

書評 02

ダニエル・コーシャン／グラント・ウェルカー 著 太田美和子 訳

『奇跡のスーパーマーケット』

集英社インターナショナル / 2017 年 11 月刊 / 269 ページ / 1800 円 + 税
ISBN 978-4-7976-7347-0

評者：佐藤 奨平

日本大学生物資源科学部食品ビジネス学科 専任講師



「会社は誰のものか？」

この命題は、経営学やビジネス研究の倫理的な問いでもある。これまで、「企業社会」とか「企業の社会的責任」といった用語が、会社のあり方を問うてきた。P.F. ドラッカーが「会社というものの本質は、社会的組織、というのは人間組織」(『会社という概念』東洋経済新報社、1966 年、p.28) と述べているように、「会社を誰のものにするか」も、人間組織の行動如何によっていることはいままでもない。

本書は、この命題を、人間組織の観点から克明に描写している。ダニエル・コーシャン (ドレクセル大学マーケティング学部准教授) とグラント・ウェルカー (ジャーナリスト) の二人が共著者になる契機こそが、2014 年に米国で起きた抗議運動であった。その舞台は、マサチューセッツ州を中心に展開するスーパーマーケット「マーケット・バスケット」(以下、M 社と略称) である。取締役会に解任されたアーサー・T・デモースの CEO 復帰を求めて始められた数千人規模のデモは、やがて 2 百万人規模へと拡大したとされる。

物語は、第 1 章「二人のアーサー」から始まる。M 社の創業時からスーパーマーケット革命に至るまでの歴史を辿りながら、いとお同士である二人のアーサー (T と S) の人物関係が描写されている。約 100 年前に家族経営で創業した M 社は、マサチューセッツ州、ニューハンプシャー州、メイン州に 70 数店舗を構えるスー

パーマーケット・チェーンに成長した。

アーサー・T とアーサー・S は、まったく正反対の経営哲学をもっていた。T は「顧客第一主義」を掲げていたが、S は「株主第一主義」に固執した。T と S の人物史をみると、お互いの経営哲学の形成過程がよく分かる。T は少年期から店を手伝い、商売を学んできた。愛社精神もそこで育まれた。日本だと丁稚から始めたようなものである。思いやりがあり、気さくで、顧客から信頼され、従業員からは尊敬を集めていた。T はつねに「意思決定と現場を結びつけて考えること」(p.52) を大切にしていた。一方で S は、T より 3 歳若く、大学で財務を学び、経営学の学位を得たいいわゆるインテリで、ミルトン・フリードマンらの学説から大きな影響を受けた。すなわち、「長期的な株主価値 (中略) 以外の目標に株主のお金を投じないように、株主は経営幹部を支配下に置かねばならない。アーサー・S はこの哲学を身につけた」(p.60)。

S 側は持ち株比率 50.5% の力で取締役会を操縦して T を追放し、外部から大手企業役員経験者の二人の新 CEO を迎えた。しかし、追放された T を支持するグループは、決して諦めなかった。従業員だけでなく、顧客や取引先なども含めて、団結して闘うことになる。

なぜかれらは、団結に成功できたか。その要因は、第 2 章で述べられている。先代から経営を継承した T が牽引してきた M 社の企業文化こそが、その理解の鍵である。M 社は、独自の「価

格とサービスの両立」の経営実現により、「買物客、特に社会的弱者の生活をよりよくしている」(p.69)。つねに顧客と地域社会のことを考えている。また、取引先である地元農業の生産者は、M社を単なるチャネルではなく、「生産者をまとめる役割を果たしている」(p.75)と捉えていた。M社の存在は、社会関係資本の面からも評価できる。

T側は、アーサー・TのCEO復帰を目指して、具体的行動を起こす。第3章では、この抗議運動にSNSが大きな役割を果たしたことが示されている。SNSは、署名活動にとどまらず、抗議集会等へのアイデアを共有し、抗議メンバーとのコミュニケーションを交わすプラットフォームになった。それから、8人の幹部社員は、毎朝5時に非公式の会議を開いては、T復帰作戦を話し合い、ついに物流センターの閉鎖とストライキを執行した。どこのスーパーよりも安く売るM社の存在は、とりわけ社会的弱者の生活に重要な役割を果たしていたが、その人達の多くも抗議運動に参加した。「“家族意識”は、従業員だけでなく顧客たちも団結させた。抗議運動中、顧客たちもこの“家族意識”に従って行動し、運動に参加すると驚くほどの協力をした」(p.187)。S側の新CEOは新聞広告で顧客や従業員を称賛しながらも、ピケを張る人達を攻撃した。そのことが、多くの顧客を怒らせ、今度は顧客たちが新聞で対抗する意見広告を出した。資金は、クラウドファンディングで、予想以上の額が集められた。この意見広告は、本書の命題「会社は誰のものか？」への回答になっていると考えられるため、引用しておく。

「【マーケット・バスケットの現CEO、取締役会、および株主の皆さんへ】

不買運動はマーケット・バスケットの従業員によるものではなく、客によるものです。不買運動をしているのは、あなたの客なのです。売上をもたらすのは、あなたの客なのです。企業の命運を握るのは、あなたの客なのです。

アーサー・TがCEOに復帰するまでマーケット・バスケットで買物をしないと決めたのは、あなたの客なのです。この広告料を支払ったのは、あなたの客なのです。あなた方は客をクビにできない、私たちが買物しないのだ」(pp.189-190、一部評者が改変)。

この意見広告は大きな反響を呼び、その後の抗議運動の展開にも影響を与えた。かれらは、ただ不買運動を行うだけでなく、多様な形態で運動に参加した。たとえば、応援のクラクション、他店で買って損したことを示すレシートの店舗入口での貼付け、キャッチコピーの発明、Facebook・Twitter・ブログでの情報発信などである。こうした手法を用いて「草の根」は、効果的にTのCEO復帰に向けて団結したといえる。さらに、政治家も知事も、Tの復帰が地域社会のために望ましいと訴えた。最終的にTは、Sの所有する株をすべて買い上げることができ、CEOの座に復帰することで決着した。

以上の物語は、経済社会学、労働社会学、政治学、協同組合論、批判経営学、メディア論など、さまざまな切り口から論評・分析が可能な事例である。ただし、これらのどの分野から接近するにしても、「会社は誰のものか？」との命題には、おそらく同じ回答がなされると信じたい。評者は大学のゼミや講義で、偶然にも本書の結語と同じ言葉を口癖にしてきた。「なぜ仕事をし、誰に奉仕するのか——」(第4章、p.265)と。アーサー・Tの経営哲学は、ステークホルダー論そのものであり、マネジメントの目的論とも重なる。本書を読んでみて、授業で取り上げようと思ったのは、評者だけではないであろう。しかし、なおも戸惑うのは、この事例を、たんに新自由主義に対抗する闘いと捉えていいのかということである。評者は、アーサー・Tの経営哲学とパレート最適を目指してきたM社の経営行動が倫理的に正しかったからこそ、多くの人達が抗議運動に共鳴・参加するに至ったのだと考える。