

る十字架は、このイギリスの寄付によるもので、和解の意を込めて「平和の十字架」と呼ばれている。そしてイギリスでこの十字架作成に携わった職人にアラン・スミスという人物がいたが、奇しくも彼の父はドレスデン空襲当時のパイロットだったという。

資金は決して潤沢とはいえなかったし、2002年にはエルベ川の洪水による浸水を受けたりもした。しかし多くの人びとの協力により工事は順調に進んでいった。2003年に鐘の鑄造がおこなわれ、2万5000人もの人々が式典に参加した。2004年には地上61mの高さの丸屋根の頂点に十字架が置かれた。内装の壁画は、工事の騒音を避けて深夜に描かれた。こうした人々の努力により、予算の超過もなく、当初の予定よりも1年早く完成し、2005年10月30日に聖母教会落成の大式典がおこなわれたのである。プロテスタントの教会としては珍しく華麗な内装で飾られた聖堂内に、完成を喜ぶ人々と美しい音楽が満ち満ちた様子がメディアで中継され、聖堂内に納まりきれない人々は広場でこの中継を見ていた。その映像には涙ぐむ人も多かった。

当時カトリックの国だったザクセンでは異例の豪華なプロテスタントの教会は、かつては「寛容の象徴」だった。今この教会は新しい時代のドイツにおける人びとの「和解と連帯の象徴」となることだろう。

ウォルマート発祥地 ベントンビルを訪れて

経営学部
丸谷雄一郎

ウォルマートは大手スーパー西友を傘下に有する2004年時点で世界最大の売上高2,852億ドルを誇る小売業者である。私は10年以上に渡りメキシコの小売産業を研究対象としてきたが、メキシコにおいても現地資本の小売業者最大手3社を合わせた売上高を凌ぐ最大の小売業者となっている。私はウォルマートを研究対象にして以降メキシコ各地、米国国内、中国など世界のウォルマートを訪れてきたが、その発祥の地であるベントンビルを訪れたいと考えてきた。しかし、ベントンビルはウォルマートの発祥地である以外目立った特徴もない南部の田舎町であり、ついでにちょっとという場所ではないため、これまで訪ねることができなかった。2006年2月24日、10年来の悲願の1つが達成されたわけである。

ベントンビルはクリントン前大統領が知事をしてきた南部の小州アーカンソー州の北西にある酪農など一次産業中心の典型的田舎町である。ウォルマート成功の主な要因は、人口の少ない田舎の市場を独占していることであるが(詳細は、拙著『変貌するメキシコ小売産業』白桃書房、2003年を参照)、ベントンビルはまさにウォルマートが標的としている田舎町の典型であり、ウォルマートのおかげで現在は空港や道も整備されてはいるが、おそらく当時は現在以上の田舎であったとみられる。ウォルマートのこの戦略を模倣している日本の小売業者も数社あるのだが、彼らが主に开店しているのは北陸山陰などのいわゆる過疎地域

であり、名古屋近辺では岐阜県瑞穂市を思い浮かべてもらえればわかりやすいだろう。

日本からの場合、当然ベントンビルへの直行便はなく、ヒューストンかメンフィスといった南部の主要空港で小型のジェット機に乗り換えて向かうことになる。私は今回その他の研究の関係でワシントンDCを拠点にしていたのだが、ワシントンDC発早朝便でヒューストンを經由し、ベントンビル近くの空港（ノースウエスト・アーカンソー・リージョナル空港）へ午後3時頃到着した。ベントンビルへの飛行機には、ウォルマート関係者が多く見られ、隣に座った白人の男性に「西友の関係者か？（なお、西友はウォルマートの子会社である）？」聞かれて驚いた。おそらく、研修などで西友の社員がベントンビルを訪れているのだろう。ベントンビルの空港は小奇麗ではあるが、典型的な地方空港であり、乗り口も数箇所までこれまでアメリカで行ったどの空港よりも小さかった。

空港の外に出て、ホテルに電話し送迎を頼んだのだが、かなり年配の男性の運転するバンが20分ほど待って到着した。空港からホテルは15分ほどだが、まさに北海道という感じの大地が広がり、ウォルマートの巨大ロジスティクスセンター以外はしばらく何もなく、周りには放牧地が続いていた。走っている車もウォルマート関係の大型トラックが多く、「企業城下町ベントンビル」という実感がわいてきた。10分ほど走った後、突如ウォルマート関係者向けと思われる住宅地がみられるようになり、ファストフードのチェーン店や量販店チェーンが入るモールが市街地にはみられ、それを横目にホテルに到着した。

現地の状況が事前にほとんどわからなかったので、ホテルで聞いたタクシー会社の連絡先を聞いて電話してみた。しかし、回答はなく、クライスラーの大型車をレンタカー屋で借り翌日に備えることにした（小型車がよかったのだが、なかったのだ）。レンタカー屋に行くと、隣がウォルマートの本社であり、本社の雰囲気は巨大駐車場には多くの車の出入りがあり活気はあった。しかし、その造りはアメリカの高校といったレンガ造りで

非常に質素であり、コストカットの象徴としてそびえたっていた。

翌日は早朝5時半からベントンビルから自動車です15分程度のロジャースにあるウォルマートの1号店（現在はディスカウントストアと食品スーパーが一緒になった業態「スーパーセンター」となっている）と全米でもそれほど数は多くないが、今後出店の増加が予測される日本の食品スーパーに近い業態「ネイバーフッドマーケット」の店舗を見学した後、「ウォルマートビジターセンター」を訪れた。

ビジターセンターはウォルマートの創業者であるサム・ウォルトン氏がウォルマート開業前に経営していたバラエティストア（100円ショップをイメージすると近い業態）の店舗の概観を残し、その中をウォルマートの発展の経緯やサム・ウォルトンの人柄がわかるミュージアムとして開放している。ビジターセンターの入館は無料であるが、営業時間が火曜～土曜の9時～5時である。

到着したのがまだ9時前だったので、センターの周辺を歩くときれいに整理はされてあるものの活気はなく、センターの隣はアートショップ、その横はカフェであり、その斜め裏の食品スーパーは薄暗く、前のベントンビルスクエアと裏の教会だけがきれいに目立っていた。

9時になり入館すると、多くのウォルマート関係者とみられる人達や観光客が既に見学しており、陽気な事務のおばさんが迎えてくれ、ビジターセンターの冊子と「サムズルール ビジネスを構築していくために」という冊子をくれた。正面は昔使われていたレジや棚が展示され、センターのグッズが多く販売されていた。その奥に進むと、ウォルマートの発展の歴史が新聞記事や写真、上場当時の株式などとともに展示されており、奥ではウォルマートの歴史に関する簡単なビデオを放映していた。さらに左へ曲がって進むとサム・ウォルトンの執務室が再現されており、その質素さが垣間見られた。そして、左横の別の部屋に進むと、海外のウォルマートの状況の紹介がなされており、土産物コーナーの横の手前に戻るとサムが狩猟に

愛用していたピックアップトラックが飾られており、そのトラックの横にはカーター元大統領や家族との写真が飾られ、最後にはサムの妻ヘレンを中心とした社会貢献活動が示されていた。

創業者サムの逝去後、ウォルマートの評判は出店予定地近隣の商店や地元自治体の消費者からの反対運動やアソシエイツと呼ばれる社員に対する待遇の低さなどによって低下している。誕生50年を経て、ネガティブな側面が目立ってきているとはいえ、ベントンビルを訪れ、その原点に触れてみると、アメリカのど田舎から世界的な大企業を生み出したサム・ウォルトンの実直さが垣間見られた。そして、彼がこの田舎から一生離れず、都会の雑音を遮断して、すべての無駄をなくし、「エブリデイ・ロー・プライス（毎日低価格）」のために全精力を傾けたからこそ成功できたことが実感できた。そういった意味では、ウォルマートは地元名古屋を離れず地域とともに発展したトヨタと近いDNAを持つ企業といえるだろう。

わざわざ訪れるのは難しいだろうが、アメリカ南部を訪れる機会がある方はぜひ訪れることをお勧めしたい場所である。



ベントンビルウォルマートの前身であるバラエティストア（現在のウォルマートビジターセンター）にて

The Ceremony of the Keys ロンドンで毎夜行われている “鍵の儀式”

経営学部

功刀由紀子

ロンドン観光の名物といえば、バッキンガム宮殿前で繰り広げられる衛兵交代の儀式を挙げる人は多いことでしょう。その華やかなパフォーマンスは、見物の観光客を魅了してやまない儀式です。この楽しい儀式とは打って変わり、夜のロンドンで秘かに、でも約700年の長きにわたって一日も欠かさず続けられている儀式があります。場所はロンドン塔。ロンドンを守る要塞として、20年間を費やして建てられたロンドン塔は、王室の宮殿でありながら政治犯を収容、処刑するための牢獄としても使用され、特に王位継承に関わる処刑、暗殺、幽閉といった血なまぐさい歴史で有名な観光名所の一つでもあります。

このロンドン塔で毎夜行われている“鍵の儀式（The Ceremony of the Keys）”とは、どのような儀式なのでしょう。実はこの儀式にも、バッキンガム宮殿前の儀式同様、女王陛下の衛兵が参加しています。そして参加者はもう一人、ロンドン塔といえばおなじみの Yeoman Warder（王室直属の看守とでも和訳するのでしょうか）、“Beef Eater”の愛称でおなじみであり、赤と黒のチェダー王朝風の衣装に身を包んだおじさんです。

では、700年の歴史を誇る“The Ceremony of the Keys”を再現してみましょう。始まりは毎夜きっかり午後9時53分、そして終わりは毎夜午後10時ちょうど、つまりたった7分間の短い儀式なのです。

午後9時53分、一人の Yeoman Warder が片手