■ ウォルマートは何故安く売れるのか

年間売上高 2,587 億ドル（28 兆 4,570 億円)、今や世界最大の企業にまで発展したウォルマート。この小売業を超える小売業は出現するのだろうか。常に原則を忠実に実践し、慢心するということがない。「小企業のごとく経営する」をカルチャーの一つとして持っており、全体売上高よりも一店ごとの売上高を大切にしている。この企業に死角を見つけるのはなかなか難しい。

１．低価格実現の背景

ある調査によると、ウォルマートの仕入価格は他の小売業に比べて 10%ほど安いという結果が出ている。これは一般の小売業とは違った仕入方法を取っていることによるが、消費者への低価格の実現には、他にもサプライチェーンコストの削減とオペレーションコスト（特に人件費）の削減といった２大領域がある。

１）仕入価格低下戦略

① EDLP（Everyday Low Price）

小売業の価格戦略には EDLP と Hi&Lo（ハイ・アンド・ロー）の２タイプある。一般的には Hi&Lo を取る小売業が多い。Hi&Lo は木曜日に新聞広告を出し、週末に特売をするタイプの小売業である。特売にはメーカーが協賛し、この期間の販売に対して価格を 15%ほど割引き、また広告費の一部を負担する。それに対し、EDLP は常時同じ価格で売ることを原則としており、週末特売は行わない。行わない代わりにプロモーションコストを販売価格に反映するように要求している。このような（ウォルマートの）要求に対し、プロクター＆ギャンブル、クラフト等の大手消費財メーカーは EDLP 用のプライスリストを適用している。

（注：ウォルマートは 3 ヶ月継続のロールバックを実施している。同社はこれを特売とはみなしていない。予定の売上高に満たないメーカーに対し要求することが多い。）

② CPFR による生産量の決定、生産効率の向上

ウォルマートは CPFR（Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment）による商品仕入を行っている。これはメーカーとの協働で需要予測を行い、事前に仕入量を決定するものである。メーカーはこの需要予測をもとに生産量を決定する。この方法は正しく需要予測が行われる限り、双方のメリットが大きい。小売業は発注ミスに頭を痛める必要が無く、発注に時間もかからない。メーカーにとっても予備在庫を最小限に抑えることができる。週ごとの生産量が事前に決まっているので生産ラインを効率的

に運用することができる。メーカーは一週間分の商品を工場倉庫の一角にプールする。そこにウォルマートのトレーラーが現れてバックホール(後述)により商品を持ち帰る。

これが仕入価格にどう関係するかというと、生産量が決定されるとともに価格も決定されるためで、そこにラインの効率的運用が反映されている。つまり、ウォルマートはメーカーの占有領域である生産管理の分野にまで手を出しつつあるということである。しかし、この生産効率化に対する価格的配慮は、差別対価を禁止したロビンソン・パットマン法をクリアーするものでなければならない。

ロビンソン・パットマン法はクレイトン反トラスト法（1914 年制定）の商取引部分を改正強化したもので、1936 年に制定された。当時、米国には A&P、クローガー、セーフウェーといった大型チェーンが存在していた。1931 年度を例にとると、A&P が 15,670 店、クローガーが 4,884 店、セーフウェーが 3,527 店である。それに対し、独立グローサリー店は推定 30 万店、グローサリー卸売業は 5,000 社存在していた。卸売業 1 社当たりの顧客数は 60 店ということになる。当時、大手小売業のプレッシャーもあって、メーカーは一回当りの購入量とともに一定期間の購入量を対象とした割引制度を採用していた。そのため、卸売業の仕入価格は不利になり、結果的に独立系小売店が成り立っていかなくなった。ロビンソン・パットマン法はこのような背景の下に制定され、メーカーによるチェーンストアへの差別対価を禁止している。どのような場合に差別対価になるのか、簡単に列記すると次のようになる。

- 同等級、同品質の製品を販売する場合
- 方法あるいは数量の違いにより、製品の製造、販売、及び配送に伴われるコストの差異が正当に考慮され、その差異に相当する部分が提供されるのでない場合

同等級、同品質とは全く同じ製品を意味するのではなく、同じ内容のものであれば PB も含まれる。メーカーが NB と PB を共につくり、それが同じ内容であれば同じ価格で販売しなければならない。また、裁判所の判例では、「同じ時期に同じ製品を販売した場合」ということで特売期間は含まれない。連邦取引委員会（FTC）のガイドラインでは、プロモーション時のディスカウント及びアローワンスは「比例して対等」としている。

方法あるいは数量の違いにより・・・は、裁判所の判断は 1 回当たりの購入量を基準とし、一定期間の購入量による差別対価はその差異を正当に考慮する（科学的に実証する）ことが困難であることから違法とされた。つまり、米国では年間リベートは違法になる。1 回当たりの購入量で最も割引が高くなるのは貨車一台分、トラック 1 台分ということで、この場合の割引根拠は配送コストの差異にある。つまり、パレット 1 台とトラック 1 台では単位当りの配送コストが異なることによる。現在のところ、ロビンソン・パットマン法において差別対価が認められているのはこの配送コストの差異だけである。

残る、製造コスト、販売コストの差異は今のところ認められていない。しかし、最近は製造コストに関する限りコンピュータ管理が進み、ラインの稼働率や人員配備などを厳密に計算することによってコストを割り出すことが可能になってきた。

話が横道にそれてしまったが、ウォルマートと協働関係にあるメーカーが製造原価を正当に考慮し、科学的に実証が可能になれば、ロビンソン・パットマン法の解釈に新たな一頁が開かれることになる。

２．サプライチェーコストの削減

１）バックホール

店舗に配送した後の空車をメーカーの工場もしくは倉庫に寄せ、商品を引き取ることをいう。元来、米国の商慣行では、1 地点までの配送コストはメーカーのリスト価格に含まれていた。つまり、小売業の DC や卸売業者までの配送はメーカーの責任として行っていた。しかし、空車を利用することは無駄の排除につながり、単にサプライチェーン上のコスト削減に留まらず、渋滞の緩和、燃料消費の削減など社会的経済性から見ても好ましいといえる。その結果、バックホールを制度化するメーカーが増加するようになった。この場合の契約は工場もしくはメーカー倉庫渡しとなり、FOB 価格となる。一般的には１％程度が割り引かれる。

ウォルマートではバックホールを基本としており、商品発注と共に空車をアレンジしてメーカーに引取り時間を連絡する。メーカーはそれまでに所定の場所に受注数量を用意する。しかし、全てのメーカーに対して自社のトラックをアレンジできるわけではない。ロジスティクス上のコストを考え、場合によっては契約にあるサードパーティーのトラック会社が引き取りに行く場合もある。

（注：ウォルマートはゼネラルマーチャンダイズ（非食品）を扱うリージョナル DC では自社トラック（6,300 台）による配送を行っているが、食品 DC ではサードパーティーに配送を委託している。食品 DC のトラック数は 3,500 台）

２）カテゴリーチームとカスタマーチーム

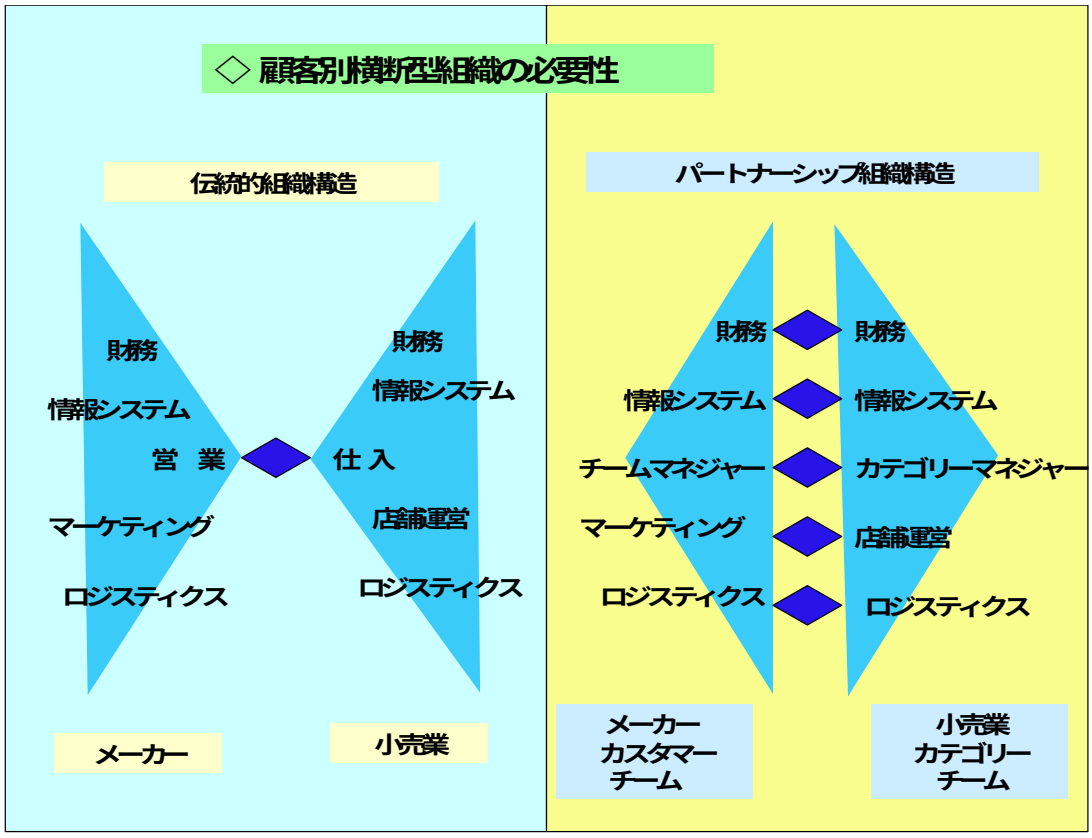
メーカーは大手取引先（トップ 10 社程度）にはカスタマーチームを編成している。この中で、最も編成人数が多いのがウォルマートチームである。例えば、プロクター＆ギャンブルは 200 人をウォルマートチームに割いている。現在、ウォルマート本社のあるアーカンソー州ベントンビル及びその周辺にはメーカー450 社が営業所を構え、ウォルマートとのコラボレーション活動を行っている。全体人数は 5,000 人を越えている。何故、これだけの人材を割けるのか。それはウォルマートへの依存度が大きいことによる。

ウォルマートへの売上依存度

Rayovac（乾電池）	26% 179 億円	Dial（石鹸）	24% 369 億円
Clorox	23% 1,121 億円	Revlon	20% 269 億円
Proctor & Gamble	12% 8,200 億円	Newell Rubbermaid	15% 1,342 億円
Gillette	12% 1,217 億円	H.J. Heinz	10% 1,132 億円
Kimberly-Clark	10% 1,628 億円	Kraft	10% 3,567 億円

出所： Morning News Beat, January 29, 2003　Fortune March 3, 2003

メーカーのカスタマーチームに対し、ウォルマートではカテゴリーチームを構成している。つまり、チーム対チームの対応である。大手得意先に対しては、今では営業マンという存在はなくチーム対応が基本になっている。これらのチームは、①カテゴリーマネジメント、②ロジスティクスの改善、③CPFR などのプロジェクトを協働で行っている。



次回につづく