

模倣戦略の正当性

—イオンとウォルマートの活動比較研究—

早稲田大学商学部 4 年

井上達彦ゼミナール第 4 期

1F040504-1

佐藤 公亮

SUMMARY

これまで日本の多くの小売企業は、欧米のチェーンモデルを理想像としてきた。しかし、そんな欧米の巨大小売チェーン企業も日本の小売市場では苦戦を強いられている。こうした中で、イオンは欧米の小売チェーン企業をモデルとしながらも、日本の小売市場で高いシェアを誇っている。ただ、イオンは欧米の小売チェーン企業の活動を全て模倣するのではなく、「模倣してもよい」活動と「模倣してはいけない」活動を区別している。

本論文では、主に米国のウォルマートの活動を模倣しているイオンがとった模倣戦略の正当性を主張することを目的とする。

イオンが主にウォルマートの活動を模倣しているのは、年間を通じて価格を固定させ、毎日安定した低価格で商品を提供する **EDLP** という事業戦略と、その **EDLP** を実現するために必要不可欠な活動である。イオンは、これらの活動を模倣することによって **SCM** 全体の流れがスムーズになった。しかし、その他の活動に関しては、そっくりそのまま模倣しても日本の小売市場では意味がない。本論文では、米国と日本の国レベルでの比較を行い、それぞれの国の特徴と違いを述べている。その比較から、米国と日本とでは消費者の購買行動や小売市場の大きさや状況、国土面積や人口密度などが異なることが要因で、イオンはウォルマートの活動を一部だけ模倣したり、イオン独自の活動を加えたりしていることがわかった。

したがって、イオンの模倣戦略が正当である理由としては、ウォルマートの活動を全て模倣するのではなく、模倣するにあたって、前提部分とも言える日本と米国の国レベルでの違いをしっかりと捉え、日本の小売市場や消費習慣に合わせて一部だけ模倣したり、イオン独自の活動を加えたりして、「模倣してもよい」活動と「模倣すべきでない」活動を区別しているからである。

そして、イオンは日本の小売市場において、**EDLP** という独自のポジションを築いている。さらには、**EDLP** を実現するための様々な活動がそれぞれ結びついているために、他の競合小売チェーン企業が追随できない模倣困難な競争優位を構築し、維持している。

目次

SUMMARY.....	P. 2
目次.....	P. 3
I はじめに.....	P. 4
1. 研究背景	
2. 研究目的と各章の概要	
II ウォルマートとイオンの活動レベルでの比較.....	P. 6
1. ウォルマートの主要な活動	
2. イオンの主要な活動	
3. イオンが「模倣している」活動と「模倣していない」活動	
III 米国と日本の前提部分での比較.....	P. 11
1. 米国の特徴	
2. 日本の特徴	
3. 米国と日本の特徴の違い	
IV 日本の小売市場でとったイオンの行動.....	P. 15
1. イオンの模倣は適切であるか	
2. イオンはなぜ模倣しなかったのか	
3. イオンの模倣戦略の正当性	
V おわりに.....	P. 25
1. 結論	
2. 本論文の問題点と今後の課題	
参考文献.....	P. 26

I はじめに

1. 研究背景

日本の多くの小売企業は、欧米のチェーンモデルを理想像としてきた。過去に、日本から多くの小売業界の関係者が欧米に渡り、チェーンモデルやそのノウハウを熱心に学んだ。その結果、様々なチェーンストアが日本には存在しているが、どれも似たような業態で、見分けのつかない店舗が多くなっている。そのように感じた人もたくさんいるのではないだろうか。

こうした中で、日本の小売企業がこれまでモデルとしてきた欧米の巨大小売チェーン企業が日本に続々と進出してきているが、そのほとんどが成功しているとは言えない。どの企業も、日本の文化や慣習、制度、独特の流通形態などに苦しめられてきているのだ。

今日では、さらに消費の成熟化が進み、安さなどの価格面だけではなかなか満足できない消費者も増えてきており、日本の各小売企業も、付加価値をつけるなどして消費者への様々な価値提案を試みている。

このように、日本の小売チェーン企業がモデルとしてきた欧米の小売企業ですら苦戦を強いられている日本の成熟した小売市場において、日本の各小売チェーン企業は戦略の変化、転換を求められている。

2. 研究目的と各章の概要

このような状況の中で、日本の大手小売企業の一つであるイオンも欧米の巨大小売チェーン企業をモデルとしてきた。特に、世界最大規模の売上高を誇る小売チェーン企業であるウォルマートをモデルとし、その活動を模倣している。しかし、イオンはやみくもに全ての活動を模倣するのではなく、「模倣してもよい」活動と「模倣してはいけない」活動を区別している。果たして、そのような模倣のやり方に意味があるのだろうか？

本論文では、イオンがウォルマートの活動を「模倣してもよい」部分と「模倣してはいけない」部分に区別するやり方は正しいのか？という疑問から、ウォルマートとイオンの活動の両方を比較した上で、イオンが「模倣している」活動、「模倣していない」活動を明らかにしていく。そして、その要因となっている部分を米国と日本の国レベルでの違いから探り当て、イオンがとった模倣戦略の正当性を主張することが研究目的である。なお、本論文はイオンを擁護する立場から論じていくとする。

次に、各章の概要であるが、Ⅱでは、ウォルマートとイオンの主要な活動をそれぞれ説明し、イオンが「模倣している」活動と「模倣していない」活動を述べていく。Ⅲでは、ウォルマートとイオンを比較する上で、前提部分とも言える米国と日本の国レベルにおける比較を行い、それぞれの国の特徴と違いを述べていく。Ⅳでは、ⅡとⅢで述べた内容を踏まえて、イオンが模倣した活動に関しては、それが適切であるかどうか、模倣していない活動に関しては、なぜ模倣しなかったのかを述べ、イオンがとった模倣戦略の正当性を主張する。最後のⅤでは、本論文の結論と、問題点、今後の課題を述べていく。

Ⅱ ウォルマートとイオンの活動レベルでの比較

1. ウォルマートの主要な活動

▼ウォルマートの基盤である EDLP 戦略

ウォルマートは言わずと知れた世界最大の売上高を誇る小売企業である。そしてその仕組みの根幹をなす活動となっているのが、まぎれもなくエブリデイ・ロー・プライス（以下、EDLP とする）である。EDLP とは、「年間を通じて価格を固定させ、毎日安定した低価格で商品を提供することである」（菊地,2004,P.143）。

これに対し、一般的に他の小売チェーン企業は「ハイロー」という全く逆の戦略をとっている。ハイローとは、店頭で一定期間価格を上下させ、値下げした特売目玉商品をチラシや CM などを使って積極的に需要を喚起させる戦略（菊地,2004,P.143・鈴木敏,2003,P.36）であり、日本の小売業界にとっては実に当たり前の売り方であり、そして世界中の小売業界にとっても当たり前の売り方である（鈴木敏,2003,P.36）。

EDLP の特徴は、チラシや CM などの広告は必要なく、特売日に備えての作業の手間もかからず平準化でき、販促費や人件費が大きく削減できる点である。また、毎日安定した低価格によって需要の波が最小限に抑えられ、商品の発注作業も容易になり在庫管理もしやすくなるという利点もある。

▼EDLP を支えているローコストオペレーション

EDLP 実現のためには、徹底したローコストオペレーションが絶対不可欠である。まず、ウォルマートはメーカーとの直接取引により、メーカーから大量に商品を買いつけてスケールメリットを獲得し、低価格で商品の販売を行いながらも利益を十分に得られるサプライ・チェーン・マネジメント（以下、SCM とする）体制を築いている。

IT 分野においては、それぞれの部門で縦割りに管理されてきたデータを一元管理するデータ・ウェアハウスを導入して巨大且つ高度な情報ネットワークシステムを構築している（鈴木敏,2003,P.64）。中でも唯一無二の存在なのが「リテールリンク」である。リテールリンクの特徴は、インターネットベースであり、商品の「詳細な在庫や販売状況を納入業者と共有し、的確な販売数量予測や在庫管理が可能になる情報システム」（菊地,2004,P.202）である。このようにしてウォルマートとメーカーが分業、協同してビジネスを行っていくことによって、効率的な製・配・販を実現し、なおかつ SCM 全体のコストが下げられ、商品の価格に直接反映させることができている。

さらに物流分野においても、ウォルマートは自前で物流施設を構えている。施設に在庫を持たないクロスドック方式や、メーカーにウォルマートの詳細な情報を提供する代わり

に、メーカーに物流施設の管理を任せることによって、ここでもまたローコストオペレーションを可能としている。

▼個別店舗主義

ウォルマートは、チェーンストアでありながら本部に全ての権力を集中するのではなく、本部と店舗の力関係を拮抗させてバランスよくオペレーションを成立させている。特に、粗利益高にも影響を与えるマーチャンダイジングに関しても、本部が権限を持ちながら店舗にも自由裁量がある仕組みを作っている。具体的に言えば、本部からの指示以外にも、地域ごとにある各店舗の従業員が、この店舗でしか売れない商品や地域固有のニーズがある商品を独自に仕入れて売り場に並べることができ、場合によっては価格も変えられるという仕組みである（鈴木敏,2003,PP.125～PP.146）。

▼主力業態スーパーセンター

ウォルマートは、主力業態であるスーパーセンター（SuC）が大きな収益の源泉となっている。スーパーセンターとは、非食品に加えて食品関連も揃っていて、スーパーマーケット、ディスカウントストア、ホームセンターなどが合わさったような業態である（菊地,2004,P.168）。売り場については、ワンフロアでレジは1カ所の集中レジ方式が採用されているので、消費者にとっては1回で全ての買い物が済ませられるようになっている。また、ワンフロアということからローコストで店舗を建設、運営でき、コスト削減分を商品の価格に反映させることができる仕組みとなっている。

つまり、このスーパーセンターという業態は、ウォルマートで最も収益の上がる業態構造であると同時に、EDLPを確実に実現できる小売業態である（野口,2002,P.77）。

2. イオンの主要な活動

▼EDLP 戦略

イオンは、日本の競合小売チェーン企業が従来からのハイロー戦略を行う一方で、毎日同一の価格で安定して安いEDLP戦略を行っている。EDLPは原則として特売のためのチラシはまかないが、イオンは週に1回チラシを掲載し、特売を行っている。

▼積極的な規模拡大

イオンは、小売業界の中で企業規模・店数規模拡大路線を歩んでいる。特徴は、活発なM&A戦略と言える。例を挙げれば、古くはヤオハン、マイカル、壽屋などの経営破綻企業の再建であり、近年ではダイエー、マルエツとの資本提携である。このようなM&Aや資本

提携などの規模拡大の狙いは、スケールメリットを十分に生かした高いバイイングパワーを手に入れることである。低価格で商品を提供するためには商品をたくさん安く仕入れなければならない。そのためにも企業規模の拡大はなくてはならない活動のうちの一つである。

▼メーカーとの直接取引

イオンのメーカーとの取引形態は主に直接取引である。一部の商品では、まだ問屋などの卸売業者を介しての取引も行っている。EDLP 戦略に直接取引は必要不可欠であるが、直接取引を行うことによって卸売業者カットが可能になり、中間コストなどの物流コストを大幅に削減することができる。また、商品をたくさん安く仕入れることができ、コスト削減分を商品の価格に反映させることができる仕組みである。

ただ、直接取引をするためには、イオンは物流センターやそのシステムを自前で構築しなければならない。しかし、イオンはメーカーとの情報共有を深め、効率の良い SCM を可能とするなどお互いにメリットが生まれる新しい物流システムを構築している。

▼「WWRE」への参加

イオンは、企業間の電子取引市場「WWRE」（ワールド・リテール・エクスチェンジ）に参加している。主に、オークション方式の取引で商品や資材などの大量仕入れを行い、調達コストを大きく引き下げている。また、イオンの提携企業やグループ企業についても、資材などの発注に WWRE を活用して一つにまとめることによって、スケールメリットを生かしたコスト削減に成功している（鈴木孝,2003）。

▼PB 商品の確立

イオンは、PB（プライベートブランド）商品の開発に積極的だ。PB 商品は一般的な、メーカーが開発する NB（ナショナルブランド）商品に比べて低価格なのに加えて利益も大きいことから、PB 商品の拡大によって粗利益を高めようという考えである。イオンの PB 商品は「トップバリュ」として知られ、イオンの他にも、提携企業やグループ企業など多店舗にも置くことによって、ここでもスケールメリットを生かした大量生産と大量仕入れが可能であると同時に、NB 商品と比べて消費者に敬遠されがちな PB 商品さえも「トップバリュ」というブランドとして世間で認知され始めている。

▼都市郊外への大型ショッピングセンター出店とドミナント化

イオンの出店活動は、都市郊外へ多数の大型ショッピングセンター（SC）を出店して大量集客を行っているのが特徴だ。主に自社の店舗（ジャスコなど）を核店舗とする他に、数多くの専門店、飲食店などをテナントとして迎え入れてモールを形成している。人口密度の低い都市郊外であっても、この大型ショッピングセンターによって集客効果の増大が

見込むことができる。さらに同じ都市郊外にショッピングセンターを多数出店してドミナント形成することによって、1カ所集中による商品の物流配送コストを削減している。

3. イオンが「模倣している」活動と「模倣していない」活動

これまでⅡの1、2でウォルマートの活動をそれぞれ述べてきたが、ここでは両社の活動の比較をP.10の図（図1）に示した上で、イオンが「模倣している」活動と「模倣していない」活動を述べていくこととする。

▼「模倣している」活動

（図1）にも示している通り、イオンがウォルマートの活動を模倣している部分は、「取引形態」、「物流」、「IT」、「メーカーとの関係」である。メーカーとの取引はウォルマートと同様に直接取引を行っており、物流においても、自社で物流施設を築いている。IT面に目を向けてみても、ウォルマートが単独で行っているリテールリンクとは機能が異なるものの、イオンもリテール連合で企業間の電子取引市場「WWRE」に参加して取引を行っている。さらに、最新の情報ネットワークを駆使して、メーカーともパートナー関係を結び、情報共有などお互いにメリットが生まれる効率的な取引を行っている。

これらから、イオンがウォルマートの活動を模倣しているのは、ITを駆使した情報ネットワークの構築活動であり、取引や物流といったSCM活動であることがわかる。

▼「模倣していない」活動

逆に、イオンがウォルマートの活動を模倣していない部分は、「主力業態」、「価格政策」、「企業規模拡大」、「商品政策」、「店舗オペレーション」である。ウォルマートが、スーパーセンターや旧来型のディスカунストア（DS）を主力として出店しているのに対し、イオンは、旧来型の総合スーパー（GMS）に加えて、近年では都市郊外に大型ショッピングセンターを主力として多数出店している。

価格政策においても、ウォルマートがEDLPであるのに対し、イオンはEDLPに加えて、週に一度の特売を行い、チラシ広告も掲載している。ウォルマートも年に9回チラシを掲載し、「ロールバック」という値下げ販売を時々行っている（鈴木敏,2003,P.46,P.164）ものの、イオンに比べれば少ない頻度なので、ウォルマートはほぼ純粋なEDLPであるのに対し、イオンは特売との複合型EDLPと言える。

企業規模拡大については、ウォルマートが海外進出時を除いては基本的に同業他社の買収はあまり行わないのに対し、イオンはM&Aや資本提携などを積極的に行っている。

商品政策では、ウォルマートにもPB商品が存在しているが、あくまで中心はNB商品の

低価格販売であり、NB 商品に重きを置いている。一方のイオンも EDLP で NB 商品の低価格販売を掲げているが、それよりもさらに低価格でなお且つ利益率の高い PB 商品の開発にもとても積極的だ。

店舗オペレーションでは、ウォルマートが本部だけでなく店舗にもある程度の権利がある個別店舗主義であるのに対し、イオンは本部が中心となって運営を行う中央集権型オペレーションである。これらから、イオンがウォルマートと全く正反対の活動を行っているというよりも、一部だけ活動が異なっている、活動を変えているということがわかる。

(活動項目)	【ウォルマート】	【イオン】
(主力業態)	SuC、DS	GMS, SC
(価格政策)	EDLP	特売との 複合型EDLP
(企業規模拡大)	同業他社の買収は ナシ	活発なM&A、 資本提携
(商品政策)	NB中心	NB+積極的なPB 開発
(店舗オペレーション)	個別店舗主義	本部主導の中央 集権型
(取引形態)	直接取引	直接取引
(物流政策)	自社物流	自社物流
(IT政策)	リテールリンク	WWRE
(メーカーとの関係)	パートナー型	パートナー型

模倣していない活動

模倣している活動

(図 1) ウォルマートとイオンの活動レベルでの比較

Ⅲ 米国と日本の前提部分での比較

Ⅱでは、ウォルマートとイオンの主要な活動をそれぞれ比較してきたが、Ⅲでは、両社の活動の違いを比較する上で、前提の部分として重要であろう米国と日本の国レベルにおける違いを P. 14 の図 (図 2) に示し、それぞれの国の特徴を簡単に述べていくこととする。

1. 米国の特徴

▼広大な国土面積、低い人口密度

米国は、世界第 3 位の国土面積を誇り、人口もまた世界第 3 位 (2006 年) である。しかし、同じ世界第 3 位とはいえ、広大な米国の国土面積に対して人口の割合は意外にも少なく、人口密度の低い国であるのが特徴である。

▼巨大小売チェーン企業がひしめく小売市場

国土の広い米国には巨大な小売市場があり、そこに巨大な小売チェーン企業が数多く存在している。世界最大の売上高を誇るウォルマートを筆頭に、クローガー、アルバートソン、ターゲット、コストコ、セーフウェイ、ホームデポ、K マートなど、世界の小売業売上高ランキングの上位に顔を出すチェーン企業ばかりである。つまり、米国は世界と比べても有数の巨大な小売市場を持っていることがわかる。

▼まとめ買いが当然の米国

米国人はだいたい、週末に自動車を使って買い物に行き、1 週間分の食料や日常生活で必要とするものを購入するのが一般的である。また、販売されている一つ一つの商品の容量も大きく、まとめ買いに適している。消費者もまとめ買いに合わせて、商品を選ぶことができる。例えば、肉などはキログラム単位で購入していくのは当たり前のことで、家に帰ってからその日に使用する分だけ料理していくのである。もちろん、そのような大きいサイズの肉や大容量の食料を十分に保管することができるだけの大きな冷蔵庫を家庭に備えているのが米国の特徴でもある。

▼卸の中抜きが進む米国

米国の小売企業は、問屋などの卸売業者を通さずメーカーとの直接取引が多いのが特徴である。もちろん、小規模の小売チェーン企業や、チェーンストアではない小売企業、小口の商品を取り扱わなければならない小売企業は問屋などの卸売業者を利用している (鈴木敏, 2003)。しかし米国の場合、上記でも述べたが、世界の小売業の中でも上位に入る巨

大小売チェーン企業が多数存在し、それらの企業はほとんどメーカーとの直接取引を行っている。上記以外で述べた他にも、ある程度の店舗数や企業規模を誇っている小売チェーン企業は直接取引をしていると言ってもいいだろう。直接取引を行う理由は、企業規模が大きければ問屋などの卸売業者を介した取引よりも、スケールメリットを十分に生かしたメーカーとの直接取引をした方がコストダウンも図れて効率の良い物流が行えるからである。

また、米国は国土面積が広く人口密度も低く、店舗の出店に制約はないので、企業規模を大きくすることが容易であり直接取引を行いやすいのかもしれない。

2. 日本の特徴

▼大きい人口密度

日本は国土面積が世界第 60 位であるが、人口は世界第 10 位（2006 年）と人口が比較的多いことから、日本は人口密度が非常に大きいのが特徴である。しかし、近年は少子高齢化が進み、今後は日本の人口は減少していくと見られる。

▼オーバーストア状態の日本

日本の小売市場は、米国と比較すると小さいが、世界的に見ると大きい市場規模を誇っていると言える。しかし、日本の小売企業やその店舗数は、人口や市場の規模と比較した場合、非常に多く、需要よりも供給が過剰になる、つまりオーバーストア状態に陥っている。

このように数多くの小売企業や店舗が存在すると、市場の中でのシェアは細かく分けられることとなり、大手の小売チェーン企業でも、小売市場ではたった数パーセントのシェアしか獲得できていないのである。

▼小口多頻度購買の日本人

日本の消費者は、一般的に週に 3 回以上、近隣にある小売店舗（主にスーパーマーケット）に買い物に行くことが多く、小口多頻度購買であるのが特徴だ。購買頻度が高い理由としては、米国に比べて冷蔵庫が大きくなり、居住空間も狭いということと、また日本人は生食を好む習慣があり、鮮度や味覚にはどこの国よりも敏感であるためである（野口,2002,P.89）。したがって、毎日の夕食に使用する材料をその日その日にわざわざ買いに行く家庭が多い。

また、日本人はテレビの CM や新聞などに入っているチラシを見て買い物に行く消費者も多く、それぞれの店のチラシを見比べながら、買い物に行く店を使い分けたりもする。

こういった広告面での効果や影響もあることから、日本の消費者が週に何度も店舗に足を運ぶのは当然かもしれない。しかし、最近は日本も生活習慣が徐々に欧米化しており、一概にこれまでの日本人の習慣が全てとは言えないのである。

それにしても、このように消費者が必要とするものをいつでもすぐに購入することができる店舗が日本には数多く存在しているから、小売企業のオーバーストア状態に繋がっているのかもしれない。

▼複雑な日本の流通機能

日本の卸売業の特徴は、複雑な多段階構造となっていることだ。日本のように何段階も卸を介入させる国はない。その流通過程では、「メーカーが卸売業者に支払うリベートや、卸売業者やメーカーが小売チェーン企業に支払うセンターフィーなど、客観的に見て複雑な取引慣行が存在している」（菊地,2004,P.204）。このような中間コストが、消費者の購入する商品に上乗せされてしまうわけである。

しかし、日本には小規模の小売企業が数多く存在している。そんな小規模の小売企業にとって、問屋などの卸売業者を経由する流通構造は当然である。卸売業者が、多くのメーカーから商品を仕入れてくることによって、品揃えを充実させることができる。さらに、ロットのまとまらない小さい商品も卸売業者が仕分けてくれたり、情報提供などのサポートも行ったりと、小規模の小売企業にとって卸売業者はなくてはならない存在であり、日本の卸売業の流通機能も諸外国と比べて高度に発達していると言われている。

3. 米国と日本の特徴の違い

Ⅲの1、2で米国と日本の特徴を述べてきたが、それぞれの国の特徴の大きな違いをここでまとめることとする。（図2）にも示した通り、米国と日本の特徴の大きな違いは、食習慣と購買行動と言ってよいだろう。米国の消費者は、週末に必要なものを一気にまとめ買いをして大きなサイズの冷蔵庫に保管する大口少頻度購買が習慣となっているが、日本の消費者は、週に何度も店舗へ足を運ぶ小口多頻度購買が習慣となっている。その背景として日本の消費者は、生食を好む習慣があり、味覚や鮮度品質に敏感であることから、週に何度も買い物に行くと言われている。そのために鮮度の新しい、品質の良いものを求めて毎日買い物に行く家庭もある。

また、日本の消費者は、チラシなどの広告を見て、その日の特売目玉商品を目当てに店舗へ買い物に行く習慣もあり、チラシを見比べながら買い物に行く店を決める消費者も多く、ここでも多頻度購買の要因となっている。しかし、日本も生活習慣が徐々に欧米化してきており、変化してきている部分もある。

日本には、必要とするものがいつでもすぐに手に入れるように多数の小売店舗が存在しており、消費者のニーズに応じてはいるが、人口や小売市場と比較すると、小売企業や店舗の数の割合は多く、供給が需要を上回るオーバーストア状態となっている。一方の米国は、広大な国土面積に比べて人口が少なく、多くの巨大な小売チェーン企業が巨大な小売市場を占めている状態である。

米国では卸売業者をカットした直接取引が盛んであるが、日本では問屋などの卸売業者を介した取引が一般的であり、その卸売業の機能は複雑な多段階構造であるけれども、諸外国の流通機能と比べて高度に発達している。

(比較項目)	【米国】	【日本】
(国土面積)	9631418km ²	377835km ²
(人口<2006年>)	300007997人	127767944人
(人口密度)	31人／km ² (小さい)	337人／km ² (大きい)
(小売市場)	大きい	オーバーストア
(食習慣)	生食は好まない	生食を好む
(購買行動)	大口少頻度購買 週末にまとめ買い 大容量の商品を購入	小口多頻度購買 チラシを見て買い物 に行く
(交通事情)	国土面積が広く制約 が少ない	道路が多く道が複雑
(流通機能)	卸を経由しない	多段階構造で高度に 発達

(図 2) 米国と日本の前提となる国レベルの部分での比較

IV 日本の小売市場でとったイオンの行動

Ⅱでウォルマートとイオンの活動レベルでの違い、Ⅲでは米国と日本の前提となる部分である国レベルの違いを述べてきたわけだが、Ⅳでは、イオンがウォルマートの活動を模倣した部分は適切であるか、また、模倣しなかった活動については、なぜ模倣しなかったのかを、Ⅱ、Ⅲで説明したことを踏まえて述べ、イオンが日本の小売市場の中でどのような活動を行っているのかを説明していく。

1. イオンの模倣は適切であるか

イオンは、毎日同一の価格で安定して安い EDLP という事業戦略を行っているが、EDLP を実現するためには、仕入れコストや取引コスト、物流コスト、運営コストなどを下げなければならない。ウォルマートはこれらのコストを引き下げる活動を行い、EDLP を確立させて、またそれを維持する仕組みを構築している。イオンがウォルマートの活動を模倣しているのは、まさにその EDLP を実現させるための活動である。しかし、日本と米国という市場の大きさの違いはあるものの、イオンとウォルマートとでは、企業規模や売上規模にとっても大きな差があるため、たとえイオンが、ウォルマートが EDLP 実現のためにやっている活動を模倣できたとしても、その効果には歴然とした差があることもここで付け加えておかなければならない。

では、イオンが EDLP 実現のために模倣した活動は日本の小売市場では適切であるかどうかをこれから述べていくこととする。

▼メーカーとの直接取引

EDLP 実現のためには、メーカーとの直接取引は必要不可欠であるとⅡでも述べたが、それ以外でも直接取引という活動は、イオンにとって適切な模倣だと言える。なぜならば、メーカーとの直接取引は、他の競合小売チェーン企業にとって模倣困難な活動であるからだ。

日本の取引慣習と言え、問屋などの卸売業者を介した複雑な取引が一般的となっているが、イオンが行っているメーカーとの直接取引は、そんな日本の独自の取引慣習を打破したものであり、他の競合小売チェーン企業にとってみればなかなか真似しにくい活動と言える。それだけではない。メーカーとの直接取引を行うためには、取引量が大きくなければメリットのないメーカー側に受付けてもらえないのだ。つまり、小規模や中規模の小売チェーン企業ではメーカーとの直接取引は難しいのである。ちなみに、現在日本でイオンと同等の売上規模を誇っている大手の小売チェーンはイトーヨーカ堂ぐらいで、その

イトーヨーカ堂はイオンとは対照的で、消費者に付加価値を与える価値提案型の企業であり、さらに仕入れ、物流面においても、問屋の利用を前提としたものなのでほとんど直接取引を行っていない。

このようにメーカーとの直接取引は、模倣しにくい活動であるだけでなく、メーカーとの取引量も大きくなるような企業規模もなければいけない。今のところ、多数のメーカーと直接取引を行えているのはイオンぐらいであり、言い換えれば、直接取引を行っていない小売チェーン企業は EDLP の実現が困難である。

したがって、日本の小売市場でイオンの EDLP 戦略は、先行者優位であり他の競合小売チェーン企業が模倣しにくいポジションを築いている。

▼自社物流システム

コスト削減のために、問屋などの卸売業者をカットするのであれば、自前で物流施設を設け、物流システムを構築しなければならない。しかし、イオンの EDLP 戦略は、日本では先行者優位のポジションであるので、ウォルマートのように EDLP 実現のための自社物流という活動を模倣することは適切である。ただ、自社で物流施設を設け、物流システムを行っていくには多くのコストがかかり、負担も大きい。

したがって、ウォルマートのように、各店舗の商品の在庫情報や販売状況、売上など詳細な情報をメーカーに提供する代わりに、メーカーに在庫管理をさせるなどして効率的な運営が必要となってくるだろう。

イオンも物流施設の運営自体は、専門物流会社が行い、施設内の商品の在庫状況など重要な情報システムは自社で管理する仕組みになっている（菊地,2004,P.133）。さらに、「メーカーから集めた商品を自社の物流施設内に滞留させず、施設到着後にすぐに配送トラックに詰め替えて店舗配送する」（菊地,2004,P.203）仕組み、つまり施設に商品の在庫を置かない通過型のクロスドック方式という機能を持っている。このクロスドックは元々ウォルマートが最初に導入した機能で、イオンはこれを模倣したと言える。

▼情報ネットワークの構築

では、IT による情報ネットワークの構築はどうだろうか。これもイオンのとった模倣は適切であると言える。というのも、欧米と日本の小売チェーン企業の売上規模の差が大きい理由の一つは、日本の小売チェーン企業が IT 戦略に大きく遅れをとっているからである。その点でイオンは、欧米との差に危機感を感じ、いち早く情報ネットワークの構築に取り組んでいる。EDLP 実現のためには、情報などのインフラ面も整備して常に各種運営コストや調達コストの削減、グループシナジーを追及しなければならない。

イオンは、ウォルマートの巨大な情報ネットワークシステムである「リテールリンク」に対抗して設立された企業間の電子取引市場「WWRE」に参加しているが、単独で行っているリテールリンクと何社もの小売企業が加盟して行っている WWRE とは活動が違う。し

かし、インターネットをベースにして企業間で効率的な取引を行い、SCM 全体のコストが下げられ、EDLP を実現できているのはリテールリンクでも WWRE でも同じである。現にイオンは、オークション方式の取引で商品や資材の大量仕入れを行い、調達コストの引き下げに成功している。さらに、イオンは日本の小売市場で企業規模、店数規模拡大路線を歩んでいるので、買収や合併、資本提携などしているグループ企業の分もまとめて一括で大量発注を行うことができ、調達コストを大きく引き下げている。これは、「商品の場合は商品仕入れコストの低下または商品の粗利益率の改善につながる。資材・消耗品の場合なら、経費削減となって売上販売費率、つまり売上に対する経費率低下という効果をもたらす」（鈴木孝,2002,P.178）。

こういった活動は WWRE に参加できて、なお且つ企業規模、店数規模拡大でスケールメリットを十分に発揮できているイオンにしかできない活動であり、日本の他の競合小売チェーン企業には模倣しにくい活動でもある。

▼戦略的パートナー関係

メーカーとパートナー関係を結び、協働して取り組んでいくことは EDLP を実現する上で非常に重要であり、この活動の模倣も適切と言える。なぜならば、今まで述べてきた直接取引や物流戦略、IT 戦略などの活動が、イオンとメーカーお互いにとって十分なメリットを得られなければならないからである。言い換えれば、どちらかにメリットが生まれていないとしたら、それぞれの活動が機能していないということである。

ウォルマートは、メーカーとの関係構築は協同ベースで行っているが、ウォルマートほどメーカーとコラボレーティブなパートナー関係を築いている小売企業は他にいないだろう。イオンでさえもそこまで踏み込んでメーカーとパートナー関係を結ぶのはおそらく難しい。そもそも、日本の取引慣習は交渉ベースの取引であるので、協同ベースに持つていくには時間がかかると見られる。だからこそ、イオンが模倣している活動にメーカーにもメリットが生まれなければならない。メーカーとの直接取引、物流戦略、IT 戦略が単なる調達コスト引き下げのための活動で終わってはならない。メーカーと協同的な取り組みがあつてこそ、それぞれの活動が意味を持つのである。

イオンが行っている協同的な取り組みは、「メーカーにイオンの商品の販売計画や在庫状況などの情報をインターネットで開示し、メーカーはそれに合わせて生産計画を立て、必要な分だけイオンの物流施設に納入する」（菊地,2004,P.139）仕組みや、直接取引を行っているメーカーと WWRE を活用してのサプライチェーンコラボレーションや商品の企画、開発などである。メーカーにとってみればイオンとの直接取引と直物流体制に乗って、イオンに対する売上の拡大と同時に、マーケットシェアを拡大することが容易となる（鈴木孝,2002,P.199）。

説明が長くなってしまったが、要は戦略的なパートナー関係を結ぶこと、つまり小売企業とメーカーの垣根を少なくすることが、SCM 全体をスムーズにするために重要である。

しかし、日本の小売市場全体でこのパートナー関係が浸透すれば、慣習となる可能性もあり、他の小売チェーン企業にとっては模倣しやすい活動と言える。だが、メーカーとの直接取引や物流戦略、情報ネットワークの構築といった活動が相互に結びついていなければ、戦略的パートナー関係の効果が発揮されないのは明らかである。

2. イオンはなぜ模倣しなかったのか

Ⅳの 1 でイオンの模倣は適切であると述べたが、イオンがウォルマートの活動を模倣していない部分もある。では、なぜイオンは模倣しなかったのだろうか？模倣しなかった活動についてそれぞれ説明していくとする。

▼特売との複合型 EDLP

イオンは、EDLP 戦略に加え、週に一度の特売商品によるチラシ掲載を行っている。一方でウォルマートは、ロールバックと年に 9 回のチラシ掲載を除いてはほぼ純粋な EDLP 戦略である。では、なぜイオンはウォルマートの活動を模倣しなかったのだろうか？それは、日本の消費者の購買行動にあるからだ。

一般的に日本の小売チェーン企業では、小口多頻度購買の消費者に合わせて、店頭で一定期間価格を上下させ、値下げした特売目玉商品をチラシや CM などを使って積極的に需要を喚起させるハイロー戦略が当たり前となっていた。一方で、毎日安定して安い EDLP 戦略は消費者にとって馴染みのないものであった。

Ⅲの 2 でも述べたが、日本の消費者は、テレビの CM や新聞などに入っているチラシを見て買い物に行くことが慣習となっている。また、それぞれの店のチラシを見比べながら、買い物に行く店を使い分けたりする消費者も多いことから、EDLP を行ったからといってチラシをなくすことは非常に難しいのである。現に、「ウォルマートの傘下である西友がチラシを一時廃止したが、消費者の評判がとて悪かったため、すぐにチラシ掲載を再開した」(菊地,2004,P.144) ことが過去にあった。

やはり、週に何度も店舗へ足を運び、商品選びなど買い物自体を楽しむ傾向のある日本の消費者にとって、チラシや CM などによる広告は必要不可欠なのである。さらに、EDLP のみだといつ行っても安定して低価格である反面、消費者にとってみれば変化のない単調な売り場であると感じてしまう可能性もある。したがって、消費者に EDLP の方が結果的に他の店で買い物するよりも得であると思ってもらえるまでは、チラシなどの広告によって集客を図り、消費者にイオンの EDLP を浸透させなければならない。

そのような点から、イオンは中心活動の EDLP 戦略に加え、週に 1 回の特売目玉商品による集客を行っているのである。

確かに、米国のように大口少頻度購買が慣習となっている国では、EDLP は絶大な効果を発揮するが、日本のように、多数の小売チェーン企業が近隣に存在し、小口多頻度購買でチラシ広告が慣習となっている国では、EDLP だけでなく、特売目玉商品による集客も必要である。

したがって、イオンは EDLP 戦略という、イオンにとってもウォルマートにとっても最も主要な活動であるにもかかわらず、イオンはウォルマートの EDLP 全てを模倣するのではなく、日本の消費者の購買行動やそのパターンに合わせた自社流の特売との複合型 EDLP 戦略を行っている。

▼積極的な M&A、資本提携

イオンは、小売チェーン企業の中でも企業規模や店数規模拡大にとっても力を入れている。一方でウォルマートは、海外戦略の場合は除いて、一般的に同業他社の買収はあまり行っていない。では、なぜイオンはここまでして規模拡大路線を突き進むのか？それは現在の日本の小売市場に起因している。

そもそも EDLP 実現のためには、直接取引や自社物流、情報ネットワークの整備などによるコスト削減が必要不可欠だが、同時に企業規模も大きくなければ EDLP は実現できない。

米国のように、広大な国土面積に巨大な小売市場であれば、自力での企業規模拡大は十分に可能だが、日本は小売企業や店舗の数が、人口や小売市場と比較した場合、非常に多く、供給が需要を上回るオーバーストア状態であるので、結果的にわずかなシェアの奪い合いとなり、自力での企業規模拡大や成長はなかなか難しい。となると、企業規模や店数規模を拡大するためには M&A や資本提携しかないのである。言い換えると、EDLP を実現するためには、M&A や資本提携などによってスケールメリットを追求し、グループ企業で巨大なバイイングパワーを手に入れていくしかないということである。そうすることによって、メーカーとの直接取引や WWRE での大量一括発注でイオンに有利に働くようになる。

さらに近年、食料品の値上げ問題が深刻で、多くの食品メーカーが商品の価格値上げを打ち出している。しかしイオンは、グループでのスケールメリットを十分に生かした大量仕入れによって、商品の値上げをできる限り防ぎ、店頭での価格維持を行っている。つまり、メーカーとの直接交渉の中でも強い粘りを見せているのだ。このように値上げを回避できるのは、イオンの企業規模拡大やメーカーとの直接取引での成果の表れでもある。

イオンは、オーバーストアである日本の小売市場に合わせて、自社の成長のためには M&A や資本提携による企業規模、店数規模拡大が必要であると判断し、米国の市場にあるウォルマートとは異なる活動を行っている。

▼NB+積極的な PB 開発

イオンの商品政策は NB 商品に加え、PB 商品の開発にも積極的である。一方のウォルマートの商品政策は、PB 商品の開発は行っているものの、あくまで NB 商品の低価格販売が中心であり、NB 商品に重点を置いている。では、なぜイオンは積極的に PB 商品開発を進めているのか？それは販売管理費の高い日本の小売市場に起因している。

日本の小売チェーン企業は、欧米の小売チェーン企業と比べてみても売上高販売管理比率で大きな差をあげられている。だからと言って、日本の小売チェーン企業が無駄の多い非効率な運営を行っているわけではない。日本には、諸外国と比べてパートも含めた人件費コストが特別に高いことと、地代、家賃が高い事情がある(野口,2002,PP.178~PP.179)。イオンもこうした事情の中で、店舗後方部門の事務作業効率化や、全従業員に対するパート比率を高めたり、正社員の採用を見送ったりしてコスト削減に努めているが、それでもウォルマートなど世界を代表する大手の小売チェーン企業の足元にも及ばない。コストが高ければ、毎日安定して安い商品を消費者に提供するのが難しくなるのだ。

そこでイオンは、それを補うために、PB 商品を開発することによって、NB 商品よりも高い粗利益を稼ぎ出し、また「トップバリュ」というイオンの PB 商品のブランド化に成功している。PB 商品は通常、小売企業が川上から川下まで主導権を握っているのも、NB 商品よりも 2~3 割程度安い価格であるにもかかわらず利益率が高い商品である。イオンは毎日安定して安い EDLP で売上高を稼ぎ、NB 商品よりもさらに低価格の PB 商品で粗利益を稼ぎ出そうという考えである。

本来 PB 商品は、販売される店が限られるので、全国的に有名な NB 商品に比べて世間の認知度は低く、その価格も安いことから、品質についても疑問を持たれ、消費者からは敬遠される存在であった。しかし、イオンは PB 商品の名称を「トップバリュ」に統一することによって消費者の PB 商品に対するイメージは大きく変わった。商品の品質向上はもちろん、パッケージや見た目でも NB 商品に見劣りしない商品に仕上がった(野口,2002,P.117)。これによって、低価格と高品質、高イメージに繋がるようにもなった。さらには、合併企業、グループ企業の店舗でも PB 商品を置くことによって、全国的にもトップバリュに対する消費者の認知度は高まり、「トップバリュ」という PB 商品が一種のブランドとしても認知されるようになっていく。もちろん、グループで一括して大量に生産、仕入れが可能なので、ここでも十分なスケールメリットを発揮することもできる。先程も述べたが、近年は食料品の価格が高騰してきているため、低価格な PB 商品を数多く販売できれば店舗の大きな魅力の一つとなるだろう。

イオンは、ウォルマートのように NB 商品を EDLP 戦略の中心に据えるだけでなく、日本の市場環境を考慮して、PB 商品の開発を積極的に行い、粗利益確保に貢献している。

▼郊外大型ショッピングセンターの出店

イオンは、ウォルマートが主力業態としているスーパーセンターという最高のお手本が

あるにも関わらず、スーパーセンターを実験的な店舗として位置づけ、その出店を急いでいない。むしろ、イオンが主力として店舗数を増やしている業態が大型ショッピングセンターなのである。では、なぜイオンはウォルマートの主力業態であるスーパーセンターよりもショッピングセンターの出店の方に力を入れているのか？それは、日本には強力な「カテゴリーキラー」の存在があるからだ。

カテゴリーキラーとは、「特定分野の商品に特化して低価格大量販売する小売専門店のことである。同じ商圈内で競合するスーパーや既存商店の売上高を極端に減少させるほどの力を持っている」（菊地,2004,P.103）。

カテゴリーキラーの企業として具体例を挙げると、医薬品の「マツモトキヨシ」の他、玩具の「トイザらス」、家電量販店の「ヤマダ電機」、カジュアル衣料品店のユニクロを展開する「ファーストリテイリング」、婦人衣料専門の「しまむら」、100円ショップの「大創産業」、ディスカウントストアの「ドン・キホーテ」などが当てはまる。これらのカテゴリーキラーは、イオンのような総合スーパーにとっては宿敵となっている。なぜならば、それまでイオンが販売してきた様々な商品が、カテゴリーキラーである専門店によって、驚くような低価格で販売されているからである（菊地,2004,PP.103～PP.104）。

イオンがスーパーセンターの出店を急がず、実験的な店舗として位置づけているのはこういったカテゴリーキラーの存在だと考えられる。確かに現在、イオンのスーパーセンターは人口密度の低い郊外に出店して、EDLPと低い売上高販売管理比率を実現して高い収益を上げているが、もし近隣にカテゴリーキラーである専門店が出店してきたらどうなるだろうか？ワンフロアの買い物で何でも買い揃えられることが特徴のスーパーセンターも、カテゴリーキラーの出現によってその売上を吸い上げられることは間違いない。普通の総合スーパーならカテゴリーキラーと差別化を図る活動を考えるはずだ。

こうした中でイオンは、むしろ強力な専門店と手を組んで相乗効果と集客効果を上げる試みを行っている。具体的に言うと、ユニクロやトイザらスなどのライバル専門店を敢えて郊外のショッピングセンター内にテナントとして入居させて、イオンの核店舗であるジャスコや他の専門店と同様に競争を行わせている（菊地,2004,P.104）。その方が旧来型の総合スーパーGMSとして出店するよりもよっぽど郊外からの大量集客が見込めるのだ。スーパーセンターよりもコストはかかってしまうが、イオングループのディベロッパー会社がテナントから不動産賃貸収入を得ているし、それ以上に専門店との相乗効果に期待しているところがある。

Ⅲの3でも述べたが、近年日本も生活習慣が徐々に欧米化してきており、一概にこれまでの日本人の習慣が全てとは言えなくなっている。例えば、野口（2002）は「女性の社会進出が進み、多頻度購買が困難になってきていることや、冷蔵庫の大きさやその機能が向上したため、ある程度の買い置きが可能となっていること」と述べており、さらには一家に1台自動車を保有する時代になり、郊外への買い物も容易になってきていることから、商圈の広域化が今後もっと進む可能性がある。

こうした日本の環境や消費者の変化から、イオンは今後も郊外へショッピングセンターの店舗数を増やしていくだろう。さらに、ウォルマートが主力とするスーパーセンターにおいても隙を見つけては店舗数を増やす可能性もある。

説明が長くなってしまったが、簡単にまとめると、イオンは日本の市場環境、特にカテゴリーキラーという外部要因により、ウォルマートの活動を模倣しなかったのである。

▼中央集権型オペレーション

イオンは、本部（本社）が主導となってオペレーションを行う典型的な中央集権型である。一方のウォルマートは、本部と店舗の権力が拮抗していて、店舗にもある程度自由裁量がある個別店舗主義である。では、なぜイオンはウォルマートの個別店舗主義を模倣しなかったのだろうか？それは米国と日本では国土面積が大きく異なるからである。

米国は 50 州と 1 特別区からなり、地域ごとで時差も生じ、気温も異なる国である。ということは、地域ごとで消費者の生活習慣や食習慣、購買行動も多少なり違ってくるだろうから、広大な米国内に展開しているウォルマートは、各地域の店舗ごとに独自の品揃えやサービスを提供する必要がある。

対する日本は、地域ごとで気温は異なるとはいえ、米国と比べて国土面積は小さく、時差も生じない。もちろん、地域ごとで文化も習慣も異なるが、狭い日本では全国で共通することも多い。そのような環境で、小売チェーン企業が地域ごとのニーズに合わせて店舗オペレーションを行うよりも、本部が中心となって店舗オペレーションを行う方がまだ効率が良い。特に企業規模拡大・店数拡大路線を進むイオンにとって、本部による大量一括仕入れの方式を崩すわけにはいかないのである。もちろん、その地域ならではの商品を入れることも重要であるが、あくまでオペレーションの中心は本部ということである。

したがって、イオンは米国と日本の国土面積の違いからウォルマートの活動を模倣しなかった。

3. イオンの模倣戦略の正当性

ここでイオンの模倣戦略が正当であると主張したい。なぜならば、イオンはウォルマートの活動を全て模倣するのではなく、「模倣してもよい」活動と「模倣してはいけない」活動を区別し、日本の小売市場や消費習慣に合わせて一部だけ模倣したり、イオン独自の活動を加えたりしているからである。

下の項で、イオンが模倣した活動と模倣していない活動がそれぞれ正当であることを述べていく。

▼イオンが「模倣した活動」は正当である

イオンは、ウォルマートの最も中心的な活動である EDLP 戦略を模倣し、ウォルマート同様に EDLP 戦略を活動の主要な部分と位置づけた。しかし、EDLP を実現させるためには仕入れや取引、物流、運営など各種コストを下げなければならない。ウォルマートはこれらのコストを引き下げる活動を行い、EDLP を確立させてまたそれを維持する仕組みを構築している。

イオンも、EDLP を確立させる仕組みを構築するために、自社の既存の活動を取り払い、ウォルマートの活動を模倣した。これまでの問屋などの卸売業者を介した取引からメーカーとの直接取引に切り替えた。また、既存の物流施設を廃止し、新たに自社物流を建設した。さらに、欧米に大きく遅れをとっていた IT 分野に関しては、情報ネットワークを構築し、WWRE にも参加した。そして、その整備された情報ネットワークを利用してメーカーとより深いパートナー関係を結んで協同してビジネスを行うようになった。

このように、ウォルマートの活動を模倣することによって、イオンは EDLP を確立させる仕組みを構築することができた。

▼イオンが「模倣しなかった」活動は正当である

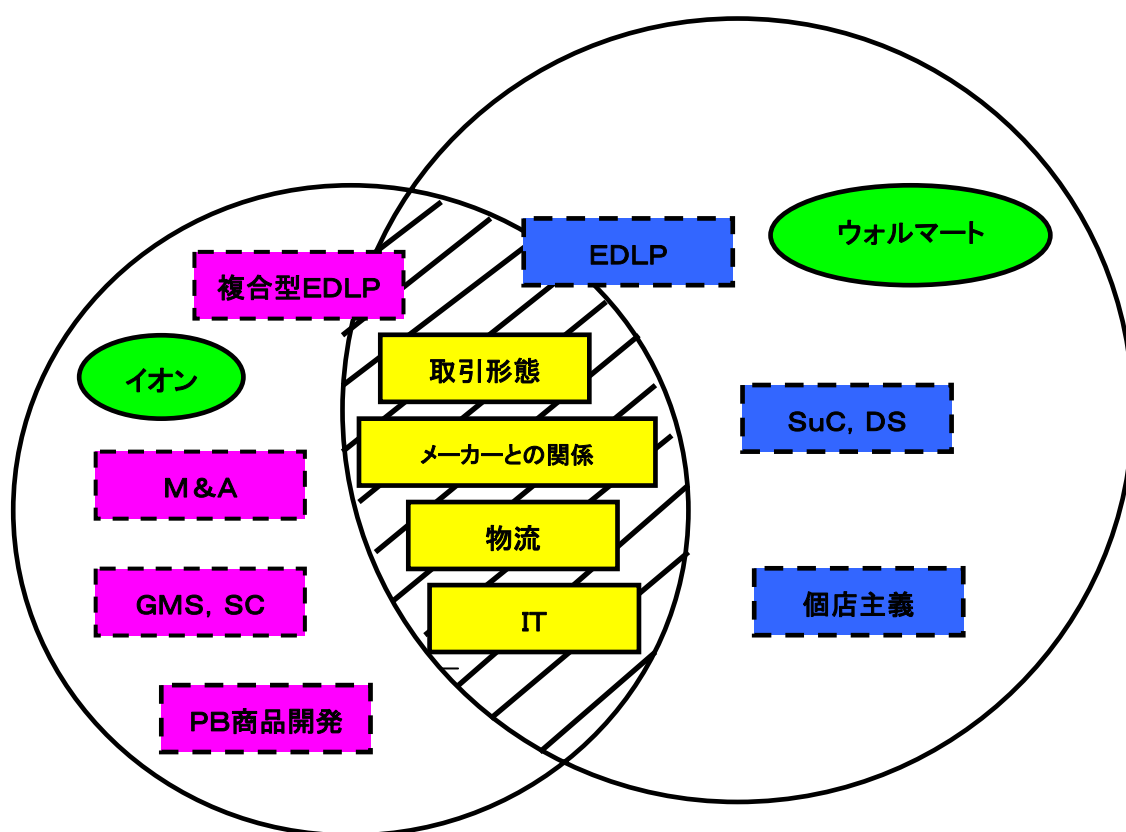
しかし、イオンがウォルマートの活動を全て模倣していたらどうなっていたらだろうか？ おそらく、上手くいかなかっただろう。それは、日本と米国では消費習慣や文化、制度、流通機能が大きく異なるからである。仮に、世界最大の売上高を誇るウォルマートでさえも、自社の活動をそのまま日本に持ち込めば失敗するはずだ。

通常、EDLP にはチラシは必要ないが、日本にはチラシを見て買い物に行く習慣があるということから、イオンは EDLP に加えて週に一度のチラシ特売を行った。また、EDLP を行うには企業規模が大きくなければならないが、日本の小売市場はオーバーストア状態で、自力での企業規模拡大が難しいことから、イオンは M&A や資本提携によって企業規模の拡大を進めた。さらに、日本は販売管理費や家賃、地代が高く、イオンはそれらを補うために、NB 商品に加えて PB 商品の開発も積極的に行い、粗利益確保に努めた。店舗の出店に関しては、日本の強力なカテゴリーキラーの存在から、イオンは敢えてそれらの専門店と手を組んでテナントとして迎え入れ、集客効果、相乗効果を狙うために大型ショッピングセンターを出店した。そして、店舗オペレーションに関しても、日本という国土や環境を考慮すると、本部が主導でオペレーションを行った方が効率的なので、イオンは中央集権型オペレーションを行った。

したがって、イオンが日本の消費習慣や小売市場に合わせて自社の活動を作り上げた模倣戦略が正当であると主張する。

P. 24 の図（図 3）は、イオンとウォルマートの活動が類似する部分と異なる部分を円に

して描いたものである。EDLP に関しては、一部だけ模倣という形にした。活動が類似する部分は、EDLP 実現には必要不可欠な活動ばかりで、これらの活動によって SCM 全体の流れがスムーズになっている。一方で活動が異なる部分は、国の消費習慣や小売市場の大きさや状態が起因して活動が異なっており、それぞれの活動は企業の戦略的な部分が目立つ。つまり、類似する部分が、人から見て目に見えにくい、目立ちにくい活動であるのに対し、異なる部分が、人から見てわかりやすい、目立ちやすい活動と言える。



(図 3) イオンとウォルマートの活動が類似する部分と異なる部分

V おわりに

1. 結論

イオンの模倣戦略には正当性がある。なぜならば、ウォルマートの活動を全て模倣するのではなく、「模倣してもよい」活動と「模倣してはいけない」活動を区別し、日本の小売市場や消費習慣に合わせて一部だけ模倣したり、イオン独自の活動を加えたりしているからである。いわば、イオンはウォルマートの活動を日本仕様に構築したと言ってもよい。

しかもその効果が日本の小売市場で十分に表れている。EDLP 戦略というのは、日本ではイオンが最初に確保している戦略ポジションであるので、先行者優位になる。さらに EDLP 実現のためにイオンが模倣した活動も、EDLP を行っていない他の競合小売チェーン企業にとっては真似できない活動となっている（加護野・井上,2004）。

イオンは、日本の小売市場で EDLP という戦略ポジションを確立しているだけではない。ウォルマートの活動を日本仕様に構築したイオンの活動がそれぞれ結びつくことによって、他の競合小売チェーン企業が追随しにくい模倣障壁を形成し、競争優位を維持している（加護野・井上,2004）。

以上より、模倣戦略の正当性をまとめると、イオンは、米国と日本の国レベルでの違いを要因とすることによって、ウォルマートの活動を「模倣してもよい」部分と「模倣してはいけない」部分に区別し、日本の小売市場においてイオン独自の模倣戦略を作り上げた。しかもイオンの活動やポジションは、他の競合小売チェーン企業にとって模倣できない競争優位を構築し、それを維持している。

2. 本論文の問題点と今後の課題

最後に本論文の問題点を述べておく。一つめは、本論文はイオンの活動を擁護する立場から述べているので、一面的にしか物事を捉えておらず、イオンの欠点、弱みなどが一切述べられていない。二つめは、イオンの模倣戦略が正当であることを裏づける客観的なデータが少ないので信頼性に乏しい。そのため、筆者の主観に基づいた主張であると指摘されてもおかしくない。三つめは、米国と日本、ウォルマートとイオンという 2 国間、2 社間のみでの比較となっているので、他国、他社の比較を交えた場合には本論文とは異なる内容を導いていた可能性もあるので、これは今後の課題としておく。

参考文献

【書籍】

- 加護野忠男・井上達彦（2004）『事業システム戦略』有斐閣
菊地正憲（2004）『イオン大躍進の秘密』ぱる出版
島田陽介（2003）『ウォルマートはほんとうに脅威か』ダイヤモンド社
島田陽介（2005）『なぜウォルマートは日本で成功しないのか？』カナリア書房
鈴木孝之（2002）『イオングループの大革命』日本実業出版社
鈴木敏仁（2003）『ウォルマートの流通革命』商業界
野口智雄（2002）『ウォルマートは日本の流通をこう変える』ビジネス社
溝上幸伸（2002）『イオン VS ヨーカ堂』ぱる出版

【雑誌記事】

- 『日経ビジネス』（2006年10月23日号P.10～11）日経BP社
『日経ビジネス』（2007年11月12日号P.9）日経BP社

【URL】

イオンホームページ <http://www.aeon.info/>

日経ビジネスオンライン内

「これぞ、IT経営リーダー」（2006年5月15日～2006年5月19日）

<http://business.nikkeibp.co.jp/article/tech/20060511/102101/>

<http://business.nikkeibp.co.jp/article/tech/20060511/102102/>

<http://business.nikkeibp.co.jp/article/tech/20060516/102208/>

<http://business.nikkeibp.co.jp/article/tech/20060516/102214/>

<http://business.nikkeibp.co.jp/article/tech/20060516/102215/>

「日経情報ストラテジー発ニュース」（2006年10月5日）

<http://business.nikkeibp.co.jp/article/topics/20061005/111162/>

フリー百科事典「ウィキペディア（Wikipedia）」

<http://ja.wikipedia.org/wiki/アメリカ合衆国>

<http://ja.wikipedia.org/wiki/日本>