

【5】事業のマネジメント・シアーズ物語
[I] マネジメントの役割、マネジメント名著集 (P・ドラッカー)

生産、マーケティング、財務、技術、購買、人事、広報などの職能については文献も多い。しかし、「マネジメントなるものが何であり、何を行うべきものであり、いかに行うべきものであるか」については、ほとんど議論さえ聞かない。

これは偶然ではない。真の企業理論とマネジメントの体系が確立されていないからである。したがって、われわれはまず、実際の企業行動を観察することから始めなければならない。ここにおいて、「企業とは何であり、企業のマネジメントとは何であるか」を知るうえで、アメリカの最優良企業シアーズ・ローバックに勝る具体例はない。

シアーズは、世界で最も利益をあげている年間売上 100 億ドルを超える世界最大の小売業であって、アメリカ経済において最も利益を上げている企業の一つである。

(その業績において、シアーズ・ローバックに肩を並べうるのはイギリスのマークス & スペンサーだけである。しかし同社は、シアーズの 10 分の 1 という小ささであるうえに、その成功の最大の原因はシアーズを真似たことにある。)

シアーズは、科学的あるいは技術的イノベーションとは無縁の小売業という昔ながらの産業にありながら、見事な成長ぶりを見せてきた。20 世紀に入って以来、シアーズに勝る、成長ぶりを見せた企業はない。

シアーズは政治学的にも研究に値する企業である。この消費者運動盛んなご時勢にあつて、シアーズは消費者の攻撃を受けてもおかしくない大きな存在である。しかし現実には、シアーズを攻撃する者はいない。

シアーズが扱っている商品の 6 割は、シアーズが所有する企業から仕入れている。反トラスト局から目をつけられ、経済力の不当な集中を指摘されておかしくない。ところがシアーズに対しては調査さえ入っていない。

(ビジネススクールのケーススタディは、ほとんどが失敗のケースである。少なくとも問題のあるケースである。しかし、より多くを学べるのは成功のケースからである。行ってはならないことを学ぶよりも、行うべきことを学ぶ方がはるかに重要である。)

シアーズは 20 世紀の初め、「アメリカの農民が独立した独自の市場を形成している」との認識から事業としてスタートした。アメリカの農民は孤立していた。そのため既存の流通チャネルを使えなかった。しかも彼らは独自の存在だった。街の消費者とは異なるニーズを持っていた。こうして、一人ひとりの購買力は小さかったが全体としては膨大な潜在的購買力が、手つかずのままあった。

彼らを顧客にするには、何か新しい流通チャネルが必要だった。彼らのニーズに応える商品を開発する必要があった。しかも、低価格で常時供給できなければならなかった。そのうえ商いと品質を信頼できなければならなかった。

【5】事業のマネジメント・シアーズ物語
[I] マネジメントの役割、マネジメント名著集 (P・ドラッカー)

シアーズ・ローバックを通信販売業として成立させるには、顧客たるべき農民とその市場、とりわけ彼らが価値ありとするものを分析しなければならなかった。加えて、さらにいくつかのイノベーションが必要とされた。

(i) 第一に、農民のニーズに応える商品を、彼らが払える価格で供給できるメーカーを見つけ、育てなければならなかった。

(ii) 第二に、都会に行かなくとも商品がわかる通信販売カタログが必要だった。それは、お買い得品の入荷を知らせる不定期のチラシではなく、定期刊行物でなければならなかった。それまでの通信販売とは一線を画する商品説明が必要だった。カタログとシアーズの双方を信頼してもらうことによって、常連客にもなってもらう必要があった。カタログは、農民にとっての便利帖でなければならなかった。

(iii) 第三に、かの有名なシアーズのうたい文句、「委細かまわず返金」が必要だった。

(iv) 第四に、コストをかけずに膨大な注文を処理する方法が必要だった。そのためには、商品配送センターが必要だった。

(v) そして第五に、これらの仕事のための組織が必要だった。必要とされるスキルもなかった。事業に不可欠のバイヤーもいなかった。在庫管理を知っている人間もいなかった。カタログのイラストを描ける者もいなかった。大量の注文を処理する方法を知る者もいなかった。

シアーズの社名は、創業者リチャード・シアーズの名に由来している。彼は顧客のニーズを理解し、そのニーズを満たした。しかし、シアーズを企業として成功させたのは彼ではなかった。事実、彼の仕事のやり方は事業と呼べるようなものではなかった。投機家としては優れ、いわく付きの商品を買いたたいてDMで売った。しかし、取引はどれも完結させていた。取引ごとに清算していた。

もちろん、そのようなやり方でも金儲けはできたかもしれない。だが彼のやり方では、事業としての基盤はつくれなかった。事実、そのため倒産寸前までいった。シアーズはシカゴの繊維商ジュリアス・ローゼンワールドに売られた。

1895年、ローゼンワールドはシアーズを買い取り、その10年後の1905年には、シカゴに配送センターをつくった。彼はその間にシアーズを近代企業に育てた。

彼は市場を分析した。仕入先を開拓した。定期刊行のカタログを発行した。「委細かまわず返金」の方針を打ち出した。生産的な組織をつくり、権限と責任を与えた。やがて全従業員に自社株を持たせた。

ローゼンワールドはシアーズ・ローバックの父となっただけではなかった。世界経済を変える流通革命の父となった。

(通信販売業としてのシアーズの歴史で、ローゼンワールド自身が手がけなかったもの

【5】事業のマネジメント・シアーズ物語
[I] マネジメントの役割、マネジメント名著集 (P・ドラッカー)

は一つだけだった。シカゴの商品配送センターは1903年、オットー・ドアリングが設計した。世界最初の大量生産工場として、フォードの5年先を行っていた。仕事は単純作業に分解され、組み立てラインとコンベアベルトを持っていた。そして何よりも配送センター全体で日程管理を行っていた。

シアーズには、「ヘンリー・フォードが自らの大量生産工場を建設する前に、シアーズの配送センターを丁寧に見ていった」という話が伝わっている。

こうしてシアーズは、第一次世界大戦の終わりには、全国規模の大企業へと成長した。その通信販売カタログは、多くの農家で『聖書』と並ぶ書物となった。

シアーズ物語の第二期は、1920年代の中頃に始まった。第一期がジュリアス・ローゼンワルドという一人の人物によって動かされたように、第二期もロバート・E・ウッドという一人の人物によって動かされた。

ウッドがシアーズの経営に参画した頃、農民はもはや孤立した存在ではなくなっていた。自動車のおかげで町での買い物が可能になっていた。もはや独自の市場を形成するものではなくなっていた。アメリカの農民は、シアーズのおかげもあり、生活様式や生活水準が都市の中流階級と同じになっていた。

ちょうどこの変化と並行して、都市にも新しい市場が生まれつつあった。この新しい市場も、25年前の農民と同じように商品の供給がうまくいっていなかった。都市の低所得層が、生きざりぎりの生活水準から脱していた。中流階級と同じ品を買う金と欲求を身に付けていた。国全体が一つの同質の市場になっていた。しかし流通チャネルのほうは、いまだにそれぞれ別の階級、別の市場のそれだった。

ウッドはこの分析を、シアーズの経営に参画する前に行っていた。彼は事業の重点を、通信販売から、自動車を持つ農民と都市の消費者のための小売業に移す決定を行った。

しかしこの決定を実行するには、再び一連のイノベーションが必要とされた。仕入先の発掘と商品の買い付けにとどまらず、仕入先の育成と商品の設計が必要だった。所得の低い人のための冷蔵庫を設計しなければならなかった。

人とお金を注ぎ込んで仕入先を育てなければならなかった。そこから仕入先との関係についてのイノベーションが必要となった。商品開発と仕入先の組織化だった。いずれも第二期のシアーズにとっては、第一期のシアーズにとってのカタログと配送センターと同じ基本的な重要度を持っていた。

小売業への進出には、店舗を運営する店長が必要だった。しかし通信販売業だったために、店舗のマネジメントを任せられる者は育っていなかった。店頭販売への進出後10年から15年の間、すなわち第二次世界大戦が始まるまでの間、最大の問題は店長の不足だった。

したがって、店長の育成においてもイノベーションを行わなければならなかった。事実、この1930年代のシアーズの店長育成こそ、今日のアメリカのマネジメント教育の出発点となるものだった。

【5】事業のマネジメント・シアーズ物語
[I] マネジメントの役割、マネジメント名著集 (P・ドラッカー)

店舗販売への進出には組織構造のイノベーションも必要だった。通信販売は高度に中央集権化していた。しかし、小売店を2,000マイル離れた本社から直接マネジメントすることはできない。店舗のマネジメントは各店舗で行わなければならない。組織構造の分権化、分権化したもののマネジメント、店長の評価と報奨、これらのことすべてを検討しなければならなかった。

店舗の立地、建設、レイアウトについてもイノベーションを行わなければならなかった。それまでの一般的な小売店は、シアーズの市場には向いていなかった。それは単に郊外に店舗を立地し、駐車場を整備するだけの問題ではなかった。小売店に対する考え方そのものを変えなければならなかった。

(事実、当のシアーズにさえ、「それら店舗についてのシアーズのイノベーションが、どれほどアメリカの町と、アメリカ人の買い物を変えたか」に気づいている者は少ない。実は、1950年代に小売業のイノベーションとして出現した郊外型のショッピングセンターも、1930年代にシアーズが開発したコンセプトの延長線上にあった。)

シアーズは、店舗販売への進出を1920年代の半ばに決定し、そのための諸々のイノベーションを30年代に行った。シアーズが大恐慌期からずっと増収増益を続けられたのは、そのためだった。

ウッドは1954年に引退したが、さらに10年間その影響力を行使した。その後、長期にわたってシアーズを動かす単独のトップは現れなかった。彼の引退後、シアーズは、会長、社長、筆頭副社長からなるトップマネジメント・チームによって運営されるようになった。しかもそのチームのメンバーは、ローゼンワルドやウッドのような20年30年の長期ではなく、5年から7年で引退するようになった。

ところが、これらの後継者たちからなるトップマネジメント・チームが行ってきた改革が、ローゼンワルドやウッドの変革に匹敵するものだった。彼らもまた、シアーズの事業を定義し直した。シアーズは、ウッドのもとで販売者から仕入れ者すなわちバイヤーへ変身した。そして同社は、ウッドの後継者たちのもとで生産者へと変貌した。

その後のシアーズは、アメリカの一般家庭のニーズを満たす商品設計する生産者として、しかも情報に通じた責任ある生産者としての役割に力を入れた。今日シアーズの主たる投資先は、店舗と並んで設備投資である。

シアーズは、いわばアメリカ社会の変化に合わせて、自らの市場を定義し直してきた。ローゼンワルドは大衆市場に大量生産製品を供給した。ウッドは大衆市場にかつての中流用商品、例えば厨房機器を供給した。

同社は、こうして扱うものの範囲を急速に広げてきた。もちろん、今でも家電製品は扱っている。おそらく最大の取り扱い品目であろう。しかし同社は、世界最大のダイヤモンド商、アメリカ最大の書籍店、アメリカ最大の画商でもある。

【5】事業のマネジメント・シアーズ物語
[I] マネジメントの役割、マネジメント名著集 (P・ドラッカー)

ウッドは自動車保険に進出し、彼の後継者はその他あらゆる種類の損害保険に進出した。今や投資信託まで扱っている。同社はもはや、自らの事業を物の売買とは定義していない。アメリカの中流階級のニーズと、欲求と、満足を扱う事業として定義している。

ローゼンワルドとウッドは、シアーズが必要とする品質と、量と、価格を確保するための方策として、仕入れ先への投資を進めた。シアーズでは、今日もこの方針を貫いている。今日シアーズが行っていることは、購買というよりは調達である。「アメリカの一般家庭がどのように変化し、何を必要とするようになるか」を考えて財とサービスを設計している。

今日のシアーズは、「アメリカ初のマーケティング中心のメーカーになった」とさえ言っ
てよい。すなわち、ほとんどのメーカーがお題目を唱えるだけで終わっているもの、すな
わちトータル・マーケティングを実践している。シアーズは、販売努力よりも、この仕入
先の育成に力を入れたマーケティング戦略によって売り上げを伸ばし、収益を伸ばしてき
た。

ところが今日、そのシアーズさえ再び新しい挑戦に直面している。その新しい挑戦が、かつてとまったく同じように、イノベーションと戦略を要求している。

そもそもの初めから、シアーズはアメリカの人口構造の変化を機会としてきた。

(ウッドは、マネジメントのツールとして、人口統計と人口予測を満載した黒表紙の小さな手帳を持っていた。かつてローゼンワルドも、人口構造の動きを見て事業展開していた。シアーズの戦略は終始一貫して、「最大の市場を見つけ、その市場を大衆市場に変える」というものだった。)

近い将来、アメリカでは再び市場の変化がある。しかるにシアーズは、それに対して戦略的に有利な位置にはいないのかもしれない。間もなくアメリカの市場では、世帯主が知識労働者という家庭が主流となる。

(知識労働者といえども、物に対して健全な欲求を持っている。しかし彼らの消費や価値観は、収入こそ平均並みであっても、いわゆる上流階級のそれよりも上である。彼らの家計で伸びる支出は、物に対するものではなく情報、教育、保健、旅行、レジャー、利殖の助言や転職の斡旋に対するものである。)

それらのものこそ、アメリカの家庭が欲し必要としているものである。そしてそれら
のものこそ、アメリカの家庭が情報に通じた「責任あるバイヤー」を必要としているも
のである。ところがこの分野は、いまだシアーズが「責任あるバイヤー」としての地位
を築いていない分野である。)

さらにシアーズは、常に市場を均質のもののみなしてきた。「市場における少数者は自らの顧客ではない」ということを気にしたことが一度もない。貧しい人間も、富んだ人間も、

【5】事業のマネジメント・シアーズ物語
[I] マネジメントの役割、マネジメント名著集 (P・ドラッカー)

シアーズでは買い物をしない。シアーズは、「ほとんどの人間が同じ品を買い、同じ価値を認め、似たような生活を送り、似たような心理を持っているもの」とみなしてきた。

しかしそのような考え方は、もはや誤りとなりつつある。アメリカの市場は、購買の動機や価値観の大きく異なるいくつかのセグメントに分かれつつある。この変化に対して、シアーズは準備ができていない。

シアーズは1940年代に海外進出を始めた。初めにカナダ、次にラテンアメリカ諸国だった。1960年代にはスペインに進出した。他のヨーロッパ諸国では、現地大規模店舗へ資本参加した。この頃では日本への進出が噂されている。しかし今日のところ、シアーズはグローバル企業というよりはアメリカ企業である。

したがって、やがて間もなく、シアーズはリスクの伴う難問に直面することになる。アメリカ企業のままでは、アメリカの中流家庭の家計構造が財からサービスへと移行する中であって、規模と利益の伸び悩みに直面することになる。

これに対しグローバル企業への道を選ぶならば、シアーズ流の大量マーケティングが最大の貢献をなす国と市場を選択しなければならない。店舗設計、商品化、進出先、国との関係を最初から考えなければならない。そのときシアーズは、「これまでの経営戦略を、これまでのものとは異なる市場、異なる文化に、異なる方法で適用する」という新しい課題に直面することになる。

シアーズがそのリーダー的な地位と成長の能力を維持するには、これらの新しい課題に正面から取り組み、「自らの事業は何か、そのための市場はどこにあるか、そのためにはいかなるイノベーションが必要か」ということについて再び定義を行わなければならない。

(何事も正解が自明のものとなるのは、終わった後のことである。「シアーズ物語の最大の教訓は、正解は、終わってみるまではまったく分からない」ということである。1900年当時は、「委細かまわず返金」などと約束したのでは大変なことになると考えるのが自然だった。)

シアーズ物語から得るべき重要な教訓は、「正解は頭の良さやひらめきによって得られるものではない」ということである。シアーズの創業者リチャード・シアーズは、頭の良さやひらめきを持っていた。そして失敗した。正解が得られるのは、「正しい問い」によってである。その正しい問いを得るのは、「企業とは何か」「われわれの事業は何か」を知るための営々たる努力によってのみである。