

驚異的売上げと社員と顧客の幸せを
両立させる「これからの企業」の経営革新

ザッポスの秘密

日米間ビジネス・コンサルタント Dyna-Search, Inc.代表取締役 石塚しのぶ

「幸せを届ける企業」ザッポス。ネット通販の巨人アマゾンでさえ、この企業文化と顧客サービスから学ぼうとする。生活者一人一人が情報の発信者となるソーシャル時代の本質を捉えた同社の経営戦略から、これからの経営革新の在り方を、『ザッポスの奇跡』（廣済堂出版）の著者、石塚しのぶ氏が解説する。



ザッポスのトニー・シェイCEO（右）をインタビュー中の石塚しのぶ氏

ソーシャルエイジとは生活者主体の時代

ザッポスのCEO（最高経営責任者）であるトニー・シェイの講演を初めて聴いた時、私はこの会社はこ

れからの企業の未来像だと直感しました。その後、トニー・シェイと話をしながらザッポスに1週間泊まり込み、ザッポスの精神を取材しました。そして、『ザッポスの奇跡』を書いたのです。取材を通して、ザッポスというのは、「誰もが正しいことと認識しながら実践できていないことを忠実に実践している会社」、そして、まさにしくソーシャルエイジ（ソーシャル時代）のお手本となる企業、と確信しました。

しかし、私が訴えたかったのは、「ザッポスをまねればよい」というわけではなくて、あくまでザッポスを一つのサクセスケースとしてザッポスの事例から学んでもらう、読者の方々が自分の会社に置き換えて、役立つところを参考にして独自のやり方や仕組みを組み立ててもらおう、ということがとても重要であると思つたのです。ですから、本を書いた

特別
寄稿

たまたま
販売業を営んでいるにすぎない
サービスカンパニー

顧客に愛される

ザッポス・ドットコム (Zappos.com Inc)

米国ネバダ州ラスベガスに本社を置き、靴やアパレル、その他の商品を扱うネット通販の会社。1999年に設立。2008年には、設立から10年足らずで年商10億ドルを突破。自らを、「たまたま販売業を営んでいるにすぎないサービスカンパニー」と称し、WOW（驚嘆）のサービスを通し、顧客に幸せを届けることを企業使命としている。CEOのトニー・シェイは、「企業文化が経営の最優先課題」と唱え、現代のアメリカにおいて最も革新的な企業経営者として注目を浴びる。09年11月にアマゾン・ドット・コムが12億ドルで買収したが、その後も独立した単体として経営を続けている。米「フォーチュン」誌の「最も働きたい会社ベスト100」(2010年) 中15位。

—参考:「ザッポスの奇跡」(石塚しのぶ著/廣済堂出版) <http://www.dyna-search.com/j/book/>

時もそうですが、講演をする時も同じく、読者や聴講者の皆さんに何らかのヒントやインスピレーションを持ち帰っていただければ……と願っています。

さて、ソーシャルエイジとは、生活者主体の社会、生活者主体の市場が本流となる時代ということですが、従来型の市場では、エスタブリッシュメント(政府、マスメディア、大企業、学校など)だけが権力を持ち、その権力で市場をコントロールする一方、生活者はエスタブリッシュメントの繁栄を支えるということがまかり通ってきました。それは生活者が組織力を持っていなかったからです。

ところがソーシャル時代においては、一人一人が個のパワーを持ち、つなげる力を備え、組織力を持っています。つまり、生活者が社会や市場の主役となった結果、今度は、エスタブリッシュメントが生活者を支援するという大きな逆転が市場で起こっているのです。

P・F・ドラーカが1990年

代初期に『The Ecological Vision (邦訳:すでに起こった未来)』という本を著し、社会生態学というコンセプトの重要性について唱えています。今、このコンセプトを企業が実践で理解しなければならぬ時代が来しました。90年代には、生活者がまだ個のパワーを持ち得なかったために、企業はそれを「未来像」として捉える余裕があったのですが、今ではテクノロジーのおかげでこれが現実になってきています。

今の社会、今の市場を一言で言えば、「生活者の、生活者による、生活者のための○○(企業、社会、市場など)」となります。つまり、政府も企業も学校もすべて生活者のためにあると認識し直さなければならぬ。言い換えれば、生活者から支持されない企業は生存できなくなっていくということ。エスタブリッシュメントから支持される会社ではなく、生活者から愛され、尊敬される会社にならなければなりません。それは以下の6大要素を持っているような会社です。

①事業の目標が明確である

生活者から見て、事業の目標が魅力的ではつきりしている会社です。事業そのものは替えられません。しかし事業目標を再定義することはできます。

例えば、サウスウエスト航空のように「温かくフレンドリーなサービス」、またザ・リッツ・カールトンホテルのように「おもてなしやパーソナルなサービス」など、生活者が心から共感でき、支持しなくなるような魅力的な事業目標が必要です。

②生活者として参加できる

生活者が参加できるオープンなプラットフォームを備えていることが必要です。

③人との関係を重視する

今までの売り手と買い手という利害関係にはお客は魅力を感じません。そうではなく、信頼関係やフレンドシップなど「人と人」の付き合いを重視することです。お客が来店すれば笑顔であいさつする、そういう当たり前のことができない会社は支持されません。

④利益よりも生活者を優先する

生活者にとって、その会社が利益を上げているかどうかなど全く関係ありません。利益が悪いからサービスが悪いなど許されませんし、誰も「儲かっているから良い会社だ」なんて思いません。ドラッグカーは、企業の価値を評価する指標として次の2点を挙げています。一つは「財務指標」、もう一つは「顧客の評価」です。私はさらにもう一つあると思っています。それは「社員の評価」です。顧客も生活者であり、働いている人も生活者です。いずれ、これが一体化します。そうすると社員が自分の会社をどう評価するかということが、とても大きなファクターになってきます。

⑤社会貢献に力を入れている

社会は生活者の共同体であり生態系です。そして、企業もその生態系を構成する一員であり、生態系を壊すような振る舞いはもつての外です。生態系の存続と繁栄を促すような活動をすべきなのです。

⑥生活者に新しい発見を与えて

くれる

新しいイノベーションを提供して、いつも新鮮な驚きを与えてくれる。これこそが、まさにザッポスがやっていることなのです。

生活者に尊敬され、愛される会社の6大要素を挙げてきました。ここで重要なことは、「ソーシャル活動」は利益追求の手段ではなく、マーケティングやセールスと同義語ではなく

ザッポスの事業目的はWOWの提供

今まで、講演やセミナー、ネット上でザッポスについてさまざまな質問を受けてきました。その中の代表的な質問に答えながら、ザッポスに学ぶ経営革新を解説しましょう。

Q1

ザッポスはインターネットで靴を売っている会社?

ザッポスが一番最初に行ったこと、それは事業の革新的な定義でした。

ということなのです。昨今、ソーシャルメディア・マーケティングなどという言葉がはやっていますが、「ソーシャルメディア」とは元来「生活者主体のメディア」であり、企業がそれをマーケティングに使うのは反則のようなものです。企業はあくまで「生活者主体の」、あるいは「生活者を支援する」ものとして、ソーシャル活動を考えるべきです。

ザッポス草創期の2003年に、ザッポスの創業者トニー・シエイは、「自分たちは靴を売ることではなく、サービスを売るカンパニーとしてトップの会社になろう」と宣言しました。それは、ザッポスは「たまたま靴を販売しているにすぎないサービスクンパニー」であるという定義です。これこそがザッポスの革新的定義となりました。

自分たちの事業を定義することで、いろいろな革新が起きました。

例えば、それまで全取扱商品の3分の1をメーカーから顧客へ直接送ってもらう「ドロップシップ」の形態をとっていました。それでは最高のサービスを提供するには高くない。ですから、自社で物流センターを設け、すべて在庫を持つことにしました。

また、顧客がいつでもコンタクトがとれるようにコンタクトセンターを24時間態勢にしました。さらに、カスタマーサービスは部門名ではなく、全社的な基盤であると定義しました。

ザッポスでは入社後、全員が4週間のトレーニングを受け、そのうち2週間はコンタクトセンターで実地研修を受けます。そこで全社員が顧客サービスの魂を学び、ザッポス流の顧客対応ができるようにするためです。

この事業の定義は企業にとって最も大切なものです。自分たちは何を売り物にしている会社なのか、企業はまずそれを考えなければなりません。

Q2

ザッポス流のサービスは膨大なコストが掛かる？

コンタクトセンターで受注する販売金額は全体の5%にすぎません。それなのに24時間オープンしています。さらに、物流センターを24時間稼働させ、在庫を抱え、受注すれば次の日に顧客に届ける。これらは膨大な資金を必要とします。

しかし、ここで重要なことは、顧客へのサービスはコストではなく、投資であるという考え方です。これまでコンタクトセンターはコストでした。コストは削減しなければなりません。しかし、これが投資であればどうやってそれを生かさうかという考えになります。「サービス」とは、コストではなく「投資」であると考えべきなのです。

Q3

ザッポスはなぜマニュアルやスクリプトを作らない？

一般の企業では、コンタクトセンターはマニュアルに基づいて運営されています。そうでないと均一なサービスを効率よく提供できないと考

えられているからです。ザッポスでは、受注の処理やクレームの処理、返品作業はもちろん行いますが、それらをコンタクトセンターの本来の目的にはしていません。彼らの目的は「感動のサービスを提供すること」、彼らが売り物にしているのは、「WOW（驚嘆）を届けること」なのです。

ザッポスの「コア・バリュー（中核的価値観、クレドのようなもの）」の第1条は、「WOWのサービスを届けよう」となっています（70ページ参照）。

今の生活者（個）はものすごい量の情報を持っている。また、製品はどこでも買えます。ですから、その個に対応したときに、物ではなくてエモーショナル・バリューを提供しなければなりません。サービスの価値は受け手の主観で決まるのです。そうなるマニュアルやスクリプトでは



©2011 Zappos IP, Inc.

顧客対応に当たるCLT（カスタマー・ロイヤルティ・チーム）社員

対応できません。WOWのサービスを提供するとしたら、顧客のニーズは一体何なのかを、サービスの提供者である一人一人が判断しながら対応しなければなりません。

ザッポスは、顧客と接点があればあるほど相手の気持ちが分かると考えています。ですから、コンタクトセンターでは時間制限をしません。

なるべく顧客と長く話をして顧客のニーズをつかむのです。ザッポスのカスタマーサービスは最長7時間30分という記録もあります。

顧客は自分のリクエストに添えてもらった時、感謝します。考えていたことを口に出す前に、それをしてもらった時、感激します。そしてさらに、自分でも気が付かなかったこと

とを提供してもらった時に感動するのです。

ザッポスが考えているのは「感動を提供すること」。顧客にどうやって感動を与えるかに力を注いでいるのです。人は感動すると誰かに話したくなります。感動のエピソードはストーリーになります。そのストーリーが口コミで伝わっていくのです。

Q4

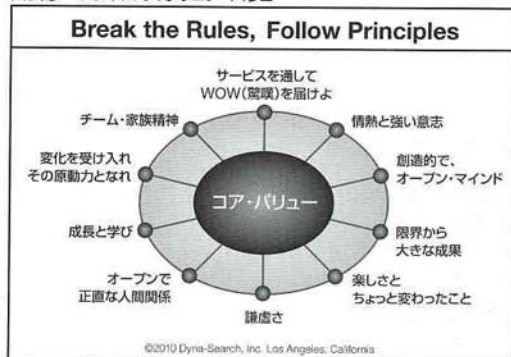
年商10億ドルの会社だから企業文化に投資できる？

社員が価値観を共有してベクトルを同じにすることは大切なことで、小さい会社ほどそれを大事にしなければなりません。コア・バリューを

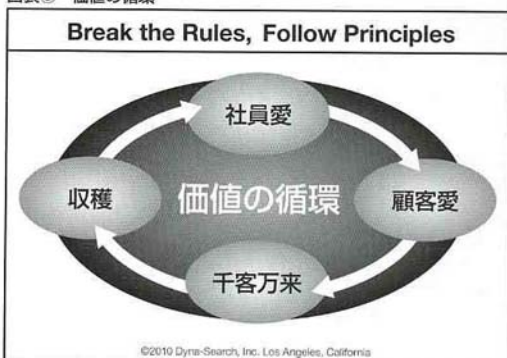
図表① サービスカンパニー・ザッポスの戦略的フォーカス



図表② ザッポスの10のコア・バリュー



図表③ 価値の循環



作るかどうかは別として、企業文化や価値観が一致していることはものすごく重要です。ザッポスはこの企業文化を中心とした経営戦略を貫いているのです。「私たちは10人の小さな会社だから、企業文化なんて言うてはいられない」という経営者がいます。しかし、小さな会社ほど企業文化をつくりやすいですし、企業文化が重要なのです。

これまで多くの企業が社員は労働力という考え方でした。今日でもそういうふうを考えて、人をないがしろにしている会社はたくさんあります。しかし、現代は一人一人が情報力、人となりが力を持っています。その中で人を無視しては起業できませんし、商売することもできません。「まず、サービスを中核とした企業文化を築いて育むこと。そうすれば、成果は後からついてくる」とトニー・シエイは言います。みんなが同じ価値観を持って同じベクトルに向いているなら、それはとても強い組織となります。昔の日本ではそんな会社が当たり前のようでありました。会

社の中で企業文化がどうだと言わなくても、みんなが同じ方向を向いていました。ところが今は、そういう時代ではなくなっています。

アメリカは多民族国家であり、いろいろな人種が同じ会社の中で仕事をしていたかなければならないので、企業文化に対する配慮や取り組みが極めて真剣に捉えられ洗練されてきたのだと思います。ソーシャルの時代には、企業が文化や価値観を明確にし、働く人たちの意思の疎通や団結を図っていくことがますます重要になってきています。

ザッポスの企業文化はコア・バリューとして表現されています。「どういうコア・バリューであるか、ではなく、会社のみんが共感でき実践できるコア・バリューを打ち立てることが大切だ」とトニー・シエイは言います。

堅固な文化を育成・維持するためには人材がものすごく重要となります。誰をパスに乗せるか。そして、不適切な人はパスから降ろさなければなりません。そうしなければ、文

化は生き物ですから衰え、しまいに死んでしまいます。

ザッポスの人材採用には、①技術適性、②文化適性、③働く意義という3つのゲートがあります。人事部は、②の「文化適性」を徹底的に評価する役割です。もちろん③の「働く意義」も重要な採用の要素です。働く目的を持たない人、お金だけが目的のような人はそこでふるいにかけられます。①の「技術適性」は各部門が評価するのですが、どんなに技術レベルが高くても、「文化適性」

利益や効率よりも顧客や社員の満足

Q5

純利益1%でビジネスが成立するのかわ?

短期的に考えれば、そういう疑問も出るかもしれませんが。端的に言えば、ザッポスは「純利益1%で何が悪い？」という会社なのです。例え

ない」と判断された人はシャットダウンされます。その究極的な判断は人事部に委ねられているのです。たとえCEOであるトニー・シエイの知り合いであっても、会社の価値観に合わない人は人事部の判断で採用となりません。

今やザッポスは全アメリカの働きたい会社の15位にランクされており「フォーチュン誌」最も働きたい会社ベスト100、2010年、その採用率はわずか1%と非常に難関です。

は、アマゾンでは年商が5000億圓くらいになるまで利益を出しませんでした。「最高の顧客エクスペリエンスを提供するためのテクノロジー基盤」をつくるために資金投資をしたからです。企業が成長していく過程で、どれだけ自分たちの基盤をつくれるかということが重要です。ザッポスを見ると、教育や企業文化への



©2011 Zappos IP, Inc.
個性的なZappos本社オフィスの風景

投資など自分たちの基盤をつくることにものすごく注力しています。

ザッポスは恐らく近い将来に年商5000億円の企業になるでしょう。しかし、入ってくるお金をとんどん企業の基盤づくりに使っているのです。その上で、純利益1%でもいいのではないかと考えています。利益や効率よりも顧客や社員の満足度を追求して、「千客万来」の仕組みをつくる。その仕組みをつくれれば収後は後からついてくるはずですよ。

まずは社員を満足させる仕組みをつくり、その社員が顧客を満足させる。社員が満足していないのに、顧客を満足させることができるはずは

ありません。顧客が満足すれば、顧客が顧客を呼び、収獲につながります。現代の企業は、自分たちの利益に目がくらんで、千客万来を忘れている会社が実に多いのではないのでしょうか。

Q6

やっぱり社員が欲しいのは、お金？

ザッポスの本社を訪れてまずびっくりすることは、社員全員が心から楽しそうに、やる気と活気にあふれていることです。WOW、そしてハピネスの提供という使命に向かって、仕事という義務感や何かを「やらされている」という感覚ではなく、「自分がやりたい」と思うことを情熱と喜びを持って実行しているように見えます。

生活するために仕事をして報酬を得るのは当然ですが、果たしてそれだけでいいのでしょうか。

「個」の時代には、社員の目標はお金だけではありません。それよりも

重要なのは個の実現（自己実現）です。働く目的が「報酬を得ること」から「人や社会に認められること」になり、最終的に、自分は何のために働くのかという「働く意義」が最も大切な要素になります。

会社のコア・バリューやビジョンと働く人の考え方や価値観が一致すれば、最大の成果を引き出すことができます。ですから、お金以上に重要なのは、社員が自己を達成できるような環境を会社がつくることです。そして、その環境と企業文化に合った人材を採用する。

ザッポスでは、4週間のトレーニング中に「採用辞退希望者」を募り、2000ドルのボーナスを出しています。つまり、いったんは入社したものの、自分の価値観に合わない場合は辞めてもらってもいいと考えています。逆に言えば、2000ドルにつられて辞めるような人は最初から必要ないと宣言しているのです。

また、トレーニングが終了し、実際の業務に就いてからも3週間の猶予を設けて、そこで自主退職する人

には3000ドルのボーナスを出しています。これは、辞めたいけれどもほかに働き口がないから仕方なく働いている人も必要ないということ。退職しても次の働き口が見つかるまでの間、生活できるように3000ドルを支給するのです。

Q7

企業文化に合わない人は即辞雇って、非情な会社では？

価値観が会社と合わない人を雇っておくことは誰のためにもなりません。それを解雇するのは果たして悪いことでしょうか。日本では、人を辞めさせないことが終身雇用制であるという認識が強いようですが、もつと人を活かすための終身雇用制を考えるべきだと思います。

ザッポスほど終身雇用制を考えている会社は多くはありません。ザッポスには「リーダー養成プログラム」があり、5年から7年をかけてシニアリーダーを育てる仕組みがあります。リーダーには2種類あり、管理

図表④ リーダー養成プログラム

Break the Rules, Follow Principles

リーダー養成プログラム：パイプライン

- ⇒5~7年のプログラム
- ⇒未来のシニアリーダーの85%を
エントリーレベルから養成
- ⇒文化 VS. 経営のリーダー
- ⇒36のクラス
- ⇒部門ごとのカリキュラム制

©2010 Dyma-Search, Inc. Los Angeles, California

実際にこの質問をトニー・シェイ本人に聞いてみました。そうすると彼はこう答えました。

「ザッポスは社員一人一人がリーダーなのです」

トニー・シェイはカリスマ的存在ではありませんが、「自分の仕事はみんなが育つ環境をつくること」であると明言しています。会社の中で、1、2人が成長するのではなく、み

Q8

トニー・シェイがいなくなったらどうなる？

するリーダーと文化を継承するリーダーがいます。管理型のマネジャーになりたくなければ、文化継承型のリーダーを選択できます。シニアリーダーの85%をエントリーレベルから養成するというのが、彼らの当面の目標です。

また、職場の異動プログラムというものがあります。もし、ほかの部

門で働きたいと希望する場合は、6カ月の猶予でその新しい部門で働くことができます。6カ月後、元いた部門に戻りたければそれも可能であり、継続して新しい部門で働きたければ、マネジャーと相談の上で、正式に異動が認められます。そうすることで、社員が長く働ける終身雇用制を形成しているのです。

んが育つ環境をつくっていく。自分がいなくても成り立つ会社にすることをとても真剣に考えています。「自分がいなければ駄目になる会社にはしたくない。社員一人一人が会社を運営していくような、そういう会社になりたい」とトニー・シェイは言います。

彼は今、自分たちのDNA（遺伝子）を残していくシステムをつくっています。例えば、鳥が群れで空を飛ぶときに本能で同じ方向を目指すように、一つの共通の遺伝子で結ばれているコミュニケーションをつくろうとしています。

「あなたの人生のゴールは何か？」と聞くと、「それはハビネス（HAPPINESS）だ」と彼は答えます。「ハビネスが究極のゴールだ。最終的に社員も経営者も幸せを追求している」と。

「では、リーダーシップの重要なポイントは何か？」と聞くと、やはり「ハビネス」だと言いました。「自分がハッピーでなければ、人をハッピーにすることはできない。だから、

リーダーとはハビネスの達人でなければならぬ」ということです。

ドラッカーは「リーダーの重要な資質は真摯さである」と言いましたが、トニー・シェイはそれを「ハビネスである」と考えているのです。

ザッポスの年商は08年には1000億円、09年は1200億円と推移するとはいわれています。社員数は08年に約13000人だったのが、今は20000人を超え、11年には3000人を優に超える予定で、その成長を支えているのは、人と人のつながりを重視し、善循環をつくり出す企業文化にほかなりません。

注：本記事は、2010年11月に東京で行われた石塚しのぶ氏のプライベートセミナーの内容に基づいて作成されたものです。



PROFILE

しのぶ石塚カリフォルニア大学オバレーション・リサーチ学専攻修士課程修了。1982年にカリフォルニア州ロサンゼルスにダイナ・サーチ・インクを設立。アメリカの流通市場の研究を通して、日本企業の新進を支援してきた。近年では、生活者意識の変化に伴う顧客主導型市場の到来と、執筆・講演・戦略立案アドバイザーなど多岐に活動している。著書に「ザッポスの奇跡」（廣済堂出版）、「売れる仕組みに革命が起きる」（インプレス）がある。