

F・W・ウールワース株式会社経営史

—— アメリカにおける近代的マーケティングの展開 ——

鳥羽 欽 一 郎

- 一 序—近代的小売業とチェーン・ストア
- 二 初期の経営事情
 - (1) F・ウールワースの家系と初期の履歴
 - (2) 5 & 10 セント・ストアの創設
 - (3) 初期の拡張政策とパートナーシップ制
- 三 全国的チェーン・ストアへの発展
 - (1) 拡張と販売政策
 - (2) 管理的諸問題
- 四 競争と近代的な大企業への発展
 - (1) 株式会社組織への移行
 - (2) ヴァリエティ・チェーン業界の競争
 - (3) 合同による大企業への発展
- 五 創立者の死と其後の発展
 - (1) 第一次世界大戦と創立者の死
 - (2) 其後の経過

一 序—近代的な小売業とチェーン・ストア

アメリカにおける近代的なマーケティングの展開は、しばしば〈Post-War Marketing Revolution〉と呼ばれているように、通常第1次大戦後のことと考えられている。¹⁾ 確かに、供給<需要（生産<消費）という19世紀以来の生産優位の関係が供給>需要（生産>消費）という消費優位の関係に逆転し、それに伴って近代的なマーケティング技術が華々しく展開し、消費者の一般的消費慣習を変更させる程大きな変化が生じたのは第1次大戦後のことであるが、同

時にまた、この時期におけるマーケティングの革新が既に大戦前に顕在化していた諸傾向の連続であり、ただ変化率〈rate of change〉の急激さが、〈マーケティング革命〉として人々の眼に映じたという事実も看過されてはならない。一般に消費財の小売業における近代化への諸傾向は早くも南北戦争期に現れ、20世紀初頭から第1次大戦の時期までには、その後の近代的マーケティングの確立を準備する小売販売組織における〈革新^{イノベーション}〉は、既に十分にその経済的基礎を確立していたのである。

小売販売業に近代化を齎らすことになった革新の原理は、既に半世紀先立って製造工業に生じたと同じ革新、即ち家計の家内経営から執行活動を分離させた経営組織における革新であった。小売業においては伝統的に執行活動〈販売活動〉と管理活動とが密接に癒着し、ために経営としては独立家計的な最小単位にとどまる傾向が強い。この執行活動と管理活動を意識的に分離し、販売活動(clerking)を経営層の政策決定と完全な統制の下におくことを可能とさせた経営組織の革新こそ、ピーター・ドラッカーをして〈暗黒の大陸〉と呼ばしめたあの零細・無組織な小売業界を統合し、種々のマーケティング技術を発展させ、小売販売業を製造業とひとしく大企業の位置に高めた革新であった。またそれに附随して、従来仲介業者〈wholesaler, middleman, jobber〉の職能と考えられていた輸送・保管・包装といった諸機能を、小売業者自らが代替遂行するという、流通機構上の一大変革を惹起したのもこの革新であった。^[2]

19世紀中葉以降、このような小売販売業における革新を担った新しい企業形態としては、まずデパートメント・ストア、ついでチェーン・ストアとマイル・オーダー・ハウス、さらに大恐慌以降の20世紀30年代にはスーパーマーケットなどがあるが、販売活動と管理活動の地域的分離と組織的再統合という、マーケティングにおける19世紀的革新を最もよく示しているのはチェーン・ストアであろう。チェーン・ストアは19世紀の75年以降、ジョージ・F・ギルマン(George F. Gilman)、ジョージ・ハートフォード(George Hart-

ford), クローガー (B. H. Kroger), ウールワース (F. W. Woolworth) といった創造的・野心的な小売業者によって発展したが、特に 1920 年代に著しい発展を示し、ために 1920 年代を〈Chain Store Era〉と呼ぶ者さえある程である。⁽³⁾ 事実、アメリカにおける小売販売業の総売上高に占めるチェーン・ストアのシェアは、1919 年の 4% から 1929 年の 22% へと急増している。又別の統計によれば、1918 年のチェーン系店舗数は 29,200、取扱商品部門は 26 であったのが、1929 年には店舗数 159,638、取扱商品部門は殆んどの商品ラインを網羅するに至っている。また食糧品チェーン (food chain) の代表的企業である A & P の場合をみると、1918 年の店舗数 3,799、年間売上高 152,000,000 ドルが、1929 年には店舗数は約 4 倍の 15,418、売上高は 6 倍の 1,053,690,000 ドルと著しい上昇を示し、まさに〈Chain Store Era〉と呼ぶに相応しい発展であった。

アメリカにおける小売販売形式に一時代を画したこのチェーン・ストアは、殆んど例外なく、独立の小売業者が利潤の再投資・パートナーシップによる外部資本の導入などにより、独力によって拡大・発展させたものであり、この時期を代表するマーケティングにおけるアメリカ的企業者活動であった。この F・W・ウールワース株式会社は、チェーンとしては雑貨系統のチェーン・ストア (variety store chain) であるが、その発展の殆んどを創立者フランク・ウールワースに負っている。ペンシルバニア州に無数に散在していた小さな一小売業者から、数ヶ国にわたって 1,000 店以上のチェーン店を経営する大企業家に発展した F・ウールワースの約 40 年間にわたる企業者活動は、そのまま雑貨系チェーン・ストア発展の歴史であり、アメリカにおけるマーケティング革新の一翼を担うものであった。⁽⁴⁾

二 初期の経営事情

(1) F・ウールワースの家系と初期の履歴

フランク・ウィンフィールド・ウールワース (Frank Winfield Woolworth, 1852-

1919) の家系及び生長した環境は、フランシス・グレゴリイとイレース・ヌウ女史の述べる 1870 年代のアメリカで成功した企業家の社会的背景の事例を想起させるものがある。⁵⁾ 父方の先祖リチャードはイギリスの職布工 (weaver) で、1678 年ニューベリ (Newbury, Mass.) に移住した初期の移民であった。その後数世代にわたってニュー・イングランド、ニュー・ヨーク州北部に拡がり農業に従事したが、リチャードから四代目のジャスパーも、1840 年頃ニュー・ヨーク州ジェファソン郡ロッドマン・タウンで農民となっていた。このジャスパーの息子のジョンは 1851 年この地でファニイ・マックブライアと結婚し、二人の息子フランクとチャールズが生まれた。マックブライア家 (the McBrier) はアイルランド出身の家系であり、1825 年頃アメリカに移住した農業家族で、ウールワース家と同じメソジスト教会に属していた。

フランクの父ジョンは 1858 年同じジェファソン郡グレート・ベンド (Great Bend) 近傍に農地を買い、二人の息子を連れて移住した。当時のグレート・ベンドは 125 戸の村落であり、重要な建物としては、石造りで一室しかない学校、一軒のジェネラル・ストアと郵便局、それにメソジストとバプティストの二つの教会があるだけの典型的な内陸農業タウンであった。酪農製品・馬鈴薯・木材が主要生産物で、人々はこれを 11 哩離れた近傍の商業中心地ウォータータウン (Wartertown) に搬出して現金収入を得ていた。このウォータータウンはジェファソン郡の商業中心地であり、当時人口 7~8,000、町の中心には呉服店・金物店・雑貨店・鍛冶屋・銀行代理店などが軒をつらねて繁栄していたが、これは当時鉄道 (Wartertown and Ogdensburg Railroad) がこの町を東部沿海諸都市と結び、発展せる商業圏に組込まれたためであった。

フランク・ウールワースは 1868 年 16 才でグレート・ベンドの学校を終えると、農業を嫌って商人になりたいと考え、母の援助でウォータータウンに行き、ここの商業学校 (commercial college) の短期コースを終了した。しかし、南北戦争が終わったばかりで市況が悪く、ウールワースを雇ってくれる商店はなく、

漸く 1873 年ウォータータウンの大きな呉服店 (drygoods store) であるアウグスベリ & モーア (Augsbury & Moore) で店員の職をみつけることができた。この店で 2 年間働いたがその間の給料は、最初の 3 ヶ月は無報酬、4 ヶ月目から週 3.5 ドル、6 ヶ月目から 4 ドル、1 ヶ年目から 4.5 ドル、最後には週 6 ドルとなった。1875 年同じ町の呉服商ブッシュネル店に週 10 ドルという条件で移ったが、店主が保守的で彼の能力を過少評価し、週 10 ドルから 8 ドルに賃銀を下げられたことなどもあり、さらに健康を害したこともあって店を辞め、グレート・ペンドに戻った。

ウォータータウンにいた間に、オンタリオのピクトンから来て針子として働いていたジェニー・クレイトン (Jennie Creighton) と識合い、1876 年グレート・ペンドで結婚した。若い夫婦は 4 エーカーの土地を 900 ドルで購入したが、現金は 300 ドルしか調達できず、残り 600 ドルは土地を抵当に借入れ、家鶏と馬鈴薯の栽培で生計をたてることとした。しかしウールワースは農業を好まず、農業経営もうまく行く見通しはなかった。この時期のウールワースには、将来とも商人として身を立ててゆく途は全くないかにみえた。幸いこの頃、最初ウールワースが働いたウォータータウンの商店モーア & スミス (Augsbury の持分を Perry R. Smith が買いとり Moore & Smith と変った) から、もう一度働いてはという話があり、ウールワースは再び商人の経歴を続けることになった。

1878 年の春頃、商況は思わしくなく、ウールワースの給料も週 10 ドルから 8.5 ドルに下げられる有様であった。この頃、以前ブッシュネルと一緒に働き当時ミシガン州フォートワースで独立の店を経営していたゴールドィングという男が偶々ウォータータウンを訪れ、販売店の話をしていた。それによれば、1～2 シーズン以前ニュー・ヨークの卸商スペルマン兄弟商會が、ハンカチーフの滞貨で苦しんでいた時、或る仲買人が小売値 1 枚 25 セントのハンカチーフを 5 セントの小売値で販売できるよう卸すならば全部引取ろうといい、スペ

ルマンが承諾すると、これをミシガン地方の小売店に持込んだ。多くの商店は品質を疑って引受けなかったが、或る商店が興味を示し、売れない場合は仲買人が引取るという条件で試みに販売したところ大成功を収め、スペルマン兄弟商会も以後積極的に5セント商品の卸を行うようになり、ゴールドディングもこうした5セント商品を扱って大いに繁昌しているというのであった。この話を聞いたムーアは、偶々ニュー・ヨークに仕入れに行った折同商会に立寄り、5セント商品を若干仕入れたところ大成功であった。

こうして一時的ではあったが、5セント・ビジネスのアイデアがウォータータウンとその近隣でブームとなり、スミス & モーアも5セント商品の小売・卸をさかんに行った。しかしこのブームも、暫らくすると急に冷却してしまった。その原因は第一に、一般の消費者が安価な商品売る商店を「夜逃げ商法」(fly-by-night adventure)として強い不信感を持っていたからであった。かつての悪名高いヤンキー・ペドラー (Yankee Peddler) の商法に対する反感も根強く、「安かろう悪かろう」というのでは消費者の信用を獲得することはできなかった。第二には、当時の一般消費財は小企業による家内工業的製品が大部分であったから、安価というだけでは当然品質の粗悪化を招き、また商品のヴァリエティも限定され、長期にわたって消費者の関心を惹くことができなかった。第三には、一般商人も消費者も、こうしたビジネスを「安売り屋」と軽蔑したから、一時的ブームが去れば人々の足は遠のかざるをえなかったのである。こうしてウォータータウンの5セント・ビジネスのブームもその熱が冷め、直ちに人々から忘れ去られてしまった。しかしただ一人、このビジネスの将来に深い関心と強い確信を懐いた男がいた。それはフランク・ウールワースであった。

(2) 5 & 10 セント・ストアの創設

5セント・ビジネスの将来に確信を懐いたウールワースは独立の決心をした。店主のモーア & スミスから約束手形を担保に300ドルの商品仕入れを約

束して貰うと、新たに店を開く都市の選定にかかった。フランクは都市の選択がこの種のビジネスの成功の第一の要件と考えていたが、最初に選んだ都市はニュー・ヨーク州ユティカ (Utica, N.Y.) であった。

ユティカ店は間口13呎、奥行20呎、家賃月15ドルの小店舗であり、モア & スミスから総計315ドルの商品を仕入れ、1879年2月22日に開店した。開店の諸経費は、石油ランプ・木槌・箒・その他汁器類に10.46ドル、松の木製のカウンターに8ドル、包装紙1.64ドル、ウォータータウンからの商品輸送費7.43ドル、帳簿類に1.8ドル、さらに宣伝用チラシ2万枚に7.5ドルなどであった。ウールワースは自ら開店の準備のため働いたが、その後〈ウールワース〉店の特徴となった朱塗りの扉などは、既にこの時に始まっている。店の看板には思いきって3ドルを投じたが、この赤地の看板には、〈Great Five Cent Store〉と書かれていた。これは全くウールワースの着想であり、彼の宣伝センスを示すものといえよう。ところでこの店で売られた商品は第1表のごとくであった。最初の〈ウールワース〉の仕入品目とその仕入値段である。⁽⁶⁾

第1表 Utica 店の仕入商品及び値段 (1879年)

商 品 名	12ダース当り 仕 入 値 段	商 品 名	12ダース当り 仕 入 値 段
Toy dustpan	\$ 4.75	Stamped-in cup	\$ 5.50
Tin pepper boxes	3.75	Candlesticks	4.50
Drinking cups	3.50	Ladles	4.50
Gravy strainers	5.50	ABC plates	2.50
Tin scoops	5.65	Scalloped pie plates	5.75
Purses	5.25	Baseballs	4.75
Biscuit cutter	3.00	Cast-iron cover lifters	4.00
Flour dredges	5.25	Tack hammers	4.85
School straps	4.50	Tack claws	5.25
Skimmers	2.50	Animal cake cutters	4.00
Egg whips	5.50	Cake turners	5.65
Apple corers	5.75	Large graters	5.25
Cast-iron and sad-iron stands	5.00	Jelly-cake tins	4.75
Fire Shovels	5.50	Writting books	5.00
Boot blacking	5.75	Pencil charms	5.75
Animal soap	5.85	Lather brushes	5.50

Tin spoons	4.00	Hemstitched handkerchiefs	
Police whistle	5.00		.40 per dozen
Pie plates	4.75	Linen thread	.39 per dozen
Red jewelry	5.00	Barbers' thread	.43 per dozen
Turkey-red napkins	.50 per dozen	Novelties, \$1.15 to \$1.40 per thousand	

これらの商品はすべて5セント以下で売られたが、今日の眼からみると、当時の商品が非常に高かったことがしられる。たとえば、4.75ドルで仕入れたパイ皿は2〜3年後には3ドルに、後には2ドルに下がっている。従ってこの最初の店は目新らしさを売る「安売り店」であり、後にみられるような大量仕入れによる廉売ではない。ただ商品の種類と変化については非常に考慮を払い、10ドルの red jewelry を彩りとして仕入れているが、これはその後〈ウールワース〉店の特色となった。第1日目の売上げ9ドル、2日目41.22ドルと、最初の二週間は順調であった。ウールワースは自ら働き、二人の店員を雇い、土曜の夜はさらにパートのセールスガールを使った。しかし突然売行きがとまり、チラシを配るなど宣伝に努めたが、四月には遂に閉店の余儀なきに至った。

ウールワースはこの失敗を、5セント・ビジネスのためではなく都市の選択を誤ったためであると信じた。そこで残った資金30ドルを銀行から下すと次の都市を探した。かくして、儉約なオランダ移民の多く住むランカスター(Lancaster, Pa.) が、第2回目の冒険の地となった。再びモーア & スミスから信用で410ドルの商品を仕入れ、1879年6月21日開店した。この店では始めて、“Great Five and Ten Cent Store” “Woolworth’s 5 and 10 Cent Store” のサインが使用され、全商品5—10セントの価格であった。第1日目に127.65ドル(全商品の約30%)を売り、ウールワースは成功を確信した。開店翌日の父宛の手紙で、大成功なので次に出す店を考えていると述べている。

ランカスター店は、〈ウールワース〉の最初の永続的に成功した店——したがって〈5 & 10〉の発祥の地——となった。ウールワースはすべての経費を切りつめ、ユティカ店で使用した1ポンド8セントの包装紙もこの店では止め、

古新聞紙をポンド当り2セントで買入れ、自分で店までかついで来て使った。7人の女子店員を使ったが、週給は1.5ドルと安く、長時間働かせた。商品の破損には特に厳しく店員を監督し、1ペニイまで計算するという徹底したやり方であった。勿論妻も、土曜の夜の忙しい時には、子供をカウンターの下に寝かせて手伝った。

第3・第4の冒険の地はランカスターから35哩離れたハリスバーグ店(Harrisburg Store, Pa.)とヨーク店(York Store, Pa.)であった。ハリスバーグ店は、ランカスター店の開店から1ヶ月も経たぬ7月19日に開店し、兄と同じようにグレート・ペンドからウォータータウンに出てモーア & スミスで働いていた弟のチャールズに、週給7ドルで任せた。間口12呎・奥行16呎・家賃週5ドルの小さな店で、従業員の給料はチャールズの7ドルを入れて週11ドルに抑えている。この店もユティカ店と同様数週間は活況を呈したが結局失敗に帰し、翌1880年3月に店を閉じると、4月3日にはヨーク店を開いた。弟チャールズが週給8ドルで再び店を任された。この店の売上記録が残されているが、第2表の如く漸減し、6月25日には閉店せざるを得なくなった。約3ヶ月間のバランスは、1,000ドルの売上げに対し純益は僅かに36ドルにすぎなかった。⁽⁷⁾

ウールワースが選んだ五番目の都市はスクラントン(Scranton, Pa.)であった。

1880年11月6日開店、サインには、“Woolworth Brothers, 5 & 10 Cent Store”とある。この店は成功であった。第1週の売上げ242.08ドル、第2週137.11ドル、クリスマスの週には621.71ドル、クリスマス・イヴだけで235.07ドルを売上げた。第1年度の売上げは9,000ドルを越え、年平均1,000ドルの純益を挙げる、ランカスター

第2表
YORK STORE の売上げ

第1週	\$ 222.52
2	176.46
3	90.80
4	107.94
5	76.97
6	62.99
7	41.95
8	45.20
9	46.54
10	46.25
11	38.70
12	35.60

店につぐ第2の永続的に成功した〈ウールワース〉店となったのである。但し、このスクラントン店はのちにチャールズが兄の持分を買収し、自分の独立経営としたので、サインの“Woolworth Bros.”は取り外されることになった。

こうして1879年2月から1880年末までの2ヶ年間の奮斗の結果、ウールワースは負債を返済し、銀行に2,000ドルのセーヴィング・アカウントを開くことができた。のちにウールワースは、「この時の2,000ドルは、今の2,000万ドルより金持になった気がした」⁸⁾と述べている。五店の冒険のうち二店の成功の意味するところは大きかった。この二店で初期の売上げは、1881年18,000ドル、1882年24,125ドルと上昇し、5 & 10 セント・ビジネスは確実に経済的基礎を固めたばかりでなく、まだ他の地に、店を拡大し発展することのできる無限の可能性のあることを示していたからである。しかし、そのためには幾つかの困難もあった。第一に、他の商人との競争であり、そのためには特定の商品——いわゆる「提供品」(leader)——で卸値を切ってバーゲンし、他店を圧倒しなければならなかった。第二には、消費者から「安売り」という偏見を除去するために、魅力のある商品——特に商品のヴァリエティ——を豊富にし、顧客を惹きつけねばならなかった。さらに第三には、拡張のための資金をどうするかという問題であった。

(3) 初期の拡張政策とパートナーシップ制

フランク・ウールワースの初期の経営政策——それは生涯を通じてでもあったが——の主要点は、第一に、大量の商品を取扱い迅速にさばいて回転率を高めることであった。このためには出来るだけ多数の店舗が必要であり、これがチェーン・ストアへと発展する根本的な誘因となった。第二には、直接製造業者から大量購入することによって仕入値を下げると共に、特定商品を発注して商品ラインのヴァリエティを増加させることであった。このため仕入の中心地であったニュー・ヨークに中央事務所を設け、仕入れと共に全般的管理を行うことが必要となる。かくして、販売活動と管理活動との分離が促進されること

になった。第三には、借金をせず、また手形取引を避け、現金主義に徹することであった。ウールワースはのちに、「若し私が借入政策をとっていたならば、もっと急速に発展することができたかもしれない。しかし、私は決してそうしなかった。それが賢明であったと確信している」と述べている。この現金主義は、大量販売を目的として急速に店舗を拡張しようとする初期のウールワースには、資金的に大きな障害となった。そのために採用されたのがパートナーシップ制 (partnership system) であった。いま 1880—89 年における初期の〈ウールワース〉の経営を観察すると、右の三点が如何に合理的に組合わせられ、その発展に貢献したかということを知ることができる。

第 3 表 Woolworth 店初期の発展 (I) (1879—1886)

地名	パートナー	開店日	店の大きさ	開店日当日の商品金額	第 1 日目の売上げ
Lancaster (Pa.)	none	1879. 6. 21	35×14	\$ 410	\$ 127.65
Reading (Pa.)	{Seymour Knoxのち A. H. Satterthwait	1884. 9. 20	45×16	1,531	209.20
Harrisburg (Pa.)	H. H. Hesslet	1885. 8. 8	40×15	1,615	196.73
Trenton (N.J.)	Oscar Woolworth	1885. 9. 5	90×15	2,192	353.55
Erie (Pa.)	Saymour Knox	1886. 8. 28	150×22	2,492.75	213.25
Elmira (N.Y.)	E. Northrup	1886. 10. 16	45×15	2,245.35	29.05
Easton (Pa.)	A. Getman	1886. 10. 23	46×16	2,299.55	170.40

註(1) Scranton (Pa.) 店は既に弟の C. S. Woolworth の独立経営となっている。

(2) 他に失敗した店として、1884年 Newark (N.J.) 店、Philadelphia (Pa.) 店があり、又 Reading と Lancaster で試みた 25 cent store も失敗した。

(3) Erie 店はのち S.Knox の独立経営となる。

第 3 及び第 4 表により、〈ウールワース〉の拡大・発展が如何に急速であったかが判るであろう。1890 年現在、フランクの直営店 1、パートナーシップによる共同経営店 11、さらに独立した弟チャールズ経営の 2 店とセイモア・ノックス経営の 3 店を加えると、合計 17 店の〈5 & 10〉セント・ストアが、ペンシルベニア、ニュー・ヨーク、ニュー・ジャージー、コネチカット 4 州に拡大した。これら諸店の仕入れはウールワースが自から行ったので、大量仕入れ

第4表 Woolworth 店初期の発展 (II) (1887—1889)

地 名	パ ー ト ナ ー	開 店 年
Lockport (N.Y.)	{ Edwin M. McBrier Seymour Knox	1887
Utica (N.Y.)	Carson C. Peck	1888
Poughkeepsie (N.Y.)	Mary A. Creighton	1888
Wilmington (Delaware)	Baron W. Gage	1888
Allentown (Pa.)	Clinton P. Case	1888
Buffalo (N.Y.)	Seymour Knox	1888
Syracuse (N.Y.)	A. E. Coons	1889
New Haven (Conn.)	Allen Creighton	1889

註 1889年に Seymour Knox が独立し、フランク・ウールワースは Erie, Lockport, Buffalo の三店の権利を譲った。

による利点は次第に其の効果をあげるようになった。1889年のウールワース傘下12店の売上げは、247,214ドルに上り、ウールワース自身の利益は月1,000ドルを越した。

ところで、この初期の拡張政策を支えたのは、パートナーシップ制であった。第3・4表にみられる如く、ランカスター店を除くすべての店舗がパートナーとの共同経営である。これは拡張のための資金を借入れによらずに手に入れる最良の方法であり、通常ウールワースとパートナーとが切半して資金を提供し、リスクも利益も又切半するという方法であった。ウールワースは、信頼できるパートナーさえ探せるならば、共同経営者としての利益動機からこの制度を有利と考えたのである。しかし誰をパートナーにするかは問題であったが、まず身内の者から選んでいった。たとえば、最初のパートナーであるセイモア・ノックス (Seymour Knox) は伯母ジェーン・マックブライアー・ノックスの息子であり、ミシガンの商店で7年店員として働き、出資するだけの貯えをもっていた。パートナーとなった時は24才であった。トレントン店のオスカー・ウールワースも親戚であり、ロックポート店の場合には、ウールワースとノックスが夫々 $\frac{1}{4}$ 、従兄のエドウィン・マックブライアーが新しいパート

ナーとして $\frac{1}{2}$ を出資した。ポウキーブシイ店のマリー・クレイトンは義妹であり、ニュー・ヘヴン店のアレン・クレイトンは義弟であった。姻戚でない場合には、古くからの友人を多く選んだ。ユティカ店のパートナーで、のちウールワースの右腕となったカーソン・ペック (Carson C. Peck) は、同じジェファソン郡でウールワースと同じような環境で育った古い識り合いであり、アレントタウン店のクリントン・P・ケースは、ウォータータウンで矢張り店員をしていた。またシラキュース店のクーンズ夫人は、モア & スミスの販売主任であった。こうして、初期の15店のマネジャーのうち、ウールワースと余り個人的関係をもたなかったのは、四人にすぎなかった。この事実は、この時期の急速な発展の資金的背景をよく伝えているが、また同時に、弟チャールズ、ノックスのごとく、次第に独立して傘下を離れてゆくケースのあったことも注意すべきであろう。のち、パートナーとして事業に入り、ついで独立したウールワースの従兄ハーバート・ウールワースの場合などは、公然とウールワースに対抗するようになった。ウールワースもこうした事情を考慮して、1890年以後はパートナー制を止めて、直接雇傭制 (employee manager system) にきりかえるのである。

1886年の暮、店数の拡大に伴う管理上の必要から、ニュー・ヨークのブロードウェイに事務所と倉庫をおき、ウールワースはここに移った。この事務所の扉に記された〈Office of F. W. Woolworth, Buyer and Manager for the Woolworth Syndicate, Strictly 5 and 10 Cent Store〉というサインは、小売業における執行業務と管理業務の分離を示すものとして象徴的であろう。

しかし、事務所をニュー・ヨークに移した当初の原因は、管理の問題というよりも仕入れの便宜のためであった。フランクは抜け目のないバイヤーであり深い商品知識をもっていたので、製造業者からの直買によって中間業者を排除することが、如何に商品価格を下げうるかということに気づいていた。したがって、国産品・外国品の卸商が集中するニュー・ヨーク進出は単に仕入れの便

宜のためだけばかりではなく、大都市周辺に蝟集する一般消費財の中小メーカーとの直取引にあったのである。しかし当時は、慣習上製造業者からの直買は非常に困難であった。そのよい例がキャンディであり、当時ポンド当り25セント—1ドルという小売値のキャンディを、 $\frac{1}{4}$ ポンド5セントで売る事に成功したのはこの直買システムのためであった。それ以後キャンディは〈ウールワース〉の重要な商品ラインとなり、のちにはアメリカのキャンディ消費の $\frac{1}{4}$ 、年間250万ポンドを売り、純益300万ドルをあげるようになったのである。

ウールワースが管理の問題に注意を向けるようになったのは、病気をして暫く動けなかった1888年以後のことである。ウールワースはのちに、「この病気が私の成功の基礎であった」と述懐しているが、この年から従来ウールワース1人で掌握していた管理的権限を有能な部下に移譲し、ニュー・ヨーク事務所がシンジケート全体の中央本部として機能するようになるのである。本部のジェネラル・マネジャーに選ばれたのはユティカ店のパートナー、カーソン・ベックであった、1889年フランクはユティカ店のベックの持分を買とり、本部へ呼び、ジェネラル・マネジャー兼バイヤーとして、従来の自分の仕事を分担させることにした、ベックは以後25年間ウールワースの片腕として活躍する。

三 全国的チェーン・ストアへの発展

(1) 拡張と販売政策

1890年代のアメリカ経済は、1893年・97年と二度の景気後退を経験したが、〈ウールワース〉の事業はさらに発展を続け、寧ろこの時期にその基礎を固めた。ウールワースは1890年始めてヨーロッパに渡り、大陸商品の仕入れについて調査を行ったが、帰国するとすぐ傘下の各店マネジャーに、「合州国センサスを一見すれば、〈ウールワース〉の店舗を新設するに好適な優に百の都市があると確信する」という手紙を出して驚かせた。⁹⁾ 事実、90年代は再び〈ウールワース〉の拡張の時代であった。

1890年には、スプリングフィールド (Springfield, Mass.) とウースター (Worcester, Mass.) のマサチューセッツ州に2店、続いて、始めて南部に進出し、ヴァージニア州のリッチモンド (Richmond, Va.) とノフォーク (Norfolk, Va.) で成功を収めた。翌91年には、人口1,308,000という従来店を出した最大の都市であったロチェスター (Rochester, N.Y.) に、家賃年4,500ドル、間口114呎・奥行116呎、60人の店員を使うという大きな店を出し、第1週の売上5,217ドルという新記録をつくった。ついで1892年には、小さいが、ベスレヘム (Bethlehem, Pa.), ホリョーク (Holyoke, Mass.), パターソン (Paterson, N.J.) に3店を開設した。

1893年には不況が始ったが、借金をせず現金保有に努めた〈ウールワース〉にとっては、製造業者を買いたたいて安く仕入れることができたから寧ろ拡大の好期であった。不況の3年間に8店を増加させたが、この中にはかつて失敗したニューアーク店 (Newark, N.J.) も含まれ、今度は第1日目の売上げ1,807ドルという成功を収めた。プルマンの大ストライキのあった1894年の総売上げは880,418ドルに上り、翌95年春には、第5表のごとく店数28店、年間売上げは100万ドルを越えたのである。

1895年以降、大都市への進出が始った。同年8月にワシントン店 (Washington, Washington, D.C.), 11月には始めてニュー・ヨーク地区に進出、古い商店の集るフルトン街にブルックリン店をだした。3階建の建物で、間口42呎・奥行122呎という大きな店舗で、第1日の売上げは3,139ドルという新記録であった。続いて1896年に4店、97年に6店を開いたが、この中には著名なR・H・ホワイト商店とジョーダン・マーシェ商店の間に開店したボストン店、伝統的な商店街に進出したマンハ

第5表
1895年の5 & 10店数

州名	店数
New York	8
Pennsylvania	6
New Jersey	5
Massachusetts	3
Connecticut	2
Virginia	2
Delaware	1
N. Hampshire	1

ッタン店の外、フィラデルフィア店、ピッツバーグ店など、大都市への進出が目立ち、1900年までには、〈ウールワース〉最大のニュー・ヨーク14番街店を含めて、全系統店数59店、資本金は875,000ドル、売上げは500万ドルに達した。1879年400ドルの資金で始めたランカスター店から、僅かに21年のことであった。

20世紀に入ってからは、1902年の7店、翌1903年の7店など新店舗の開設もあったが、店数増加の主要な要因は弱小チェーンの買収にあった。即ち1904年には44店という従来の年間最大増加を示したが、これは始めて西部への進出を決定した〈ウールワース〉が、地方チェーンを吸収・合併した結果であった。従来西部への店舗開設をためらっていたのは、輸送費の問題であった。しかしこの頃になると、大量購入による原価の切り下げが西部での5&10セント・ビジネスを十分に可能としたため、急激に西部のチェーン商店の買収にりだすことになったのである。

第6表 西部におけるチェーンの買収

From Pfohl & Smith :

Mineapolis, Minn., Marshalltown, Iowa.
Joplin, Mo., Fargo, N. D., La Crosse, Wis.,
Denver, Colo., Des Moines, Iowa,
St. Paul, Minn., Pueblo, Colo., Lincoln, Neb.,
Sioux City, Iowa, Springfield, Ill.,
Cedar Rapids, Iowa, St. Joseph, Mo.,

From S. D. Rider :

South Bend, Ind., Davenport, Iowa,
Lafayette, Ind.,

From George B. Carey :

Joliet, Ill., Dubuque, Iowa, Aurora, Ill.,

From John W. Carey :

Decatur, Ill.,

1904年西部で行われた買収は第6表のごとく21店であるが、その外トベカ (Topeka, Kansas), スプリングフィールド (Springfield, Ohio) の二店が新設され、この西部店を統轄するために西部事務所 (Western office) がシカゴに設けられた。さらに同年中の店舗増は、マッキースポート

McKeesport, Pa.) 近傍のマーフィー・チェーンの12店を買収、またマサチューセッツ州に5店の新店を開くなど44店に及び、1904年末の店舗総数は120、西海岸とメキシコ湾岸を除いた殆んどどの州に及ぶ大チェーンに成長したのであ

る。

1890年代の不況の中での発展は、厳しい販売政策を要求した。フランクは絶えず各店のマネジャーと連絡をとり、商況や種々の注意を印刷した手紙の形式で与えていた。たとえば1893年の不況時には次のような注意を書き送っている。⁴⁰

市況の悪い時これを乗り切るには、できるだけ購買意欲をそそるように商品を飾り、週2回はショウ・ウィンドウに特別の安売りの値札をつけた買得品 (leader) をならべ、必要なら特別提供品を10セントで出しなさい。たとえば1ダース1ドルで仕入れたガラスの水さしなどは、店の経費としては1.35ドルで売らねば合わないのだが、「目玉」(leader) として有効だろう。又ダース1.15ドルで売らねば損をするランプなども、客寄せには向くだろう。……市況の悪い時気をつけるもう1つの点は、冗費の節減である。必要以上に売子を雇ってはいけぬ。暖房のガスを全部つけてはいけぬ。石炭もできるだけ節約しなさい。輸送費の請求書を忘れずにみて、卸値だけで値段をつけてはいけぬ。よくあることだが、卸値がダース5ドル～6ドルだと、10セントで売れるかどうか考えもせずに5セントのカウンターにならべる者がいる。安く仕入れた商品だからといって、安く売らねばならぬ理由はない。まず目立つ所に、「目玉」の商品をおくこと。これが当店の商法だということを忘れないで貰いたい。次は1891年のマネジャー宛の警告であるが、次のように云っている。⁴¹

先日各店を廻って気がついたのだが、店員が客を待ちながら店中を走り廻っているのがある。これは田舎の商店のやり方で、当店のやり方ではない。女店員1人にはそれぞれカウンターを決め、そこを離れさせてはいけぬ。或る店などでは、小説を読んでいる売子がいたが、これなどはすぐ止めさせなければいけぬ。勤務時間中に本を読んだりガムをかんだりするのは嚴重に注意すべきである。

同年のクリスマス・シーズン前に与えた手紙では、さらに細かい注意が述べられている。⁴²

クリスマスの装飾で、店を特別に飾りなさい。クリスマス・ツリーはショウ・ウィンドウに置くのが適当だろう。ともかく、店を普段と見違えさせること。この時期は、普段売れない「残り物」を処分する絶好の機会である。他の時期ではとても売れ

そうもないものが、はける時である。壊れた玩具や人形は、毎日修理して売ってしまいなさい。店員や客に盗まれぬよう気をつけねばいけぬ。店が混んでいる時には、親と一緒に限り子供を入れてはいけぬ。そんな子供は盗みに来たのに違いないから。金を扱う出納係には特に注意しなさい。経験では毎年必ず1店は、出納係の不正から大きな損害をうけている。それ故、盗むチャンスが一番あるのは出納係だということを忘れないで欲しい。

1898年、客をどう扱ったらよいかという問題に関して、ストア・マネジャーに再び注意を与えている。⁴³

表まで出て客を店に引っぱり込んでどうかという者がいるが、客を呼びこむなどというのは古いやり方で、決してしてはいけぬ。そうでなくとも、客が気づかずに店に入ってしまうという方法がある。それにはウィンドウの陳列を魅力的にし、それをみて入ってきた客の注意をますように、カウンターに沢山の商品を並べておかなければいけぬ。

のち1909年に、イギリスにチェーンをつくらうとしてイギリス商人の商慣習を視察したフランクは、イギリスの商店がアメリカとは逆に間口が広く奥行が狭く、一度店に入って来た客には店員がうるさくつきまとうので、客はまずウィンドウで何を買うか決心した後でないと店内に入れない慣習のあるのに驚いているが、〈ウールワース〉の方法は全く逆であった。上記のマネジャーへの注意は更に続けて、⁴⁴

客の邪魔をしてはいけぬ。満足の前まで商品をみさせなさい。決して圧迫感を与えてはいけぬ。アメリカで成功したワナメーカーやマーシャルフィールドでは、店員を決して客に近寄らせなかった。客はお祭りに行ったように、何かを買わなければならないといった感じを全くもたずに、店内を歩き廻れるようにしなさい。客を気楽にさせなさい。待合室や洗面所を設けるのはよい考えで、店を客が友人に会うような場所にてきればよい。無料のサービスも結構です。先日ある店で、無料の氷をサービスし、また「御自由にお計り下さい」と書いて体重ばかりが書いてあったが、これなどは良いアイデアだろう。

掛声ばかりでない本当の大安売りなら、特売をしろ。ただその時には、〈5 & 10〉で10セントの品は、他店では絶対に20～25セント以下では買えないことが必要である。当店の広告の要点は、ショー・ウィンドウとカウンターにあることを忘れてはいけぬ。

大都市に進出するようになった〈ウールワース〉は、既に旧来の「安売り屋」ではなかった。他の大商店と競争するため店内装飾・雰囲気・接客態度にも力を入れた。ニュー・ヨークの14番街ではパイプ・オルガンを入れて演奏するなど、アークライト燈での照明・暖房など百貨店的なサービスを重要視しはじめている。

商品ラインも増加した。1895—96年にかけて、ヨーロッパから仕入れた玩具・人形・ジャックナイフや、テーブルクロス・台所用品・布地などが加わった。19世紀末のニュー・ヨーク事務所には、ジェネラル・マネジャーのヒュバート・パーソンの下に9人の専門バイヤーがおり、商品ラインを分担して仕入れにあっていたが、この事務所には他に23人の男女の事務員、5人のタイピスト、7人のビル・クラーク、9人の会計係、他に復写係と雑用の女子の事務員が働いており、この事務所の給料だけで年間11,000ドルであった。専

第7表 1902年における主要商品

国内商品		外国商品	
Candy	\$ 672,000	Japanese goods	\$ 72,951
jewelry	253,000	laces and hamburgs	129,788
stationary and novels	326,000	notion and novelties	157,000
ribbons	168,000	china	248,733
hosiery and knit goods	129,000	crockery	74,866
notion and novelites	404,000	dolls	65,533
hardware	264,000	toy and games	121,301
tinware and enameled ware	255,000	tree ornaments	65,525
glass ware	245,000		
crockery	210,000		
toy and games	198,000		

門バイヤーによる仕入れは需要よりはるかに先立って行われ、在庫はニュー・ヨークとニューアークの倉庫に保管された。1903年の仕入れ総額は505万ドルであったが、そのうち20%の104万ドルは外国からの輸入であった。その主要商品は第7表のごとくである。⁴⁵⁾

(2) 管理的諸問題

1904年までの〈ウールワース〉は、全般的管理と統制、全店に対する仕入れ・保管等の業務をニュー・ヨーク事務所に集中し、ヒュバート・パーソンをジェネラル・マネジャーとして、バイヤー、コンストラクション・スーパーインテンドント、インスペクター、ブックキーパー等業務の分担化が進行していたとはいえ、完全にフランク・ウールワースのワンマン的個人企業であった。毎年2月には、ウールワースとパーソンは五番街の豪華なウールワースの新邸宅の一室に閉じこもり、全店の業績評価 (inventory) を行い、2月1日には各マネジャーに批判と注告の書面とともに、年間利潤の分け前をボーナスとして与えた。

ニュー・ヨーク事務所は全店の仕入、各店の建築・陳列・装飾、さらに経営全般の査察と勧告等、シンジケート全体の統一・長期計画に関してコントロールを行ったが、販売業務に関してはストア・マネジャーに広汎な権限を与えていた。したがって、マネジャーの経営能力はシンジケートの発展に大きな影響を及ぼすものであった。マネジャーは、資金の不足した初期の拡張時代にはパートナーシップ制をとったが、1890年代以降は有給マネジャー制 (salaried manager system) を採用したので、マネジャーの販売活動に対する刺戟として「ボーナス制度」がとられた。これは毎年の各店の純益の25%を限度として、成績に応じたボーナスを支給するもので、毎年2月1日にウールワース自らが査定しこれを与えたのである。

組織の急速な拡大に伴って、有能な人材の必要性が増大した。初期には、ウールワースの従兄弟・義兄弟等姻戚者から多くマネジャーを選び、ウールワー

ス自身屢々ウォータータウンを訪れ、自分と同じような環境で育ち教育をうけた青年を探したが、既にそれでは間に合わなくなった。そこで各ストア・マネジャーに注意して、店員の中で有能な若者が将来マネジャーになりうるようなら、必ず事務所へ報告するよう命じている。店員は普通週給6ドルの雑役係として採用され、能力に応じて昇給し、本部の信任に応じてストア・マネジャー、或いはニュー・ヨーク事務所に引きぬかれたのである。

〈ウールワース〉組織で働く者には、ニュー・ヨーク事務所で働くことが最高の名誉であるとともに、昇進・富への最短のルートであった。ニュー・ヨーク事務所で働くことは、いわば組織の中核 (inner circle) への加盟を認められることであり、各ストアでは全く判らぬ営業全般の知識に接し、管理的立場、すなわちトップへの最短距離にあったからである。ニュー・ヨークにウールワースが集めた有能なスタッフに、姻戚者が余りみられないのも興味のある点であろう。カーソン・ペック、クリントン・ケースやハリイ・ムーディ、クラリオン・ウィンスロウなどは、ウールワースがウォータータウン近傍でさがした人々であったが、フランクの死後二代社長となったヒュバート・パーソン (Hubert T. Parson) は新聞広告で入社し、アルヴィン・アイヴィ (Alvin E. Ivie) は雑役係から昇進し、またのちの経営陣に加わったオスボーン、ゲージなど、その能力だけで事務所に引きぬかれた者が多かった。こうしたウールワースの人事の扱いは、インフォーマルな縁故主義とフォーマルな能力主義を、組織の発展につれて上手に組合わせていったと云えよう。

経営幹部の育成・抜擢とともに、一般従業員に対するこの時期の労務対策はどうであったろうか。最初のランカスター店当時は、女子を週1.5ドルで売子として使用した。その頃の小売店では店員は寧ろ男子が一般的であり、販売技術が重視された時代であった。〈ウールワース〉では最初から売子には女子を使い、給料の経費の節約をはかっているが、次第にデパート等の影響で店員としての婦人の地位は向上し、賃銀の上昇がみられるようになった。ウールワ-

スはあらゆる賃銀の増加には断乎として反対し、1892年のストア・マネジャー宛の手紙の中で次のように述べている。⁶⁶⁾

当店では年間経費の $\frac{1}{3}$ 以上を賃銀に支払っている。我々は安い商品 を 売 る の だ か ら、安い働き手が必要なのである。当店では経験のあるセールス技術をもった女子店員は不用だから、有能で余分に賃金を払わねばならないような店員には、どこか他に移って貰った方がよい。正直で働きの店員が週2〜3ドルで採せるのだから、特別な場合の外は週3.5ドル以上払ってはいけない。……一つ確かなことは、若し高い賃銀を払えば、現在の安い値段では売れないということ。このことはすべての店員が銘記すべきである。

しかし、この手紙を書いた年のクリスマスに、傘下の1店で最初の組織的争議があった。1896年には、6ヶ月以上の勤続者に対して1週間の有給休暇が定められた。

1899年のクリスマスには50万ドルからの売上げがあったが、この時始めて、ボーナス制度が一般店員に適用され、25ドルを限度として年間5ドルのボーナスが支給された。しかし〈ウールワース〉の低賃銀に対する不満が大きかったので、女子店員に対して週給最低2.5ドルが保障されることになったが、たいていの店では最低は同時に最高でもあった。ウールワースは、「店員が他店に移らぬようにするには、他店より少しだけ多く与えればよい。……店員が遅くまで仕事をした時には、残業手当を払わず、翌日ゆっくり出店させなさい」と述べている。⁶⁷⁾

しかし20世紀に入ると、デパートその他の商店の女子店員に対する需要の増大と婦人の地位の向上により、従来の如き低賃銀政策を維持することが困難となった。1902年には週給3ドルの最低賃銀制が定められたばかりでなく、クリスマス・シーズンの特別手当として、クリスマス前の第3週は全店員1日75セント、第2週は85セント、直前の週には1ドルが支払われることになった。なるべく賃銀を下げようとするストア・マネジャーに対して、ウールワースは

逆に警告して、「有能な店員がデパートに引き抜かれないように、十分に支払ってほしい。……安く働くからといって、短い洋服を着た15才以下の子供を雇ってはいけない」と述べている。大チェーン・ストアとしての体裁の必要のました〈ウールワース〉では、「安売り屋」的臭味を脱し、デパートメント・ストアと競争する意識が働いてきたのであろう。

毎年クリスマス後に棚卸しが行われ、各店の利益が計算された。グロスでの利益率が40%以下の店は注意されたが、余り高い利益率も警告をうけた。ウールワースは、「50%、60%、時にはそれ以上の利益を挙げることは可能であろう。5セントのカウンターにおくべき商品を10セントのカウンターに並べればよいのだから、それ程難かしいことではない。しかしそれは結局全体の売上げを減らし、客を他店に追いやるであろう」と述べている。⁸⁸ 又グロスで40%以下の場合には、客か店員のいずれかが泥棒しているか、品物を乱暴に扱い壊す率が高いのか、或いは利の薄い商品に力を入れ、利の高い商品をなおざりにしているか、のいずれかであると指摘している。ウールワースによれば、グロスで40—45%の利益率が理想的で、「グロスで45%、ネットで20%の利益を挙げられない店は、シンジケートの笑いものであろう」といっている。

45%のグロス、20%のネットという利益率は、今日の眼からは非常に高利益といえるかも知れない。しかし、19世紀末頃の一般小売店のマージンは、余り利用しうる統計はないが相当に高いものであり、グロスで40%以上というのが通常であった。⁸⁹ ネットでは20~30%が普通であり、それに比すれば〈ウールワース〉の利益率も大体順当であったと云えよう。ネットでの利益率の高いことで考えられるのは、20世紀、特に第1次大戦後販売経費が著るしく上昇したことであり、たとえば、1910年代の販売経費が15—20%であったのに対し1880年代には10%以下であった。いずれにせよ、この時代の非近代的な小売業における高利潤が、〈ウールワース〉の急速な発展を説明していると云えよう。

4. 競争と近代的大業企への発展

(1) 株式会社組織への移行

1903年にウールワースは、神経障害から3週間程仕事を離れねばならなかった。この病気で、今や大チェーン組織に発展した〈ウールワース〉が、彼個人のワンマン的管理では機能しえないことを痛感した。この事情を、「21年間私は〈ウールワース〉の事業を、私自身が人々を雇うというやり方（paying basis）で経営してきた。これは組織的でもあり、店員各人の独立心を尊重する秀れた方法であった。しかし今や時がたち、私自身でこの大きな企業を管理することは無理になった」と述べている。²⁰

1905年2月16日、ニュー・ヨーク州法により〈F. W. Woolworth & Company〉が組織された。資本金1,000万ドル、額面価格各100ドルの優先株（preferred stock）5万株と、普通株（common stock）5万株が発行されたが、前者は7%の配当が年4回にわたって支払われ、後者は定められた配当はなかったが、前者に対する支払が行われた後のあらゆる権利を所有者に保障していた。のちウールワース株式会社の幹部に莫大な富を齎らすことになったのは、この普通株であった。新会社の重役（board of directors）・役員（officers）・経営陣（executives）が選出されたが、第8表のごとくである。この新組織の採用についてウールワースは次の如く述べている。²¹

我々ウールワース組織の人々を打って一丸とする絆は、これによって強く結び合わされるであろう。……これで、各店のマネジャー、店員やオフィスボーイ、また婦人店員たちも、私や役員たちの身体に何が起ろうと心配はない。事業は以前と同様に続けられてゆくであろう。……私は病気で働けなかった時にはいつも、如何に私の責任が重いか、組織の人々の運命が如何に私の健康にかかっているかを考えていた。この新組織の採用により以前の経営よりも費用がかかることは確かだが、これは会社の安全という点から致し方のないことであろう。

株式会社への組織変更は、しかしフランク・ウールワースの個人的経営という性格をいささかも変えるものではなかった。発行された株式の大部分はウールワースの手中にあり、株式の

第8表 F. W. Woolworth & Company の役員

BOARD OF DIRECTORS	F. W. Woolworth	
	C. C. Peck	
	C. P. Case	
	H. A. Moody	
	H. T. Parson	
OFFICERS	F. W. Woolworth ... President	
	C. C. Peck ... Vice President	
	C. P. Case ... Vice President	
	H. T. Parson ... Secretary and Treasurer	
	C. C. Griswold ... Assistant Treasurer	
	H. W. Cowan ... Assistant Treasurer	
EXECUTIVES	B. W. Gage	C. S. Winslow
	C. M. Osborn	G. W. Strongman
	J. H. Strongman	L. G. Smith
	A. E. Ivie	L. J. Surdam
	W. Williams	F. B. Carpenter

公開は全く行われなかった。利己心を人間行動の基本と考えていたウールワースは、この株式を従業員に対する刺戟として有効に使用した。優先株は各ストア・マネジャーに、少しずつ功績に応じて、自由な価格 (liberal term) で譲渡したが、普通株に関しては恰も「聖杯」(Holy Grail) のように護持し、少数の役員以外には分け与えなかった。この方針について次のように云っている。²²

株式を公開すれば、もっと資本金額を大きくすることができたが、それはしなかった。優先株については、既に6,431株の譲渡が決定している。この株の処分について私は何も心配していない。若し私の所得が減るならば売却すればよいので、私の考えでは、最初の配当の支払われる4月1日以降の株価は110ドルとなろう。しかしマネジャーで望む者があれば、4月1日以降でも額面で譲渡しよう。株の安全性についていえば、果して100ドルの値打があるのか、この事業が5万ドルの価値があるのかを疑うものもあろう。私はただ、この会社の組織以前に私が注ぎこんだ金は、もっと多かったとだけ答えておこう。優先株には普通株のように会社に対する支配権はないが、全資産に対する第1抵当権が与えられているから、極めて安全である。普通株は、私自身とニュー・ヨーク及びシカゴ事務所のマネジャーだけが保有し、公開する予定

はない。

新会社の発足と共に、ニュー・ヨーク事務所は旧ステュアート・ビルディングの新事務所に移った。シティ・ホール・パークを見下す立派なものであり、商品展示室・プライヴェイトの役員室等をそなえ、特にウールワースの部屋は豪華で、「5 & 10セント・ビジネスは最早安売り屋 (cheap John affairs) ではない、というのがフランクの持論であった。立派な客用待合室はいつも業者で混雑していたが、〈ウールワース〉との取引は取引額の大きさのために、大きな魅力であった。この時期になると、〈ウールワース〉の仕入れの大部分は製造業者からの直接購入であった。しかし、〈ウールワース〉自ら製造を行うということは、試みられなかったし、また行おうとしなかった。製造業者を相互に競争させるばかりでなく、事務所のバイヤー同志を競争させることによって、仕入れ原価を引下げた。仲介業者を排除することによって得られた大きな手数料が、リベートとして流れ込んだのである。

新会社設立前120店であった店舗数は、1906年には160店、(売上げ1,500万ドル)、1908年には前年の不況にもかかわらず189店(売上げ2,000万ドル)に達した。こうした店舗の地域的拡大は、ニュー・ヨーク事務所とシカゴ事務所だけで統割することを不可能とした。そこで1908年、全国を6地区に分割し、各地区の責任者として本部のインスペクターを転出させ、各地域のスーパーインテンドントとしたが、スーパーインテンドントはそれぞれの地域の商業的中心都市に地区本部を設け、地区内の全店の経営と発展とに全責任を負うことになった。第9表はその地区の担当者と店数及びその立地諸州名である。

1909年、ウールワースは〈5 & 10〉チェーンのイギリス進出を決意した。ペック、ケース、パーソン、アイヴィ、ムーディなどシンジケートの首脳部は、イギリス人の購買慣習の相異・イギリスの商業における資本回転率の緩慢さなどを指摘し挙って反対した。しかしイギリス進出の考えは、1890年始めて渡英して以来のものであったから、ウールワースはこれを決行することに決め、

第9表 F. W. Woolworth & Company の District 区分 (1908年)

District	Head Quarter	No. of Shops	states
No. 1	Boston	37	Main, N. Hampshire, Mass., Rhode Island
No. 2	Albany	35	Conn., Vermont, N.Y. State down to Harlem River
No. 3	New York City	28	Long Island, N. Jersey, City of N.Y. below the Harlem River
No. 4	Philadelphia	39	Penn., Delaware, Maryland, District of Columbia, Virginia, W. Virginia
No. 5	Chicago	29	Ohio, Indiana, Illinois, Michigan, Wisconsin, Minnesota, N. Dakota, S. Dakota
No. 6	Omaha	21	Iowa, Missouri, Utah, Kansas, Nebraska, Colorado, Wyoming

自ら調査のためにロンドンに渡った。『ドレーパーズ・ジャーナル』のようなイギリス業界誌はその失敗を予想し、また『デイリー・メール』紙は「イギリスの大衆は安物のインチキ商売 (cheap and shoddy bazaars) に反対するだろう」と警告した。事実、従来アメリカ人でイギリス小売業界に入りこんだのはデパートのセルフリッジぐらいのものであったが、とても成功しているとは云えなかったし、イギリス商品はアメリカ製品に較べて、値段が安いばかりでなく品質にも優れていたから、多くのイギリス人はその失敗を確信した。

資本金 50,250 ポンドの F. W. Woolworth & Company, Ltd. が組織された。額面 10 ポンドの優先株 5 千株、額面 1 シリングの普通株 5 千株が発行され、その殆んどをウールワースが保有した。アメリカでの〈5 & 10 セント・ストア〉の愛称にならって、〈3 & 6 ペニイ・ストア〉 (6d and 6d) と呼ぶことになった。アメリカからは、従弟で六番街店のマネジャーであったフレッド・ウールワース、雑役係から昇進しスパーインテンドントの地位にあったバイロン・ミラー、ウォータータウン出身で 14 番街店のマネジャーをしていたサミュエ

ル・バルファーといった若手が引きぬかれてイギリス店をみることとなり、またワナメーカー店の滞英バイヤーの紹介で、のちブリティッシュ・ウールワースの総責任者となったウィリアム・スティーヴンソンが、この時に雇われた。

最初のイギリスでの開店の地はリバプールで、1909年11月5日に開店した。もの珍らしさから2日間で6,000人の客があった。売上げは当初緩慢であったがだき上昇し、この最初の店は成功であった。続いてリバプールに第2店が開かれ、さらにプレストン、マンチェスター、リーズ、ハルと続き、1910年の6月までに6店が営業を開始した。かくしてイギリス進出は成功した。商習慣の違いから、イギリス店はアメリカ店より装飾に金をかけ贅沢な雰囲気にし、またストア・マネジャーの大部分にイギリス人を雇うなどの差異はあったが、チェーン・ストアはアメリカよりも急速に受け入れられた。1912年に店数は28店に増加し、年間純益は10万ドルに達した。

(2) ヴァリエティ・チェーン業界の競争

ヴァリエティ・ストアとしての〈ウールワース〉の発展は、同じ〈5 & 10セント〉業界の発展でもあったから、20世紀に入ると他チェーンとの競争の問題が生じた。競争チェーンには、ウールワースから独立分離して業界に入り、ウールワースと常に友好的な関係にあったチェーンと、ウールワースとは関係なく業界に進出し、対抗的立場に立つに至ったチェーンとがあった。

友好的チェーンには、ウールワースの従兄で最初のパートナーでもあったセイモア・ノックスのチェーン (S.H. Knox & Co., Buffalo, N.Y.), ウールワースの弟のチャールズのチェーン (C. S. Woolworth, Scranton, Pa.), フランクと同じウォータータウンの商店員で弟チャールズのパートナーとして業界に入ったフレッド・カービイのチェーン (F. M. Kirby & Co., Wilkes-Barre, Pa.), ノックスを通じて業界に入ったアール・チャールトンのチェーン (E. P. Charlton & Co., Fall River, Mass.) などがあった。これらのチェーンはその初期から、〈ウールワース〉と種々の協力関係にあった。〈ウールワース〉の帳簿は早くも1892

年から、このような関係のあったことを示している。²³

我々は1892年1月以来、合衆国ガラス会社（United States Glass Company）との取引について努力してきたが、1893年1月以降、購入額に応じてリベートを受取るという交渉に成功した。そこで購入額を出来るだけ増加させるため、ノックス、カービー、チャールズ・ウールワースを仲間に加え、購入に際してはこれら35店の総購入額を1会社の購入として扱い、その額に応じてリベートを受取ることになった。したがって、年間の購入額が25,000ドル以上ならば7%のリベートを受取ることになる。但し、7%がリベートのマキシマムである。

協力は右の如き仕入以外、種々の方法にわたった。たとえば、不文の協定ではあったが非常によく守られたのは、相互のチェーンの地域を侵害しないという地域協定があった。また協同仕入・情報交換など、相互の利益を増進するための種々の協力が行われた。それ故1900年代には、〈ウールワース〉の店数と、協力関係にある他チェーンの店数とは、ほぼ同数にまで発展していた。

これに対して、〈ウールワース〉の競争相手として発展していたチェーンがあった。中西部に約12店をだしていたマックロイ（McCroy）、ペンシルバニア州に地盤をもつタイタス（Titus Supply Company）、ニュー・ジャージー州とニュー・ヨーク州に発展していたガーマイン（H. Germain）、ニュー・ヨーク州のロスチャイルド（Rothchild & Company）などがそうであるが、のちウールワースの最大のライバルとなったセバスチアン・クレスギ（Sebastian S. Kresge）とサミュエル・クレス（Samuel Henry Kress）も、既にこの頃その地盤を拡大しつつあった。クレスギは農村出身でのち金物のセールスマンとなり、ピッツバーグで〈5 & 10 セント・ビジネス〉に成功、各地に店舗を拡大していたが、大胆で有能な商人であった。またクレスは、フレッド・カービーによってこの業界に入り、南部に店舗を發展させていた。さらにウールワースの従兄で、その真似をしてこの業界に進出したハーバード・ウールワース（Herbert G. Woolworth）は、ボストン、ウースター、オルバニイ、ロチェスターなどあらゆる

都市でウールワースのチェーンの妨害を試みた。入口と装飾窓を赤で塗り、ウールワースの商号を用いるなど、フランクのチェーンと間違いやすかったため、フランクは生涯にわたってこの従弟の裏切り行為を許さず、最後には業界を迫出して失った。

これらのライバル・チェーンは、それぞれ独立では〈ウールワース〉と対抗しうるものはなかったが、若し彼らが協同するとなるとやはり脅威といわねばならなかった。1905年に、これらライバル・チェーンが合同して資本金500万ドルの株式会社となり、ウールワースと対抗するという噂の流れた時、ウールワースは公然と対抗手段にでた。その方法は次の如くであった。²⁴

- 1 競争チェーンがショウ・ウィンドウに商品ラインを展示したら、その中で最も売れ行きのよい商品を選び、その半値でウールワース店のウィンドウに飾ること。そして相手チェーンがその商品の展示をやめるまでは毎日続けること。
- 2 全く広告などせずに、別のウィンドウに卸値グロス（2ダース）当り14.4〜36ドルの商品を特別提供品として並べること。しかし店内では、恰もあたり前の商品と同じように店の奥の小さなカウンターにそれを置き、どんなにお客が来ようと1人だけ女子店員を配すること。こうした特別の特価品の展示を、あまり目立たぬウィンドウでずっと続けること。
- 3 上記のような特別提供品の展示は、店の活気を増すために、他店との競争がない場合でも週に1回は行うこと。

この時期に〈ウールワース〉では、10セント商品として、オイル・ストーヴ、キャンプ・チェアー、コーヒー挽き、洗面器、水さし、衣類バスケット、傘、レース・カーテン、ベッド用毛布、ナイトガウン、上っ張り、男子用白及び色物シャツ、婦人用スカート、子供服などの未曾有の廉売を行った。1905年5月8日付のピッツバーグ店マネジャー、オルブライトの報告書は、競争チェーンとの激しい商戦について次の如く述べている。²⁵

土曜の夜店を閉めたあとで、クレスギ & ウイルソン店と最初の斗いがあった。出血

はあったが我々は勝利を収めたと信ずる。土曜日の手紙で記したように、我々は輸入品の陶製サラダ皿、大型水差し、チョコレート壺の飾り変えと値段のつけ変えを行った。10時半に済ませニューベリー氏と私は車で家に向った。クレスギ & ウイルソン店の前を通ると、電気は消えて真暗だが、ウィンドウの中で人が動いているのに気がついた。我々は車を飛下りて覗きこんだ。クレスギ & ウイルソン店では陶製チョコレート壺（これはうちの店より大きく同程度の品質である）、陶製たんぽぼ、オリーブ皿などの飾りつけと値段のつけかえをしていた。……我々は店に飛んで返った。……我々はすぐウィンドウの全商品の値札を5セントにつけかえ、クレスギ & ウイルソン店の人々が帰宅するのを見守った。……しかし我々が値段をつけかえたのに気がついた彼らは、急いでとって返すと全商品の値札を5セントにつけ変えた。その間に我々は、2つで5セントと値段をつけかえた。既に午前2時であったが、我々の値段のつけかえに気づいたクレスギ & ウイルソン店では、又ウィンドウの値札を2つで5セントにつけかえた。そこで我々は4つで5セントにつけかえ、30分の間クレスギ & ウイルソン店の動きを見守っていた。しかしそれ以上の動きはなかったので、我々はやっと帰宅した。

この頃、〈ウールワース〉では全ストア・マネジャーに「倍のエネルギーと力」で競争チェーンにあたれと指令し、次のように命じている。⁶⁹

少し位の損失を怖れてはいけない。まず第一に、競争チェーンの商売の邪魔をしろ。第二に、他店のいづれよりも宣伝・広告を行へ、そうすれば人々は今後ともウールワースの店を語り伝えるであろう。ウールワースでは以前からこうして競争に耐え、常に業界で第1位の地位を勝ちとってきたのである。

この激しい競争の時期には各店とも損失を示したが、次第に競争は弱まり、競争チェーンの中には、〈5 & 10セント・ビジネス〉から〈25セント・ビジネス〉に移ったものもあった。

1907年の恐慌は全商業界に打撃を与えた。弱少のチェーンは忽ち業界から消え去ったが、ウールワースの競争チェーンの一つであったゲームインもこの時破産した。翌1908年には、競争チェーンのハーバード・ウールワース店が

破産し、その店舗の大部分はその前年セバスチアン・クレスギが独立して組織したクレスギ & コンパニイに吸収された。

反ウールワース・チェインの合同は実現しなかったが、ウールワースは会社の組織を守り、よりその評価を高めるために努力を払った。1911年、店舗の数は300に近づいたが、フランク・ウールワースの健康はすぐれなかった。

(3) 大合同とその後の発展

1911年の春、ニュー・ヨーク市ウォールドルフ・アストリア・ホテルの一室に、ウールワースを中心とする友好チェインのメンバー、フランク・ウールワース、ノックス、カービー、チャールトン、チャールズ・ウールワースの5人が集った。こうした集会は既に永年にわたって定期的に行われており、各チェイン相互の利益のための種々の方策が討議されたのであるが、今回の集会は従来と異なる意味をもつものであった。

第一に、メンバーの支配する各チェインは全国に拡り、かつての如き地域協定は既に有効でなく、相互の競争なくしては各チェインの発展と拡大は行いえなくなっていた。1911年における各チェインの支配店数は第10表の如くであるが、ウールワースのチェインと他の友好的チェインとの店数は、ほぼ必敵するに至っていたのである。第二に、ライバル・チェインとの競争は激化し、利益率は逡減しつつあった。従前にもまして大組織による経営能率の向上が要請された。第三に、フランクは既に60才近く、他のメンバーも50代であり、後継者としての有能な嗣子に恵まれた者が少く、会社の将来についての不安があった。こうした事情から、この会議では合同 (merger) が議題となった。各メ

第10表 ウールワース友好チェインと店数 (1911年)

F. W. Woolworth Company of New York City	318店
S. H. Knox & Company of Buffalo, N.Y.	112店
F. M. Kirby & Company of Wilkes-Barre, Pa.	96店
E. P. Charlton & Company of Fall River, Mass.	53店
C. S. Woolworth of Scranton, Pa.	15店

ンバーとも根本的に異論はなかったが、合同のために議すべき問題は少くなかった。会議はさらに月未まで基本的方針について続けられ、9月の会合で詳細な問題についての意見の一致をみた。

1911年11月2日、合同の契約書に署名が行われた。新会社の社名はフランク・ウールワース株式会社 (F.W. Woolworth & Company) であり、合併された会社は第10表の5社の外ウォータータウンのモア (W. H. Moore of Wartertown, N.Y.) とシェネクタディのモア & サン (W.H. Moore & Son of Schenectady, N.Y.) の2社の合計7社、傘下の総店舗数はアメリカ・イギリス・カナダの3ヶ国にわたって600を越えた。新会社の資本金は6,500万ドル、額面100ドルの優先株1,500万株、額面50ドルの普通株50万株が発行され、普通株はゴールドマン・サックス (Goldman, Sachs & Company), クーン・ロエブ (Kuhn Loeb & Co.), レーマン・ブラザーズ (Lehman Brothers), スペイヤース (Speyers & Co.) などを通じて、ニュー・ヨーク株式取引所及び海外で売却された。新会社における合同各チェーンの権利取得比率は、フランク・ウールワース50%強、ノックスとカービイ各15%, チャールトン10%, チャールズ・ウールワース5%であった。

新会社の組織は、第11表の如く、ニュー・ヨーク中央本部の経営層には、フランク・ウールワース系の人々が多く入ったが、各地区本部は、第12表にみられるごとく、新たに8地域に分けられ、旧来の各チェーンの支配地域に応じて分

第11表 新会社の経営層

F. W. Woolworth* President	
Carson Peck* General Manager	
S. H. Knox	} Vice President
F. M. Kirby	
E. P. Charlton	
C. S. Woolworth	
W. H. Moore Honorary Vice President	
H. T. Parson* Secretary-Treasurer	
C. F. Valentine* Accountant	

*は F. Woolworth 系, 他は合同チェーンの代表者

割された。この新組織の採用に際して、会社は次の如く述べている。²⁾

アメリカ及びカナダを8地区に分割するが、新会社の組織が円滑に動くよう、また摩擦をさけるため、合同会社相互の人事の交流をはかるつもりである。

市場に公開された株式は、むきに優先株 109 ドル、普通株 84 ドルの値をつけた。〈ウールワース〉では、ストア・マネジャーに普通株 20 株、また本部の経営層には 100 株づつを額面価格で譲渡したが、この普通株は 10 年後には額面の 3 倍の配当を稼ぎだし、その市場価格は 1,000 ドルに達するのである。

1912 年 2 月の株主総会で、20 人の役員が新たに選出されたが、この中には、ヘンリー・ゴールドマン、パートン・ヘップバーン、フィリップ・レーマンの 3 人の銀行業者が加えられた。また同時に選ばれた経営委員会 (executive committee) のメンバーは、フランクとチャールズ・ウールワース兄弟、ノックス、カービー、チャールトンの 5 人の各チェーン創業者と、カーソン・ペック、ハーバート・パーソンの 7 名であった。またこの時、社長のフランク・ウールワース 25,000 ドル、副社長各 10,000 ドルの年俸が定められ、さらに、ストア・マネジャー 55 才、本部役員 (office executive) 60 才の停年制が採用され、以後若干の例外はあったが、原則的に守られることになった。

1912 年、合同の最初の年の売上げは 60,557,767.79 ドル、純利益は 5,414,798.9 ドルにのぼり、店舗数は 611 店であった。この年、会社は普通株の配当

第 12 表 新会社の組織

	Office	Manager	
Central Office	New York	Carson Peck	F. Woolworth 系
District Office	New York	C. P. Case	F. W. Woolworth 系
	Boston	E. A. Bardol	E. P. Charlton 系
	Wilkes-Barre	F. J. Weckesser	F. M. Kirby 系
	Buffalo	H. D. Knox	S. H. Knox 系
	Chicago	C. C. Griswold	F. W. Woolworth 系
	St. Louis	L. Smith	F. W. Woolworth 系
	San Francisco	W. J. Land Jr.	F. W. Woolworth 系
	Toronto	R. Connable	S. H. Knox 系

率を2.5%と予想していたが、実際には5.5%が支払はれたばかりでなく、2,661,000ドルが剰余積立金に繰入れられた。これは新会社の資本金6,500万ドルのうち、実際の払込資本は1,500万ドルであり他は財産

- ・商品であったから、会社の方針としては

毎年の剰余金の積立により、成可く早く全額払込を行うためであった。翌1912年、店舗数は683店、売上げ66,228千ドル、純利益6,461千ドルに上った。

合同による商品回転率の増大は著るしいものがあつた。1913年における商品取扱高は第14表の如くである。同年、合衆国内での仕入総額は38,000千ドル、海外からの仕入は3,758千ドル

に及んだ。こうした同種商品取扱高の増加によって、主要商品の規格化 (standardization) も進行し、サイズ、品質、型などの〈ウールワース規格〉が採用され、たとえばボタン穴の数、ボタンの材質に至るまでが定められるようになった。製造業者の側からすれば煩瑣なこうした規

格も、ウールワースとの取引高の大きさに対する魅力から、寧ろ積極的に採用され、品質の向上、ひいては利益の増大に結果した。

5. 創立者の死と其の後の発展

(1) 第1次世界大戦と創立者の死

1914年に始つた第1次世界大戦は、著るしい物価騰貴を齎らした。原料の

第13表 合同会社5ヶ年のセールス

年度	売 上
1906	\$ 27,291,108.55
1907	\$ 32,434,895.67
1908	\$ 35,677,553.94
1909	\$ 43,924,962.88
1910	\$ 50,345,646.15

第14表 年間主要商品取扱高 (1913年)

hosiery	27,576,000 pairs
mouse traps	12,000 gross
clothespins	300,000 gross
infants' dresses	108,000
felt pillow tops	700,000
tin toys	10,000 gross
baby pacifiers	3,000 gross
bottles of peroxide of hydrogen	130,000 dozen
hairpins	186 tons
pearl buttons	368,000 gross
cakes of soap	144,000 dozen

値上り、労働不足、安価な外国製品の輸入杜絶などにより、5～10セントという価格ラインを守ることが非常に困難となった。そのため、輸送費のかかる西部や関税の高められたカナダでは、一部の商品の価格幅を15セントに引上げることが余儀なくされた。こうした事情にもかかわらず、〈ウールワース〉はこの年さらに54店を増加し総計737店に増加、売上げは69,619,669ドルに増大した。

1915年には、セイモア・ノックスとカーソン・ペックが相ついで死んだ。ペックはトレジャーラー、ジェネラル・マネジャーであると共に経営委員会のチェアマンでもあったが、ジェネラル・マネジャーにはグリスウォールドが、トレジャーラーにはヒュバート・パーソンが就任、経営委員会のチェアマンにはフランク・ウールワースが就任した。新しいジェネラル・マネジャーのグリスウォールドの下で、各店の商品ラインは32部門に分割され、各部門ごとに週報乃至日報による報告書の提出が義務づけられることになった。この32部門とは、菓子・パン類・葉書類・メリヤス類・靴下・婦人帽子・レース・リボン・ハンカチーフ・タオル・モスリン製品・カード類・刺繍製品・宝石・髪飾り・文房具・小間物類・ネクタイとカラー類・楽譜類・新奇な小間物・錫製品・ガラス製品・玩具・人形・日本製品・絵画・木製品・洗面用品類・金物・ブラン類・磁器類・陶器類である。この1915年に、店数はさらに68店増して総計850店となり、売上げは75,995,774ドルに上った。またイギリス店も、戦争にもかかわらず発展し、同年の売上げは400万ドルを越えた。

1916年、ジェネラル・マネジャーのグリスウォールドが急死し、週8ドルの会計係から昇進しトレジャーラー、経営委員会の副委員長の地位にあったヒュバート・パーソンがその跡をついだ。パーソンは当時の顧客数を891,844,155人と推定しているが、1917年の店員は28,000人に及び、シーズン時にはさらに多数の臨時の店員が雇われた。またこの時期には、殆んど大部分の商品仕入は製造業者から直接行われた。〈ウールワース〉のバイヤーが取引していた会社

は、1,704社に及んだが、そのうち1,619社までは製造業者であり、販売代理店・輸入業者は11社、仲介業者は僅かに24社にすぎなかった。

大戦は仕入関係に可成りの変化を齎らした。たとえば、1914年のヨーロッパ製品の輸入は88,182梱であったが、1917年には1,438梱に減少し、仕入地を変えざるをえなくなった。これを補ったのは日本製品であり、ハリー・オルブライトとJ・S・クロルが日本の製造業者から直接仕入を行うために派遣された。当時

第15表 Woolworth 店数と売上高

年次	店数	売上高(ドル)
1912	611	60,557,767
1913	633	66,228,000
1914	737	69,619,669
1915	805	75,995,774
1916	920	87,189,270
1917	998	98,102,857
1918		107,175,749

の主要商品ラインとしては、この頃普及したチューインガム、キャンディ、郵便ハガキ、メリヤス製品、カーテン用品、指輪、油紙、ほうろう製品などがあった。パーソンはまた、戦争終了後の適応の問題について深い関心を示し、過剰ストック、高価な商品の仕入れについて警告している。1918年1月24日、店数はずいに1,000店に達した。また戦時中の売上高の伸びは、第15表にみられる如く目覚ましいものがあった。

1919年4月13日、長らく健康を害していたフランク・ウールワースは67才で死去した。『ニュー・ヨーク・イヴニング・ワールド』紙は、「ウールワースがその夢を実現できたのは、彼の勇気と、安価な日常商品の価値をみぬき、またそれを購入する大衆を信頼したからであった。」と述べ、『ニュー・ヨーク・サン』紙は、「ウールワースは巨大な富を築いたが、それは高価な商品を少数の人々に売ってではなく、安価な商品をどれだけ大量に売れるかということ、身を以って示すことによってであった」と記した。また『シラキュース・ヘラルド』紙は、「ウールワースの成功は、従来不毛のまま放置されていた分野を始めて開拓したという意味で、極めてユニークなものであった」として、ジョージ・イーストマン、フィリップ・アーマー、或いはタイプライター業界

のレミントンとスミス兄弟のような、過去の第一級の創造的人々とウールワースを比較している。⁸⁸

フランク・ウールワースの個人資産は、不動産だけで874,666.66ドル、総額は29,916,337.90ドルと評価され、税金その他の諸係りを差引いても27,000,000ドルを越えていた。その内訳は、ウールワース株式会社の普通株500,000株の20%以上である107,164株、優先株150,000株の約13%にあたる18,975株を所有し、その価格はそれぞれ13,181,172ドルと2,201,100ドルであった。彼の建てたウールワース・ビルディングの持分10,490,035ドル、自由公債600,100ドル、アーヴィングトン・ナショナル銀行株式1,749株とアーヴィング・トラスト会社株式879株の評価額が618,930ドル、ウールワース・ビルディング・セーフ・デポジット会社株式945株の価額165,373ドル、11の鉄道会社の持株価額750,000ドル、12の銀行の現金預金155,834ドルであった。また不動産としては、ウィンフィールド・ホールと5番街の邸宅がそれぞれ852,666ドルと460,000ドル、その家財がそれぞれ127,832ドルと221,093ドル、またウールワース・ビルディングの彼の事務所の私物だけでも23,311ドル、ベンソン&ヘッジスの煙草店にストックしてあった葉巻だけでも、1,189ドルであった。

フランク・ウールワースが最初の店を出した1879年から、1919年67才で死亡するまでの僅か40年の間に、この巨額の個人資産が蓄積されたことは驚くべきであろう。しかしこの蓄積はフランクだけではなかった。ウールワースの幹部・株主もまた、同様の利益にあづかったのである。この富は、アメリカに始めて創められた〈チェーン・ストア・ビジネス〉の齎らしたものであったが、実はこのチェーン・ストアの本格的な発展は、〈Chain Store Era〉と呼ばれた1920年代、フランクの死後に始るのである。

(2) その後の発展

フランク・ウールワースの死後、〈ウールワース〉の組織は創設者の築いた

軌道の上を順調に発展した。しかし1929年恐慌のあとをうけた1930年代には、かなりの政策上の変更を余儀なくされた。この政策上の変更とは、旧来の伝統的政策であった5～10セント政策の放棄であり、〈ウールワース〉にとっては極めて重要な問題であった。しかし現実には、他チェーンでは早くから値上げに踏切っており、既にその店数を合計すれば〈ウールワース〉に必敵するチェーン組織に発展していたクレス、クレスギ、ニューベリ、グラント、マックロイなどのチェーンでは、20セント商品が一般化していた。〈ウールワース〉で始めて若干の20セント商品をおいたのは1932年のことであるが、既にこの年に、20セント商品の月商は100万ドル単位で行われており、ヴァリエティ・チェーンの商品取扱高の15%に上っていたのである。

1933年にはニュー・ディールが始り、NRA諸法令が施行された。その結果労働時間の短縮と賃銀の上昇が必然化され、〈ウールワース〉でも年間の賃銀支払増は400万ドルに上り、今や20セント・ラインは事業にとって「生命線」(life-line)となるに至った。ついで1935年には、諸経費の上昇から20セント・ラインも「生命線」を維持するには不十分となった。こうして、1935年に始めて伝統的な5 & 10セント・ラインの放棄が正式に決定された。今日の〈ウールワース〉では、大体において1ドル・ラインが維持されており、NRAで規定された労働時間と賃銀水準が、72,000人に及ぶ従業員に及ぼされている。

10セント・ラインの放棄は、取扱商品の種類を著るしく拡大し、デパートメント・ストアとの競合という新しい問題を惹き起した。商品の大きさも増したので、30年代以降の〈ウールワース〉はその剰余金を店舗の増加ではなく、現有店舗の拡張と設備の改善に向けねばならなくなった。たとえば、1938年の新規開店は僅かに5店、1939年は14店に過ぎなかった。こうして、より設備のよい、より広い、選ばれた店というのが〈ウールワース〉の新しい目標となったが、これは1930年以降直面したデパートメント・ストアや、

チェーン・デパートメント・ストア、あるいはスーパーマーケットとの激しい競争の結果でもあった。事実、小売企業形式としてのチェーン・ストアの発展は1930年以降停滞し、大規模チェーンによる集中と合併は進行したが、小売業全体に占めるチェーン・ストアのシェアは減少し、1929—39年の間には、全小売業売上高の10%から8%へと下降し、全体としての増勢は止った。またチェーン間の専門化の進行と、商品ラインを異にするチェーン間の発展の不均等という問題も生じ、1930・40年代にはドラッグ・チェーン、フード・チェーン、衣服チェーン等の発展に較べて、ヴァリエティ・チェーンの発展は緩慢であった。⁸⁹ また、ヴァリエティ・チェーンの小売業総売上高に占めるシェアも、1935—45年を境に下落し、現在は停滞を続けている。⁹⁰

マックネアーは、1960年までの小売販売業における革新を導いた原理を三つに分類し、第一に、1店舗の中に多種多様の商品を陳列し、顧客の選択にまかせて販売するというデパートメント・ストア、第二に、多数の小売店を組織するチェーン・ストア、第三に、セルフ・サービスにより顧客の選択にまかせて販売するスーパーマーケットの3つをあげている。⁹¹ 1920年までの最大の小売企業はデパートメントであった。続いて20年代にはチェーン・ストアの原理が小売企業に普及し、各商品ラインのチェーン化が進行するとともに、シアーズ・ローバック、モントゴメリー・ワードのように、メール・オーダー・ビジネスからチェーン・デパートメントに移行するものが現れた。さらに30年代の大恐慌後になると、スーパーマーケットが急速に発展し、既成の小売企業に大きな影響を与えた。セルフ・サービス形式はデパートメントにも影響を与えたが、特に食糧システムのチェーン・ストアには大きな変革を与え、たとえばA & Pなどは、スーパーマーケット・チェーンとして、1930年から1960年の間に、売上げを1億ドルから50億ドルと50倍に発展させたのである。

このように、小売販売業における革新は常に新しい小売形式を発展させ、旧来の形式に影響を与えてゆくのであるが、非常に興味のある点は、デパート

メント・ストア、チェーン・ストア、スーパーマーケットのどれもがそうであったように、その初期にはまず値段の安さ（price appeal）で進出し、ついでその成長期をすぎると次第に経営分野を拡大し、結局は経営費比率（operating cost ratio）の上昇をきたし、次に新らしく進出してくる企業形式と交替してゆくという事実である。こうした現象はコスト・サイクル（cost cycle）と呼ばれているが、³³ 19世紀末以後の〈ウールワース〉の歴史も、これを如実に示しているようである。フランク・ウールワースの創始したチェーン・ストアによる販売形式は、19世紀末から20世紀初頭にかけて発展し、1920年代に至って、小売業における〈革新の原理〉として広く確立するに至った。しかし、30年代に入るとチェーン・ストアの原理は既に新しいものではなくなり、スーパーマーケットという新たな革新の原理にとって代られるのである。前に述べた如く、この時期以降〈ウールワース〉の発展は止り、むしろ停滞に入ってゆくのであるが、フランク・ウールワースの約40年間にわたる企業者活動——F・W・ウールワース株式会社発展の歴史——は、小売販売業における革新の歴史の一段階を画するものとして、興味深いものと云わねばならない。

- 註(1) Richard C. Clewett, *Mass Marketing of Consumers' Goods*, in H.F. Williamson eds., *The Growth of the American Economy*, 1951, p. 76f.
- (2) Theodore Marburg, *Domestic Trade and Marketing*, in H. F. Williamson eds., *The Growth of the American Economy*. 1951. p. 526.
- (3) T. Marburg, *Ibid.*, p. 529.
- (4) F・W・ウールワース株式会社に関する文献としては、Woolworth, F. W. Company. *Woolworths' First 75 Years: The Story of Everybody's Store*. N.Y. 1954. 62 pp. Baker, Nina B., *Nickels and Dimes; the story of F. W. Woolworth*. N. Y. Harcourt, Brace, 1954. 134 pp. Winkler, John K., *Five and Ten; the Fabulous Life of F. W. Woolworth*. N. Y., R. M. McBride, 1940 が主たるものであるが、ベーカーのものは児童向けに書かれたものであり、ここで使用したのは、フランク・ウールワースの伝記として書かれた伝記作家ウィンクラーの本である。
- (5) グレゴリオとヌウ女史によれば、1870年代のアメリカにおける成功せる企業家はアメリカ生れでイギリスから渡来したニュー・イングランド出身の父親をもち、宗教的背景としては、コングレッショナル、プレスビテリアン、エピスコパル派に属

- していた。また大体少年期に成長した環境は都市的であり、ビジネスが高い社会的評価を得ていることが必要で、18才位の頃から決った仕事に入るのが普通であり、又教育は平均より高かったと述べている。ただ女史たちの研究は製造工業の企業者についてである。Francis W. Gregory and Irene D. Neu, *The American Industrial Elite in the 1870's*, in William Miller eds., *Men in Business*. Harvard U. P. 1952. p. 204.
- (6) John K. Winkler, *Five and Ten, The Fabulous Life of F.W. Woolworth*, 1957, pp. 31-32.
- (7) J. K. Winkler, *Ibid.*, p. 40.
- (8) *Ibid.*, p. 43.
- (9) *Ibid.*, p. 90.
- (10) *Ibid.*, pp. 53-59.
- (11) *Ibid.*, pp. 96-97.
- (12) *Ibid.*, p. 97.
- (13) *Ibid.*, pp. 124-125.
- (14) *Ibid.*, p. 125.
- (15) *Ibid.*, pp. 122-123.
- (16) *Ibid.*, pp. 97-98.
- (17) *Ibid.*, p. 112.
- (18) *Ibid.*, p. 112.
- (19) Theodore Marburg, *Ibid.*, p. 523.
- (20) J. K. Winkler, *Ibid.*, p. 130.
- (21) *Ibid.*, p. 132.
- (22) *Ibid.*, p. 132.
- (23) *Ibid.*, p. 150.
- (24) *Ibid.*, pp. 152-153.
- (25) *Ibid.*, p. 153.
- (26) *Ibid.*, p. 154.
- (27) *Ibid.*, p. 162.
- (28) *Ibid.*, pp. 221-222.
- (29) N.H. Engle, *Chain Store Distribution Vs. Independent Wholesaling*, *Journal of Marketing*, Vol. XIV, No. 3. p. 242.
- (30) Malcolm P. McNair & Eleanor G. May, *The American Department Store, 1920-1960*, Harvard Business School Division of Research, Bul. No. 166. p. 14.
- (31) *Ibid.*, p. 9.
- (32) Richard C. Clewett, *Ibid.*, p.768.