

すべて小さく考えよ

—サム・ウォルトン名言集—

世界一の売上を誇る企業、ウォルマートの創業者故サム・ウォルトン氏から、企業経営を志す経営者が学ぶところは多い。

サム・ウォルトン著「私のウォルマート商法—すべて小さく考えよ—」(渥美俊一・桜井多恵子監訳、講談社+α文庫)を読み解くときに、ポイントとなる key センテンスをご紹介します。

是非、本著を購入の上 5～6 回熟読し、経営手法を学んで下さい。

※以下のセンテンスは、「私のウォルマート商法—すべて小さく考えよ—(サム・ウォルトン著)」から引用させていただきました。

開倫塾

塾長 林 明夫

- ・経営方法は客のためにドンドン変わり続けています。しかしその変わり続けていることこそ、以前とまったく変わらない経営姿勢だといえる
- ・①すべての努力は客のためであって、企業のためではない。②失敗を恐れず、改善と改革とに挑戦し続ける。
- ・企業文化 (corporate culture)
- ・私の経営は決してベストではない。もっとベターな方法を、他社がやっているはずだ。それをつぶさに見て回り、改善を続けることが何よりも大事な経営なのだ
- ・アメリカ中のどのチェーンのトップよりも、私のほうがより多くの店の実例を見学(ストア・コンパリゾン)している
- ・「今、〇〇では△△が新しく行われている」と、周囲や部下に紹介し続けた
- ・母と父との唯一の共通点はお金に対する方針だった。つまり、使わないのである
- ・持ち株会社
- ・ウォルマートの株式は、長年にわたってその持ち株会社に注ぎ込まれてきた
- ・贅^{ぜいたく}沢な暮らしで金を浪費する代わりに、エンタープライズの資産を増やしていった
- ・家族が一貫してウォルマートの株式を管理し、統括できた
- ・相続税を減らすには、生前の早い段階で資産を手放しておけばいい
- ・私たちは経費を限界まで切り詰めていた、といってもいいだろう
- ・ウォルマートで私たちがやってきたことは、皆が一丸となって、1つの目標に向かった結果なのだ。つまり、チームワークということだが、その精神を私もまた早くから身につけていた
- ・私のもっとも得意としたことは、人をその気にさせることだった
- ・キャンパスでリーダーシップをとるコツは、きわめて簡単なことだった。道で出会う人々すべてに、こちらから声をかければいいのである。キャンパス内でも新聞配達をしている時でも、私はそれを試してみた。人に出会うと、いつも相手より先に声をかけたのだ。やがて私は大学中でもっとも知人の多い学生になり、相手も私を友人として受け入れてくれた
- ・幸い、私は店の店長、ダンカン・メイジャーズに自分の理想を見つけた。人をやる気にさせる素晴らしい上司
- ・私は競争相手をつねに調査していた
- ・図書館に通い、小売業に関するあらゆる本を読みあさった
- ・人口1万人以上の町は、ウォルトン家の立ち入り禁止地域になった
- ・小さな町に出店するというのが、ウォルマートの初期の出店戦略だった
- ・契約に関する無知は、のちに大きなツケとなり、私を悩ませることになった
- ・まったくの素人^{じろうと}で無知であったことが、かえってその後の私にとって幸運になった。というのも、

おかげで、その後ずっと私を支えてきた教訓をそこで学んだからである。それは「誰からでも学べる」ということだ。小売業に関する本はどれも役に立たなかった。おそらく私がもっとも学んだのは、通りの向こうのスターリング・ストアのジョン・ダナムからだった

- ・ジョン・ダナムへの競争心
- ・絶えずジョンのやり方を学んでいました
- ・ベン・フランクリンのフランチャイズ制度に従って店を経営することで、多くのことを学ぶことができた。それは素晴らしいシステムで、店を経営するためのノウハウがきわめて効率的に組み立てられていた。それ自体が勉強だった
- ・ビート・イエスタデイ(昨日に勝て)という、前年と今年の営業利益や売上高を日々比較できる台帳もあった
- ・最初はほかにより知恵もないまま、マニュアル通りにやっていたが、すぐに自分で実験を始めた
- ・ハリーとの取り引きで忘れられないのは、最高の商品を仕入れたうえに、価格設定について重要な教訓を学んだことだ
- ・ある商品を 80 セントで仕入れたとして、それを 1 ドル 20 セントで売るよりも、1 ドルで売るほうが 3 倍以上多く売れる、という原理である。1 個当たりの利益は半分だが、しかし 3 倍売れば総利益はずっと大きくなる。簡単な話だが、これがまさにディスカウントの神髄^{しんずい}なのだ。価格を安くして販売量を増やせば、高い価格をつけるより結局は儲かる。業界の言葉でいえば、「薄利多売で儲ける」である
- ・事業が順調だからといって、けっして手を抜くことはしなかった。実際、私は絶えず改善するためにあれこれ工夫した
- ・それ以降、契約書をもっと注意深く読むようになった
- ・ちょうどそのころ、新聞にミネソタ州の 2 つの町のベン・フランクリンで、セルフサービスが開始されたという記事が出た。これは当時としてはまったく新しい売り方だった。私は一晩バスに揺られて、2 つの小さな町にこれらの店を見に行った。私はそれが気に入り、さっそく、自分の店でもこのシステムを採用することにした
- ・私の店が競争相手と異なっていたのは、この店もまた時代を先取りして、完全なセルフサービス方式を採用していたことだ。これがその後も守られてきた、わが社の経営方針の出発点だった。絶えず新しいことに挑戦し、実験し、事業を拡大する、これがわが社の方針なのだ
- ・私の場合は、20 年近くにわたる積み重ねがあった
- ・当然、新しい店を経営していくには、人手が必要^{のぞ}だった。私には、それほど資金がなかったので、恥も外聞も捨てて、優秀な人材を求めて他の店を覗いて回った。これは、小売業者としてのその後の人生を通じて、私が一貫してとった方法
- ・私がやったことの大半は他人の模倣である
- ・サム・ウォルトンが他の人々と違っている点が 2 つある。1 つは、毎朝、何かを改善しようと決心して起床すること。第二は、間違いを犯すことを恐れないことだ。彼は間違っていたとわかると、それをあっさり捨てて、すぐに軌道を修正する
- ・私には回るべき場所が多すぎて、運転に時間をとられ、他のことに手が回らなくなっていた。飛行機を使ったらどうか、と思いついたのはそのためである
- ・1 つの店で儲けた金はすべて次の店に投資する、その繰り返しだった
- ・店長はすべて共同出資者として採用した
- ・だが、そのころには、ギブソنزをはじめ他のディスカウントストアも小さな町に目を向け始めていた。小さな町の可能性に気がついたのだ。私たちは急いで多店化をする必要に迫られていた
- ・本格的なディスカウントストア・チェーンをつくりたかったのだ。いくつかの商品の値引きではなく、『すべての商品を値引きしたい』といていた
- ・実験し、新しいことに挑戦し、小売業の現状について絶えず学び続け、業界の最先端に行くこと
- ・私の話したことをすべて、黄色のノートに書きつけていた
- ・聞いたことをすべて青い手帳に書き留めていた

- ・『自己教育の一環さ』もちろん、今でも彼は同じことをしている。もっとも、今は小型テーブルコーダーを使っている」
- ・絶好のチャンスの多くは必要に迫られて生じてきたもの。片田舎の小さな町で、資金もなく十分な融資も受けられずに始めたために、自ら学び行動せざるを得なかったことが、わが社のその後の発展に大いに役立った
- ・アメリカの小さな町には、誰も思いもよらないほど多くのビジネス・チャンスが転がっている
- ・商品を少しでも安く売ることには徹していた
- ・ウォルマートといえば、お客はすぐに低価格と満足の保証を思い浮かべる。どこよりも安く、万一商品が気に入らない場合はいつでも返品できる、ということが人々の間に定着したのだった
- ・50 セントで仕入れたんだから、それに 30 パーセント上乗せするんだ。それ以上は駄目だ。安く仕入れた分の儲けは、お客に還元する
- ・ヘルス&ビューティ商品(衛生・美容商品、以下HBA)を低価格で買い、在庫を保つこと
- ・歯磨き剤、マウスウォッシュ、頭痛薬、石鹸、シャンプーなどのベーシック・アイテムに仕入れ値ギリギリの安値をつけ、お客の注意を引いて店に来てもらうこと。こうした商品をお買得品として新聞で広告し、店内に高く積み上げれば「本当に安い」と評判になる。他の商品もすべて安くなっているのだが、30 パーセントの値入れ率(売価を決める際の仕入れ原価への上乗せ分)を上乗せしているのに対し、HBA商品は原価売買なのである
- ・各店長には何でも思いついたことを試してみる自由が大幅に与えられていた
- ・自分が望んだことは部下に必ずやらせた
- ・「最先端を行こう。正しくやろう。今すぐ実行して、やり遂げよう」という会社の理念を打ち立てた
- ・strong manegement
- ・サムは店長以上の人物、自分と一緒に進んでいける人物を探していたんだと思う
- ・大卒者は床磨きや窓拭きなどはしないものと思われていたのだ。当時の新人教育の方法は、職場に新人が到着すると、台車を渡し、30 分以内に奥の倉庫から商品を運ばせるというものだった。誰もが同じ環境、理念、教育のもとで育っていった。私たちは今すぐ実行する行動派、前進型の人物を探していた
- ・自分の家計の管理ができる者なら、店の管理を任せてもいい
- ・草創期の店長たちと私に共通していたのは、商品対策を考えること(マーチャンダイジング)が好きだったことだ
- ・一番の売れ筋
- ・売れる商品に注目すること
- ・商品対策を考えない日は一日たりともなかった
- ・品揃えと重点販売の重要性をもっとも強調
- ・特定の商品を大量に仕入れて、人目を引くように演出。普段の売り場に置いてはあまり売れない商品が、飛ぶように売れた
- ・新聞に載った他社の広告を利用して、自分たちの広告づくりをやった
- ・私は根っからの商略屋なんだ。草創期のウォルマートの店長は、重点販売をするには最高の立場だった
- ・現在のウォルマートはあのころのような突飛さはなくなったかもしれないが、わが社は今でも重点販売をするには最適の場である。それはわが社の伝統であり、これからも守っていくべきだと考えている。私は長年、重点販売を楽しんできた。ちょっとしたアイディアで、商品は驚異的に売れるのだ
- ・エンドキャップ(ゴンドラエンド=第三磁石売り場)やアクション・アレー(レジ前の主通路)のテーブルに、ありふれた日用品を人目を引くように積み上げて、大量に売った日の思い出が一番印象深い
- ・ベッドメイトという名のベッドパット

- ・私は例のように、うちの店で特売をするのに適当な商品はないかと彼に尋ねた
- ・しばらくの間は、私の選んだ商品があまりによく売れるので、自分は商品選びの天才ではないかとすら思った。だが、ついに私は気づいた。従業員は私が店をよく見回るのを知っているの、私(すでに会長になっていた)が選んだ商品を、前面に押し出す傾向があったのだ
- ・商品の販促コンテスト
- ・アクション・アレーに陳列台を置き、売れると思われる量に応じて、一品大量陳列
- ・アクション・アレーに陳列台を置き、自分でディスプレイを工夫して、そこをいつもいっぱいしておく
- ・こうした重点販売は楽しいものだが、本来の目的は、店長はじめ店のすべての者に、次の教えを浸透させることにあるのだ。つまり、自分の店には、よく目を見開いて観察し、重点販売の工夫さえすれば、爆発的に売れて大きな収益につながる商品がいっぱいある、という教えだ
- ・本当に商品優先の会社はつねに経営の改革にも取り組んでいる
- ・商品の重点販売計画が大好きで、マニアといってもいいほど
- ・大ナショナル・ブランド・メーカーと最高の条件で協力し合える
- ・商人に徹することで数々の欠陥を補ってきた
- ・土曜の早朝会議 全員に現状を知ってもらい、どこが間違っているかを認識してもらうこと
- ・経験不足やシステムの不備を補うために、できる限り時間をさいて、競争相手を視察(ストア・コンパリゾン)すること
- ・「ほかの店に行って、競争相手を視察しろ
- ・「あらゆる競争相手を研究しろ。欠点は探すな。長所を探せ。」1つでも何かを得たら、視察対象店に入る前よりそれだけ進歩したのだ。私たちは他人の間違いには興味はない。正しいことに興味があるのだ。そして、誰でも1つはよいことをしているものだ
- ・恥ずかしいと感じるゆとりすらなかった。小売業の慣習などはすべて無視
- ・特売に使えるような本当のお買い得品を探すことにすべてを賭けているような店
- ・ニューヨークに飲み込まれてはいけない
- ・足を使い、タクシーはけっして使わなかった
- ・旅費は仕入額の1パーセントを超えるべからず
- ・早朝か、夜遅くに会ってくれる人を探した
- ・夜中の12時半前に仕事が終わることはなかった
- ・大恐慌ではなかったので、夕食のおかずの心配をする必要はなかった
- ・勤勉、誠実、隣人愛、儉約などの大切さを学び、それを尊ぶ態度を身につけていった
- ・労働の価値を教えていた
- ・臨機応変でなければならない
- ・どんな決定も絶対ということはありません
- ・どこへ行っても、店さえ見つければ、必ず車を停めて覗きに行った、どんな店でも
- ・目的地に着くと、私たちにテントを張らせ、一人で店を見に出かけてしまう
- ・私はいつも店を覗いていたし、今でもそうしている
- ・世界中の店を訪れ、素晴らしい発想をもらってきた
- ・店舗視察(ストア・コンパリゾン)は、週末出勤と同様、小売業で成功するには不可欠なこと
- ・小売業界に入ることは歓迎するが、その場合は私と同じくらい働く必要がある、つまり、商人になる必要がある
- ・店舗用地の決定や買収の仕事
- ・自分の正体を明かさずに、大きな取引をいくつも成立させてきた
- ・店のチラシを安く印刷したいと考えた私は、その新聞社を個人で買収
- ・わが家族はウォルマートを利用しようとか、大株主としての立場を押し付けたわけではない
- ・自分の年齢でできると思うことは、何でもやりなさい
- ・幹部や店長に土曜の早朝会議に出席するよう主張

- ・店では皆が土曜日にも働いているのだから、本社の人間も出社すべきだ
- ・週末に働きたくないなら、小売業界に入るべきではない
- ・わが社が最初から最高の経営組織、本格的な管理機構を目指している
- ・経営者の魂^{たましい}も持ち続けていた。つねに会社をうまく機能させ、改善し、可能な限り最高の状態にしたいと考えていた
- ・誰のレーダーにも引っかけられない間に、ウォルマートは他社が追いつけないほど高く遠くへ飛ぶことができた
- ・私のことを長年知っている人は、私が短期的成功のために働いていたのではないことも知っている
私はつねに、最高の小売企業をつくりたいと願っていた
- ・ウォルマート1号店を開店した前後、全国を巡ってあらゆる店やチェーンの本部を訪ね、ディスカウントストアのチェーン化について学んだ
- ・彼と話をすることが、物流に関する自分の考えを整理するのに役立った
- ・私は業界の誰にもましてソル・プライスから多くの経営原則を盗んだ
- ・私は彼らが消えた理由と、わが社が生き残った理由を考えてみた
- ・お客を大切にせず、店に気を配らず、応対マナーを心得た指導員を置かなかったからだ
- ・自分の店の従業員を本当に気にかけていなかった
- ・店員にお客を大切にするとと中堅幹部が望むのなら、自らも店員を大切にしなければならない
- ・強力な企業を育てる方法はいろいろある
- ・企業の育成に真剣に取り組むことが必要だった
- ・会社を拡大するのに必要な組織や物流センターなどの支援システムをつくらないまま、急速に伸びていった。他店を視察する努力もしなかった
- ・客のニーズに応えず、しっかりした組織をつくらなかった企業が傾き始め、潰れていった
- ・業界の事情や情報にたやすく接することができた
- ・私ほど多くのディスカウントストア・チェーンの本部を訪問した者はいないだろう
- ・価格や物流など、あらゆることについて質問を浴びせかけた。こうして多くのことを学んでいった
- ・相手の目を見て、頭をかしげ、額にややしわを寄せて、私からどんどん情報を聞き出した。ほとんどメモも取らずに、次々と質問して、2時間半もねばった。私は自分の知識のすべてを吐き出したような気がしたもんだ。彼が何者かは知らないが、いずれ彼の噂^{うわさ}を聞くことになるだろう、と思った
- ・他の会社を見るたびに、私はわが社が正しい方向に向かっていると確信した
- ・わが社にはほとんど商品調達の経験がないか、大きな組織の運営について知識のない人々ばかりだった。私は決心してマネジメントの経験者を雇うことにした
- ・私はこれまで以上に組織化をはからなければならぬとわかっていた
- ・IBMのシステムについて学ぼうと考え、ニューヨークにある小売業者のためのIBMの学校へ行く決心をした
- ・コンピュータなくしては帝国は築けない
- ・世界中に軍隊を派遣しても、弾薬や食糧を供給できなければ、無意味だ
- ・事業を拡張するなら、それを管理する技術を学ぶ必要がある。そのためには、つねに的確にデータをつかんでいなければならない
- ・紙の上でデータを把握^{はあく}して営業を管理する能力がないなら、地平線の彼方^{かなた}に出店してはならない
- ・もしコンピュータがなかったら、サム・ウォルトンは今のようなチェーンストア帝国は築けなかった
- ・自分がけっしてコンピュータ人間にはなれないとわかっていたので、その学校で誰か優秀な人材を見つけて、雇おうと考えたのだ
- ・不要な金は1セントたりとも使いたくなかった。店の利益はすべて事業拡張に回していた
- ・ウォルマートは小さな町に散らばっていたので、連絡を密にし、商品の入荷を滞^{とどま}らせないためには、物流システムや情報伝達の面で、時代の先端に行く必要があった

- ・社内情報システムを改善
- ・私はつねにあらゆることに疑問を投げかけた。私にとって大切だったのは、その技術や設備が彼らが考える通り究極の選択なのか、ひょっとしてもっとよい方法があるのではないかと再考させることだった。→幹部の仕事は、トップに選択肢を提供すること
- ・①信じるに足るチェーン化の手法 ②プロの経営陣 ③成長を支えるサポート体制
- ・株式を公開
- ・上場、株
- ・事業を行うには、借金は避けられない
- ・私はベントンビルのある銀行を、およそ 30 万ドルで買い取っていた。預金わずか 350 万ドルほどのちっぽけな銀行だったが、そのことから、金融について多くを学んだ
- ・破産
- ・株式公開。株式を公開しても市場で十分やっていける
- ・事業の拡張と借金の返済を両方同時にするのはとても無理
- ・株式購入権(ストックオプション)
- ・すべての負債から解放される。会社は鎖^{くさり}から解き放たれたように発展し、私の肩からは大きな重荷が取り除かれた
- ・故郷の人々が同郷の者の成功を認めたがらないのは、人間の本性なのだろうか
- ・株主総会をイベントに
- ・アナリストに会社を支持してほしかった
- ・銀行をはじめ、都市の投資家たちにウォルマートのやり方を直接目で見てほしかった
- ・長年まじめに操業してきた会社。規律ある財政哲学^{しやうがく}をもち、成長の見通しをもっていることを理解
- ・社風や経営理念に確信がもてれば、多くの金融筋のように株の売買で儲けるのではなく、長期的投資で儲けたい
- ・15 年間投資を続け、異例の成功を収めた
- ・年平均配当率は 46 パーセント
- ・会社をしっかりと経営し、従業員や顧客を大切にする、などの基本を守ってさえいれば、必ずうまくいくはず
- ・「会社についてどう考えていますか。会社の待遇はどうですか。」
- ・株式が広く公開されるようになって、経営方針^{けいえいしやうしん}が変わるようなことはあったか、つまり、長期的な経営戦略を犠牲にして短期的戦術^{せんじゆつ}に力を注ぐようになったか。両方を絶えず考える必要がある
- ・現在のような激しい経済の後退期^{こうたいき}にあつて、すべての会社が悪戦しているなか、ウォルマートがなお成長を続けているのは、それだけ経営基盤が強いからだ
- ・外部に向かって会社の宣伝をするより、私はその時間を店の従業員と過ごすほうがいい
- ・評価は実力に伴うものだ
- ・過去数年間、私が本当に気にかかっているのは株価ではない。いつか、わが社がお客を大切にすることを忘れたり、幹部が従業員のことを気かけなくなる日が来るのではないかと、ということである。また、成長するにつれて、チームワークの精神^{しんじん}が失われたり、わが社独特の家族主義が働く人々にとって実感^{じつかん}を伴わない、空疎^{くそ}なものになるかもしれない、という心配もある
- ・従業員やお客(今ではその多くが株主でもあるが)にとって、何パーセントであろうと、今後 10 年間、確実に業績を伸ばすことのほうが望ましい
- ・戦略とは、他店が素通りするような小さな町に、適正規模のディスカунストアを開くこと。自分たちの公式が人口 5000 人以下の町でもうまくいく。だから、進出できる町は無数^{かぜん}にあつた。
- ・本拠地を中心に手の届く範囲に出店し、飽和状態になるまで1つの商勢圏^{かぜん}を寡占^{かせん}していく
- ・物流センターを中心にできるだけ遠くに出店立地を見つけ、そこに次々と店を出していった。1つの商勢圏^{かぜん}が飽和状態になるまで、郡から郡へ、州から州へと地図を1つずつ塗り潰^{つぶ}すように出店していった
- ・都市に出店するつもりはなかったが、そのかわり、都市をかなり遠くから包囲する形で出店してい

き、都市化がそこまでおよぶのを待った

- ・じゅうたん爆撃型多店化作戦は結果的に広告費を節約するのに大いに役立った。大半は田舎であるこうした町に次々に出店していけば、あまり宣伝しなくても口コミですばやくメッセージが伝わる
- ・意思決定が必要だったのは、どの市場にどの面積の定形型の店をつくるかである
- ・出店立地確保の基本戦略は、これからも拡大しつつある都市郊外に目を向け、そこで人口が増えるのを待つべきだ
- ・彼らは自分の町にウォルマートがないのを物足りなく思い、北部にも進出してほしいと、私に手紙を寄こすほどである
- ・多店化が始まると、飛行機は出店立地を見つけるために欠かせない道具となった。上空から出店立地を探す
- ・飛行機の高度を下げ、機体を傾け、町の真上を旋回する。よい場所を見つけると着陸し、その地主を探し出して、すぐに交渉に入った
- ・500 店舗くらいまでは、私自身が立地買収にかかわってきたし、契約書にサインする前にだいたいの調査はすませてきた。店舗の立地条件とその価格は、店を成功させるための重要な鍵
- ・出店 **TASK FORCE** (タスクフォース) とは、臨時の機動部隊。手のすいている副店長を寄せ集めた
- ・マネジャーの仕事の仕方とは、物事を組織的にやる。今日やるべき 10 の仕事があるとする、彼はそれをすべて書き出してから着手する。人にやらせた仕事は、二度確認する。ただひたすら動き続けていた
- ・自分が行きたい時に、行きたい場所へ、ただちに行ける
- ・私の役割は、優秀な人材を見つけ出し、彼らに最大限の権限と責任を与える
- ・私の経営者としての仕事の進め方は、私の能力によって決まってきた。私は自分の得意とすることをやり、弱い面はほかの人々に補ってもらった
- ・私が土曜の夜中、午前 2 時か 3 時にオフィスへ行き、その週のすべてのデータに目を通す。だから、土曜の早朝会議では、誰よりも一歩先んじていた。データをチェックし、定期的に店を見ていれば、数字を見た時にその店のことを思い出せるものだ
- ・土曜の朝に数字に目を通すことと定例会議に出る以外、私はこれといった決まった仕事はあまりない。旅行にはいつも小型のテープレコーダーを携帯しているが、これは店の従業員との会話から思いついた改善案を記録するためだ。また、黄色のノートも持ち歩いているが、これには会社の処理案件が 10 から 15 項目ほどリストアップされている
- ・「いったん思いついたら、頑固になってね。相手が疲れきるまで言い張る。」
- ・自分の責任であるすべての仕事をこなすために、私がやっているのは、土曜日以外でもほとんど毎日、早朝から出勤すること。4 時半にオフィスで仕事を始めるのはごく当たり前。この早朝の時間はきわめて貴重だ。誰にも邪魔されずに、ものを考え、計画を練り、頭の中を整理することができるからだ。この時間に手紙を書いたり、「ウォルマート・ワールド」という社内報の記事を書いたりもしている
- ・**Kairin World**
- ・そこから選んだ数字を自分のノートに書き取り、自分で検討しなおす。別の角度から数字を検討するのが自分の役目だ
- ・自分が発奮させた部下に特別に注目する。経営方法は、すべてに目を配るマネジメント
- ・もし手に負えない兆候が現れたら、つまり予測したほどの数字が出てこなかったら、ただちに撤退し、これまで築いてきたものを守る
- ・ディスカウントストアは、大都市の郊外以外では、前例がないフォーマット(業態類型)だった
- ・**Blue Ocean**
- ・力を尽くし、能力の限界に挑戦し、全員が一致協力して、初めて可能
- ・人材不足。優秀な人材を見つけ出し、早急に訓練する必要があった。ほとんど経験のない者を雇った。半年間、店長と一緒に働かせてみて、商品管理や労務管理の能力を少しでも示せば、彼らを副店長に抜擢した。新規開店などをいくつか手伝い、それから店の運営を任された

- ・経験がなくノウハウを知らない者でも、仕事を成し遂げたいという意欲と熱意さえあれば、不足を補うことができる。これは 10 人中 9 人までにいえる
- ・できる限り多くの営業企画プログラムをつくり、各店への支援体制を整えようと努力
- ・店の連中は商品をほしがっているのに、それを届ける方法がなかった
- ・店でほしがっている品物が、時には、1 週間も 10 日も物流センターの隅に眠っていることもあった
- ・爆発的な成長を支えるための組織を構築する、優秀な人材が揃っていった。彼らは皆、私が不得意な分野で才能を発揮した
- ・さまざまな制度を早くからスタートさせ、物流センター発展の基礎をつくり、データ処理システムを各店に導入したおかげで、のちに大幅な経費の削減ができた
- ・「本部に来て、会社の行動原則や作業方法についてまとめてほしい」
- ・「60 日あげよう」
- ・業務システムづくりに献身
- ・毎年何かの新しい装置で業務を改善し続けていた
- ・完全に効率的なチェーン企業に変貌^{へんぼう}
- ・私たちが一から積み上げていった
- ・経営陣と全従業員との間によりきパートナーシップを築いたこと
- ・アソシエート(仕事仲間)
- ・すべての従業員が公平に事業の利益を受け取れるような会社をつくる。従業員には最初から会社の重要な決定に参加させ、他店より高い賃金を払い、対等に扱ってきた
- ・従業員と利益を分かち合えば合うほど、自然に会社に利益がもたらされる。経営者側の従業員への対応がそのまま、彼らのお客への対応となる。彼らがお客に気持ちのいい応対をすれば、お客は何度でも店に足を運んでくれる
- ・満足して何度でも来店してくれるお客こそが、ウォルマートの驚異的純利益率の源。わが社の店員の接客態度が他店より素晴らしいことも、お客がウォルマートを最良^{ひい}にしてくれる要因。店員と顧客の関係ほど重要な関係はない
- ・考える時は本気で考える
- ・アソシエートが事業へ参画^{さんかく}できるような真剣な取り組み
- ・あなたがたはパートナーであるから、われわれはいつでも扉を開き、あなたがたの話に耳を傾ける用意がある
- ・ウォルマートのすべての従業員とのパートナーシップ
- ・アソシエートのより公平な待遇のために、積極的に努力しようと決定したことは、わが社の方針のなかでももっとも賢明な決定の 1 つだった
- ・全アソシエートを対象とした利益分配制度。最低 1 年、または年に 1000 時間以上わが社で働いたすべてのアソシエートは、この制度の資格者になる
- ・給与からの天引きで、市場価格より 15 パーセント安くわが社の株を買えるようになった
- ・商品ロス減少奨励金。商品ロス、つまり原因が解明されていない在庫高不足、その一部であるお客による万引きと従業員による盗みは、小売業の利潤にとって最大の敵の 1 つである。商品ロスを減少させた場合、それによる利益の一部を従業員に分配する。ある店が目標値より商品ロスを低く抑えた場合、その店の従業員全員に 200 ドルほどの奨励金を払う
- ・経営者があらゆる面で従業員の重要性を理解し、真剣に取り組まなければ、こうした構想のどれ 1 つも真のパートナーシップにはつながらない
- ・小売業などの経営者が挑戦すべき課題は、サーバント・リーダー(奉仕する指導者)となることだ。経営者がサーバント・リーダーとなった時、経営者と従業員のチームはどんなことでも成し遂げることができる
- ・地域別統括者
- ・監視し、正直の価値や売り上げ向上などについて話し合う

- ・正しい考えをもった行動派の一人の男が、あえて困難に挑戦し、悲惨な状況を救った
- ・職務遂行意欲の低い売り場主任たちを、彼の担当地区の順調にしている店の主任たちと交流させた。順調な店の主任たちは、週末会議を開いて売り場の問題などを話し合っていた
- ・人々に責任をもたせ信頼したうえで、その仕事ぶりを評価することが大切
- ・どこであろうと、従業員が正当な扱いを受け、適切に教育される機会さえ与えられるなら、彼らは究極的にはわが社が実行している意欲向上策に応じてくれる。経営者が働く者を親切かつ公正に扱い、彼らの要求に耳を傾けるなら、最後には、経営者が自分たちの味方だとわかってもらえる
- ・ほとんどの者が生来の内気さを克服し、お客に愛想よく声をかけ手助けできるようになるまでには、長時間の訓練を受けている
- ・営業数値を知ってもらうことは、彼らの仕事の能力を最大限に発揮させる唯一の方法
- ・情報と責任の共有は、あらゆるパートナーシップの鍵。これが責任感を抱かせ、仕事に関心をもたせる結果につながる。当然、情報は外部に漏れるが、従業員と情報を共有するメリットは、外部に情報が漏れるデメリットより大きい
- ・経営者が従業員の一人ひとりに、商売のおもしろさを教えることができるなら、これほど力強い武器はない
- ・サムに仕事はどうかと尋ねると、けっして満足していない
- ・サムは違う。彼は地に足をつけ、自分についてよく承知している
- ・初めてうまくいく。それは賞賛すること。私たちは皆、賞賛するのが好きだ。褒める材料を探すこと。社員が優れたことをした時、それを経営者は知っていること。彼らは会社にとって重要な人間であると知らせる。自分が高く評価されていることを本人に知らせること以上に、正しいやり方を教え込むよい方法はない
- ・相手の気持ちを尋ねることから会話を始める。会長が帰ったあとは、店の誰もが、どんな些細なことでも自分たちの店への貢献が高く評価されたと、確信をもつようになります。自分は重要な人間だと感じるのです。旧友が訪ねて来て、仕事はどうかい、と尋ねてくれるようなものです。会長はけっして人を貶めたりしません
- ・従業員との間に垣根をつくり、彼らが問題を抱えていても耳を貸さないような幹部は、けっして彼らと真のパートナーにはなれない
- ・大企業になった今も、私たちはいつも従業員の悩みに耳を傾けようと、真剣に努力している
- ・従業員が正しい場合は、その上司や対立する相手の態度を改めさせることが不可欠である
- ・彼らが何かで悩んでいる時には、少なくとも話を最後まで聞く義務が私にはある
- ・店で働く人々、店長やアソシエートは王様なのだといつも感じている。サムはいつでも扉を開いている。「彼に店を任せよう、彼には準備ができています」「とにかくやらせてみるんだ。どうやるか、見てみようじゃないか」
- ・ウォルマートの本質はパートナーシップにあると、私たちは真剣に考えている。パートナーシップには金銭的關係も重要だが、敬意などの人間的配慮も必要である
- ・「今日は勝てなかった。君はじつに素晴らしいプレーをしたよ」
- ・狼の許可をもらいに行く時、手土産に店のチョコレート・チェリーを一箱持って行くのだ
- ・デビッド・グラスをわが社に招こう。彼には小売業経営の才能があり、スプリングフィールドでドラッグストア・チェーンを成功させていた
- ・物流に関して、会計システムを改善し完成する。ハイテク技術の協力な提唱
- ・いつも異種交配を行って、社員をいろいろなポストに就かせる。それが時に、彼らの自尊心を傷つけたかもしれないが、すべての者になるべく多くの職務を経験する必要があると考えている。再考の経営者とは、すべての業務の基本を体験し、会社の全体像をつかみ、経営理念をしっかりとった者だ。「自分の野心は心の奥にしまって、会社の誰とでも助け合いなさい。1つのチームとして強力なさい」
- ・土曜日の午前七時半に、重役や店長はじめ数百人の社員を集めて会議をする会社
- ・真剣に働いているからといって、いつもしかめっ面をしたり、難しい顔をしている必要はない

- ・営業企画会議。早朝会議
- ・口笛を吹きながら働く
- ・独自の企業文化
- ・集団の士気を高める方法はどこで試そうと、同じ効果がある
- ・社員が会社の唱和をやる
- ・朝一番に、全員が体操をする
- ・どんな時でも、私たちは人生をできる限りおもしろく意外なものにし、ウォルマートを愉快的会社にしようと努力している
- ・店にカーニバル的雰囲気をつくりだしたかった。そのころの田舎町には、ウォルマートへ行く以外、あまり娯楽がなかった
- ・各店には楽しみの精神を維持するよう奨励。商売に直接関係がなくとも、一般従業員と管理職が一緒に地域活動に参加し、それによってチームとしての一体感を味わうよう奨励
- ・わが社はアメリカの田舎町の伝統、とくに楽隊付きパレード、チアリーダー、器械体操チーム、山車などによって、成功を収めてきた
- ・あらゆる種類のコンテスト
- ・何かのテーマがある日
- ・「ムーンパイ早食いコンテスト」
- ・仲間が集まってこうしたばかげたことをやる^{うぬぼれ}ことが、皆の士気を高めるうえで、はかり知れない効果がある。楽しい時を過ごし、^{うぬぼれ}気取りや自惚れを捨てて、皆の仲間になる、それが、すべての人にとってためになる
- ・土曜の早朝会議こそ、ウォルマートの企業文化の核心。その目的は、全員にわが社の他の部門の現状を知ってもらうこと。店員のなかから功労者を見つけ、ベントンビルに呼んで全員の前で表彰する
- ・わが社の弱点や、計画ほど業績があがらない部門について知り、その理由を知りたい。もし問題があり、その解決策が見つければ、大半の小売業者が休んでいる週末に、それを実施できる
- ・土曜会議はわが社の経営理念や経営戦略について大いに話し合い、討議する場。わが社の意思疎通対策の中心に位置している。皆があちこちで拾って来た発想を共有する場でもある
- ・この業界に関係のある記事を読みあげる
- ・特定の企業か業界の一般的傾向かを問わず、競争相手に関する話題を取り上げている。強力な専門店の進出にウォルマートがどう対抗するかについて、最初に達成不能と思われるような目標を決定する場
- ・「君は言葉に出す前に、少しは考えるべきだ」
- ・①情報を供給すること ②難問を抱えている者の重荷を軽くすること ③みんなの気を引き締め士気を高めること
- ・小売業を職業として選んだからには、土曜日に働くのは当然である。管理職がゴルフをしている間、店の従業員たちが犠牲になって働いているのを、私は黙認することはできない
- ・従業員株主をかなり多数招いている。彼らこそが、わが社の一番大事な株主
- ・店長や店員をできるだけ多く総会に出席させているのは、彼らに会社の全体像を把握^{はあく}してほしいから
- ・毎年驚異的配当を生み出しているわが社の功労者たちを、株主たちに知ってもらうことにある
- ・もし、その返事がはかばかしくない場合は、1、2週間のうちにその店を視察する
- ・すべてが終了したあとは、出席した従業員に総会の様子を撮影したビデオを送る
- ・社内報の「ウォルマート・ワールド」
- ・従業員同士に親近感を抱かせ、自分たちは共通の目的で結ばれた家族だと感じてくれることが願い
- ・従業員には、経営陣や主要株主たちが、ウォルマートを現在のような大企業にした彼らのすべての功績を、高く評価していることを知ってもらいたい
- ・絶えず変化するのがウォルマートの企業文化そのものであることを全員に徹底させるのが、自分の

使命だと考えるようになった。会社の発展の節目ごとに、変化を強要してきたのだ。ウォルマートの企業文化の最大の長所は、過去をすべて捨て、ただちに方向転換できること

- ・「会社では、大卒という肩書きには何のメリットもなかった。古株連中に、自分で実力を証明しなければならなかった」
- ・会社を発展させようとするなら、当然、高い教育を受けた者を採用する必要がある
- ・ウォルトン研究機関。この研究機関で、管理職の者は若いころに受けられなかった教育を受けることができるし、会社としても従業員が大卒の資格を取れるよう、できる限りの援助をしている。会社にとって、従業員が最善の教育を受けることは望ましいことであり、それがまた、キャリアアップにもつながる
- ・店を営業している地元との関係を緊密に保つ方法。地元で人を採用し、そこで管理職の経験を積ませるのが最善だ
- ・可能な限り女性をひきつけ、採用しようといろいろ手を尽くしている
- ・日常生活での姿勢(ライフスタイル)の問題
- ・誰かがあまりに贅沢になりすぎた場合、土曜の早朝会議で、怒鳴りつけることも厭^{いと}わなかった
- ・贅沢に捉われると、もっとも大事なこと、つまり、お客に仕えるということに、集中できなくなる
- ・小売業の成功の秘訣は「お客が望むものを提供する」こと
- ・田舎町の消費者の強い需要があった。田舎町のお客もまた、都市周辺に移った彼らの親戚と同様、割のいい買い物をしたいのだ
- ・お客は足を使って、どちらの店がいいか投票した
- ・ウォルマートは、低価格によって住民たちに文字通り何十億ドルもの節約を可能にし、数十万人の雇用を生み出してきたことで、田舎町が消滅するのを防いできた
- ・完全に成功した大企業になると、突然敵役^{かたきやく}にされる。誰もが、トップに立つ者を撃ち落とすことが好きらしい
- ・もし、私たちが初期の成功におごり高ぶって、町1番の店になったのだから、これからも同じことを続ければいいと考えていたとしたら、どこか別の企業がやって来て、顧客が本当に望んでいるものを提供し、わが社は廃業に追い込まれていただろう
- ・ウォルマートなどが進出する以前にも、彼らの多くが、地元の顧客によりサービスを行っていなかったのは事実
- ・小店舗の店主がすでに自分の仕事をきちんとしていたのなら、ディスカунストアが進出してきた時点で、自分の店の品揃え、広告、販促等を見直していただろう。小店舗はわが社と正面から競争することを避け、私たちにできない独自のことをする必要があるのだ
- ・個人的触れ合い
- ・バラエティストアの場合→専門店、豊富、教室
- ・ハードグッズストアの場合→品揃えを厳密にして、お客に親切でかつ工具の使い方などに詳しい店員を置けば、ウォルマートから多くの顧客を奪うことができる。配管や電気器具の部品、専門工具、修理、説明、塗料、スポーツ用品
- ・塗料売り場の主任さんが、私の店にあるはずだから、そちらへ行ってみてはどうか、と教えてくれた
- ・店員はそれが正しいことだから、お客を塗料店に送ったのだ。つまり、お客に奉仕したのである
- ・地域のために働くよう教育している
- ・ウォルマートは進出を望まれている町にこそ出店したいと思っている
- ・私たちは顧客の代理だ。その役割を十分果たすために、可能な限り商品を効率的に客に届けなければならない
- ・ビジネスは競争である。商売が安泰なのは、顧客が満足している間だけである。誰も、自分の生存を他人に保障してもらうわけにはいかない
- ・交渉はぎりぎりまで粘る必要がある。なぜなら、一番いい値段で買いたいという何百万人のお客のために、交渉しているからだ

- ・「わが社はお客の代理だ」私たちは本気でそういつている
- ・わが社と P&G は同一の顧客に仕える大企業同士として、双方がともに勝者となるようなパートナーシップを築き上げた
- ・競争に直面した時、もし私たちがそれに立ち向かっていなかったら、ウォルマートは今ごろどうなっていただろう
- ・私たちは競争相手を避けるかわりに、あるいは向こうから攻めて来る前に、正面から立ち向かっていった
- ・活発な競争がビジネスを活性化し、消費者にとってばかりでなく、互いに競い合う企業にとってもプラスになる
- ・競争企業はわが社が切磋琢磨^{せつさたくま}されるうえで欠かせない存在だった
- ・競争こそが、ウォルマートを育てたのだ。アメリカ広しといえども、サムほど多くの小売店を見て回った者はいない。ディスカウストアばかりでなく、あらゆる種類の小売店を
- ・彼にとって、競争相手の店を見て回り、何かを学ぶこと(ストア・コンパリゾン)ほど楽しいことはないのかもしれない
- ・彼が他社から学び、実行し、のちにはそれを拡大したこと
- ・思うに、わが社は象を攻撃する一匹のノミのような存在であり、それゆえに、象はすぐには反応を示さなかった
- ・立ち上がって、戦うべきだ
- ・正面から立ち向かえ。競争はわが社を鍛えてくれる
- ・彼は誰に対してもそうだった。個人的には謙虚で温厚な紳士なんだが、絶えず人の脳みそを突っついていて。いつも、ノートとテープレコーダーを持ち歩き、相手からすべてを学ぼうとする。同時に彼は、自分の知識もまた惜しみなく人と分かち合っている
- ・中規模チェーン企業が集まって研究グループを立ち上げた
- ・わが社の店舗を見て回った
- ・批判の嵐だった
- ・この出来事は、わが社にとって、重大な転換点になった。私たちは皆の意見に耳を傾け、彼らの批判に基づいて大幅な修正を行った。この修正によってわが社はどんな相手とも、とくにKマートと、競争できる態勢が整った
- ・彼らに、どんな商品もうちの店より安く売らせるな
- ・ウォルマートは簡単には屈しない
- ・Kマートの進出以来、私たちはいっそう便利さの提供に努めたので、お客がウォルマートを見捨てなかったのだ。私たちはさらに自信を深めた
- ・すべての地方別のリージョナル(ディストリクトより範囲が広い)・マネージャーがベント・ビルに籍をおくこと
- ・すべての地方別のリージョナル(ディストリクトより範囲が広い)・マネージャーがベントンビルに籍をおくこと
- ・遠隔地の店との通信方法について広く研究し、実行していった
- ・私は間違いだと気づくと、方向転換するのも早かった
- ・私が小売業を愛しているのは競争が激しいからだ。ウォルマートの歴史はまた、競争の歴史の一章でもある
- ・あとからやって来る挑戦者に先んじるためには、私たちは絶えず業界全体の変化を見越して、前進する計画を練らなくてはならない
- ・店を管理し経費を抑えるには、コンピュータが不可欠だ
- ・物流センターは全国の各営業地域に 20 あり、その大半は、各店舗から 1 日のトラック走行距離内、つまり約 350 マイル以内にある
- ・自前の輸送部隊
- ・柔軟な対応

- ・わが社の一員となり、店員やお客に奉仕してくれる運転手
- ・たんに運転するだけでなく、各店舗に奉仕してもいる
- ・わが社のドライバーは店のために働く、という自分たちの使命に非常に忠実。店で商品が粗略に扱われていたり、店員のモラルや態度に問題がある場合、彼らは会社に報告する
- ・ドライバー 相手がどんなに偉かろうと、思うままを率直に話す
- ・物流システムをうまく機能させるには、それに関係する多くの人々の献身的な働きがなければならない。このシステムにかかわっている人々は、店員と同様、自分たちの第1の職務は、顧客に奉仕することだということの信念をもっている
- ・すべての根底にこうした理念があるので、わが社では、各店舗の必要に合わせてシステムを標準化する独自の技術を開発した
- ・彼らはシステムを改良する豊富なアイディアをもっており、いつも私を驚かせてくれる
- ・通信衛星システムの構築
- ・情報は力だ。それをコンピュータに変換すればするほど、よりいっそう大きな競争力になる
- ・緊急な事態が生じて、個人的に店舗視察が必要になった場合は、私か幹部の誰かがテレビスタジオに出向き、衛星放送でそれを現場に伝える
- ・ウォルマートの成長と店舗管理にとって、情報システムと物流システムは本当に重要だった
- ・こうしたシステムも、有能な管理者や店長たち、献身的な店員やトラック運転手がいなければ、1セントの価値もない
- ・大きくなればなるほど、「小さく考える」ことがますます重要になる
- ・わが社は小さく考えることで、これほどの大規模になった
- ・私たちは田舎町の商人であり、現在の業績を胸を張って誇れるのも、店長や時間給で働く店員が、勤勉とよい対応マナー、それに物流センターのスタッフとのチームワークによって、一店一店で日々努力してきたからである
- ・一店ごとに検討する
- ・店ごとに、売り場ごとに、店員一人ひとりが、お客一人ひとりに対して行うこと
- ・品揃えを最適にしようとするなら、現場の商人、つまり、四季を通じて日々、お客と接触している人たちが得る情報が必要
- ・経営陣の仕事は、こうした店の商人たちの意見に耳を傾けることである
- ・土曜の早朝会議では、特定の店を取り上げ、その店が競争相手にどう対抗しているか、適切なことをやっているか、悪い点はどこかなどを話し合っている
- ・ウォルマートの機構を一語で要約せよといわれたら、おそらく「意思疎通」ということ
- ・情報の共有が企業の新たな競争力になる
- ・本部のバイヤーは、折り返し電話をする場合、サプライヤーをはじめどんな相手よりも店への電話を優先する
- ・店から電話を受けたら、その日の日没までに返事をするのがバイヤーには求められている
- ・私にとって重要なテーマであれば、私は本部のテレビカメラの前に立ち、休憩時間にテレビの前に集まっているすべての店の店員たちの前に、あえて顔をさらすことも辞さない
- ・お客が 10 フィート(約3メートル)以内にやって来たら、お客の目を見て挨拶し、「何かお手伝いしましょうか」と尋ねると約束してほしい
- ・衛星を使ってでも私の考え方に皆の注意を引く価値がある
- ・会社が成長するにつれ、責任と権限を現場の最前線、つまり、陳列棚に商品を並べ、お客と実際に言葉を交わす売り場主任へ移すことがますます重要になってくる
- ・経営哲学
- ・わが社のチームワークを見直し、現場にもっと権限をもたせる実際的方法を考え始めた
- ・売り場主任に早い段階で、本物の商人になるチャンスを与えている
- ・本気でそれを望み、自覚をもって、営業企画の能力を磨こうと努力しさえすればいい
- ・各売り場主任が自分の事業の経営者になる

- ・全店における彼らのランクを定期的に示し、他店に勝ちたいという意欲をもたせる
- ・それぞれの店が自主性をもてるようさまざまな工夫を重ねてきた
- ・商品の発注の責任は売り場主任が、販促に関する責任は店長がもっている
- ・わが社のバイヤーは、売り場主任や店長と同じく、商品と販売方法について独自の権限をもっている
- ・現場に責任を委譲する
- ・さまざまなやり方で、店員に改善案を出すように奨励
- ・ほとんどの改善案はごく常識的なものだが、わが社は大企業であるなどと考えていては、思いつかないようなものばかりだ
- ・お客によい印象を与えるため、お客が金を払わずに商品を持って出る(万引きする)のを防ぐという、2つの目的がある。(入り口で最初にカートを持たせることによって、買い上げ点数を増やすことが3つ目の目的)
- ・万引きして店を出ようとしても監視している人間がいるからそうはいかない、という明確な警告を与えたいと考えた
- ・挨拶係がお客に温かで友好的なメッセージを送り、同時に、万引きする者には警告を与える、という意図
- ・会社が急速に成長すると、重複する業務部門や、すでに不要になった業務部門が出てくる。組織では上から下まで、自分の仕事や部下の仕事は削減されたくないとするのが人情
- ・会社全体の健全な発展のために、この問題を絶えず考えることがトップ経営陣の責任である
- ・本部にかかる事務経費を2パーセント以内に留めよう
- ・競争相手より生産性と効率を高める
- ・平社員から会長まで、四つの階層以上はつくらない。それが、IBMを成功させた最大の要因
- ・根本を正しく行え
- ・店の事務作業の手順を見直して、各店の事務作業員を1.5人減らす
- ・1本の線を引き、それ以上複雑な制度ができないよう押さえ込めばいい
- ・1年たてば、必ず、この線を越えてしまっているのだから、絶えず線の内側に押し戻すという努力を続けなければならない
- ・若者がわが国の自由競争体制に無限の可能性のあることを学び、また、安定した民主主義政府がもたらす多くの利点を自分の目で見てほしいと願った
- ・教育を受ける機会に恵まれない若者に大学教育を受けさせ、帰国してから自国の経済開発問題に何らかの貢献をしてくれることも望んでいる
- ・今後、私たちは国際的に競争していかなければならないが、何よりも教育課程は、わが国の競争力を高めるものでなければならぬ。すぐにも正しい軌道に乗せ、わが国の体制を他国に負けないようなものに再建しなければ、この偉大なる国の将来は危うくなる
- ・就学以前から始め、子供たちが学校教育を引き続き受けて、その恩恵を得られるような環境づくり
- ・型に捉われない学校
- ・どんなプログラムを援助するにせよ、私と同じ価値観をもっていることが条件だ。たとえば、大学教育への奨学金制度なら、受給者は働いて自分のお金のいくらかを返済していくようなプログラムが望ましい
- ・人々に何を教えられるか、自信を失っている人に対し何ができるか、ごく普通の人々が卓越したことをやる意欲をどう引き出すか、これらを実現するために伝統的方法を超えられるかどうか検討
- ・会社を改善し続けるために一貫して努力し続けてきたことが、地域に住み、そこで働いている人々の生活レベルの向上につねに結びついてきた
- ・わが社は効率を高めることで売価を引き下げ、お客が多額の節約をすることを可能にした。そのこと自体が社会への貢献であり、また、これがわが社の経営哲学でもある
- ・ウォルマートは田舎の生活水準を向上させるうえで、多大な貢献をしてきたのであり、お客もわが社を支持することでそれを認めてくれている

- ・この巨大な企業の力で社会を変革していくこと
- ・もし儲けが出ないなら、やめてほしい
- ・メーカーにはあらゆる無駄な慣習、たとえば、必要のない包装などを省くよう奨励
- ・サム流「成功のための 10 カ条」
- ・すべての法則を破れ
- ・勤勉
- ・チームづくり
- ・どんな規模であれ、1つの会社をつくろうとするなら、ともに働く人々とチームをつくり、使い古されたチームワークという言葉に魂を吹き込む必要がある
- ・法則一「あなたの事業に夢中になりなさい」
- ・法則二「利益をすべての従業員と分かち合いなさい」
- ・法則三「パートナーたちの意欲を引き出しなさい」
- ・法則四「できる限りパートナーたちと情報を共有しなさい」
- ・法則五「誰かが会社のためになることをしたら、惜しみなく賞賛しなさい」
- ・法則六「成功を祝い、失敗のなかにユーモアを見つけなさい」
- ・法則七「すべての従業員の意見に耳を傾けなさい」
- ・法則八「お客の期待を超えなさい」
- ・法則九「競争相手より経費を抑えなさい」
- ・法則十「逆流に向かって進みなさい」
- ・人生のほとんどをウォルマートに捧げてきた
- ・私は毎日、目覚めたときとん、何かを改善しようと考えてきた
- ・牧師は魂を導くために説教台にあがる。医者治療するため、教師は頭脳を開発するために存在している。人にはそれぞれ役割があるのだ。私の役割は、人々の暮らしを向上させることであり(このことは大恐慌時に育った者にはきわめて現実的問題だ)、それは適正かつ倫理的に運営されている自由競争企業によってのみ実現できる
- ・顧客や従業員たちの生活水準を向上させるために、わが社は多くのことを成し遂げた
- ・意思決定の権限をもっと多く、第一線で働く者、顧客に日々接している者に与えるように
- ・よい経営者は、こうした最前線にいる戦士の意見に耳を傾け、それを取り入れて実行に移す
- ・これらすべてを可能にするためには、人間の頑固な本性の1つ、変化への抵抗を克服しなければならない。ビジネスで成功するためには、絶えず変化していかなければならない
- ・経営陣がもう少し庶民に近い暮らしをしてもいい
- ・私は民間の飛行機を利用するたびにエコノミークラスに乗る
- ・私はリーダーとして模範を示すのが自分の役目だと考えている。自分だけ贅沢をして、ほかの人々に節約するように頼むことはできない
- ・何としてもそれを達成したいという情熱さえあれば、成功は何度でも起こり得る。必要なのは経営について絶えず学び、絶えず疑問を抱く姿勢とそれを実行する意欲だけである
- ・店が成功するかどうかは、あなた次第、つまりすべてはお客にかかっている