



慶應義塾大学ビジネス・スクール

クローガー株式会社－1988年

1988年秋、アメリカ最大手のグローサリーであるクローガー株式会社は、複数の会社から望んでもいなかった企業買収の打診を受けた。クローガーの経営陣は、この敵対的な企業買収の攻勢に対して、徹底的に抵抗するとともに、ドラスティックなリストラクチャリング策を実行した。

10

会社の概要

クローガー (The Kroger Co.) は、1883年に、ドイツ系移民の子孫である Barnery Krogerによって、オハイオ州シンシナティ市に創立された会社である。シンシナティ市は、アメリカ中西部のオハイオ州の南西端、ケンタッキー州との境を接する所に位置している都市である。クローガーは、本社をシンシナティ市においていたが、1988年当時の推定売上高 191億ドルで、アメリカでNo. 2の食品小売会社に成長していた。

15

20

また、1988年末現在で、全米にまたがる32州に、1,310店の食料品店舗を展開し、15州にわたってコンビニエンス・ストア 958店を展開していた。また、オハイオ州、カリフォルニア州、ワシントン州およびアラスカ州にはメンバー制の倉庫クラブ13カ所を有し、食料品加工施設を43カ所に有していた。さらに、170,000人の従業員を擁していた。

25

クローガーは、規模の大きさだけでなく、これまで、思い切った経営をすることで知られてきた。時代に先駆けて、新しいタイプの店舗を展開し、マーチャンドライジング面や価格面でのリーダーシップをとるとともに、規模の経済の発揮できない市場からの思い切った撤退などを行ってきた。特にその経営陣の指導力とコンビネーション・ストア方式の成功などで高い評価を受けていた。会長兼CEOのLyle Everingham (エヴァリンガム) は、マーチャンドライジング面の決定力で優れており、社長兼COOのJoseph Pichler (ピクラー) は財務面に強いと言われていた。特に、Everinghamは「本当の商人」であるとの評価を受けていた。彼の哲学は、消費者が何を欲しているのかについては消費者を信用し、良質で幅広い商品を選択して提供することによって、消費者のニーズを満たし、市場の要

30

このケースは、慶應義塾大学経営管理研究科の教授鈴木貞彦が、同研究科のクラス討議の資料として、公表資料に基づいて作成したものである。このケースを作成するにあたって、Mr. Tatsutoshi Inoueから、有益な助言および資料の収集面での支援を受けたことを感謝したい。

このケースは、経営の巧拙を例示するためのものではない。(1994年10月作成)。