

ネルソン・リクテンスタイン著『小売革命』と
世界資本主義の創造者としてのウォルマート*
Nelson Lichtenstein's *the Retail Revolution* and
Wal-Mart as a Creator of Global Capitalism

佐々木 洋

要旨：

リクテンスタインの「小売革命」は、ウォルマートの情報技術や物流システムにとどまらず、米国南部の「第3世界」的地域を出自とする同社商慣習が、レーガンからブッシュ父子に至る米国の新自由主義的右旋回との相互関係を通して、米国と世界を再定義していった、政治経済的側面と不可分の「小売革命」である。筆者は「日米逆転」や「再逆転」をそうした文脈における表裏の問題と考える。

(キーワード：ウォルマート、小売革命、サプライチェーン、米国南部、中国人労働者、低価格政策、反組合主義)

目 次

1. 序
2. ネルソン・リクテンスタインの「小売革命」
3. ネルソン・リクテンスタイン著『小売革命』「はしがき」
4. ネルソン・リクテンスタイン『小売革命』6章
5. ネルソン・リクテンスタイン『小売革命』「あとがき」

*小論は2010年7月17日の経済理論学会北海道支部研究会(於：北海学園大学)における筆者の報告「Bob OrtegaとNelson Lichtensteinの『Wal-Mart流通革命』によせて——とくにLichtenstein新著The Retail Revolutionから学ぶ」の力点を概略し、同書「序文」および普及版「あとがき」、さらには本文第6章「ウォルマートの中国への長い行進」を訳出したものである。筆者は先に本書邦訳版を出すことで原著者の理解を得た。本稿で同書を紹介することにも了解をえている。今回、全9章のうち第6章を選んで紹介するのは、高懸雄治教授退職記念号としての『経済論集』本号に関連が深いと考えたからである。リクテンスタインは巨人ウォルマートによるグローバル化を、米国国内の南北問題と、中南米・中国・日欧との政治・経済・文化・思想の相互関係で論じている。同社の海外進出が欧日で苦戦する半面、中南米と中国で比較的順調だというのは興味深い。高懸教授のさらなるグローバル政治経済研究の進展を祈念したい。

1. 序

破綻して一時国有化されたゼネラルモーターズ（GM）をはじめ、2008年恐慌とその後の長引く不況を通じて、多くの企業が戦後最悪の苦境にあるなか、「ひとつの会社だけは売り上げも株価も堅調に持ちこたえてきた」。2009～2010年現在、年商が4千億ドル強と母国GDPの3%余に達し、アソシエイツ associates（仲間）と呼ぶ従業員を米国内で約140万人、海外で約70万人、合計約210万人も擁する世界最大企業のウォルマートである。同社は母国と海外の合計で8千店余り展開する（表1・2・3）。うち完全子会社の西友が371店、従業員約2万5千人である。

ウォルマートについては、創業者サム・ウォルトンの自叙伝を含め、多くの著作が書かれ、うち邦訳版も少なくない。2003年以降、ウォルマートの商慣行のあり方が、米国政治における最大の論争点のひとつになると、マスメディアでも大きく取り上げられるようになり、わが国でもその論議の一端が紹介されてきた。今回紹介するネルソン・リクテンスタイン著『小

表1 ウォルマートの売上高、利益、店舗数、従業員数の概況
(各年1月末現在)

	売上高		税引き前純所得		店舗数			従業員数		
	10億ドル				実数			千人		
	世界	海外	世界	海外	世界	米国	海外	世界	米国	海外
1990	25.8	0.0	1.7	0.0	1,525	1,525	0	271	271	0
1995	82.5	1.5	4.3		2,561	1,990	226	622		
2000	165.0	22.7	9.1	0.8	3,989	2,985	1,004	1,140		
2005	285.2	56.3	17.3	3.2	5,925	3,702	2,223	1,701	1,260	441
2006	308.9	59.2	18.7	3.4	6,141	3,856	2,285	1,800		
2007	344.8	77.1	20.5	4.3	6,779	4,022	2,757	1,900		
2008	373.8	90.6	22.0	4.7	7,262	4,141	3,121	2,000		
2009	401.1	98.8	22.8	4.9	7,863	4,258	3,605	2,100		
2010	405.0	100.1	24.0	5.0	8,416	4,304	4,112	2,100	1,436	664

出所：同社年次報告書および Stanley D. Brunn (2006), p.16.

表2 世界小売企業の2009年売上高の順位

順位	会社名 グループ名	本 拠 国	売上高 US\$bn	店舗 数 千店
1	Walmart	米	426.1	8.5
2	Carrefour	仏	152.3	14.2
3	Metro Group	独	104.2	2.1
4	Tesco	英	97.5	4.8
5	イオン	日	92.8	15.7
6	セブン&アイ	日	86.2	26.7
7	Schwarz Group	独	82.1	9.9
8	Kroger	米	80.7	3.6
9	Costco	米	79.1	0.56
10	Rewe Group	独	78.1	13

<http://www.planetretail.net/PressRelease>.

表3 Fortune 500 ランキングにおけるウォルマートの地位

	1955	1970	1990	1995	2000	2002	2005	2010
1	GM	GM	GM	GM	GM	Wal-Mart	Wal-Mart	Wal-Mart
2	Exxon Mobil	Exxon Mobil	Ford	Ford	Wal-Mart	Exxon Mobil	BP	Royal Dutch Shell
3	US Steel	Ford	Exxon Mobil	Exxon Mobil	Exxon Mobil	GM	Exxon Mobil	Exxon Mobil
4	GE	GE	IBM	Wal-Mart	Ford	Ford	Royal Dutch Shell	BP
5	Esmark	IBM	GE	AT & T	GE	Enron	GM	トヨタ
6	Chrysler	Chrysler	Mobil	GE	IBM	GE	DaimlerChrysler	日本郵便
7	Armour	Mobil	Altria Group	IBM	Citygroup	Citygroup	トヨタ	Sinopec
8	Gulf Oil	Texaco	Chrysler	Mobil	AT & T	Chevron Texaco	Ford	State Grid
9	Mobil	ITT Industries	DuPont	Sears Roebuck	Altria Group	IBM	GE	AXA
10	DuPont	Gulf Oil	Texaco	Altria Group	Boeing	Altria Group	Total	中国石油集団

注：1994年まで小売業は Fortune 500 の対象外。ちなみに Wal-Mart の年商が Fortune 500 の 10 位企業のそれを超えるのは 1992 年から。

出所：Fortune誌各年7月の「Fortune 500」。http://money/cnn.com/magazines/fortune500でも1955-2010年分を閲覧できる。

売革命』は、そうしたウォルマート研究・ウォルマート論議を見事に集大成した画期的な労作である。

労働経済史家として著名な著者は、本書を、「ウォルマートがいかに積極果敢な世界ビジネスを創出したか」を、世界史の文脈のなかで解明する、歴史書として編みあげようとした。「本書はアメリカ最大で、かつ最大の物議を醸している会社＝ウォルマートが、深南部の片田舎から吠え出して、米国特有の雇用関係を変え、米国製造業を海外に移し、グローバリゼーションの意味を再定義してきた、そのような小売革命の前衛として、どのようにのし上ったのかを解明する」と著者は言う。

2. ネルソン・リクテンスタインの「小売革命」

1) 「小売革命」の概念 リクテンスタインの「小売革命」は、バーコードや POS、珠江デルタとロスを結ぶコンテナ輸送や JIT の物流網、製造業をサプライチェーンの僕に貶める革新にとどまらない。彼は、ニューデールや GM、労組、公民権をとおして北部型への変容が進んできた合衆国資本主義を、GM や US スチールが石油危機に直面するのを機に、Wal-Mart が、レーガンからブッシュ父子期に至る時代に、南部出自の家父長的な甲羅に似せて、合衆国とグローバル資本主義を再定義し、中米や中国の労働者階級の勤勉を自己の生産力として駆使してきた、そうした、壮大な政治・経済・文化・思想の右翼的旋回を「小売革命」の不可分の側面と見る。

2) 「小売革命」の血液のふたつの結節点 小論の訳稿が紹介するように、著者の「小売革命」の血液をなすのが低賃金労働による膨大な商品である。かつてのマンチェスター⇄リヴァプール⇄ニューオーリンズの世界商品の交易に即して言えば、米国大消費世界⇄ロス/ロングビーチ複合コンテナ港⇄中国珠江デルタという連想が可能であるが、著者は、「小売革命」の米国側の結節点を、敢えてウォルマートの本社所在地、アーカンソー州の田舎町ベントンヴィルとする。中国側は同社のアジア調達本部がある深圳をはじめとする新興工業都市が密集する広東省珠江デルタである。表4では、1970年代の石油危機以降における米国経済の大西洋経済から太平洋経済への歴史的な地殻変動として、大西洋の玄関口であるニューヨーク/ニュージャージー複合港から、今日の太平洋の玄関口であるロサンゼルス/ロングビーチ複合港へ

表4 米国両岸のロサンゼルスとニューヨークの複合港のコンテナ取扱量 (単位:千TEU)

両岸を代表するコンテナ港	1985	1990	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Los Angeles/Long Beach	2,245	3,714	5,399	6,504	9,646	10,632	11,807	13,101	14,195	15,760	15,668	14,339	11,818
New York/New Jersey	2,367	1,872	2,263	3,051	3,316	3,749	4,068	4,478	4,785	5,086	5,299	5,265	4,562

出所:アメリカ港湾協会 (<http://www.aapa-ports.org>)

の世界商品の流れの変化，国際分業のあり方の変化を示しておいた。

3) **低価格の規定要因** ①家族もちは第二の仕事を持たないと生活できないほどの，就労・支払労働時間が28～35時間に限定された時間給労働者の低賃金が基底にある。②珠江デルタに集まる内陸からの出稼ぎ農民＝農民工の低賃金。③ショッピング情報処理と結びついた高能率のロジスティックなど。

4) **文化・教育・宗教・思想の組織者としてのウォルマート** 共和党への多額献金によりレーガンからブッシュ父子の時代の政治経済的な右旋回を支えた側面とは別に，ウォルマートは，①廃れゆく地域共同体に代わる疑似共同体の受け皿・組織者であり，②学校選択制の推進者，③宗教右派，プロテスタント，福音派への肩入れ，福音派大学への支援，そこからの中堅幹部登用，④Students In Free Enterprise; SIFE への最大スポンサー，⑤Servant Leadership 運動の担い手として寄与した。日本の大学に関係があるのは SIFE だが，著者によれば SIFE はウォルマートの隠れみの団体 front group だという。

5) **assoiate アソシエイトを何と邦訳するか** ウォルマートでは重役から管理職，正規従業員のほかすべてのパート労働者をも含んだ，全従業員を associates アソシエイツと呼ぶ。ウォルマート関連の日本語文献のなかには，assoiate の日本語訳に「仲間」をあてるケースがある。一案ではあるが，小論ではアソシエイツのままにしている。ウォルマートを頼りに，また同社を励みに生きる従業員が少なからずいる。反面，時間給正規労働者の半分内外が毎年，辞めていく現実がある。

6) **ウォルマートと日本資本主義** 筆者がリクテンスタインの「小売革命」に遭遇したのは，1980年代から1990年代にかけての日米中の政治経済関係の考察を進めているひと駒が契機だった。小論では紙数の制約もあるので別稿を用意する必要があるが，ウォルマートが台頭していく過程を，「日米逆転」と「再逆転」の過程との表裏の関係として展開してみたい。

7) ネルソン・リクテンスタイン著『小売革命』の構成

はしがき From Bentonville to Guangdong (今回訳出)

1章 Sam Walton's World

2章 Supply and Command

3章 The Corporate Culture

4章 Beat Yesterday

5章 Unions: Keep Out!

6章 Wal-Mart's Long March to China (今回訳出)

7章 Discount Stores in Every Clime?

8章 How Wal-Mart Makes the Rules

9章 Wal-Mart Versus the World It Has Created

あとがき(今回訳出) オバマ政権発足後のウォルマートの特徴的な動きが敷衍されており興味深い。

3. ネルソン・リクテンスタイン著『小売革命』「はしがき」

訳出 はしがき 「ベントンヴィルから広東へ」

アメリカの13兆ドル経済の快調さを支えるのに、一番大切になってきたのが、他でもない、我われのショッピングである。そして、今日の世界市場の主役にのし上がってきたのが、ウォルマートを横綱とする小売業者たちだ。彼らは、中国のブームを焚きつけ、各大陸に巨大なコンテナ港を築き、自国の大都市をガラリと変貌させている新タイプのビジネス巨人である。世界貿易の半ば以上を操りながら、彼らが、市場をつくり、値段をつけ、また、主要工業国のどこにでも売る売場レジを通過する、莫大な商品群を生産するための広範な世界分業を取り仕切っているのだ。

これらすべては、今日の多国籍資本主義を束ねる最もダイナミックな二つの結節点を訪ねてみれば一目瞭然である。アーカンソー州ベントンヴィルに行くのは簡単で、ウォルマートは、以前は倉庫があった近くの、あまりパツとしない平屋に本社をおいている。アーカンソー州の北西の隅にあるかつて辺境だったこの地は、今ではデンバー、シカゴ、ニューヨーク、またロサンゼルスとの直行便が就航しており、そこから北京や香港はもうひと飛びに過ぎない。ベントンヴィルはまだ大きくない。南方20マイルの大学都市ファイアットヴィルとベントンヴィルのすぐ北側のミシシッピ線の間には30万人以上が住む。それでも、ここはこの地方で最も急速に成長しつつある大都市のひとつだ。駐車場は満杯、街路は混み合い、どこも新規の工事中だ。数十もの分譲区画が、特大の住宅、出来たばかりのホテルやモーテル、カウンティクラブや教会、さらにはモスクやシナゴグなどで溢れている。そして、どこでもウォルトン一家の存在が目につく。ベントンヴィルにはサム・ウォルトン大通りがあり、アーカンソー大学にはバド・ウォルトン競技場とウォルトン・ビジネス・カレッジがある。空港のターミナルビルには娘アリス・ウォルトンの名称がつけられ、近く一族が寄付した野心的な美術館がオープンする。

極めつけに、今やベントンヴィルと至近のロジャーに、世界最大の消費財仕入れ主への売り上げを維持・拡大したいと念願するウォルマート大手「納入業者」が、少なくとも750社、

支社事務所を構え、アーカンソー北西部に社旗を掲げている。1987年に当地に初めて事務所をおいたプロクター&ギャンブル社は今、ファイアットヴィルに250名のスタッフを抱えるが、サンヨーやレヴィ・シュトラウス、ネッスル、ジョンソン&ジョンソン、イーストマン・コダック、マテル、それにクラフト・フーズも同様に、地元の人々がときにヴェンダーヴィルと呼ぶ地域に大きな事務所を構えている。ウォルト・ディズニーの大きな小売ビジネス部門の本拠は、ロサンゼルスではなく、アーカンソー州のロジャーにある。

これらウォルマート納入業者は、アメリカと国際ビジネスの紳士録にのる著名企業であり、かつてはど田舎の辺境だったベントンヴィルへの出向を昇進への重要ステップと考えるやり手の若手幹部が配置される¹。もしも彼らがウォルマートの厳格な価格と品質の基準を満たすなら、彼らの製品は世界最大かつ最も能率的なサプライチェーン経路で流れる商品の大河に吸い込まれていくだろう。どの商品のメーカーないしデザイナーにとっても、成功のチャンスはアメリカ人の販売手腕にかかっており、このことが、なぜニューヨークや香港やロサンゼルスからやってくる、これら洗練された人々がすべて、アーカンソー北西部に出現した驚くほど多く一流レストランで食事を取ろうとするのか、その理由を説明する。

仮にベントンヴィルが小売業のグローバル供給網の中樞神経の一方を代表するとすれば、広東省 Guangdong Province は他方を代表する。中国南岸に位置し、無秩序に広がる工場群が、膨大な新しい中国人プロレタリアートを、日々、数十億もの中国製品を、百万ケースもあるディスカウント業者の陳列棚に納める、アメリカの小売業者と結びつけている。1,500万以上の出稼ぎ労働者と数万もの輸出向け工場群、それに、マッシュルームよろしく、わずかに四半世紀のうちに700万（農民工を入れると1,200万：一訳者）以上の人口を擁するに至った深圳のような新興都市群を抱える広東は、いかにも19世紀のマンチェスター、20世紀のデトロイトの足跡を引き継ぐ、現代版の「世界の工場」だと申し立てることができる。

これは広州 Guangzhou (古い広東) と摩天楼がひしめく深圳の間の珠江東岸に位置する東莞 Dongguan の埃だらけでスモッグが立ちこめる工場地帯をタクシーで通過する際に浮かんだ考えであった。我われは、ある日曜の午後遅くに一時間以上もかけ、騒がしい商店街、密着した店舗や倉庫や工場群、それに時おり見える巨大な工場に接した、幅は広いが渋滞の激しい道路をドライブした。これは、古いアメリカの鉄錆地帯の諸都市が往時、いかに煤けて見え、悪臭を放ち、騒音を響かせたに違いないかを連想させる。

香港に近く、同時に首都から遠く離れているため、北京にある中国政府は1979年に深圳をひとつの経済特別区域＝経済特区に選んだ。数年後、珠江デルタの全体が、法人税率が低く、環境面ないし都市計画に関する規制がほとんどなく、資本と利潤の流入・流出が次第に自由化される経済特区となった。結果は目を見張るものだった。珠江地域のGDPは1980年の80億\$から2006年の3,510億\$に跳ね上がった。深圳の人口は20倍になった。珠江デルタの

大半をカバーする広東省だけで中国の輸出品全体の三分之一を生産する。その10%がウォルマートの米国の店舗棚に向かう道を目指す。

ウォルマートは工場をまったく持たないが、その存在感は疑う余地がない。その世界調達本部がいまや深圳にあり、同社はすでに同省で10店を優にこえる大規模店舗を構え、ウォルマートは輸出貿易に従事するいかなる分野の関係者からも恐れられ、また一目置かれている。このことは、深圳にある現在、世界で4番目に大きな港である塩田 Yantian 国際コンテナ・ターミナル港の幹部が、ウォルマート向けの貨物を最優先する理由である。「ウォルマートは王様です」と、我われが2005年にそこを訪ねたとき港湾の係官が語った。

だが、珠江デルタは単にメキシコ北部の国境やカリブ海の自由貿易ゾーンにあるような輸出基地であるにとどまらない。広州や深圳、またその周囲では、よく舗装された道路が、工場や事務所、寄宿舎やアパート、そして出稼ぎ労働者の奔流が驚くほど群れをなす光景のなかを、縦横に貫く。この地方の諸政府や国の出先機関は莫大な規模のインフラストラクチャー投資を進めつつあり、照応して台湾や香港、韓国、日本、それに合衆国などの海外投資家ますます性能が高度化する生産施設を建設しつつある。これは、ほんの数週間のうちに原材料をコンテナ輸送で出荷される消費財に転換することを可能にする。ナイキ社マネジャーは、東莞にある裕元工業の巨大工場が二か月以内に米国からの受注を満たすことができると自慢した。コンテナ船はロスで積み降しをする半分の時間で積み荷する。

本書『小売革命』は全てこれを世界史の文脈に位置づける。本書はアメリカ最大で、かつ最大の物議を醸している会社＝ウォルマートが、深南部の片田舎からうなりをあげ、米国特有の雇用関係を変え、米国製造業を海外に移し、グローバル化の意味を再定義してきた、そのような小売革命の前衛として、いかにしてのし上ったかを解明する。

数十年間、経済学者も政治学者も小売業に然るべき考慮を払わなかった。ショッピングとは、我々があらゆる力仕事、たとえば、鉄鋼の生産、自動車の組み立て、摩天楼の建設、また穀物収穫から解放された後にやるものだった。確かにこれが、アメリカの最も多くの権威あるビジネス誌の編集者たちの世界の見方だった。米国最大500社の『フォーチュン』誌の有名ナリストも、最大級の小売企業でさえ、二流の市民権しか与えなかった。ヘンリー・ルース出版社が1955年にフォーチュン500社を始めたとき、米国企業のトップ5社はGM、スタンダード・ニュージャージー石油、フォード、USスチールおよびクライスラーだった。『フォーチュン』誌での彼の編集は、エコノミストや一般のビジネスマンの見解を反映して、消費財の単なる販売や輸送を、もっと重要な、はるかに巨大な工業の工場を基礎とする経済の内部の、派生的で下位に属する従属的機能と考えた。したがって、小売業者は、たとえシアーズやウォルワースのような売上高10億\$のチェーンであっても、フォーチュン500社リストの対象外だった。

だが、この見方は1990年代に経済と社会の現実とははっきり食い違ってきた。製造業は、「デジタル化と規制緩和」の経済のなかで、「非物質化」しつつあると、若い世代の『フォーチュン』誌編集者は主張した。経済は「製造業とサービス産業活動の間にある境界線を曖昧にしつつ」あった³。ナイキやマイクロソフトのような会社は、製造業企業なのか、それとも、やり手のデザイン業者やマーケティング業者なのか？加えて、一連の新たな革新的で偉大な小売業者は、単に莫大な収入を稼ぐ巨大雇用主であるばかりか、彼らのグローバルな製造業ネットワークとの結びつきは事実上、排他的なものになっていた。彼らは、郊外型大規模小売店で売る消費財の供給源であるアジアや中米の現地工場を、所有することはないとしても、かれらの「納入業者 vendors」が「サプライチェーン」によってそこにリンクしており、このチェーンは、奴隷を主人に繋ぎとめる鉄の鎖を思い起こさせた。

かくて『フォーチュン』誌が巨人企業番付に小売業者を挿入したのが、まさにウォルマートが売上高でGM、フォード、エクソン・モービルに迫る4位に急浮上したときだった。シアーズ・ローバクが9位、Kマートが15位につけた。実際、1995年までにフォーチュン500の上位100社に量販店16社が入った。またGMに代わり全米最大の雇用主となったウォルマートは2002年にはフォーチュン500社の首位を占め、以来、同社はその地位を維持している。例外は2006年で、この年石油価格の高騰からたまたまエクソン・モービルをトップにした。今日、米国小売業界は製造業の全体を上回る1,550万を雇用する。ウォルマート1社だけで最大石油会社のほとんど20倍もの従業員を雇用している⁴。

サム・ウォルトンと弟バドによりたかだか50年前に創業されたばかりの、このアーカンソー州の会社は今日、民間部門で世界最大の雇用主であり、200万人あまりの労働者を雇い、うち140万人が米国労働者である。同社は6,000の巨大店舗を展開し、それはターゲット、ホーム・デポ、シアーズ・ホールディング、セイフウェイ、それにクロージャーを合わせたよりも大規模な展開である。同社の中国からの商品輸入額は、米国の英国あるいはロシアからの輸入額より多い。ウォルマートその他の量販業は一見ローテクに見えるが、こうした郊外型大規模小売店は実際、事実上、コンピュータの潜在的な処理能力を、今日最も有効に駆使しているユーザーとみてよい。フォーチュン500社に占める彼らの高い位置は米国および世界全体の経済構造の地殻変動を象徴している。

上記ウォルマートのような小売業者は会社（法人）資本主義の歴史の新段階に基準を示した。近代経営学の創始者ピーター・ドラッカーが1946年に近代ビジネスの草分け的な研究書『会社という概念』を書いたとき、かれが近代企業のあらゆる多様な側面において範例と考えたのが、プリント工場の組立ラインからデトロイトとニューヨークの重役室に至るGMの組織だった。60年前は売上高が米国GDPの3%を占めるGMが世界最大の企業であり、その経済的存在は今日のウォルマートより大きくさえあった。「自動車産業は地球上いたるところ

ろの近代産業を代表するものである。自動車産業は、19世紀初期にランカシャーの紡績工場が持っていたと同じ意味を、20世紀に持っているのが自動車産業である。これは産業の中の産業である」⁵とドラッカーは書いた。

むろん、他の強力な企業も大きな影響を与えてきた。当時のテンプレート企業は、一連の革新的な技術進歩や企業組織構造、社会的諸関係を体現していた。19世紀末にはペンシルヴァニア鉄道が、自社こそ「世界標準」だと宣言した。1901年のJPモルガンの企業合同により最初の10億ドル企業が誕生した後の数十年、USスチールが企業の力と効率性を規定した。20世紀半ばにはGMが官僚的経営、大量生産、そして組織をもつ高賃金の現場労働者の社会的容認を象徴していた。1960年代と1970年代にはIBMがGMの情報化時代のバージョンに見えたが、最近になるとマイクロソフトやグーグルその他のウェブ基盤の革新企業が生産を転換したデジタル経済および地球全体への知識の普及のモデルに見える。

今日のウォルマートは、かつて20世紀に製造業の巨人が享受していた尊敬をあつめ、影響力を行使している。同社の物流とマーチャンダイジング、それに労使関係はハーバードその他のビジネス・スクールにおいて、また、たんに小売業の重役ポストを狙う人々だけにはとどまらないコアの教科になってきた⁶。ちょうど百年前に工業家や役人がフォードの最初の組立ラインという「機械の時代」のパワーの虜になったように、今日の我われには、量販小売業者が、物流、製造、マーチャンダイジングと同様に、文化、政治、イデオロギーでも、主導権を握り、我われの現代世界を仕切っているように見える。

ビジネスでは、情報こそ、市場に支配力をもたらす生きた素材である。ウォルマート以前は、バーコードは、スープの缶や牛乳パックをスキャンするのに便利な単なる食料品店の技術革新に過ぎなかった。だが、サム・ウォルトンが控えめなバーコードに一躍脚光を浴びさせた。彼は、納入業者が自社店舗への全出荷品にバーコードを貼るよう求める一方、毎日ウォルマートのレジに注ぎ込む情報を切り刻んで利用するためベントンヴィルにマンモス型「デジタル・ウェアハウス」を建てた。これは、製造業者や卸売業者、流通業者と対照的に、ウォルマートが、数十億もの個別取引から生ずる売買の原情報を掌握し操作し対処できるようにした。サム・ウォルトンと彼の後継者はこの種の知見が自らに、近年ビジネス・スクールの教授らが「小売サプライチェーン」と呼ぶものの効率性を飛躍的に高めるうえで強い競争優位を与えると理解していた。直接に自身の店舗ないし倉庫のなかで、あるいはアメリカ小売業者に依存する6万もの納入業者の作業現場において、世界全体の供給システムとともにベントンヴィルの巨人のために働く数百万の人々の両方から、ウォルマートは現在、いかなるコストをも無慈悲に圧縮する方法を巧みに駆使している。

ウォルマートは、アーカンソー州の成り上がり者から始まった、その商業的な成功は米国を再形成する一つのビジネス・テンプレートを創造した。同社は半世紀前にあった米国南部

の田舎の原型を反映した社会秩序の設計者である。20世紀のほかの米国のビジネス巨人とは違って、ウォルマートはその驚くべき成長を、ボストンからシカゴを経てミネアポリスに延びる工業的な諸州からなる偉大な北方地帯に商業を育ててきた経済構造や政治的遺産から根本的に食い違うような特異な地方ともいべき地域で開始した。アメリカの製造業地帯は、人種的には雑多な地域で、次第に熟練労働者の本拠となり、ニューディールや偉大な社会の改革時代のあとは、強力な労働運動と拡充する福祉国家の牙城になった。

対照的に、アーカンソー州北西部やミシシッピ州南部のオザーク丘陵地は貧しい白人地域の農村部だ。この地域には実際問題、1950年代と1960年代にサム・ウォルトンが小さな田舎町の商店を彼のチェストアに統合し始めた当時は、ニューディールも公民権も、いずれの衝撃も押し寄せたことはなかった。ところが、戦後直後の農業革命がフル・スウィングして農場を減らし、数万の白人男女を給与所得のための求職活動に送り出した。ウォルトンはこうした環境の恩恵をフルに活用したのである⁷。

事実、ウォルマートが成功した秘訣のひとつは、格別に柔軟で能率的な組織を築くのに、地元の社会的・文化的な「後進性」を活用したサムの能力にある。ウォルトンの気取らない家父長主義はべつに新しい経営手法ではなかったが、陽気にそれでやりとおし、南部人を改造しようとする連邦法やヤンキーの商慣行に対する軽蔑の念を隠さなかった。同時代・同地域の他の多くの雇用主と同じく、ウォルトンは、最低賃金制や時間外労働基準には無頓着で、人種・両性雇用均等新法には言わずもがなである。そして、もちろん、ウォルトンは彼の店に労組を組織するどんな活動にも厳しい敵対者だった⁸。こうしたすべての政府規制の代わりに、ウォルマートが創り出したのが、自己充足的な企業文化であり、家族愛と信仰心と同郷愛といった観念形態であって、それは今日に至るも、低賃金や職の不安定、行き渡る企業の監視といったディッケンズの世界と奇妙な形で共生している。

ウォルマートの広がりがおザーク山地をこえた後でも、意図して、自社が創業時に客筋とした低所得層をターゲットに据えた。その過程で同社は、かつてウォルトンが数十年をかけ築いた固有の企業文化と過酷な労働政策を再生産した。ウォルマートのチェーンは1980年に276店を数えた⁹。以後の同社の成長は、レーガンと彼の後継者が進めた経済環境の転換により支えられた。それは雇用主に、とくに小売業者とファースト・フード・レストランの労働コストを毎年数千億ドルも軽減させた。1978年以降、ウォルマートでの実質賃金は実際減少したが、続く30年間に最低賃金の実質価値は30%も低下した¹⁰。

その間ウォルマートの中西部やロッキー山脈諸州、かつて製造業の心臓部だった闘う多くの鉄錆の諸都市への拡大は、同地域の多くに対するレーガンによる征服と並行して進んだ。ウォルマートと共和党GOPは、ニューディール以来の賃金水準と社会福祉制度を後退させるためにシンボリックに働き、他方、プロテスタントの福音主義的なセンスの社会道徳と脱労

働組合化、米国の経済力のみならず、アメリカ文化の権威拡張をも推し進めた。

今日、巨大企業の商業的、政治的影響力はウォルマートが我われの諸都市を再区分し、数百万のアメリカ人の健康保険と賃金水準を設定し、多くのティーンエイジャーが購買できるポップ・ミュージックを決め、全世界をまたぐ貿易と資本取引の水路を開き、十指にあまる国々との国際外交の性格を指示することを可能にしている。政府規制の弱い時代には、ウォルマート経営はアメリカの社会政策や産業政策の鍵となる諸要素を「法制化」するための、その他いかなる存在よりもはるかに大きな力を持つとみてよい。アーカンソー州を本拠とする巨人はこの梃子の力を非常によく理解しており、いかに自社店舗が地域社会を再活性化し、幸せな従業員を雇い、博愛にみちた良質な仕事を大量に生みだしているかを執拗に売り込むTV広告に同社が数百万ドルをも支出し続けているのか説明がつく¹¹。

ウォルマートとその擁護者は、同社と競争相手たちが、いかにかつて肥大化していた製造業、輸送、流通、販売から数十億ドルを絞り取る革命の前衛に位置し、かくして数百万の困窮した消費者のためにより安い買い物かごを提供するのに決定的に寄与したか、その役割の大きさを強調する¹²。しかし、こうしたウォルマートの取引がはたして我々の世界に恩恵があるのか、長続きするのか誰も確信していない。米国の消費財製造業はほとんど完璧に空洞化してしまい、しかも、中米と東アジアの数十万の企業家や数千万の労働者の運命にしてもまったく安定していない。この膨大な新しい労働者階級が生産する諸商品こそが小売革命の血液であるが、この安い低賃金労働の産物の奔流をいつまでも当てにするのは間違いであろう。世界で最もダイナミックな中国も、甚だしく不安定な場所のひとつであり、毎年、数万件のストライキ、抗議、デモ行進により悩まされ、重圧を受けている。

この巨大な国家をなお統括する市場志向の共産主義者は、抑圧と容認のどちらにするか決めかねており、他方では、西側の投資家は、大規模小売店舗の宇宙を養う貪欲なサプライチェーンを満たすために新たな土地と新たな働き手を求めるにつれ、賃金と物価の双方を同時に引きあげてきた。歴史が我われに教えるところでは、急激な工業化は貧しくかつ不自由な労働者階級を頼りにしてはそれほど長くは持続しえない。ヴィクトリア時代の英国の鉱山や工場から現在の東アジアの造船所や製靴工場に至るまで、より高い生活水準とより民主的な社会を求める営みは、しばしば、かつては合理的で効率的に見えた商慣行や諸制度に異議を申し立て、それをまた取り換えてきた。これら数百万の人々の反乱は、サム・ウォルトンが築いた世界では解決できない難問を象徴しているとみて良からう。

その可能性は、合衆国においては異なるが、それでもやはり、真に迫るものがある。ウォルマートが都市部のアメリカに生鮮食品も売るスーパーセンターをひとつ立ち上げる場合、同社は、20世紀半ばの数十年に改革家や労組が築いた雁字搦めの市場や高賃金の国家とは対極にある、資本主義の正当性とその復権を主張する。それゆえ同社は、一連の集団代表訴訟

に対抗して絶えず自身を擁護している。この訴訟には、人種差別や性差別のほか、同社による残業手当、昼休み、健康保険、安全基準を定める連邦法や州法の侵害に対する告発を含むが、これらは、訴訟依頼人のために補償を目指すだけでなく、ウォルマート内部の賃金や昇進慣行をも改革しようとする人々によって提訴されたものである。

加えて、ウォルマートは気づいてみると永続的な政治闘争の渦中にあり、民主党支持者の多いアメリカ全土に及ぶ非常に多くの都市計画整員会、市議会、郡の監査役会を前にして、同社店舗網の拡張計画を推進しつつある。ここには地方の商人、環境保全主義者、リベラルな活動家、それに労働組合員たちがウォルマートの異質なビジネス・モデルを自分たちのホームグラウンドに押しつけようとする同社の努力に対抗し、一線を画してきた。そして、いまや非常に多くの州議会で、そしてペンシルヴァニア通りの両端で民主党が政権に就いたのに伴い、ウォルマートも低賃金労働に依存する他のどの雇用主も、拡充される健康保険制度の費用負担や最低賃金の引き上げ、そして出来れば数百万米労働者を再度組織化しようとする努力をめぐる、恐ろしい政治的な闘いに巻き込まれることになる。したがってウォルマートの商業と文化における遍在性はアメリカ政治の中に新たな断層線を引き、国内でも海外でも最後の審判のための諸条件を創造した。このことは、同社の広範囲に及ぶ諸事業の殆んどあらゆる側面に影響をもたらすと考えられる。大乱戦が差し迫っており、その結果が一世代のアメリカ人の生活の型を決めるだろう。

4. ネルソン・リクテンスタイン『小売革命』6章

訳出 「ウォルマートの中国への長い行進」

もしもウォルマートの労働者に対する無慈悲な搾取が、同社が成功した歴史のひとつの根本要件ならば、今ひとつの要件は安い商品であり、今日その太宗は中国からやってくる。事実、ウォルマートは自らを中国政府との「合弁事業」の当事者とみている。そこには、非常に多くの中国の市町村とビジネスマンが、ウォルマートへ納入する製造元工場の所有権割合で折り合ってきた一面がある。しかし、より根本には、中国で事業をするウォルマートその他の多国籍企業が、この国の安定した通貨と整備されたインフラストラクチャー、政治的な信頼性、そして従順な労働者を高く評価しているからだ。『イェール・グローバル』誌のある研究によれば、珠江河口の旧広東である広州では輸出品の通関手続きが4日で済むが、カルカタでは8日、カラチなら2週間かかる。同様に停電による減産の割合も広州では2%足らずなのに、カルカタとカラチでは6%にもなる¹。「世界のどこかほかに、もっと安く買える場所があるはずですよ。でも、その品の船積みができるでしょうか？」と、ウォルマートの深圳グローバル調達センターの営業課長アンドリュー・ツイがたずねた。「もしも、政情不安な国と商談する必要がある場合は、時間通り注文品を受け取れません。毎日通貨が変動す

る国で取引すれば、多くのリスクがあります。中国にはたまたまこの適度の組み合わせがあるのです China happens to have the right mix.」²。

〈小売業のサプライチェーンにおける権力と場所〉

この太平洋横断サプライチェーンを機能させるのに、ウォルマートを第一人者とする今日の巨大な小売業者たちは、アジアの巨大な納入業者のネットワークから製品を引き寄せる。深圳やシンガポール、また上海と、ロングビーチ／ロサンゼルス複合港との間を航行する、ほぼ切れ目のないコンテナ船の流れが、発注者がウォルマートその他の巨大小売業者なら、多くの場合、デザインも実際これら巨大業者が特定する、数十億ドルの商品を運んでいる。ゆえに、これらは太平洋を越えて「引き寄せられる pulled」のであって、自らの製品を年間約1千万個の40フィート・コンテナに詰め込むアジアの製造業者に「押し出される pushed」のではない³。製品を「引き寄せる」には、速さと予測に加え、製造し納入する業者が、太平洋を跨ぐこの物流システムの頂点に立つアメリカか欧州の小売業者へ従属することが必要となる。ウォルマートその他の郊外型大規模小売業の登場前はこの「サプライチェーン」の用語自体が全くなかったのに対し、今日それは普遍的だ。今やビジネス・スクールの流行語の「サプライチェーン・マネジメント」とは、最もタイムリーかつ費用効率の高いやり方で、こうした小売業者の関心を確実に満たすための「科学」なのだ⁴。

このシステムの諸要素は数十年前からずっとある。生産・貯蔵・輸送・配給を予定通り進める任務を意味する「ロジスティック」とは、1980年代以前は純粋な軍事用語＝兵站であったが、1914年のロシア軍の動員が時間を浪費した理由や、1944年夏のパットン軍団がフランス進撃中に補給で難儀した事情を勉強した人々には全て馴染み深い。「素人は戦術を心配するが、専門家は兵站を心配する」と陸軍兵站部隊の玄人はいう⁵。ヴェトナム戦争は屈辱的な米軍敗北に終わったが、民間委託のコンテナ船がオークランドとカムラン湾との太平洋横断航路で示した高い効率性は、サプライチェーンの兵站＝物流の勝利を意味した。十年後に日本の「ジャスト・イン・タイム」の生産方式が、初めて乗用車や家電の生産で、もしも下請け企業が、製造業中心のサプライチェーン内部で支配力を持つ企業によって、きつく縛られ続けている場合には、在庫と労働コストを大幅に削減しうることを誇示した⁶。

これらの環太平洋の兵站＝物流の革新が以後、小売業のサプライチェーンに吸収され、1970年代と1980年代には、シアーズやKマートが、また多くの米国の衣料品メーカーが、アジア経済の虎という、殊に香港や台湾や韓国などで高度成長を刺激した低賃金労働と、次第に高度化する輸出製造業者とを巧みに活用し始めた。当初は大半が委託製造を通じたものだった。米国の小売業者はアメリカのすき間市場で売る大量の特産品を直に仕入れた。その輸入の大部分はウォルマートその他の量販業者に製品を売る地元の製造業者により行われた。経済と

文化の両面で特に重要なことは、「ブランド化された」企業の台頭だった。彼らファッション業界に固有な考えを取り入れ、それを高所得女性層の衣服から靴、ジーンズ、水着、おもちゃ、競技用器材、さらに電子製品にまで広げた。ひとたびブランドが成立すると、もしくは、そのブランドを売る店が名声を博すると、ギャップやナイキやアイリーンはもう何も製造する必要がなくなった。これら企業は自社製品のデザインと広告をすすめ、製品の生産と積み替えの契約を結び、そして、外部の小売業者か自社直営店かいずれかを通じた販促活動を進める。かくて、生産は、それらをきつく序列化するサプライチェーン内部の、単なる従属的な一環に過ぎない地位に格下げされてしまった⁷。

〈ミスター・サム of 「仕入れ計画」〉

ウォルマートの海外調達活動の歴史が、こうした構造再編を示す好例であるが、それはアーカンソー的な独特のねじれを伴うものだった。サム・ウォルトンは、仲買業者や卸売業者が嫌いだった。彼は支出、間接経費、時間、永年アメリカの商品仕入れシステムの一部となってきた会合や挨拶を不快に思った。よその町から毎年か半年ごとにニューヨーク市に来て滞在する、衣料品やおもちゃ、普段着の仕入れ人たちはいつも、ビジネスを歓楽とごっちゃにしてきた。それは、殊に大抵はグラスカダラム、メンフィスカモンゴメリー出身の照明の明るい場所が好きな南部人にとって、ワクワクするようなやりがいのある儀式だった。七番街でブラウスや下着、靴下やブラジャーを仕入れる一日が終われば、おいしい食事や演劇あるいは演奏会、その後の素敵なホテルでの心休まる一夜のために、たっぷり時間が残ることになっていた。だが、サム・ウォルトン一行にそれは不要だった。同社の初期の店長で、仕入れ人を兼ねたゲイリー・ラインボースの回顧によれば、「サムはたえず私たちに、ただニューヨークに来て、時勢に身を委ねるだけではだめだと教え込もうとしていました。私たちはいつでもどこでも徒歩で行き、決してタクシーには乗りませんでした。サムには、出張費に決してわが仕入れ額の1%以上を支出させないという方程式があり、それゆえ、私たちは全員でマディソン・スクウェア・ガーデンの南側近辺の小さなホテルの部屋に押し入ることになっていました……私たちはおよそ夜の12時か13時まで打ち上げた試しはなく、また、全員がビールを飲むにはミスター・ウォルトンを抜きに出かけたがりました。彼の言い草は「明朝6時に会おう」でした⁸。

ウォルトンの攻撃的かつ気丈なやり方は仕入れ過程の様々な側面まで及んでいた。仕入れた商品の荷物をニューヨークから持ち帰る際、彼は鶏加工品を大都市圏へ輸送して、帰り荷としてウォルマートのためにスカートやTシャツを運んでくれるアーカンソー州の地元トラック業者を使うことで相当な額を節約した⁹。彼の本社の仕入れ人たちも侮れない交渉者たちだった。ほかの多くの小売業者の場合に、仕入れ担当グループを率いるのは、スタイルを気にす

る半面、あまり昇進する見込みのない女性であったにもかかわらず、ウォルマートの仕入れ人は1970年代には事実上全員が、やがて同社の上層部へと出世していく若い統率力のある男性になった。両者がともにアーカンソー大学に通っていた時期に、ウォルトンの長男ロブの同室者であったブレント・ベリーがウォルマートに就職して配属された仕事は、女性用の下着とコルセット類の仕入れ担当だった。彼は、その後1990年代に世界調達本部の責任者となるに至った一方、1976年当時のおもちゃの仕入れた人だったジョー・ハットフィールドは結局、中国におけるウォルマート全店の責任者になった¹⁰。

彼らウォルマートの仕入れ人は、ベントンヴィル事務所に殺到する販売外交員がニューヨークを基盤とするユダヤ人輸入業者から彼らの商品を手に入ると聞いていた。ちなみに子供向けの衣料品はプエルトリコや日本産、靴は韓国や台湾産だった。ウォルトンはこれらの製造工場と直結する仕入れの関係を築こうと決意した。実は、彼の会社の有名な、即ち、ギヴミーア・W、ギヴミーア・A、WALMARTと各店の早い朝会で叫ぶあの応援は、1975年にウォルトンが韓国の製靴工場へと視察旅行した際に持ち帰ったものである¹¹。

以来、ウォルマートはすぐに海外で仕入れ業務を仲介する業者の最大限の削減に踏み出した。1976年にウォルマートは、ある重役によれば、「直接大量に商品を仕入れるために」同社の最初の仕入れ人一行を東アジアに派遣した¹²。1981年には香港に、1983年には台北に現地事務所を開設すると、次の5年に台湾で5つの現地事務所を置いた。1989年までに、ウォルマートが「東洋」と呼ぶ地域に90人の要員が配置された。仕入れの全判断はアーカンソー本社で下されたから、これらの業務はきつく手綱で統制されていた。現地の仕入れ人は販売外交員が持ち込む見本の品を一目見るなり、直接の供給者を見つけ出すために香港や台北を訪ねようとした。サム・ウォルトンの自伝にその段取りに関する記述がある。「我々はすぐに最も売れ筋の米国製の品目を取り出し、それらを東洋に送って言うのです。「皆さんこれと似たものが作れるかどうかご覧ください。もしも品質が長持ちするなら、これを10万単位かそれ以上扱うことも出来るのですが」¹³と。

本社の仕入れ人には『仕入計画』という肩書の、安く量産が利く諸製品の品目を網羅した詳しい一覧表があり、それを彼らは定期で同社アジア事務所にテレックスで流していた。現地駐在員は製造業者を探し出し、価格と納期の商談を煮詰め、そして品質を検査した。1981年の早々に広東見本市に出席し、また、ウォルマートへの香港を基盤とする納入業者が所有する現地工場を視察するため中国本土を訪れた¹⁴。諸商品は、オクラホマ州エドモンドやジョージア州メイコンにあるウォルマートの貯蔵倉庫へと直接に出荷された。『ウォルマート・ワールド』誌は「ウォルマート自身が輸入者として活躍したことにより、輸入業ないしは仲介業から生まれる利益が削減されました」¹⁵と誇った。

当時、ウォルマートその他のディスカウント業者が直に輸入した量は彼らが米国内で売る

外国品の極少ない割合でしかない。1980年代半ばにサム・ウォルトンは、同社の全売上に占める直接輸入は僅か5.8%だと推測した。だが、ベントンヴィルと取引する多くのアメリカの納入業者自身が、ますます多量に流入してくる外国品の輸入業者であったから、もっと大量の商品が海外で調達されウォルマートの売場で売られていた。こうして1980年代でさえウォルマートで売られる全製品の40%以上が海外で生産されていただろう。

東アジアから合衆国に連なるサプライチェーンは1985年頃まで、まだ繋がりには緩く、比較的に不安定なものだった。しかし、その頃、生産を決定的に中国本土に移し、その過程で小売のサプライチェーンの絆を強め、また、郊外型大規模小売店が、内外を問わず供給業者に対して、より強力なテコを与えるに至る、ふたつの発展が起こった。その第一が、1985年9月にニューヨークのプラザホテルで合意された東アジアの大半の諸通貨の40%もの切り上げである。韓国や香港における実質賃金の急速な上昇とも結びついて、このプラザ合意は、主に広州その他の中国南岸地域からの新たな輸出急増の引き金となった。この生産拠点の移動は急激だった。既にアメリカに供給していた一連の台湾企業や香港の委託業者は、中国南部に新たな工場群を設立するとともに、当然ながら、合衆国とのつながりも維持した¹⁶。だが、ウォルマートの仕入れ人たちはまた、本土の中国人に北米市場で売れる商品の生産方法について教育しながら、この生産移転に直接的にかかわっていた。ウォルマートのある仕入れ人は米国公共放送サービスPBSサイトの『フォーチュン』で働く調査研究員にその模様を以下のように語った。「男性向けシャツを作る台湾の工場に行ってごらん下さい。稼働のしかたが分かります。それから中国に行き、わが社が中国の工場から仕入れない理由を話しますね。中国の人々はばか者ではありません。彼らは頑張りが利きます。彼らは学ぶことの大切さがすぐ分かります」¹⁷と。

〈「アメリカ産愛用」の中国への道〉

ウォルマートは母国でも海外でも率先して同社の納入業者から労務費を絞りあげた。皮肉なことに、この努力で最も有効だったのが1980年代末の同社の有名な「アメリカ産愛用」のキャンペーンだった。1970年代末における国際的な競争の始まりが米国労働者を強く襲った。日本製の乗用車やドイツ製カメラ、高級な工作機械が最も注目を浴びた輸入品だが、国際競争の激化はまた、まさにウォルマートのようなディスカウント店が量販する品目でも顕著だった。そこには、子供向け女性向けの衣服や下着、履物、金物、台所機器、ラジオ、テレビ、それに第一世代の電卓や腕時計、またおもちゃなどが含まれる。アパレル産業では1976年の輸入額が米国での売上高の31%であったが、1987年には57.5%に跳ね上がった。250以上の衣料品製造工場が1980年から1985年の間に閉鎖された。そもそも主要な資源が低賃金労働であった南部の農村部ほど酷い被害に遭った地域はない。今では、中米と東アジア、さら

にバングラデシュが、そうした強みの一角を占めていた¹⁸

依然、ワシントンで大きな影響力を持っていた労働組合は、声高に不満を訴えた。AFL-CIOは冷戦期全体には自由貿易の闘士であり、繁栄する輸出志向の欧州、日本、台湾、中南米を共産主義のイデオロギーと軍事力の進撃を阻む防波堤とみなしていたアメリカの対外政策の立案者に同意していた。しかし、1970年代になると、組合は路線を変え、彼らはもはや、組合員の仕事と所得を犠牲にしてまで米国の対外政策を助成し続ける気がしなくなった。彼らの敵対者は組合の戦略を保護主義と呼んだ。組合の活動家たちは、彼らの戦略はただ、海外で営業する米国企業に対する税制優遇措置をなくし、低賃金による余剰製品の「安値輸出」を禁じ、また、若干の外国製品に対する輸入関税と数量障壁の引き上げなどにより、内外の競争環境を公平にただけだと反論した。組合はナショナリストとしての切札を使い、国際女性衣料品労組(ILG)は、「組合と契約せよ Buy Union」という古びた呼びかけを、ズバリ「アメリカ製品を買え」という新たな義務に融合するよう考案されたキャンペーンに大金を投じた。周知のように、ある組合の合唱は以下のように歌った。

コートやドレスやブラウスを買おうとするとき、組合のラベルを探して下さい
私たちが懸命に働いて、しかし、いったい誰か困る人がいるでしょうか
しかし、ILGを通じて私たちは自活しようとしています
ですから、いつも組合のラベルを探して下さい
組合がいうのは、私たちは合衆国のなかでそれを作ることができるということです¹⁹

サム・ウォルトンはこれを全て知っていた。同社は今や十分に大きく、中米や東アジアへの外注に深く関与していたので、輸入を減らす目的で立案されるどんな法制化の成功も、同社の競争力に対する直接的な打撃になりかねなかった。1983年の、初期のワシントン進出において、ウォルマートは、外国製衣料品に関する輸入割り当てに対する同社の反対を鮮明にした。しかし、ウォルトンは、とりわけ、反組合の億万長者ロジャー・ミルケンのような、彼と同じ考えをもつ南部の工業家から怒号が浴びせられると、それを無視するわけにはいかなかった。ミルケンは、衣料品産業のサプライチェーンにコストの絞り込みを迫る一方、外国製品の輸入から自社カロリーナ工場を保護していた、「誇り高い技巧 Crafted with Pride」と呼ぶ繊維産業の活動に資金援助をしていた²⁰。

何かをしなければならなかった。アーカンソー州での数か所の工場閉鎖が、ウォルマートのような大手小売業者の輸入行為に対する激しい抗議を招いた。ビル・クリントン知事も、地元でのより多くの生産を維持するため、ウォルトンに同社の仕入れ計画を再考するよう要求する同州高官に囲まれていた。ウォルマートがアーカンソー州プリンキーにあるシャツ製

造企業のファリス・ファッションとの最初の取引をどうにか収めた後に、ウォルトンは、潜在的なマイナス・イメージを、この際、同社の企業イメージの向上へと変えられることに気がついた。ウォルトンはカンザスシティにあるウォルマートの広告代理店を運営していたボブ・バーンスタインに「我われはこれについて何をすべきか？私はわが社を大きくしたいのだ」²¹と尋ねた。

ウォルマートの「アメリカ国産品愛用」運動は「わが業界史でも大成功を博した広告」であることが判明したと『ディスカウント・ストア・ニューズ』誌は苦々しく報じたが、これはベントンヴィルの小売業者としてのぎを削るライバル社らの悔しい思いを反映していた²²。1986年頃、ウォルマート店は赤白青の縞模様の愛国心に溢れた横断幕で飾りつけられ、売場の看板には「本商品は以前、外国の工場で製造されましたが、現在当店で販売されるものは、国内メーカーが製造したものです。アメリカ雇用を守りましょう！」²³と書いてあった。ウォルマートの仕入れ人はそれらを「転換」と呼び、そこでは、一度海外で仕入れた製品が合衆国内での製造加工のために「転換された」。同社が州経済開発局にそうした転換に応える米国製造業者を探すよう依頼して以来、ウォルマートはおよそ州全体の支配層や政党幹部らからベタ褒めされた²⁴。1986年に開かれたウォルマート店長集会でビル・クリントンは感情をむき出しにして以下のように述べた。「私はサム・ウォルトンとデイヴィッド・グラスその他の方々が、私を掴まえ、彼らが米国産愛用運動を始めるつもりだと言い出すとは……また、彼らならそれができるはずだとの期待で全米が熱中するようになるとは、夢にも思いませんでした。そして、私は皆さんが、ミスター・ウォルトンが、アメリカのためにやって下さったことに、ただ、感謝申し上げたいのです」²⁵と。

同社がそれを公式に捨てかなり経つ今日でさえ、ウォルマートは、実際はより少なくしか輸入しないライバル数社に比べ、より「アメリカ的」な企業とされている。国産品愛用運動は、輸入の高潮を殆んど緩めなかったと言ってよいが、ウォルマートは海外から仕入れた製品コストの全体に占める割合について何らの企業指標も開示していない。しかしながら、アメリカ産愛用運動で沸いた全期間を通じ、東アジアに駐在する同社の仕入れ要員の人数が倍以上になるにつれ、アジアからの調達は、確実に増大した。同社のアソシエイツ向け広報誌『ウォルマートの世界』は、「アメリカ産愛用は言わば、両刃の剣です。まず、それはウォルマートにもアメリカにも喜ばれる仕事を合衆国で創りだします。第二にそれは、海外に新商品を開発させるテコとして我われに大変な力を与えます。もしも東洋が、米国で我々が懸命に買い物するのを知るなら、東洋は新商品の切れ味をもっと鋭くします。それはまた、我われが掲げる輸入の抑制計画が、ウォルマートに対し二倍も厳しく作用しつつあることを意味します。我われはもう、旧来の同じ納入業者と商談するつもりも、また、旧来と同じ輸入割当を確保するつもりもありません」と報じた²⁶。

サム・ウォルトンは対アジア輸入が増えつつあるのを否定しなかったが、とくに1989年の天安門広場での民主化運動に対する惨い弾圧を受け、同社をこの不愉快な事実から遠ざける方途を探った。ウォルトンはまた、中米と環太平洋の両地域で起きた受注工場での人権侵害に対する告訴によっても気持ちが動転した。どう少なく見積もろうと、これは間違いなく途方もない広報問題だった。ウォルトンは、1980年代にアジアでの調達で次第に頭角を現してきたブレント・ベリーに「この問題で気付かれないようにやれ」と指示した²⁷。

逃げ道のひとつは、アジア製品を仕入れるウォルマートの手の内を明かさず、仲介役か代理の仕入れ機関を緩衝装置に使うことだった。ウォルマートがそれによって、自社の調達制度からコストと官僚主義を剥ぎ取る過酷な活動から撤退しようとしたことは、ウォルトンがこの問題を見る感性をよく吐露していると言ってよい。「結論は仕入れ専門の機関を目指すことだった。その勝負に出た主な理由は、共産中国に進出していると、暴かれないことだった」²⁸と、この決定に関与したウォルマートのある仕入れ人は回想している。

ウォルトンは親友の一人でテニス仲間のジョージ・ビリングスリーに、その経営の名ばかりの社長に就任してほしいと頼み込んだ。ベラ・ヴィスタ近くの不動産を売却し、そこで旅行代理店を営んでいたビリングスリーには、小売ないし仕入れに多少の心得はあった。だが、彼がウォルトンの絶大な信任を得ていたことこそ、年商数十億ドルものビジネスにおいては不可欠の要素であって、メディアの集中砲火的な詮索の餌食になる恐れは十分にあった。現実にこの輸入事業を運営するために、当時のウォルマートの販売促進部長のビル・フィールドは、年季の入ったウォルマートの納入業者であったチャールズ・ワンを引き込み、彼が香港から日常業務を管理運営することになった。二年も経たずにビリングスリーとワンはウォルマートの独占的な仕入れ代理機関として、実際には闇の組織である太平洋資源輸出国社 PREL を設立し、その人件費は事実上アジアにおけるウォルマート全体の仕入れ要員に転嫁された。PREL はすぐにダッカからソウルまで29か所の事務所を抱えた。同社は、700人以上のスタッフを擁する世界最大の委託仕入れ機関であった²⁹。

ビリングスリーはウォルマートによく仕えたが、にもかかわらず、1990年代に外注納入工場での劣悪で違法な労働条件の諸事例が明るみになると、彼は現実にはこの巨大な小売業者を同社が直面した批判から守ることはできないことが分かった。彼は富を成したが、PRELの間接経費の非常に低く抑えたので、当社はベントンヴィルの容赦のないコスト削減主義者 cost squeezer を満足させた。等しく重要なことは、ビリングスリーはウォルマートの最初の工場査察制度を管轄した。フィリピン人は英語を知り、どこでもあちこち出張する気構えがあったので、PRELでは中国人や米国民よりもフィリピン人の査察係りのほうが重宝がられ、彼らは毎年、ウォルマートが自社の製品を外注に出している5千もの工場のうちのかなりを巡廻して訪ねた。彼らは、製品の品質と工場の労働条件の両面をカバーした点検リストを携帯

していた。時々PRELは過酷な労働条件が労働者自身か、あるいはウォルマートの名声か、いずれかに脅威となる下請け納入業者との契約を無効にした。たとえば、PRELは2年前の火災で39人の死者を出した深圳のある工場への外注を止めた。ある査察係りは4つの出口が塞がれていたと記していた。もしも当該工場が当時なおウォルマートの下請け納入業者であったりすれば、『ニューヨーク・タイムズ』紙の一面には「ウォルマートの中国工場で死者39人」という大見出し記事が載っていたはずだと、ビリングスリーは2001年にある記者に語った。ビリングスリーは「もしも君がナンバーワンなら、誰でも君を撃とうとするよ」³⁰と言った。

ウォルマートのアメリカ産購買キャンペーンと次第に深まる同社のアジア輸入依存とは否応なくリンクしていた。ウォルマートは国内仕入れを増やすつもりだったが、同社はそうした国内調達の見通しを、労賃や利益を含む仕入れコストを削減し、また、これら納入業者をベントンヴィルの手駒に変えるハンマーとして用いた。ウォルマートのある取締役がウォルトンの伝記作家のボブ・オリテガに、アメリカ産愛用運動の「最大の狙いの一つは、国内メーカーを刺激して、安い商品をつくらせることだった」³¹と語った。同社は、米国の労働コストが中米や東アジアのそれよりはるかに高いのは分かっていたが、同社は国内業者に賃金凍結および物流と生産の効率化を強いることにより、その差を穴埋めできる方策を追求していた。サム・ウォルトンは「わがアメリカの納入業者は、自らの設備と機械を改善し、保守的な財務規律を守り、我々の要求を満たすと誓約しなければならないし、最も肝要なことは従業員の生産性を引き上げると約束すべきである」³²と言った。

サムズ・クラブ用の金物仕入れ人であるエド・クリフォードは、これら全てに対するウォルマートの振る舞いが非常に性急であった可能性があると言明した。「転換には忍耐が必要です。アメリカの製造業者にわが社の要求に応じてもらうのは非常に困難です。彼らならば、実際それを見て、彼らは東洋の40%増しでよいと決心し、それは受け入れられると考えるかもしれない。諸君が第一にやらなければならないのは、腰をかけ、噛んで含むように、かの製品がいったいどこの市場にあるというのか、また、東洋から来る製品のコストは幾らなのか、そして、我われがその製品を幾らならかうのか、さらに、我々が予測できるわが受注数量がいかに問題外であるかを説明することである。そこで彼らを元に戻し、検討させよう。彼らの多くにとってそれは馴染みのない考えだから」³³と。

辛い思いをしていた全米ニット／スポーツ衣料協会の広報担当者は、ウォルマートが「熱狂的な愛国主義」のアメリカ産購買キャンペーンを「国内の製造業者に、時には従業員にろくに給料を払わない海外の外注納入企業との非現実的な競争を強いる交渉の棍棒として」使ってきて、「その結果、供給業者は売上総額が急伸びても、純利益は急落するのが分かった」と不満を述べた。実際、ある包装業者は、『ディスカウント・ニュース』誌に、「ウォルマートがかなり先回りして製品開発を進めるやりかたが、意図的でないとしても、アメリカのビジ

ネスの競争力を弱めつつあるのではないか」と述べた。ウォルマートは製品開発の媒介変数を設けていたので、同社の下請けのような企業は「もはや製造業者ではなかった」。代りに彼らは、「ウォルマートが売ると決めた製品だけを製造する外注の調達源になりさがり、ウォルマートは次いで新製品の研究開発やその導入を余計なものとし、儲からなくしてしまう」³⁴とも述べる。

そうした実例が、アーカンソー州の格子縞作業着メーカーのファリス・ファッションズであり(後にレイマー・アレキサンダーが1996年に社長に就き有名になった)、同社はアメリカ産愛用キャンペーンの広告塔になった。全米で160万人分もの仕事を拭い去った1980年代初めの景気後退で、アーカンソー州は酷い痛手を受けた。1984年にフィリップ・ファン・ハンセンが、シアーズとペニーからの値下げ要求に応じ、自社のシャツ生産を海外に移すことを決めた。ミシシッピ・デルタ深部の小さな綿製造・加工の町であるプリンクリーでは、大半がアフリカ系アメリカ人女性の担う、90人の仕事が危機にさらされた。そこでクリントン知事が、当時ウォルマートのトップであったデヴィッド・グラスに電話をかけ助けを求めた。同知事は、ベントンヴィルの商人のほうから、地場企業のファリス・ファッションズに何か商談を持ちかけてくれる気がないかどうか知りたがった。

サム・ウォルトンは折り返しファリス・バローズに電話をかけ、もしもこれまでウォルマートが海外から輸入していたシャツの生産向けに彼の工場を改修出来るならベントンヴィルで合いたいと招待した。機械工や工場技師として、およそ華々しい経歴とは縁が遠かったバローズにとって、電話の相手がサム・ウォルトン本人だとは殆んど信じ難かった。「まるでレーガン大統領と話しているようでした」と彼は回想した。だが、いまや役者が揃い、1985年初めにファリス・ファッションズは約25万着の綿製フランネルシャツを生産する契約に署名した。クリントンは同社に30万ドルの経済開発融資を当てる手助けをし、ウォルトンはファリス・ファッションズを「米国に帰還させる」ことができる生産転換の最初の範例として褒めちぎった。ファリス・ファッションズの商談成立を知らせる記者会見でクリントンは、ウォルマートのアメリカ産愛用運動が、「愛国的な行為であり、また、それは長い目で見ると経済的にもよく筋道の通るものです」³⁵と太鼓判を押した。

しかし、ファリス・ファッションズは今やウォルマートの手下になった。バローズが認めたように、「問題は私がウォルマート以外の市場には何の販路もないことです」。この大手小売店はシャツをデザインし、それに同社の「アメリカ版」ラベルを貼って売り、大量のフランネル製衣類の仕入れ先となる台湾の外注納入業者を見つけ、そして同工場の全産品を買った³⁶。雇用はやがて350人に増えたが、仕事は低賃金で、健康保険はなく、しばしば無秩序かつ不適切な出来高賃金率の変動に晒されていた。賃金コスト削減を求めるウォルマートの圧力は決して緩まなかった。あからさまに言って、同社はトルコやパキスタンやケニア等の諸

国からウォルマートの「オザーク道」の商標つきの殆んど同一のシャツを輸入し続けた。ファリス・ファッシュンズの労働者が1990年に衣料繊維合同労組に加盟を申し込むと、ファリス・バローズ社長は彼らに、サム・ウォルトンは「組合の製品を買わないはず」だから、「組合をもてあそぶのはやめろ」、さもないと、彼は工場を「鶏舎」に変えてしまうと云った。プリンクリーの市長も同意し、「諸君は自分たちの仕事を失いたくないだろう。諸君には他のなりより仕事の方が大事なんだから」とバローズが用意した工場での集まりで彼らに云った。ファリスはウォルマート向けシャツを生産し続けたが、プリンクリーには、組合も賃上げも安定した仕事も、どれひとつ出現しなかった。同社は売上の圧倒的過半数を完璧にウォルマートに依存していたので、新製品の開発あるいは顧客筋の多様化のための資金も自由も一切なかった。こうして、同社独自の格子縞シャツへの消費需要が衰えると、その社運も急落した。起業経営者として新たな戦線を開拓するより牛の飼育のほうにもっと関心を寄せていたファリス・バローズが工場を閉鎖する2005年10月までに、雇用は約100人にまで減っていた。同工場はすぐに遺棄され、プリンクリーの荒涼たる大通り沿いの見捨てられた店舗やガソリンスタンドの仲間になった³⁷。

〈搾取工場の世界〉

この時点でもう、ウォルマートはアメリカ産愛用運動を放棄して久しかった。中国の人民元が米ドルに対し約4割切下げられた1990年代半ばにアジア輸入は急増し始めた。2006年の同社の中国産の仕入総額は270億ドルに達したが、試みに前年実績は220億ドルで、中国がWTOの正式メンバーになった2001年は95億ドルだった。もはや合衆国における輸入への反感を恐れなくなると、ウォルマートはPRELを放棄し、自らの膨大な仕入れと査察の機構を自社直轄とした。2002年にウォルマートが数百人の従業員を深圳に移し、彼らがガラス製の何の変哲もないオフィスタの三つの階を占拠した。ベントンヴィルの本社と同様に、安普請の収容施設が権力と影響力の発電源を偽装した。移転後一年以内にウォルマートが深圳事務所を同社のグローバル仕入れ本部としたのは、同社の将来に、中国こそが決定的に重要性をもつという断固たる宣言だった。2006年までにウォルマートの納入企業のデータベースにある6千もある海外現地工場のうち約80%が中国に立地していた³⁸。

深圳仕入れセンター内では、製品を売り込みたい中国人製造業の代表が長時間、汚れたベージュのプラスチック席が埋まる部屋で待つ。それはベントンヴィルで物事が運ぶのと五十歩百歩であり、壁には同じサム・ウォルトンのポスターが貼られ、同様に「わが社従業員のおかげで状況が好転するOUR PEOPLE MAKE THE DIFFERENCE」を含んだ、お馴染みの社訓も幾つか架かる。連日、中国全土から数百人の企業経営者が順番待ちの番札を取り、ウォルマートの研修講座で学んだ通り、無駄口を省き要点を突いてくる。深圳の「商談セン

ター」では伝統的な中国ビジネスの悪弊、贈賄やえこひいきは何もない³⁹。

その体験は厳しいに違いない。納入品が売れない業者は即刻、問題解決をはかるため「ウォルマート小売リンク」のソフトウェアを使用しない限り、契約を打ち切られる。納入契約の締結あるいは終結もほんの瞬時にきまる。『ニューズウィーク』誌のサラ・シェイファーが衣料品販売員ワン・ジャンパンに2004年末に取材した際、彼は彼女に「ウォルマートは違うとすぐに分かった」と言った。彼の会社の緑色のテリー織ジャケットの品質向上を求めるウォルマート従業員は、品質と納期と価格について執拗に言い張り、また、高級レストランでの、まして売春宿での接待に応じたがらない。実際、ウォルマートは、中国の南北両方で gwache 「関係」と呼び、属人関係として知られる中国流ビジネス文化を、情報技術と厳正な価格、生産基準に立脚する同社自身の納入ネットワークに置き換えようとした。ワンはシェイファーに「我われがウォルマートと取引を始めた頃、彼のやり方は余りにも面倒で、混み入り過ぎていると感じました。しかし、その後、彼らのやり方のほうがいいと分かりました」と語っている。彼の雇用主の華達製造公司 Huada Manufacturing は、同社のウォルマートとの契約のおかげで織機を20台から4百台へと劇的に増設した⁴⁰。

ウォルマートはまた、地元雲南省の紙コップを売る別の小さな製造業企業の尉氏兄弟産業商会 Weishi Brothers Industrial and Trade Company の運勢を勢いづかせ、その企業文化を転換させた。1999年にウォルマートの外注納入業者になると、同社はすぐ労働者を10人から150人に増やし、中国全土に紙コップを売り始めた。尉氏の社長ディン・ウェイガン Ding Weigang はウォルマートのほうが中国の買い手の何社よりも「安全」と感じたと報告した。ディンは、「ウォルマートの営業は明快です。仕事は仕事、品質は品質で、ビジネスは属人的な関係や思い入れとは無関係に行われます。もしも製品が必要条件を満たせばウォルマートは我われの契約に基づいて支払うはずです」⁴¹と断言した。

ウォルマートは自社に有利に商談を運ぶ。事実、ウォルマートは大量に発注するので、同社は競合する同業他社よりも厳しい単位あたり間接経費の切り下げを求める。これが、同社の外注納入業者に対する過酷な圧搾をもたらして、ウォルマートの一次納入業者と下請納入業者との、工場査察係と工場長との、そして製造現場の監督者と工場労働者の圧倒的多数を占める若い女性労働者との、およそサプライチェーンにかかわるあらゆる諸関係を腐敗させ、歪めてしまう一連の社会的な病理のもととなる。香港中文大学で社会学を専攻する小柄な30歳の大学院生薛紅(シェ・ホン) Xue Hong は、機能不全に陥ったこの領域内部に実際に踏み込んだ稀有な研究者である。彼女が身につける衣服や髪型のおかげで薛は階層・階級性のある中国南部を容易に行き来する。彼女はしばしば広東省に群がる数百万人の内陸部から来る農民工のひとりに間違えられるが、彼女が広東交易見本市で販売代表者に取材した際は、多くが彼女を大手小売商会の仕入れ人かと思ひこんだ。輸出用プラスチック製おもちゃ

のサプライチェーンの学術研究として、彼女は「おもちゃと贈答品の市」である澄海 Chenghai を周回したことがあり、また、彼女は、多数の内陸農村部出身の少女や女性たちを取材したことがあるが、彼女たちの何人も、ウォルマートその他の大手買い付け業者の企業の社会的責任部門が定期的に派遣してくる査察係に対し「正しい」回答を提供するために、自らの年齢や立場について嘘をつくよう言われていた。

薛が広東交易見本市でファ氏に取材した際、彼は彼女に、ウォルマートの発注はまさに巨人の大ききで、江蘇省 Jiangsu Province 南通 Nantong の自社衣料品工場から、ウォルマートは通常、1サイズ・1型ごとに一万ダース規模で発注するが、日本の買い付け業者は、せいぜい数百単位でしか発注しようとしなかった。ファは日本の発注では40か50%の利益を得たが、アメリカ小売業のこの巨人からはわずか10%の粗利益しか稼げなかった。同様に、広州のある工芸品業者の報告では、同社がウォルマートからの受注で稼ぐ単位当たり粗収益はターゲットの発注より10%少ないが、ウォルマートの発注は5倍も大きいのでそれを断ることは考えられない。ウォルマートの厳しい価格意識とともに、ウォルマートの巨大市場へ何としても参入したい資本不足の中国企業の渴望を考えれば、中国の供給企業はしばしば、ウォルマート向けの最初の生産では何の利益も出ないか、赤字になるかするのが現実であり、それでも爾後の数回の納期においては、中国人資本家は、製造過程から無理やり無駄を絞り出しそれにつれ、若干でも黒字を出したいと希望する⁴²。

だが、これはまた、ウォルマートが同社の納入業者が厳格な生産日程と超安値に従うべきだと主張する限り難しい。福建省にある衣料品工場向けのある納入業者が薛に説明したように、「ウォルマートは通常、45日の納期を要求します。我われには原材料の仕入れに15日を要します。我われの受注規模は非常に大きく、また、最後の一瞬まで受注を確保できる保証はありませんから、事前に原材料を手当てすることは敢えてしません。何か事が起これば、ウォルマートにはどんな説明も聞く耳がなく、諸君は罰金の支払いや、受注契約の突然のキャンセルにさえ直面せねばなりません」⁴³。東莞のおもちゃ工場の工場長は、「我われは途方もない圧力下にあります。顧客は遅くに発注し、製造中に幾らか発注を変更し、代金も遅く払います。同時に彼らは我われの要員に研修の改善、健康と安全の向上、さらには寄宿舎の改善を求めます。我われにはとても全部はできません」⁴⁴と同意した。ウォルマートと同社の外注納入業者の関係はしばしば、インドの徴税地主 zamindari として、つまり、不在地主と小作人との関係の同類として引き合いに出される⁴⁵。

こうした生産への圧力は二重の対応をもたらすのであって、ウォルマートの第一次供給業者、すなわち、少なくともある程度までこの大手小売業者の監督下に従属する供給業者は、彼らの受注する大きな部分を直ちに一連の、違法かつ極度に搾取的な下請け納入業者に下請けさせるが、これら末端業者の経営には最も儀礼的な査察さえ手つかずのままである。ワン

氏が広東見本市で薛紅に説明したように、「わが工場は約100人の労働者しか抱えておらず、我われには大きな受注をとる能力はありません。通常、我われは香港人や台湾人が投資するより大きな幾つかの会社から下請けで受注します……当地には数百のおもちゃ工場がありますが、その大半は我われと同じように零細工場です……ウォルマートはわが工業地帯では最大の仕入れ業者です。我われに近い道路沿いでは、おそらく全てのおもちゃ工場が繁忙期にはウォルマート向けのおもちゃのために働いています」⁴⁶。

当然、これら下請け納入業者は週間就労時間を80, 90, さらには100時間と、中国の法律と工場の行動準則を遥かに逸脱して延長しながら、次第に生産を増大していく。おもちゃ、衣料品、靴、また家庭用品向けの生産の、しばしば4月から11月一杯まで延びる繁忙期には、週7日、一日18時間労働が決して珍しいわけではない。薛紅がいうには、「ウォルマートの全納入工場のうちの大半が絞って取っているこれら下請け業者は、小売業のサプライチェーンのなかでの本当の地獄です」⁴⁷。労働者は欠勤、遅刻、機材損傷などで罰金を科される一方、混み入ったえず変わる奨励金制度は、しばしば労働者を、実際の低い支給率との関係で途方に暮れさせる。事実、下請け業者の中には余りにも資金繰りが厳しく、しょっちゅう賃金を遅配欠配する業者もいる。「賃金定時支給」を明言する看板や広告はいまでは広東省のよりしっかりした会社の多くで掲げられているが、外見上は平均以上の労働力を求人するために考案された特に魅力的な恩恵のようにみえる⁴⁸。

ウォルマートは中国南部ではどこでも影響力をもっているが、とりわけ、全世界で購入されるすべてのおもちゃ類の4分の3を供給する中国のおもちゃ業界では支配的である。中国では最盛期には8千社がおもちゃを製造し、350万人を雇用していた。真珠の川と書く珠江の北側にはおもちゃ工場が集中している。寄り合いの工場群が、埃と煙霧に包まれて渋滞が続く、まるで傷跡のように景観を分断する道路に沿って、何マイルも無秩序に広がっている。武装した守衛が管理する出入口を通過して、内陸の農村諸省から徴募された数百人そして時には数千人の若い女性労働者があふれ出す。工場の多くと隣り合わせに彼らの多階層の寄宿舎が並びたち、そこには12人かそれ以上の女性が一部屋を共有し、狭い通路をはさんで寝床が積み重ねられている。昼休みには彼らの数千人が路上に溢れ、あるいは社員食堂で軽食をとる。彼女らの大半は非常に若く女子生徒にも見えるが、青白い疲れた面々は彼女たちの仕事台での長時間労働の苦悩を露わにしている⁴⁹。

ウォルマートは、2000年当時の合衆国最大のおもちゃ販売業者のトイザラスを差し置き、米国一位のおもちゃ輸入元である。ウォルマートはおもちゃを「客寄せ」に使い、両親を店に引き寄せ、彼ら本来の買い物を促すのに売れ筋の品目を原価で売る。重要なことは本当に安いおもちゃであり、それが全世界で営業する六千以上のウォルマート店のために大規模に生産されることである。広東おもちゃ協会は、「米国の仕入れ人は理不尽な低価格を要求する

……殊にウォルマートは価格に対し強力な圧力をかけ、また、彼らは中国産品を大量発注するので、同社には大きな影響力がある」⁵⁰ という。見識のある観察者なら、ウォルマートが売る大量のおもちゃ全体は、多くの、おそらく数百の無免許の下請け業者により生産されると推察する。確かに同社は安価な製品で名高い。2005年4月の広東交易見本市の初日に薛紅はある製造業者の社長に、おたくはウォルマート向けのおもちゃをつくるかどうかと尋ねた。彼女が別の小売業者の仕入れ人だと思った彼は、怒って、彼の会社はデザインが優れた高級品しか作らないので、ウォルマートとは無関係だ。ウォルマートの商品ときたら見せかけの安もの相場が決まっていると応えた。「誰だってウォルマート向けのおもちゃくらい作れるさ」⁵¹ と彼は吐き出すように云った。

この下請け契約システムは、ウォルマートのサプライチェーンの生産目的を満たす膨大な搾取工場群という新たな領域の核心をなす。「搾取工場」の用語それ自身は、ヴィクトリア朝の仲買人が「低賃金で搾取する雇い主」と言われた訳に由来しており、彼らは、小麦と羊毛産業の新しい国際貿易により小作人や農場労働者が土地・財産を取り上げられ、英国の農村地方から都市部から続々と移住してくる都市郊外の労働者たちに、衣料品製造の仕事を下請けに出すべく、ロンドンのイーストエンドに特有な貧困と失業に乗じていた。同時にこの搾取システムの中心にはひとつの技術革新が伴っており、新発明のジンガーの縫製ミシンが、永いことこの業界を支配してきた注文生産の仕立屋を、比較的未熟練な男性、女性、子どもに取り換えることを可能にさせた。零細な店か長屋で孤立して働く衣料品縫製労働者は、出来高賃金で支払われ、仕事の供給は不安定で、対抗する組織化はできず、あるいは自分たちの本当の雇用主の名前すら知らなかった。市販のドレスやパンツが数百万人の新たな顧客層の最寄り品になったが、大西洋の両岸で、広範に広がる搾取工場が、収奪と悲惨の代名詞になった。アメリカの社会改良家ジェーン・アダムズが1910年当時のシカゴを記述するように、「不謹慎な下請け契約者は、彼の仕事部屋には低家賃を意味する諸条件として、余りに暗いといっても地階が、余りに汚いといっても屋根裏が、あまりに田舎風といっても仮設トイレがあると主張する」⁵²。

中国南部がこうした諸条件を複製するに至ったのは驚くに値しない。むしろ、それは法的な所有権が、現実には最も収奪的かつ危険な行為に駆り立てるほどに業務管理と実権全体とが引き裂かれている、そうした生産システムの論理的な帰結である。20世紀への転換期と似て、21世紀への転換期も同様に、搾取工場の生産は、ただ仕事日の収奪にばかりか、破局的な火災その他の大惨事にもつながりやすい。最終受益者は合法的に全て免責になる。これは空前の悪名高い惨事である1911年のトライアングル・シャツウエイスト工場火災でも真実となり、大半がユダヤ人とイタリア人の衣料品製造労働者の146名もの若い女性が、荒れ狂う火災が9階の屋根部屋の作業場を襲って死んだ際、出口は施錠され、また、外部にある梯子

は脆く逃げ道にならなかった。死因の大半は、煙と炎、あるいは、百フィート下の路上への転落死だった。この火災は新聞の大見出し記事になり、次第に連携して活動しつつあった社会改良主義者と衣料業界の組合活動家を憤慨させた。だが、市当局がこれらの犯罪責任を調査し始めても、誰ひとり有罪を立証されなかった。そこにはシャツウエスト社の二人の所有者、マックス・ブランクスおよびアイザック・ハリスも含まれていた。あらゆる搾取工場システムにおけると同様、この工場の雇用諸条件と安全性にかんする法的な責任は曖昧かつ重層化されていた。工場の所有者は、実際の生産をずっと下請け業者に外注してきたので、彼らは、出口の戸が鍵で閉鎖されてきたことを知らなかった⁵³。

すべてが東アジアで再現されてきた。1993年にバンコク郊外にあるおもちゃ生産のマンモス工場で起きた資本主義史上最悪の工場火災では労働者188人が死に469人が負傷した。香港企業が4割所有するカデル工業タイランドは、ウォルマートとトイザラスに、フィッシャープライス、ハズプロ、タイソ、そしてケナーの商標で売られる数百万の抱きしめたくなるように柔らかいおもちゃを納入してきた。トライアングル・シャツウエストの悲劇におけると同様に、非常口は封鎖され、ドアは盗難防止のため施錠され、そして工場の上階には可燃材料が成り行き任せに積まれていた。そして82年前のマンハッタン南部の悲劇と同様、多くの絶望的な若い女性が、作業現場の火災を逃れようと無残に転落死した。

だが、バンコク火災は何も珍しくない。1991年の東莞 Dongguan のレインコート工場の火災で72人が死んだ。2年後に深圳のおもちゃ工場では女性87人が死に、翌年には中国の珠江を挟む対岸の珠海 Zhuhai の繊維工場で93人が死に、160人が負傷した。2000年に深圳で起きた別の、今度は電子産業工場の火災では、死者は24人、負傷者は40人だった。『中国労働報 China Labor Bulletin』はそれを「中国南部で起きた少なくとも6件の類似した火災の模倣のひとつ」だと述べた。これらの火災と夥しい犠牲を出した明確な原因のひとつは、大半の資金繰りが厳しい企業経営者が採用する、三種混合と呼ぶ工場設計に起因している。すなわち、この設計では、内陸からくる移民労働者は最上階にある寄宿舎で眠り、彼らの寄宿舎の下に工場と倉庫が併設される。火災が起きると女性たちは逃げ場を失い、しばしば有害な煙霧に巻かれる。中国ではこうした施設配置は違法だが、広範に用いられている。それにもかかわらず、中国の起業家の成長を擁護する『経済日報 *Economic Daily*』紙は「国際慣行を無視するこれら何社の外国投資家のやり方は、わが国の国内規則を無視し、完全に違法かつ不道徳に振る舞い、また、富欲に目がくらんでいる」⁵⁴と強く非難した。

〈体制を馴らす? Taming the System〉

その他の米國小売業者と彼らが売る目立つブランドと同様、ウォルマートも、もしも消費者大衆が彼らを、自ら指揮監督する労働者の仕事に無神経で無関心だと見るなら、業界全体

を脅かす無責任な生産やその社会的反響の広まりを、ただ無視は出来ないと痛感した。これもまた、高級百貨店の顧客たちが、自分たちが買う衣料品を縫うのは、酷使され、あるいは結核を患う女性や児童ではないかと心配するようになった、初期の搾取工場システムを想起させる。植民地時代のニューイングランド貴族社会の血筋を引くジョセフィン・ショウ・ローウェルは、消費者には自らが買う品物がどんな条件で生産され、流通するかをつきとめ、また、これら条件を、健全なものに、また労働者側の見苦しくない生活にマッチさせるべきだと主張する義務があると考えた。この富裕で縁故に恵まれた女性の道徳的な公正さを汲みあげようとしながら、1899年設立の全米消費者協会が初期の労働運動に道徳的な支援を提供し、当時の大手小売業者が自らのサプライチェーンを自己規制するよう圧力をかけた。同協会の精力的な事務局長フローレンス・ケリーは「もしも人々が、搾取工場で作られた衣類を買うはずがないマーシャル・フィールド百貨店や……その他の店を皆さんに告知していたら、不正は防げるはずです」⁵⁵と説明した。

最近10年間で非常に普及してきた企業の社会的責任にかんする規範のように全米消費者協会は、当該マークが貼られた商品に、それが児童労働を禁じ、また「清潔かつ健康的な条件下」での生産を義務づける州労働法を遵守する企業により製造されたことを認証する「ホワイトラベル」を創った。フィールド・アンド・ジョン・ワナメーカーのような百貨店はすぐにそうしたラベルのもつ商品販売の力を認めた。だが、進歩主義時代の改革者は、企業の自己改革だけでは全く不十分なことが分かっていた。自らの上流階級の出自にもかかわらず彼らは、NYやシカゴそしてボルチモアなどの衣料産業労組を強い勢力に育てた、偉大な衣料ストライキを支援した。そして、彼らは、自分たちの「ホワイトラベル」の基準が、単に消費者の感情や企業の営業政策によるばかりではなく、政府によっても強化されることを求めた。その結果、彼らは、米国軍に第一次大戦の制服を搾取工場が生産することを禁止するよう強要し、また、ニューディールの初期には彼らは政府の「ブルー・イーグル」基準が、いまや連邦政府の力と権威により強化された消費者のラベル貼り運動の一種として、産業における最低賃金と労働時間の上限を命ずるものと考えた」⁵⁶。

ウォルマートは引き続き、中国と米国の双方で政府による同社の外注納入業者に対する規制に敵意を抱いている。だが、ナイキやリーボックその他のブランド品の流通業者のように、ウォルマートも入念な工場認証プログラムを立ち上げていた。同社が同調したのは、ウォルマートのアメリカ製愛用運動に固有の不正な宣伝と自社の海外サプライチェーンに広がる児童虐待労働の両方を暴露した1993年の衝撃的なNBCのドキュメンタリー番組の直後だった。NBC取材陣は、棚という棚で合衆国産ウォルマートという表示のもとに陳列される中国製、マレーシア製、バングラデシュ製の衣料品を見出していた。しかも、取材陣は、3階ほどの工場年頃が9歳・10歳・11歳位の児童がウォルマート向けシャツを裁断し、縫っているの

を撮影した。彼らが12~14時間も働いていたバングラデシュのサラカ工場は、殆んど子供ばかりの25人が、出口を塞がれ扉を施錠され、逃げ場がなく死んだという丁度2年前の火災で悪名高い。NBC記者のブライアン・ロスはテープを回しながら、ウォルマートCEOのデヴィッド・グラスに、火災事故の5人の犠牲者の写真と児童たちが今なおそこで働いている最近のフィルムを指し示した。「そうですね。悲しい事件は世界中で起きています」とグラスは口ごもった。これに対し、ロスが「これがそれについてあなたの言いたいことの全てなのですか?」と応じた。

ウォルマート広報部長のドン・シンクルはこの時点で、昔、サム・ウォルトンが元気な常套句を放映するのによく使ったテレビスタジオでのグラスの会見が、よく準備したNBCチームを相手に、大失敗に終わろうとしていることに気がついた。シンクルが割って入り、照明を消し、グラスがスタジオから逃げ出すのを助けた⁵⁷。その時まで、普段はミスター・サムのアメリカ産購買運動を能天気に伴奏してきた提灯記事にテレビ報道まで右に倣うと期待していたウォルマートの幹部らは、NBCにより出し抜かれたと思った。

殊にグラスは憤慨した。ウォルマート創業者のようなカリスマ性は全くないとしても、当時56歳のグラスはウォルトンに非常によく似ていた。彼はミズーリ州の片田舎の出で、そこで彼はウォルマートの最良のライバルの何社かで小売ビジネスを学んだ。ウォルトンは1964年早々に彼を雇おうとしたが、グラスは、とくに、アーカンソー州ハリソンでの支離滅裂な開店祝いへの出席後、ウォルマートの商法が自分の趣味に合わないわざとらしさを感じた。そこでは、灼熱の夏の午後、駐車場の焼け爛れたアスファルトのうえで、スイカが破裂し、そして、敷地内で子供を乗せるラバが、悪臭を放つクソをたれた。ウォルトンは結局1976年に彼を採用し、次の十年をかけ彼は同社のカギを握る物流と技術面の戦略家として名声を築いた。グラスはずっと、ウォルトンを説得して同社のデータ管理網および衛星放送中継網に大金を出させることを主に担当する経営幹部であった。なかにはグラスの血管内には氷水が流れていると思う者もいるが、全くそうではない。なぜなら、ウォルマートがKマートとシアーズを抜き去り世界最大の小売業者にのしあがり始めた1988年は、彼の社長時代のことである。ウォルマートの株価もまた四倍になり、実際問題、グラスその他の多くの経営幹部を非常に富裕にした⁵⁸。

しかし、いまやグラスは公共の場で恥をかかされ、しかも、同社の供給源全体がいかかわしく見えた。ウォルマートは迅速に危機管理態様に移行した。ウォルマートの全店舗が、アメリカ製購買の標識を剥ぎ取るよう指令された。また、あるウォルマート幹部が、ダッカのサラカ工場へと、そこに児童労働が実在したかどうかを見るために派遣された。予想通り、彼はベントンヴィルに、当地では規定年齢以下の労働者は雇われないと伝えてきた。だが、現地の諸条件を弁えない、販促部の担当副社長が行ったこの「視察」は、全く独善的なもの

である。若干の労働者が、多分、工場の管理者たちの同席のもとで尋問され、当然ながら、誰もバングラデシュでの法定就労年齢の下限である14才以下であるとは認めなかった。認めれば即刻首になってしまう。事実、大半の労働者には、もしも、余りに多くの労働規則や消防規則の違反が見つければ、ウォルマートはあっさり契約を解消し、数百人を失業者の溢れる市場に投げ出すことになるのは分かり切っていた。これは、昔も今も、外注工場を査察するどんな制度も逃れようのないジレンマである⁵⁹。

彼がベントンヴィルに戻ると、ウォルマートは同社にはロスを招待し、残りのNBC取材班には会見を打ち切らせる以外の選択はないと決断したが、にもかかわらず、グラスは、この招待にかこつけ、顔を利かして、ゼネラル・エレクトリックの議長、NBCの所有者であるジャック・ウェルチを電話に呼び出し不平を云った。グラスがウェルチに自分が「闇討ち」に遭ったと述べると、ウェルチはNBCの社長のロバート・ライトに電話をかけ、ついで彼はロスに、戻ってグラスとの会見をやり直すよう告げた⁶⁰。

だが、後半の反撃も何ら好転しなかった。グラスとロスとはバングラデシュにおける児童労働の定義やNBCが撮った工場の写真の信憑性、ウォルマートのアメリカ製購買プログラムの実効性と信頼性をめぐり言い争った。ロスがウォルマートCEOにフィルムと写真を指し示し、それらがサラカ工場における児童労働の明白な証拠だと主張すると、グラスは「こ、この写真……この……あなたが私に見せた写真は、私にとって何ら意味をなしません。わ、わたしには、この写真の人たちがどこにいるのか、誰なのかもわかりません。どこかの誰かではあるでしょうが、私にはわかりません」と答えた。

ロスは直ぐ「申し上げます。「それら」は「何のこと」ではありません。「それら」はサラカ工場の、ウォルマート向け衣料品を作っている児童のものですよ」と言った。

グラスは答えた。「ええ、わ、わたしは、ウォルマートの報告にしています」⁶¹。

だが、1992年12月22日にNBC番組『のデータライン』の放映があるまでの数週間、ウォルマート幹部らにとって安らぎとは、最も程遠い感触であった。このショーを観た世帯は1,400万に達し、『データライン』で最も高視聴率の番組のひとつになった。ウォルマートは新聞報道を発表し、グラスが合衆国産の標示の下に若干の誤った表示のある衣料品の棚があったと詫びた。この間違いなら容易にかつ即刻訂正できる。しかし、企業の児童労働の搾取の件になると、グラスは、なお聴く耳をもたず、残りの番組は「不正確」かつ「誤解」だと判定した。ウォルマートの熱狂的な支持者には、グラスは強靱な人物だった。彼は、NBCの申し立てを「ふまじめ」と判定し、ロスに有害な情報を与えていると組合の役割を非難し、NBCの特派員網が「非常に不正なやり方で事実をゆがめた」⁶²と主張した。

ウォルマート広報部は、ウォルマートと同社の米国産愛用運動を擁護するのに、同社に頼る従順な納入業者の膨大なウェブを動員し、また、これら企業に、ベントンヴィルが作成し

た一連の主張を大型意見広告として新聞に再掲するよう喚びかけた。『USA トゥデイ』紙は全部で30万ドルもかかる10個の大きな意見広告欄を売ったが⁶³,多くの意見広告が現れたのは田舎町の紙上だった。典型的な例は下着メーカーのサウスウェスト・キューピッドがオクラホマ州ブラックウェルの週刊紙『ホーミニエー・ニューズ・プログレス』に掲載した全面広告である。「ウォルマートの合衆国産プログラムに反対する最近のNBC番組『データライン』は本当ではなく、わが社こそ事実がそうでないことを証明する事例である」と意見広告は断定した。ミルウォーキーのコス・ステレオフォーンのような多くの会社は、『アーカンソー・デモクラツ・ガゼット』紙及び彼らの地元諸紙の両方に一面全体の広告を出した。同社の場合は『ミルウォーキー・ジャーナル』紙だった。同社社長のマイケル・コスは、「彼らは我われとともに本当に一生懸命働きます。彼らはわが社の上位5社の顧客の1社です」⁶⁴と言った。アーカンソー州のあるトークラジオ・ショーは、リスナーに「どちらがよりアメリカ的ですか；NBCとウォルマートとで？」⁶⁵と焚きつけた。

依然守勢に立たされて、ウォルマートは工場査察体制を組み立てた。PRELの場合のように、同社には、同社トップの経営陣と、現地でありうる不測の事態との間にやや距離をおくことになる機関が不可欠だった。1993年の母の日までに、ウォルマートは、合衆国での慈善団体の資金集めパーティーに捧げる報道記事の文末に加える形で、行動規範を告知していた。それは同社に若干厳しい指針を課した。囚人労働や児童労働は禁止となったが、同社はただ、週労働時間を60時間以内に保ち、労働者に少なくとも週一日の休日を「とらせる」納入業者に「好意を示す」と誓約しただけだった。規範の条項よりも肝心なことは、その実施機構であった。すなわち、それは自己規制に過ぎない。ウォルマートが雇うのは自社の査察係であって、同社は外部の監視人が訪問することや、同社の納入業者の存在を知ることさえ許そうとしなかった。そうした不十分さはあっても指針を奨励することにより、ウォルマートは同社サプライチェーンのはるか末端で働く労働者にも責任があると自認しつつある。事実、ウォルマートの倫理規範部門は、ナイキやリズ・クレイボーンのようなブランド会社に支持されてきた工場査察や認証プログラムで見出される多くの特性を再現してきた。21世紀の初めまでに同社の倫理規範部は200人以上も抱えていて、半数は中国にいる。少なくとも年に一回、ウォルマートは同社が直接に衣料品、靴、スポーツ用品、おもちゃ、その他の外国産品を調達する仕入先工場の会計監査を行っており、また、ウォルマートはこの間、念入りな緑・黄・赤の「交通信号」システムを立ち上げ、ウォルマートの労働及び環境の行動規範に忠実に依拠して諸工場を区分している。全工場の1%が査察で完全に不合格となり、ウォルマートのサプライチェーン網から脱落する⁶⁶。

〈中国南部のダーティーキング〉

こんなことでウォルマートへのドラムビートのように打ち続く批判をかわせるはずはない。NBCの暴露番組の前でさえ、AFL-CIOは執拗にかつ機知に富む批判を続け、ウォルマートの仕入れ先の中国の業者による囚人労働の使用に矛先を集中してきた。当時、1995年にテレビタレントのキャシー・リー・ギフォードが、ウォルマートで売られる彼女名義の衣料品を製造する工場がホンジュラスの搾取工場で児童労働を雇っている証拠を突きつけられたとき、彼女はテレビの全国放送で涙を流した。この勝利に反ウォルマートの活動家は溜飲の下がる思いがした。しかも、同社に対する非難は収まらなかった。2001年に「企業の社会的責任」を自社の一投資基準とする最大ミューチャルファンドのKLD & Co.が、ウォルマートが搾取工場の虐待防止に熱心でないという理由から、同社保有のウォルマート株を売却し、同株をドミニ社会インデックスから除外した。5年後にノルウェー政府もまた、同社株を売却処分にした。ウォルマートは、衣料品業界や製靴業界の多くの会社が認める監視団体の公正労働協会への加入を拒んできており、同社の下請け工場の安全性や労働環境を監査するのに、現地のNGOではなく、プライス・ウォーターハウス・クーパーズのような営利企業と契約を結んでいる。そして、2005年には国際労働権基金が、同社が自社企業規範の定める労働基準を系統的に実施せず、当時そのことについてアメリカ人大衆に嘘をついたという理由でウォルマートに対する訴訟を開始した⁶⁷。

それゆえ、ウォルマートは、私が広東の工場と港へのカリフォルニア学術視察団に参加した際、あるNGOがこっそり打ち明けたように、なお「中国南部のダーティーキング」のままである。同社は「どん底のなかの最低」であると、同行中の会合であるリーボックの幹部が所見を述べた⁶⁸。私たちが訪れた、深圳に基盤のある当代社会観察研究所 Institute for Contemporary Observationの汚れた騒がしい事務所で、ウォルマートの三つの納入工場の管理職たちは、ウォルマートの深圳仕入れ部門から派遣される同社要員は、贈賄をせびり収賄もすると語った⁶⁹。しかも、労働者はしばしば、自分の親方から、査察係が来たら労働諸条件について嘘をつくよう指導され、さもないと、工場の受注がなくなり、彼らは街頭に放り出されると告げられる。そしてICOは、ウォルマートの多くの社会的責任査察チームが、「工場には約3時間しか滞在せず、その間に賃金、労働時間、人事記録を確かめ、ほんの少し工場内を巡察し、労働者3～4人と応接室で面談するだけで、結局、ウォルマートの査察はいとも簡単に脅しとなりやすい」ことをつかんだ⁷⁰。事実、H・リー・スコットさえ、同社の工場認証プログラムにもっと信頼性が増すようになるには、同社が「関与」を深め、より「透明性」が高まるようになることが不可欠であることを認めている⁷¹。

しからばなぜ、ウォルマートに実績がないのか？ そこには理由が三つある。まず、ウォルマートの価格切り下げへの圧力と倫理規範に襟を正そうとする同社の努力との間には、歴

然たる矛盾がある。ウォルマートの深圳仕入れ本部が大きな生産のための契約を広告すると、中国人経営者は契約をとる好機に殺到する。「もしも、ウォルマートが諸君に契約書をちらつかせ、諸君が同社の納入業者になるなら、諸君はすぐにも広東最大の製靴業者の一人になりますよ」と、ベイン&カンパニーの幹部のパオ・カン・ウェンが云った⁷²。ウォルマートの途方もない食欲と大手業者に対する偏見を考えれば、中国人納入業者は自らが受注契約を結び、下請け業者も、自ら労働の供給源を確保しなければならない。この輻輳した契約工場と下請け契約工場、家族経営の工場のネットワークは、誰もしかと取り仕切ることができない。それが国有企業ではない私企業の場合は、まるで警察の仕事をするようなものである。ICOのリー・タイ・ミンは「工場の所有者らは法律に無知なので、まさか自分たちが違法行為をしているとは思いません。ウォルマートの下請け業者や外注業者の90%は、ウォルマート自身の行動規範に出会うことはできません」⁷³と言った。

こうした価格面と生産面への圧力に寄与しているのが、環太平洋のサプライチェーンを統合してきた情報通信のインフラである。ベントンヴィルと深圳を瞬時にむすぶ連鎖こそが、中国人納入業者に容赦なく納期通りの生産と出荷を迫る機構である。ウォルマートがバーコードを読み取る同社のスキャナーから溢れ出るサービス時点情報の大河を高度に駆使できるようなる以前の四半世紀前であれば、新規ないし追加の海外発注にはまる一年に近い時間枠が設定されていた。香港で出荷された商品は、オクラホマ州やジョージア州の倉庫に運ばれ、店長らに在庫が底をつき始めたのが分かった後で、やっとそれらはウォルマートの各店舗向けに送られてきた。だが、そうした「在庫切れ」は巨額な売上減少を表し、とくに売れ筋の需要が急増する場合は死活問題になった⁷⁴。

しかしながら、1990年代までにウォルマートの在庫管理システムが完成すると、それは、ベントンヴィルが、適正な必要在庫量を正確に割り出し、それに応じ殆んど即時に発注量を変更できることを意味した。同社はいまや、同じ性格の柔軟性を、同社に納入する製造業者にもまた、期待している。合衆国で、普通は衣料品や電子製品で、特定品目の売り上げ急増が起こると、いまでは、直ちに、中国やバングラデシュの工場における生産の急増へと翻訳される⁷⁵。ゆえに、非常に多くの中国の工場での仕事は停止と始動が繰返えされ、予想外の製品需要に対応すべき過酷な残業時間があるかと思えば、週就労時間の短縮とか無休の休暇による中断があった。広東のある会社の管理職が断定するように、「私どもは労働基準を遵守するよう強いられますが……私たちはいつ生産と行動規範がぶつかるか、どちらの側にしがみ付いたらよいか直感で判断できます」。しかし、彼がいうには、「私はかつて、同社生産部門に電話して「おたくは依然、納期通りの生産を求めますか」と尋ねますと、査察担当者はわが社を置き去りにしました」⁷⁶と述べた。

第三は、ウォルマート自身ひとつのブランドであるにもかかわらず、同社が売る製品は、

ナイキやレヴィ・ストロースその他のファッション性のあるメーカーが入念に育て上げた権威あるタイプのブランド性に依拠するものはろくにない。これは比較的最近の一大革新である。ウォルトンと彼の中心的な幹部らは、彼らの毎日低価格戦略を、非ブランド品の安売りではなく、全米的に名の通るブランド品を非常に競争力ある価格で提供することのうえに築いてきた。ところが、1990年代の初めに、ウォルマートが中国からの仕入れを盛んに手掛けていた際、ゴールドマン・サックスのアナリストであるジョージ・ストラチェインがある研究結果を公表した。それによれば、ウォルマートは「大規模で戦略的な販売促進革命」の渦中にあり同社は、「国民的なブランド品に殆んど独占的に関与する歴史からの脱皮をはかりつつ、自社商標品の売り出しの拡張と改善をはかりつつ、……また、それらのかつてない攻撃的な販売促進を展開しつつ」あった。ウォルマートの自社ブランド品の売上躍進こそが、時代を画する分水嶺だった。消費者研究と並んで消費ないし買い物行動の調査研究がすでに、最大多数の米国人にとって低価格がブランド信仰を打ち破ったことを確証してきた。同社は今や、中国における非ブランド品納入業者による現地生産を意のままに増大し、彼らに、合衆国とカナダに四千もあるウォルマート店への特権的なアクセスを与えた。新たな千年紀が始まると、ウォルマートが売る商品は、四分の一がブランド品製造業者のもので、残りは直に仕入れる中国製品になっていた⁷⁷。

暖簾のように実体から遊離した名声であるブランドと、そうしたブランド化された商品を実際に生産する有形の工場との関係が、私が東莞の裕元工場 the Yue Yuen factory のまさに構内にあるナイキ本部を訪れた際、地図上でも明白になった⁷⁸。香港を基盤とする裕元工業集団／寶成工業⁷⁹は、2005年の売上高が32億ドルの、ブランド化した運動靴と普通の履物の世界最大メーカーである⁸⁰。同社の全世界の労働者36万5千人が342本の製造ラインで約40種類の履物を作っており、2005年には輸出向けにブランド品の運動靴を世界の6分の1にあたる約1億6千万足分製造した。同社はナイキの最大納入業者であり、その靴の約15%を提供する。そのほかの履物を発注する大手顧客にリーボック、アジダス、アシックス、ニューバランス、ピューマ、ティンバーランド、ロックポート（リーボックが所有する）が含まれ、それに、ウォルマートで呼び物のスターターもある。一方、同社の靴の大半は中国南部全域にある工場（6工場のうち4工場が広東省にある）で作られ、同社はまた、ヴェトナムとインドネシアにも工場を持つ⁸¹。

1万1千人以上の8割が女性の労働者が毎月、百万足弱もの靴を生産する、東莞にある裕元の複合工場を視察した際、我われをもてなした主人は、同社ではなかった。主人はむしろ、同じ敷地内に事務所を持つナイキであった。ナイキの幹部は、ナイキは米国の学術関係者の来訪を、彼らが他の模範と考える労働諸条件の下で自社の靴が作られていると宣伝する、またとない機会と見做していたので、喜々として我われを歓待した。我われは、彼らが、中国

の労働規範を厳格に実施していると告げられた。食堂は清潔に見え、寄宿舎は、密集していたが、安全のようだった。しかも、ナイキはディスコや読書室さえも設置していて、米国の『People』誌や『Cosmopolitan』誌に相当する中国週刊誌が一杯あった。同社の社会的責任の担当者は25人ほどいた。これらすべてが経費となる。我われは、別の裕元工場では、そうした娯楽施設や法定の賃金および安全基準の順守がリーブックの靴の卸売価格を一足当たり7ドルから11ドルも押し上げると聞かされた。これが誇張だとしても、そのコストがいかに高くつこうと、ナイキやリーブックその他のブランド品配給業者は、彼らのブランドの名声と、中国南部における生産施設の査察を始めたNGOの信頼を繋ぎとめるためには、それは緊要だと感じていた。彼らは、ある午後チャンネルをCNNに合わせ、ブランド価値の巨額な履物会社が、中国の労働・環境条件を悪化させたというような暴露番組を観る羽目に陥りたくない⁸²。

しかし、ウォルマートが売る諸商品には互換性があるので、同社は、人気製品を求める消費者の圧力にも、さして影響を受けずに済んでいる。この有利性は、ナイキ事務所の生産課長タイガー・ウーがその地方のウォルマート店まで靴部門を視察するために車で同行してくれた時、痛感させられた。ナイキは、中国であれ合衆国であれ、自社の靴をウォルマートには売っていない。同社は、自社のスニーカーがビーチサンダルと同じ棚に並べられるようなら、それが一足100ドルするとは言えなくなる。だが、ナイキは最近、裕元が現在大量に増産中の、スターターの取扱品目を仕入れた⁸³。東莞のウォルマート店では、売り棚がスターターの安い運動靴で溢れており、米国のウォルマート店の棚にも沢山置かれている。ウー氏は、その出来ばえをさげすみ、それ以上にブランドとしての不透明さをせせら笑った⁸⁴。ところが、ウォルマートの見方にたてば、同社はブランドの名声にはビター文も投資せず、生産をある外注先から別の外注先へと容易かつ即座に転換することが可能なので、この有利性は破格のものである。その結果として、ICOは、ブランドを誇る会社が企業の社会的責任の基準を満たそうとする、その熱意の水準の方が、小売業者のそれより、はるかに上を行くことを見出した⁸⁵。

事実、ナイキは周知のように、自社のウェブページに同社が製造を委託する全仕入れ先の住所を掲載してきたし、また、独立の第三者による現場査察の受け入れも認めてきた。ブランド保護にはより真剣な製造業者であるマテルは、まぎれもなく売上全体の5割を占める中国のおもちゃ工場を所有している。だが、1980年代と1990年代に同社が、周知のような危険な製品をめぐる一連の訴訟とともに、生産の対外委託がいたずらにパービードールやホットウィールの模造品を市場に氾濫させるだけはないかという脅威に直面したとき、マテルの幹部は、自らのサプライチェーンに対する厳格に監視された「統括と規制」のほうが、下請システムへの冷酷な皺寄せに頼れば達成できるかもしれない、いかなる経費節約よりもはるか

に重要であると決意した。この決断が下されたのは2007年夏のことで、このときマテルは鉛入り塗料で汚染された百万個以上のおもちゃの回収を義務づけられており、これらのリコール品は同社の直轄ではない、下請け外注工場のひとつであるリーデル工業で仕入れ、発注したものだ⁸⁶。

労働者の安全や搾取の問題は、マテルがブランドの名声を保証する活動の主眼でなかったとしても、同社はズボン・メーカーのリーバイ・ストラウスが自社ブランドの高潔さを堅持しようとして決断した際、重要な役割を演じた。PREL ないしウォルマートが自社の行動規範への侵害が目に見える工場を見出した場合、同社はただ下請け外注契約を解消するだけであり、それゆえ、規範の不順守を指摘してくれたかもしれない、まさにその労働者を懲らしめ、追放してしまう。リーバイ・ストラウスは、その代わり、生産を混乱させずに問題を打開しようと骨折る。バングラデシュで1994年に、ある下請け会社が児童労働をさせた事実が判明した際、このジーンズ・メーカーは、工場内に学校を設置し、もしも働いていたら稼いでいたはずのものを就労年限以下の従業員に支払い、14才になった時には当該工場での仕事を彼らに提供する、ということに同意した。もちろん、これはただの憐れみではない。リーバイ・ストラウスの国際業務委託会社の社長ピート・ジャコービは、リーバイスのブランド名を守ることは死活的だとして、「わずかなお金で、弊社の名誉とブランド・イメージが守られるのなら、出し惜しみしてはいけない⁸⁷」と言った。

〈中国労働者階級の将来 China's Proletarian Future〉

企業の行動規範の本当の価値は、最良の会社にあつてさえも、イデオロギーの領域にある。彼らはこの理念を、たとえ彼らの絶え間ない失敗から、いかなる真のグローバル・サプライチェーンであれ本当は別の根拠により構築されてきたに違いないことが露呈する場合でさえ、国際社会全体の基準であると正当化する。たとえば、中国政府は現在、たとえ国際貿易の促進の手段として価値があるという理由だけで、これらの行動規範を保証する。2005年以前なら、中国は労働規範の改善を求める西側の宣伝を、本音の保護主義を隠す試みか、そうでなければ、中国自身の労働規範や中国の主権に対する侵害とみなしていた。しかし、中国高官が合衆国との間で膨れ上がる貿易不均衡を次第に懸念し始め、それと並んで、単なる「急速な」成長よりも、「持続性のある」成長のために、生産の質的向上と労働の熟練化に努力を向け出したことは、企業の社会的責任の問題に関する姿勢に180度の転換をもたらした。中国紡績工業協会のような主要省庁機関が、企業の社会的責任は「もはや特定地域とか特定産業だけの個別問題ではない」と断定し、この責任の実行こそが、ブランド・イメージを守り、生産性を改善し、株主の利益を保護し、消費者の必要を満足させ、そして貿易制裁を回避する助けになるはずだ⁸⁸ という。

一方、広東では中国の他の多くの地方と同じように、一皮むけば、憤懣や怒り、社会的な軋轢が横たわる。広東の労働者は、その他の沿岸諸省と同様に、圧倒的多くが内陸の農村部からの移民＝農民工からなっている。男性は建設で、女性は輸出製造業と商業で働く。工場の賃金は月に約百ドルと安い、それでも、農業労働者の賃金よりは増して、また、おもちゃ、衣料品、靴、そして電子部品などの輸出ブームがもたらした人手不足の進行により、かなり早く上昇中である。とはいえ、南アフリカのアパルトヘイトにおいてと同様に、あるいは、合衆国で非常に多くのメキシコ労働者が歩んだ経路をなぞるように、これらの農民工には殆んど市民権がない。彼らの公式な住居はいまなお、地元の農村にあるので、中国沿岸で働く移民労働者には社会福祉を受ける資格がなく、あるいは、居住許可証がない限り雨露をしのぐ住処にも事欠く。中国法の下では、戸籍若しくは住民登録制度は、出生地での市民権と繋がっており、したがって人口の稠密な沿岸諸省は、大半の農民工の要求に背を向けてきた。代わりに彼らは、しばしば労働「契約」期間が切れるまで彼らの身分証明書を預かる経営者の黙認のもとに働き、住んでいる。これこそ、多くの工場が巨大な寄宿舎を急拵しさえする理由であり、居住が隣接する企業の寄宿舎に依存する場合は、ひと部屋に8人とか12人を押し込める宿舎もある。しかも、移民労働者は「工人」＝都市労働者、あるいは、労働者階級には分類されないの、政府も工場もともに労働法規を無視する。解雇されるか、妊娠するかした女性の農民工は、実質的に、帰郷するよう強いられる。下請け製造業部門で働くカップル向けの手頃な住居は殆んどないので、結婚は難しい⁸⁹。

中国の公安省は1993年以降の10年間に「大規模なデモ」が8倍に増えたと報告する。労働省の労働争議統計はもっと急速な展開さえ報じており、沿岸工業地帯における示威行為や警察の取り締まりを報じない週は殆んどない。最近数年をみると、中国沿岸で賃金と雇用が上昇してもそれは社会の不満を全く改善しない。広州市は2004年に参加者5千人以上のものを含め9百件近い抗議運動があったと報告した。抗議には7件に1件で百人以上が参加した⁹⁰。同年、恒例の春節週休のあと、広東の労働者の約1割にあたる二百万人の農民工は、珠江デルタの輸出向け加工工場に戻れなかった。若い農民工が帰郷する時期の休み明けはいつも離職率が高いが、今回のような工場放棄は先例がなく、近年における中国労働市場からの、最も大規模な未組織労働者の撤退的一幕であった⁹¹。

2009年の経済減速で多くの工場が閉鎖されたにもかかわらず、中国が将来、労働力不足に直面する可能性は高い。この間、人口の減少(中国の産児制限は相当に出生率を下げ、その結果、新規参入労働力の増加を抑えてきた)と爆発的な労働力需要が結びついて、労働者にかなりの交渉力を与えてきた。なかには、上海に近い揚子江デルタとか、どこか内陸の大都市における、もっと賃金の高い仕事を求め、広東省を去り始めた農民工もいる。携帯電話やネットの簡便なメッセージを通じ、労働者たちは、中国のどこにでも働いている友人や親戚

と容易に連絡を取り合うことができるようになり、彼らは今や、賃金や労働条件を比較し合い、もしも、現在の仕事に満足できなければ、どこにでも移動する⁹²。

こうした全ての混乱が、中国政府が2008年初めに新しい「労働契約法」を施行した文脈を説明していた。同法は、雇用主が、どの従業員に対しても成文化された契約書に署名し、残業時間を制限し、労働組合により大きな役割をもたせることを要件として含むような、一連の緊張をはらむ諸問題について労働者の権利を定式化している。労働法を所管する関係当局の法的助言者であるリー・チェンの説明によれば、「政府がそこまで懸念しているのは、社会的な混乱がいつ起きてもおかしくないからです。政府が社会的な安定を強調するのは、政府が、中国社会に現に存在する問題を解決する必要があるからです」。最も論争になる点として、同法は、永年勤続の従業員に解雇されない権利を与えている。二期の、ということは約6年間の、労働契約を更新した労働者は、自動的に雇用主に対し、明確な理由に基づく解雇を除き、終身雇用の権利を手に入れる⁹³。

中国は以前、聞こえは申し分ない労働諸法を発布してきたが、今回はかなり実効性がある。2007年の全人代で可決する前に、この新法で最も影響をうける関係者の間で厳しい公開論争が闘わされた。事情に通じた西側記者は「私はこれほど公衆の関心と呼んだ法律を見たことがありません。工場レベルの人々がそれについてどこでも議論しているのです」⁹⁴と書いた。中華全国総工会はこの新法ならば、遅ればせながら輸出産業の労働者のなかにかかなり食い込みをはかれるのではないかと期待した⁹⁵。しかしながら、上海を基盤とするアメリカ商工会議所は法案に含まれていた雇用安定条項に反対して激しいロビー活動を展開し、土壇場でかなりの譲歩を引き出した。しかし、相当数の雇用主は、工場閉鎖の波や、広東省の最も労働集約的な製造業者の間に広がる恐怖を食い止めるには、これらだけでは十分でないと主張した。一説によれば1千社の履物とアクセサリーの生産者が減産するか工場閉鎖するかした。あるものは中国内陸部に、その他は、賃金がより安く法的にも保護のないヴェトナムやミャンマーへと移転した⁹⁶。

予想外とは言えないが、ウォルマートもまた、この新法の衝撃を免れようとした。同社の中国の小売店ではひとりも解雇されなかったが2007年秋に、同社の仕入れ事務所で働く従業員のうち百人以上が解雇され、その60人が上海事務所、40人が深圳事務所の従業員だった。数では相対的に少ないとはいえ、かくも著名な大手企業による、これらホワイトカラー職の解雇は、新法を擁護する仲間内でひと騒ぎを起こした。同社は、ウォルマートのグローバル外部委託につきものの昼夜交代勤務がこの解雇を要求したと主張したが、同社中国本部の経営トップが、新法で公認される雇用保証の該当者になりかねない、永年勤続者を排除したがっていたのは殆んど確かなようである⁹⁷。自社業務に対する社会的規制を嫌悪するウォルマートのアレルギーは太平洋をも横断していく。

こうした種類の企業の抵抗は、すでに労働者のストライキやデモンストレーション、法的な異議申し立ての大波を呼び起こしてきた。ほかの工業的な中国諸省と同様に、それらの運動の大半はしばしば、直接的には地方当局や特定の雇用主や腐敗した役人へと向けられる。ただし、それらは、四半世紀前のポーランドで共産主義体制に挑戦した国民的な連帯運動のような名声を博したことはなく、以後もまた、そうなりそうにない。それらは、工場長らに、中国の労働法や環境法の遵守を要求し、また、当初、輸出工場地帯で約束された多くの固有の雇用契約や労働条件の履行を迫ろうとする、より局所的な攻勢である。抗議する人々は、半ば市民権がなく、半ば自由な、一種の浄罪界 purgatory に彼らを放置している職場制度から彼らを解放するであろう、ある種の民主的な市民権のために闘っている。彼らがこの職場制度に抵抗するにつれて、彼らはその連鎖を、即ち、ウォルマートと同社の小売業のライバルたちに、グローバル経済に君臨する、かくも圧倒的な力を与えてきた、サプライチェーンと、それとともに、その他のチェーンを打ちやぶり始めるのである⁹⁸。

5. ネルソン・リクテンスタイン『小売革命』「あとがき」

訳出 あとがき(訳注「あとがき」はハードカバー版にはない)

アメリカ人消費者は近年、彼らの義務を果たしてこなかった。彼らの買い物や使い捨て、またクレジットカードを限度額まで使い切ることへの心残りが、2008年と2009年の小売の売り上げをこの40年で最も散々なものとし、百貨店も衣料品店も、それに豪華な複合商業施設も最悪の業績を公表した。恐らく7万5千もの夥しい数の店舗が2009年に閉店した。

この悲惨な経済のなかで、ひとつの会社だけは順調だった。全米最大の雇用主であるウォルマートは長い不況を通じて売り上げも株価も堅調に持ちこたえた。同社取締役会の議長を務めるロブ・ウォルトンは「わが父はこうした時勢のためにウォルマートを創業したのです」と豪語した¹。消費者は、激安情報を求めてより安く買おうとしてきた。同社の創業当時のアーカンソー州の窮迫した農村部におけると同様、多くのアメリカ人が今や、収入の範囲でやりくりするのに必死だった²。社内のある調査によれば、「ウォルマートがお金を節約してくれるので自分の家族のためにより以上のことができる」と思う消費者の割合が2006年の49%から2009年の71%へと跳ね上がったことを示している³。2009年の企業所得は4兆5百万ドルとなり、『フォーチュン』誌の全米500社番付の2位につけた。

それゆえウォルマートは依然、売上額ではトップである。他のどの大手小売業者も、それなりの仕方でもウォルマートのシステム、——物流の高度化、ジャスト・イン・タイムの在庫管理、中米および中国からの大量輸入、さらには低賃金や貧弱な医療給付など——を採り入れてきたにもかかわらず、ベントンヴィルに本社を置くこの巨人は引き続き圧倒的な優位を保っている。金持ちを相手にしたい誘惑にもかかわらず、——同社は現実に高級ファッショ

ン雑誌ヴォウグに 10 頁の広告を載せた——、ウォルマートは米国の低所得層の消費者市場に、十年間の所得の低迷から生み出された大きな人口動態に、また、2007 年末に始まり国民を悩まし続ける大不況の雇用破壊的な影響として、家族の殆んど誰もがその厳しい運命を免れることができそうにない人口階層に、たえず注意を怠らなかつた。

だが、もしもこの不況が、ウォルマートの思いがけない繁栄に与したとするなら、いとも易々とバラク・オバマを政権につけ、彼の与党に上下両院の過半数を握らせた、民主党の上げ潮から、なお波紋が広がる政治的後遺症のほうはどうなのか？ ウォルマートが開拓してきた小売革命とは、バーコードや衛星データ通信、良好な道路網、強力なトラック輸送、物流センターの妙技だけでは成り立たない。創業者サム・ウォルトンは、米国の政治と社会政策と文化の右翼的な旋回に自社の運命を賭けた。ウォルマートが猛威をふるった成長期はちょうど、ロナルド・レーガンやミルトン・フリードマン、ジェリー・フォルウェル、ニュート・キングリッチ、ビル・クリントン、それにブッシュ父子の権力と影響力の台頭とぴったり重なり合った。これらは、いかなる社会的ないし自然環境的な制約にも縛られないグローバルな自由貿易や、1968 年水準より三分の一抑え込まれた最低賃金、福音派プロテスタンの興隆、—— 同社はその独特な仕事の文化と結びついていた ——、また、労働組合の力とアメリカ製造業の生産能力の破壊の時代であった。

こうした環境のなかで、ウォルマートその他の郊外型大規模小売業は、自社の従業員と納入業者に強いる危険負担と不安定性をバネに成長してきた。量販小売業者は、労働者の転職を攪拌し、納入業者を競わせて底値で売らせ、数百万の労働者が拠出する退職基金や健康保険の積立金を金融投機の前資に転用してきた。小売業経済は数百万のパートタイム労働者に依存しているので週 40 時間労働は全く存在しない。事実、ウォルマートでは時給労働者はしばしば昼休みや残業手当が、ベントンヴィルのコンピュータが弾きだす目標にあわせ労務費を削れと強いられる頑迷な店長により奪われているのに気づく。

これが我々の将来だというなら、賭け金は巨額になる。同社の従業員数は百四十万を超え、連邦政府を除けばその他のどの事業体よりも大きい。また、ウォルマートが推進する雇用革新をますます多く採り入れてきた小売・レストラン・病院部門は、いまや、2 千 7 百万人以上を雇用しており、これはかつて米国経済の中核をなしていた鉱業、農業、製造業、それに建設業という、いわば、「モノづくり」産業の全体よりも多い⁴。

だが、大不況下でウォルマートの売上がいかに増えようと、政治環境は同社の商慣行に不利になりつつあると読める。バラク・オバマ当選に伴い、新世代の議員や改革活動家が、市場を規制し、労働者階級の所得を上げ、経営者の恣意的な権限行使から従業員を守ろうと決意する政権に加わった。ウォルマート自身の調査は、アメリカ人全体のほぼ 10% が基本的には政治的理由から同社の店舗で買い物するのを拒んでおり、同社はカリフォルニア州海岸部

やシカゴ,そしてボストンやワシントン,さらにニューヨークといったリベラルな都市において,新しい世代のスーパーセンターを出店させる努力を邪魔されてきた。

こうして同社はウォルマート CEO としての H・リー・スコットの後任にマイケル・デュークを選んだことで追認された,海外で新しい顧客を獲得する戦略に目を向けつつある。ウォルマートの国際事業全体に責任を負ってきたデュークは,今日の不安定な世界経済のなかでさえ,同社はますます海外での売上げ比率を引き上げることができるという賭けに出ている。デュークはそれゆえ,ウォルマートが対外的な支出の過半をブラジルやインドといった新市場に振り向けるものと予想する。中国ではウォルマートは5年以内に新規海外出店数を2倍にする計画をもつ一方,ロシアや東欧では小売の提携先を探している⁵。

だが,同社は絶対に北米を見捨てる訳にはいかない。まして自らが米国の政治上・社会政策上の最大の問題になる最中に,同社は掩蔽壕に籠り,何もしないという訳にもいかない。事実,ウォルマート幹部はアメリカ労働法の基本を改革しようとする労働組合やリベラル派の攻勢にめげず厳しく対処してきた。事実上,その他のあらゆる大企業や財界とともに,共和党や,共和党寄りの民主党員の多くは当然として,ウォルマートも,全従業員の過半が組合支持を表わすカードに署名するだけで米国労働関係局 NLRB が組合を認証し,また会社側に団体交渉を命ずることを可能にする,従業員自由選択法 EFCA の制定の動きを成功裏に阻んできた。同法が制定されるとウォルマートその他のどの企業の労働組合活動家も,会社主導の宣伝がひと月も続く猛攻撃をかわせるようになる。ウォルマートには,政府が唯一の公認組合を強力な統制下におくメキシコやアルゼンチン,中国のような諸国では労働組合と一定の取引関係があるにもかかわらず,北米では,EFCA に似た諸法が実在するカナダの諸州においてさえ,そうした用意はなさそうだ。北米ではウォルマートは破壊し,訴訟を起こし,必要なら組合を結成した店を閉店する。米国議会でアメリカ労働法の改革の意味のある進展を示すとしたら,——この見通しは定かでないが——,ウォルマートは,同社の意のままになる政治的,組織的かつ宣伝の諸資源をフル動員して闘うはずである。

しかし,ウォルマートは同社の商慣行に影響を与えるその他の政府の規制については戦略的な撤退を選択してきた。後者の範疇に入るのが,同社が長いこと蹂躪してきた州の賃金と労働時間規制であるが,理由はただ,店長たちが相当高い年末ボーナスを確保するために,それだけ厳しく追いつめられ,労務費を抑えてきたからであった。こうした侵害行為は蔓延し体系化してきた。かくしてミネソタ州のある判事は彼が管轄する州で2008年にある判決を下したとき,同社には200万件以上の違反があると発言した。法令破りはブッシュ政権時代の労働省によってむしろすべて奨励された。同政権は2007年に賃金と労働時間の法適用時間を2002年より13%だけ削減するのに寄与したと自慢した⁶。当然ながら,労働者も弁護士も組合も,政府に公平を期すことはあきらめた。その代り,彼らはウォルマートに一連の集団

訴訟を申したて、2008年12月にこの提訴は全体で76件に達した。同社はこれら全てに応戦し、被害を訴え、いかに些細なものであれ、勝訴するとそれを豪語した。

だが、オバマが労働長官にヒルダ・ソリスを起用すると、ウォルマートの非妥協性が厄介な障害となる恐れがあった。労働省にはオバマ政権の政策を左右する力は全くないが、同省が既存の法令を行使することは可能であり、また、カリフォルニア南部出身の労組寄りのラテン系女性議員であるソリスは自らそのように振る舞うと明言した。「町には新任の保安官がいます」とソリスは上院の同意が出た直後に喝采する労働組合員に向かって語った。彼女はすぐに、アメリカのサービス産業部門の数千の企業の間を広範な賃金未払いの風潮を横行させてきた、多くの雇用主の違法行為に対処すべく予算と人員を振り向けた⁷。

ウォルマートは即刻、政治的気ままさと規則無視の時代が終わったことを認め、それゆえ2008年12月23日に同社は、42州で係争中の63件の賃金と労働時間に関する訴訟を解決する用意があると表明した。これらは、同社が従業員に昼休みを与えずに働かせ、未払いの残業をさせ、また残業手当法を無視した廉で提訴されたものだった。訴訟費用は3億5千2百万ドルと6億4千ドルのどこか中間にあり、個別の訴訟ごとに対象となる原告の数に左右される⁸。ウォルマートの表明は、法定の休息を取らせるのに仕事に担当者を正確に記録するレジの電子監視器やコンピュータその他の装置の設置についても言及していた。しかしながら、全訴訟が決着したわけではなく、最も有名なものとして、デューク対ウォルマートの女性差別を告発するマンモス集団訴訟では、百万人以上の女性が、単に補償金の支払いにとどまらず、同社の昇進と給与の制度全体の根本的な改革を求めている。

ウォルマートはこれら賃金と労働時間の訴訟で同社が転向したとは吹聴しなかったが、同社は世界で最大かつ最も環境に優しい会社になる努力をすると声を大に宣伝してきた。2008年末にウォルマートは、全店で、ハイフォンか☆印を失くす代わりに、丸みのある小文字の“Walmart”の後に黄色の日光のような花びらをデザインした新ロゴに商標に改めはじめ、ウォルマートの幹部は次年に、同社がサステナビリティ・インデックスを立ち上げると告知した。環境活動家は直ちに、これは同社の自己満足を示す「ウォルマート・インデックス」と呼んだ。ウォルマート店で売る製品向のかかる普遍的な環境保全の格付け制度を立ち上げるため、同社は数万の納入企業に、自らのエネルギー消費、老廃物の生産、温室効果ガスの排出量、水消費量その他の環境面で測定可能な活動について調査し、この情報をベントンヴィルに報告するよう「要請」する。ウォルマートはそこで数千の納入業者の環境面の競争能力を測定するのに自社の得意な技術的な腕前を駆使し、次いで、同社が抱える製品毎の調査結果を公表することになる。こうなれば、インデックスの下位に長くとどまる製造業者が、やがて彼らの製品を売ってくれる、他の小売業者を探すことになるのは確かだろう。ウォルマートのこの発議は画期的な流通革新であり、いずれの大陸の数千の工場、数百万の労働者を包含するサ

プライチェーンの環境面の影響を改善し規制するうえでの多大の尽力である。しかし、これはやはり昔ながらのウォルマートであって、同社の途方もないできるだけ多くの負担を同社の仕入れ業者に転嫁する購買力を行使し、基準に満たない業者を切り捨て、製品の低価格とか、この場合では、ウォルマートの小売の陳列台に環境を考慮した製品が並んだときにその手柄を自分のものにしてしまう。

ウォルマートは健康保険制度の戦線における同社への批判者をも驚かせた。ウォルマートは長いこと自社のけちな健康保険の支給額が同社にとってバツの悪いものであり、批判者にとって格好の攻撃目標になっているのは分かっていた。同社が健康保険の登録簿を新規雇用に開放し、また、従業員に割安な特典を提供した後でさえ、同社は何とかして同社自身の健康保険制度の一つに加入する従業員の割合を5%だけ引き上げ、ちょうど全従業員の52%ぎりぎりになるようやりくりした。ウォルマートはしばしば、全従業員の90%以上が何らかの健康保険にカバーされていると主張してきたが、これは、ただ、現実には連邦政府か、自社以外の雇用主のどちらかが、わがアメリカ最大企業が自社従業員の手に届くものにしない健康保険を給付してきたということを確認するものにしかみえなかった。したがって、民主党が政権を視野に入れる以前でさえ、ウォルマートの幹部は、アメリカの医療制度の混乱は政府が乗り出さない限りどうしても解決できないと語っていた。

2008年に民主党が政権をとると、ウォルマートは政権側の一部を雇い入れた。2007年に4百万ドルを国政に支出した同社は2008年には6.6百万ドル増やし、民主党の歴史に長けたロビイスト2人をワシントンのチームに加勢させた。ミシガン州選出カール・レーヴィン上院議員のために医療費問題で働いたジェイソン・ヒルは、2009年初めに医療費論争が過熱するにつれベントンヴィルを代表する中心人物のひとりになった。同様に、ウォルマートは、下院民主党のエネルギー問題の政策助言者であるブルース・ハリスも雇い、彼は、新設ポストであるサステナビリティ問題の連邦関係課長になった。ヒルもハリスもどちらも、真に強い影響力があった訳でなく、彼らはウォルマートがオバマ政治の俎上に挙げられる際には、同社の新しい決断を表示する役者として分かりやすかった。政府業務で新たな影響を与えてきたジョージア州生まれの保守派、リー・カルペッパーはベントンヴィルに栄転し、同社ワシントン事務所の事実上の所長として、イェール大学卒のニューヨーク人でかつて民主党の大統領選挙戦の戦略家であり、今は同社副社長の一人である、レスリー・ダックが送り込まれた。ダックの台頭は、同社が民主党の強い州の批判を宥めことになる場合、できるだけ良い印象を与えようとするウォルマートの決意の表れである。

これは、同社を、単に伝統的な共和党の同盟者ばかりでなく、首都のその他の、とくに、ともにますます頑迷な共和党と共鳴する商工会議所や全米小売業協会の首都のロビイストに対しても同社を誤解させる立場においた。ウォルマートのリンダ・ディルマンの会社の技術

部門の責任者から医療問題の担当副社長への転身はまさに、この人材確保の仕事がいかに重要かを表しているが、彼は、米国議会の記者団に「我われは独立の立場に立ちたく、また、たんにわが社の従業員のためにだけやるわけではない」と語った¹⁰。

この独立性は、ウォルマート社長マイケル・デュークが2009年6月末に、労働組合指導者アンドリュー・スターンやリベラル派の「進歩を目指すアメリカン・センター」のジョン・ポセダと連名で、医療保険制度の立法化の闘いで民主党リベラル派が提案する基本的な考えのひとつを支持するとホワイトハウスに手紙をだすと、別の業界のロビイストに衝撃を与えた。この制度は雇用主の義務となり、大企業全てが健康保険制度を提供するか、もしくは給付対象外の個々の従業員のために政府に対し法定費用を、——概算で750\$——、払う義務がある。この「払うかやるか」の計画はウォルマートを組合及びリベラル寄りの立場に立たせたが、それは即刻、全米小売協会の事実上の宣戦布告を誘発し、同協会の役員は、政府が命ずる制度へのウォルマートの「破局的な」是認は、かつてウォルマートをも含む大半の小売業者が呪いだたと長く考えてきたものだと思い、自ら仰天したと報告した。小売業のこのロビイスト集団は、ウォルマートの提案を、「仕事殺し」であり、また、「わが業界にとっての医療改革論議の恐らく最も不愉快な日と言ってよい」¹¹と決めつけた。裏切られたという感情は商工会議所を覆い、医療問題担当の同所上級管理者は、ウォルマートの提案は、雇用主義務の考えの「最悪の化身」、「最も危険な政策」¹²であると非難した。

ウォルマートの大きな翻意は、事が手間取り、また会社の名声に傷がつく賃金・労働時間訴訟の多くに決着を着けようと決断した際と同じ打算に基づくものだ。会社幹部は第一に、全雇用主に一律に課される給付義務が、現実には小売業部門の「競争環境を平準化する」ものになり、それゆえ健康保険の給付が、現在、巨大小売業者よりも気前の良くない地方の競合相手が武器にしてきた競争優位を、それだけ削減するはずだと計算した¹³。第二に、ベントンヴィルの幹部は、仮にウォルマートに保険給付の追加的コストが生ずる場合でさえ、こうした出費は、同社が名声を広め、また、低賃金と低給付の雇用主に絶大な影響を与える法制化の最終的な枠組みをつくる、そうした大がかりな法律制定上の部内折衝に通ずる当事者になるにつれ、負担して大いに余りあるようにすべく戦略を練った。

『ウォールストリート・ジャーナル』誌も一致する。2009年6月号の「小売業者のイメージが悪魔から恋人に変貌」という大見出しで、アン・ツインマン記者がウォルマートを「政治的左翼の身代わりに鞭を打たれる少年から、民主的なホワイトハウスが両手をあげて歓迎する巨人企業」に変えた「見事な変身」¹⁴に驚嘆した。事実、マイケル・デュークはすぐ、オバマ大統領がちょうど一週後の昼食に招いたごく一握りの友好的な幹部と同席した¹⁵。その秋、健康保険法基本条項の全貌が登場すると、レスリー・ダックが満足げに振り返った。ウォルマートが政治家から入手した新たな関係が「わが社に、従来、第三者でいた場合と比べは

るかに効果的なやり方でこの論議に加わり続けるのを可能にした」¹⁶。

だが、ウォルマートは殆んど政治的ないし経済的な苦境から抜けでた訳でない。同社は、今日すでに、米国経済全体の成長よりも大きな歩幅では成長できない、成熟した会社になっている。なぜなら、大都市の自治体政府や労働組合の支援組織が、ウォルマートが合衆国で一番儲かる市場の多くに参入するのを非常に巧妙に阻止してきたので、同社は国内で新規に開く店舗の数を三分の一だけ減らしており、また、新規開店に伴う売場面積の拡大も半ば以下に鈍化している。その代りウォルマートが始めたのが、顧客にとってより楽しい買い物体験ができ、また、同社にとって多分もっと儲けが増えることになる、店舗の革新と改装である¹⁷。たとえ品揃えがよくなっても、ウォルマートが毎年、年商を40%増やしつつあった、従来の可変的な時代と同じテンポで成長を続けることは全く期待できない。

同社はうかつにも数百万のアメリカ人に自社の窮状をぶちまけてしまった。最近のある広告でウォルマートは、「いまの経済で、ウォルマートほどにご家計のお役にたつものはありません。ウォルマートは平均的なご家族がたとえどこでお買いになっても年間ほぼ3,100\$を節約いたします。儉約し良い暮らしをしましょう。ウォルマートで」¹⁸と自慢している。

「たとえどこでお買いになっても」とは、これは一体どういう意味なのか？ 平均的な家族が年間3,100\$節約するというウォルマートの主張は、経済調査会社のグローバル・インサイトへの委託調査に基づく。この調査の結論によれば、1985年を基準とする場合、ウォルマートの傑出した物流革新と、同社の納入業者や製造業者に対する有名な搾取、さらには競合企業がつける値段に対して同社が行使する引き下げ圧力が、この22年間に、政府推計の消費物価を3.6%の下落に導いてきた。これは大した数字には見えないが、数十兆ドルという経済のなかの金額で表せば、計算上、一世帯当たり3,100ドルになる¹⁹。

事実これは相当な称賛のものである。食品、衣料品、電子製品、それに器具など、これらのコストは全て小売革命の前より安い。ウォルマートにとって不幸なことに、こうした価格の下落は全く、ベントンヴィルに本社のあるわが商業者に限定されてこなかった。ターゲット、クローガー、シアーズその他の大半の小売業者がウォルマートの革新をこぞって採り入れてきた。ちょうど、どの自動車会社も最初にヘンリー・フォードが展開したタイプの組立ラインをすぐに取り付けしたように、ウォルマートの技術革新もまた同様に、小売業における標準的な運用方式になってきた。ウォルマートが依然、ライバル企業よりも安く売る製品があるとしても、その違いは根本的なものではなく、これらの小売業者がウォルマートがやるように算盤を弾けば、おそらく価格差は縮まるだろう。

もしも、ウォルマートが母国で競争優位を失くしつつあるなら、グローバルな自由競争と最低の労働コストの時代がかなり落ち目になりうる所では同じように、この巨大小売業者は自社の有名なサプライチェーン全体を通じて新たな難問に直面しよう。十年のより増しな期

間中には世界経済に、中国の輸出主導型の発展と、合衆国の過剰消費との共生的な関係が幅を利かせてきた。ナイアル・ファーガソンとその他の評論家は、この塗擦された関係を「チャイメリカ Chimerica」²⁰と呼んだ。人民元の（その結果中国の輸出の）競争力を維持するために、北京当局者は、ドルに対する自国通貨の切り上げを阻止しようとたえず市場介入してきた。その結果、中国人民銀行の対外準備として法外なドル建て債券が積み上がった。もしも、こうした借金癖のアメリカに融通するのに中国人が乗り気でないとするれば、合衆国における利子率とインフレ率は相当に高くなってしまい、ウォルマートその他の郊外型大規模小売店にとって、彼らが価格を抑え、アメリカ人消費者のお金を非常に節約してきたと声高に自慢しづらくなってしまう。

しかしながら、2007-2009年の大不況は、ウォルマートの商慣行にとって決定的に重要な経済的連携関係に深刻な危機を生みだした。郊外型大規模小売業の中国からの輸入は最近2年間鋭く減少し、同様に中国政府が人為的に通貨を切り下げ、それにより米国の消費者に補助金を与える傾向も後退した。なぜなら、中国は合衆国よりもはるかに急速にグローバルな景気後退から回復しつつあるので、ドルの弱体化に対する中国の自国通貨の切り上げは確実である。こうなれば、中国製のおもちゃや衣料品、靴、電子製品は、アメリカの小売業者と彼らの顧客の両方にとって、割高になっていく。

一方、世界中のウォルマートが頼るサプライチェーンを支えてきた中国の沿岸部は、いまや慢性化した社会的紛糾のさなかにあり、賃金を上げ、市民的権利を拡大し、さらには数千万労働者の労働条件をより増しなものに改善すると約束している²¹。相当の製品が確実にヴェトナムやバングラデシュその他の低賃金諸国に移るだろうが、中国は非常に大きく、また、生産力があるので、21世紀の世界の工場として取って代わられる可能性はまずない。人民元の切り上げに伴い、こうした賃金の上昇圧力が全製品の値上げを招けば、アメリカや欧州の大規模量販店で売れ残りがでるだろう。中国を一変させた社会的かつ金融的な変革はまた、ウォルマートや同社の仕入れ業者に、グローバルで巨大な低賃金労働の予備軍が枯渇しつつあり、直ぐには補充が効かないことを、思い知らせるはずである。オバマ政権が貿易外交の面で労働と環境の国際基準により大きな関心を払うことは、労働基準の改善と環境保護を伴うグローバルなニューディールの構築が、もはや左翼の夢物語にとどまらないことを示唆している。そうした諸条件の下では、企業によっては、かつて海外で仕入れた多くの品目を国内生産に切り替えることが経済的になることさえあるのだ²²。

もしもこれが我われの将来の世界なら、ウォルマートのような企業は、自社から低賃金気質の一扫を迫られよう。かつてサム・ウォルトンは「絶えず変化するのがウォルマートの企業文化そのものである。実際、ウォルマートの企業文化に染みついた最強の力のひとつは全てを擲ってでも急旋回できるわが社の能力にある」²³と云った。それは起こりうる。

注 NOTES

はしがき INTRODUCTION

1. Jeff Glasser, "Boomtown, USA.," *U.S. News and World Report*, June 25, 2001, 17-20; Anne D'Innocenzio, "Wal-Mart Suppliers Flocking to Arkansas," *State* (Columbia, S. C.), September 21, 2003; 著者のアーカンソー州ペントンヴィルでのペントンヴィル住民への2005年4月29日匿名取材。
2. Joseph Y. S. Cheng, *Guangdong: Preparing for the WTO Challenge* (Hong Kong: Chinese University Press, 2003); Michael Enright, Edith Scott, and Ka-mun Chang, *Regional Powerhouse: The Greater Pearl River Delta and the Rise of China* (Singapore: John Wiley, 2005). GDPの最新係数はOlivia Chung, "China's Richest Province Wants More," *China Business*, November 27, 2007.による。
3. Thomas A. Stewart, "A New 500 for the New Economy," *Fortune*, May 15, 1995, 166-67.
4. 小売業と製造業の雇用データは米労働統計局 <http://www.bls.gov/> による。エクソンモービルの雇用データは [http://www.exxonmobil.com.](http://www.exxonmobil.com/) による。
5. Peter Drucker, *The Concept of the Corporation*, 2nd ed. (New York: John Day, 1972), 12, 149 (P. F. ドラッカー著/岩根忠訳『経営という概念』(東洋経済新報社, 1966年) 204頁)。
6. Glenn R. Pascall, "It's a Wal-Mart World, and Boeing Isn't Immune," *Puget Sound Business Journal*, July 24, 2003.
7. Brooks Blevins, *Hill Folks: A History of Arkansas Ozarkers and Their Image* (Chapel Hill: University of North Carolina Press, 2002), 147-78; Ben Johnson, *Arkansas in Modern America, 1930-1999* (Fayetteville: University of Arkansas Press, 2000), 200-202.
8. Bob Ortega, *In Sam We Trust: The Untold Story of Sam Walton and How Wal-Mart Is Developing America* (New York: Random House, 1998), 86-90 (ボブ・オルテガ著/長谷川真美訳『ウォルマート——世界最強流通業の光と影』(日経BP社, 2000年) 151-57頁)。啓発書の Sandra Vance and Roy Scott, *Wal-Mart: A History of Sam Walton's Retail Phenomenon* (New York: Twayne, 1994), 44-47. も見よ。
9. Wal-Mart Stores, Inc., *1980 Annual Report*, 29.
10. Jared Bernstein and Isaac Shapiro, "Nine years of Neglect: Federal Minimum Wage Remains Unchanged for Ninth Straight Years; Fall to Lowest Level in More than Half a Century," *Economic Policy Institute*, August 31, 2006, at <http://www.epi.org/issuebrief/227>.
11. ウォルマートの広告攻勢はただ客になる可能性のある視聴者大衆を標的にするのみか, 社会的影響力のあるリベラル派や知識人をも狙う。かくて同社はナショナル・パブリック・ラジオのスポンサーになり, 2005年4月に書評誌『ニューヨーク・リヴュー・ブックス *the New York Review of Books*』の読者宛て公開書簡「ウォルマートが社会に与える影響: アメリカ資本主義にとって重要な瞬間 Wal-Mart's Impacts on Society: A Key Moment in Time for American Capitalism」を発表した。
12. ウォルマートの見解の最良の表明が2005年2月23日に, ロザンゼルス市庁舎での「ウォルマートとカリフォルニア: アメリカ資本主義にとり鍵となる瞬間」と題するCEOのH・リー・スコットの演説により提供された。 [http://www.walmartfacts.com.](http://www.walmartfacts.com) を参照。

6章 ウォルマートの中国への長い行進

1. David Dollar, "Why Does One country Draw More Investment Than Another?" *YaleGlobal* Web site, October 10, 2003.
2. Philip Goodman and Philip Pan, "Chinese Workers Pay for Wal-Mart's Low Prices," *Washington Post*, February 8, 2004.
3. Edna Bonacich with Khaleelah Hardie, "Wal-Mart and the Logistics Revolution," in *Wal-Mart*, ed. Lichtenstein, 163-88.
4. 学界ではこの「商品チェーン」の構想を, エマヌエル・ウォーラーsteinが初めて彼の世界システム様

式の一角として展開した。これら世界商業の回路は新しくないし、工業化時代の産物でもなく、それゆえ有機的でどこか自然界の来歴に近い。そこで1980年代にはバイン&カンパニーのような経営コンサルタント企業が売れ筋商品の部品や素材をどう調達するかを説く「バリューチェーン・マネジメント」とか「サプライチェーン・マネジメント」とかの用語を造った。労使関係学者のフレデリック・アバナシーとジョン・ダンロップは最近1999年に衣料品がアジアや中米の納入業者から北米小売業者に移動する経路を説明する用語「商品経路」も使用した。しかしながら、21世紀に入ると、「サプライチェーン」という巧妙な用語法が、とくに、現在のグローバル貿易を特徴づける権力と収益性の階層性をより明確に評価するために、現在の仕入れ業者が牽引する供給ネットワークの市場形成能力を強調してきたゲイリー・ゲレフィとゲイリー・ハミルトンのような理論家ら手によって主流になってきた。この流れの文献を概観するには以下を見よ。Jennifer Bair, “Global Capitalism and Commodity Chains: Looking Back, Going Forward,” *Competition and Change* 9, no. 2 (June), 129-56; Frederick H. Abernathy, John T. Dunlop, Janice Hammon, and David Weil, *A Stitch in Time: Lean Retailing and the Transformation of Manufacturing-Lessons from the Apparel and Textile Industries* (New York: Oxford University Press, 1999); Gary Gereffi and Miguel Korzeniewicz, eds., *Commodity Chains and Global Capitalism* (Westport, Conn. * Prager, 1994), 95-122. バイン&カンパニー元コンサルタントへの2005年11月15日電話取材。

5. Major Van Hart (retired), “Logistics: The Art of Doing War,” at <http://www.chucksharks.com/logistics.html>.
6. Mark Levinson, *The Box: How the Shipping Container Made the World Smaller and the World Economy Bigger* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1998), 171-88; Bahar Barami, “Productivity Gains from Pull Logistics: Tradeoff of Internal and External Costs,” paper presented at the Transportation Research Board Conference on Transportation and Economic Development, Portland, Ore., September 22-25, 2001.
7. Misha Petrovic and Gary Hamilton, “Making Global Markets: Wal-Mart and Its Suppliers,” in *Wal-Mart*, ed. Lichtenstein, 107-42. 米国議会諮問機関「米中経済・安全保障再考委員会」2005年5月20日公聴会「中国と将来のグローバル化」でのゲイリー・ハミルトン証言, “Remaking the Global Economy: Retailers and Asian Manufactures”も参照。Naomi Klein, *No Logo: Taking Aim at the Brand Bullies* (New York: Picador, 1999).
8. Sam Walton with John Huey, *Made in America: My Story* (New York: Bantam Books, 1992), 83-84. (サム・ウォルトン/ジョン・ヒューイ著/渥美俊一/桜井多恵子監訳『私のウォルマート商法』(講談社+α文) 131頁)。
9. John Horan, “Wal-Mart Expects Sales of \$1B Within 4 Years,” *Women’s Wear Daily*, April 18, 1977.
10. “Wal-Mart Buying Office Telephone Directory,” November 5, 1976. チュック・ウェップの好意により著者が所蔵する。プレント・ベリーへのアーカンソー州ロジャールでの2007年5月30日取材訪問。
11. Walton with Huey, *Made in America*, 201-2 (『私のウォルマート商法』262-3頁)。
12. John Horan, “Wal-Mart Expects Sales of \$1B Within 4 Years,” *Women’s Wear Daily*, April 18, 1977.”
13. Walton with Huey, *Made in America*, 308 (『私のウォルマート商法』380頁)。
14. Melina Lai, “A Glimpse at the People’s Republic of China,” *Wal-Mart World*, January 1982, 22.
15. Phyllis Overstreet, “Wal-Mart’s Import Program-Sharpens Our Merchandise Strategy,” *Wal-Mart World*, June 1989, 18. プレント・ベリーへの取材。
16. Hamilton, “Remaking the Global Economy.”
17. Sam Hornblower, “Wal-Mart in China: A Joint Venture,” on PBS *Frontline* Web site, “Is Wal-Mart Good for America?”
18. Dana Frank, *Buy American: The Untold Story of Economic Nationalism* (Boston: Beacon Press, 1999)m 131-38.
19. *Ibid.*, 137.

20. Ibid., 187-97.
21. Eric Barton, "Life Without Wal-Mart," *Kansas City Pitch*, December 7, 2006.
22. "Wal-Mart Boasts 'Made in USA,'" *Discount Store News*, June 15, 1992, 127.
23. Ortega, *In Sam We Trust*, 208 (『ウォルマート』346頁).
24. Ibid., 206; Stacey Duncan, "Merchandising Profiles: What It Takes to Make a Con- version," *Wal-Mart World*, June 1989, 22. ウォルマートは決して自社の輸入額を示さないが、アメリカ産購買プログラムが輸入激増を、少なくとも香港と中国からは少し減速した可能性はある。米国『ジャーナル・オブ・コマース』誌のデータを用いて AFL-CIO の食品・関連サービス部門は、ウォルマートが仕入れた香港及び中国からの輸入の割合が、1988年と1989年の間に15%増大し、翌年5%増えたことが分かった。だが、その後に中国南部からの輸入が激増し、1991年から1992年にかけて倍増し、次年もまた同じく倍増した。「ウォルマートの中華人民共和国及び香港からの直接輸入の全品目の金額」を首都ワシントンの FAST 資料館で閲覧できる。
25. クリントンのウォルマート店長会議演説は同プロダクション所蔵の reel MGR861LR による。
26. Stacey Duncan, "Merchandising Profiles: What It Takes to Make a Con- version," *Wal-Mart World*, June 1989, 22.
27. プレント・ベリーへの取材訪問。
28. Sam Hornblower, "Wal-Mart in China."
29. Bill Bowden, "PREL CEO Says Wal-Mart's Policy Is No Sweat," *Northwest Arkansas Business Journal*, June 25, 2001.
30. Ibid.
31. Ortega, *In Sam We Trust*, 207 (『ウォルマート』344頁).
32. Michael Barrier, "Walton's Mountain," *Nation's Business*, April 1988, 64.
33. Duncan, "Merchandising Profiles," 22-23.
34. "Wal-Mart Boasts 'Made in USA,'" 127.
35. "Wal-Mart Campaign Brings Jobs," *Arkansas Democrat-Gazette*, March 14, 1985; Barrier, "Walton's Mountain."
36. Peggy Harris, "First 'Buy American' Firm Defends Wal-Mart Credo," *Morning News* (Ark.), December 24, 1992.
37. Caroline Mayer, "Wal-Mart Flies the Flag in Import Battle; U. S. Producers with Favorable Terms," *Washington Post*, April 21, 1985; *Farris Fashions, Inc., and Amalgamated Clothing and Textile Workers Union, Southwest Regional Joint Board*, case nos. 26-CA-14258 and 26-RC-7323, September 30, 1993, 550; Richard Hurd, *Assault on Workers' Rights* (Washington D. C.: Industrial Union Department, AFL-CIO, 1994), 39. 元国際女性衣料品労組委員長ジョアン・スアレスへの2005年8月30日の電話取材。2006年6月5日のプリンクリー視察。
38. Anthony Bianco, *The Bully of Bentonville: How the High Cost of Wal-Mart's Everyday Low Price Is Hurting America* (New York: Doubleday, 2006), 187.
39. Clay Chandler, "The Great Wal-Mart of China," *Fortune*, July, 2005, 116.
40. Sarah Schafer, "A Welcome to Wal-Mart," *Newsweek International*, December 20, 2004, Web edition.
41. Ibid.
42. Xue Hong (薛紅), "Wal-Mart's Ethical Standards Program: Public Relations vs. Sweat-shop," paper delivered at the "Wal-Mart in China" workshop, Peking University, Beijing, June 30, 2007.
43. Ibid.
44. Eric Clark, *The Real Toy Story: Inside the Ruthless Battle for America's Youngest Consumers* (New York: Free Press, 2006), 217.
45. *The Hindu Business Line*, January 7, 2005.
46. Xue Hong (薛紅), "Wal-Mart's Ethical Standards Program." に引用がある。

47. Ibid.
48. 本項の情報は2007年7月1日に北京大学で開かれた「中国におけるウォルマート Wal-Mart in China」研究会における論議を基礎にしている。
49. Clark, *The Real Toy Story*, 194-95.
50. Yu Xiaomin, PunNgai, ChenYou-Chung, and Chan Wai-ling, “Wal-Martization and Labor Practice of Toy Factories in South China.” 「中国におけるウォルマート」研究会での報告論文。
51. Xue Hong (薛紅), “Wal-Mart’s Ethical Standards Program.”
52. Steve Fraser, *Labor Will Rule: Sidney Hillman and the Rise of American Labor* (New York: Free Press, 1991), 27.
53. David Von Drehle, *Triangle: The Fire that Changed America* (New York: Atlantic, 2003).
54. William Greider, “After the WTO Protest in Seattle, It’s Time to Go on the Offensive,” *Global Agenda*, January 31, 2000, from Global Policy Forum Web site. に引用あり。
55. Eileen Boris, “Consumers of the World Unite!: Campaign Against Sweating, Past and Present,” in Daniel Bender and Richard Greenwald, eds., *Sweatshop USA: The American Sweatshop in Historical and Global Perspective* (New York: Routledge, 2003), 203-5.
56. Ibid., 206-11.
57. *NBC, Dateline NBC*, December 22, 1992, prepared by Burrelle’s Information Service.
58. Wendy Zeller, “O. K., So He’s Not Sam Walton,” *Business Week*, March 16, 1992, 56-58.
59. Ortega, *In Sam We Trust*, 225-26 (『ウォルマート』373-75頁)。
60. Ibid., 225. (『ウォルマート』375頁)。
61. Ibid., 227. (『ウォルマート』378頁)。
62. David Glass, “Message to Associates,” *Wal-Mart World*, February 1993, 3-4.
63. Ellen Neuborne, “Ad Support for Swells,” *USA Today*, January 12, 1993.
64. M. E. Freeman, “Wal-Mart Vendors Rally Behind Retailer with Ads,” *Arkansas Democrat-Gazette*, December 24, 1992.
65. Phyllis Rice, “War on the Home Front,” *Northwest Arkansas Times*, December 24, 1992.
66. “Wal-Mart: 2004 Report on Standards for Suppliers,” at Wal-Mart Stores Web site, 2005.
67. Kyle Johnson and Peter, Kinder, “Wal-Mart Stores Inc.,” *Domini 400 Social Index Decision Series*, No. 3, May 16, 2001; Molly Selvin, “Wal-Mart Faces Suit by Labor Group,” *Los Angeles Times*, September, 14, 2005.
68. SACOM のビリー・ハンへの2005年9月14日香港取材, 及びリー・ボック専務取締役ディック・アンブロキオへの2005年9月13日中山取材。
69. Ibid.
70. Liu Kai-ming, “Research Report on Global Purchasing Practices and Chinese Women Workers.” (Shenzhen Institute of Contemporary Observation, 2003).
71. H. Lee Scott, “Twenty First Century Leadership,” October 24, 2005, Wal-Mart Stores Web site.
72. Toh Han Shih, “Wal-Mart Dictates China Suppliers’ Success on Its Term,” *South China Morning Post*, February 25, 2004.
73. 著者の香港英字紙 *South China Morning Post* のトム・ミッチェルへの2005年9月17日香港取材, 及び, リー・カイ・ミンへの2005年9月14日取材。
74. Melina Lai, “Orient Offices-Strong Support Arm,” *Wal-Mart World*, February 1982, 3. 以前ウォルマートで国際仕入れを担当したプレント・ベリーへの取材。
75. プレント・ベリーへの取材訪問。
76. Pun Ngai, “Global Production, Company Codes of Conduct, and Labor Conditions in China: A Case Study of Two Factories,” *China Journal* 54 (July 2005), 101-13. に引用あり。
77. Sam Hornblower, “Wal-Mart in China.”

78. リチャード・アッペルバウムが当旅行を彼のグローバルなサプライチェーンの一部として組織した。アイリーン・ボリスとカレン・シャピロもまた旅に同行し、殆んどあらゆる取材をした。
79. 裕元工業集団は、世界最大の台湾系運動靴メーカー・寶成工業の主要な供給源であり、2004年6月現在、寶成工業が裕元工業集団の50.1%の株を持つ (<http://www.yueyuen.com>)。
80. 売上高データは Hoover's のウェブサイトによる。同社のより完全な事業概要については裕元工業のウェブサイト <http://www.yueyuen.com> を見よ。
81. Jeroen Merk, "Nike's Mirror Image: Yue Yuen and the Implementation of Labour Codes," paper presented at the Forty-seventh ISA Convention March 22-25, 2006, San Diego. ナイキ以外の顧客には、ポロ・ラルフ・ローランやケネス・コール、カルヴィン・クライン、それに NBA プロパティーズが含まれる。裕元工業の製靴の60%がナイキとリーボック、それにアジダス・サロモン向けである。
82. ナイキ工場長タイガー・ウーへの2005年9月12日広東取材。ディック・アンブロシオへの取材訪問。
83. AP 通信配信「ナイキ合弁企業が靴安売り事業に参入」 *Clarion-Ledger* (Jackson, Miss.), April 23, 2005.
84. タイガー・ウーへの取材訪問。
85. Liu Kai-ming, "Global Purchasing Practices and Chinese Women Workers."
86. David Barboza and Louise Story, "Dancing Elmo Smackdown: In China, Mattel Toys Go Through the Wringer to Ensure Safety," *New York Times*, July 26, 2007; David Barboza, "Owner of Chinese Toy Factory Commits Suicide," *New York Times*, August 14, 2007.
87. Ortega, In *Sam We Trust*, 257 (『ウォルマート』430頁)。
88. 商務省多国籍企業研究センターのジェニー・ジアンジェングへの2007年6月29日北京取材。『年報：中国繊維・衣料品産業の社会的責任』(北京, 2006年) 6頁。
89. Pun Ngai, *Made in China: Women Factory Workers in a Global Workplace* (Durham, NC: Duke University Press, 2005), 46-48; パン・ヌガイへの2005年9月15日香港取材。
90. Murray Scott Tanner, "Chinese Government Responses to Rising Social Unrest," testimony presented to the US-China Economic and Security Review Commission April 14, 2005; John Pomfret, "Labor Unrest in China Reflects Increasing Disenchantment," *Guardian Weekly*, May 4, 2000, 37.
91. Andrew Ross, *Fast Boat to China: Corporate Flight and the Consequences of Free Trade* (New York: Pantheon Books, 2006), 16.
92. Jim Yardley and David Barboza, "Help Wanted: China Finds Itself with a Labor Shortage," *New York Times*, April 3, 2005; Howard A. French, "Workers Demand Union at Wal-Mart Supplier in China," *New York Times*, December 16, 2004.
93. David Barboza, "China Drafts Law to Empower Unions and End Labor Abuse," *New York Times*, October 13, 2006.
94. Jonathan Adams, "New Labor Regulations Designed to Protect China's Workers Are Already Having an Impact," *Newsweek*, February 14, 2008, at <http://www.newsweek.com>.
95. Tim Costello, Brendan Smith, and Jeremy Brecher, "Labor Rights in China," *Foreign Policy in Focus*, December 21, 2006, at <http://www.fpif.org>.
96. Olivia Chung, "Last Call for Guangdong Shoemakers," *China Business*, February 5, 2008.
97. IHLO, "Sacking at Wal-Mart: Global Restructuring or Avoiding the New Contract Law?" December 2007, at <http://www.ihlo.org>.
98. 中国政府が沿岸部で組合組織化の便宜と労働者の酷使をなくす労働現場の改革に好意的だと指摘する報道がある。中国国内での米国その他の諸外国からの強い反対が、こうした労働法改革が一定の厳格さを含む可能性を示唆する。Barboza, "China Drafts Law to Empower Unions and End Labor Abuse," を参照。

あとがき Afterward

1. Rob Walton, *Wal-Mart 2009 Annual Report*, 12.
2. Stephanie Rosenbloom, "Wal-Mart Outpaces a Weak Economy," *New York Times*, February 14,

- 2009.
3. Powerpoint Exhibits, Wal-Mart Stores, Inc. 16th Annual Meeting for the Investment Community, Day 1, Session 1, October 21, 2009, at <http://www.walmartfacts.com>.
 4. データは2008年労働局統計による。<http://www.bls.gov/>を見よ。
 5. Miguel Bustillo and Ann Zimmerman, “Wal-Mart View: Big Plans Abroad, Small U.S. Stores,” *Wall Street Journal*, October 29, 2008, B8; Parija Kavilanz, “Wal-Mart Names New CEO,” *CNNMoney.com*, November 21, 2008.
 6. U.S. Department of Labor, Employment Standards Administration Wage and Hour Division, “2007 Statistics Fact Sheets,” at <http://www.dol.gov/esa/whd/statistics.com>
 7. “Labor Secretary Solis Pledges to Put Enforcement Back at DOL,” *Daily Labor Report*, March 3, 2009.
 8. Steven Greenhouse and Stephanie Rosenbloom, “Wal-Mart Settles 63 Lawsuits Over Wages,” *New York Times*, December 24, 2008, C1.
 9. “Sustainability Index,” <http://www.walmartstores.com>
 10. Chris Frates, “Wal-Mart Lends Muscle to Health Reform,” *Politico*, March 17, 2009, at <http://www.politico.com>.
 11. Pamela Lewis Dolan, “Wal-Mart Backs Employer Mandate for Health Coverage,” *American Medical News*, July 27, 2009.
 12. Janet Adamy and Ann Zimmerman, “Wal-Mart Backs Drive to Make Companies Pay for Health Coverage,” *Wall Street Journal*, July 1, 2009.
 13. 雇用主全体の63%が医療給付を実施しているのに比べ小売業者は全体の約4割しか行っていない。従業員規模が200人以下の場合、医療給付の実施比率は格段に下がる。
 14. Ann Zimmerman, “Retailer’s Image Moves from Demon to Darling,” *Wall Street Journal*, July 6, 2009.
 15. Don Davis, “NRE/RILA Bust-up: Small Fry Find It Hard To Make Common Cause With Retailing Industry’s Great White Sharks,” *Internet Retailer*, September 2009 at <http://www.internetretailer.com>.
 16. Final Transcript, Wal-Mart Stores, Inc. 16th Annual Meeting for the Investment Community, Day 2, Session 3, 5, October 22, 2009, at <http://www.walmartstores.com>.
 17. “Wal-Mart U.S. Capital Expenditure,” (Powerpoint) in Final Transcript, Wal-Mart Stores, Inc. 16th Annual Meeting for the Investment Community, Day 1, Session 1,43, October 21, 2009, at <http://www.walmartfacts.com>.
 18. “Prices-TV Commercials,” May 11, 2009, at <http://www.walmartstores.com>
 19. Global Insight, “The Price Impact of Wal-Mart: An Update Through 2007,” at <http://www.walmartstores.com>
 20. Niall Ferguson and Moritz Schularick, “The End of Chimerica,” Working Paper 10 037, Harvard Business School, October 2009.
 21. Tom Mitchell, “Wal-Mart in Pay Deals with Chinese Unions,” *FT.com*, July 24, 2008.
 22. Ajay Goel, Nazgol Moussavi, and Vats Srivatsan, “Time to Rethink Offshoring?” *Mckinsey Quarterly*, September 2008.
 23. Walton with Huey, *Made in America*, 216 (『私のウォルマート商法』278-9頁)

主要参考文献

- Stanley D. Brunn ed., *Wal-Mart World: The World's Biggest Corporation in the Global Economy*, (New York: Routledge, 2006)
- Niall Ferguson and Moritz Schularick, "The End of Chimerica," Working Paper 10 037, Harvard Business School, October 2009
- Charles Fishman, *The Wal-Mart Effect* (New York: Penguin Press, 2006), (チャールズ・フィッシュマン 著/三木本亮訳『ウォルマートに呑みこまれる世界』ダイヤモンド社, 2007年)
- 藤岡惇『サンベルト米国南部: 分極化の構図』青木書店, 1993年。
- Fred Goldstein, *Low-Wage Capitalism: Colossus with Feet of Clay*, (World View Forum, 2008).
- 久保建夫「ウォルマートのEDLP戦略の光と影——経済のグローバル化と小売多国籍企業の矛盾——」関東学院大学『経済系』第233号(2007年10月)所収。
- 森泉「《紹介と翻訳》ウォルマート——「21世紀の世界最大企業」に関する二つの論説」札幌大学経済・経営学会『経済と経営』第37巻第1号(2006年11月)所収。
- Marc Levinson, *The Big Box: How the Shipping Container Made the World Smaller and the World Economy Bigger*, (Princeton University Press, 2006) (マーク・レビンソン著/村井章子訳『コンテナ物語: 世界を変えたのは「箱」の発明だった』日経BP社, 2007年)
- Nelson Lichtenstein, *State of the Union: A Century of American Labor* (Princeton: Princeton University Press, 2002)
- Nelson Lichtenstein ed., *Wal-Mart: The Face of Twenty First-Century Capitalism*, (New York: New Press, 2006)
- 大塚秀之『格差国家アメリカ: 広がる貧困, つのる不平等』大月書店, 2007年。
- Bob Ortega, *In Sam We Trust: The Untold Story of Sam Walton and How Wal-Mart Is Developing America* (New York: Random House, 1998) (ボブ・オルテガ著/長谷川真美訳『ウォルマート——世界最強流通業の光と影』日経BP社, 2000年)
- Vance Trimble, *Sam Walton; The Inside Story of America's Richest Man* (New York: Dutton, 1990), (ヴァンス・H・トリンプル著/棚橋志行訳『サム・ウォルトン——シアーズを抜き去ったウォルマートの創業者』NTT出版, 1991年)。
- Robert Slater, *The Wal-Mart Triumph* (New York: Penguin, 2003), (ロバート・スレーター著/鬼塚忍訳『ウォルマートの時代』日本経済新聞社, 2003年)
- Sam Walton with John Huey, *Made in America: My Story* (New York: Bantam Books, 1992), (サム・ウォルトン/ジョン・ヒューイ著/渥美俊一/桜井多恵子監訳『私のウォルマート商法』(談社+α文)。温鉄軍(Wen Tiejun)著/丸川哲史訳『中国にとって, 農業・農村問題とは何か。—〈三農問題〉と中国の経済・社会構造—』作品社, 2010年。
- Paul Westerman, *Data Warehousing: Using the Wal-Mart Model* (San Francisco: Morgan Kaufman Publishers, 2000), (ポール・ウェスターマン著/須藤晶子/平田真理訳『ウォルマートに学ぶデータ・ウェアハウジング』翔泳社, 2003年)。

小論は2008年度・2009年度の札幌学院大学研究促進奨励金(共同研究)を受けた「西部大開発問題の複眼的研究」(研究課題番号SGU-G08-203002-02/SGU-G09-203002-04)の研究成果の一部である。

(2010年9月24日 脱稿)

(ささき よう 日本経済論・景気循環論専攻)