

著者に聞く

# ザッポスのような 「生活者に支持される会社」を創れ

石塚しのぶ氏  
(いしづかしのぶ)

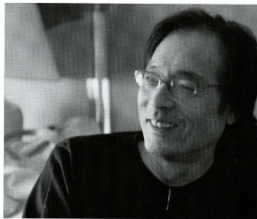
●ダイナサーチャイニング  
代表取締役

## ザッポスに学ぶ 次世代の企業像

問 この本を書くと思った動機を教えてください。

石塚 私は本来、アメリカの業界や市場、企業について研究し、日本企業の皆さんに役立てていただけような新しいモデルや戦略的思考についてレポートを書いたり、コンサルティングを提供したりすることを仕事にしています。

そのような活動の一環としてザッポスにも訪問しました。ザッポスは、1999年に現CEOのトニー・



世界同時不況を経て、今後「企業力」として何が問われるのか、「見直し」が行われている。経営者が、新しい時代、市場、あるいは顧客に合わせて、いかに革新を進めていこうとするのか。その指針となるものとして、「社員に、顧客に、幸せを届ける」を経営方針とするアメリカのザッポスを取り上げ、その秘訣を余すところなく伝えた一冊。

### 「ザッポスの奇跡」

石塚しのぶ 著

東京図書出版会 (1500円+税)

シェイラが創業したアメリカの企業で、靴のオンライン販売を手掛けています。送料も返品も無料。しかも、翌日配

達で返品は何回でもOK」という超破りなサービスを提供したり、24時間体制でコンタクトセンターを運営するなど、会社の利益よりも顧客サービスを優先する姿勢が注目を集めています。ザッポス社のマネジャーや社員の皆さんのお話を聴いている最中に「これはまさに次世代の企業である」という確信を得ました。これからの経営者が新しい時代や市場、あるいは顧客に合わせていかに革新を進めていこうよいか、その指針となるものとして、私がザッポスから得た洞察を本にまとめたというわけです。

問 ザッポスのどのような点が次世代なのでしょうか。

石塚 日本でもアメリカでも、世界大恐慌以来最大の不況を経て、経済やビジネス、そして個人々の生き方など広範にわたって「見直し」が行われる時期に来ていると思います。そんな中で経営者の皆さんは、今後「企業力」として何が問われるのか、「企業力」を増強するために一体何をすればよいかと頭を悩ませていると思います。

私は「生活者に支持される会社を創る」ことにその答えがあると考えます。今後は業界や業種を問わず、これが大きな課題になっていくと思いま

す。ザッポスは「社員に、顧客に、幸せを届ける」ということを経営方針として定め、それを貫くことよって「生活者に愛される企業」として自らを確立している。私は、これがアットかつ透明性の高い世の中に対応する経営モデルだと思ひ、是非ザッポスをも日本の皆さんに紹介したいと思ひました。

## 共通の価値観を基盤とし 個を尊重する

問 ザッポスが前景に捉える「企業文化」の根幹にある考え方はどのようなものでしょうか。

石塚 今日、多くの国では、個人がキャリアや「働く意義」について考えた時に、もう昔のように自分の「労働力」や「時間」を会社に売るという感覚ではなくて、むしろ自分の人生における目標を全うするために働く、という時代になっていると思ひます。

そこで、企業が独自の「価値観」を明確化して働く人がこの価値観を共有し、それを物差しとして判断や意思決定をしていくことが必要になると思ひます。この「価値観」というのが企業文化の基石になります。

ザッポスのように「サービスという行為がもたらす感動」を売り物にしている会社（つまり、「サービス・カンパニー」）にしろは、サービス提供のプロセスそのものが要になってきます。お客様に価値を認めていただけるサービスを提供するためには、お客様と直接接する人たちが「何が必要とされているのか」を敏感に察知して、その場で判断を下すことが要求さ

れます。昨今お客様のニーズも多様化していますから、サービスの現場のプロントラインに立つ人たちの機転や創造性、自発性など、人間ならではの能力をフルに発揮してもらふ必要があるわけですが、このような「個」のサービスをマニュアルで実現するのは、不可能に近いと言ひたいでしょう。

だから、共通の「価値観（あるいは文化）」を基盤として、個々の社員の判断が会社のビジョンやミッションに合致した形で実行されるようにすると、それが重要になってきていると思ひます。

## 堅固な企業文化を 打ち立てよ

問 日本企業はザッポスの取り組みをどう活かしていけばいいのでしょうか。

石塚 日本には昔から素晴らしい文化があり、国家としての価値観があると思ひます。かつての日本社会では「日本、国家の文化＝企業文化」であるという暗黙の了解があり、それが通用していました。しかし、今日ではグローバル化やライフスタイルの多様化などといったことが原因で、個々人の価値観も多様化して、もはや「日本（国家の文化＝企業文化）」であるとは考えられなくなつてきています。

一方、アメリカでは「人種のるつば」あるいは「サラトワール」といわれるように、もともと人種や宗教、慣習の異なる人たちが入り乱れて生活をしていることから、企業組織がその構成員の意識を統一することを目的として、「企業文化」の研究が古くから進

んできたと思ひます。

日本でも、今後は各企業が自らのビジョンやミッションに則つた企業文化を明確にして、それを形にしていくことが求められてくると思ひます。それが働く人の満足度向上、ひいては企業力の増強にもつながっていくでしょう。日本の経営者の皆さん、あるいは企業リーダーの皆さんにも、企業存在意義や価値観を見極め、堅固な企業文化を打ち立てることは是非取り組んでいただきたいと思ひます。それが日本の国力の向上にもつながっていくのではないのでしょうか。

問 最後に、世界を目指す企業家の方々へのアドバイスをお願いします。

石塚 ウェブをはじめとする様々なテクノロジーの飛躍的進歩によって、個人事業主や中小企業が大企業に對抗し、市場においてニッチなポジションを確立することが可能になりました。ビジネスの活性化に役立つ様々なインフラやツールが、技術的な難易度においてもコスト面でも、個人や中小企業にとってアクセス可能な時代になっています。ですから、躊躇せず貪欲にいろいろなインフラやツールを活用していくことが必要だと思ひます。

ただし、ある意味逆説的に言えば、テクノロジーがどんなに発達してもビジネスの基本は変わりません。それは、会社は働く人で成り立っているし、商売はお客様とのつながり、人間の心と心のつながりで成り立っているということ。それを忘れずに「人」を活かす施策を考えていくことが、自分も社員も顧客も、ひいては社会もすべてにできるビジネスのカギではないでしょうか。