

F・W・ウールワース社の初期発展

——小売イノベーションの展開過程——

中野 安

一 序：名門没落企業——なぜF・W・ウールワース社を取り上げるか

日本の近代的小売業は、欧米とりわけアメリカの大規模・近代的業態を——消費行動・購買慣習等の違いによって要請される一定の業態修正ないし「創造的適応」を伴いつつ——いち早く取り入れて発展してきた。百貨店、スーパーマーケット、ディスカウント・ストア、コンビニエンス・ストア等いずれもそうである。ところが、日本小売業のこのような発展パターンには重要な例外がある。それは専業としての通信販売業と限定価格店ないし均一価格店 (limited price or dollar limit store) 広義ではヴァラエティ・ストア (以下VS) の二業態で

ある。これらは、アメリカでは百貨店について早く大規模小売業の主要業態になりながら、日本では近年までほとんど発展しなかった業態の代表である。このうち前者は、一九七〇年代以降、日本でもようやく本格的に発展し始めるが、これは無店舗販売であるからひとまず除外すると、店舗小売業 (store retailing) としては唯一、限定価格店がそれにあたる。「一〇〇円ショップ」の形態を採ったこの業態の展開は、日本ではようやく八〇年代のことであるから、じつに百年近い時間的遅れがあることになる。⁽²⁾ この間本家のアメリカでは、VSは「絶滅危惧」業態 (Michman & Greco, 1995, Chap.3: マクネア／メイ、一九八二年、36-37、87ページ) になって久しく⁽³⁾、その多くはジュニア百貨店やディスカウント・ストア、さらには百貨店に業態転換したが、一部はその後、小売業界における高級化路線追求の大波の

過程で真空地帯化したニッチ市場を足場に根強く存続し、V Sの原型である限定価格店(「ドル・ショップ」ないし「ダラー小売店」として再興し始めた(Michman & Greco, 1995, p.65)°。かくして、日米におけるこの業態の展開は、ごく大まかにいえば、一周遅れで一致したかのような観を呈している。

一八八〇年代、このユニークな「5-10セント店」という限定価格の画期的な新業態を開発してアメリカ小売業界に「まったく新しい時代」を切り開いたのがフランク・W・ウールワース(Frank W. Woolworth、一八五二・四・一三〜一九一九・八・八、以下フランク)であり、彼が創設した会社がF・W・ウールワース社(一九〇五年、F.W.Woolworth & Co., Ltd. 設立→一九二二年、F.W.Woolworth Co. 以下、ウールワース社)である。同社は一九二二年の大合併によってV S業界におけるガリバー型寡占企業になるとともに、一九二〇年代にはすでに、アメリカの小売業界を代表する超優良企業として高い評価を受けて久しかった。その店舗はすでに、文字通りダウンタウンのメイン・ストリートに立地して「小売の拠点(retail hub)」(Wall St. Jour., June 13, 1996, by Laura Bird)をなしており、店舗のロゴタイプ(金文字の「ダイヤモンドW」。一九六八年、モダンなブルーに変わった)とかつて世界最高を誇ったウールワース・ビル(マンハッタン)⁽⁴⁾は、その後も映画制作会社メトロ・ゴールドウィン・メイヤーの「吼えるランオン」同様、国民に最も広く親しまれる同社のシンボルとなっていた。

またフランク自身も生前「商業界のナポレオン」と呼ばれ、また一九五三年にシカゴ・マーチャндаイズ・マートが開設された時、教授・編集者で構成される選考委員会によって、二〇〇人以上の候補者のなかから選ばれ「小売業の殿堂(Retailing Hall of Fame)」入りした四人の偉大な商人のうちの一人となった。⁽⁵⁾その理由は、「アメリカの生活水準を大きく改善する新しいマーチャндаイズング理論を創造」したというものである。

ところが同社は一九八〇年代から激動を示す。まず、それまで『フォーチュン』小売売上高ランキングにおいてベストテンの常連であったのが、七〇年度に同業のクレスゲ社(S.S.Kresge Co.→一九七七年、Kマート社[K mart Corp.]に社名変更。詳細は中野、一九八九年a、一九八九年b、一九九〇年、参照)に抜かれ、さらに八一年度にはベストテン落ち(第12位)し、それ以降復帰することはなかった。

さらに同社は、とりわけ一九八〇年代に入ってから新たな経営不振のもとで、持株比率52・6%の「金の卵」イギリス子会社(F.W.Woolworth & Co., Ltd.、一九〇九年七月設立)の売却(八二年夏)を余儀なくされ、また同社最大の事業部門でありながら毎週一〇〇万ドル以上の赤字を垂れ流すウールコ事業部の閉鎖を決定した(八二年九月)。一方ではこうしたリストラを続けるとともに、他方では、さまざまな専門店グループの展開に活路を見出し、売上高ランキングも10位台前半をキープしてやや再建の道を歩んでいたのである。

ところが九〇年代に再度低迷期を迎え、九三年一〇月には不振を続ける百貨店タイプの総合小売店 (general merchandise store、以下GMS) 「F・W・ウールワース」の大規模な整理(アメリカの約四二五店舗のうち四〇〇店舗を閉鎖)を決定する⁽⁹⁾。

このような状況のなかで、一九九四年三月に暴露された決算疑惑に端を発した経営危機を迎える。その結果、九四年一二月、百貨店メーカー社の前社長でファクション・マーチャンダイジングの第一人者ロジャー・N・ファラー (Roger N. Farah、41歳) を会長兼最高経営責任者 (CEO) としてリクルートし、彼のもとで再建が図られる。CEOを外部からリクルートしたのは、同社の一五年の歴史で初めてのことである (Wall St. Jour., Dec.2; Dec.13, 1994, by Laura Bird)。その再建過程で、創業者の名前を冠した、かつての「5-10セント店」の後身である百貨店タイプの総合小売店「F・W・ウールワース」はついに全面閉鎖に至り(九七年)、さらには社名さえもヴェネタイター・グループ社 (Venator Group, Inc.) に変更され(九八年六月)、創業者の形跡は名実ともに消えた。

つまりウールワース社は形式的には社名変更によって、実態的には専門店グループ企業化⇨専門店コングロマリット化によって、歴史から完全に消滅した小売企業なのである(二〇〇一年一月にはさらに、フット・ロッカー社 [Foot Locker, Inc.] に社名変更)。ではなぜ、このような超名門企業が上記のような過程を辿り消滅してしまったのか。その原因を探ることは、一九九〇年代以降(二、二チイ、

西友、ダイエー(日)、モンゴメリー・ウォード社、アメリカン・ストアーズ社、Kマート社(米)、T・イトン社(加)を初めとして内外でしばしば、(社名は消えなくても)類似のケースが発生している折から、興味深いテーマである。本論文はウールワース社に就いてそれに直接答えるものではないが、その遠因ないし根本原因を探るため、同社の初期発展を跡付けることにする。それは同時に、現在の巨大小売業が共通に直面する問題の重要な側面をも明らかにすることになる。

二 アメリカ小売業における VS業界の地位

(一) 主要三業態の発展

アメリカにおける大規模小売企業の台頭は、一九世紀後半の百貨店に始まるが、ついで通信販売店、チェーン・ストアと続く。それら業態はいずれも、ハード・ソフト両面での何らかのイノベーションを實現しつつ、それらをマス・マーケットに照応させ、大量流通に適合的な画期的業態革新に総括している。ハード面で見ると、単位店舗の巨大化による企業成長を追求したのが百貨店(⇨百貨店型蓄積)であり、単位店舗の大規模化よりも、こんにちのコンビニのように、主として単位店舗の空間的展開により企業成長を追求したのがチェーン・ストア(⇨チェーン型蓄積)である。そして、この二者とまったく異

なる原理＝無店舗小売業という画期的業態を開発したのが通信販売業である。しかし、これら相互に異質な新三業態もソフト面では、一定の差異を含みながらもいくつかの重要な共通のイノベーションを採用している。ストラッサーはそれを次の三点に総括している (Strasser, 1989, pp.204-06) ——①顧客との価格交渉を排除した、事前にセツトした価格での販売 (＝いわゆる一価〔正価〕主義〔one-price system〕の採用)。これは、女性を中心とする低賃金・無経験ないし未熟練労働者の大量雇用に道を開くことによって低コスト経営を可能にするとともに、小売企業の急成長にとっての労働力制約を緩和した。②単品の(一律)粗マージン中心の価格設定から、回転率を考慮したそれへの原理的転換。これは、スーパーマーケットにおける品目群別階段状マージン体系ほどではないが、いわば価格設定のある種の合理化である。③部門化の推進と部門別会計による部門別利益貢献度の監査体制の整備。それは部門別業績評価・リストラや従業員業績の数量的評価にも結び付く。

この主要三業態の発展過程にはとうぜん違いがある。まず、最も早く大規模小売業となった百貨店は、二〇世紀の最初の一〇年に早くも成長のピークを迎える。これに対し通信販売業はやや遅れて一九一〇年代にピークを迎え、その後二〇・三〇年代の農業不況の深刻化とともに急速に停滞ないし衰退期に入る。二〇年代後半から急進展する大手二社シアーズ・ローバック社とモンゴメリー・ウォード社の店舗小売業への新展開＝多角化はそうした事態への対応である(ちなみ

に、このようなタイプの業態展開行動を既存の業態転換論によって説得的に説明するのはむずかしい)。

これに対しチェーン・ストアは、一九世紀末から一九二〇年代(「チェーン・ストア時代」)にかけて巨大な発展をとげる。とりわけウールワース社は、A & P社とともに例外的に早く巨大企業に成長した。だが、この代表的二社のうちA & P社は、チェーン形成の面では先行していたが、伝統的手法とは原理的に異なる、画期的な新マーチャンダイジング方法のもとにチェーン展開を始めるのは、ようやく一九二二年(「エコノミー・ストア」の発進)からである。ところがウールワース社はこの点で二〇年以上先行し、いわば新マーチャンダイジング方法によるチェーン型蓄積の初期展開における唯一ともいえる代表企業であり、後続企業モデルとなった。

(2) VS業界の市場規模

そこでまず、VSについてのイメージを鮮明にするため、戦前期のアメリカ小売業におけるVS業界の大まかな地位を明らかにしておく。

①第1表は、小売業センサスに基づく主要業種の店舗数と販売額であるが、それによると一九二九・三九年時点でVSの販売額構成比は小売販売総額のそれぞれ1・9%、2・3%であり、これは同じゼネラル・マーチャンダイズ・グループに属する百貨店の四〇五分の一という規模である。また最大の販売額シェアをもつ食品グループの約十

第1表：主要業種の地位

(単位：1,000ドル、%)

主要業種	1929年			1939年		
	店舗数	販売額	(%)	店舗数	販売額	(%)
アパレル・グループ	114,296	4,240,893	(8.8)	108,959	3,258,772	(7.8)
ドラッグ・ストア	58,258	1,690,399	(3.5)	57,903	1,562,502	(3.7)
飲食店	134,293	2,124,890	(4.4)	305,386	3,520,052	(8.4)
食品グループ	481,891	1,083,742	(22.4)	560,549	1,016,967	(24.2)
給油所	121,513	1,787,423	(3.7)	241,858	2,822,495	(6.7)
自動車グループ	69,379	7,043,386	(14.6)	60,132	5,548,687	(13.2)
〈GMG〉*	54,636	6,444,101	(13.3)	50,267	5,665,007	(13.5)
百貨店	4,221	4,350,098	(9.0)	4,074	3,974,998	(9.5)
VS	12,110	904,147	(1.9)	16,946	976,801	(2.3)
その他 GMS	38,305	1,189,858	(2.5)	29,247	713,208	(1.7)
計	1,476,365	48,329,652	(100.0)	1,770,355	42,041,790	(100.0)

注) *：ゼネラル・マーチャндаイズ・グループ。カッコ内は構成比。

出所) *Census of Business*, Vol.1, Retail Trade : 1939, Pt.3, p.5, Table 1A.

第2表：チェーンの業種別売上高シェア

(単位：%)

センサス年	百貨店	VS	食料品店	レストラン	ドラッグ店	小売計
1929	17.04	89.56	39.07	12.8	18.48	21.87
33	23.86	91.18	44.14	14.86	25.07	25.21
35	26.67	90.76	38.83	14.54	25.7	22.77
39	30.05	86.52	36.68	14.23	25.62	21.66

注) チェーンとは4店以上。各センサス・データを比較できるよう再構成。

出所) Hollander & Omura, 1989, p.306.

分の一に過ぎない。比較的小規模なこの市場において、後述のようにアメリカを代表する巨大小売企業が相次ぎ生まれるのである。

②アメリカ小売業におけるチェーン化の進展にはとうぜん業種別不均等がみられるが、第2表から明らかのように、一九二九年時点でチェーン・ストア（一資本で四店以上経営と定義）が最も発展した業態はV S、食料品、ドラッグ・ストア、百貨店、レストランの五業態である。とりわけV S分野は売上シェア89.56%と圧倒的に高く、チェーン化が最も早期に進行し、ほぼ完了していたといつてよい（第2位の食料品は39.07%）。その理由はV Sの業態的特性にある（詳細は後述）。この業態はチェーン展開による大量仕入れによる大量販売なくしてほとんど競争力を発揮できず、したがってまた存続できなかったのである。

(3) ウールワース社の地位

V S業界における早期のチェーン展開を反映して、ウールワース社はすでに一九一〇年代以降、アメリカ小売業を代表する巨大企業となっていた。それを示す資料をあげておこう。

(i) 『フォーブス』の調査による一九一七年、二九年、

四五年アメリカ巨大企業の総資産額ランキング（上位一〇〇社）をみると、一九一七年時点で、小売企業ではシアーズ・ローバック社（32位）とウールワース社（62位）の二社が入っている。つまりこの時点ですでに、両社はアメリカ小売業界きつての巨大小売企業になっていただけでなく、アメリカを代表する巨大企業にもなっていたのである（同時点の上位五社はU・S・ステイール、スタンダード・オイル（NJ）、ベスレヘム・ステイール、いずれも食肉メーカーのアーマーとスウィフト）。ちなみに、同年のウールワース社の常時従業員数は二万八〇〇〇人、売上高は九八一〇・三万ドルである。

それが一九二九年時点になると、ランキング入りする小売企業は七社に増え、ウールワース社は順位を58位に上げるとともにVS関係ではクレスゲ社（90位）が新しくランキング入りした。この時点で初めて巨大食料品チェーンのA&P社が67位に入ってきた。さらに一九四五年になると、小売企業は六社に減ったが、ウールワース社は36位に上昇するとともに、クレスゲ社も75位となっている。なお小売トップのシアーズ・ローバック社は16位、A&P社は52位である（Forbes, Sep.15, 1977, pp.128-29, 133-34, 139-40）。なお、三三年時点のウールワース社の従業員数は五万六〇〇〇人（うち女性は一四万五〇〇〇人）である。

(ii) TNEC (Temporary National Economic Committee) が調査した一九三七年二月末時点の全米非金融企業資産総額ランキング（上

位二〇〇社）によれば、ランキング入りした代表的小売企業は第3表のとおりである。同表によれば、ウールワース社は資産総額にお

第3表：巨大小売企業ランキング（1937年末時点）
（単位：100万ドル）

資産総額順位	社名(業態)	資産総額	売上高	税引純利益
67	シアーズ (GMS・通販)	284.1	②537.2	30.8
84	ウールワース (VS)	221.7	⑤304.8	33.2
87	ウォード (GMS・通販)	213.2	③414.1	19.2
101	A&P (食料品店)	184.6	①881.7	9.1
145	クレスゲ (VS)	123.5	⑦155.2	10.7
161	メーシー (百貨店)	96.3	⑧135.9	3.3
173	M・フィールド (百貨店)	83.5	⑩ 97.6	▲ 1.7
174	ギンベル (百貨店)	83.3	⑨100.1	2.3
177	ペニー (GMS・衣料品店)	81.4	⑥275.4	16.6
184	クレス (VS)	75.9	⑪ 87.9	5.9
188	セーフウェイ (食料品店)	71.9	④381.9	3.1

注) 資産総額順位は非金融大手200社中のそれ。売上高の丸数字は本表企業11社中の順位。

出所) TNEC, 1940, pp.346-49, より作成。

いてシアーズ・ローバック社につき（一九一七年と同じ）、売上高では第5位を占める。またランキング入り一社の業態は、いわば純粹百貨店が三社、GMSタイプの大衆百貨店が三社、そしてVSチエーンが三社、食料品チエーンが二社となっている。比較的小規模な市場であるVS分野で、アメリカを代表する巨大小売企業が比較的多く出現しているわけである。

(iii) 一九二九年時点で五大VSチエーンはウールワース、クレスゲ、クレス (S.H.Kress & Co.)、グラント (W.T.Grant Co.)、マクロリー・ストアーズ (McCrorey Stores Corp.) の各社で、その売上総額六億三九〇〇万ドル中の相對シェアは、ウールワース社が約半分の47・5%を占め、クレスゲ社がその半分の24・5%、クレス社とグラント社がそれぞれ約10%、そしてマクロリー・ストアーズ社が7・0%である（中野、一九八九年a、16ページ参照）。ウールワース社のこのシェアは、一五年時点の64・2%という圧倒的シェアに比べるとかなり低下しているものの、ガリバー型寡占企業であることには変わらない。なお上記五社は二九年時点でいずれも上場していた。

そこでつぎに、このような巨大小売企業がどのようにして生まれ、成長してきたかを探ろう。

三 5-10セント店の誕生と イノベーション・スパイラル

(1) 創業過程

フランクはニューヨーク州ジェファースン・カウンティにある父の農園を手伝った後、一九歳の時、それを嫌って飛び出して雑多な職を経たのち、二一歳になる直前にウオータータウン（人口五〇〇〇人）にある有力衣料品雑貨商兼卸売商オーグズベリー・アンド・ムーア店 (Augsbury & Moore [Corner Store]) のちムーア・アンド・スミス店 (Moore & Smith) の無給の試用店員となった。その後一時他店に勤めるが、一八七七年に週給一〇ドルで再度同店員となって戻ってきた。ある日、いろいろな所で試みられていた5セント限定価格による販売を耳にし、オーナーたちにその採用を勧めた。不況下の七八年夏、販売不振による深刻な過剰在庫に悩まされていたオーナーたちは、店員としてのスキルの面で冴えないフランク（週給は八・五〇ドルにカットされていた）を「5セント・コーナー」の責任者にしてその計画を実施させたところ、大成功する。具体的には、一〇フィートのカウンターに、当時の行商人が一般的に取り扱う基礎的生活用品¹¹ “Yankee Notions”（安全ピン、指抜き、櫛、ボタンホック、カラー・ボタン、ブーツ紐、鉛筆、よだれ掛け、石鹸、しゃもじ、ハリモニカ、ナプキン、錫の鍋、洗面器、その他）を陳列し、このコー

ナーはすべて「5セント」というプラカードを掲げて販売したのである。当時の商慣習では、(1)顧客は直接商品に触れることが(時には見ること)できなかつたこと、(2)売値は明示されず、売り札には店員だけに判る暗号が付され、その決定は価格交渉いかんによつたこと(Caveat emptor)。(3)特定の価格のもとに品目群をグループピングすることはなかつたことを考えると、このプロジェクトの革新性は明らかだろう。

さて、この成功に自信と示唆を得たフランクは、独立して日用雑貨の「5セント店」を経営することを決意し、オーナーの一人ウィリアム・H・ムーア(William H. Moore)から三〇〇ドル余りのクレジット供与を得て、一八七九年二月二二日、ニューヨーク州ユティカで「Great 5¢ Store」の看板を掲げて開店した。しかし同店は裏通りで立地が悪く、三カ月で閉鎖する(ただし、ムーアへの借金は返済し、さらに約二五〇ドルの蓄積ができた)。しかし六月二二日、ムーア・アンド・スミス店から追加クレジット三〇〇ドルを得て、儉約家のドイツ系ペンシルヴェニア人(Pennsylvania-Dutch)あるいは低賃金の工場労働者の多いペンシルヴェニア州の古い内陸都市ランカスター(人口約三万五〇〇〇人(二万五〇〇〇とも))で再度試み、成功を収めた。間口一四フィート、奥行き三五フィートの小さいこの店(看板は「Great Five Cent Store」)の店員は七人である。初日の売上は一七・六五ドルで、四一〇ドルの在庫品の31%を売り切った。結局この年の売上は計一万二〇二四ドルとなり、VSとして世界初の成功で

あつた。つまり、フランクという一人の革新的企業家によって、まったく新しい小売市場としてVS市場が創造されたのである。彼はその市場をいかに拡大していったか。

(2) 業態特性と大量販売志向の内在化

この新業態は、競争上の透明度が高い価格面を通じてディスカウント型業態に共通の強い衝撃力をもつただけではない。その衝撃力はわずか一種類(5セント。すぐのち10セントを加える)という特異な価格設定方式によって著しく増幅されたといつてよい。それと同時に、驚くほど低い価格の設定は、当時の購買慣習に反する現金販売への抵抗を緩和した。

しかしその有利さは同時に、弱点ないし制約ともなる。最大の制約は取扱商品が限られることである。それは根本的には克服できないし、のちに各VS企業によって上限価格の引上げ、そして最終的には撤廃(=業態否定)へと至るさまざまな差別化戦略の追求となるのであるが、小規模で限られた仕入れ力(buying power)の創業期にあつては、この制約を緩和する現実的道は固定価格の引き上げしかない。それは弟サム(Charles Sumner Woolworth)のアイディアのようである(Brough, 1982, p.57)が、次年夏にはすぐ固定価格を5セントと10セントに設定し、看板も「5 and 10 Cent Store」に変わり、最終的には「Woolworth's 5 and 10 Cent Store」となった。この10セント品取扱いの決定は取扱商品種類を一挙に拡大させ、同社の初期発展

にとつて重要な役割を果たす。⁽¹⁶⁾ なおマクロ的には、南北戦争後インフレーションが収束し、製造業の多様な発展と生産性の向上による卸売価格の下落⁽¹⁷⁾により、低価格品目の調達がますます容易になるという有利な条件が生まれる。

しかし、いくら上限価格を引き上げたといつてもわずか10セントだから取扱ひ品目の制約は強い。だがその制約がかえつて強力な新展開の動因となった。すなわち、低価格領域に限られるとはいえ、縦割りであつた既存の業種区分にはとらわれない広範な商品種類の取扱ひへと結び付いていく(中野、一九八九年a、4ページ;Savitt, 1987, pp.118-21)。⁽²¹⁾

このように、新業態のコアをなす価格設定目面の独自のイノベーションによる強い制約は、必然的に「こんにちの○○円ショップでも同様であるが——(取扱ひスキルを前提とすれば)売れる低価格品でありさえすれば何でもよい(現実には、安定的大量需要が期待できる基礎的生活用品を基軸とする)」という、商業資本に本来的ともいえる業種横断的な取扱ひ商品種類の拡大⁽¹⁸⁾ヨコへの串刺しの拡大衝動に結び付き、かつそれを現実化するのである(=総合店(GMS)化)。VSという呼称もここから生まれた。いいかえれば、さしあたり低価格分野に限られるとはいへ、VS業態そのものが単位店舗の一定の拡大(=百貨店型蓄積)を求める衝動を内在(ビルトイン)させており、それはやがて「低価格百貨店」として現実化し、制限価格撤廃後はジュニア百貨店となるのである。

以上を総括すれば、それまでの業種・業態の展開基軸は商品次元に設定され、その展開方向は専門化(=専門店化)と総合化(百貨店化)であつた。それに対しVSは、価格次元という新たな展開基軸を設定することによって独自の総合化を実現したといえる。このような取扱ひ商品面の成長戦略は、数十年後(一九六〇年代)、小売業界で急激に進展する業種・業態境界のあいまい化(scrambled merchandising)・再編、さらには新業態出現の先駆的事例となつた。

(3) 低賃金労働への依存の構造化

第二の制約は、10セントに引き上げたとはいへ、全体としてはきわめて小額の商品を扱うので、利益をあげるため包装に古い新聞紙を使うなど徹底した経費削減策を求められたことである。だがこの制約は同時に、どんぶり勘定、勘および伝統的手法が支配する当時の小売業としては珍しい、強烈なコスト意識の植付けという利点をもたらした。そして現代と同様当時も、経費削減の決め手は何といつても粗マージンの約半分を占める賃金コストの削減である。創業時、女性店員は週給一・五〇ドルという低賃金であつた(参考までに指摘すれば、一八八〇年の非農業雇用者の平均名目年収入は三八六ドル、つまり日給一ドル強である[U.S.Dept.of Commerce, Bur.of the Census, 1975, Pt.1, p.165, Ser.D 735-738])⁽¹⁹⁾

低賃金化の前提として——百貨店の店員とは異なり——店舗での

セールスマンシップは徹底的に排除され（＝数十年後にスーパーマーケットで全面的に採用されるセルフサービス方式の先行形態）、店員のなすべきことは「包装とおつりを出すことだけ」となった。商品の説明を必要としない基礎的生活用品を扱い、顧客との交渉を排除するこの新業態は、この単純作業に適合的であった（中野、一九八九年 a、5 ページ）。それによって未熟練の若い女性を低賃金で雇用することが可能になり、低価格のもとでも高収益をあげることができたし、急速な拡大に伴う労働力調達のボトルネックも回避できたのである。ややのちに、フランクはある手紙でのべている、「われわれの商品を売るのに熟練や経験のある女性店員は必要ない。君たち（店長）は週給二―三ドルで正直な女性を雇うことができる。私は、特別な場合を除いて、いかなるセールスレディに対してでも三・五〇ドルは払いたくない」と（Winkler, 1940, p.110）。

このように、V S の重要な特徴は販売面で店員の熟練への依存を大きく低減させた（de-skilling）ことである。すなわち一九三〇年代、セルフサービス方式を原理とするスーパーマーケットの出現以前において、可能な限りマーチャндаイジングの非人（impersonal）化＝小売店販売のヘルト・コンベヤー化（Stocking & Watkins, 1951, pp.317, 346）を進め、それによって非熟練・単純労働への依存を制度化したのである。それは店員のスキル＝セールスマンシップに依存した伝統的な小売業の労働編成を基本的に変革し、経費構造を根本的に変える先駆的業態となったのであり、フランクのなしたげた顕著な

イノベーションであった（Winkler, 1940, p.65）。

これに関連して付言すれば、その後フランクの事業は大規模化に伴いしだいに、明確に区分された二重の内部労働市場をもつことになった。それはその後他社にも広がり、ウォルマート・ストアーズ社（Wal-Mart Stores, Inc.）を初めとする現代の、とりわけディスカウント型巨大小売企業に共通する特徴となる。つまり本社スタッフ（テクノストラクチャーの形成↑戦略策定におけるシニア・マネジメント層の役割の重要化）および（地域事業部や単位店舗レベルの）ライン・マネジャー、専門スタッフを中心とする幹部階層と、顧客と直接接する職位にある配達や顧客サービスに従事する非熟練労働者（主として女性）とに明確に分化する。そして後者は低賃金、不安定性、昇進機会の欠如等の特徴とする下層のゲッター職（“occupational ghettoes”）を構成するようになるのである（Goffee & Scase, 1995, pp.123-28）。

（4）メーカーとの直接取引の追求

しかし、以上のような、個別企業が直接コントロールできる企業内の要因の操作だけではこの新業態が直面する制約を克服できない。そこで第三に、有利な取引条件を獲得する道、具体的には現金・大量仕入れ、および「高マージン」をとっていた卸売商の排除＝メーカーとの直接取引を追求する。それは、当時支配的であった独立店にしばしば欠けていた利潤原理に明白に立脚し、したがって無限の拡大を追求

する原理、つまり近代的大量販売業態の論理を内在させていたといつてよい。わずか一店舗の段階でそういうことはありえないと思われるかもしれないが、じつはそうではない。なぜなら、この業態自体の競争力の主要な源泉がそこにあり、低価格品の取扱いは、商品単位のマージン額がわずかであるから大量販売・高回転なくして高収益を實現できず、事業の存続も危うくなるからである。だからこそ、すでに触れたようにV.S業界は早くから他の業態に比べチェーンの比重がだんぜん高く、売上高シェアで九割にも達し、独立店がほとんど存在しない状況になるのである。つまり価格切下げ型業態に共通する決定的ともいえる条件であるが、規模拡大によらなければ存続できない業態なのである。

じじつフランクは、このような零細店舗一店程度の創業時から、強烈な拡大志向を示す店名（「Great」）を付けている。そうした事例はフランク以外にも、A & P社（一八六四年、Great American Tea Co. → 一八六九年、Great Atlantic and Pacific Tea Co.）、クローガー社（一八八二年、Great Western Tea Co. → 一九〇二年、Kroger Grocery & Baking Co. → 一九四六年、Kroger Co.）を初め少なくない。「National」「American」「U.S.」等もかなりある。それら企業は、数十年にもわたって単一店で満足する独立店とは決定的に異なる企業家精神を起業時から抱いていたのである。

しかしもちろん、拡大志向とその現実化とは別個の事柄である。とくに小規模な創業期は仕入れ力が弱く、全面的に卸売商（Spelman

Brothers & Moore）に依存せざるを得なかった。ところがそこには問題が二つあった——①5—10セント業というのは基礎的生活用品を中心に取り扱いながらも、気まぐれで飽きられ易い顧客を相手にするの——「こんにちの100円ショップと同様——たえず新商品ラインや目新しい商品（new novelties）を追加しなければ顧客吸引力を維持できなない。これは初期においてはとくに重要な制約条件であった。」²³ところが、卸売商主導型流通システムが支配し、旧来の商慣行に強くとらわれている卸売商は、存続のため消費者のニーズに機敏に対応しようとするフランクの要求に的確かつ迅速にこたえようとはしなかった。つまり、大量仕入れの実現以前にまず、品揃えという質的側面で壁に直面した。そこで早くも一八八〇年に、フランク自らがもっぱらバーゲン品を探し出すのに注力しなければならなかったことにも現れているように、相変わらず商品調達問題に付きまとわれるのである。

②当時の卸売商が慣習的に獲得する高マージンもフランクの低価格追求の大きい制約条件となっていた。そこで、少数の店舗数という限られた条件のもとではあったが可能な限り、「大量注文」を条件にメーカーとの直接の低価格仕入れへ進むことにした（Bradshaw, 1943, p.39）。しかし当時の卸売商主導型流通システムのもとでは、イスタブリッシュメントを構成する有力メーカーはフランクとの取引を拒否し、直接の取引相手となってくれるのは——フランク側の支援（引取り保証や製品開発支援²⁴）もあって——主として中小メーカーであった。それは、とりわけ価格アピール型業態がその企業成長の初期

段階で一般的に直面する制約条件である。

さて、以上にみたような質・量両面の慢性的ともいえる商品調達
 制約に規定され、差しあたり次の三つの措置が採られた——(1)低価格
 品にかんする情報の入手や調達源へのアクセスの容易さから、五店舗
 ほどに達した一八八六年七月に早くも、ニューヨーク市に小さい事務
 所を借りた。さらに一〇店に達していた八八年、ブロードウェイのス
 チュアート・ビルにニューヨーク事務所を開設する(簿記係、タイピ
 スト、フランク用の計三つのデスクしかなかった)。フランクはこれ
 らの店舗の唯一人のバイヤーであった。このニューヨーク進出によっ
 て取扱い商品が著しく増え、フランクの店舗は真の「ヴァラエティ」
 ストアになった(Phillips, 1935, p.227)、といわれる。

(2)八八日もかけた一八九〇年二月からのヨーロッパ(イングラン
 ド、フランス、ドイツ、オーストリア)への仕入れ旅行である(その
 後を含め全部で四四回に及ぶ)。この旅行以降、アピール力のある目
 新しい外国製品が大量に持ち込まれた。それは大人気となり、警官が
 混雑整理にあたらなければならなかったほどである。そうした商品の
 なかには、イングランドからの陶磁器、ドイツ(ゾンネベルク)から
 の人形、ボヘミアからの花瓶・ガラス製品、チューリンゲンからのク
 リスマス・ツリー(アメリカ最大の売上げを誇るようになる)等が
 あった。⁽¹⁵⁾ またもつとの中には、日本から陶磁器、セルロイド人形等
 のおもちゃ、マッチ、洋傘、香料、歯ブラシ、その他雑貨等の大量輸入
 がおこなわれる。

(3)フランク自身が長年バイヤーを勤めたことからも明らかなよう
 に、バイヤーの権威と重要性が決定的に高められた。もちろん、それ
 までの小売業もその売上動向を仕入れスキルに強く規定されてはいた
 が、V Sにあつてはとりわけ、女性店員を徹底的に単純労働化し軽視
 した(彼女たちは販売能力を持つことを求められなかった)だけに、
 売上は仕入れによって決定的に左右されたからである。じじつまた、
 この分野に最も優秀な人材が起用され、仕入れ本部のあるニューヨー
 ク事務所勤務は同社のすべての人にとって最高の名誉となる
 (Winkler, 1940, p.127)し、それは管理機構が整備されたのちの段
 階でも、役員、地区マネジャーにつぐきわめて高い職位であった。と
 いうことは、このような仕入れ面の集中管理体制(central buying)
 は、仕入れの困難性が緩和されたのちも、大量仕入れの有利性の絶え
 ざる追求のもとで、整備されつついつそう強固に存続したということ
 である。⁽¹⁶⁾

以上のように、フランクの始めた画期的新業態の展開は、価格設定
 面のイノベーションを中核としつつ、現実的条件に規定され連鎖的・
 有機的に、さまざまマイナー・イノベーション(後述をも含む)を
 随伴しつつおこなわれたのであって、後者と一体となつて全体的に展
 開されなければ、新業態としてのその成功はありえなかつたといつて
 よい。画期的新業態における小規模な創業から大規模企業への成長過
 程とは一般にそういうものである。

四 パートナークシップ方式から

単独展開へ

(1) パートナークシップ方式による展開

一八七九年、フランクの5・10セント店は大成功し、ランカスターでの六カ月間ですべての負債を返済し、なお余りがあった。そこでさらなる拡大を目指し四歳下の弟サム(兄にやや遅れてムーア・アンド・スミス店に勤めていた)、いとこのシーモア・H・ノックス(Seymore H. Knox)を参加させ、八〇年一月六日には弟を店長としてペンシルヴェニア州スクラントンに二号店を開店する(これは失敗し、のちにより大きい店舗へ移転して成功)。その後も積極的に出店するのであるが、八四年までは、六店の企てのうち成功したのはランカスターとスクラントンの二店のみに残った(とはいえ八四年末時点で一万六四一七ドル蓄積できた)。

しかし、わずか二店舗の段階では大量販売も大量仕入れもできない。そこで、低位の資本蓄積のもとにある当時の小規模企業が広く採用したパートナークシップ形態を積極的に採り入れる。まず一八八一年に弟サム、八四年にはノックスとパートナークシップを組んだのを手始めに、その後フレッド・M・カービー(Fred M. Kirby)や家庭用必需品専門会社の巡回セールスマンをしていたアール・P・チャールトン(Earle P. Charlton)、その他を次つぎとパートナークシップに加え急速な拡大を目指した。その具体的方式は「パートナーク店長

(partner-managers)」方式といわれるもので、フランクと同額の資本を出資するパートナークを店長に任じ、その店舗の利益を折半する方式である。

(2) パートナークシップ方式の弱点と単独展開

しかしこの方式には不安定性という決定的ともいえる弱点がある。つまり崩壊し易いのである。一般的にいって、有能で企業家精神に富む人物ならば独立志向が強いのはとうぜんであろう。一時的にパートナークシップを組み、経営のノウハウを得、ある程度資金を貯めると、もともとパートナークになるだけの資金を保有していた彼らは相次ぎ独立していった。有能なだけにただちに、V S 業態を独立して展開するに値するきわめて高収益かつ高い潜在成長力をもつ魅力的業態だとみてとつたのである(Phillips, 1935, p.227)。そしてフランクにはそれを阻止する有効な方策がなかった。

かくして弟サム(一八八三年)、カービー(八四年)、チャールトン(八六年?)、ノックス(八九年)等、初期の仲間の全員が、単独あるいは相互にパートナークシップを組みつつフランクから離れて行った(分裂)。とはいえ彼らはフランクと喧嘩別れしたのではなく、独立後も基本的に友好関係を維持し、共同仕入れや相互にテリトリーを侵蝕しない行動を堅持した。それがやがてガリバー型寡占企業の出現となる一九二二年の大合併(再結合)を生む基礎となるのである。

さて、このような推移を批判的に総括したのであるが、フランク

は事業が円滑な蓄積軌道に乗った一八八八年以降、この方式を取り止めた。この時点(Nichols, 1973, p.34)では一八八九年末時点)でパートナーシップ店は一二店に達していた。その後新規店舗はすべてフランクの単独店となる(Nichols, 1973, p.33-34)。ただし、店長のサラリーマン化を避けるため、インセンティブ付与として店長にボーナス・プランを採用し、その店舗であげた利益の25%までの分配に参加できることとした。この利益参与方式はやがて他の主要5-10セント企業も追隨するモデルとなった。

五 出店戦略の転換

：大都市攻略と地域的拡大

(1) 進出条件の整備

フランクは最初の十年間、主として小都市やタウンに出店した。その理由は、彼の初期のビジネス・キャリアに規定されている。初めて職に就いたウォータータウンは人口わずか五〇〇〇人であり、初めて店舗を開設したユーティカ(人口三万五〇〇〇人)も、初めて成功したランカスターも小都市であった。比較的熟知し、慣れているペンシルヴェニア州やニューヨーク州の小都市やタウンを愛好しがちになるのは避けられないだろう。この点では、デトロイトからスタートし、より大規模な都市を愛好してウールワース社の最大のライバルとなるクレスゲ社とは対照的の出店戦略を採用している。

しかしフランクも、大都市へ進出をしなかったわけではない。最初の十年間に二件(フィラデルフィアとニューアーク)試みたがいずれも失敗した。そうした過程で学習し、高レント・高資金で、競争が激しく、かなり異質の市場である大都市市場で成功する自信がなくなり、意識的に回避するようになったと思われる。

比較的なじみのある小都市・タウンを中心に進出しながら、最初の十年間で開店した計二三店のうち一店は、一八八九年までに閉鎖されるか売却された。うち七店是不採算のため一二年のうちに閉鎖された(Lautjainen, 1987, pp.28-29)。これはかなり高い失敗率である(その他はパートナーシップ解消に伴う売却が含まれていると思われる)。その主な原因は、もっぱら勘に基づく進出の結果判明する立地の悪さと取扱い商品の多様性の不足にあった。前者についてはしだいに学習して対応し、後者もすでにのべた方策を通じてしだいに克服していく。そして八〇年代半ば以降は出店の失敗が少なくなったようである(Phillips, 1935, pp.226-27)。

そして創業十年を経て九〇年代に入る頃には基本的に、「試行錯誤の時期は終わった。学ぶべきことは学んだ。それは単純に次のように定式化できる——大量販売は大量仕入れ力を構築する、と。そして時代の流れは自分たちに向いている」(Brough, 1982, p.80)、という状況を迎えたと思われる。つまり企業成長のいわば最も脆弱な時期を過ぎ、円滑な蓄積軌道に乗る成長初期に入るのである。その一つの典型的な先駆的事例は、一八九一年八月、ニューヨーク州口チェスターに

開店した大規模店舗であり、その初日の売上は——ランカスターの1号店が一二七・六五ドルであったのに対し——一〇〇〇ドルを超えた (Winkler, 1940, pp.103-04)。

こうして一八九五年春までの五年間で、パートナーシップではなくフランク自身の店舗でありながら二倍の二八店(州別では、ニューヨーク八、ペンシルヴェニア六、ニュージャージー五、マサチューセツツ三、コネチカットとヴァーモント各二、デラウエア、ニューハンプシャーが各一)となり、売上も三倍となった。しかもこの急速な拡大は、借入れにいつさい依存することなく、自己資金によっておこなわれたのである(後年、フランク曰く、「もし借り入れをしていたならば、もっと早く事業を拡大できたろう」と)。

そうなると、旺盛な拡大志向は必然的に大都市攻略に向かわせる。しかし、初期の大都市進出の失敗から、小都市・タウンに適合的な現行の業態コンセプトを、メトロ市場に適合するよう、とりわけ品揃え面で修正する必要を痛感したのである。それに関連して、有利に作用する二つの要因があった。一つは、ヨーロッパ旅行で開発した魅力的な海外商品の調達ルートである。それは垢抜けしない地方小都市・タウン住民と比べると洗練されている都市住民のニーズに答えられる自信につながった。2つは、大都市には大量の移民が流入しており、会話の苦手な低賃金の彼らが顧客になることが大いに期待できた(顧客の七割以上は一言の会話もなしに購入をすませるといわれた)。自由に店に入って自由に商品に接し、ほとんどセルフサービスに近い形

で、格段に低価格の基礎的生活用品の買い物ができるこの新業態は、移民にとって歓迎すべきものとなる。フランクはそれを見抜いていた。

(2) マンハッタン進出と地域的拡大

しかし、フランクの大都市攻略はきわめて慎重であった。まず一八九五年五月、初めての大都市進出としてワシントンD.C.(二九店目)へ出店する。ついでニューヨーク市でも低賃金労働者の多いブルックリン(従来の出店地に類似)¹⁾に出店し大成功する。初日の売上は三一三九・四一ドルという新記録であった (Brough, 1982, p.109)。同店はその後すぐ、全店の標準となる赤い正面、金文字の看板を掲げた最初の店舗となった (Baker, 1954, pp.113-16)。それはフランクの大都市コンプレックス解消の印でもあっただろう。この成功を踏まえたうえでようやく九六年一〇月、フランクの夢であったマンハッタンへの参入(三三店目)がなされた。六番街(一六丁目と一七丁目の間)のそれは同社初の二階建て、売場面積一万二〇〇平方フィートという大規模店であった (Laurajainen, 1987, p.29; Nichols, 1973, pp.52-53)。同店の成功によってV.S業態が大都市市場に適合できることを決定的に実証したのである。

この間、ニュージャージー州ニューアークやジャージー・シテイ、ボストン、ピッツバーグ等への参入にも成功する。かくして、同社の社史も記すように、5-10セント店の初期発展は

スローだったが、この業態の利便さ、節約ぶりが大衆に受け入れられると「ほとんど信じられないほどの急速な発展」の道を歩むことになる (F. W. Woolworth Co., 1929)。

以上のような店舗展開において、一九〇四年は重要な画期となった。まず、それまでもっぱら内部成長によってきたが、一九〇四年二月 (Floh, Smith & Co. の) 一四店舗の買収を初めとして、ほかに七店舗を買収したのである。この買収により、その営業地域は一挙にコロラド州デンヴァーまで拡大する。⁽¹⁸⁾ この年にはさらに、ペンシルヴェニア州に立地する G・C・マーフィ (George C. Murphy) の一二店も買収し、その他の買収および新規開店をあわせ、一九〇四年末時点の店舗数は前年の七六店から一挙に一二〇店となった (うちニューヨーク州とペンシルヴェニア州は各二五店) (Nichols, 1973, pp. 64-65)。⁽¹⁹⁾ それに伴い売上も一挙に一〇二一・〇万ドルとなり、初めて一〇〇〇万ドルを超えた。

(3) 地域事業部体制へ

ここに初めて、新出店地域を公式に分割管理しなければならなくなる。これら地域を西部地区 (Western District) として管轄するためシカゴに西部地区本社 (Western Office) を設置し、その長は地区マネジャー (District Manager) に、同社初の店舗統括者 (store inspector) のうち superintendent) であったチャールズ・C・グリソウオールド (Charles C. Griswold) を任命した。広域チェーン展開を効

果的・効率的に管理するための地域事業部制の採用である。その体制は、店舗統括者という名称同様、やがてクレスゲ社以下のライバル V 企業や食料品チェーン等他業種のモデルとなる。

この地域事業部体制は、営業地域の拡大と店舗展開密度の上昇により再編を重ね、一九〇八年春 (一八九店) には六地区事業部体制となり、各地区の全店舗について直接の管理責任を負う地区マネジャーがそれぞれ任命され、各地区の大都市に地区本社が置かれた。そして一九一二年の大合併によって、同社が太平洋と大西洋にまたがるアメリカ初の巨大小売チェーンになった (Nichols, 1973, p. 79) 時点では八地区体制となり、地区マネジャーたちはいずれも新会社の取締役となった (F. W. Woolworth Co., 1912 AR) ことから明らかであろう。⁽¹⁹⁾ その職位は総合本社の役員につくものであった。

しかしもちろん、店舗の全国展開を実現したとはいえ濃淡の差はあった。一九三二年末時点で、全一九三二店のうち一二五九店 (65%) が一四州 (うち九州が東部) に立地していたのである (Phillips, 1935, p. 230)。

六 初期発展の条件：経営者の資質

大量販売体制の構築なくして業態固有の優位性を確立できない段階、したがってまた巨大な仕入れ力を行使できない段階で、なぜウールワース社が成長軌道に乗ることができたのか。それは、的確に問題

を把握し、さまざまなマイナー・イノベーションを採用しつつその過程を巧みに領導したフランクの個人的資質以外では説明しがたい。彼は独自のアイデアを持ち、それをビジネス・モデル化し、みごとに経営管理したといつてよい(↓個人の成功物語と結びつく必然性)。

かくしてこれら初期チェーンの成功は、低価格の均一価格店という画期的業態を踏まえただうえで、店員の単純労働化と低賃金雇用のもと、大量仕入れ力によるものではなく、むしろ現金持帰り販売、高回転、徹底した販売の単純化、顧客が自由に商品を手にとることができる革新的陳列、冷やかし客歓迎政策(“browsers wanted” policy)等、必ずしもスケール・メリットによらない革新的マーチャライジングの方法を開発したことにある(Bradshaw, 1943, pp.37-38, 42; F.W.Woolworth Co., 1979, pp.18-19)。

しかしそこに留まっていたならば、同社は小売業史上さほどの注目とは浴びなかつただろう。重要な点は、同社が成長につれしだいに明確に、低価格品の低マージン・高回転という近代的な大量仕入れ・大量販売システムの構築へと原理的に転換していったことにある。じじつ、のちに一九一二年の大合併でフランク自身が投資銀行宛の手紙で述べられているように、同社の成功要因＝競争優位は、経済的・効率的流通に結びついた巨大な仕入れ力とそれによる現金割引の利用能力の高さにあった。

これはその後現在に至るまで、価格アピール型大量販売業態の競争力を規定する最も重要な要因である(例えば、現在世界最大の小売企

業ウォルマート・ストアーズ社をみよ)。その意味でウールワース社は、かかる競争力の源泉にいち早く着目し、大量仕入れ体制に基づく価格アピール型ビジネス・モデルを構築した先駆者であつたといえる。⁽²⁰⁾

七 管理体制の整備

(1) 次世代リーダーの台頭

企業は一般にその成長過程で、「柔らかな腹部」をさらけ出す創業期の最も脆弱な段階を過ぎ、円滑な蓄積軌道に乗り上げるとやがて否応なく、大規模化する販売能力に照応する新たな管理体制の構築と管理にかかわる調整問題、あるいはトップ・マネジメント職能と日常業務の分離と関連付けという重要課題に直面し、いわば「管理革命」を必然化する(Marburg, 1951, p.526)。これを解決しないし適切に処理することなくして、いかなる企業も大規模企業にはなり得ない。しかも、単位店舗の巨大化による百貨店型の場合と比べ、チェーン型蓄積の場合は——交通・通信手段も限られた状況下で——空間的に広範囲に分散した店舗の管理という固有の難問に直面する。フランクはそれをいかに処理しないし解決したか。それは一定の環境設定のもとでの権限委譲によつてである。

一八八八年末、フランクは腸チフスで二カ月以上寝込んだが、それを機に権限の大幅委譲を進めた。そして自分の任務を主として事業の

予測、将来計画の策定、全般的管理等戦略課題に限定し、日常的運営は、カーソン・C・ベックをニューヨーク事務所へ引き抜き（一八八九年）、最初のゼネラル・マネジャーに任命してあたせた。ベックはフランクがかつて就職したことのあるウォータータウンの小売店（A. Bushnell & Co.）の店員仲間であつて、この時はニューヨーク州コーティカ店（フランクが失敗した一号店の後継店）の店長であつた。

ベックはフランクの負託によく応え、ウールワース社のマーチャンダイジング、財務および人事面等、管理面全般で大きく貢献し、急速に大規模化しつつあつた同社の実質的組織者となつた。⁽²⁾つまり、巨大小売業への同社の順調な成長・転化は、企業家精神に満ち溢れているシユンペーター流の大胆な革新的企業家である創業者フランクから——中小企業から大企業へという企業成長の第二段階で直面する重要な組織・管理面の諸課題を最も適切に処理できる組織デザイナーであり巧みな組織運営者、慎重に計算しリスク分散を図る官僚型経営者ともいえる——ベックへのリーダーシップの漸進的移行（Cf. Silk & Stern, 1963, pp.196-99）が見事に行われたからこそ実現したのである。その移行過程は、とりわけ一九二二年の大合併を契機に明確な経営目標を喪失したか事業への意欲を失った感のあるフランク自身の「ワンマン体制」の空洞化もとで、一挙に完成に近づく。

（2）「昇進のピラミッド」の確立と齊一的メンタリテイの形成

その管理体制整備の過程を概説すると、まず一八九二年、ベックの主導のもとに「就業規則（“Rules and Regulations”）」を策定し、身だしなみへの注意、投機・喫煙・ギャンブルの禁止、供給業者からの贈与の受取り禁止、内職の禁止等を定めた（Rauch, 1991, p.138）。これらは、将来経営幹部となる従業員に最低限求められる行動・倫理規範を明示したものである。しかし、それに留まる保証はなかつた。

昇進の可能性をもつ男子従業員に対してはさらに踏み込んで、立地するコミュニティとの関係でも、身だしなみがよく、保守的で、地域社会によく溶け込み評判のよい人物であることが求められ、監視さえおこわれたという（こうした人事政策はクレスゲ社以下、他のV S企業でも採用された）。

さて、あるアナリストは、自動車産業は資本集約的であり、IT産業は技術集約的であるのに対し、小売業は「マネジメント集約的」との名言を吐いたそうである（Dewar, 1975, p.5）が、とりわけ広範に分散した店舗網を構築したチェーン型小売企業にとって、現場の責任者としての店長の行動はその企業の業績に決定的影響を与える。ここに、有能で信頼でき、忠誠心あふれる店長の調達とその監督・管理（動機付けとコントロール）という困難な問題に直面する（Rauch, 1991, pp.131, 140）。フランクおよびベックはこの問題にいかに対応したか。

まず第一に、本社から遠く離れていても安心して店長に任命できる

ような、会社の方針を熟知し忠誠心と昇進意欲が強く、しかも有能な人材は、最低位の職階から順次昇進していく長期雇用の過程を経ることによって最も確実に養成されるだろう。そこでベックは、ウールワース社の有名な「全スタッフは見習いから始めて (Bottom-up) ビジネスを学ぶべし」という基本原則に「昇進のピラミッド」を定式化した (Rauch, 1991, p.138)。昇進階梯を明示した。それは必然的に、大卒者よりも、系統的訓練のできる高卒以下を求めさせる (じじつ、フランクは大卒者を嫌った)。これに関連して、店舗の標準化の推進とともに、一八九四年七月から始まるが、店長の忠誠心を強化し共通の問題意識をもつための——日本のセブン・イレブンが店長を東京に集めて行っているような——定期的マネジメント・セミナー、ワークショップも開催するようになった (Nichols, 1973, p.37)。それらの措置はいずれも、効果的・効率的集権的管理のための店長の心理的標準化 (Fortune, Nov.1935, p.69) に貢献する。

しかし第二に、市場条件を異にするそれぞれの地域市場で、マニュアルどおりに行動するような、たんなるサラリーマン (官僚) 型店長では役に立たない。そこでベックは、地域市場を熟知する店長があたかも独立の商人であるかのように独自の判断のもとに振る舞い、地元ニーズに明るくない本社バイヤーからの仕入れ要求に抵抗することを奨励し (Rauch, 1991, p.138; Forbes, Dec.14, 1919, p.154)、食料品チェーンやドラッグ・チェーンの店長よりも多くの責任と権限を与えた。いわば分権化の追求である。もちろん、分権化 (反面ではコント

ロール) の程度は、企業成長の過程と市場条件の変化に左右され、店長に許容する自由裁量幅が大きくぶれることになるが、ウールワース社の分権化はよく機能している (Fortune, Nov.1933, p.68) と評価されるようになる。それは店長 (さらには上級職位) に対する強い物質的インセンティブの付与 (とそれに随伴する任地の地域社会での高い社会的威信) によって担保された (23) なお、店長にはまた、急速に成長する企業が要請する店長候補の養成という重要な課業が課された。

第三に、フランクからの頻繁な指示・教示、情報提供の General Letter、単位店舗のチェックのための巡視、監査体制の整備である。一八九八年まではフランク自身がその任にあたり、その後は九八年に 그리스ウォールドを最初の店舗統括者に任じた。その後は、すでに述べたように、地域事業部制の整備に伴い直接のコントローラーは地区マネジャーが担当し、彼のもとにマーチャング・マン (競争相手を偵察し、商品の改善問題を考え、新アイデアや新品目を処理する) と店舗管轄者 (ほぼ二〇店に一人を充当し、担当店舗を巡回する) がいる体制となる。この管理システムはのちに他社でも広く採用される。

(3) 斉一的メンタリテイの問題性

このようにして会社への強い忠誠心をもち献身的で協調性に富む「創造的コンフォーミスト (金太郎アメ)」集団を擁した官僚的管理体制が整備された。それは競争優位を実現する重要な要因となり、同

社の初期発展に大きく寄与したといつてよい。だからこそ、それは他社の基準ともなり、業界標準化していくのである。だがそれは、いついかなる条件のもとでも役立つ万能薬ではない。ある時期にはそうであつても、条件が変われば桎梏に転化する。

ウールワース社を先頭に各社が追求した、このような斉一的メンタリティをもち、ある種の企業文化を強く体現した内部養成のエリートによる内部昇進制、したがってまた伝統に強く縛られる強固な官僚制は、平時には要領よく無難に物事を処理でき、管理面・財務面を中心として一定のなし崩し的・漸進的 (evolutionary) イノベーションを進めることもできるが、変化の激しい時代には決定的に弱点を暴露する⁽²³⁾。彼らはしばしば、企業家的ひらめき (entrepreneurial sparks) を欠くからである。とりわけウールワース社のように成功した長い歴史をもつ名門企業ほど、「慣習的運営方式」から転換するのは難しいものである (Dewar, 1975, p.2)°

じじつ同社では、この方式のもとでやがて、幹部人事の深刻な停滞が生まれ、ヘンリー・フォードのT型・低価格戦略への固執に比肩され、「フォードよりまし」といわれるほど硬直のないし保守的経営に陥る。そして第二次大戦後、とくに一九五〇年代に入ると同社はきわめて狭量で硬直のかつ独善的な企業文化をもつ最後の企業 (“the last great insular corporate cultures”) といわれ、時代の変化に対応できず時代に取り残された元名門企業の典型とされるようになる (Wall

St. Jour., Apr. 8, 1994, by Patrick McReilly)°

また、強度のインセンティブ付与たる極度に傾斜的な賃金体系の採用および昇進機会の提供による企業への忠誠・献身を担保する方式は——バブル崩壊後の日本でも広範に生じたが——企業成長の鈍化によつてただちにその限界を暴露する。じじつ、V.S.が成熟段階に入つた一九二〇年代に、ウールワース社でいち早くそれが顕在化するのであるが、とくに一九三〇年代の停滞下でコスト削減のため高コストの小規模店を閉店したので店舗数の減少が加重され、昇進機会の絶対的縮小や雇用不安を伴い、深刻なモラルの低下を招く(時には不祥事を起し降格や解雇も行われた) (Rauch, 1991, pp.148-51)°

このような幹部層の状態に加え、長年にわたつて放置され、教育訓練さえ受けられなかった(五万人以上の従業員をかかえる巨大企業でありながら一九五五年まで人事部さえなかった)、女性を中心とする八割近いヒラの従業員がいたのである。彼らに深い疎外感、したがつてまた会社の方針に対する徹底した無関心と「恥ずかしいほど高い」離職率(年40%以上)が生まれるのも無理はない。このような雇用関係のもとでは、とりわけ第二次大戦後の競争環境の激変のもとで求められる従業員一人一人のスキルと意欲の絶えざる向上、高質サービス要求への対応、複数のジョブをこなせる単能から多能 (multi-job) 店員への転換など期待すべくもない。しかしそれは、フランク自身とその後の経営陣が自信をもつて推進した政策の皮肉な帰結であつた。

- (1) 代表的企業の設立年は、シアーズ・ローバック社 (Sears, Roebuck and Co.) が一八九三年 (起業は八六年)、モンゴメリー・ウォード社 (Montgomery Ward & Co. Ltd.) は七二年 (起業は七一年) で、二〇世紀初頭には両社とも大規模企業に成長していた。
- (2) ただし、日本がこの業態とまったく無関係だったわけではない。アメリカの小売動向を研究していた高島屋が大正一五 (一九二六) 年、長堀店で「なんでも十銭均一」コーナーを設けたのを皮切りに、昭和六 (一九三一) 年からは高島屋均一店チェーン、さらには丸丸高均一店 (昭和一三年) として、一時は一〇〇店舗以上を展開した。しかし戦時経済への移行に伴い消滅する (鈴木、一九八〇年、一三六―四〇ページ)。
- (3) 一九六〇年時点で、当時の F・W・ウールワース社のカークウッド社長自身が、V S のコンセプトは事実上終わった、と認めている (Kirkwood, 1960, p.10)。
- (4) 七九二フィート、六〇階建て、床面積一五エーカー。メトロポリタン生命保険会社が建てたメトロポリタン・タワー (約七〇〇フィート) を抜き、一七年間世界最高を誇った (一九三〇年にクライスラー・ビル、三一年にはエンパイヤー・ステート・ビルに抜かれる)。
- それまでアメリカの最高層建築は金融機関が製造企業によって建設されたし、当時の小売業界はビジネスの世界では三流視されていたから、このビルはアメリカ経済の構造変化の予兆あるいは象徴といえるかもしれない。いずれにせよこのビル建設によってフランクとウールワース社は一躍全国的に有名になったから、充分広告塔の役割を果たしたといつてよい。“Cathedral of Commerce” と呼ばれた同ビルの竣工記念式典が行われた一九一三年四月二四日夜七時三〇分、ウィルソン大統領がホワイト・ハウスでボタンを押して八万个とも八万九〇〇〇個ともいわれる電球に点灯したことも有名である。ゴシック・ルネッサンス様式のこの建物は、当時 “Queen of the New York Sky-line” と呼ばれ (Nichols, 1973, p.12) 現代でもなお、建築的にも

- (建築家はキャス・ギルバート (Cass Gilbert)) エンジニアリング面でも至宝であると評価されている (Wall St. Jour., Feb. 14, 1989, by Eugene Carlsson)。その建設費一三五〇万ドルをフランクは借金なしに、個人のポケット・マネーで支払った。これはアメリカにおける大建築の歴史で初めてのことである。
- (5) 他の三人はシカゴの巨大百貨店マーシャル・フィールド社の創業者マーシャル・フィールド、のちにアメリカ最大の巨大食料品チェーンとなる A & P 社の創業者ジョージ・H・ハートフォード、数々の小売イノベーションをなしたとげた初期の巨大百貨店ワナメーカー社の創業者ジョン・ワナメーカーである。
- (6) その間、一九九二年七月、持株会社 Woolworth Corp. を設立し、旧 F.W. Woolworth Co. はその事業会社となった。
- (7) 同社にかんする文献としては、やや散漫だが鳥羽一九七一年) がある。
- (8) 二つの蓄積様式と歴史的に規定される具体的業態との関連については、中野、一九七九年、一―三ページ参照。
- (9) 店員には何の裁量権も与えられず、彼らは「あらゆる行動をシステムが決定するなかで働く機械に過ぎない」とは、当時有名な百貨店経営者の言である (Strasser, 1989, p.206)。
- (10) それでもごく初期の取扱ひ品は四〇品目ほどといわれる (よく売れたのは、ブリキ製品、おもちゃ、洗面器、タオル、ハンカチ、リボン等)。
- (11) 南北戦争中一九三 (一九一〇―一四年: 一〇〇) にも達した卸売物価指数は一八八六年には八二へと半減する (Cf. U.S. Dept. of Commerce, Bur. of the Census, 1975, Pt. 1, p.201, Ser. E 52 - 63)。
- (12) それは同時に、既存の小売業との競争、したがって彼らの反チェーン姿勢を緩和させる効果がある。じじじ、5-10 セント店分野は独立店との競争がない分野だといわれる (Hayward, 1924, p.223)。
- (13) この問題はもちろんだ初期に限られない。一九二二年の大合併後もウールワース社は、魅力的な新品目の開発に積極的であり、それに関連して、現代日本のコンビニのように、死に筋目目の削除に機敏で

あつた(高い品目回転率)(Phillips, 1935, pp.234-35)° その点は、事業の成否にかかわることから、他社も同様であつた。

(14) このように、早い段階から供給業者との関係がたんに流通面に限定されず、時には製造コスト削減支援や製品開発支援等にまで踏み込むような緊密な関係に入らなくなったのはもちろん、それなくしては低価格の魅力的商品が調達できなかったからである(ただし、シアーズ・ローバック社やA & P社と異なり、製造業経営に乗り出すことはけつてなかつた)。このような緊密な関係の構築は、日本の小売業では百年後の一九八〇年代に、ようやく製販同盟として広まる。

(15) 同社の欧州買付け額は、一八九六年・五〇万ドル、一九〇七年・二〇〇万ドルといわれる(Nichols, 1973, p.49)°。一八九六年の売上高は不明であるが、九五年は一〇〇万ドル以上といわれるから、輸入品依存度は三〜四割に達するかもしれない(一九〇〇年で80%以上、一九〇八年・86%、が国内調達)。このような状況を反映して一八九三年、フランク以外で初めて海外買付け担当となつたクリントン・P・ケース(Clinton P. Case) (Nichols, 1973, p.38)は一九〇五年の法人化の時に取締役、一九一二年の大合併後はニューヨーク地区マネジャー兼取締役であつた。なお一九一三〜一五年の間、同社の取締役二人のなかに、社長以下の役員七人、銀行家三人、地区マネジャー(District Manager)九人とともに「海外バイヤー」が一人入つている(ほかに弁護士一人)。ただし、一九一六年度以降は消えている(Cit. F.W. Woolworth Co., *Annual Report* [以下AR], various years)°。国内メーカーとの取引が順調に拡大して国内調達が中心となり、海外調達的重要性が低下したのだから。

(16) バイヤーの数は取扱商品種類の拡大・多様化に伴いしだいに増えて、一九二七年時点では一五八一店で三六人であつた。そして一九四一年を有する三三年時点では、全商品部門は二八部門に分かれ、それに対応して、マーチャングデザイン担当副社長(社長候補)のもとに二四人のバイヤーがいた(小規模部門は一括担当)(*Fortune*,

Nov. 1933, p.67)°

(17) 劇的価格アピール型業態のゆえに5〜10セント店は、初期にはとりわけ低賃金・非熟練の工場労働者家庭を初めとする低所得階層にアピールした。しかし一九二〇年代にその顧客層はやや上昇・拡大する。

(18) それは、大量仕入れの約束と引換えに運賃の増加を負担するようメーカーに圧力をかけることによって可能となつたという。それでもなお充分ではなく、ミシシッピ以西とカナダは上限価格15セントとされた。

(19) たとえば、最初に地区マネジャーとなつたグリスウォールドは一九一五年四月、取締役でトレジャラー、ゼネラル・マネジャー、執行委員会会長を兼務していたカーソン・C・ベック(Carson C. Peck)が死去すると、後任のゼネラル・マネジャーとなり、二代目社長の最有力候補であつた(一九一六年一月、急死)。なお、一九三〇年末時点では、八地区体制は変わらないが、名称はボストン、ウィルクスバリ、シカゴ、セントルイス、サンフランシスコのみが変わらず、他はマンハッタン、ミネアポリス、カナダとなつている(F.W. Woolworth Co., 1930 AR)°

(20) 食料品分野でA & P社が同様のことを始めたのは、すでにのべたように一九一二年の「エコノミー・ストア」の展開からである。その意味でVSは——無店舗業態の通信販売を除けば、価格アピール型業態の先駆者であつた。

(21) 彼はその功績により、一九一二年の大合併の際取締役に就任するとともに、構成会社オーナー以外でただ一人副社長となり、またゼネラル・マネジャー、トレジャラーを兼務した。そして一五年四月の死去時には執行委員会会長も兼務し、フランクにつぐ二代目社長の最有力候補であつた。

(22) ウールワース社の店長に対する厚遇は有名である。資料がないので類似のクレスゲ社のケースをみると、例えば、カンザス・シティの大きい店舗の店長は年収二万六〇〇〇ドル、ローカルの店長でさえ力

レッジの学長より高給であったという。またグラント社では、二九年時点で、店長は平均三五歳以下、店長経験二年以下で年収六〇〇〇〜一万ドルであり、当時の弁護士より高かった。そして従業員三〇〇人を超える最大規模店の店長は年収二〇・〇〜二五・〇万ドルであったという (Rauch, 1991, pp.144-45)。ちなみに、一九二五年時点の卸・小売業フルタイム雇用の平均年収は二三九ドル (時価)、二九年で一五九四ドルである (Dept. of Commerce, Bur. of the Census, 1975, Pt. I, p.167, Ser. D 739 - 764)。

(23) それを典型的かつ戯画的に示すのは、フランクの死去に伴い一九一九年六月、第二代目社長に就任する財務マンのヒューバート・T・パースン (Hubert T. Parson) である。ヘック同様、彼は抜群のオルガナイザー (“a master of system”) であり、秩序・組織開発に天才的な能力を発揮し、数字に強く抜群の記憶力の秀才型・官僚型組織人であった。すでに過去三年間、実質的な社長であった彼は、経営管理にできるだけ科学的な管理方法を導入し、数量的・統計的手法も取り入れる功績があった (Forbes, Dec. 13, 1919, pp.145, 154; Baxter, 1928, pp.111, 118)。だがその彼は旧守派の典型で、一九二九年恐慌後もなお時代遅れの10セントという上限価格に固執し (「五〇年でも一〇〇年でも続ける」)、三二年六月、事実上解任される (Brough, 1982, pp.179-80)。同社の経営の保守性が一時的に緩和されるのは、非主流派出身 (大合併の時の構成企業ノックス社 [S.H. Knox & Co.] 出身) のチャールズ・W・デュー (Charles W. Deyo) が第四代社長に就任した三五年一月からである。なお、同社が重要人事に関して初めて外部からリクルートするのは、経営危機に陥った七四年であり、エドワード・F・ギボンズ (Edward F. Gibbons) を財務担当副社長に迎えた (のち社長、会長兼CEO)。それについて九四年、創業以来一五年ぶりに、すでに触れたファラーを最初から会長兼CEOとして迎えた。

- クレスゲ社のケース」大阪市立大『季刊経済研究』12巻1号(6月)。
- ・ (1989年b)「バラエティ・ストア分野における巨大企業の成立(Ⅱ) S・S・クレスゲ社のケース」大阪市立大『季刊経済研究』12巻3号(12月)。
 - ・ (1990年)「アメリカ巨大小売企業における業態転換 クレスゲ社のケース」大阪市立大『季刊経済研究』13巻1号(6月)。
 - ・ Nichols, John P.(1973), *Skyline Queen and the Merchant Prince:The Woolworth Story* (New York, Trident Press).
 - ・ Phillips, Charles(1935), "A History of the F.W.Woolworth Company,"*Harv.Bus.Rev.*, Vol.13, No.2(Jan.).
 - ・ Rauch, Alan R.(1991), "Dime Store Chains:The Making of Organization Men, 1890 — 1940,"*Bus.Hist.Rev.*, Vol.65, No.1(Spr.).
 - ・ Rieser, Carl(1960),"What's Come Over Old Woolworth ?"*Fortune* (Jan.).
 - ・ Savitt, Ronald(1987),"American Retailing Strategies and the Changing Competitive Environment,"in Gerry Johnson(ed.), *Business Strategy and Retailing* (New York, Wiley).
 - ・ Silk, Alvin J. & Louis W.Stern(1963),"The Changing Nature of Innovation in Marketing:A Study of Selected Business Leaders, 1852 — 1958,"*Bus.Hist.Rev.*, Vol.37, No.3(Fall).
 - ・ Stocking, George W. & Myron W.Watkins(1951), *Monopoly and Free Enterprise* (New York, Twentieth Century Fund).
 - ・ Strasser, Susan(1989), *Satisfaction Guaranteed:The Making of the American Mass Market* (New York, Pantheon Books).
 - ・ 鈴木安昭(1980年)『昭和初期の小売商問題』日本経済新聞社。
 - ・ TNEC (1940), Monograph No.29, *The Distribution of Ownership in the 200 Largest Nonfinancial Corporations*, Pt. I (Wash., D.C., GPO).
 - ・ 鳥羽欽一郎(1971年)『バラエティ・ストア ウールワース』東洋経済新報社。
 - ・ U.S.Department of Commerce, Bur.of the Census(1975), *Historical Statistics of the United States:Colonial Times to 1970*, Pt.1,Pt.2(Wash., D.C., GPO).
 - ・ Winkler, John K.(1940), *Five and Ten:The Fabulous Life of F.W. Woolworth* (New York, M.McBidge & Co.).
 - ・ "Woolworth's \$250,000,000 Trick,"*Fortune* (Nov.1933).
 - ・ "Case History of a Chain Store,"*Fortune* (Nov.1934).
 - ・ "Kresge's,"*Fortune* (June, 1940).

【参考文献】

- ・ Baker, Nina Brown(1954), *Nickels and Dimes: The Story of F. W. Woolworth* (New York, Harcourt).
- ・ Baxter, William J. (1928), *Chain Store Distribution and Management* (New York, Harper).
- ・ Bradshaw, T.F.(1943), "Superior Methods Created the Early Chain Store," *Bull. of the Bus. Historical Society*, Vol.17, No.2(Apr.).
- ・ Brough, James(1982), *The Woolworths*(New York, McGraw-Hill).
- ・ Dewar, Robert E.(1975), "The Kresge Company and the Retail Revolution," *Univ. of Michigan Bus. Rev.*, Vol.27, No.4.
- ・ Drew-Bear, Robert(1970), *Mass Merchandising: Revolution & Evolution*(New York, Fairchild Publications).
- ・ F.W.Woolworth Co.(1929), *1879 - 1929: Fifty Years of Woolworth—The Fiftieth Anniversary of the F.W.Woolworth Co.*(New York, The Co.).
- ・ --- (1954), *Woolworth's First 75 Years: The Story of Everybody's Store 1879 - 1954*(New York, The Co.).
- ・ --- (1979), *100th Anniversary: 1879 ~ 1979*(New York, The Co.).
- ・ Federal Trade Commission [FTC] (1932), *Chain Stores: Growth and Development of Chain Stores*, 72d Cong., 1st Sess., Senate Doc.No.100(Wash., D.C., GPO).
- ・ Goffee, Robert & Richard Scase(1995), *Corporate Realities: The Dynamics of Large and Small Organisations*(London, Routledge).
- ・ Hayward, Walter S.(1924), "The Chain Store and Distributuion," *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol.115(Sep.).
- ・ Hollander, Stanley C. & Glenn S.Omura(1989), "Chain Store Developments and Their Political, Strategic, and Social Interdependencies," *Jour. of Retailing*, Vol.65, No.3(Fall).
- ・ Kirkwood, Robert C.(1960), *The Woolworth Story at Home and Abroad*(New York, The Newcomen Society in North America).
- ・ Laulajainen, Risto(1987), *Spatial Strategies in Retailing*(Dordrecht, Holland, D.Reider Pub.Co.).
- ・ マクネア、マルカム・P・／エリナ・G・メイ(清水猛訳 1982年)『“小売の輪”は回る 米国の小売形態の発展』有斐閣。
- ・ Marburg, Theodore(1951), "Domestic Trade and Marketing," in Harold F.Williamson(ed.), *The Growth of the American Economy*, 2nd ed.(New York, Prentice-Hall).
- ・ Michman, Ronald D. & Alan J.Greco(1995), *Retailing Triumphs and Blunders: Victims of Competition in the New Age of Marketing Management*(Westport, Conn., Quorum Books).
- ・ 中野 安(1979年)「低成長経済と巨大スーパーの動向」大阪市立大『季刊経済研究』2巻3号(12月)
- ・ (1989年 a)「バラエティ・ストア分野における巨大企業の成立(I)」 S・S・