

〔論 文〕

商いの精神と「仕組み」革新(2)：企業文化の機能・逆機能 —ウォルマートとIBM—

矢 作 敏 行

商いの精神と「仕組み」革新(1)：商いの精神
目次

1. 経営の源流としての「商い」
 2. 響き合う顧客志向
 3. 商いのゴールデン・ルール
 4. 経済と倫理の合致
- (以上、第51巻 第3号、2014年10月)

目次

1. 経営理念の明確化
 2. ウォルマートの経営理念
 3. IBMの経営理念
 4. IBMにおける企業文化の逆機能
 5. ウォルマート文化の継承
 6. 反ウォルマート運動と社是の変更
 7. まとめ
- (以上、本号)

1. 経営理念の明確化

さまざまな思想・信条・習慣を持つ人々の集まりである組織では、「商いの精神」を経営理念として言葉や形で表し、人々を1つにまとめることが大切となる。経営理念の表現方法や構成は会社により異なるが、通常、

- ①その会社がなぜこの世に存在するのかという会社の存在理由を明らかにしたミッション(使命、社是)、
- ②組織の構成員で共有する価値観を表明した信条、
- ③価値観をより具体的に社員の行動基準を明示した行動規範、

のいずれか、またはすべてを含む⁽¹⁾。

パナソニック(旧・松下電器産業)の創業者、松下幸之助はミッションを「綱領」と呼び、「産業報国」を掲げた。また、信条として「(会社の)向上発展は、各員の和親協力を得るに非ざれば得難し、各員至誠を旨とし、一致団結社務に服すること」と定めた。最後に、社員の行動規範として「産業報国」、「和親一致」に加えて、「公明正大」、「力闘向上」、「礼節謙讓」、「順応同化」、「感謝報恩」を挙げた⁽²⁾。

言葉は硬いが、要は、産業人として真摯に社業にいそしみ、全員が力を合せて社会生活の向上に貢献しようとの経営理念が表明されている。組織を率いるトップマネジメントは、そうした経営理念の体現者であり、日々の業務を通してそのことを繰り返し伝え、社員とともに実践する。その結果、ミッション・価値観・行動規範が組織の隅々にまで届き、離れ離れの現場でも、また時代を超えて「その会社らしさ」が企業文化として継承されていくのである。

経営学者のシャイン(『企業文化』白桃書房)によれば、企業文化の本質は「学習され共有された暗黙の仮定」にあるという。企業に帰属する人々は、どのように働くのかという無意識の「仮定」に基づき毎日の行動をとる。その結果、会社での一定の仕事のやり方が自ずとできあがってくる。しかし、日本文化とは何かと言うとき、一言で表現することがむずかしいように、企業文化とは何かを解読するのは容易ではない。

シャインによれば、企業文化を読み解く鍵は3つある。1つは服装、会議の頻度・時間・進め方、儀礼、上司と部下の関係等々、目に見え

る組織のあり方（文物）であり、2つには経営理念、目標、戦略といった価値観の表明がある。3つ目は無意識の信念・認識・思考・感情で、人々の行動の背後にある基本的な仮定である。つまり、「暗黙の仮定」は標ぼうされている価値観の奥深いところにあって、見えないものであり、もっとも解説がむずかしい。

しかし、実際に表面に現れた組織のあり方と掲げられた価値観の間にはずれが生じる場合がある。そのような場合、リーダーは企業文化の変革者であることを強く求められる。

経営理念の表現は長い歴史の中で、しばしば影響し合い、一定の方向を示すことがある半面、同様の経営理念を掲げている企業間でも、時間の流れの中で相反する組織現象が生まれることがある。アメリカを代表する世界最大の小売企業、ウォルマートと、コンピューター関連の大手企業、IBMの両社は、まったく同一の基本理念を有している珍しい例である。その点に着目し、企業文化が持続的成長に果している役割を考えてみる。

2. ウォルマートの経営理念

売上高4822億ドル（2015年度）を上げ、全世界で220万人を雇用するウォルマートは1962年7月、アメリカ中西部のアーカンソー州ロジャースでディスカウントストア1号店を開業した。創業者のサム・ウォルトンはそれに先立ち、第二次世界大戦直後の1945年9月、20代の若さでバラエティストアのベン・フランクリンとフランチャイズ契約を結び、実用衣料、健康・美容用品、台所用品等を総合的に扱う雑貨店を開業し、小売経営を習得していた。

1960年、バラエティストアの店舗数は15店舗に増えていたが、郊外市場でゼネラルマーチャングッズ（食品・自動車以外の実用品全般）を低価格で販売するディスカウントストアが急成長し始めた。危機意識を強めたサムは、自らディスカウントストア事業に乗り出した⁽³⁾。

以来、「Everyday Low Price」(EDLP; いつでも低価格)を社是に、徹底した低価格路線で成長してきた。根っからの商売人だったサムは、

いつもどの店よりも安く販売することが競争を勝ち抜く最上の策であることを知り抜いていた。しかし、ウォルマートは最初から、費用を低く抑えるための店舗運営システムや在庫補充システムを持っていたわけではない。コンピューターシステムや広域配送センターといった経営基盤は一切なかった。どんな成功した小売企業もそうであるように、最初は一商人として勤勉さと質素儉約を第一に店を繁盛させたのである。

人口わずか6000人の小さな町に開いたディスカウントストア1号店は1000㎡ちよつとの規模しかなく、天井は約2メートル40センチと低く、薄暗い店内には粗末な木製の棚がコンクリートの床に、無造作に置かれていた。最新式の照明設備がタイル張りの床を明々と照らす競争相手の有力バラエティストアの店舗と比べると、まるで「納屋」のように冴えない店舗であったという。

それでも、お客さんはたくさんやってきた。看板には「低価格販売」と「満足保証」（返品自由の原則）と大書してあった。値段は競合店より20%は安く、それ以上安い店は周辺にはなかった。気に入らない品があれば、返品すればよい。お客さんは、その「安さ」を買いにきた。

「同じ品なら必ず安い」というEDLP（エブリデイ・ロー・プライス）政策に欠かせないのがEDLC（エブリデイ・ロー・コスト；いつでも低費用）である。いつくかの副店長を務めた後、1970年22歳の若さでアーカンソー州ニューポートの18号店の店長となったラリー・イングリッシュは、当時のEDLC政策の徹底ぶりを、こう証言する⁽⁴⁾。

当時、店に許された人件費の予算枠は8%に決められていた。業務が増えていたので、二人目の副店長を雇い、「さあー、これからやるぞ」と張り切っていると、上司の地区マネジャーから電話があり、「いま、人件費はいくらか」とたずねられた。「8.1%です」と答えると、すぐさま「人件費の予算はいくらだと教えた」と詰め寄られ、新しく雇った副店長を他店に異動させるように指示された。年間売上高が約100万ドルの店で、0.1%人件費が予算を上回ると、

追加コストは1日3ドル、年間で約1000ドルにもなる。そのような体験から、イングリッシュは「会社のお金であっても、自分のお金のように(きちんと)管理できないといけない」ことを学んだ。

日々の業務遂行の中で、イングリッシュはウォルマートらしい仕事のやり方を身に着けた。これが組織における「暗黙の仮定」となって浸透してゆくことになる。

3つの基本信条

ウォルマートはミッション実現のため、次の3つの基本信条を掲げている。

- ①すべての人を尊重する (Respect for the individual)。
- ②お客さまのために尽くす (Service to our customers)。
- ③最高を目指す (Strive for excellence)。

ゼロから商売を始めたサム・ウォルトンは現場の人間の意欲やアイデア、機転が最も大切な要素であることをよく知っていた。第1項はその信条を表している。サムは自叙伝『ロープライスエブリデイ』同文書院インターナショナル)の中で、「野暮ったい仕入れ方法、理想とはほど遠い品揃え、バックの支援の弱さ(中略)欠けている点は商人であることによって補った」(98頁)と述べている。

サムにとって優れた商人とは商売に打ち込み、売れ筋商品を探し出し、それを販売促進する才覚の持ち主のことである。1970年代初めの急成長期、店舗では頻りに駐車場の一角をロープで囲い、そこに販売用のポートを並べて陳列台替わりにして、圧倒的低価格の特売商品を大量陳列した。社内では、このような特売商品をVPI (Volume Producing Item; 売上高を稼ぐ)と呼んだ。プロモーション期間中、店内と路上の売上高が半々になり、店舗周辺はお祭り騒ぎとなった。

「(競争相手は) 私たちほど経費を低く抑えられなかったし、日ごろ常にやっているように顧客へのワンランク上のサービス一揆搦したり、微笑みかけたり、手を貸したり、ありがたうご

ざいますと言ったり一ができる店員がいなかった」(同上書、291頁)。

殺ばつとした単なる安売り店ではなく、街角の商店のような温かい雰囲気のある店をつくり上げる努力をした。店員はお客が3フィート以内に近づいたら、「何かできることはありませんか」という感じで相手の目を見て微笑む「3フィートルール」を取り入れた。サムは従業員を「エンプロイヤー(雇われた者)」ではなく、「アソシエーツ(仲間・同僚)」と呼び、店舗や配送センターを頻りに巡回し、彼らを鼓舞し続けた。

第2項の「お客さまに尽くす」では、現場の従業員の態度や会社への関与が鍵となる。各地に分散するウォルマートの店舗では雪の降った日には鹿が店内を暴れ回り、レジでは陣痛を起こす妊婦が突然、現れる。そんな予想外の出来事は現場でしか解決できない。「すべての人を尊重する」が「お客さまに尽くす」につながるのである。

「お客を大切にしよう店員に望むなら、店員も大切にしなければならない」(同上書、122頁)。しかしながら、EDLPを実現するためには、最大の費用項目である人件費を抑えないといけない。ウォルマートは業界最低水準の時給しか支払わないケチケチ会社だった。そこに、従業員のやる気を引き出しながら、人件費を最小限に抑えるというむずかしい問題が発生した。

サムの解決策は、利益に応じて報酬を与える制度の実施だった。1971年から利益配分制度を導入した。年間1000時間以上働いた全社員を対象に利益の伸びに応じて、一定率を配分し、それを退職時に現金か株で支払った。また、財産形成プランも導入し、社員は給与の天引きで時価の15%引きで自社株を購入できた。1990年代初めには従業員の80%以上の人が株主となり、株価の上昇と株式分割により退職時には億万長者が続出した。それが従業員もモチベーション(動機づけ)を大いに高めた。

サムは経済的なインセンティブ以外にも人間の意欲を引き出す方法があることを熟知していた。経営者と従業員がパートナーシップを築

表1 ウォルマートの歩み

1945～1962年 フランチャイズ店の展開	
1945	アーカンソー州ニューポートにバラエティストア「ベン・フランクリン」のフランチャイズ店を開く。
1960	店舗数15店、売上高140万ドルに。
1960年代 ディスカントストアの創業	
1962	アーカンソー州ロジャーズにディスカウントストア「ウォルマート」1号店を開く。
1967	24店舗、売上高1270万ドルに。
1969	ウォルマート・ストアズ・インクを設立。
1970年代 全国チェーン化へ	
1970	株式公開へ。
1972	アーカンソー州ベントンビルに最初の配送センター兼ホームオフィスを開設。
1972	ニューヨーク証券取引所に株式上場、51店舗、売上高7800万ドルに。
1975	ウォルマート財団設立。
1980年代 新機軸への挑戦	
1980	米国のどの企業より早く売上高1億ドルを達成。店舗数276店、従業員数2万1000人。
1983	オクラハマ州ミッドウエストシティに会員制ホールセールクラブ「サムズ・クラブ」1号店開業。POS（販売時点情報管理）レジ導入。
1987	米国で最大級の民間衛星通信システムを導入し、情報処理に活用。
1988	ミズリー州ワシントンに食品と非食品を総合的に販売するスーパーセンター1号店を開く。デビット・グラスがCEO（経営最高責任者）に就任。
1990年代 米国最大の小売企業へ、そして世界に	
1990	シアーズ・ローバックの売上高を抜き、米国最大の小売企業に。
1991	合弁会社方式でメキシコシティに「サムズ・クラブ」を開店、国際化が始まる。
1992	サム・ウォルトンが逝去、74歳。長男ロブ・ウォルトンが後任の取締役会長に就任。
1994	カナダの有力ディスカウント・ストア、ウールコ・ストアズを買収。
1996	中国1号店を開業。
1997	売上高1000億ドルを達成。
1998	アーカンソー州でスーパーマーケット「ザ・ネイバーフッド・マーケット」3店舗を同時開店。
1999	英国有力スーパーマーケット、アズダを買収。
2000年代 オムニチャネル化の進展	
2000	リー・スコットが新CEOに就任。 オンラインショッピングができるウォルマート・ドットコムを導入。
2002	「フォーチュン500社ランキング」で米国最大規模の企業に。 西友の株式を取得し、日本市場に進出。
2005	廃棄物ゼロ、再生可能エネルギーへの全面転換、人間・環境に配慮した商品の開発を目標にしたサステナブル経営を宣言。
2009	マイク・デュークが新CEOに就任。 売上高4000億ドルを超える。
2010	インドで合弁会社方式による1号店を開業。
2011	アーカンソー州で小型店舗「ウォルマート・エクスプレス」1号店を開く。 ソーシャル・メディア等の独自のプラットフォームを導入。
2014	ダグ・マクミロンがCEOに就任。

(出所) 各種資料から筆者作成。

くために情報と責任を分け合うエンパワメント（権限の大幅な譲渡）制度を導入し、各店舗に店の売上高、仕入れ原価、利益、値引き率のデータを定期的に提供した。それにより、店舗で働く従業員全員が店舗の成績を明確に認識し、各自が自主的に業務改善に取り組む機運を盛り上げた。

優れた業務改善を提案した従業員は土曜日朝の全体経営会議に招待され、表彰された。自分の行為が他者に評価されて、人は前に進むことができる。それは人間心理の機微を知るサムの間観にほかならなかった。

「常に最高を目指す」ということの意味

第3項の「常に最高を目指す」は、小売業において第2項の「お客さまのために尽くす」と同等、従業員のコミットメント（関与）なしには語れない。「最高を目指せ」とは、サムが残した「事業の法則10」の法則8「お客の期待を超えなさい」に端的に表現されている。

顧客満足は一般に、顧客の経験する価値に対する顧客の事前の期待水準と事後の実現水準の比で決定される。顧客の期待水準を超えることができれば、顧客満足は充足され、再利用の確率が高まる。代表的な顧客満足の決定要因は、商品、店舗環境、接客サービスの3つである⁽⁵⁾。

提供される商品の質とバラエティは顧客の経験価値の中心をなし、店舗環境はショッピングのしやすさや快適さを左右する。接客サービスは情報提供の内容、代金決済（レジ）の正確さや迅速さ、クレームや返品処理の妥当性等を含む。しかし、顧客が五感を通して獲得するショッピングの経験価値は、モノのように事前につくり、在庫することができない無形の提供物である。

結果（商品）もあれば、過程（店舗環境・接客サービス）も含まれる。商品や店舗環境のように物的・機能的な要素も含まれているが、「好き嫌い」といった個人的な感情や「親しみやすさ」といった主観的な判断も含まれている。したがって、顧客の知覚品質は個別的であり、流動的であり、顧客経験価値は「そのとき」「その場で」「そのつど」一人ひとりに提供しない

といけない。

となると、顧客接点のある現場がすべてとなる。現場で次々に起こる問題を解決できるのは、その場にいる従業員以外にいない。その意味で、「お客さまのために尽くす」ためには、社内の「すべての人を尊重」し、「常に最高を目指す」企業文化の確立が必要となった。

ウォルマートの信条は3つで1つである。商売の中心には顧客がおり、それに尽くす従業員がいる。「事業の法則10」のうち7項目は、「仕事に打ち込め」、「パートナーにできる限りすべてを知らせよ」、「成功したら祝福せよ」等々、直接、アソシエーツを鼓舞する内容となっている。

最強のライバルだったKマートの創業者ハリー・カニンガムは、「サムが、会社全体にウォルトン文化を行きわたらせたことがすべてのカギだった」（同上書、224頁）と語っている。Kマートはディスストアの最大手企業だったが、ウォルマートとの競争に敗れ、2002年経営破たんし、05年総合量販店のシアーズ・ローバックと合併した。

サム・ウォルトンは1992年4月、亡くなった。それまでの20年間、ウォルマートの年間売上高成長率は平均35%におよび、1990年には総合量販店のシアーズ・ローバックを抜きアメリカ最大の小売企業に躍り出た。1993年1月期の売上高は673億ドル、純利益23億ドル、店舗数2440店、従業員数約53万人の規模に達していた。

3. IBMの経営理念

まずは、次の経営の基本信条に目を通してみよう。

- ①個人の尊重 (Respect for the individual)。
- ②最善の顧客サービス (Service to the customer)。
- ③完全性の追求 (Excellence must be a way of life)。

ウォルマートの3カ条と同じ内容である。しかし、これはウォルマートではなく、IBMの「ベーシック・ビリーフ (Basic Beliefs)」である。サム・ウォルトンがディスカウントストアの1

号店を開店した1962年、当時、IBMの会長だったトーマス・J・ワトソン・Jrが父、トーマス・J・ワトソンが遺した経営理念を成文化したものである⁽⁶⁾。

議論を進める前に、ワトソン・Jrが1962年春、コロンビア大学ビジネス・スクールで行った講演録(『企業よ信念をもて』竹内書店新書)から、基本信条ができ上がった背景を説明しておこう⁽⁷⁾。

IBMの事実上の創業者だったトーマス・J・ワトソンは1914年、ナショナル金銭登録機(NCR)のセールス・マネジャーからIBMの前身となるC.T.R社(3社合併で生まれた計算・整理・記録機会社)の経営者に転身した後、就業の安定を第一に考え、社員の成長を助ける点に心を砕いた。それはワトソン自身の経験から生まれた信念があり、古き良き時代のアメリカにおける家父長的な企業文化をつちかうことになった。

人間関係の重視

ワトソンは、組織がうまくいくためには良い人間関係を社内に築くことが必要であると考えていた。その点ではサム・ウォルトンに通じる。社内の人間関係の鍵を握っていたのは部下を管理する中堅マネジャーたちだった。NCRに入社した数週間後、1件の注文もお客から獲得することができなかった。そのとき上司が「一緒に行こう」と申し出てくれて、セールスのやり方を教えてくれて、その後は成約も取れて、マネジャーの信頼を獲得し、仕事が楽にできるようになった。

IBMはマネジャーに対して部下を助け、どのように仕事の成果を一緒に上げるかを考え、行動することを求めていた。ワトソン自身もオープン・ドア・ポリシーを取り、工場や事務所を巡回し、マイクを通して信条を訴え、従業員の声を聞いた。もし上司から不当な扱いを受けたなら、本社や支社の支配人にところに行き、それでもらちが明かなかったなら、自分のオフィスをたずねるように申し渡した。実際、多くの従業員がやってきて相談事をした。

待遇面でも従業員を人間らしく扱った。当

初、高い報酬を払えない時代には従業員とピクニックや音楽の演奏会を開いて、士気高揚に努めた。また、大恐慌に襲われた1930年代初めでも大量一時解雇をせず、なんとか業務を拡大し雇用を維持し、「就業保障」する会社として評価を高めた。そして、第二次世界大戦後には工場部品生産の出来高賃金制を廃止し、マネジャーが仕事全体に対する仕事を判断し、時給制従業員の報酬を決めるように改めた。

息子のワトソン・Jrは、従業員を大切に理由をこう説明する。

「われわれが早くから人間関係に力を注いだのは利他主義に基づくものではなかった。むしろそれは従業員を大切に、従業員がみずから大切にするように力がかすことが、けっきよく会社の利益になるからである。」(同上書、28頁)

つまり「個人の尊重」は会社の利益のためであって、会社の利益を犠牲にして従業員に利益を与えていることではないと言っている。その点では、サム・ウォルトンも同じ立場にたっているが、実際の従業員への待遇面は両社で大きく食い違っていた。IBMの従業員に対する待遇は業界随一との評価を得ていた。

「IBMとはサービスを意味する」

次の「最善の顧客サービス」もまたワトソン自身の体験から生まれた。ワトソンが18歳のとき、馬車にピアノやミシンを積み、ニューヨーク州を売り歩いていた。お客の農夫は現金収入に乏しかった。そこで農夫の要望を受け入れて、家畜などの物々交換で販売台数を伸ばした。「お客の立場にたつ」間違いのない商売をしたことで、良い評判が立ち、多くの人々が彼の商品を購入した。最善の顧客サービスが信用を生み出し、商売を繁盛させるという単純だが、いつも実行することは決して容易なことではない。

父の精神を受け継いだ息子のワトソン・Jrは1952年社長に就任した後、「IBM Means Service (IBMとはサービスを意味する)」とだけ書いた自社広告を出した。「サービス」の提供の鍵

を握っているのは、小売業同様、現場の人々だった。それゆえ、IBMは伝統的にセールスパークソンやカスタマーエンジニアといった人材育成を重視していた。セールスパークソン1人を採用するために平均25人の候補者を面接し、採用後には1年半の長期講習会を開催している。待遇面でも販売コミッション（歩合）、前金払い、保証地域等の制度をいち早く採用した。

「完全性の追求」は前の2つの信条を効果的にする力を持っている。これもまたワトソンの口癖だった。完全性を目標にして失敗するほうが、不完全性を目標にして成功するよりまじだというのである。新しい製品や高い目標設定、ときには不可能と思われる仕事をやり抜いてきた結果、たとえ失敗したとしても何かをする方が望ましいという「気風」がかたちづくられた。

IBMにおいても3つの信条はそれぞれが強め合い、1つに結びついている。ワトソン・Jrは1971年、次のように基本信条の重要性を指摘し、引退した。

「組織が成功するためのもっとも必要な一つの要因は、この信条を忠実に守ることである」、「そして最後に、一組織が移りゆく世界の挑戦にこたえて立つためには、組織の活動を通じて、その信条だけは別としてそれ以外のすべてのものを変えてゆく心構えをもたねばならない」（同上書、12頁）。

4. IBMにおける企業文化の逆機能

しかし、ワトソン・Jrの残したメッセージは、いつの間にか形骸化していった。1990年代初め、パソコンの普及に伴い、IBMの主力製品であるメインフレームコンピュータが売れなくなった。パソコンの世界ではマイクロソフトが基本OS（オペレーション・システム）を提供し、インテルがCPU（中央演算装置）をほぼ独占していた。IBMは1964年、コンピューター業界のドミナントデザイン（基本設計）となったシステム360の発売以来、ビジネス用から科学的な大規模計算までありとあらゆる需要に対応し、半導体からOSまで垂直統合モデルを確立

して市場を支配した。

しかし、分散的なコンピュータネットワークの出現と産業の水平分業化に直面し、1992年度約50億ドルもの巨額の損失を計上した。企業存続の瀬戸際に立たされた「アメリカの至宝」の再建を託されたのは、コンサルタント会社のマッキンゼー出身で、アメリカン・エキスプレスを経て、RJRナビスコのCEO（最高経営責任者）を務めていたルイス・ガースナーだった⁽⁸⁾。

ガースナー改革

ガースナーは大胆な事業の再構築に挑んだ。終身雇用制が当然視されていたIBMで大量解雇を断行し、メインフレームの値下げを取行し売上高の回復を図った。それによりまず、経営危機を突破した。次いで、事業戦略を「ネットワーク中心のコンピューティングサービス」に絞り込み、DRAM（半導体メモリー）、データ転送、ネットワーク用ハードウェア、事業用アプリケーションソフトなどの事業からは撤退し、代わりに通信とIT（情報技術）が融合した「eビジネス」（IBMの造語）の開拓へと大きく舵を切った。

世界一の垂直統合モデルを構築していたIBMには、ネットワーク型コンピューティングサービス業を推進するための経営資源は、技術から人材までほとんどすべてのものが揃っていた。あとは戦略の焦点を明確にし、そこに経営資源を再配置することだけだった。しかし、ガースナーが手を焼いたのが、その組織改革だった。

IBMが危機に瀕していた1990年代半ば、日本でも刊行されたベストセラー『ビジョナリーカンパニー』（日経BP出版センター）は、持続的成功のためにははっきりした基本理念がもっとも大切であり、「基本理念が固まれば、基本理念以外の点はどんな点でも、自由に変えられる」と結論している。ワトソン・JRの言葉とまったく同じだ。しかし、ガースナーが現実の経営で直面したのは、この「変える」ことのむずかしさだった。

「成功をもたらした文化をルールにする動きは、価値観と行動様式をめぐって起こる『死後硬直』とも言えるものだ。成功を収めてきた組織に特有の問題であり、ときには深刻な影響をもたらしかねない」(ガースナー、『巨像も踊る』日本経済新聞社、245頁)。

基本信条が生み出した「企業文化」が過度の制度化をもたらし、仕事のやり方や社員の教育研修制度から顧客への対応、報酬・福利厚生環境に至るまで浸透していた。経営環境が変わったとき、硬直した企業文化の制度化が改革の障害となった。「完全性の追求」という挑戦心は失われ、内向き組織に変わっていた。これが「逆機能」と呼ばれる企業文化の負の側面にほかならない⁽⁹⁾。

こんなエピソードが残されている。1993年3月、ガースナーが就任記者会見を終え、ニューヨークの中心街マンハッタンから50キロほど北にある世界本社にヘリコプターで移動し、初の経営会議に臨んだ。約50人の経営幹部が集まっていたが、男性はすべて真っ白いワイシャツを着ていた。唯一、青いシャツを着ていたのは、ガースナーだけだった。

IBMにはシャツは白、ジャケットは常に着用という不文律があった。ジーンズにスポーツシャツ姿で新製品を発表することの珍しくないシリコンバレーのベンチャー企業との違いは一目瞭然であった。自由な雰囲気で行事している顧客企業にも、IBMのアカウントマネジャーやセールスエンジニアはダークスーツに白いワイシャツで訪問していた。

事実上のドレスコードの存在は組織の官僚化を象徴していた。その証拠に、ガースナーが数週間後に開催した同じ会議では、ワイシャツの色は逆になっていた。白いワイシャツを着ていたのはガースナーだけで、他の役員は全員色物のワイシャツを着用していた。

社員は顧客や市場以上に、社内の動向や地位に強い関心を示す嫌いがあった。「完全性の追求」は本来、顧客のために行われるべきものだが、いつの間にか上司の顔色をうかがう内向きの制度に変質していたのである。

「個人の尊重」もまた、合意や行動を妨げる逆機能を発揮していた。IBMの社員は組織の決めた方針に同意しないとき、「同意拒否」を宣言できる。事業改革のために編成した組織横断型チームが苦労して会社全体の方針を決めた後、その方針で自分の担当する部門が打撃を受けると考えれば、組織のどこのレベルの社員でも同意拒否制度を発動できる。それを避けるためには、事前に途方もない時間をかけて社内調整しなくてはならない。

「同意拒否」制度は正式なものではなく、黙って行われることが多かった。それゆえ、ときには会社の動きを止めるような逆機能が部門レベルで発生していた。20を超える事業部門のうちハードウェア部門がソフトウェア部門に知らせず、外部のソフトウェア会社と業務提携したことがある。その際、社内で事前に同意拒否が発動されることを警戒し、独断で業務提携を決定した。そうなると、組織の硬直化は経営の障害となるのは火を見るより明らかだった。

なぜ「企業文化」は歪んだのか

ガースナーは、IBMの信条が歪んだ組織文化を生み出した理由を2つ指摘している。1つは、システム360の成功で市場を独占した成功体験である。競争上の脅威がなくなり、高い成長と収益が保証されるようになると、企業と社員は外の世界から分離され、内向きの世界に没入するというのがガースナーの見立てだった。勝者の驕りである。

もう1つは、1960年代末に起きたアメリカ司法省による反トラスト法訴訟の影響の大きさである。IBMはソフトウェアまで含めた包括価格のコンピューターのレンタル・リース方式を採用していたが、それが他社の参入を妨害すると提訴され、その後13年にわたり企業分割の「亡霊」に悩まされた。司法当局による強い監視行動がIBMから「競争する」、「シェアを奪う」、「勝つ」というガッツ(根性)を失わせていたというのである。

ガースナーはIBMを顧客にソリューション(問題解決)を提供するソフトウェア会社へ転換するとの戦略を打ち出し、自社のミドルウエ

アをオープン化すると同時に、表計算のソフトウェア会社、ロータス・ディベロップメントや分散システム管理のミドルウェア会社、チボリ・システムズを買収した。

組織改革では、官僚組織の頂点にあった経営委員会を廃止し、同意拒否制度の運用の明確化に取り組んだ。「独立王国」的存在の海外事業部門では、地域別から産業グループ別に変え、顧客視点に基づく各国・地域共通の経営システムを導入した。

そして、1993年9月ルールや規定、手続きではなく、原則で仕事をしようと呼び掛け、新しい企業文化の基礎となる「市場志向の行動」、「顧客満足の充足・株主価値の増大」、「戦略的なビジョンの明確化」、「素早い動き」、「チームとしての協力体制」など8つの原則を定めた。

ガースナーは1993年から2002年まで9年間CEOを務め、売上高を645億ドルから859億ドルに、純利益を50億ドルの損失から77億ドルの利益へと改善し、株価をほぼ10倍に引き上げた（数字は1991、2001年度）。

5. ウォルマート文化の継承

もう10年前のことになる。2005年8月、開店した間もない西友・静岡県沼津店を訪問調査した。早朝の朝礼の後、店長の掛け声の下、参加者全員で「SEIYU チア」が始まった。

「最初はS、お次はE・・・」と続き、腰をくねくねと振った後、最後に「何のつづりだ?」「SEIYU」「だれが一番?」「お客さま!」と叫ぶ。

毎朝、各店の朝礼で従業員が発する一種の音頭「ウォルマートチア」は、カスタマーファースト（顧客第一主義）というウォルマートの企業文化を象徴する儀式だ。1975年、サム・ウォルトンが韓国を訪問し、取引先のメーカーの朝礼で従業員が唱和する光景を見聞したのがきっかけで、さっそく取り入れた。精一杯、商売を楽しんだサムらしいアイデアだった。2002年、ウォルマートは西友を傘下におさめて、日本に進出した。西友に経営再建に取り組む過程で、遠く離れた日本にも、多くの仕事のやり方

が移植された。

サム・ウォルトンの亡き後、世界最大級の民間企業はどのように企業文化を継承したのか、あるいは継承できなかったのか。ここではその点を考えてみる。

創業者のDNA

サムは亡くなる4年前の1988年、後継者（CEO＝最高経営責任者）にデビッド・グラスを指名した。グラスはミズーリ州スプリングフィールドでドラッグストアに勤務していた1964年、ウォルマートの評判を聞きつけて、店舗を見学したのがきっかけで、サムと知り合った。その後、1974年にグラスは口説き落とされて財務担当役員として入社した⁽¹⁰⁾。

サムのように、ときには突拍子もないことをして従業員を驚かしたり、鼓舞したりするショーマンシップやコミュニケーション能力はなかったが、情報システムや物流システムの技術革新には深い洞察力を持ち、ウォルマートの効率的な業務システムの確立に大きく貢献した。

2000年、三代目のCEOに就任したリー・スコットは根っからのロジスティクスの専門家だった。アーカンソー州に本社を置く大手トラック会社で勤務していた20代のとき、グラスと知り合い、誠実な人柄と物流、情報システムの双方に強い能力を買われて、入社した。グラスとスコットがトップマネジメントを務めた21年間（1988～2009年）で、ウォルマートの中核的な組織能力である在庫管理を軸としてサプライチェーンが構築され、成長エンジンとなった。

一方で、サムの死後、株式の38%を握る創業家は長男のロブ・ウォルトンを取締役会長に送り込み、会社全体を監督する立場を明確にした。ウォルトン家は、CEO社長のグラス以下の専門経営者に事業の基本的な意思決定事項は任せしたが、ウォルマートが「サムの会社」であり続けることを強く望んだ。ロブは、「会社の精神の頂点に父の名前と哲学を保つよう、私たちは心血を注ぎました」と証言している（スレーター、2003、111頁）。

グラス(1988年CEO就任)に始まり、リー・スコット(2000年同)、マイク・デューク(2009年同)、ダグ・マクミロン(2014年同)と続く歴代CEOは、創業家の願いに理解を示した。それどころか、創業者を神格化することでEDLPや顧客への奉仕を徹底し、巨大化する組織のタガを絶えず締め直した。

西友を傘下におさめた三代目のCEOリー・スコットは、こうサムを引用しながら、ウォルマートの経営方針を日本の人びとに伝えている。

「サムの優れた点はいつも変化し、常に改善を求めている点です。サムにとって変化は信念でしたが、核となる信条は変えませんでした」、「(特に)官僚化については常々肝に銘じています。人が多くなればなるほど、中でも管理部門の人間は自分ですべてをコントロールしようとします。(中略)サムは会議でマネジャーの仕事の一番の責任は、店で実際の働く人の仕事を妨げないことだと言っていました。(海外事業においても)権限もかなり(現地に)委譲します」(2003年8月18日号『日経ビジネス』、カッコ内は筆者)。

「サムにとって変化は信念」だが、「核となる信条は変えませんでした」というスコットの指摘は、IBMのワトソン・JRが言い残した言葉と、まったく同じである。ウォルマートでは後継者たちがそれをきちんと受け継ぎ、実行していた。

模倣と創造の経営

サム・ウォルトンはどのように組織を活性化させ、硬直化を避けることができたのか。1つの答は、次々にイノベーション(経営革新)を模倣から引き起こした点にある。「ウォルマートチア」は、ほんのささやかな一例にすぎない。バラエティストアの経営はフランチャイジー(加盟店)として、またディスカウントストアの開発は先行する多くの競争相手から、1983年に1号店を出した会員制ホールセールクラブは南カリフォルニアでプライス・クラブ(現コストコ)を経営するソル・プライスから、それ

ぞれ学んだ。

実は、従業員を大切にするという気持ちを込めてアソシエーツ(仲間)と呼称したのも真似だった。サムは1940年にミズーリ大学を卒業すると、直ちに総合量販店の雄、J.C.ペニーに就職し、1年半ほど勤務した。そのとき、店舗巡回にやってきた創業者のジェームス・キャッシュ・ペニーが従業員を「アソシエーツ」と呼んで鼓舞している姿を見て、それになった。

サムは模倣が彼の学習方法であった点を隠そうとしない。自叙伝の中で、「私がやってきたことは、ほとんど他人の真似である」(63頁)と明かしている。地理的に市場の範囲が限定され、多数の小売業態要素(小売ミックス)とそれをささえる複雑な業務システムで構成される小売経営の革新は漸進的に起こり、競争者で小さな模倣と創造が繰り返されていく。

サム・ウォルトンはそうした小売業特有のイノベーションの本質をよく理解し、模倣と創造の経営革新を繰り返し起こした。それにより、IBMのような組織の停滞が防がれた可能性を指摘することができる。

創業家と専門経営者の役割分担

経営理念・企業文化の象徴として創業家が会社のガバナンスに深く関与し、専門経営者が創業者・創業家を尊重し、事業を革新し続けるという役割分担はいまなお変わっていない。この点も、IBMとの大きな違いである。

取締役会長を務めるロブは、例年同様、2015年の年次報告書においても「ウォルトン家は会社が成功することを見ることに情熱を持ち、取締役会を代表していることを誇りに思っている」と述べている。それに対して、2014年第五代CEOに就任したダグ・マクミロンは「私はまだ10代の頃の30年前にウォルマートで働くことを始めた。そして、すぐに私たちの会社、人々、目的と文化を愛するようになった」(2014年年次報告書)と応じている。

マクミロンは地元アーカンソー大学に通いながら、夏に配送センターでアルバイトをした。それが縁で入社し、トレイニー(実習生)から頂点に登り詰めた、新たなウォルマート文化の

体現者である。

サムが元気だった頃、アメリカ南部の小さな町に質素なホームオフィスを構え、サプライヤーから贈られたサンプルの机や椅子を使い、出張の飛行機はエコノミークラスで、宿泊先は割安なモーターの二人部屋を使っていた。ヘッドクォーター（本社）と言わず、ホームオフィスと呼んでいるのは、頭でっかちの組織にならないためである。後を継いだグラスは質素でシンプルな経営スタイルを維持した。ホームオフィスは大都市に移転せずベントンビルで維持し、無駄な出費を抑えて一般販売管理費を業界最低水準とする経営努力が払われた。

絶えざる革新に挑むという組織のDNA（遺伝子）も継承されている。1988年CEOに就任したグラスはディスカウントストアの快進撃が止まると、今度はスーパーセンターの出店を開始し、食品市場に参入した。これが1990年代から2000年代にかけての大躍進につながった。

スーパーセンターは平均売り場面積が1万7000㎡と大きく、約14万品目の商品を扱っている。購買頻度の高い食品で集客し、非食品で顧客単価を引き上げる効果を発揮した。しかし、大型店舗だけに店舗候補地の余地が郊外に限定されるという弱点があった。そこで、1998年に食品と医薬・化粧品・雑貨に絞ったスーパーマーケット業態のネイバーフッドマーケットの出店を始めた。ネイバーフッドマーケットの売場面積はスーパーセンターの4分の1以下なので、都市部に出て行くことが容易となった⁽¹¹⁾。

食品市場でもEDLP政策は徹底された。ウォルマートの食品は競合するスーパーマーケットよりおよそ15%安かった。月に500ドルの食費を支出する4人家族であれば、年に900ドルの節約ができる。2000年代半ば、1年を通せば、アメリカ全世帯の93%が少なくとも一度は、ウォルマートで買い物をしてきた⁽¹²⁾。

国内事業の多角化と並行して、グラスは1990年代、国内市場の飽和化を見越して国際化に踏み出した。

肥大化した組織

一連の事業多角化から、1992年度の純売上

高554億8400万ドル、純利益19億9500万ドルから15年後の2007年度には同3447億5900万ドル、同112億8400万ドルとそれぞれ6.2倍、5.6倍に爆発的な成長を実現した。

サム・ウォルトンと少数の役員が直接、各地の店長と対話し、店舗を運営するという成長初期のシンプルな組織運営は変わらざるを得なくなった。

2000年代初めには、ディスカウントストアを統括するウォルマート・ストア部門のほか、スーパーセンター、サムズ・クラブ、薬局等の特別部門、国際部門の6事業部門があり、ウォルマート・ストア部門には1600人以上の店長の上に、地区担当マネジャー、地域担当副社長、事業部門担当役員という階層組織ができあがっていた。

グラスやスコットの時代になると、CEOが現場に近いところで仕事し、週に3、4日を店舗巡回に費やすことはほとんど不可能になった。現場でアソシエーツと話し合い、ともに汗をかくという日常業務は、自ずと地域担当副社長と地区担当マネジャーに取って替わられていた。

肥大化した組織の官僚機構化は避けられない。それでも、グラスらは基本信条や事業の法則を基にした企業文化の維持に努めた。グラスは地域担当副社長や地区担当マネジャーに対して、巨大な組織全体を見るのではなく、一店舗、一店舗をよく見るように助言した。

「2400億ドルを売り上げる企業をどうやって経営するのですか？ 私には見当が付きません。しかし、小売店の経営法ならわかっています。（中略）この場合、規模は関係ないのです」（スレーター、同上書、152頁）。

これもまた「小さく考えよう」、「私たちは小さな町の商人なのです」という創業者のDNAの表れである。

2002年、ウォルマートは『フォーチュン』誌の売上高500社ランキングでアメリカ最大の企業の座に就き、翌2003年には食品小売業としてもトップとなり、同時に同誌「最も尊敬できるアメリカの会社ナンバー1」にランクされた。

6. 反ウォルマート運動と社是の変更

1990年代から2000年代にかけて急激な大企業化に伴い、「試練」のときがやってきた。南部の田舎町でひっそりと創業した小さなディスカントストアはGM(ゼネラル・モーターズ)やIBMに替わるアメリカを代表する大企業になっていた。大きな市場支配力を持つアメリカ大企業は「自由の国」において、いつの時代も消費者運動や独占禁止法のやり玉に挙げられてきた。ウォルマートも例外ではなかった。

1990年代に入ると、各地で出店反対運動が起きるようになった。ウォルマートは、無秩序な都市化を促し、交通渋滞や大気汚染を引き起こし、地元の小さな商店を倒産に追い込んでいるとの批判が高まり、住民投票で出店計画が白紙に戻される例も現れた。各地の出店反対グループは連携し、メディアを動かした⁽¹³⁾。

2000年代には従業員からサービス残業や休憩時間帯の労働強制などを理由に数多くの訴訟が起こされた。2000年コロラド州で元従業員を含む集団訴訟には6万9000人が加わり、5000万ドルの巨額の和解金を支払っている。創業以来労働組合の設立を拒否し、平均時給10ドル弱とコストコなど労働組合のある有力小売企業の同16ドルより大幅に低く、医療保険の支払い負担にも消極的な姿勢もEDLCの行き過ぎの例として批判された⁽¹⁴⁾。

「低価格、より良い生活」

逆風が吹き荒れる中で、2000年三代目CEOに就いたリー・スコットは大胆な企業変革に挑んだ。2005年、社是である「Always Low Price」を「Save money. Live better.」(低価格、より良い生活)に変えた。正式には「Saving people money so they can live better」と書かれている。ウォルマートの日本子会社、西友のホームページをみると、「お客さまに低価格で、価値あるお買いもの機会を提供し、より豊かな生活に寄与することを目指しています」との訳がつけられている。

「低価格」は競争に打ち勝つだけにあるのではない。お客が低価格政策を支持するのは、そ

れにより生活が楽になるからである。しかし、「より良い生活」とは経済的な負担軽減と同時に、大気汚染や資源保護という地球環境への配慮、そしてフェアトレードや安心・安全、人権保護という社会貢献を含む。折から、経済、環境、社会のトリプル・ボトム・ラインでサステナブル(持続可能な)社会を実現するという国連のグローバルコンパクト政策が世界中に広がり始めた。厳しい批判にさらされたウォルマートは事業と社会、環境との調和を図るサステナビリティ経営へと舵を切った。

2005年10月、①100%再生可能なエネルギーで会社を運営する、②すべての商品の梱包・包装の廃棄物ゼロを目指す、③二酸化炭素の排出や資源・人権保護の観点から、地球環境・社会に配慮した「持続可能商品」(Sustainable Liability Product)の開発・販売に取り組む、との3つの目標を示した⁽¹⁵⁾。

サム・ウォルトンが嫌った政府対策や広報活動にも人とカネをつぎ込んだ。1990年代半ば、企業広報、政府対策、地域対策の三部門を設置し、法人業務部門を強化した。1999年には首都ワシントンDCに政府対策のためのオフィスを構え、多数のロビー活動の専門家や法律家を配置した⁽¹⁶⁾。

それだけ大きな会社となった。産業界にとっては最大の購買者であり、多くの地域では最大の雇用者であった。なおかつ、店舗で商品が落ちてきて怪我をしたお客や、差別されていると感じている従業員たちからの訴訟が後を絶たなかった。それに応じて、社会全体の就業機会を増やす社会的貢献活動から取引先メーカーのコンプライアンスの徹底、サステナブル指標を表示した商品の導入まで地道な努力が積み重ねてきた。サステナビリティ経営の概況は表2の通りである。

表2 ウォルマートのサステナビリティ経営の概況

I. 経済的機会の増大

- ・2015年以降5年間に小売業・同関連業界における労働力を流動化させるため技能研修事業に1億ドル寄付。
- ・2014年以降5年間に退役軍人・同家族の就業支援・教育に新たに2000万ドル寄付。
- ・2014年までに世界的に80万人以上の女性の就業機会増大のために資金援助した。
- ・2010年以降中小企業の経営者を支援するため1800万ドル以上を寄付した。
- ・2014年全米市長会議と地方の製造業のイノベーションを促進するため1000万ドルの基金を創設した。

II. サステナビリティの向上

- ・全社的に100%再生可能エネルギーの使用を目指す(現在26%)。
- ・2020年までに床面積単位当たりのエネルギー使用量を2010年比2割削減する。
- ・2005年以降配送トラックの燃費を87.4%削減し、さらに大幅な改善を目指す。
- ・段ボール箱、食品廃棄物、プラスチックフィルム、料理用油等の廃棄物ゼロを目指す(現在、米国では廃棄物の82.4%を再利用している)。
- ・2017年までに米国における二酸化炭素の排出量や資源保護等の環境配慮の程度を示すサステナビリティ指数を表示した製品を供給するメーカーからの調達を70%に引き上げる(現在65%)。
- ・2020年までに米国で1400万エーカーの農地における肥料使用の最適化を促す。
- ・2016年中に新興国で1000万人の農業従事者(うち女性が半数)のトレーニングを実施する。
- ・2015年中にPB商品で使用するパーム油を環境面等に配慮し持続可能な形で調達する。
- ・米英加で販売されるすべての魚の調達を資源保護の国際認定機関の認定を受けたものとする(現在90%以上)。
- ・2015年度までに国内のフードデザート(食品供給の砂漠)地帯に375店舗を開業、今後さらに増やす。
- ・2015-2020年40億食の食事を貧困層に提供する。
- ・2015年国内従業員が飢えの防止促進プログラムのボランティア活動に合計15万9000時間参加、同時に140万ドルの寄付金を集める。
- ・2016年PB商品に含まれる塩分を25%、砂糖を10%(2008年比)、トランス脂肪酸をすべて削減する。
- ・農務省から承認を得た高品質の生鮮食品やPB商品の30%以上に「Great for You」ラベルを表示する。
- ・2020年までに400万人の食育教育を実施する。
- ・2014年食品の衛生管理、水質、労働条件、肥料等の供給プロセスにおける持続可能性を独自に調査し、売上高の64%を占める商品にサステナブル指標を表示した。
- ・2015年全世界の自社供給網で2000万メトリックトンの温室ガスを削減する。

III. コミュニティへの貢献

- ・2015年国内、プエルトリコで地域社会の慈善事業4万6000件に対して4700万ドルを寄付。
- ・2015年国内11の非営利団体に対して会社が840万ドル、従業員が1200万ドルを寄付。
- ・2015年国内従業員が教育、環境、健康・福祉、飢餓等のボランティア活動に年間150万時間以上参加。
- ・2015年国内で自然災害に遭遇した従業員342人、家族の崩壊等を経験した同3849人に財政支援。
- ・2012年以来従業員、同家族に対して合計2240万ドルの学資支援を実施。
- ・過去10年以上にわたり各種災害・事故に4300万ドル以上を寄付。

(出所) ウォルマート『2015グローバル・リスポンシビリティ・プログラム』から要点を抜粋。

7. まとめ

IBM との比較を通して、ウォルマートの経営理念・企業文化の機能・逆機能問題の特徴をまとめる。

何よりウォルマートはいまだ IBM が 1990 年代初めに経験したような厳しい経営危機を体験していない。コンピューター業界の構造的変化と比べると、小売業界の変化は漸進的であり、経営環境や競争の変化に対応しやすいことが影響しているとも言えるが、それだけではないだろう。

創業者の跡を継いだ CEO たちは、ICT やロジスティクスの技術革新を積極的に活用し、それを経営基盤として中小型店による都市部の市場開拓、海外進出と変化に応じた事業の多角化に挑み、成功させた。メインフレームにこだわり、コンピューター産業の分散ネットワークや水平分業化に遅れをとった IBM との違いがそこにある。ウォルマートの変化への対応力は優れている。その意味では、文中で引用した「サムスの優れた点はいつも変化し、常に改善を求めていた点です」というリー・スコットの言葉は、企業文化の機能をよく表している。

競争と模倣

それでは、IBM がワトソン・Jr の残した企業存続のためには、「信条だけは別としてそれ以外のすべてのものを変えてゆく心構えをもたねばならない」という言葉を守れず、「死後硬直」組織となったのはなぜか。それに対して、ウォルマートが常に変化し続け、少なくともいまのところは持続的な成長を達成し、官僚組織化の弊害が表面化していないのはなぜか。

両社の限られた二次資料から、この問いに答えることはむずかしいが、若干の示唆は得ることができる。1 つは、ウォルマートの模倣による経営革新の効果と、IBM のメインフレームを軸にした垂直統合事業モデルへの過信である。

模倣は学習の第一歩である。学習なくして自己変革できない。経営学者の井上達彦（『模倣の経営学』日経 BP 社）は、創造的な模倣には競争目的とイノベーション目的の 2 つがあると

言う。競争目的の模倣とは、目の前の競争相手の動きに刺激され、その対応が動機となる。小売業の場合、同業の成功企業を手本にして小売業態の形（価格や品揃え等の小売ミックス）を真似する場合は該当し、観察可能性が高く、模倣は比較的容易で、事例も多い。

それに対して、イノベーション目的の模倣は、事業の仕組み（構造）自体を学習することになる。観察可能性が乏しく、多数の要素が関連している商品調達や商品供給の仕組みは複雑で、構成要素間の関連性もわかりにくい。模倣はむずかしく、時間がかかる。

サム・ウォルトンが最初に小売業を始めたのは、バラエティストアのフランチャイジーとしてであった。フランチャイズパッケージは品揃えから店舗運営、商品供給まで一括して経営ノウハウを提供する、競争とイノベーションの 2 つの目的を内包した手軽な事業の反復複製機能をそなえている。

バラエティストアからディスカウントストア、そして会員制ホールセールクラブ、スーパーセンター、ネイバーフッドマーケットと相次ぐ新規事業の開発は、どちらかと言えば、競争目的の模倣から始まっている。しかし、事業の仕組みの点では、EDLP・EDLC の徹底や配送センターを軸にした効率的な在庫補充システムが共通の経営資源・組織能力となっている。つまり、同一の事業の仕組みを多角的な事業に活用する範囲の経済性が存分に発揮されていることがウォルマートの成功の一因である。

それに対して、IBM は、過去の成功体験に支配されており、競争相手に学ぶという模倣の精神が欠如していた。ガースナーはシステム 360 の成功で市場を独占した成功体験が競争相手に学ぶ精神をかき消したと指摘している。第 4 節「ガースナー改革」の項で言及した通り、ソリューションを提供するコンピューターサービス企業への事業転換に必要なものはほとんどすべて揃っていた、あとは戦略の焦点を明確にし、経営組織・経営資源の組み替えを行うのみであったと、述懐している。

IBM が内向きとなったのは、独占の弊害を問題視する司法当局との軋轢が長引き、社内に

競争心が欠如するようになったことが影響していたというのがガースナーの見立てだった。競争目的で同業者に学び、新規事業を起こすことに成功したウォルマートとの決定的な違いがそこにある。競争は企業を敗者に追いやることもある半面、組織の学習する機会を増やし、企業の持続的成長をもたらすこともある。

1990年代、激しい反ウォルマート運動に直面したときもウォルマートは内向きになり、闘争心を失うことはなかった。法人業務部門を拡充すると同時に、社是を見直し、社会・環境との調和を図る新しい経営方針を提示した。ここにも3つの基本信条は変えずに他のものはすべて変えるという創業者の精神が受け継がれている。

ガースナーはIBMに欠如していたのが、この「原則によるリーダーシップ」だったと結論している。基本信条が原則として機能せず、業務プロセスにおける手続きが当初の意図から離れて運用され、個人の責任に代わって社内ルールが幅を利かす組織では企業文化が形骸化するという。それを防ぐため「市場こそが、すべての行動の背景にある原動力である」ほか8原則を新たな行動規範として示した。その意味では、従業員に対して、社是や信条をわかりやすく行動規範として具体的に表すことは大切なことである。

企業文化の機能・逆機能

企業文化の継承にも大きな相違点がみられた。IBMのワトソンは1915年の社長就任以来、「就業保障」の方針を掲げ、長い間従業員を解雇せず、手厚く処遇した。ガースナーは従業員の面倒をよくみて、強い統率力で会社を引っ張ってゆくワトソン親子の経営スタイルを「家父長的」と表現した。しかし、「個人の尊重」が会社の方針に対する個人の「同意拒否」制度にねじ曲がり、従業員の厚遇は組織の緩みとなって現れた。

ウォルマートのサム・ウォルトンもまた従業員の面倒見はよかったが、ワトソン親子とはやり方がまったく違っていた。現場に足しげく通い、従業員とのコミュニケーションを重視した点は同じだが、待遇面ではEDLCの徹底のため厳しい方針を貫き通した。サムが亡くなった

直後の1992年4月5日、特集記事を組んだウォール・ストリート・ジャーナル紙は、EDLP・EDLC政策と並んで、現場重視の経営を高く評価し、「チアリーダー（応援団長）型」と表現した。このチアリーダー型経営こそサム・ウォルトンの経営の真髄である。

冒頭で紹介したシャインの企業文化を読む3つの鍵を思い起こしてみよう。価値観の表明は行動規範を含めて多くの会社で行っているが、従業員の行動における無意識の仮定の確立とそれを目に見える形にする儀礼や会議・仕事の進め方については必ずしも徹底していない会社がある。この点でもウォルマートは優れた手本となった。

第2節で説明した通り、勤勉をモットーにしていたサム・ウォルトンは土曜日午前中に全社経営会議を開き、経営数値を確認し、必要な意思決定を検討した。店の者が働いている時間にゴルフをしている暇はないというのである。VPIコンテストやウォルマートチアも同様に繰り返し実行されている。

儀礼や会議・仕事のやり方が反復され、人びとの間に共通の仮定がしだいに醸成され、無意識のうちに共通の行動パターン、つまり組織ルーチンができ上がってゆく。第2節で紹介した18号店の店長、ラリー・イングリッシュのEDLC意識は、そのような一例である。従業員の待遇面ではIBMのように手厚い制度を持たなかったが、それを補う儀礼やコミュニケーションがウォルマートにはあったと言える。

息子のロブ・ウォルトンがはまだウォルマート文化の象徴として会長職にとどまり、40代の若さで5代目CEOとなった生え抜き社員が創業者に十分な敬意を払う。神格化された創業者は組織の「暗黙の仮定」の中で生き続けている。これが企業文化の機能というものである。

【注】

- (1) 経営理念の概念の整理は伊丹敬之・加護野忠男(2003)『ゼミナール経営学入門』(3版)日本経済新聞、出版社、具体例は社会経済生産性本部・編(2004)『ミッション・経営理念【社是社訓 第4版】』生産性出版を、主に参考に

- した。
- (2) 社会経済生産性本部・編 (2004)、452 頁。
- (3) ウォルマートに関する記述は、①サム・ウォルトン=ジョン・ヒューイ (1992)『ロープライスエブリデイ』(竹内宏監修・訳)同文書院インターナショナル、②ロバート・スレーター (2003)『ウォルマートの時代』(鬼澤久夫・訳)日本経済新聞社、③チャールズ・フィッシュマン (2007)『ウォルマートに呑みこまれる世界—「いつも低価格」の裏側で何が起きているのか』(三本木亮・訳)ダイヤモンド社、④ Stephen Bradley and Pankaj Ghemawat (2002), *Wal-Mart Stores, Inc.* HBS case 9-794-024, ⑤ *Financial Times*, July 6-9, 2004, を基にしている。本節に関する記述は、特に断らない限り唯一の「自叙伝」であるウォルトン=ヒューイ (1992)に依拠している。
- (4) フィッシュマン (2007)、37 頁。
- (5) 矢作敏行・編 (2011)『日本の優秀小売企業の底力』日本経済新聞出版社、286 頁。また、この項全体の記述は同書序章、終章に依拠している。
- (6) 注(3)に掲げた参考文献をみる限り、ウォルマートがいつ基本信条を定めたかは確認できなかった。その意味では、サム・ウォルトンが IBM の基本信条を真似たとの事実は確認できていないが、偶然の一致とも思えない。ここでは、両社の当時の状況から、ウォルマートが IBM の基本信条にならったとの立場をとることにした。
- (7) 本節での記述はトーマス・J・ワットソン・Jr (1985)『企業よ信念をもて』(土居武夫・訳)竹内書店新社に依拠している。なお、同書では「トーマス・J・ワットソン・Jr」と表記されており、同書を示す場合は「ワットソン・Jr」と表記したが、本文中では一般的な表記である「ワットソン・Jr」とした。
- (8) 本節の記述はルイス・V・ガースナー・Jr(2002)『巨像も踊る』日本経済新聞社に依拠している。文中、「回顧録」とあるのは同書を指す。
- (9) 伊丹・加護野 (2003)、366～368 頁。
- (10) ここでの記述はスレーター (2003)による。
- (11) David B. Yoffie and Michael Slind (2007), *Wal-Mart*, 2007, HBS case 9-7-7-517.
- (12) 数字はフィッシュマン (2007)、6～9 頁。
- (13) スレーター (2003)、152 頁。
- (14) *Financial Times*, July 6-9, 2004.
- (15) サステナビリティ経営は各年アニュアルレポート、サステナビリティレポートによる。
- (16) スレーター (2003)、第13 章。