

通販史探訪では、当初二三度ほど、アメリカなど海外の通販事情に触れましたが、その後はもっぱらわが国の通販の歴史をたどってきました。明治期、欧米先進諸国に後れをとらず発展し、明治後期に最初の隆盛期を迎えた日本の通販でしたが、大正中期以降、急速に衰退し、うち続く不況や、軍国主義下の統制経済・物資不足の中で、第二次大戦終結までの長い「通販氷河期」に入ります。この経緯は前回までにお話ししてきましたが、日本人の暮らしから通販が消失してしまっていたこの時期、外国の通販はどうなっていたでしょうか。ヨーロッパ諸国の中で最も通販が進んでいたのが英国とドイツでしたが、両国とも二度の大戦の当事国として、通販業も戦争の影響を少なからず受けました。その一方で、過去から現在まで通販の最先進国地位を保ってきたアメリカはとくに、第一次大戦ではモンロー主義（不干渉主義）を貫き、第二次大戦でも日本との開戦を機に、全面的に参戦したものの、本土が戦場になることも、空爆にさらされることもなく、米国の人々の暮らしは著しく豊かになり、空前の消費社会が現出しました。そうした中でアメリカ

の通販も暮らしに浸透し、目覚しい発展を遂げます。この時期、どのような形で通販がアメリカの家庭に普及していったのかを、「電話帳」と呼ばれ親しまれた分厚い総合カタログを武器にしたジェネラルMD型通販企業の代表格、シアーズ・ローバックと、分野を絞ることで持ち味を發揮し、存在感を高めたL.L.ビーンの、二つの対照的な通販企業の戦略と推移を、しばらくたどってみることにします。

モンゴメリー・ウォードに創業の時期では14年ほど後れをとったシアーズ・ローバック（以下、シアーズと略す）でしたが、1900年にはシアーズがウォードを抜き去ります。以来80年以上、シアーズは店舗販売も合わせ、世界最大の流通業の地位を保つことになります。代表的な媒体である総合カタログは、次第に厚みと商品点数を増し、1908年には、春、秋号合わせて発行部数は685万部に達します。そして1910年代にシアーズは最初の黄金期を迎えます。しかし同社のその後の業績は、必ずしも順調な時期ばかりではありませんでした。そのあたりの事情については、引き続き次号以下でお話ししましょう。

20世紀の初頭、通販では先輩格のモンゴメリー・ウォードを一気に抜き去ったシアーズは、電話帳のような分厚い総合カタログの発行部数を急速に伸ばすことにより、1910年代には最初の黄金期を迎えます。1908年に約4千万ドルだった同社の売上は、13年には9千万ドル強と倍増し、18年には1億8千万ドル、そして20年には1億4千5百万ドルと、実に08年の6倍にまで膨らみます。この急拡大の背景には、この時期におけるアメリカ農業の目覚しい発展がありました。農業生産額が飛躍的に伸びたうえに、農産物価格も順調に上昇しました。この農村景気の恩恵を受けた大多数の農家は、競って電話を引き、ピアノを購入しました。このピアノの多くがシアーズのカタログで買われたのです。いま一つのプラス要因は、郵便料金がメールオーダーに有利なように改定されたことです。全国一律料金がゾーンシステムの導入により、地域によっては3分の1ほどに引き下がられ、小包のサイズ制限も緩和されるなどにより、安い料金で各戸口までの配達が可能になりました。こうした通販優遇策は、小売店や卸業者からの抵抗はありましたが、農業組合や労働組合の強力な支持もあり、一般国民の便益

の拡大という大義名分もあったので、実現することができたのです。

しかし、あまりにも急速な売上拡大は、シアーズ社の経営基盤の弱さを露呈することになります。管理体制が追いつかず、返品・返金が増加し、商品確保のため仕入価格が上昇します。そこに世界経済不況が起り、アメリカもそれに巻き込まれたため、それまで順調に右肩上がりだったシアーズの業績も、21年には前年比67%へと一気に落ち込み、収益面でも10%のマイナスとなります。もっとも、ライバルのウォードも20年に赤字を記録したのにつづいて、21年にも14.4%のマイナスとなつたのですから、シアーズだけが苦しかったわけではありません。シアーズはこの逆境を引き金にして、社内体制の改革に取り組みます。職能部制と集権体制を組み合わせた高度な集権職能制という、合理的な管理機構を確立することで、反転攻勢に入るのです。この頃になると、自動車の普及が進み、交通方式が様変わりすることにより、都市化が進み、消費市場に大きな変化が起きます。これに対応するため、シアーズは通販と併せて、チェーンストア展開に踏み切れます。

昭和に入ってからのわが国の通販は、明治から大正にかけての隆盛が嘘のように、火が消えたみたいに忘れ去られた存在になってしまいました。不況につづく戦争の時代で、生活を楽しむどころではなかったのです。それに対して、この時期におけるアメリカでの通販の発展は目覚しいものでした。そのトップを走っていたのがシアーズです。20年代初めに世界経済不況の波をかぶった同社は、組織改革による管理体制の強化により収益体質を固めるとともに、通販とは対極にあるチェーンストア展開に乗り出します。わが国でもかなり近年までは、通販業者が店舗販売するのは邪道だと見られたものでしたが、シアーズ社内でも当然、通販のベテラン幹部層を中心に、強い反対の声が上がりました。しかし、当時社長だったウッドは、景気の変動によって生ずる滞貨品や、半端ものの処分に店舗は利用でき、在庫圧縮や商品回転率の向上がはかれること、小売事業が通販事業の阻害要因とはならず、むしろプラスにはたらく面が多いことなどを社内に説得し、店舗販売に踏み切りました。折しもアメリカでは、自家用車の急速な普及にともない、道路の改善、ハイウェイの建設が進み、アメリカ人の購買形態に大きな変

化が生じていました。その頃のA&P、ウールワース、J.C.ペニーといったチェーンストアの躍進は目覚しいものでした。シアーズにおいても、25年に通販の支店内などに恐る恐る立ち上げた小売事業が、新たな経営の柱となる事業になるとの確信を持つまで、さしたる時間を要しませんでした。8ヵ所からスタートした店舗は、27年には18店、28年には182店、29年には324店と急速に増加し、31年には同社の売上全体に占める小売店売上の割合が50%を超え、通販事業を追い抜きます。29年から30年代の前半にかけて、シアーズも世界大恐慌の影響を受けますが、このときチェーンストア事業がなかつたら、同社は最悪の事態を迎えたかもしれませんのです。この時期を乗り切った後、30年代半ばからシアーズの快進撃が始まります。35年に4億ドル近くに達した同社の売上は、40年には7億ドル、44年には10億ドルに迫ります。当時の日本は太平洋戦争の最中、前線では玉碎が相次ぎ、本土までが空爆に曝され、国民は食うや食わずの生活を強いられていたのですから、彼我ではまさに天国と地獄の違いです。これではとてもアメリカとの戦争に勝てるわけがありません。

日本が太平洋戦争に敗れた1945(昭和20)年、シアーズの売上は初めて10億ドルの大台に達します。さらに同社の快進撃はつづき、翌46年には16億ドル、48年には20億ドルを超えます。この頃になると通販の売上は会社全体の4分の1程度になっていたようです。さて、同社の当時の売上規模がどれほどのものなのか、わかりやすいものと比較してみましょう。戦後、1ドル=360円と為替レートが固定化したのは49年ですが、48年の同社の売上額の換算に便宜上これを適用すると、20億ドルは日本円で7200億円となり、通販の売上を5億ドルとすると1800億円になります。一方、48(昭和23)年度の日本の国家予算の規模はというと、一般会計歳出で4620億円に過ぎません。なんと、シアーズ1社で日本の国家予算の1.5倍以上の売上だというのですから、日本の国民が戦中、戦後にかけて食うや食わずの生活を強いられる中、アメリカがいかに消費文化を謳歌していたかがわかります。これは、桁違いというより、疲弊した日本から見れば

別世界でした。実際、戦後にどっと入って来たアメリカの生活文化情報に、日本人は目を見張るばかりでした。ごく一般的の家庭に、冷蔵庫、洗濯機、掃除機、それにクルマがあるなどとは、まさに夢物語だったのです。そんな中、アメリカ文化とともにに入って来た通信販売が、日本人の忘れた記憶を呼び覚ますことになるのですが、このあたりは別稿に譲るとして、その後のシアーズの推移をざっと紹介しましょう。売上規模は55年に30億ドル、59年に40億ドル、65年に50億ドル、67年に70億ドル、そして68年に80億ドルに達します。68年の売上の22%が通販で、カタログの種類は1700種、年間発行総数は約2億冊という膨大な数にのぼります。中でも主力は1500ページ、掲載アイテム数7900という総合カタログ(年2回)でした。その後同社はこのカタログで日本進出を図ったこともありましたが、これは失敗に終わりました。この頃を頂点に同社の通販に翳りが見え始め、1993年にはカタログ販売事業から全面撤退することになるのです。

昭和の初めから太平洋戦争、そして敗戦へと続く時代——西暦でいうと1930～40年代——の日本は、庶民の生活も戦争に翻弄され、また、物資不足と統制経済の下にあって、消費を楽しむどころではありませんでした。明治から大正にかけて、いち早く普及した通販もこの時期、長い氷河期に入ります。一方、同じ時期のアメリカはというと、一時的な恐慌に見舞われたものの、未曾有の消費文化を謳歌していました。通信販売も消費文化の一翼を担い大きく発展します。その通販業をリードしたのが、前号までご紹介したシアーズ社でした。しかしアメリカ通販の隆盛を支えていたのは、シアーズやウォードといった総合型の巨大通販企業だけではありませんでした。ある得意分野に的を絞った、いわゆる特化型通販企業の中にも、目覚しい躍進を遂げたところが少なくありません。その代表的企業の一つが、シアーズが通販から撤退してしまった現在も堅調な業績を維持し、日本でもおなじみになっている「LLビーン社」です。本号から、このLLビーン社がどのような考え方と経緯で発展したのかを、しばらく追ってみようと思います。

LLビーンの本部は、同社発祥の地であるアメリカの東北端のメイン州に現在もあります。筆者がこの地を訪ねたのはかなり前のことですが、どこか北欧を感じさせる自然豊かな土地でした。日本といえば北海道の知床のような、アメリカの一番はずれ、北隣のカナダにまで食い込んだ、けっして便利とは言えない場所に位置するこの州の、フリーポートという町の外れにある同社には、本部社屋に隣接するショウルーム兼アウトレットを目当てに、全米各地から訪れるアウトドアライフ愛好者たちで賑っていました。メイン州が舞台のドキュメンタリー映画「センス・オブ・ワンダー」に関わったエッセイストの上遠恵子さんが、口で訪れたこの地について語った記事を読むと、自然景観の美しさは今も変わりないようです。メイン州は、全米の州の中で面積は39位、人口で38位と、けっして大きい州ではありませんが、州面積のほぼ90%が森林地帯。ここの人々はバケーションランドと車のプレートに書き込んで自然の豊かさを誇りにしています。LLビーンの通信販売は、まさにこうした環境を背景に、独自の発想で生まれ、育ち、発展したのです。

アメリカ東北端の片田舎とも言える土地からスタートし、独自の主張とカラーを持つ通販会社として、押しも押されもせぬ地位を築いたLLビーン社が歩んだ道を、数回にわたって紹介しています。この会社の創業者は、どういう人物だったのでしょうか。LLビーンの社名は、創業者のレオン・L・ビーンの名をそのまま使っています。1873年、メイン州に生まれたレオンは12歳で両親を失います。その後、親戚や知人の農場で働きながら生計を立てている間に商才に目覚め、石鹼の訪問販売で稼いだお金でケント・ヒル・アカデミーの2年課程を修了します。しかし、彼の20代から30代にかけての人生は、さまざまなセールスの仕事をしたもので、彼自身が「いくらかの例外を除けば、きわめてつまらないものだった」と語っているように、他の多くの立志伝中の人はかけ離れたものでした。そんな彼が、少年時代に体験した楽しさが忘れられず、ずっと趣味にしてきた鹿狩りから、ハンティング用のブーツの製造販売を思い立ったのは、兄の経営する紳士用品店で働くようになった34歳の頃でした。当時の皮製のブーツは、重く

て濡れると始末が悪いものでした。かといって、ゴム製だと履き心地が悪い。そこに目をつけたレオンは、ゴム底で軽い皮製の、独自にデザインしたブーツを考案しました。1912年、メイン州の狩猟免許取得者の名簿を手に入れたレオンは、「18年間メインの森を歩き回った狩人がデザインしたハンティング・シューズ。あらゆる点で100%の満足を保証します」とうたった3ページのパンフレットを制作し、郵送しました。「100%の満足を保証」というキャッチは当時としては画期的なものでした。最初に出荷した100足のうちの90足にゴムの剥がれが生じたとき、彼は約束通り全額を返金し、借金をして完璧なものに改良しました。このことがかえってレオンの信用を高めることになり、彼は正直な広告をし、すべてにおいて顧客に満足を与えることがメールオーダーの要諦であるとの確信を得たのでした。とはいえ、LLビーンのブーツの優秀性が米国内で広く認められるようになったのは44歳頃。さらに、他の狩猟商品や釣用品、衣料品などを加えてカタログの形が整ったのは、実にレオン54歳の時だったのです。

個性派通販企業の代表格として、今や押しも押されぬ地位を確かなものにしているL·Lビーンですが、その創業者であるレオン・Lビーンは、他の多くの立志伝中の人たちとくらべるときわめて遅咲きでした。全米にその名が知られ、カタログの形が整ったとき、彼はすでに54歳になっていたのです。しかし彼が打ち出した「100%の満足を保証」という実質を伴ったスローガンに加え、「お客様には、当社の組織の一員として商品やサービスへの批評をお願いします」という企業姿勢は、口コミも含め多くの人々の支持を得、L·Lビーン信奉者を増やして行きました。彼は、顧客をファンにするだけでなく、町の活動にも積極的に参加することで、地元住民の人心をつかみ、同社がボストンのスポーツショーに出展したときには、町のおよそ半数の人々が見に行ったほどでした。また、彼の兄が局長をつとめる郵便局との連携もフルに活用し、同一ビル内にある郵便局とエレベーター やショートでつなぐことにより、午前中に受けた注文を午後には出荷するという、当時の通販では例のない離れ

業を実現したのです。こうして同社は、1930年代の不況をものともせず、1937年、レオン64歳のとき売上100万ドルを突破しました。第二次大戦中には水兵のブーツなども手がけた同社は、46年、当時最も読まれていた週刊誌「サタデー・イブニング・ポスト」の記事で紹介されたことで、さらに知名度を上げました。1951年、レオンは「もう、店の鍵は要らない」と言って「1年365日24時間営業」に踏み切りました。さらに54年には妻の進言を受け入れ婦人用品部門を加えるといった、矢継ぎ早の施策を打ち出します。50年代から60年代にかけて、L·Lビーン社は売上200万ドル台で、いったん安定期を迎ますが、そうした中1967年、レオンは94歳で死去します。信念を貫き通したまさに大往生です。仕事と趣味が一緒という彼にとって幸せな生涯と言えるでしょう。次回はこのシリーズの最終回として、L·Lビーン社のその後の発展、日本への進出、創業者レオンの経営哲学などをとりまとめてご紹介し、結びとしたいと思います。

隆盛期を迎えた1930年代から40年代にかけてのアメリカの通販事情を、シアーズとL·Lビーンという対照的な2社の動向を中心見て来ましたが、今回はL·Lビーンの最終回です。創業者のレオンが94歳で大往生した後も同社は、彼の商売哲学を引き継ぎ、発展をつづけます。レオンの哲学(理念)とは、「良い商品を適切な利潤で売り、個々のお客様を一人の人間として扱えば、いつでもお客様はついてくる」という、一見ごくあたりまえのことでした。しかし、顧客管理がコンピュータ化され、ややもすると顧客を人としてではなく情報として捉えがちな今日こそ、心すべきことではないでしょうか。そして「お客様に100%の満足を保証する」という約束もずっと守られてきました。その後、カタログはカラー印刷となり、扱い商品も狩猟用品から、釣具、男性用・女性用のアウトドアアパレル、キャンプ用品、カヌー、ウインタースポーツ用品と拡大して行きますが、レオンが最初に手がけたハンティングシューズを核商品と位置づけることで、創業者の残した「個性」を継承したのです。また、社員を大切にし、業界最高水準の賃金を実現する一方、経費節減と親

しみやすさを高めるため、カタログのモデルに社員を起用しました。こうして同社は、分厚いカタログのゼネラル型の通販会社とは一線を画し、個性的で信頼性の高い通販として、シアーズが退場した後もアメリカの代表的通販企業として、ゆるぎない地位を確保し、今日に至っているのです。

L·Lビーンといえば、今や日本でも通販やアウトレットの店などでおなじみになっています。しかし同社といえども、そう簡単に異国の地に進出できたわけではありません。最初は、ソニープラザ(現ライトアッププラザ)で展開しましたが失敗でした。それは、アメリカとは違い狩猟の野生的イメージが日本人に合わなかったからだと思われます。でも、さすがはL·Lビーンです。再度日本に進出するにあたっては、アパレル主体の、おしゃれなアウトドア商品の品揃えで、日本人の心にフィットさせたのです。その点でも、一度失敗して日本上陸をあきらめたシアーズと違う、顧客重視のL·Lビーンの性格がうかがえます。次号からは、また日本に戻り、第二次大戦後の通販事情をたどって行くことにしましょう。