は単なる経済現象としてではなく、社会的な文脈で理解すべきだと指摘する（Joseph 2014）。ウォルマートはEDLP/EDLCを極めていく過程で、労働者、ライバルの小売業者、消費者、地域コミュニティなどからの次第に高まりつつあった社会的抵抗に遭遇したのである。カール・ポランニー（2009）のいう「社会の自己防衛運動」が起きたのである。例えば、1992年から2003年の間に、アメリカでは、13000の伝統的なスーパーマーケットが閉鎖され、少なくとも25の地域食料品チェーンが倒産した（リクテンスタイン 2014）。そして1990年代後半には、反トラスト政策の後退にも後押しされ、大手スーパーマーケットの巨大合併の波が現れた。物流・ロジスティックスのさらなる整備、サプライチェーンへの統制強化など資本集約的競争様式の構造化による巨額の固定資本投資と、その結果としての効率経営の志向が高まってきたのである（中野 2007：259）。また労使関係の面では、1990年代後半から2000年代にかけて、ウォルマートは不払い労働の補償、労働災害、不当労働行為、障害者差別などをめぐって労働者や顧客からの訴訟の嵐に見舞われるようになった。連邦と州の裁判所に持ち込まれた訴訟は、合わせて延べ1万件前後に達し（原田 2008）、2008年だけでウォルマートは米国全体で63件の訴訟を解決するために6億4000万ドルを支払うことに合意した（Joseph 2014）。その中でも、2004年のDukes訴訟は、認定された集団訴訟としてのアメリカ史上最大規模を記録した。1998年以降ウォルマー

トにより雇用されていた現・元女性従業員 160 万人が加わったこの訴訟では、ウォルマートの全国的な方針に基づきウォルマートで働く女性従業員が賃金、昇進などにおいて男性従業員に比べ差別的な扱いを受けたことが申し立てられた (Acher 2005)。さらに、アメリカの対中貿易、第三世界との自由貿易協定の主な推進者として、ウォルマートはアメリカ製造業の弱体化、製造業における労働者の大量失業と労働者階層の困窮化に対し、社会的責任を負うべき存在として批判が寄せられるようになった (Robert E. Scott 2019, Bianco & Zellner 2003)。

このようにウォルマートは、一連の社会的抵抗の高まりに伴い、損なわれたイメージの回復の必要に追い込まれ、次第に核心的な技術開発への集中投下を緩めていった。⁽⁶⁾ そのことが、2000-2010 年あたりからこれまでの優勢を維持できず、成長の限界を露呈し始めた一因となっていたのである (鈴木 2022)。そうしたなか、2000-2010 年に、アマゾンの急成長が人々の目を引くようになった。つまり、小売業における新たな地殻変動が起き始めていたのである。

ところで、業界における時代の変遷は、業界を根底から変えるビジネスモデルの革新的なイノベーションによってもたらされる場合が多い。1970 年代末から 1990 年代にかけてウォルマートが成し遂げた最も重要なビジネスモデルの革新は、アメリカ民間企業のなかで最も先進的で、業界を 5 ～ 10 年程度リードした自前の情報通信網・情報処理システムと、発達した物流システム、グローバルなサプライチェーンを駆使し、製造・配送・販売のリアル小売の全過程で、モノと人間を結びつけるデジタル化されたコミュニケーションを導入したことである。1980 年代末にウォルマートが取り入れたデータ・ウェアハウスの技術は、部門を超えて収集され、分析された情報を生産現場に与え、現場で「情報化された決定」を行うことを可能にした。この技術の導入により、当時ウォルマートで働く百万を超える人々が参加する巨大な自律的学習組織が作り上げられたのである (吉田 2003)。物流、情報、サプライチェーン、新たな業態の創出など多方面にわたり行われた一連の技術革新により、ウォルマートは確実に業界を根

底から変えるEDLP/EDLCのビジネスモデルを確立していった。かくして、大量生産・大量消費社会のサブカルチャーである多品種少量生産、在庫ゼロ、供給主導型から需要主導型への転換に適応した、フレキシブルな生産過程（＝製造業でいうポスト・フォーディズムの生産体制）を構築したのである。そして、このビジネスモデルが、行き詰まりを見せ始めたのが、上記の2000-2010年あたりだったのである。

このように、小売業におけるデジタル・テクノロジーの本格的な投入は、ウォルマートから始まったわけだが、デジタル・ビジネスを主軸とするアマゾンと異なり、ウォルマートの主軸はあくまでも店舗・物流センターなどリアル小売に置かれていて、デジタル・テクノロジーはそのため存在していた。だが、2011年頃を境にアメリカ小売業界でデジタル変革が起きた。アマゾンの急成長の背景には、データを主軸に展開されるデジタル・ビジネスモデルとECの躍進があった。アマゾンは、リアル経済とデジタル経済の主従関係を逆転させた新たな革新的なビジネスモデルを構築し、ウォルマートがぶつかったリアル小売における生産性向上の壁を突破したのである。⁽⁸⁾

他方で、EC事業への進出に出遅れたウォルマートは、2016年CEOダグラス・マクミロンの主導の下、本格的にEC企業へ転向すると宣言し、海外市場への拡張を一旦緩め始めた。そして、その後は猛烈な勢いでアメリカや中国など主要市場でのEC市場シェアの拡大に全力疾走している。

注

- (4) 「アマゾンが売上高でウォルマートを上回る」(Áine Cain)、『ビジネス・インサイダー (BUSINESS INSIDER)』2021年8月23日、<https://www.businessinsider.jp/post-240687> (2022年7月3日最終確認)。また、推計によると、2020年におけるアマゾンの流通総額 (GMV) は前年比41%増の3160億ドル (約35兆3000億円)。これに対して、ウォルマートは同10%増の4390億ドル (約49兆円) だった。「米アマゾン、2022年に世界最大の小売業者に / 流通総額でウォルマート超え / 今後も急成長続く2つの理由とは」、『ダイヤモンド・チェーンストア・オンライン (DIAMOND Chian Store Online)』2021年7月20日、<https://diamond-rm.net/>

overseas/89007/（2022年7月3日最終確認）より。

- (5) 1960-1980年代にディスカウントストアのKマートが急激に成長していたが、シアーズは1960年代末に既に売上高の伸びが停滞し、1970年代から本格的に衰退し始めた。2005年には、1960-1970年代の全米小売1位のKマートと合併し再生をはかったが、経営不振に陥り、2018年に破産した。
- (6) その一例として、情報システム開発の外部委託が挙げられる。1970年代からウォルマートは自前の情報システムの開発に固執してきたが、1990年代末からはそれを取りやめ、情報システムの開発業務を外部のIT企業へ委託するようになった。
- (7) 実際のところ、ウォルマートは、小売業のみならずあらゆる産業の企業の中でもテクノロジーの導入においてもっとも先進的な企業だった。グーグルやアマゾンなどデジタル系企業が急速に成長して、ウォルマートがいつの間にか後れを取ってしまったのは、専門家によればこの15年ぐらいのことであるという（鈴木2022:58）。
- (8) これは、アマゾンがリアル店舗の経験が全くなかったエンジニア出身の創業者ジェフ・ベゾスにより考案されたオンライン販売のビジネスモデルから出発し、それをアマゾンの中核に据えたことや、またアマゾンの急成長の主たるエンジンがクラウド・コンピューティング・サービスのAWS（Amazon Web Services）であることから、その一端をうかがい知ることができる。アマゾンは売上高でみるとEC企業だが、営業利益高でみるとクラウド企業である（鈴木2022:203）。まさにここに、アマゾンの単なる小売企業に止まらない巨大な潜在力が潜んでいるのである。

3. 考察の視点：法社会学的に規範の作用を把握する

ウォルマートは、1970年代以降の新自由主義時代を代表する企業であり、この時代のグローバリゼーションと大衆消費社会の申し子である。サスキア・サッセンは、1970年代以降に始まったグローバルな時代において、時代の重要な問題が、国家間の境界線の無効化というよりも、むしろ、「誰が新しいタイプの境界線を形成する力を持っているか」（傍点原著者）であるという（サッセン2017）。そして、資本の国際化、金融の世界的展開などグローバル化の通常のイメージ、つまりグローバル化の表層をなす「地表」に止まるのではなく、地表下に存在するより大きなダイナミクスに目を

向けるべきだと主張する。具体的には、地表に隠れて見えにくくなっている「グローバリゼーションを掘り起こす」(サッセン 2002) という方法で、移民、女性、土地、水などグローバルな金融・生産システムが及ぼす影響の裏側まで考察し、経済のグローバル化を生み出す特定の諸条件を検証するべきだと考えていた。そのなかで初めてグローバル化の基底をなす構成的力とその秩序のダイナミックスを抽出することができるという。

そこで、サッセンをはじめとするグローバリゼーションの研究者たちは、グローバルな金融・生産の「管理の実践」に着目し、グローバル経済の政治経済空間における中枢への「集積の力学」を辿って、グローバル化の時代の様々な場面で作用している戦略的な拠点としてのグローバルシティ(サッセン 2007、2018)、グローバル企業の本部(リッツァ 2005)、産業の集積地(藤田・ティス 2017)など超国家的なレベルでの中枢的場に到達した。そして、国家を超えたグローバルな政治経済システムの新たな地理的・空間的中心を概念的に再構成し、新しいタイプの境界線を形成するダイナミックスを抽出しようとした。また、グローバルな金融・生産を対象にしたサッセンらと異なり、リッツァ(2005)はグローバル化生産の中で拡大する「消費社会」における「管理の実践」に着目し、その内で「無のグローバル化」が急速に増殖していると指摘する。ここで「無」というのは、多国籍企業の本部のような「中央で構想され、管理される社会形態」で、「特有な実質的内容を相対的に欠いている」状態、即ち形式合理的規範により管理される状態を指す。これらの研究で強調されているのは、グローバル化された生産と消費における場・空間の不均質性、競争性といった特質である。

以上の先行研究を踏まえた上で、本稿では、ウォルマートが1970-1990年代にかけて製配販の全体最適をはかった小売生産の効率化・合理化発展のプロセスを、合理主義の「規範」形成のプロセスと捉える。そして、合理主義の「規範」の体系、具体的にはEDLP/EDLCの規範体系が、ウォルマートで如何に形成されたのかを考察の対象として、それによって生み出された法秩序のダイナミックスについて明らかにすることを目的とする。

ここでは、「法」「規範」の有する社会秩序の構成的作用に着目し、それらを一つの秩序と同義で用いている。またそこには、ウォルマートという組織の制度化された規定・規則だけでなく、成文化されていなくても妥当しており、人々の行為として具体化されていた（エールリッヒ 1984、林 1999）生産過程における様々な慣行・慣習、節度、企業文化、勤労の観念なども含まれている。このように、本稿は小売業における法の生成に関する「生ける法」研究として捉えることができる。

続いて、ウォルマートを合理主義の「規範」を体現する組織として捉え、小売生産過程を合理主義の「規範」形成の過程として捉える理由とその狙いは、次の通りである。

マックス・ヴェーバーは、西欧に端を発する近代資本主義社会は、合理化を宿命とする社会であり、その合理性の中核をなすのが「形式合理性」であるという。また、歴史的にみて近代官僚制において顕著にみられるこの種の特種な合理性は、軍隊、工場、学校など近代組織を媒介に、社会の普遍的な官僚制化を通して近代資本主義社会へと浸透していった。形式合理性は、伝統や実質的な価値、具体的な文脈や恣意性からの拘束を排除し、人間の行為をもっぱら目的に対する手段の選択における計算可能性、予測可能性、一義的・一般的な適用可能性などから問う。したがって、形式合理性は目的に対する手段の合理的選択を可能にする「目的合理性」を前提とする⁽⁹⁾（ヴェーバー 1988、モムゼン 2001）。

ところで、その「形式合理性」「目的合理性」の追求を内実とする目的合理主義を一規範として捉える考え方は、タルコット・パーソンズによれば、私的利害や合理的計算だけでは、アクターがある一定の状況的制約の下で行う形式合理的／目的合理的な行為に関して、十分な説明が不可能であることに由来する。つまり、マックス・ヴェーバーが指摘する通り、目的合理性は自己充足的であり得ず、目的に対する手段の合理的な選択を方向付け、その発生因的となって働く、ある一定の価値に根差した、より「基本的な様式」または「規範的カテゴリー」の絶対的な必要不可欠性の上に存立する。これは、合理的であることへの道徳的・倫理的な要求を内包する

規範が、私的利害や合理的計算のいずれにおいても必要不可欠であることを意味する。その「規範的カテゴリー」は、伝承される信仰・伝統・習俗などの総体としての「規範的文化」を指すものである。それは、個別のアクターが様々な場面においてそれに適切な目的と手段の整合性を考慮して行動するように制約をかけるとともに、個々のアクターが他者と、目的と手段の選択において協力し合うように仕向ける（Parsons 1937：Chapter XVIII、Lidz & Bershadsky 2006：138-139）。

本稿では、ウォルマートを合理主義の「規範」を体現する組織として捉えることで、ウォルマートを上記の総体としての「規範的文化」を伝承し、またそれを作り上げていく主体として捉える視点を獲得する。これにより、目的に対する手段の合理的選択を方向付ける「規範」の「基本的な様式」「基本的な構図」、またその「規範」が根差した一定の価値に焦点を当てることが可能となるであろう。このような方法で、本稿は、サッセンのいうグローバル化社会の地表下に存在するより大きなダイナミクスにアクセスできると考えられる。具体的には、1970年代から1990年代にかけて確立されたEDLP/EDLCという合理主義の「規範」の体系から、それが呈していた「中心/周縁」の「基本的な様式」「基本的な構図」を抽出し、それが根差していた「破壊」「収奪/排除」の価値・倫理を明らかにする。これにより、ウォルマートが、1970年以降の新自由主義時代において近代小売の歴史における「破壊」「収奪/排除」という「規範的文化」を伝承し、それが内包する「集積の力学」を発展させ小売業における「中心/周縁」の秩序を形成し、強化し、さらに消費社会へ推し広めていった主体として現れていたことが明らかになるであろう。

本稿は、このように、法規範の生成という法社会学の視点から考察を加えることで、小売業、とりわけウォルマートにおいて、グローバル化生産の中で拡大する消費社会の「規範的文化」「集積の力学」が発見されたという点で、既存のウォルマートと小売業の研究およびグローバリゼーションに関する研究に寄与できると考えられる。

以下では、4でEDLP/EDLCの規範について、5で1970年代から1990年代末までのウォルマートにおいて、EDLP/EDLCの規範体系がどのように構築され、どのようにして「中心/周縁」の「基本的な様式」「基本的な構図」を呈するようになったのかについて述べ、6で本稿の結論について述べたい。

注

- (9) ヴェーバーは、「形式合理性/実質合理性」と類似の図式として「目的合理性/価値合理性」という概念を用いて、両者を区別していた。

4. EDLP/EDLCの規範

EDLP/EDLCは、ウォルマートの価格政策であり、ビジネスモデルである。また、ウォルマートが作り上げた規範体系を統括するメタ規範でもある。以下では、EDLP/EDLCとは何かについて詳しくみていきたい。

4-1 EDLP・EDLCとは

EDLPは、ウォルマートの価格政策である。ウォルマートがEDLPを公言したのは1962年と言われているが、その狙いがより明確になったのは、ジャック・シューメーカーが入社した1970年以降だと言われている（田口2006：12）。しかし、ウォルマートのすべての商品が市場で最も安い価格で売られていたのかと言えば、そうではない。実際のところ、ウォルマートは嘗て消費者に向けてEDLPを公言しながら、すべての商品が町の最安値で売られていなかったとして、訴えられたことがあったくらいだ（Lehman 2004）。したがって、EDLPの狙いは別のところにある。それは、消費者に対して、その心にウォルマートのすべての商品が安く売られているというイメージを作り出すことによってほかの店との比較購買をあきらめさせるように作用する（田口2006：12）。例えば、芝居刈り機という商品のカテゴリーの中で見つけられる最もホットな一つか、二つぐらいの商

図-3：Low Prices Every Day⁽ⁱ⁾のロゴがプリントされたウォルマートの配送トラック



注：(i) Low Prices Every Day は、EDLP の初期の呼び方である。
出処：Wal-Mart Annual Report 1990。

品を町最安値の販売価格に設定して販売することで、消費者に「ウォルマート、イコール、町で一番安い価格で欲しい商品が見つけれられる店」という印象を植え付けさせる。ウォルマートはこの類の消費者のマインドや意見操作に巧みである (Lehman 2004)。

ところで、本稿の趣旨からしてEDLPの狙い・効果としてより肝要なのは、生産者側の方に向けられたものである⁽¹⁰⁾。ウォルマートは、「企業概要を説明する公的ステートメントにおいて、この企業ミッションを実現するためのビジネスモデルがEDLP/EDLCであると記している」(鈴木2022：34)。そして、そのEDLP/EDLCの狙いに関しては、ダグ・マクミロンCEO(2014～)の投資家向けのカンファレンスでの説明を引用すれば、「配送センターのけが人を減らす」ことだという(鈴木2022)。ダグ・マクミロンは、定期的な特売や販促で売価を下げたり上げたりせず、店頭売価を固定すれば、配送センターのけが人は減り、生産のバラつきが減るという意味でこの譬えを使っている。

このように、店頭売価を固定して毎日低価格を実現する価格政策は、必然的に毎日の経費を低く抑えるためのEDLCを要請する。ウォルマー

トは「消費者が王様」だと言っているが、それはつまり「コストが王様」だということだった（ソーダクイスト 2012：198）。その EDLC（＝コスト削減）の中心に据えられているのが、製造業という「生産の平準化」なのである。商品調達から配送、販売までの小売の全過程で、標準化・規格化された運営をルーティンに、システムティックに行う。それを通して、生産負荷をあらゆる工程において合理的高値になるように配分する。これにより、システム全体の効率性が向上し、その効率化で得た経費削減分を売価に反映させ、価格競争力を強化し、プライスリーダーとなる。EDLP/EDLC は、これを狙ったウォルマートの価格政策・ビジネスモデルなのである。

加えて、EDLP/EDLC は永遠に完成することのない、エンドレスな努力目標であり、ウォルマートにとっての「ユートピア」である。これは、EDLP/EDLC において「生産の平準化」に劣らない重要性をもつ。こうして、「エンドレスな努力目標」という時間と「生産の平準化・規格化」という空間が出合い、ウォルマートの作り出した世界が広がるのである。その上に、ウォルマートの法・規範が形成され、適用され、機能するフィールドが現出する。ウォルマートは、EDLP/EDLC を指針に、技術革新と改善を重ねながら、生産過程における一つひとつの意思決定を細部にわたり統制し、システム全体をより低コスト・高効率性のものに仕上げている。

このように、EDLP/EDLC はウォルマートの価格政策・ビジネスモデルであり、ウォルマートの生産過程におけるあらゆる意思決定を統括的に規律するメタ規範である。

4-2 EDLP/EDLC の構築過程

ここでは、EDLP/EDLC の体制が確立された経過について触れたい。1970年代から1990年代にかけて、ウォルマートは概ね次の2段階に分けて、EDLP/EDLC の体制を構築した。

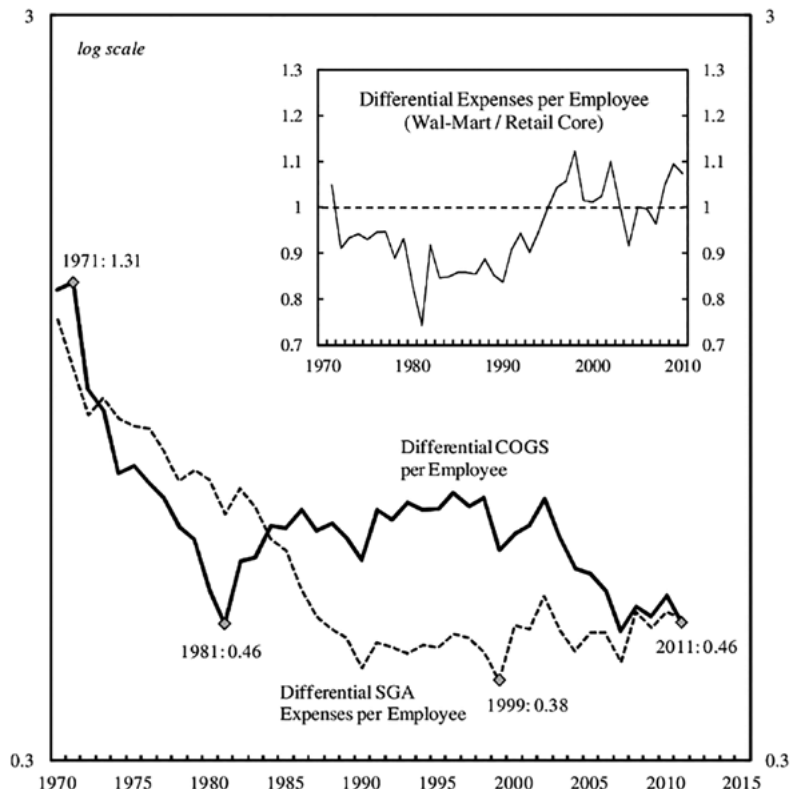
- ① 1970-1980年代に、物流・情報・サプライチェーンなどロジステック

ス・イノベーションを通じたコスト削減の体質を作り上げた。

② 1990年代には、データ・ウェアハウスを導入し、①で成し遂げた効率化生産の基礎の上、製配販を一貫した全的最適をはかった。

図-4のメイングラフは、次の2種類のコスト指標について、1970-2014年のウォルマートと Compustat 500 社間の格差を示したものである。一つは、従業員1人当たり販売費と一般管理費 (Selling and General Administration、以下 SGA)⁽¹¹⁾ で、もう一つは従業員1人当たりの売上原価 (Costs of Goods Sold、以下 COGS)⁽¹²⁾ である。COGSは、商品の製造・

図-4：ウォルマートの差異コスト削減 (The differential Cost cutting of Wal-Mart)



出処：Joseph (2014)。

運輸・倉庫保管・販売に直接かかわるコストで、広告と運営コスト（SGA）以外の支出を指す。また、COGSとSGAを合わせれば営業費用（Operating Expenses）になるので、両者は財務・管理会計において企業のコスト削減の指標として用いられている。

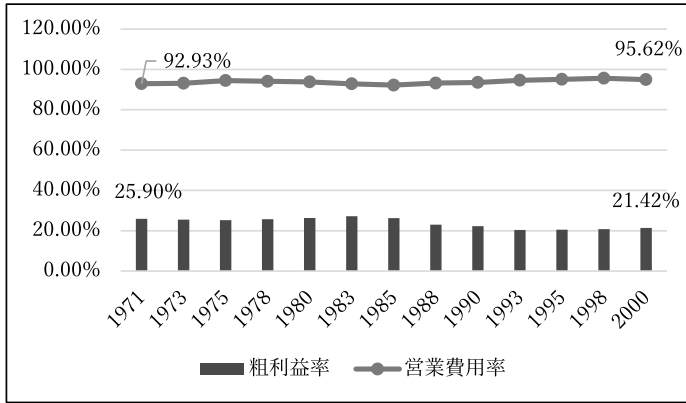
図-4では、1970年代に従業員1人当たりのCOGSの差額が急激に減少していったことが示されている。この従業員1人当たりのCOGS値の急激な減少は、物流センターの整備やコンピューターシステムの導入など物流革新によって、比較対象となった全産業の資本に比べ顕著なコスト削減効果が現れたことを意味する。また、図-4右上の挿入グラフをみても、リテール・コアとの比較でも同様な傾向が現われていることが分かる。他方で、SGAの方は1990年までにCOGSに比べより多くの時間をかけて、より大きく減少し、1990年に底（1999年の例外を除く）を打った。これは、社内情報システムの充実がもたらした生産の効率化と、日々の細部にわたる継続的なコスト削減の努力など経営上のイノベーション（ソーダキスト2012）を通じて、20年の間、売上高68倍、従業員数306倍へと規模が拡大していくなかで実現されたことである。（後出表-4を参照）これにより、低コスト体質が基本的にでき上がったことが分かる。

その後は、第2段階の1990年代を通して、1970年に比べ売上高503倍、従業員数1000数倍へと規模を拡大していきながら、1970-1980年代に達成したコスト削減の水位を維持していった。（表-4と図-5を参照）また、1990年代になって、後にも述べるが、世界規模での商品のライフサイクルの短縮、生産のグローバル化による商品数の増加に伴い、店舗の大型化が進むなど小売業界に大きな変化が訪れた。そこで、消費市場の新たな変化に対応すべく、データ・ウェアハウスを導入し、これまでのコスト削減の水準を下げることなく、成長できたのである。（図-5）このようにして、ウォルマートのEDLP/EDLC体制が確立された。

4-3 EDLP/EDLCの規範体系における最高序列の法「基準」

図-5をみれば、1971年から2001年までの30年にわたり、コスト指標

図-5：1971-2001年 ウォルマートのコスト指標



注：粗利益率 = (売上高 - 売上原価) / 売上高 × 100%、営業費用率 = (売上原価 + 販管費) / 売上高 × 100%。

出処：Wal-Mart Annual Report 各年より筆者作成。

を表す粗利益率、営業費用率は、いずれも大きく揺れ動くことなく、一貫性を保っていたことが分かる。その間、売上高は503倍、従業員数は1000数倍に、店舗数は32から3118に増え、物流センターが整備され、情報システムの容量は1990年から2002年までの間だけでも1000倍に増えた。あらゆることが変わっていくなかで、変わらないことが一つあるとすれば、それを規範と呼んでよい。図-5から見てとれるように、「営業費用率を95%以内に抑える」、「粗利益率を20%台に保つ」という指針は、ウォルマートの50州の5000を超える店舗と150万の従業員の日々の生産活動(=目的合理的行為)を拘束する法規範である。それは、EDLP/EDLCの規範体系全体を統括する上で、最も強い効力を有する最高序列の法である。そのほかにも、例えば、上記の比率から計算された、税前純利益率5%、本部経費の総売上高比0.1%、店舗総経費の売上げ比15%といった一連の財政指標があるが、それらも上記と同等な効力を有する同一序列の法であり、「基準」である。

EDLP/EDLCのビジネスモデルは、経営規模が急激に増大していくなか、上記の法としての「基準」の維持を目標に、その目標実現に適した形に変

化しつつ形成されていった。

次の5では、1970年代から1990年代にかけて、EDLP/EDLCの規範体系が形成されていく過程とウォルマートの小売生産における「中心／周縁」の形成について見ていきたい。

注

- (10) もちろん、EDLPがウォルマートの消費者に何ら波及効果も持っていなかったと言っているのではない。見田宗介（2009）によれば、「消費社会」は、資本制システムの論理自体の、消費の領域への貫徹であり、一般化であるという。
- (11) 図-4右上の挿入グラフは、ウォルマートとリテール・コア間で、従業員一人当たりの経費差を表している。リテール・コアは、SICコード（Standard Industrial Classification Code）の53（GMS：ゼネラル・マーチャンダイズ・ストア）と、54（食品ストア）部門で、ウォルマートを除く市場価値ランキングのトップ20社を指す。リテール・コアとの経費差は、1970年代末までに徐々に大きく開くようになり、1980年代を通して高い水準を維持し、1990年代半ば以降ウォルマートの従業員一人当たりの経費支出は、リテール・コアの平均を上回るようになった。これは、上記の1990年代後半から急増した労働者による訴訟や抗争と同時期に発生した。
- (12) 「販売費は、製品の販売やサービス提供にかかった費用で、販売員の人件費や販売活動に要した広告宣伝費、販売促進費、販売手数料、商品の発送費用などが含まれる。また、一般管理費は企業の運営自体に要した費用で、財務や総務、人事など間接部門の人件費や、企業活動全般かかる費用が該当する。企業の損益計算では、売上高から売上原価（COGS）を差し引いた額を売上総利益（粗利益）というが、ここから販売費及び一般管理費を差し引くと営業利益となる」（IT用語辞典 e-Words: Selling and General Administration より）。

5. EDLP/EDLCの規範がもたらす「中心／周縁」の形成

ウォルマートは、EDLP/EDLCのメタ規範に、また上記の自社最高序列の法「基準」に則り、業態、出店・立地、物流、キャッシュフロー、情報、サプライチェーン、雇用に関する独自の戦略——いわゆる「生産の

平準化」を促す戦略——を発展し、EDLP/EDLC体制を形成した。以下では、ウォルマートが上記の分野でそれぞれ行ってきたコスト削減・効率性向上の取り組みについて記述し、そのなかで「中心/周縁」の基本構図がどのように形成されていたのかについて考察したい。

5-1 「業態」：ウォルマートの戦略的「兵器」

ウォルマートは、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と四つの業態を「発見」してきた。「発見」と言っても、大雑把に言えばどれもウォルマートの発明でなく、自他社の試行錯誤や既存の小売技術の土台の上、独自の有効なフォーミュラを見出してきたのである。ウォルマートはそのほかにも、いくつかの業態を試みたのだがうまくいかず、最終的にこの四つに落ち着いたのである。小売業における業態は、一言でいえば小売業者の「兵器」である。例えば、戦場において海陸空の軍隊や兵器をいかに組み合わせれば、より効果的にターゲットを撃退できるのだろうかを考え、打ち出した軍種や兵器に似たようなものである。小売業者が地域の消費者の消費習慣やニーズなどを分析し、消費者というターゲットに効果的にアクセスするために用意された道具なのである。また、異なる市場や異なる時期における市場の異なる状況に応じて、ある業態の店舗数を増やしたり減らしたりしながら全体としてのシェアを確保していくための安全弁としても用いられている。ウォルマートは、この四種類の業態（=店舗）を通して、郊外から都心まで、若年層から高齢者まで、早朝から深夜まで、食品・衣料・家電から美容室、ガソリン・スタンド、レストラン、薬局、銀行などまで、人々の一日の生活を立体的かつ全方位から包摂していった。かくして、消費者の嗜好、ライフスタイル、生活リズム、時間の感覚、都市の道路交通（図7-2）、リスクのマネジメントに備わった金融の観念など日常生活に深く浸透し、それを規定していったのである（Haiven & Stoneman 2009）。

他方で、それぞれの業態の物質的媒体としての店舗は、消費と小売生産が、ウォルマートとライバルの他社が出会い、競合する場所であり、上述

の出店、物流、サプライチェーン、情報、労働などに関する戦略やイノベーションが最終的に結果として実る場所でもある。

ところで、ウォルマート商業帝国の歴史は、創始者のサム・ウォルトンが1962年にアーカンソー州の人口4,500人の小さな田舎町ロジャーズに、第1号ディスカウントストア（以下、DS）を開設したことから始まった。⁽¹³⁾ 1960年代に入って、サムはこれまでの発展の中心だったベン・フランクリンのフランチャイズ店の出店を次第に抑え、主軸をDSのウォルマートに移すようになった。⁽¹⁴⁾ この時代のDSは、主に非食料品の家電や家具など耐久消費財を対象としていて、生鮮食品の販売を主要な内容とするスーパーマーケットと、取扱い商品において棲み分けの状態にあった。DSは、主として低・中品質のナショナルブランド品を、セルフサービス方式で「低価格・大量販売」する価格アピール型小売業態であり、「ローコスト・オペレーション」を行うところにその特徴がある（丸谷2018、金2006）。アメリカでは、1950年代に空前の繁栄の時代を迎えたが、1960年代のベトナム戦争を経て、1973年のオイルショックを機に経済が衰退していった。1950年代から1970年代初期まで、経済の好調はホワイトカラー層の繁栄をもたらし、ミドル・ミドルとロウアー・ミドルの人口が急激に伸びていったが、この部分の人口がDSの主なターゲット層となった。そしてDSは1990年代末までにウォルマートに「奇跡の大躍進」ともいわれる急成長をもたらした。ところが、1970年代後半から、中産階層において、アッパー・ミドルと、ロウアー・ミドル・さらにその下層へと二極分化が現れることにつれ、DSはその主要ターゲットとなっていた消費者層を次第に失っていった。ウォルマートにおいても、DS業態は1998年を頂点に衰退していった。

そこで、1980年代初期には、小規模のビジネスと個人向けの新たな店舗形態であるサムズ・クラブが、1988年には初のウォルマート・スーパーセンターが導入された。スーパーセンター（以下、SC）は、DSと食料品販売のスーパーマーケットを融合させ、DSによるスーパー経営を行う業態で、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

併設されていた。それは、1か所ですべての買い物物を済ませたいという消費者のニーズに応えた、ワンストップショッピングを特色としていた。SCは、1970年代以降増大しつつあったロウアー・ミドルとブルーカラー層をターゲットに絞った新業態だったが、これが大ヒットとなり、2004年にはついにSCがDSの店舗数を上回ってウォルマートの主力業態となった。このように、後に述べる物流、情報システムなどは、主としてDSとSCの店舗を終着点として開発され、運営されていた。

DSとSCを主要業態とするウォルマートは、アメリカの景気が低迷していた時期ほど店舗数を増やし、拡大していった。そして、アメリカ食料品市場、スーパーマーケット市場のシェアの半数を超えるようになると、その寡占利潤をもとに小売業界をリードしていった。このように、SC（それにネイバーフッドマーケット）の経営を通して、ウォルマートは郊外や田舎町のみならず、メトロポリスや大都市でもうまく客を集め利益を出す方法を見つけていったのである。

各業態別のフォーミュラは、表-3に譲り、ここでは詳しい説明を省略する。表-3にあげられたすべての項目は合理的設計と試行錯誤の末、たどり着いた暫定解であり、四つの業態は交互に市場のニーズを補完するようになっている。例えば、広範な顧客層の豊富な品揃えへのニーズをターゲットにするSCと異なり、サムズ・クラブの商品アイテムは他業態に比べれば、その1/7から1/25になっているが、商品回転率と販売筋に優れた商品だけを厳選して、粗利益率と経費率両方において低く設定し、個人や中小小売商向けの卸売を狙っている。また、その商品構成、商品アイテムの数量、店舗面積や従業員数など、一つひとつがウォルマート本部で定められた基準に則って、高度に階層化された官僚制の組織を通して、全国の数百～数千店舗で導入されている。このように「業態」のフォーミュラは歴然とした成文化されたフォーマルな規範であり、その細部には効果的に消費者にアクセスするための立地、価格設定、売場面積から商品構成などに至るまで、生産の効率性とコスト削減のノウハウや規範が詰まっている。

表-3：ウォルマートの業態別の特徴

業態 項目	DS	SC	SAM	(15) NHM
商品構成	衣料品、家庭用品、家具、玩具、家電、エレクトロニクス製品、宝石、健康商品、カー用品、園芸用品	ウォルマート・ストアズの商品に加え、パン、デリカテッセン、生鮮食品、冷凍食品、肉・酪農製品	食糧雑貨、テレビ、ビデオ、コンピューター、衣類、紙製品、家具・インテリア、宝石、季節商品	生鮮食品、デリカテッセン、肉・酪農製品、健康商品、文房具、紙製品、化粧品、文房具、ペット用品など購買頻度の高い商品
開業年	1962年	1988年	1983年	1998年
商品アイテム数	8万点	10万点 (うち食品3万点)	3500～4000点	2万8000点
店舗面積	3700～ 1万2000㎡	1万9000 ⁽¹⁶⁾ ～ 2万3000㎡ (うち食品部門が約6.5割)	1022～1208㎡	3900～5100㎡
従業員数 (平均)	150名	350名	125名	80～100名
低価格	◎	◎	◎	◎
サービス	○	○	○	○
品揃え				
非食品	◎	◎	○	
食品	—	◎	○	
利便性				
近さ	○	—	○	◎
会員制	—	—	◎	—
備考	NBは3～4割引、PBはNBよりも割安	24時間営業 ・年中無休	年会費 事業主30ドル 個人35ドル 粗利益率 10～12% 経費率7%	24時間営業 ・年中無休

注：DS：ディスカウントストア、SC：スーパーセンター、SAM：サムズ・クラブ、NHM：ネイバーフッドマーケット。

出処：佐々木（2003）、西山（2002）、ウォルトン（2002）を参考に、筆者作成。

5-2 「立地」：農村・郊外から都市部を包囲する

1970-1990年にかけて、ウォルマートが主に新店を出店していた中西部と南西部の州では土地利用規制が比較的緩く、田舎町では土地代も比較的安価であった。田舎町出身の創業者サム・ウォルトンと妻ヘレンは、田舎暮らしが好きで、小さなコミュニティで店舗を構えることにこだわっていた。設立初期から長い間、ウォルマートは、競争相手が考えもしなかった、人口も小売店舗も少なかったアメリカ中西部と南西部の州の田舎のコミュニティを出店のターゲットにした。当時の小売業の大手だったK マートが人口5万人以下の町に、ギブソンスでさえ人口1万から1万2千人以下の町には出店しなかったが、ウォルマートは人口500人以下の町でも自分たちのフォーマットでうまく行くことがわかっていた。したがって、出店地の候補は、サムがヘリコプターで低空飛行しながら、空中から見つけ出せたほど無数に広がっていた。それらの地域ではライバルが全くいなかったか、いたとしても多くの場合田舎町の伝統的な小売業者であった。後者は、ナショナルブランド品を高い流通コストを上乗せした値段で販売していて、資金力に乏しく、小売技術も後れを取っていた。またウォルマートは、アメリカの郊外化の急速な発展を見据えて、都市部から遠く離れた郊外に都市を包囲する形で出店していき、都市化がそこまで及ぶのを待っていた（ウォルトン 2002：192-198）。そのようにして、ウォルマートは、本拠地を中心に手の届く範囲に出店し、飽和状態になるまで一つの商勢圏を寡占していく手法を手に入れていったのである（ウォルトン 2002：193）。1980年代半ばに、半数以上のウォルマートの店舗は人口5000～25000の町に建てられており、ウォルマートが参入した市場の3分の1にはいかなる競争相手も存在しなかった。またそれらの町や小さな都市ではウォルマートの売上高は小売市場全体の10-20%を占めるほどだった（Vance & Scott 1994：84）。

他方で、ウォルマートの店舗は、上記のように経済の中心地帯から遠く離れた小さな田舎町にあって、店の大半は製造業者が出荷するパレット単位の商品配送を受け付けられないほど小型で、適時の配送サービスもな

かった。そこで、倉庫として古いガレージを借りて一度に大量の商品を納品させ、そこで梱包を解いて小さなパッケージに詰めなおして、配送屋を呼んで各店舗に配達した（ウォルトン 2002：166、リクテンスタイン 2014）。そのため、出店数が増えていくにつれ仕入れ・流通コストが膨れあがり、サムはコスト削減のために自前の物流システムを整備する必要性に迫られた。ウォルマートが当時直面した緩やかな市場競争の環境と厳しい立地・配送条件は、ウォルマートの注意力を自然にマーケティングではなく、後者の問題の解決に向かわせた。また、設立初期に、サムは自車を運転して、遠くの製造業者の元を訪れ、重点販売の商品となる目玉商品を発掘しては、運搬業者を呼んで店舗まで運んだ。そして、商品を天井まで届くピラミッドのように積み上げ、安い値段で販売し、客を集めた。だが、この種の販売戦略も、次第に店舗数の増加に伴い限界がみえてきた。サムはここで、在庫をコントロールし労務コストを下げ、より首尾一貫した低価格で顧客を確保するなど、チェーン・システムの効率的な経営の問題（＝「生産の平準化」の問題）にぶつかるのである。

5-3 「物流」：物流センターを整備する

(1) 経過

そこで、ウォルマートは1970年代に伝統的な倉庫を物流センター（Distribution Center、以下 DC）に置き換えはじめた。製造業者から仕入れた商品を保管する倉庫から、仕分けと転送だけを行い、最寄り店舗に直ちに移送すべく設計された物流施設に変えたのである。ウォルマートの配送車は15~20トン積み（食品なら1250ケース）の大型トラックが一般的で、物流センターや店舗での作業効率向上のために、商品はバラ積みせず、輸送単位がパレットやケース単位となっていた。物流センターに到着すると、⁽¹⁷⁾運転手は連結部を外してすぐに帰っていった（佐々木 2003、西山 2002）。サーシーに建てられた2つ目の DC には、当時としては革命的なコンベアシステムも導入された。

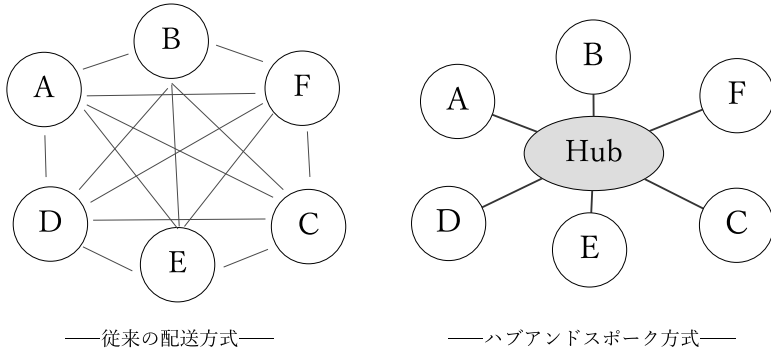
この発想の転換は革新的で、ウォルマートの生産体制を根底から変える

ほどのものであった。ウォルマートは、物流センターを中心に効率的なチェーン店経営の組織体制を新たに整備していった。その中でも物流システムは、とりわけ社内情報システムの改善を促した。ウォルマートは小さな町に散らばっていたので、遠隔地の多店化経営には、連絡を密にし、商品の入荷を滞らせない必要があったが、それが情報システムの発展を促したのである（ウォルトン 2002：167）。発注もより少量の商品をより安く、より頻繁に、より速く配送すべく柔軟さを増していった（リクテンスタイン 2014：55）。さらに 1986 年には、ジョージア州で新設の物流センターの請求書作成にレーザースキャナーが導入され、バーコードをキーに発注した商品と入荷商品の完全一致を確保した。それと同時に、情報システムの発展を通して、商品や配送に関するあらゆる情報をベントンビルに集中させるための準備も着々と整えられていった。

そして、1990 年には DC ではクロスドッキングの技術が導入された。まず、自社のトラックを使って、一つのサプライヤー企業の倉庫から複数の自社 DC 向けの商品を一度に引き取ることになった。そして DC の建物の両側に複数の扉を付けておいて、2 台のトラックが乗り付けて荷物の積み替えを行う荷受場（ドック）と出荷場（ドック）を結び、貨物を開梱することなく「通過」または「交差」するように仕分けし、次の DC へ向かった⁽¹⁸⁾（ソーダクィスト 2012：245）。これは後に非常に効率的な「ハブアンドスポーク（Hub and Spoke）」戦略の基礎となった。ハブアンドスポーク戦略とは、中心拠点（ハブ）に貨物を集約させ、周辺拠点（スポーク）毎に仕分けて運搬する輸送方式のことである。図-6 をみれば、従来なら中心拠点がなかったため、トラックが A～E の 6 店舗間で配送するために、15 本の配送路線が必要だったが、ハブアンドスポーク方式では 6 本で済むようになったことが分かる⁽¹⁹⁾。

このように一連の技術が導入されることによって、ウォルマートの商品の在庫保持時間は、数カ月から数時間——食品で 1 時間以内、アパレルでも 12 時間以内——に短縮された（Joseph 2014、Lichtenstein 2006、佐々木 2003：167）。さらに、GPS を用いた貨物追跡システムも導入され、15

図-6：従来の配送方式とハブアンドスポーク（Hub and Spoke）方式



出処：「用語集：ハブアンドスポーク方式」(注19)を参考に、筆者作成。

分毎に運転手の場所を分かるようにし、配送遅れなどの対策としても用いられた。そこで、商品供給率93%、事故率0.1%などの高い配送水準を達成していった(佐々木2003)。このように配送システムの効率性を高めていった結果、著しいコスト削減の効果が現れた。1980年代の終わりまでに、ライバルのK マートとシアーズの流通コストは、それぞれ売上高の35%と5%だったのに対し、ウォルマートは僅か1.35%に下がっていたのである(Van & Scot 1994)。

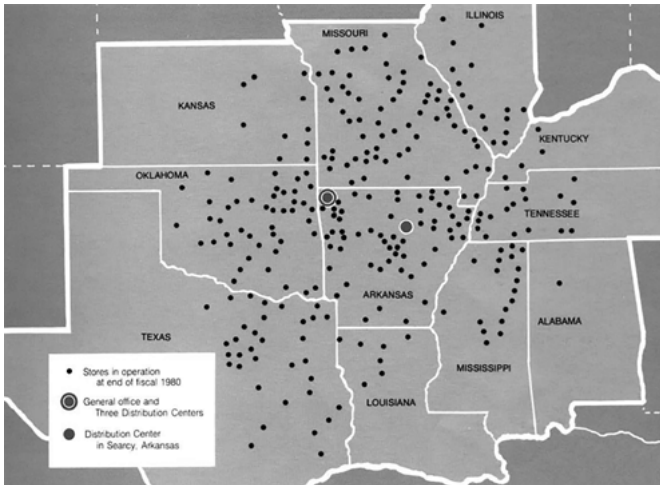
さらにDCは、ウォルマートの出店戦略にも根本的な変化をもたらした。ウォルマートは、一箇所のDCを中心に、そこから車で1日以内の走行距離に75-100店舗を建設し、飽和状態になったら、また隣接する地域に新しいDCを建設するということを繰り返しながら拡張していくという出店方式を手に入れた⁽²⁰⁾(Joseph 2014)。一定地域の開店密度を段階的に上げながら拡大していったことは、物流コストのさらなる削減につながった。というのも、配送効率の向上は、トレーラーの積載率向上と走向距離の短縮により達成されるようになっていたからである(西山2002)。さらに、DCを中心に店舗をただ単に高密度に、大量に設けるだけでなく、ロジスティックスの効率性を高める角度からも合理化が進められていった。これがのちにロジスティックス重視の出店戦略へと発展していった。その他、

1990年代にはスーパーセンターなどで食品を扱うことになり、食品専用のDCを増やしていった。そこで、製配販を通貫したトータルな効率性の視点で、食品・非食品の2種類のDCと、四つの異なる業態の店舗の地理的位置を配置するようになった。このようにして、ウォルマートはDCを中心に地図を塗りつぶす形で拡張していく「じゅうたん爆撃型」出店戦略（ウォルトン 2002）と、効率的なチェーン店経営に必要な物流方式にたどり着いたのである。（図-7-1、図-7-2を参照）

上記の出店戦略は実にうまく機能し、市場参入時に有力なライバルとの競争を避け、一つの商勢圏が飽和状態になるまで寡占していくことによって市場参入において先機を打った。そして、遅ればせながら小さな町の小売市場の商業的な可能性を認識したライバルの参入を締めだす効果もあった。またこの種の出店方式は、消費者に向けた広告費用をほとんど必要としなかっただけでなく、新規店舗の人材教育費用などの面においてもコスト削減の効果があつた。

ウォルマートは、1980年にアーカンソー州に2か所のDCを所有し、

図7-1：ウォルマートの出店事例①：1980年度末270店舗の開店地図



出処：Wal-Mart Annual Report 1980。

図7-2：ウォルマートの出店事例②：
2011年のニューヨーク市



出処：Kellermann & Luce (2011)。

DSの270店舗に商品を配送したが、1990年になると、8つの州の12か所にDCが建設され、1528店舗（そのうちDS:1402、SAM:123、HM:3）に商品を配送するようになった（Wal-Mart Annual Report 1980、1990）。また、非食料品を扱うディスカウントストアから始まったウォルマートは、1990年代以降食料品を扱うスーパーセンターの加速化発展に伴い、2000年にアメリカ食料品業界で市場シェア40%を誇る最大の小売業者になっていた（Wal-Mart Annual Report 2001）。そこで、スーパーセンターの増加とDSの衰退によって、食品及び生鮮食品の配送体制を同時に強化していった。2001年にDCは合計69か所になった（西山2002:12）。これらのDCは、アメリカ50州で3000以上の店舗（そのうちDS:1736、SC:888、SAM:475、NHM:19）に向けて週に5000万カートン以上の商品を輸送していた（Wal-Mart Annual Report 2001）。2005年になると、ロジスティクスと情報システム部門では7万5000人以上の従業員が勤務していて、そのうちトラック運転手は7800人に達していた。彼らは毎年DCから数十億個以上の箱を処理していた（Wal-Mart Annual Report

表-4：1970-2005年 ウォルマートの規模

年度 \ 項目	DC (箇所)	店舗数 (合計)	売上高 (ドル)	増加倍数 (70年比)	従業員 (名)	増加倍数 (70年比)
1970年	1	32 (1)	3億800万	—	900	—
1980年	2	276	12億	3倍	2100	2.3
1990年	12	1528	258億	68倍	27万5千	306倍
2001年	69 (2)	3118	1913億	503倍	—	—
2005年	—	3702	2582億	679倍	140万 (3)	1556倍 (3)

注：(1) 32のうちDS：18店舗、ベン・フランクリン：14店舗；(2) 西山(2002)を参照；
(3) 2003年度の値。

出処：Wal-Mart Annual Report 各年より筆者作成。

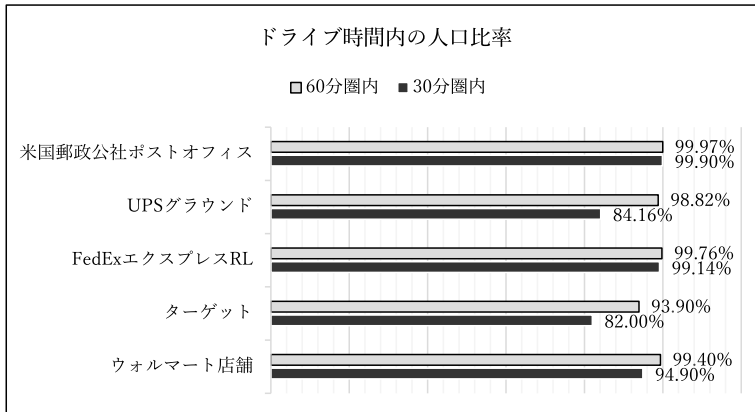
2005)。ウォルマートが、1970年代にベントンビルに建てた初のDCはわずか1万4000平米だったが、2000年代初期にはDCの平均規模は約11万平米になり、それはウォルマートの店舗で言えば10店舗分の大きさであった(西山2002：33-34)。その間、ウォルマートの売上高は、1970年の3億800万ドルから、2005年には2582億ドル(679倍)に、従業員は1970年の900人から2003年には140万人(1556倍)になった。(表-4)

この時代にチェーン店経営における物流・配送網の重視性に気付かされたウォルマートは、その後も引き続き物流システムへの投資を強化していった。そして現在、アメリカの郵政公社やUPS、FedExなどのような専門の配送業者に劣らない物流網を有するに至った。(図-8)

(2) 物流センターをめぐる「中心/周縁」の形成

上述の通り、ハブアンドスポーク方式の配送戦略に内包された「中心/周縁」の構図は、遠隔地における多店舗経営のコスト削減と効率性アップの必要に応じて生まれ、生産と組織規模の拡大とともにますます強化されていった。これは、まず非常に重要な概念の転換から始まった。即ち、在庫の保管場所だった倉庫が、保管機能を持たず、単に製造業者と店舗をつなげ合わせるだけに用いられた拠点・物流センターに変わったことである。それによって、DCという「中心」と店舗・製造業者という「周縁」の構

図-8：2021年宅配物流網の水準：ドライブ時間内の人口比率
(ウォルマート vs 小売大手ターゲット・宅配企業)



出処：鈴木（2022）。データの元は Supply Chain Dive, UBS。

図が誕生したが、それはバンサムのパノプティコンのように、構造の転換を通して著しいコスト削減の効果をもたらした。

また、倉庫が物流センターに変わったことは、次のような意図せざる結果を生み出した。DC が商品の生産から販売までの移動ラインの中心に据えられることで、生産から販売に至る情報が集約する場となったのである。商品の移動が、生産者から消費者への「モノ」の移動に附随して、「情報」の移動をもたらしたのである。⁽²²⁾ここで、第2の肝要な概念の転換が現れた。情報という数字や言語のような抽象的な記号が、商品や生産という物質的実体を有する媒体から離脱し、独り歩きを始めたのである。つまり、独自の意味体系を作り始めたのである。

チェーン店規模の増大に伴い、ウォルマートでは分業が進み、一人ひとりの人間の理性・経験と、組織の孤立した部門の作法・慣習の有する、システム全体（＝物質的実体）への統制可能性が顕著に低下した。そこで、システム全体を低コストで、効率よく回していくために、計算可能で予測可能な形式合理的な規範への需要が高まった。数字や言語など記号化された「情報」は、その需要に答えられる、適した媒体であった。こうして、

商品の移動によって附随的に発生した情報の移動が、DCに、またベンツの本部に集積し、今度は商品の移動や生産を統制するようになった。かくして、情報は副次的な位置から「中心」へ、モノは中心から「周縁」へと、システム内部における地位の転換が起きた。そしてやがてそれは情報システムという「中心」を形成していった。これに関して、「情報」の部分でさらに詳しく述べていきたい。

他方で、もう一つの情報の移動は、ドライバーのような人間の移動を通して、「中心」に流れ込んだ。サムは鋭くもいち早く物流センターの情報の集積地としての機能と、その情報の力に気付いていた。サムは、店舗・取引先・DCを行き来するトラックのドライバーを、苦情や現場の本当の問題点などを発掘する一流の調査員に仕立てた（ウォルトン 2002）。ウォルマートでは、ドライバーは店で商品の扱いが荒かったり、店員のモラルに問題があったりした場合、会社に報告する義務があった（佐々木 2003）。サムは長年にわたり、午前4時にドーナツを山ほど抱えて、ドライバーたちの休憩所を訪れるのを習慣としていて、そこで2時間ほど彼らと話をしながら現場の声を拾っていた（ウォルトン 2002：338）。各店舗で起きた各々のトラブルや問題が、システム全体にいかなる形でかかってくるのか、どこをどう改善すれば良いのかなど、そこではデジタル化された数値のみでは解決できない問題とその解決策が転がっていたのである。

ウォルマートは、実際のところ、ロジスティックス出身のCEOを2名も輩出した。それぞれ1988-1999年と2000-2008年に在任したディビッド・グラスとリー・スコットである。リー・スコットはトラック部門から這い上がってきたロジスティックスの専門家である（リクテンスタイン 2014）。ここからも、ロジスティックスのウォルマート経営における重要性が窺える。

5-4 「資金」：キャッシュフローを円滑にする

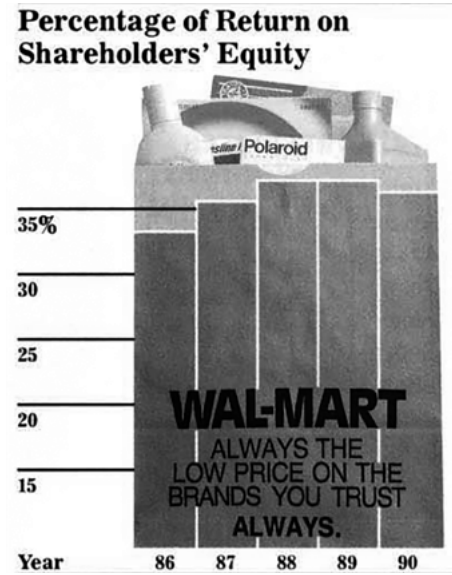
(1) 経過

ウォルマートは設立当初から商売は好調だったし、店舗は次から次へと

増えていった。店舗の拡張に伴い、サムは資金繰りに苦勞することになり、やがて1970年にベン・フランクリンの14店舗を全て売却し、ウォルマートの約20%相当の株式を店頭で公開し取引することになった。そして、1975年にはニューヨーク株式取引所（NYSE）に上場し、ウォルトン家はウォルマートの61%を所有することに止まるようになった（ウォルトン2002）。サムは、当初からウォルマートを目立つ存在に仕立て上げることを嫌がった。彼は世間の注目を避け、静かに実験を重ねながら、自分たちのフォーマットを完全なものに仕上げていきかかったのである。だが、無限にも感じられた市場拡大のチャンスの前で、現実には彼とウォルマートを一段とアップグレードされた世界へと導いていったのである。

ところで、サムの本意にそむいて、ウォルマートは上場後、毎年経営成績を公表するようになった。ウォルマートが消費者に対しコスト削減の利益を還元してきたのも事実だが、多くの場合その利益は投資者のポケットを潤わせた。1977年から1987年まで、ウォルマートの年平均配当率は46%で、1991年の景気後退のさなかでも、32%以上の配当率を維持していた（ウォルトン2002：186）。それと同時に、円滑なキャッシュフローが、新規店舗の開設やロジスティクス・情報システムのさらなる整備に伴う巨額の固定資本投資を支えていった。このように、ウォール街（NYSEへの上場）無くして、ウォルマートの急成長は語りえなかった。しかし、ウォール街とウォルマートの関係をこのように語る時、筆者は単純に「ウォール街から調達した潤沢なキャッシュフロー」の役割だけを強調しているわけではない。それよりも、継続的な輸血を獲得するために、綺麗な成績表（＝経営データ）を一定の一貫性を保ちながら出し続けていく株式市場からの圧力に晒されていたことを強調しているのである。事実上、ウォルマートは毎年発行の財務諸表の虜になっていった。ウォルマート全体が、それらの財務データのために捧げられてきたと言っても過言でない。サムは、株式市場からの圧力があつたために、純利益率ばかりでなく営業利益率や粗利益率などについてもある一定の一貫性を保てるように、5年～10年先の見通しを一層考えるようになったという（ウォルトン2002：188）。

図-9：1990年ウォルマート年度報告書に記載された過去5年間の自己資本利益率

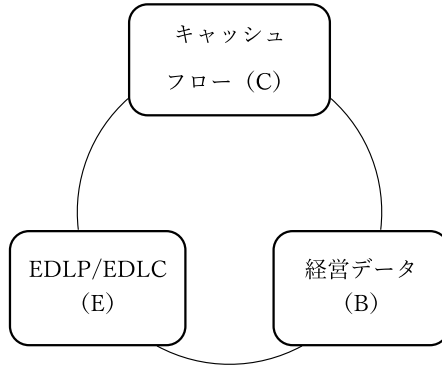


出処：Wal-Mart Annual Report 1990。

そして、一貫性をもった綺麗な成績表を出し続けていくために、EDLP/EDLCというビジネスモデルをとことん改善し、極めていった。つまり、NYSEへの上場を通して、キャッシュフロー（C）→EDLP/EDLC（E）→経営データ（B）→キャッシュフロー（C）といった閉ざされたシステムが作り上げられ、これがウォルマートの持続的な高速成長を促す強力な圧力システムとなったのである。

投資家たちは、未来の資産収益への予測可能性・計算可能性を高めようと、売上高、粗利益などの結果のみならず、その結果に至る過程にまで深く監視するようになった。ウォルマートは、経営データに一貫性を持たせることでこれに応答してきたが、そこでは売上高など「数字」で表されるデータよりも、経営状況を反映する売上原価対売上高、営業費用対売上高、今年度対昨年度などのような「比率」（＝割合）の方が、投資家に対し説得力をもった。

図-10：C-E-B-C システム



出処：筆者作成。

例えば、ウォルマートに関して、一般の投資家向けに書かれた2014年の分析には次のように記されていた。「企業の利益が売上高よりも速く成長すると、マージンの縮小が見られ、企業の売上高が利益よりも速く成長すると、マージンの拡大が見られる。過去10年間で、ウォルマートの収益は78%増加し、同社の粗利益は90.63%増加し、粗利益率の縮小を示唆している。さらに、この間、ウォルマートの営業利益は73%増加し、同社の純利益は71%増加したため、それほど悪くはなかったにもかかわらず、マージンの縮小がみられた。市場は現在、ウォルマートをフリーキャッシュフローの24倍、収益の15倍で評価している。だが、歴史的にウォルマートはフリーキャッシュフローの30倍、純利益の22倍と評価されてきており、ウォルマートの成長ストーリーが終わりに近づいていることを市場が懸念していることが分かる。」⁽²³⁾

(2) キャッシュフローをめぐる「中心/周縁」の形成

前段で、商品の移動に附随していた情報が商品から離脱し、「中心」に集合され、商品（の製造・配送・販売）を支配するようになったと述べたが、ここでも数字から生まれた「比率」が、逆転して経営「数字」をコントロールするようになった。かくして、「比率」は、一貫性という時間ま

でも統制するようになった。ここでも、金融という「中心」と生産という「周縁」が形成され、生産から金融へ、物質的実体から擬制された資本へのパワーの転移がなされた。

他方で、このように様々な「比率」を用いて、初めて各々の単独の「数字」(=データ)のもつ「意味」が明らかになる仕組みは、規範の生成にとって重要な意味をなす。ここでは、カール・ポランニー(1957=2009)がかつて『大転換——市場社会の形成と崩壊』で行った重商主義国家における全国的な統一市場の形成に関する説明からもヒントを得ることができる。彼は全国的な統一市場と19世紀型の自己調整的市場メカニズムが確立される前に、重商主義国家イギリスにおける局地的な市場では、市場(経済)が各地の慣習、呪術や宗教的伝統などに埋もれていたため、国家の介入なしに、個々の市場取引の積み重ねといった自然な成り行きだけでは、全国的な統一市場ないし自己調整的市場メカニズムを形成することが不可能であると考えた。なぜなら、市場(経済)の規範が社会を支配するようになるためには、市場がその局地的な社会の具体的な文脈・拘束から離陸する必要があったためである。上記の「比率」が規範の形成において重要性をもつと述べたのは、まさにそういう理由からである。持続的に急成長を遂げていくウォルマートを、既存の小売生産の(売上高など)具体的な文脈・物質的な媒体から一旦引き離れた後、前者を抽象化された形式合理性(=「比率」)の支配下に置き換える。即ち、手段と目的の形式合理的・目的合理的であることへの道徳的・倫理的要求を内包する、その他の具体的な「意味」「規範」「規定」の支配下に置き換える。そのようにして、4-3で述べた「営業費用率を95%以内に抑える」、「粗利益率を20%台に保つ」などのような法「基準」を、絶えず変化し続ける生産過程の具体的な文脈に貫徹させていく。そしてそれをもって、小売生産をその法「基準」に則って再編成していくのである。そのプロセスこそ、不動となる最高序列の法「基準」を頂点にした、変動し続ける「意味」システムたる「規範」の体系が生成されるプロセスである。

上記のC-E-B-Cの循環システムは、つまり、ウォルマートが編み出し

ていく世界である。それは、このような無数の A 対 B の比例が有する動的構造を媒介に、活気を吹き込まれたり、また委縮されたりしながら展開される。これは、また小売生産の細部にわたる各々の環節に、明確に数値化された法基準・達成すべき目標（＝脱文脈化された形式合理的な市場の規範）を持たせる。それらの法基準に則って目標を達成すべく、生産の部門——本部、DC、国内数千の店舗、商品の製造工場など——では、最高序列の法「基準」の下に無数の「下位基準」が設けられ、百数十万人の従業員の目的合理的な生産行為を規定する。この「下位基準」に関して、商品のカテゴリー・マネジメントを例に説明すれば、次の通りである（西山 2002：29、吉田 2003：13）。

商品のカテゴリー・マネジメントとは、調達すべき商品の品目・数量と調達時期、異なる商品のカテゴリー間の適正な調達比率、売価設定、商品回転率などを総合的に判断して、一定のルールにしたがって作業を行うことを指す。カテゴリー・マネージャーが具体的に考慮すべき要因を一部のみ取り上げれば、次のようである。

- ①商品のカテゴリーによっては、販売個数は少ないが、高い粗利益率を設定しているので、売れば利益が得られると期待しても、販売経費を計算すると赤字になっている商品がある。
- ②平均よりも売れているが、売価設定が適正でないために、販売個数が大きく伸びない商品もある。
- ③売上げ上位 20%の商品が総売上げの 80%をもたらすという黄金率も生きている。
- ④粗利益から販売経費を差し引いた商品利益でみると、上位 5%の商品で商品利益の 80%を稼ぎ出しているカテゴリーも相当数ある。
- ⑤商品の回転率も考慮すべき要因で、ウォルマートでは、売場の 5 万品目のうち毎日売れるものは展示品目の 10%、1 週間に 1 回売れるものは 2 万品目であることが分かっている。
- ⑥タイミングも重要である。季節感やイベント性の強い商品の場合、調達するタイミングによって、同じコストをかけても異なる売上げ

になる場合もある。

このように、③⑤は一義性・一般的適用可能性が高いので、「下位基準」となり得る。こちらも「比率」、つまり A 対 B の構図になっている。①②④⑥は現場がある一定の裁量によって決めるべき内容になる。しかし、いずれもその上位の基準 (= 達成すべき目標) を満たすべく、意思決定を行っていかなければならない。このように、基準は、直接生産者の生産過程における一つひとつの意思決定をめぐってなされるべきコミュニケーションの具体的な枠と内容を規定する。即ち、一個一個の取るべき行動に、明確な目的と選択可能な手段の幅を規定する。これらの基準は生産販売の経験と結果論的判断の下でなされた合理的計算が構成的に生み出したものであり、上記のような「下位基準」からさらに下になればなるほど比較的不安定性が増し、規範としての拘束力も弱く、現場での裁量の余地が増えていく。図-5 をみれば分かるように最高序列の法「基準」は 1971-2001 年のおよそ 30 年間で比較的安定的に機能してきたが、それ以外の基準は、程度の差こそあれ、市場の変化に柔軟に対応すべく比較的流動的で、安定性を欠くのである。

このように、EDLP/EDLC は、法「基準」→「下位基準」→「次下位基準」→…といった複数のヒエラルキーの規範同士が入り込んで編み出した極めて複雑な規範の体系である。このような多層的に広がる基準は、互いに複雑に絡み合い、牽制し合いながら、また商品・消費者など市場に近い下層部では、市場の動向に応じて細部の崩壊と再建を繰り返しながら、規範の体系を作り上げていくのである。かくして、重層的に複雑化され、何重にも強化された監視と制御の圧力システムを生み出すのである。

このように、サムは自らが渋々と足を踏み入れた金融の世界のロジックに、また一段とシステム化され、アップグレードされ強力になった圧力 / 規範のシステムにウォルマートを巻き込んでいったのである。その規範の体系は、人間によって造られたものであるが、決して人間理性の一回限りの設計によるものでない。集合的な人間行為の絶え間ない試行錯誤の結果たどり着いた暫定解であり、生産の実践と学習によって習得した現場知と、

市場が生み出した形式合理的な法基準の間でなされた暫定的な妥協である。その意味で、それは完全に「人為的」に作られた規則でなく、発見された規則であり、「自然」な法である（太子堂 2005a、2005b、ハイエク 1998）。だが、それと同時に、「中心」による「周縁」への、擬制による物質的実体への支配の構図を形成しながら、あらゆる方面へと開かれた可能性に向けてではなく、ある特定の方向へと向かう規範の秩序をなす。

5-5 「情報」：より多く、より速く、リアルタイムで！

(1) 経過

ウォルマートでは、早くも 1969 年には、初の配送センターにコンピューターが導入された。1973 年に、22 店舗でコンピューターを設置し、業務処理システムを作ったが、これが成果をあげたため POS (Point of Sales) を導入することに踏み切った。1970 年代の終わりにはアーカンソー州の本部からすべてのウォルマートストアと配送センターがコンピューターシステムによって管理されるようになっていた (Basker 2007 : 179)。このシステムは、チェックアウトカウンターで販売されたすべてのアイテムを記録し、注文する商品を自動的に倉庫に通知し、商品の流れを店舗だけでなく適切な棚にまで向かわせた (Vance & Scott 1994 : 93)。1981 年、ウォルマートは一部の店舗のチェックアウトカウンターに UPC (Uniform Product Code : 統一生産コード) が読み取れる機器を設置してバーコード・スキャンのテストを始めた。この技術はスーパーマーケットでは既に導入されていて、キャンディ、タバコ、下着など DS でも取り扱う商品において使われていた。UPC は 2 つのバーコード・スキャン、それぞれに 6 桁の数字からなる。コードには、製品、製造元、原産国に関する情報が含まれており、スキャナーがバーから反射した光の程度でバーを読み取れるため、レーザービームはすべての情報を認識できた。1985 年には 200 以上の店舗で、1980 年代末にはすべてのウォルマート・ストアと配送センターでバーコード・スキャンを利用することになった。

1983 年、物流センターと店舗間で迅速にデータをやり取りするために、

ウォルマートは2400万ドルを投資して人工衛星を打ち上げた。1983年から出店を始めたサムズ・クラブのチェックアウトでは、まず会員カードをスキャンしてから買上商品の登録を行い、収集したデータは人工衛星を介して本部や配送センターに送られた。このデータを分析すれば、顧客ごとの購買動向が把握できたが、これが、21世紀型双方向通信システムの始まりであった。ウォルマートは、本部の隣に約1万2000平米のビルを建設し、コンピューター機器を詰め込んだが、投資総額は人工衛星を含めて約7億ドルに達した。これにより、地域や店舗ごとに商品一つひとつの販売状況を過去65週間（2002年には104週間）分にわたって保存できるようになった。また、1988年頃にPOSが全店舗に導入され、物流センターでの検品にスキャナーを使うようになった。サムによれば、これは同業者より10年も早くコンピューター技術を取り入れたことになる（ウォルトン2002）。このようにして、翌日の朝には、ベントンビルの本部の会議室で全国各地から集められた数百・数千店舗の前日の売上データが確認できるようになった。

また、バーコード・スキャンは在庫管理の効率化をもたらした。配送センターでは各店舗の棚までに正確に指図された商品の流れに従って、店舗別に配送すべき商品を迅速に分類し、トラックに積み込んでいった。店舗レベルでは、「自動受取 (automated receiving)」として知られるチェックインシステムにより、コンテナのバーコードラベルを、在庫作業員が携帯用のレーザースキャナーでスキャンし、貨物を売り場に迅速に運ぶことができるようにした。1987年までに、このような貨物運送方法により、以前に比べ60%の労働時間を節約した。また、バーコードスキャナーが取り付けられた小型端末の携帯用コンピューターは、店舗の販売フロアの在庫レベルを監視するために店舗でも使用されていた。これにより、現在の在庫、数量、コスト、販売価格などの情報が記録されていたばかりでなく、過去の特定の日、特定の週にまで遡って追跡できるようになっていた。このシステムは、棚に置かれた商品のラベルから直接これらの情報を取得していたため、在庫ニーズをより迅速に予測でき、会社の再注文プロ

セスの時間を大幅に短縮した (Vance & Scott 1994 : 95, Smith & Young 2004)。このように、バーコードを通じてウォルマートは商品を最も多く販売する術を知ることができた。そして、消費者に関するより多くの情報を手に入れたことで、ウォルマートは製造業者やサプライヤーとの関係を根底から変えていった。

ところで、1980年代までに比べ、1990年代以降世界の小売業では次の二つの新たな変化が現れた。〈Ⅰ〉ウォルマートが扱う日用品の分野では生産拠点がグローバル化され、世界中の工場から商品を調達するようになり、それによって、商品の種類が大幅に増加した。〈Ⅱ〉世界規模で商品が市場に登場してから退場するまでの商品としての価値をもつ期間 (=ライフサイクル) が短くなった。それに伴い、個々の商品が顧客にとって価値をもつ期間 (=消費される商品の寿命) が大幅に短縮された。⁽²⁴⁾ このことは、小売生産の現場で、より多くの品目の商品がより短いサイクルで流通するようになったことを意味する。それは同時に、1980年代まで行われていたチェーン店のマネジメントの有効性を減少させた。小売現場では、これまでよりも短い時間で、これまでよりも多くの商品を対象に作業が行われるようになったため、本部が判断して現場がその指示に従って実行するという従来のやり方では時間がかかってしまい、作業量の増加に対応しきれなくなる問題が生じたのである。そこで現場に情報を与え、現場で速やかに判断し実行させる必要が生れてきたのである (吉田 2003)。それに加え、店舗面積はより多くの品目を並べる目的で1980年代基準の2-3倍に大型化していった。ウォルマートでも、1988年に開業し、2004年から主力業態となったスーパーセンターの店舗面積 (1万9000 ~ 2万3000㎡) と1962年から2003年までに主力業態であったDS (3700 ~ 1万2000㎡) を比較してみれば (表-3)、店舗の大型化が起きていたことが分かる。店舗面積の大型化は、店舗現場では1人当たりの管理面積が広がり、商品では管理品目数が増えることを意味する。⁽²⁵⁾ これにより、当然ながら配送センターにもしわ寄せが生じたのだが、ここでは店舗での作業を取り上げて説明したい。

データ・ウェアハウスシステムは、上記の変化によってもたらされた、現場の従業員の単品作業時間を短縮し、人的生産性を高める必要性に応じて生まれた。ウォルマートは1988年にデータ・ウェアハウスの構築を開始し、1990年に完成させた。それが小売業で一般的に使われるようになったのは1990年代後半になってからであり、ウォルマートは少なくとも5年ほど業界をリードしていた（鈴木2022）。本稿では、ウォルマートを含む企業を対象にデータ・ウェアハウス技術を供給してきた日本NRC株式会社の吉田繁治（2003：2-16）の貴重な解説資料にほぼ全面的に依拠する形で、ウォルマートのデータ・ウェアハウスについて述べたい。

ところで、小売業の商品本部と売場作業の根幹になるものは、売場のリアルナンバーで区分された単品に対する「単品作業」である。小売経営は、単品作業をどう行うかということの作業設計と実行管理である。ウォルマートは、判断のメニュー化、作業プロセスの一貫したデジタル化・ワークフロー化によって、メニュー化された選択操作で単品作業を完了させることで、上記の問題に対処した。データ・ウェアハウスは、小売業のコアとなる単品作業に必要な情報——全米数千店舗と本部、配送センター、そしてベンダー側の全情報——を、商品コードをキーにしてデータベースにしたものである（吉田2003）。

2001年の時点で、ウォルマートのデータ・ウェアハウスでは、約10万品目の104週分のヒストリカルデータを蓄積し、そのデータの分析によって、店舗の5万品目に対し、計算された売上げ予測、売上げグラフのパターンに基づいて、過剰在庫や欠品の計算をした結果を、売り場の無線端末にグラフィカルに表示できていた。推奨展示の新規品目も、店舗特性、商品特性を合致したものから選んで表示された。ウォルマートは全品目をデータ・ウェアハウスで分析した結果、売場の5万品目のうち毎日売れるものは展示品目の10%の5000品目、1週間に1回売れるものは2万品目ということが分かっていた。データ・ウェアハウスは、結果の80%を決める作業対象を決め、一日に行うべきことの優先順位と重点化を現場の生産者に明確に指示していった。このように、作業のマネジメントまで、人間に

よらない機械によってなされるようになった。その結果、前段の5-4で述べた店舗現場のカテゴリー・マネージャーが、無線端末のモバイルコンピュータをみて、その棚に行って、データ・ウェアハウスが支持する必要な単品作業を実行すれば済むようになった（吉田 2003：13）。これは多くのパターン化可能な、「比率」で表示できる基準を、上位の基準へと引き上げ、その規範としてもつ効力を強化したことを意味する。

(2) 情報システムをめぐる「中心/周縁」の形成

ウォルマートはデータ・ウェアハウスを通して、「情報化された決定（Informed Decision）」（ポール・ウェスターマン 2003）をより速く現場が行えるように、情報を供給し、20世紀型の「コマンド&コントロールの組織」から現場が自律して判断し、作業を実行する「自律分散型の21世紀型経営」に転換させた（吉田 2003）。そして、部門を超えて中央に集まった生データを、それぞれの部門が（中央で開発された）それぞれのアプリケーションを使って分析に利用できるようにした（鈴木 2022）。ここにきて、現場が仮説を立て、判断し、実行し、その結果から学習するサイクルを作りあげたのである。この「情報化された決定」こそ、データ・ウェアハウスが作った法基準の実行となる。これが意味することは、店舗に対する本部の、現場に対する「中心」の統制力の強化である。次のチェーン店経営における斉一性と多様性の矛盾の解消にデータ・ウェアハウスが用いられた例は、これを例証している。

ところで、集権制と斉一性はチェーン・システム経営の本質的特徴である。つまり、チェーンネットワークを通じて本社の意思決定、店舗デザイン、マーチャンダイジング、オペレーション、販売促進および人事にかんする決定を浸透させ、規模の経営のメリットを発揮することである（中野 2007）。しかし、ウォルマートのように日用品や食品を主に扱うチェーン店経営では、天候や季節感、売場面積、競合状態、主要な顧客階層など地域の市場と地域の生活特性に適した品揃えや販売促進などを行う必要がある。このように、小売生産現場における様々な意思決定において、如何に

本部と店舗、集権と分権、斉一性と多様性のバランスをとるべきなのは、常にチェーン・システム経営の大問題である。1990年代以降、ウォルマートはこの問題の解決に、データ・ウェアハウスを活用した。

商品の詳細なヒストリカルデータを基に、情報センターでは各地の地域市場と生活特性に適した品揃えなどの「パターン」を複数用意し、現場が選択ボタンを押せばそれぞれに適した作業メニューが現れ、作業に必要な時間を短縮したほか、現場の「意思決定」を会社全体との整合性がとれるように統制した。また、このシステムをサプライヤーと共有することで、ウォルマートは製造・配送・販売の全過程で一貫とした、整合性のとれた「意思決定」のシステムを作り上げた。これは、データ・ウェアハウスを通して無数の細かな「意思決定」に対する、監視の度合いと規定力が強化されたことによってもたらされた。このように、ウォルマートは製配販にかんする最も多くの情報を掌握することで、従来現場の人間による構想と判断に委ねられてきた領域に、現場から引き上げられた「基準」「パターン」という形式合理的規範の武器をもって立ち入り、侵食していったのである。実際、ウォルマートの売り上げは1990年から2002年まで約7.5倍になったが、扱うデータ容量は約1000倍に増加した。これは、ユーザー数の増加と、RFID（Radio Frequency Identification、無線自動識別）の活用が原因とされるが⁽²⁶⁾、それは同時にウォルマートの中心から発する「規範」とその規範の適用する法域の量的増加を意味する。それを通して、製配販におけるベントンビルの支配領域を細部にわたり拡大し、それらの領域における支配的な地位を確立していったのである。

ところで、部門を超えて本部に集められ、分析された情報を現場に与え、現場がリアルタイムで仮説を立て、実行するようにしたのは、一見するとフォーディズムとは異なり、直接生産者に構想機能を限定的に委譲するようにみえる。吉田（2003）は、これをもってウォルマートの従業員130万人が自律的に学習し、成長し続ける組織を作り上げ、「日々定型的な作業を実行するだけ」のフォーディズム的な生産が人間の意欲を削り取る問題を克服することに一役したという。しかし、これは本質的にテイラー

の科学的管理法に起源をもつ、労働過程における「構想と実行の分離」(H.ブレイヴァマン 1978) の新たなバージョンにすぎない。というのは、データ・ウェアハウスは、「構想」において最もコアな部分を直接生産者（より正確には直接生産者の集合）から引きあげていったからである。目的を実現するために直接生産者が行った手段の選択は、データ・ウェアハウスのメニュー（＝「パターン」「基準」）の指令に従っていた。それは、実際に訓練を受けた人であれば、誰しもが最適に近い選択ができるように設計されていたのである。このようにデータ・ウェアハウスは、人間の技能を人間によらない技術体系に置き換えることによって、人々を制御していたのである（リッツア 1999）。

そして、一人ひとりの直接生産者が現場知、顧客知、生活知、商品知などを組み込んで行った一つ一つの仮説（＝「構想」）は、生産過程においてなくてはならないものの、それ自体として大きな価値を生み出すわけではない。それが記録され、集合され、分析されることで初めて莫大な価値を生み出すのである。それは、21 世紀 AI 技術の発展に伴い、一人ひとりのインターネットユーザーの検索履歴が商業価値を生み出すメカニズムに類似している。このことは、直接生産者の生産労働が、直接生産者をエンパワメントするよりも、クラウドデータの学習を促し、生産における後者の価値と地位を強化していることを意味する。ウォルマートは、限られた「構想」の「自由」を直接生産者に移譲したことで、それが有する現場知、顧客知、商品知などの生の情報を「中心」（＝データベース）に汲みこんでいった。そして、天候、季節感、生活特性、文化、社会関係といった、従来人間により調節されてきた知、感覚、感情、人間関係、文化的な事象など、本来ならば機械が扱えない部分を、バントンビルのデータ・ウェアハウスが人間の代わりに扱えるように進化させた。これは、熟練労働の解体、労働する主体の非熟練労働者化、即ち、生産過程における労働者の「周縁」化を意味する。

したがって、吉田のいう「自律的な学習組織」はウォルマートの従業員 130 万人に「開かれている」ようにみえて、「閉ざされている」のである。「情

報化された決定」は、130万人のために倫理的・文化的・政治的に開かれた世界を作り出せない。それは一定の明確な志向性をもった革新だったのである。また、それは、EDLP/EDLCを極めていった先に現れた技術の革新だったが、機械による人間、技術による単純労働の代替と、高度な専門知識・技能を有する技術者とブルーカラーの労働者の二極分化を加速化していった。上述したようにEDLP/EDLCの規範の体系は、「中心」と「周縁」をはっきり仕分けながら、絶えず「中心」を強化していく強いインセンティブによって駆動され、「経済的・倫理的欠陥」(スキデルスキー2022)を内包している。それは決して人間によって機械を、単純労働によって技術を、ブルーカラーによって高度な専門技能を有する技術者を代替する方向には向かっていないのである。⁽²⁷⁾

5-6 「サプライチェーン」：「底辺への競争」と強者同士のウィン・ウィンへ

(1) 経過

サプライチェーンの構築にあたり、ウォルマートがやってきたことは主に次の2点である。

- 〈Ⅰ〉ウォルマートは、自らの規模の経済の利点を利用し、米国小売市場への入場券を争奪するサバイバルゲームをセッティングした。そして、米国国内の製造業者だけでなく、海外のサプライヤーも同じリング上で戦わせた。このサバイバルゲームのルールは、ウォルマートが定めたコスト・品質のハードルを基準として勝敗が決まるというものであった。これをもって、ウォルマートは世界の製造業界をEDLP/EDLCの規範体系に適した体質に再編成していった。
- 〈Ⅱ〉自社情報システムにサプライヤーを取り込み、製配販の全的最適をはかったほか、P & Gなど製造業の巨人たちと手を組んで、アメリカだけでなく、ウォルマートが進出する海外市場でEDLP/EDLCの体制を持ち込んだ。

以下では、その詳細についてみていきたい。

〈I〉「底辺への競争」に向かう

草創期のウォルマートは、製造業者から遠く離れた田舎町に小さな店を構えており、売上高も、市場も限られていた。そのため、製造業者からの信頼が得難く、仲介業者を経由せず直接製造業者と持続的で安定的な取引関係を維持すること自体が困難であった。サムは自ら車を運転して製造業者を訪ねて売れ筋商品を発掘し、重点販売を行ったり、店長たちを連れて出張費を仕入れ額の1%を超えないことを条件に、ニューヨークへ商品買い付け旅行に出たりして、子ども服やスカート、Tシャツ、鶏肉加工品などの商品を仕入れてきた(ウォルトン2002)。その際に、彼はニューヨークを拠点にするユダヤ人輸入業者を知ることになり、海外輸入品の仲介業者を経由せず海外の生産工場から直接商品を仕入れるルートを模索し始めた。このようにして、ウォルマートは1972年から既に海外の製造業者から商品を調達し始めた。当初は、香港、台湾などで現地事務所を複数開設していたが、1980年代半ばには東アジアの仕入れ拠点を中国に移し、ベンダーに北米市場で売れる商品の生産方法を直接伝授しながら、その製造過程に介入していった⁽²⁸⁾。ウォルマートの元バイヤーは初期の海外進出時の雰囲気を出して次のように語っている。「私たちは低賃金を追いかけるために動き回っていた。あるいは、関税があれば、関税のない国に移るつもりだった」(Hornblower 2004)。1980年代末には、ウォルマートで売られていた全製品の40%以上が、海外で生産されていた(Hornblower 2004、リクテンスタイン 2014:196)

他方で、米国国内では、「じゅうだん爆発型」の出店方式が功を奏し、製造業者がウォルマート本部に集まってくるようになった。1980年代初期にウォルマートは、仕入れの際に独立した販売代理人(Sales Representative)に頼らない政策を取り入れた。その代わりに、製造業者に対し商品価格の2~6%をカットするよう圧力をかけた。それは、販売代理人を経由した場合、彼らが受け取るべき平均報酬であったのである。これに反発した販売代理人たち約1000人が自ら組織を立ち上げ、ウォルマートを非難するキャン

ペーンを全国紙で大々的に展開するようになった。この事件をきっかけに、ウォルマートはベンダーとの間でより協力的なパートナーシップ構築に向けた取り組みを始めた。例えば、ウォルマートの店舗に、重要なベンダーが直接自社商品を持ち込んで販売できるスペースを用意した (Vance & Scott 1994 : 110)。また、製造業の海外移転に伴い、南部の州の小さな町では、地域経済が崩壊し、製造業の労働者が職を失っていったが、米国内の製造業の再生のためにウォルマートは「バイ・アメリカン (Buy American)」キャンペーンを提起した。ところが、1985年に3000社のサプライヤーに宛てた手紙の中で、サムは、米国製品が「我々の要件を満たす」よう業務をアップグレードし、生産性を向上させた場合にのみ、米国製品を購入することを約束すると明確に述べていた (Hornblower 2004)。ウォルマートが提示した要件は、中国の工場で生産した場合に達成し得る、コストと品質に関する基準を満たすことであった (Lehman 2004)。それに応えられるアメリカのベンダーは極一部に過ぎなかった。サムは、標準以下の仕事や非効率性に補助金を出すことで問題が改善されると信じていなかったのである (ウォルトン 2002)。

同じ手法は、ウォルマートのバイヤーたちは台湾と中国の工場でも用いられていた。彼らは、中国の工場の担当者に、当時台湾の工場で行われていた優れた取り組みについて話した上で、「だから私たちはあなたから買わない」と伝えたという。そこで中国の工場はウォルマートから伝えられた基準を満たすべく、素早く生産ラインの改善に取り組み、品質を向上させコストを削減していったという (Hornblower 2004)。米国国内に何千店舗も抱えたウォルマートの購買力は、国内外のサプライヤーたちを黙らせるのに十分だった。

また、ウォルマートでは、ベンダーに対する統制を強化するために、様々な工夫がなされた。例えば、少数のベンダーを顧客としてウォルマートにますます依存させるため、ベンダーリストを短くした。つまり、輸入先の国で、上位1%、或いはトップ50の工場とのみ取引するようになったのである (Hornblower 2004)。残りはその1%に這い上がっていくために骨

身を削る努力を要した。

2002年にウォルマートは世界中の商品調達の拠点をつつ括するグローバル・アウトソーシンググループの本部を中国に新設した。2002年と2005年に、ウォルマートが中国から買い入れた製品は、それぞれ120億ドルと220億ドルで、それらは米国が中国から輸入した全製品の10%と11.2%を占めていた⁽²⁹⁾(Bianco & Zellner 2003)。中国メディアによれば、ウォルマートが国であれば、2004年の時点で既に中国の8番目に大きい貿易相手国⁽³⁰⁾になっていたという。

ベンダーたちを徹底的に競争させ、自社の基準に見合ったコストと品質の商品を容赦なく追及していった結果、ウォルマートは戦略的なマーチャンダイジング革命を引き起こすことになった。これまでに、ナショナルブランド製品へのほぼ独占的な追従の歴史から脱却し、自社ブランド製品(Private Brand)を大々的に製造・販売するようになったのである。ウォルマートは、中国の無名の工場に、自社の情報システムにより分析された顧客の嗜好に応じて、独自に製品を開発・設計する事実上の製造業者となり、利益は急増した。だが、アメリカの製造業者は、自分たちのコアなビジネスシステムにまで踏み込んできた侵入者を見て、それを「底辺への競争」と呼んだ(Hornblower 2004)。

〈Ⅱ〉 強者同士のウィン・ウィン関係を築き上げる

1980年代末、ウォルマートはEDI(Electronic Data Interchange、専用回線を用いた電子データ交換)を導入し、受発注、売価設定、出荷通知、販売実績、請求・支払い、POS情報など広範な業務分野で、ベンダーとの直接的な電子データ交換システムを築き上げた。これによって、サプライヤーが迅速かつ正確に販売動向に回答できるようにした。1990年までにウォルマートは5000のベンダーのうち約1810社とEDI契約を結び、国内最大のテクノロジーユーザーとなった(Vance & Scott 1994: 94)。

そこで、52週間ごとにベンダーとコミュニケーションをとるという古いやり方から、ウォルマートは毎日、毎時間、毎分コミュニケーションを

とるまでになった (Lehman 2004)。ウォルマートは、ソックスの価格、サイズから、色、製造地、生地に含まれた綿成分の割合まで、細部にわたって市場が何を求め、また何がどのように売られているのかを知るようになった。これは、シアーズの時代から始まった製造業者から小売業者へのパワーシフトを加速させた。ウォルマートは、どの価格が人気で、どの価格帯で売れば最も売れるかをも知るようになったため、製造業者に対し一定の価格でそれを作るように指示できる立場に立った。これに加え、圧倒的な市場交渉力を用いて、製造業者に対しウォルマートに言われた価格帯で販売するように圧力をかけ、製造業者がより効率的で、生産性の高い製造ラインを構築しコスト削減体質に転換するように促していった (Smith & Young 2004)。

さらに、1991年初頭からウォルマートは、リテール・リンク (Retail Link TM) システムを導入し、サプライヤーに対し販売やその他の専用データへのアクセスを許可した。それによって、サプライヤーとウォルマートはともに商品を追跡し、地域別または個々のユニット別にどの店舗で製品がどのように販売されているかを調べることができるようになった (Wal-Mart Annual Report 2001)。それは、サプライヤーの生産計画や製品開発により明確な方向性を提示する効果があった。消費者の具体的な消費行動に関する情報の前で、「消費者」は漠然とした概念としてではなく、よりリアリティをもって現れたのである。

また、商品在庫、返品などをサプライヤーと共同で管理できたことで、サプライヤーとの間でより効率的な物流システムの構築のための様々な改善策が施されるようになった。ウォルマートは、サプライヤーの従来の物流プロセスを調べ上げ、そこに数多くの変更を加えることで、切れ目のない物流網を築き上げていった。これは物流センターの効率性向上とさらなるコスト削減効果をもたらした。このようにして、店舗ごとの商品の自動補充、商品在庫の共同管理などのサプライチェーンの垂直統合のモデルケースが確立した (ソーダキリスト 2012: 234)。

さらに、コスト削減への追求は、サプライヤーからの購買プロセス全体

の見直しにつながった。両者間の意思疎通の接点を各社一人の担当者に限定するのではなく、解決すべき問題に応じて、双方の最適なメンバーや多部門にまたがるチームで話し合うようにした。その結果、両者の会計、コンピューターシステムの接合性が高められ、両者の取引関係をよりシンプルで効率的なものに変えていった。例えば、売掛金と買掛金の処理方法が両社でバラバラだったり、コンピューターの機能が別々だったりした問題に対し、基準を統一させ、両者間の連携作業をより低コストで、スピーディーなものに変えていった（ソーダクイスト 2012：257-258）。

ウォルマートは、とりわけ P & G や G E といった製造業の大手との間で、パートナーシップの信頼関係を構築していくことに力を入れた。そして、ウォルマートが進出していった中国など海外市場でも、これらの大手と手を組んで陣営を固めて、ともに市場シェアを拡大していった。また、サプライヤーはウォルマートとの連携をよりスムーズに行うために、ベントンビルの本部に専任チームを送り込んだ。例えば、2001 年に、Johnson & Johnson は専任チームを 40 人、ユニリーバは 150 人、P & G は 300-400 人をベントンビルに張り付けていた（猪本 2001）。

(2) サプライチェーンをめぐる「中心/周縁」の形成

既に我々は、サプライチェーンの構築過程でも、サプライヤーからウォルマートへのパワーの転移が発生しており、前者（「周縁」）に対する後者（「中心」）の支配的な統制力が形成されたことをみてきた。ウォルマートは、米国国内と輸入先の生産国で、EDLP/EDLC に基づき確立された自社の基準を法に仕立て上げ、サバイバルゲームのリング上に立たされた選手たちの仁義なき戦いを、無慈悲なまでに冷静に見つめていた。そして、這い上がってきた者にはウォルマートの世界（=巨大な米国市場）への入場券を付与した。さらに、サプライヤーへの統制を強化すべく、1%というプレミアム層を作り上げ、入場券の希少価値を高め、より大量のオーダーという見返りを与えた。サプライヤーを自らの EDLP/EDLC のシステムに取り入れる過程は、「収奪」と「排除」を伴う弱肉強食の過程であった。

そしてその食物連鎖の末端に発展途上国と米国の製造業の労働者たちが置かれていた。直接的にせよ、間接的にせよ、EDLP/EDLC の規範体系は、中国の労働者の低賃金、国際貿易にかかわる関税の低下、またドルに対する人民元の為替レートの切り下げなどに影響を与えた。

このように、規模の経済を武器に、基準の設定権を握るようになったウォルマートは「中心」に立ち号令を出す立場になっていった。ウォルマートは、その世界では厳然たる立法者と法の執行者として振舞っていた。そして、その EDLP/EDLC の法規範の世界に、バンダーを有機的に取り込んでいきながら、法域を拡大していった。

5-7 「雇用」：女性労働者を 7 割にキープする

(1) 経過

小売業は人件費が経費全体の 7 割を占めるほど労働密集型産業である (Joseph 2014)。したがって、人件費削減は EDLP/EDLC の重要な内容の一つである。以下では、ウォルマートが、人件費削減に用いた方策について述べたい。

戦後、労働組合に積極的に対応したシアーズのような小売大手とは異なり、ウォルマートは労働組合を経営当局への侵入であり、同社の顕著なコスト削減戦略の障害とみなした (Lichtenstein 2006)。ウォルマートは、最初の 20 年間、ほぼすべての店舗を、歴史的に組織労働の勢力が弱かった南東部と中西部の小さな町に出店した。そのため、ワシントン DC からニューヨーク、ボストン、ミネアポリス、シアトル、サンディエゴの大都市圏に広がる労働組合の拠点の「群島」はほとんど避けられていた (Lichtenstein 2006, Joseph 2014)。それに 1970 年代以降、小売部門におけるアメリカの組織労働の衰微、レーガン政府のストライキに対する強圧的な姿勢などは、ウォルマートに有利に働いた。

ウォルマートは、創業当初より従業員が個人として重要であり、組合を必要としないという考えを従業員に教え込んできた。そして組合活動の最初の兆候が現れた時、ウォルマートのマネージャーは本部の「組合ホット

ライン」に電話し、報告するようにした。仮にこのような報告があった場合、本部から直ちに労使関係マネージャーチームが派遣され、反組合キャンペーンを実施し、従業員に組合の結成に反対票を投じるよう説得する工作が行われた。そして、地区・店舗の経営者の訓練には普段から地方組合の組織化努力と戦う方法が盛り込まれていた（Archer2005：861）。

このように、ウォルマートでは組合組織がなかったため、従業員の会社への帰属感を高めるべく、従業員をアソシエイトと呼び、経営陣と全従業員との間によりパートナーシップを築くよう努めた。1971年には会社の利益を一部従業員に還元する利益分配制を作った。利益分配制度は、最低1年、また年に1000時間以上ウォルマートで働いたすべての従業員が対象となった。アソシエイトは退職時に、現金またはウォルマートの株で利益を受け取ることができた。1981年から1991年までの十年間、ウォルマートはこの制度に対し給料の平均6%を拠出した。1991年の拠出額は1億2500万ドルに上っていた（ウォルトン2002）。

他方で、ウォルマートは、コスト削減の一環として女性労働者やパートタイム労働者を雇用してきた。1950年代半ばのアメリカでは子供のいる女性の25%が仕事に従事していたが、1969年にはこの比率が40%（竹内1984、中村1994）、1998年には60%に達していた（石井2003）。女性労働者の社会進出の増加は、1970年代後半から国内製造業の海外移転に伴い製造業に従事していたミドル・ミドル層の男性労働者がサービス業の下位職種へと流れ込んだことと合わさって、労働力市場における熾烈な競争をもたらした。また毎年数百万を超える移民が持続的に流れ込んだことも加わり、事態はブルーカラー労働者に不利になる一方であった。そのなか、アメリカのフルタイム労働者の年収の（業種・職種などの）中央値における男女間賃金格差は、1960年代から1970年代末までに1対0.6未満を維持していたが、1990年になってようやく1対0.7超に達した（石井2003）。

ウォルマートは、管理職では男性が7割の比重を占め、低位社員に女性が占める比重を開業当初から6割から7割の水準で維持してきた。またこのクラスの女性の管理職への昇進は、男性の1/3倍に止まっていたばかり

でなく (Joseph 2014)、昇進にかかる時間も男性より多く要した (Archer 2005)。2001年にウォルマートで働く女性は、男性に比べ平均して5200ドル少ない収入を得ていた。具体的には、パートタイムの女性はパートタイムの男性よりも1100ドル少なく、フルタイムの女性はフルタイムの男性よりも1万4500ドル少なかった (Archer 2005: 848)。ウォルマートで働く男女間の賃金格差は、表-5で示す通り、高賃金の上位職種であるほど広がっていた。ブルーカラーの女性労働者、そしてパートタイム労働者は、ウォルマートで往々にして地域の最低賃金で雇われ、何十年にわたり後者に安価な労働力を安定的に供給してきた。

加えて、労働者の賃金水準の抑止に拍車がかかったのは、情報システムの充実、サプライチェーンへの統制、社内の物流革新といったインフラ整備を通して、より効率的で、低コストの製配販システムを作り上げたことであった。とりわけ、1990年代に商品のライフサイクルの短縮、商品品目の増大、店舗の大型化などが進んだとき、5-5でも述べた通り、データ・ウェアハウスを導入させ、作業方法は以前と変えず、従業員一人当たりの売り場面積だけ広げることで対処した (注25を参照)。これは人件費の大

表-5: ウォルマートの各職種における男女別賃金格差⁽³¹⁾(単位: ドル)

職種	男性平均収入	女性平均収入
地域担当 VP	419,435	279,772
地区マネージャー	239,519	177,149
マネージャー	105,168	89,280
共同マネージャー	59,535	56,317
アシスタント・マネージャー	39,790	37,322
管理研修生	23,175	22,371
部長 (デパートメント・ヘッド)	23,518	21,709
セールス・アソシエイト	16,526	15,067
HD/HM O/N	19,121	17,870
レジ	14,525	13,831

出処: Archer (2005)。

幅な削減につながった。

そのほかにも、ウォルマートは、プロテスタンティズムの倫理と温情的な家庭観を融合させた企業文化を従業員に植え付け、共通の信条の下での従業員たちの自発的な無償労働を引き出すことに巧みであった。中国のウォルマート店舗では、とりわけ1990年代後半から2000年代後半までに、「個人の尊重」や「卓越の追求」などの企業文化に感化された従業員たちが勤務時間後にも職場に残り、無償で働いていた(Chan 2016)。これは決して個別の店舗で起きた現象ではなく、全国各地の複数の店舗から同時に報告されていた(Chan 2016)。

最後に、ウォルマートは高い離職率を容認し、それも人件費削減の方法として活用した。というのも、ウォルマートにとって、経費削減の立場から高い離職率は競争優位となっていた。2003年のウォルマート自身の推計では、140万人の従業員の約44%が同年に退職する予定であり、その空きポストを埋めるために616,000人の労働者を新規に雇う必要があるとされていた(Bianco & Zellner 2003)。この離職率はウェグマンズ社6%、パブリックス社11%、イケア社22%、コストコ社24%に比べても高い水準にあることが分かる(リクテンスタイン 2014)。ウォルマートで年間4割を超える高い離職率が発生するのは、前段の5-5で分析した「情報化された決定」の有する「中心/周縁」の構図の妥当性を一部検証している。つまり、ポジションと労働の代替可能性が高く、新人の教育・訓練コストが比較的低くなっていたため、高い離職率がコスト削減につながっていたのである。

(2) 雇用をめぐる「中心/周縁」の形成

雇用においては、分析が蛇足になるぐらい「中心/周縁」「収奪/排除」の構図が明確に示されている。それに男女間の性差、プロテスタンティズムの倫理、20世紀前半アメリカ西南部の田舎町で生まれた温情主義的な家庭観などが、EDLP/EDLCの形式合理的な規範体系に取り入れられ、後者に資する形で働いていたことが、労働者の周縁化過程でみられたほかと

は異なる特徴であった。

注

- (13) それ以前に、創始者のサム・ウォルトンは第2次世界大戦後アーカンソー州で小さな雑貨屋を営んでいたが、1960年にはベン・フランクリン・フランチャイジー（安物雑貨店の全国雑貨チェーン）の国内最大手となるほど地元で雑貨商として成功していた（ストーン 1997：33-34、田口 2010）。
- (14) 1960年代から1970年代までのアメリカ小売の歴史は、主に百貨店のシアーズ、DSのK マートなど巨大小売企業の停滞と繁栄により記述される。戦後郊外化が進み、好景気による物価の上昇と人口の増加、消費社会の発展は家計を圧迫し始めた。加えて年に数十万から数百万を超える大量の移民の継続的な流入とある一定の貧困層の存在などにより、消費者は商品の価格に敏感に反応するようになった。ここに至って、小売業でも絶対的な低価格こそ市場シェアを獲得する鍵になると信じられるようになった（Haiven & Stoneman 2009）。
- (15) ウォルマートは1998年に食品と医療・化粧品・雑貨に絞った小型スーパーマーケット業態のネイバーフードマーケットの出店を始めたが、ネイバーフードマーケットは飽和状態になっていた田舎町や郊外から都市部への進出を容易にした。
- (16) 佐々木（2003）とほとんど同じ時期に執筆された文章で、西山（2002）は、スーパーセンターの売場面積が1万4000から1万7000平米だとしている。
- (17) トラックの稼働率を上げるために、帰り道には取引先やベンダーなどに荷物を配送する工夫をしてきた。このアイデアは物流センターの職員が考え出したコスト削減の方法であった。2000年あたりでは商品を店舗に届けた後の帰り荷の確保率が既に60～70%に達していた（佐々木 2003、Wal-Mart Annual Report 2000）。
- (18) 「クロスドッキングとは？物流センター・TCとDCの違い」2018年9月4日、『株式会社トヨコン』、<https://www.toyocongroup.co.jp/blog-package-knowledge11/>（2022年7月28日最終確認）。
- (19) 「用語集：ハブアンドスポーク方式」、『Daiwa Logistics（大和物流株式会社）』、<https://www.daiwabutsuryu.co.jp/useful/words/hub-and-spoke>（2022年7月28日最終確認）。
- (20) 新たなDCの建設は、常にウォルマートの将来に向けた店舗拡張計画（市場拡張戦略）を読み取るメタファーになっていた（Vance & Scott 1994）。
- (21) ロジスティックスは、兵站を表す軍事用語であり、作戦計画に従って兵器や兵員を確保し、管理し、補給するまでのすべての活動をいう。これが小売業界に用いられ、サプライチェーンプロセスの一部として、原材料調達

から生産・販売に至るまでの物流、またはそれを管理する過程を指す用語となった。

- (22) これは、例えば、世界で最も早い時期にアメリカ大統領選挙の結果を知るのは、アメリカの世論調査機構やテレビ局でもなく、中国温州にある選挙関連グッズの製造工場で働く労働者たちであるという俗説を思わせる。
- (23) “Wal-Mart: The current Price Ignores Growth Opportunities” (Mar. 06, 2014), *Seeking Alpha*, <https://seekingalpha.com/article/2070903-wal-mart-the-current-price-ignores-growth-opportunities> (2022年7月29日最終確認)。
- (24) 例えば、日本の中小企業研究所が行った調査では、1970年代以前と1980年代では、ヒット商品（調査対象にとっての売れ筋基準）のライフサイクルは、「5年超」が、それぞれ59.4%と46.5%で最も多かったが、1990年代と2000年代では26.8%と5.6%になった。そして、1990年代では3～5年未満が32.5%と最も多く、2000年代では1～2年未満が32.9%と最も多かった（〈社〉中小企業研究所『製造業販売活動実態調査』、2004年より）。
- (25) 例えば、1人当たりの管理品目数（＝カバー売り場面積）が1980年代の2倍、商品価値のライフサイクルが1/2になったとすれば、欠品対策、過剰在庫対策、品目の改廃、新規導入品目を含む必要な単品作業量は、1人当たり（＝人時当たり）で4倍になる。これは1品目の単品作業に所要する時間が過去の1/4に短縮するワークフローに変えることを要請する。そこで、ウォルマートは、作業方法を以前と変えず、従業員一人当たりの売場面積を広げることによって、人的生産性を高める方法をとった（吉田2003：11）。
- (26) 例えば、2004年に新たに開発されたTW8.0の場合、従来のデータの精度を重視したシステムに加え、業務システムと連動してイベントをリアルタイムで処理するためデータの鮮度が向上している。このようにしてデータの正確性に加えて、リアルタイムの意志決定を重視した技術開発や投資が進められてきた（細井2004）。また、ウォルマートは1999年8月にデータ・ウェアハウスの容量を44テラバイトから101テラバイトに増やしている。この時点で、フォーチュン500社でこの容量に次ぐ企業は半分のサイズしかないと言われていたが、2003年にはさらに200テラバイトにまで増やしていた。当時としては100テラバイトという数字は天文学的な概念であったようである（鈴木2022）。ここで、TW8.0とは、ウォルマートを含め大企業のデータ・ウェアハウスの技術開発を行う日本の企業・NCR（株）が2004年に発表したデータ・ウェアハウスの最新版Teradata Warehouse 8.0を指す。
- (27) 筆者は、ウォルマートが向かっている方向と正反対の発展の途こそ、「経済的・倫理的欠陥」を内包しないものと捉えているわけでない。ここでは、EDLP/EDLCの規範の体系が、ある一定の「規範的文化」によって方向付

- けられていることを強調している。
- (28) 1985年G5プラザ合意に伴い突然の円高騰が生じ、東アジア諸国の通貨も段階的に切り上げられた。また、韓国や香港などでの実質賃金の急上昇ともあいまって、日本企業が大量して生産拠点を東アジアに移すとともに、韓国、台湾、香港の企業が労働集約型の工業部門をASEAN諸国と中国沿岸地域の経済特区へと移設した。一方、中国は輸出主導の成長戦略の下で、人民元の切り下げを維持し、新たな「世界工場」となっていった（リクテンスタイン 2014：196）。
- (29) ほかの分析では、ウォルマートが、2001-2006年の間米国の中国からの輸入総額の9.3%を占めていて、米国の貿易赤字を171億ドル増加させたと思積もっていた（Scott 2007）。
- (30) “Wal-Mart Concedes to Unionization of China Stores” (Nov. 24, 2004), *China Daily*, China.org.cn, <http://www.china.org.cn/english/BAT/113046.htm> (2022年5月15日最終確認)。
- (31) ウォルマートの年次報告書によれば、2000年代初めには、ディスカウントストアを統括するウォルマート・ストア部門のほか、スーパーセンター、サムズ・クラブ、薬局等の特別部門、国際部門の6事業部門があり、ウォルマート・ストア部門には1600人以上の店長の上に、地区担当マネージャー、地域担当副社長、事業部門担当役員という階層組織ができあがっていた（Wal-Mart Annual Report 2001）。

6. 終わりに

これまでに、1970年代から1990年代末までの間に、ウォルマートが業態、立地、物流、キャッシュフロー、情報、サプライチェーン、雇用における独自の戦略を発展させつつ、EDLP/EDLC ビジネスモデル・規範体系を形成した取り組みについて、可能な限りその全貌と細部の両方に配慮しながら記述してきた。そして、各々の領域で行われた「中心/周縁」の基本構図の形成についてみてきた。

以下では、まず、個別に述べてきた各々の領域での「中心/周縁」の基本構図を一つにまとめ上げる作業から始めたい。次に、ウォルマートを合理主義の「規範」を体現する組織として捉えることで得られた知見について述べたい。

6-1 EDLP/EDLC の規範体系とその「中心／周縁」の基本構図

EDLP/EDLC の規範体系は、株式市場からの圧力などにより、コスト指標を表す粗利益率、営業費用率などに一定の一貫性をもたせる必要から出発して作り上げられた。ニューヨーク証券取引所への参入により、ウォルマートはキャッシュフロー、EDLP/EDLC、経営データからなる C-E-B-C のシステムという強力な圧力／規範システムに自らの身を置くことになる。そしてその閉ざされたシステムから逃れることもできず、破産しない限り永遠にその世界に閉じ込められ、監禁される身になった。その世界の規範は、ウォルマートにとって至上の妥当性と拘束力をもった「憲法」となった。それは、ある一定の一貫性をもって、費用対収益の「比率」を作り出すことであった。費用や収益を表す数字でなく、それらが生んだ様々な「比率」の方が説得力のある根拠となって、C-E-B-C の世界では投資家たちの投資行為に予測可能性、計算可能性を与えられたからである。したがって、粗利益率や営業費用率のようなコストと収益の関係を表す「比率」をある一定の値に維持することが、ウォルマートの生産過程におけるあらゆる意思決定を統制する最高序列の法「基準」となる。ここで、既に数字という記号から、さらに抽象度の高い記号「比率」への権力の移譲・転移が発生し、「中心／周縁」構図の形成における第一歩である、擬制に対する物質的実体、金融に対する生産の従属が生れる。

続いて、上記の「比率」を最高序列の法「基準」にしながら、それに則って生産過程が組織され、生産の細部にわたる各々の環節に、明確に数値化された下位の基準・目標が確定される。これは、「生産の平準化」過程でもある。それによって、直接生産者の生産過程における一つひとつの意思決定をめぐってなされるべきコミュニケーションの具体的な枠と内容が決定され、明確な目的と選択可能な手段の幅が与えられる。

ところで、1970年代のアメリカ小売市場において、西南部の州の田舎町と郊外を中心とする出店戦略は、土地コストと労働コスト、市場競争などの面においてウォルマートに大幅な経費の節約をもたらした。だが他方で、それは配送と遠隔地における多店舗経営の問題を孕んでいた。これら

の制約の下で、サムは物流に詳しい人材を集め、物流センター（DC）という、当時としては革新的なインフラを構築した。DCがもつ意義は、それがインフラを超えて、構造のレベルでウォルマートの生産システムを根底から変えたことにある。DCと「ハブアンドスポーク方式」に代表される「中心」対「周縁」の構図は、これからウォルマートが築きあげていこうとする世界を先取りするかのよう、EDLP/EDLCの規範体系の基本構図となっていった。DCは、倉庫を保管機能のない流通のセンターに変えただけでなく、商品の製造、配送、販売を一本の線で結びつけて考えるように促した。その延長線上で、「製配販を一貫した全的最適をはかる」という発想が生まれ、それを現実のものにしていったのである。

さらに、商品の移動が、生産者から消費者への「モノ」の移動に附随して、「情報」の移動をもたらしたが、それが情報の独り歩きを生んだ。「情報」は、チェーン店規模の増大に伴う分業の発達と、ローカルな知や人間の理性のシステム全体への統制可能性の低下により高まった、形式合理的な規範に対する需要への応答に適した媒体となった。これにより、「情報」は商品に附随した副次的な位置から「中心」へ、商品のような「モノ」は中心から「周縁」へと地位の転換が生じた。ここでも、上記の金融に対する生産の従属に続き、情報といった擬制に対する商品や生産といった物質的実体の従属が生れた。

「情報」は、本部と店舗、IT機械と従業員、技術・技能と単純労働、ウォルマートとサプライヤーの関係における「中心/周縁」の構図を強化していった。1990年代にデータ・ウェアハウスによって作り上げられた「情報化された決定」は、現場の労働者に構想の自由を限定的に委譲するという表象の下で、直接生産者の有する現場知、顧客知、商品知などの生の情報を「中心」のデータベースに精力的に組み込んでいった。そして、そのデータベースの学習能力が増大するにつれ、より多くの情報に基づいて算出された小売生産の細部にわたる規範（＝パターン）が生産され、直接生産者の行為を深く監視し、規定していった。加えて、サプライヤーもデータ・ウェアハウスに取り込み、サプライチェーン上の規範を統一し、切れ

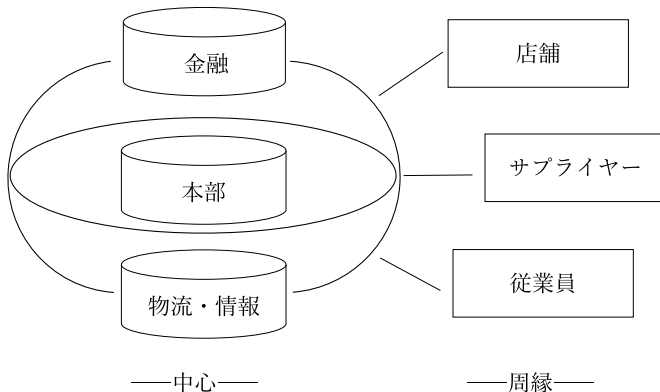
「すべての法則をやぶれ」

目のない効率的なロジスティックスを作り上げた。

また、ウォルマートは、米国製造業の巨人たちと手を組んで海外新興市場に進出し、規模の経済がもたらしたコスト削減効果と効率性向上を生み出す一方、米国国内と海外の第三世界の製造業者に EDLP/EDLC の基準を押し付け、赤裸々な「収奪」と「排除」を通して「底辺への競争」を促した。そして、労使関係においては、労働組合の徹底的な排除と、男女間の賃金格差、高い離職率、温情主義的な家庭観など多様な手段を巧みに用いて、30年にわたり労働コストを極めて低い水準に抑えてきた。

ウォルマートは、「中心/周縁」の基本構図によって「金融」「情報」「物流」を通して権力をベントンビルに集中し、その「大企業の私的な経済的権力」（ガルブレイス 1952=2016）を用いて「周縁」化されたサプライヤー、労働者、ひいては消費者に向けて号令を出す立場に自らを仕立て上げた。そして、自ら生み出した EDLP/EDLC の規範・倫理を浸透させていった。本稿の冒頭で述べたハーヴェイン&ストーンマン（Haiven & Stoneman 2009）のいう通り、ウォルマートは、利益を生み出す必要性和同様に、或いは利益を生み出す必要性に応じて、上記の規範・倫理の浸透を通じた主体の生産やネットワークの形成に介入する必要性によって動かされていた。

図-11：EDLP/EDLC の規範体系——「中心」と「周縁」の構図



出処：筆者作成。

6-2 ウォルマートが伝承し、作り上げていくもの

上記のとおり、ウォルマートが、「中心／周縁」の基本的な構図を作り上げていくなかで、小売生産における金融・情報など擬制的な資本の中心的地位の強化や、商品・労働者・サプライヤー・生産など物質的実体のそれへの従属を促し、後者を権力の中枢から「排除」し無力化させていった。それだけでなく、EDLP/EDLC 規範の体系に取り込まれた労働者やサプライヤーたちは、自らの生産活動を通して、「中心／周縁」の規範の構図を再生産し、自らを無力化させていった。

他方で、法規範の生成の面では、粗利益率や営業費用率のような高度に抽象化された最高序列の法「基準」を徹底的に遵守し、維持していったことと対照的に、それ以外のあらゆる物質的実体が基準として依拠するほとんどすべての規範を「破壊」していった。サム・ザンダーの遺著となった『私のウォルマート商法——すべて小さく考えよ』（ウォルトン 2002）のなかで、サム流「成功のための 10 か条」を統率する法則として書かれたのが「すべての法則をやぶれ」だったが、ウォルマートはそれを終始貫いてきたのである。これを別の角度からみれば、あらゆる物質的実体が拠って立つ規範をすべて「破壊」していったウォルマートでさえ、一つの「明確な軸」に沿って破壊的な規範の生成プロセスを辿っていたということになる。つまり、ウォルマートが生み出してきた法・規範の体系は、一つの「明確な軸」や方向性をもった、「規範的文化」により方向付けられた法秩序であるといえる。このようにして、本稿では、ウォルマートを合理主義の規範を体現する組織として捉えることで、ウォルマートの規範体系が呈する「中心／周縁」の基本的な様式・構造が「破壊」「収奪／排除」の倫理や「規範的文化」に根差していることが明らかになった。

さらに、6-1 で述べたように、「中心／周縁」の構図は、生産規模が拡大するにつれ、形式合理的な「規範」に対する需要が拡大し、それに伴い現場知・商品知・消費者知など「具体的」「実質合理的」な規範を「形式合理的」な規範へと転換させる必要性によって生まれた。また、「中心」の形式合理的な規範の制定能力と統制能力は、資本・情報・物流・技術の

中央への集中と、資本と情報システムの学習能力の向上とともに絶えず強化されていった。そこで、ウォルマートは、小売業とその影響下にある2億6500万を超える消費者、フィリピンの労働人口に匹敵する労働者や、世界中のウォルマートで売られている商品を生産する世界の製造業に対し、事実上の「立法権」を行使してきたのである。このように、本稿は、主権国家でなく大企業に、グローバル化された生産と消費における「新しいタイプの境界線を形成する力」が（半ば「無防備」に）付与されている点について警鐘を鳴らすとともに、グローバル化生産と消費における社会の法と国家法との関係に関する議論を促す契機となることを期待する。

【参考文献】

(日本語)

- 石井久子 (2003) 「アメリカにおける男女間賃金格差の動向——文献研究」、『高崎経済大学論集』2003年第46巻第3号、117-127頁。
- 犬田充 (1977) 『大衆消費社会の終焉』中公新書、1977年。
- 猪本有紀 (2001) 「米国最新流通事情——訪米流通事情視察団に参加して」『日本貿易会月報』2001年第579号、25-27頁。
- H. プレイヴァマン (1978) 『労働と独占資本：20世紀における労働の衰退』岩波書店、1978年 (英文原著1974年出版)。
- 江幡真史 (2020) 「20世紀後半における米国シアーズ・ローバック社の多角化経営の展開」、『経営学研究論集』2020年第52号、125-145頁。
- オイゲン・エールリッヒ (1984) 『法社会学の基礎理論』、みすず書房、1984年。
- 柯麗華 (2007) 『現代中国の小売業——日本・アメリカとの比較研究』、創成社、2007年。
- カール・ポランニー (2009) 『大転換——市場社会の形成と崩壊』、東洋経済新報社、2009年 (英文原著1944年出版)。
- ガルブレイス・ジョン (2016) 『アメリカの資本主義』、白水社、2016年 (英文原著1952年出版)。
- 金享珠 (2006) 「東アジアのディスカウントストア産業における欧米型小売り技術(ノウハウ)の国際移転・戦略に関する研究」、『久留米大学商学研究』、2006年第12巻第1号、75-104頁。
- 金享珠 (2008) 『小売企業のグローバル戦略と移転——小売ノウハウ海外移転の理論と実証』、文真堂、2008年。
- 金成洙 (2018) 「ウォルマートの成長戦略と影」、専修大学経営学会『専修経営学

- 論集』2018年第106号、1-18頁。
- ケネス・E・ストーン（1997）『「超大型店」とどう戦うか』ビジネス社、1997年。
- ゴードン・ウェイル（1979）『シアーズ・ローバックの企業戦略——流通が製造を支配する』、PHP研究所、1979年（英文原著1977年出版）。
- 酒井隆史（2007）『「ソックスの場所」について』、『現代思想』（特集——ポスト・フォーダイズム）青土社、2007年第35巻第8号、42-51頁。
- 佐々木亨（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』2003年第47巻第2号、155-182頁。
- サスキア・サッセン（2002）「グローバル化を掘り起こす」（講演録）、『思想』岩波書店、2002年6月。
- サスキア・サッセン（2007）『グローバル空間の政治経済学——都市・移民・情報化』岩波書店、2007年（英文原著1998年出版）。
- サスキア・サッセン（2017）『グローバル資本主義と「放逐」の論理——不可視化されてゆく人々と空間』、明石書店、2017年（英文原著2014年出版）。
- サスキア・サッセン（2018）『グローバル・シティーニューヨーク・ロンドン・東京から世界を読む』、ちくま学芸文庫、2018年（英文原著2001年出版）。
- サム・ウォルトン他（2002）『私のウォルマート商法——すべて小さく考えよ』講談社、2002年（英文原著1992年出版）。
- ジョージ・リッツア（1999）『マクドナルド化する社会』、早稲田大学出版部、1999年（英文原著1996年出版）。
- ジョージ・リッツア（2005）『無のグローバル化——拡大する消費社会と「存在」の喪失』、明石書店、2005年（英文原著2004年出版）。
- スキデルスキー・ロバート&スキデルスキー・エドワード（2022）『じゅうぶん豊かで貧しい社会——理念なき資本主義の末路』ちくま学芸文庫、2022年（英文原著2012年出版）。
- 鈴木敏仁（2022）『アマゾン VS ウォルマート— ネット巨人とリアルの王者が描く「小売」の未来』ダイヤモンド社、2022年。
- 太子堂正称（2005a）「ハイエクにおける自然と自然法概念」、『経済論叢』（京都大学）2005年第176巻第5・6号、486-530頁。
- 太子堂正称（2005b）「ハイエクにおける『立法者の科学』」、『経済論叢』（京都大学）2005年第176巻第5・6号、678-695頁。
- 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』、2005年第80号、1-51頁。
- 田口冬樹（2010）「グローバル・リテラーの経営戦略：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』、2010年第185号、1-40頁。
- ドナルド・R・カッツ（1989）『シアーズの革命：巨大企業の危機を救った男たち』、

- ダイヤモンド社、1989年（英文原著1987年出版）。
- ドン・ソーダクイスト（2012）『ウォルマートの成功哲学——企業カルチャーの力』、ダイヤモンド社、2012年（英文原著2005年出版）。
- 中野安（2007）『アメリカ巨大食品小売業の発展』、御茶の水書房、2007年。
- 西山和宏（2002）『ウォルマートの真実——最強のIT・最大の顧客満足』、ダイヤモンド社。
- ネルソン・リクテンシュタイン（2014）『ウォルマートはなぜ、世界最強企業になれたのか』、金曜日、2014年（英文原著2009年出版）。
- ハイエク（1998）『ルールと秩序——法と立法と自由Ⅰ』（新装版ハイエク全集第8巻）、春秋社、1998年。
- 原田英生（2008）『アメリカの大型店問題』、有斐閣、2008年。
- 林研三（1999）『「生ける法」論の展開——末弘法学・川島法社会学を中心として』、『札幌法学』1999年第10巻第1・2合併号、197-226頁。
- ポール・ウェスターマン（2003）『ウォルマートに学ぶデータ・ウェアハウジング：流通業界“巨人”の躍進を支える情報基盤の全貌』、翔泳社、2003年（英文原著2001年出版）。
- ポール・ロバーツ（2012）『食の終焉——グローバル経済がもたらしたもうひとつの危機』、ダイヤモンド社、2012年（英文原著2008年出版）。
- 細井英樹（2004）「日本NCR、処理能力を向上させたデータ・ウェアハウスの最新版『Teradata Warehouse 8.0』を発表」（2004年11月09日、細井英樹は日本NCR〈株〉代表取締役である）、ASCII.JP、<https://ascii.jp/elem/000/000/345/345053/>より。
- 藤田昌久&ジャック・F・ティス（2017）『集積の経済学——都市、産業立地、グローバル化』、東洋経済新報社、2017年（英文原著2002年出版）。
- マックス・ヴェーバー（1988）『法社会学（経済と社会）』、創文社1988年。
- 丸谷雄一郎（2018）『ウォルマートのグローバル・マーケティング戦略』（増補版）創成社、2018年。
- 見田宗介（2009）『現代社会の理論——情報化・消費化社会の現在と未来』、岩波新書、2009年。
- W.J.モムゼン（2001）『官僚制の時代——マックス・ヴェーバーの政治経済学』、未来社、2001年（英文原著1974年出版）。
- 吉田繁治（2003）「ウォルマートのデータ・ウェアハウスから学ぶもの」、ポール・ウェスターマン著『ウォルマートに学ぶデータ・ウェアハウジング：流通業界“巨人”の躍進を支える情報基盤の全貌』、翔泳社、2003年、1-16頁より。

(英語)

- Archer, Anna. (2005) "Shopping for a Collective Voice When Unionization Is Unattainable: 1.6 Million Speak Up in *Dukes v. Wal-Mart Stores, Inc.*", *Hous. L. Rev.*, 42 (3), 2005, pp.837-880.
- Basker, Emek. (2007) "The Causes and Consequences of Wal-Mart's Growth", *The Journal of Economic Perspectives* 21 (3), 2007, pp.177-198.
- Bianco, Anthony & Zellner, Wendy. (2003) "IS WAL-MART TOO POWERFUL? Low prices are great. But Wal-Mart's dominance creates problems -- for suppliers, workers, communities, and even American culture", *Business Week*, New York: Oct 6, 2003, Iss. 3852, pp.1-7.
- Fishman, Charles. (2006) *The Wal-Mart Effect: How the World's Most Powerful Company Really Works—and How It's Transforming the American Economy*, Penguin, 2006. (邦訳) チャールズ・フィッシュマン (2007) 『ウォルマートに呑みこまれる世界——「いつも低価格」の裏側で何が起きているのか』、ダイヤモンド社、2007年。
- Haiven, Max & Stoneman, Scott. (2009) "Wal-Mart: the Panopticon of Time", *Globalization Working Papers* (Institute on Globalization and the Human Condition, McMaster University) 2009(1), pp.1-37.
- Hornblower, Sam. (2004) "Wal-Mart & China: A Joint Venture", "Is Wal-Mart Good for America?" June 4 and October 7, www.pbs.org.
- Kellermann, Josh & Luce, Stephanie. (2011) "The Walmartization of New York City", August 2011 ALIGN: The Alliance for a Greater New York.
- Lehman, Jon. (2004) Interviews for *Frontline*: "Is Wal-Mart Good for America?" June 4 and October 7, www.pbs.org.
- Parsons, Talcott. (1937) *The Structure of Social Action*, New York: McGraw Hill, 1937, Chapter XVIII. (邦訳) タルコット・パーソンズ (1989) 『社会的行為の構造 (第五分冊)』、木鐸社、1989年。
- Scott, Robert E. (2007) "The Wal-Mart effect Its Chinese imports have displaced nearly 200,000 U.S. jobs", *Economic Policy Institute*, June 25, 2007, <https://www.epi.org/publication/ib235/> (2022年5月9日確認)。
- Scott, Robert E. (2019) A Conservative Estimate of "The Wal-Mart Effect": Wal-Mart's growing trade deficit with China has displaced more than 400,000 U.S. jobs, *Economic Policy Institute*, December 9, 2015, <https://www.epi.org/publication/the-wal-mart-effect/>.
- Smith, Hedrick & Young, Rick. (2004) "Is Wal-Mart Good for America?" November 16, 2004, www.pbs.org.
- Vance, Sandra S. & Scott, Roy V. (1994) *Wal-Mart: A History of Sam Walton's*

Retail Phenomenon, New York: Wayne Publishers, 1994.

Lichtenstein, Nelson (2006) *Wal-Mart: The Face of Twenty-First-Century Capitalism*, The New Press, 2006.

Lidz, Victor & Bershady, Harold J. (2006) "Parsons' Tacit Metatheory," in Helmut Staubmann, ed., *Action Theory: Methodological Studies (Studies in the Theory of Action)*, Lit Verlag 2006, pp.83-138.

Wal-Mart Annual Report 1980-2021, *Wal-Mart Inc.* (1980-2021), <https://stock.walmart.com/financials/annual-reports/default.aspx>.

(中国語)

Chan, Anita. (2016) 『沃爾瑪在中國』、復旦大學出版社。(英文) *Walmart in China*, Anita Chan, ed., Cornell University Press. 2011.

李昂 (2019) 「全球經典商超系列研究 (二) : Walmart 競爭優勢再思考」、中國銀行證券研究院、2019年1月30日、http://pdf.dfcfw.com/pdf/H3_AP201901311290528655_1.pdf。