

研 究

シアーズ・ローバックにおける商品開発と生産への関与
— 創業期から太平洋戦争までの期間を中心に —

西 川 英 臣

目 次

- I. はじめに
- II. 通信販売期のシアーズ・ローバック
- III. 店舗展開期のシアーズ・ローバック
- IV. おわりに

I. はじめに

日本において長期不況の中で 1990 年代のセブンイレブンをはじめとするコンビニエンスストアの発展と 2000 年代のユニクロをはじめとする SPA の成功を契機として、製造業者と密接な関係を構築し、商品を企画・開発を主導し、製造についてはアウトソーシングする小売企業に大きな注目が集まっている。

こうした商品の企画と開発を主導する小売企業の先駆的な事例の 1 つとしてアメリカのシアーズ・ローバックがある。

シアーズ・ローバックは 20 世紀を代表するアメリカ小売企業の 1 つであり、日本の小売企業にも少なからぬ影響を与えた存在として知られている。そのため同社は取り上げられることも多く、様々な側面から事例研究が行われてきた¹⁾。代表的なものをいくつか挙げてみたい。

まず創業期から 1948 年頃までのシアーズ・ローバックの歴史を網羅した優れた研究であり、シアーズ・ローバックの事例研究のほとんどで非常に多く引用されている Emmet & Jeuck (1950) が挙げられる²⁾。

同社はマーケティングや経営史の各領域のメルクマークとなった著書の中でも典型的な事例として登場している。例えば事業のマネジメントにおける顧客の創造の重要性を提唱した Drucker (1954), (1973) がある³⁾。またアメリカにおける事業部制の成立の歴史を緻密に記述

1) シアーズ・ローバックを取り扱った研究は盛んに行われており、ここで紹介しているものの他に代表的なものだけでも、1890 年代から 1900 年代までのシアーズ・ローバックを記した Asher & Heal (1942)、シアーズ・ローバックの通信販売時代の社長であるジュリアス・ローゼンワルドの評伝である Werner (1939)、主に第 2 次世界大戦以降のシアーズ・ローバックを記したものとして Weil (1977)、Katz (1987) などがある。

2) 本論も事実の詳細な記述の多くについて、Emmet & Jeuck (1950) を参照し、引用している。

3) ドラッカーのシアーズ・ローバックの事例の解釈を行ったものとして、三浦・白 (2010)、西川 (2011) がある。

した Chandler (1962) が挙げられる。

日本でも 20 世紀を代表するアメリカ小売企業として紹介され、シアーズ・ローバック社のみに焦点を絞った事例研究だけでも小売企業の資本の蓄積をテーマとして同社を扱った中野安 (1985), (1986) や 1920 年代の店舗展開の特徴に注目して、その特徴が 1930 年代以降の成長に大きな影響を与えたことを指摘した齋藤 (1993) など、盛んに行われてきた。

本論の主題である商品開発や生産への関与に関連が特に深い研究として、Tedlow (1990) と佐藤 (1974) が挙げられる。

Tedlow (1990) はアメリカの消費財マーケティングの歴史におけるマス・マーケットの創造と発展を検討するための事例の 1 つとして同社を扱い、そのマス・マーケットの創造の核として同社の商品戦略を扱っている。特に店舗展開以降に大々的に展開された冷蔵庫の事例に着目し、大規模メーカーとの競争という視点を入れながら、その開発と展開のプロセスに多くの紙幅を割いている点が非常に印象的である。

佐藤 (1974) は林 (1962) に代表されるそれまでの第 2 次世界大戦後の日本の流通の近代化あるいは合理化についての理論、いわゆる『流通革命論』の問題点として、「真の流通革命を推進する主題と方法というきわめて重要なポイントの見落とし」⁴⁾ を挙げ、主としてアメリカの小売商業の発展の歴史⁵⁾ を取り上げながら、チェーンストア経営を通して小規模零細性と消極的受動性を克服した革新的小売商業がその推進の主体となることを歴史的、理論的に記述している。さらにこの革新的小売商が主導する流通システムがその当時、隆盛を誇っていた寡占的メーカー主導型の流通システムに「対抗力 (Countervailing Power)」⁶⁾ として機能することを期待し、多元的流通システムの構築を提唱している。その典型的な事例としてシアーズ・ローバックは扱われている⁷⁾。シアーズ・ローバックの事例の内容は主として店舗展開以降の時期を対象として地域別事業部制、垂直的統合、経営の多角化という 3 つの点で取り上げ、その一つである垂直的統合の中ではシアーズ・ローバックがアメリカにおいて、商品を企画・開発し、生産と流通を主導することで、「2 つの平行な流通システム (Two-parallel Systems)」を構築していることが強調されている。

佐藤 (1974) ではこの「2 つの平行な流通システム (Two-parallel Systems)」を象徴する領域の開発商品として強固な流通チャネルを持つ寡占メーカーが力を持っていた自動車タイヤ

4) 佐藤 (1974) 18 頁。

5) 佐藤肇は長年、アメリカの小売商業の発展の歴史について研究を行っており、代表的著作として他に佐藤 (1971) があり、この中でもシアーズ・ローバックは扱われている。

6) Galbraith (1952) の中で提起した「市場支配力は、それを相殺する他の力を組織化する動機を創り出す」(Galbraith (1952) p.119) という主張である。その具体例として、協同組合や労働組合とともに寡占メーカーに対するシアーズ・ローバックや A&P などの大規模小売企業などが挙げられている。

7) 全編を通じて、シアーズ・ローバックは多く登場するが、まとまった事例としては 236-247 頁に記述されている。

や電気冷蔵庫が取り上げられている。同じ著者の佐藤（1971）ではごくごくわずかではあるが触れられている寡占と言えるほど強力なメーカーが存在していない領域の開発商品の記述はここにおいては削られており、「対抗力（Countervailing Power）」としてのシアーズ・ローバックの商品の企画・開発が打ち出されているのである。

これら2つの研究がシアーズ・ローバックの商品開発と生産への関与を取り扱った研究として優れたものであることは疑いがない。しかしながら、2つの点で不十分であると思われる。

第1に商品の企画・開発と生産への関与の展開に焦点を絞ったものではないために、少なからず断絶が見られるという点である。両者とも創業期から生産への関与に関しては触れているが、通信販売のみを行っていた1910年代までの商品の企画と開発の主導性への取り組みの展開に向けての記述が不十分であるために、1925年の店舗展開以降にこうした問題が降りかかってきたかのような印象を受ける。

第2にこの2つの研究が店舗展開以降の商品企画・開発の事例として具体的に挙げているのがタイヤと電気冷蔵庫である点である。これらが1930年代の主力商品の典型であったことには疑いがない。しかしながら、シアーズ・ローバックの商品開発はこうした寡占メーカーの力が強い領域に必ずしも限定されるものではない。これら2つを典型として扱うことによって、シアーズ・ローバックにおける商品の企画・開発は単に寡占メーカーの再販価格維持の打破として構図化して理解される危険性があり、その十分な理解の妨げとなる可能性がある。

本論ではこれらの2つの点を踏まえて事例研究に取り組むことで、シアーズ・ローバックにおける商品の企画・開発と生産への関与についての事例研究を補強することを目的とする。

本論の対象時期についてはリチャード・シアーズの創業から太平洋戦争までを対象とする。リチャード・シアーズの創業から取り扱う理由としては第1に生産への関与がその初期から積極的に行われていたことが確認できるためであり、第2にリチャード・シアーズの創業から1900年代までの商品上の課題がそれ以降の商品の企画と開発の主導性への取り組みを導いたことを示すためである。

太平洋戦争を期限として区切るのは後述するように、1925年の店舗展開を契機として、同社の中で商品の企画と開発の主導性への取り組みが促進され、それに基づいて生産＝流通システムが確立されたのが1930年代後半から1940年頃だと考えられるためである。

また本論では時期区分として、本格的に店舗展開を始めた1925年を境に大まかに2つに分け、それ以前を通信販売時代、それ以降を店舗展開時代として位置づけた。

II. 通信販売期のシアーズ・ローバック

シアーズ・ローバック社に至る R.W. シアーズの事業の変遷

シアーズ・ローバック社は 1893 年に誕生したとされている⁸⁾が、その事業は元々、鉄道職員であった R.W. シアーズが同僚に時計を販売して得た資金を元手にして、1886 年にミネアポリスでシアーズ時計社を始めたことに端を発する。R.W. シアーズは 1889 年にはこのシアーズ時計社を売却し、ミネアポリスに戻ってウォーレン社を新しく設立した。さらに 1891 年には共同経営者としてシアーズ時計社時代に時計の修理工として雇っていたアルバ・C・ローバックを迎えて、社名を A.C. ローバックに変え、1892 年にはそれを A.C. ローバック株式会社に変更した。最終的に 1893 年にはそれをシアーズ・ローバック社に社名変更した⁹⁾。

表 1. R.W. シアーズの主な事業設立の変遷

年数	事柄
1886	R.W. シアーズ時計社を設立.
1889	R.W. シアーズ時計社を売却し、ウォーレン社を設立.
1891	ウォーレン社の社名を A.C. ローバックに変更.
1892	A.C. ローバックの社名を A.C. ローバック社に変更.
1893	A.C. ローバック社の社名をシアーズ・ローバック社に変更.
1895	シアーズ・ローバック社をシカゴに移転.

(Emmet & Jeuck (1950) pp.26-36 より筆者作成)

R.W. シアーズの通信販売事業

R.W. シアーズはこうした事業の中で農村地域に住む一般消費者を主たる対象として、新聞、雑誌、カタログを利用した通信販売を行い、センセーショナルなコピーを通じて、多くの注文を呼び込むことで成長していった¹⁰⁾。こうした広告を通じた消費者への通信販売はシアーズ時

8) Asher & Heal (1942) や Emmet & Jeuck (1950) がシアーズ・ローバック社の設立年を 1893 年としているのに対して、Nystrom (1978) や Faulkner (1960) では 1895 年としている。恐らく Emmet & Jeuck (1950) や Asher & Heal (1942) が名称変更の記事やカタログなどの外形的事実を基準したのに対して、Nystrom (1978) や Faulkner (1960) は 1895 年のローゼンワルドなどの経営参画に伴い再び法人化されたことを基準にしているため、こうした差異が出ているものと思われる。尚、1906 年の株式公開の際にも、再び法人化されている。本論は事業の継続性やカタログの発行などの外形的な基準と言う観点から Asher & Heal (1942) や Emmet & Jeuck (1950) に準じて 1893 年を設立年とした。

9) Emmet & Jeuck (1950) pp.25-36.

10) Tedlow (1992) p.273.

計社の設立の翌年に当たる1887年には早くも始められていた¹¹⁾。その宣伝広告の手腕はゴールドマン・サックス社のヘンリー・ゴールドマンに「吐く息さえも売ることができる」¹²⁾と言われたほどで巧妙であり、彼の通信販売事業を大きく特徴づけた。R.W.シアーズの事業にとって、いかに広告が重要であったかはシアーズ・ローバック社が1890年代のアメリカにおける主要な広告主の1つであったことから伺える¹³⁾。その中で主に強調されたのが、低価格の実現であった。

シアーズ時計社における生産への関与

低価格の実現のためにR.W.シアーズが行った商品調達上の工夫はシアーズ時計社の時点で明瞭に表れている。

シアーズ時計社の初期における時計の調達について、Emmet & Jeuck (1950) は次のように記述している。

・・・各メンバーは協会と共に現金を稼がざるを得なかった・・・価格は公正な公式水準に固定された。

若干のラインが生産中止になった時だけ、製造業者は協会によって伝統的な基準より低く販売することを許された。シアーズはそのような生産中止になった大量の製品をよく買い占めただけでなく、しばしば彼に対して低価格でそれらを製造し続けてくれるよう製造業者を説得していた。シアーズはしばしば実に伝統的な卸売価格より25%低く時計を手に入れた。そして破産した時計会社の株を買い占めることによって、シアーズは卸売価格以下で完成品を販売する機会を手に入れた。¹⁴⁾

以上の記述は時計製造業者の同業者組合が既存の商品ラインの価格統制を行っていたこと背景として、「生産中止になった商品の買い占め」や「製造業者の説得を前提とした生産中止になった商品を直接仕入れ」、果ては「製造業者の買収」によって、換言すれば卸売業者を経由する既存の流通網を回避することによって、時計の低価格販売を実現していたことを示している。このように独自の商品供給源を築くことで低価格販売の実現を実現するやり方はシアーズ・ローバック社になった後もR.W.シアーズの事業における仕入れを特徴づけるものであ

11) Asher & Heal (1950) p.17.

12) Werner (1939) p.44.

13) Presbrey (1929) pp.361-362.

14) A.C. ローバックの未出版の覚書きをもとに Emmet & Jeuck (1950) p.29 において上記のように記述されている。

た¹⁵⁾。

大量の注文と返品問題

低価格を強調とした宣伝はシアーズ・ローバック社の設立以降より一層展開され、年を経るごとにますます多くの大量の注文を集めるようになった。これによって、1895年頃に800,000ドル以下であった売上高は1900年には11,000,000ドルほどにまで膨れ上がった¹⁶⁾。しかしながら同時に、同社は商品の受け取り拒否や返品によって何度も事業存続の危機を迎えるほど、返品に悩まされていた。Emmet & Jueck (1950)はこの返品を生じさせる要因の1つが注文から出荷までの至るところに見られるオペレーションのミスや遅れであり、その大きなオペレーション上の遅れを生んでいたのが適切な在庫や商品供給源を欠いたまま宣伝を行い、注文を集めるという習慣にあったと指摘している¹⁷⁾。

1900年代に入ると、ジュリアス・ローゼンワルドを中心に返品の原因となる様々な問題の克服が本格的に図られ始める。その1つが上記の商品が届くまでの時間の迅速化であり、もう1つが商品品質の改善であった。

オペレーションの迅速化

シアーズ・ローバック社は1890年代末からオペレーション上のミスや遅れの克服に取り組み始め、注文の受領から出荷作業に至るまでのオペレーション全体が1900年から1910年にかけて、次々に組織化・体系化されていった。同社のオペレーションは1910年頃には非常に効率的なものになり、殆どの注文が手紙の受領から36時間以内に処理されるようになった¹⁸⁾。

こうして事業の組織化と体系化によるオペレーション全体の効率化を通して、次第に商品が届くまでの時間の遅れの問題は克服されていった。

この問題の克服に大きく寄与したのものとして、適切な商品在庫を持つ体制が整えられ始めたことが挙げられる。まず、倉庫がシカゴ中に散らばっていたためどの商品がどこにあるかについての正確な記録を保持することは不可能という状況が1906年に通信販売工場によって変化し、適切な在庫管理を行う土壌ができ始めた¹⁹⁾。

15) Asher & Heal (1942) pp.26-28 で挙げられている銃の事例はそれを裏付けている。

16) 1895年及び1900年の売上高の数字については *Sears, Roebuck and Company Annual Report, 1940* の p.11 より引用した。

17) Emmet & Jueck (1950) p.113.

18) *Annual Report 1940* p.11.

19) Emmet & Jueck (1950) p.117.

また大量の注文に対応する商品調達体制が徐々に構築された。同社は取引条件で折り合わない、あるいは取引自体を拒否されるために商品調達が困難な商品領域に対しては工場への資本参加も積極的に進めていき、1908年の段階でこれは18社あり、1918年には30社を超えた²⁰⁾。また、1900年から1910年にかけて、シアーズ・ローバックの商品部はローゼンワルドの下で、特定の商品領域に精通し、その商品の製造過程や生産コスト、あるいは品質などについての経験的な知識を持った人材をバイヤーとして雇用することで、拡張した²¹⁾。

こうして拡張された商品部は1900年から1910年代にかけて、商品部全体を統括する立場の商品部長がいるものの、実際には各商品領域のマネジャーが大きな自律性と権限を持つようになった²²⁾。この拡張された商品部のバイヤー達が商品調達先を次々に開拓していくことで、シアーズ・ローバックは適切な在庫を持つ体制を整えていった。

カタログと実際の商品のギャップの改善

20世紀に入ると、商品の品質に対する消費者の関心が以前よりも高まり、1906年の純正食品および薬品法に見られるように、広告における商品などの虚偽記載や誇張表現によるインチキ商品がおおやけに問題視されるようになった²³⁾。企業活動に倫理を求める機運が高まりはじめたのである。

シアーズ・ローバックは適切な在庫を持つ体制を整える一方で、こうした機運の高まりにも対応していった。まず、同社は有害な商品、効用が怪しい商品の排除を始めた²⁴⁾。また、同社はカタログをはじめとする宣伝広告を彩るコピーの誇張を徐々に排するように試み始めた。例えば、カタログの冒頭に書かれる自社紹介の短い修飾分の変化はそのことを明確に表している²⁵⁾。それに対して1906年のカタログでは、それは「偉大なプライス・メーカー」へと変えられている²⁶⁾。こうした動きは1908年以降本格化し、カタログのコピーから誇張表現が廃され、実際の商品において期待され得るパフォーマンスを誠実に記すことがシアーズの中で義務付け

20) Emmet & Jeuck (1950) pp.241-243, 中野安(1985) 24-26頁。

21) シアーズのカタログ No.114 では冒頭にある説明の部分に頁数がふられてないため不明だが、「バイヤーが私達のために仕入れる資格を得るために知らなければならないこと、彼が価格と品質の大きな疑問を引き受けることを許された唯一のポジション」という見出しで始まる内容を参照した。

22) Emmet & Jeuck (1950) pp.127-128 また *Annual Report 1940* p.11 ではここで構築された組織を間接的に「商人の王朝」と表現している。

23) Faulkner 邦訳 (1969) 696頁。

24) Emmet & Jeuck (1950) pp.103-104.

25) シアーズ・ローバックのカタログ No.104 及び No.111 の表紙のキャプションより引用した。

26) シアーズ・ローバックのカタログ No.116 の表紙のキャプションより引用した。

られるようになった²⁷⁾。

カタログと実際の商品のギャップの改善のためにこうしたあからさまなインチキ商品の排除やカタログの記述の適正化が図られる一方で、全体的な商品の改善に向けての活動を期待する動きもまたシアーズ・ローバックの中で出てきた。同社の商品部が専門的な知識を持った人材をバイヤーとして雇い、拡張したことは先に述べたが、彼らの知識を期待したのである。それを例証するものとして、1906年のカタログがある。

それ以前のシアーズ・ローバックのカタログでは具体的な商品紹介に先立つ冒頭のスペースの多くが注文方法や取引方法の説明に充てられていた²⁸⁾。それに対して、1906年のカタログでは消費者の信頼獲得のために、これらに加えて自らの商品調達方法の記述に多くのスペースが充てられた。その中で同社は価格と質の両面で改善された商品を顧客に提供するために2つのことを行っていることを表明している。

第1に競争関係にある製造業者、小売業の商品の徹底的な調査を通じた商品の改善であり、第2に原材料の購入方法や工場の運営方法の改善にまで踏み込んだ生産段階への関与である。これは、商品の質と価格を改善のために商品の企画と開発を主導するという意図が明瞭に示されていると言える。さらに、こうした役割を担う存在として、専門的な知識をもったバイヤーの重要性を述べることに紙幅を割いている²⁹⁾。

これらのカタログにおける記述は価格と質の両面における商品の改善のための各商品領域のバイヤーによる商品の企画・開発の主導を同社が意図していることを示している。その期待は商品領域ごとに顧客からの苦情や返品に関する手紙のやり取りを行う専門部署が設けられていたことから、うかがえる³⁰⁾。

しかしながら、こうしてカタログで表明された商品の改善の意図や期待がより明示的に展開され始めるのはその役割を期待された商品部の各商品領域の組織においてではなく、新たに設立された検査研究所においてだった。

通信販売事業のさらなる成長

1900年代を通して、オペレーションの迅速化と体系化を進めたシアーズ・ローバックは

27) Emmet & Jeuck (1950) p.177.

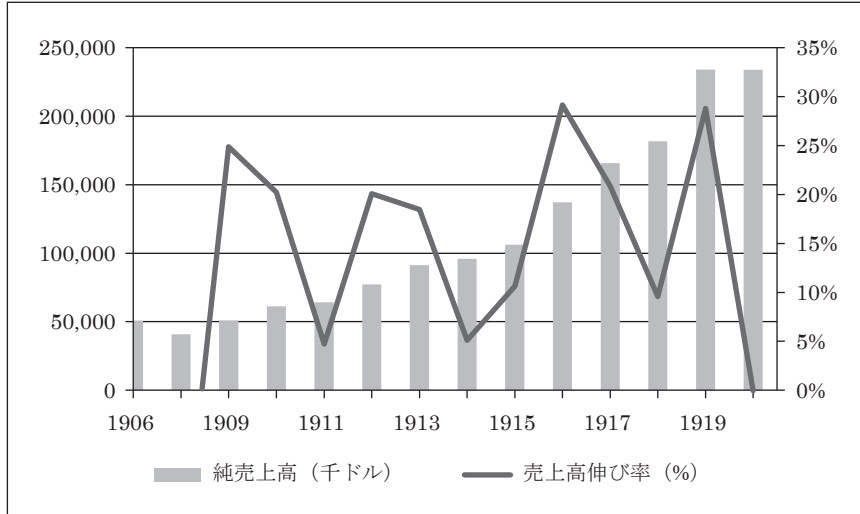
28) シアーズのカタログ No.104, No.110, No.111 ではこうした傾向が確認できる。

29) シアーズのカタログ No.114 では冒頭にある説明の部分に頁数がふられてないため不明だが、「バイヤーが十分な低価格で満足のいく高品質を手に入れるためにどこまで行っているか」、及び同じ頁の「バイヤーが私達のために仕入れる資格を得るために知らなければならないこと、彼が価格と品質の大きな疑問を引き受けることを許された唯一のポジション」という見出しで始まる内容を引用した。

30) Emmet & Jeuck (1950) pp.127-128.

1910年代に更なる成長を遂げた。

図表 1. 通信販売期におけるシアーズ・ローバックの売上高成長の推移



(各年の Annual Report より筆者作成³¹⁾)

売上高は1909年の51,011,536ドルから1919年の233,982,584ドルへと約4倍以上に成長した。

この拡大傾向は20年代初頭に第1次世界大戦の戦後恐慌に巻き込まれて失速するまで続き、1910年代の10年のうち5年で20%以上の前年比売上高伸び率の増加を経験するほどであった。

商品検査研究所の設立

こうしたシアーズ・ローバックの真ただ中で、同社の検査研究所は1911年に設立された³²⁾。検査研究所は繊維と化学分析の領域における検査を通じて、潜在的な危険性を持つ商品の排除とカタログの商品説明の正確さの管理という2つの役割を担っていた。しかし、商品の排除は1913年以降次第に少なくなり、研究所は後者を主要な仕事とするようになった³³⁾。

同社の研究所はカタログの商品説明の正確さの管理の仕事として、例えば毛織物の化学分

31) 1906、1907年度は翌年6月30日締め決算であるのに対して、1909年度は同年12月31日締めに変更されている。こうした決算日の変更により、1908年度は抜いて、作成した。

32) *Annual Report* 1940 p.11.

33) Emmet & Jeuck (1950) p.236.

析を通じて、カタログで「ウール 100%」として説明されていたいくつかの商品が実際には綿 75% の商品であることを明らかにした。また馬用毛布の商品分野で、暖かさを基準にした場合、高価な商品よりも中程度の価格帯の商品の 1 つが実際に最も暖かいことを明らかにした³⁴⁾。

これらの具体的な商品の化学分析を通じて、カタログの説明と実際の商品の品質の大きな差を客観的な証拠を提示することで、研究所はカタログの商品説明の正確さを追求することの重要性を各々の商品部の長たちに呼び掛け、納得させていった。これを契機として一部の商品部の長たちは商品の注文書を発行する時に、彼と彼らのパイヤーと同席することを依頼するようになった。

また、同社の研究所は自社と他の通信販売会社の商品比較を行い、いくつかの商品分野において、品質の基準の設定を行い始めたことも注目すべきである。こうした品質基準の設定の具体的な例としては、切削工具に用いられる鉄の品質の最低基準の設定、少年用衣料品に用いられる織物の最低基準の設定などが挙げられる。

こうした活動から検査研究所はカタログの説明の適正化という点で大きな役割を果たしたと同時に、それを飛び越えて科学的な立場から商品の質を検討し、一定の基準を設定することを通じて、シアーズ・ローバックが商品の企画や開発を主導する契機を与えたと思われる。

服のサイジング

こうした研究所の活動に関わる形で、シアーズ・ローバックにおいて行われた明確な基準設定の例として、服のサイズがあげたいと思う³⁵⁾。シアーズ・ローバックが扱う服のサイズはそれまで同じ 12 号であっても、実際には商品ごとにバラバラであった。これは同社に服を供給する製造業者各々が異なる基準を持っていたことに由来する。この問題は実際に商品を手に取り、試着が行えない通信販売業者である同社にとって深刻であったことは想像に難くない。

同社は服に関して、いくつかの所定のサイズの基準を設け、この製造業者ごとに異なるサイズを統一することを目指した。そして、そのために自社で行った国内の学生数千人の測定、また陸軍と海軍の記録、病院と医学校の研究成果を活用して、同社の中でサイズの基準を設定し、それを供給業者に守らせるようにした。衣料品の一部の仕入れを担った同社のニューヨーク・オフィスでは訂正を行うために、専門のパターンナーを雇用していたとされており、同社がこの問題に意欲を持って取り組んでいたかが推測できる。また男性用衣料品分野の商品では会社は工場から反物を購入し、メーカーと切斷、製造、そして最終加工の契約を結び、そして各サイズの衣服に対する正確な寸法を指定するケースもあったとされている。

34) この時期の研究所の具体的な活動については Emmet & Jeuck (1950) p.231 をもとに記述した。

35) この時期の服のサイジングの活動については Emmet & Jeuck (1950) p.235 をもとに記述した。

活動の限定性

しかしながら、1910年代から1920年代初頭にかけての、こうした品質基準の設定や仕様の決定にまで踏み込んだ同社の研究所を中心とする同社の積極的な活動は非常に限定的な範囲に留まった。その要因として、Emmet & Jeuck (1950) は商品改善に関わる商品の企画や開発はあくまで商品部のバイヤーの役割と見なされ、この時期の研究所の基本的な仕事はあくまでもカタログと実際の商品の説明に齟齬がないかを確認することにあると考えられていた点を挙げている。加えて Emmet & Jeuck (1950) は商品部のバイヤーは多くの場合、商品の企画と開発を十分に主導できず、デザインや原材料などの仕様の決定は依然として製造業者任せであったと述べている³⁶⁾。

これらからカタログと実際の商品のギャップを埋める活動は一定の成功を収めた一方で、1906年のカタログで表明した商品の企画と開発を主導して、商品の質と価格を改善する意図はあくまで意図にとどまっていたといえる。

Ⅲ. 店舗展開期のシアーズ・ローバック

店舗小売業への進出と商品の開発や企画に関わる課題

都市化とモータリゼーションの進展という機会、あるいはそれと背中合わせにある農村地域の変化、都市への同質化傾向という脅威に対応して、シアーズ・ローバックは1925年以降、本格的に店舗展開を始めて行くこととなる。

シアーズ・ローバックは1925年に本格的に店舗小売業への進出を始め、1941年には全国に約600店舗を持つまでになった。同社の1941年度の純売上高は1925年の3.7倍以上となっており、1925年以降の店舗展開は同社の発展に大きく寄与したと言える³⁷⁾。

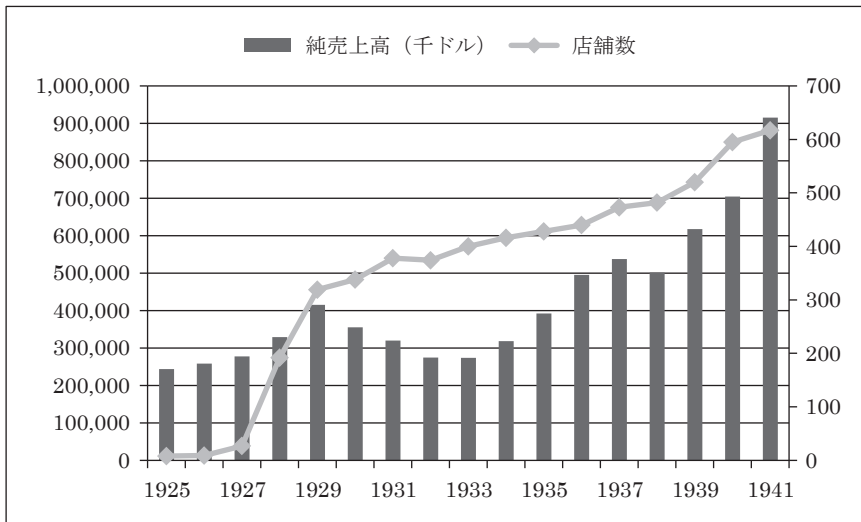
こうしたシアーズ・ローバックの店舗小売業への本格的な進出は他方で各店舗の運営・管理体制の構築やそれを担う人材の育成など同社の様々な領域の活動に影響を与え、課題を生じさせた。

当然、その影響は商品の領域にも及んだ。例えば、店舗小売業への進出を契機として、シアーズ・ローバックはカタログと比べて固定化された店舗空間の中で商品の品揃えを行わざる

36) Emmet & Jeuck (1950) pp.388-389.

37) Emmet & Jeuck (1950) p.653の表95「通信販売と店舗の総売上高」では総売上高に占める店舗の比率が急速に上昇し、1941年には約70%になっていることを記しており、このことを裏付けている。

図表 2. 太平洋戦争までのシアーズ・ローバックの店舗数・店舗売上高の推移



(Emmet & Jeuck (1950) p.487, 650 を元に筆者作成)

を得なくなった。そのため、商品の領域ごとに売れる可能性の高い商品を集中して陳列することがこれまで以上に求められるようになった。また既存のデパートメント・ストアやチェーンストアとの競合を考えると、これらと異なる商品の品揃えにおける特徴を打ち出すことも必要になった。

シアーズ・ローバックはこうした課題に対して、明確な方針を打ち出すことで克服していった。例えば、店舗の規模や立地に合わせて店舗の商品構成のいくつかのパターンを作り、デパートメント・ストアなどと比べてより耐久消費財中心の品揃えを行った。また“Good—Better—Best”という基準を設けて、商品領域ごとに売れる可能性の高い商品に販売努力を集中することができるようにした³⁸⁾。

こうした課題の克服の過程で、会社の商品全体を統括するゼネラル・マーチャンダイズ・マネジャーの権限を徐々に拡張し、反面で個別の商品領域の長の自治権を相当に制限するようになった³⁹⁾。こうして、1920年代から1930年代にかけて、徐々にこれまで以上に商品全体に関わる方針の実現が円滑に図れる体制がシアーズ・ローバックの中で形成されるようになった。

通信販売時代に課題とされながらも、その実現が限定的なものとなっていた商品の改善もこうした動きに並行して、再び課題として取り組まれるようになった。これは店舗小売業の進出を契機に顧客が注文や購入の前に実際の商品を吟味する機会が生じたことによって、既存の店舗小売企業の商品との比較にさらされる可能性が増大したにもかかわらず、シアーズの商品は

38) Emmet & Jeuck (1950) p.386.

39) Emmet & Jeuck (1950) p.383.

多くの小売の顧客にとって受け入れられるほど洗練されたものではなかったためである⁴⁰⁾。そのため、店舗の進出による幅広い層の顧客の獲得のために、価格と質の両面での商品の改善は依然として大きな課題となっていたのである。

製造の買収・合併の状況

上記のために、より一層の商品の改善が求められていた中で、シアーズ・ローバックはどのような活動を通してこの課題を克服していったのだろうか。通信販売のみを行っていた時期において、シアーズ・ローバックは調達困難な商品領域へは資本参加によって対応し、自らの調達を可能としていたが、この店舗進出の時期における商品の改善という課題に対しても、こうした対応を行ったのだろうか。

中野安（1986）は財務分析を行い、この時期の製造企業への企業買収・合併の項目で「製造部門への進出も…きわめて抑制的であった」⁴¹⁾と述べている。このことは、シアーズ・ローバックが単に製造企業の買収に依存した形で商品の改善を進めようとしたわけではないことを表している。

買収や合併という意味での製造企業への進出が抑制的であった一方で、シアーズ・ローバックではこの時期に商品の企画や開発を担う部門が次々に拡張・設立されていく。

商品の企画・開発部門の設立と拡張

1929年を契機として、研究の拡張が始まる。この拡張の様子を知らせるものとして、研究所の人件費がある。

図表3から1929年に約30,000ドルほどであった研究所の人件費はその10年後にはおよそ10倍にまで増加していることがわかる。これはこの時期にいかに多くの資金が研究所に注ぎ込まれたかを例証するものである。

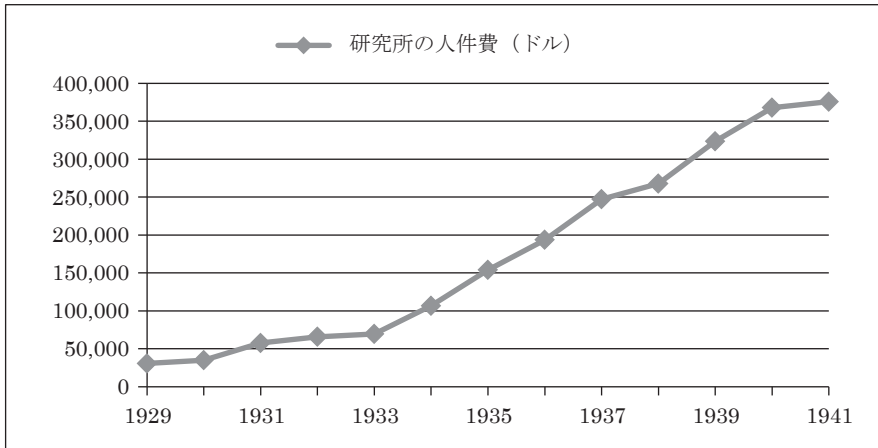
研究所はそれまで繊維と化学に加えて、電気、機械、家政を新設し、5つの部門を持つまでになり、その他にも木材、ガラス、セラミック、プラスチックの研究者、あるいは製造技術や生産プロセスの専門的な知識を持つ人材を抱えていたとされている。この研究所に併設される形で、商品開発に関わる活動が1つにまとめられて商品開発部もまた設立された⁴²⁾。

40) Emmet & Jeuck (1950) p.351.

41) 中野安（1986）9頁。

42) Emmet & Jeuck (1950) p.377.

図表 3. 1929 年-1941 年におけるシアーズ・ローバックの研究所の person 費の推移



(Emmet & Jeuck (1950) p.386.)

研究所の活動はこの拡張を経て加速し、1940年には設立から数えて、300,000件以上の技術上の問題に取り組んだとされている⁴³⁾。また、この商品開発部では第2次世界大戦後に主だった開発計画だけでも50以上が進行中であった⁴⁴⁾。

研究所の拡張と商品開発部の設立に加えて、この時期に商品比較検査部が設置された。比較検査部は検査課、トレード・プラクティス課、買物課、商品レビュー課の4つの課を内包した⁴⁵⁾。ここで簡潔にはあるが各課の役割について触れていきたい。検査課は店舗での購入やカタログでの注文を通じて、実際に販売されているシアーズ・ローバックの商品の抜き取り調査を行い、トレード・プラクティス課はカタログや店内広告などが連邦取引委員会の規制やその他の外部団体の定めた規格に適合しているかを検査する役割を担った。そして、買物課と商品レビュー課は、前者は競合の小売業者を対象として、後者は競合する商品ラインを対象として市場調査を行い、市場のトレンド、流行をシアーズ・ローバックに取り込む役割を担った。

ここで商品レビュー課の担った役割について注目したい。上述で通信販売のみを行っていた時代のシアーズ・ローバックの商品が受け入れられないものであったことに触れたが、その要因の1つは商品の流行、色、デザインなどをそれまでの同社が軽視する傾向が強かったとされている⁴⁶⁾。同課は商品の原材料、価格帯、色、デザイン、ラベル付けや包装などを詳しく調査し、それによって商品の改善と新しい商品の開発に少なくない影響を与えたとされている。そのた

43) *Annual Report* 1940 p.19.

44) Emmet & Jeuck (1950) p.396.

45) 商品検査部の4つの課全体についての詳しい説明は Emmet & Jeuck (1950) pp.380-382 を参照せよ。

46) Emmet & Jeuck (1950) p.351.

め流行、色、デザインという側面での商品の改善という点で一定の貢献を行ったと考えられる。

シアーズはこれらの商品の企画・開発部門の設立と拡張を通して、商品の仕様の決定を継続的に主導できる体制を整えた。

生産への関与の進展

こうした商品の企画・開発を担う組織がシアーズ・ローバックの中で設立され、活動を本格化させるのに併せて、仕入れ方法も変化した。その主な変化はまとめると次のようなものであった。

- (1) シアーズ・ローバックが原材料の指示、あるいは原材料の調達を行う。
- (2) 同社が販売や保管を全面的に引き受ける。
- (3) 同社は製造業者の生産計画の安定化に寄与する。
- (4) 同社は生産コストを把握し、供給源に一定の利益を保証する。
- (5) 同社は契約段階で最低数量を保証する。
- (6) 同社は上記を通して製造業者が製造に専念することを期待する。

Emmet & Jeuck (1950) によれば、こうした仕入れ方法は太平洋戦争後には全商品仕入れの約半分で行われたとされている⁴⁷⁾。また 1940 年のシアーズ・ローバックの *Annual Report* は上記を裏付けるように、原価計算、エンジニアリング、設計はもちろん、マネジメントにまで助言を提供していると述べている⁴⁸⁾。さらにシアーズ・ローバックと取引先の製造業者との関係については「それ（筆者注＝シアーズ・ローバック）は製造業者に何を作るか、それをいかに作るかだけでなく、場合によってはそれがどこで作られるべきかを伝えている」⁴⁹⁾ と端的に表現している。

「どこで作られるべきか」を伝えると言うのは原材料や完成した商品の輸送費の削減を視野に入れて伝えていることを明らかに示している。また製造業者の工場の立地に対する要望も含んでいると考えられる。つまり、資本参加していない製造業者に対しても、その投資の決定に一定の影響を与えていることを示唆しているのである。

これらは仕様の決定により商品の企画と開発の主導性を発揮する体制を整えたことを表すと同時に、それを超えて製造業者と密接な関係を構築し、原材料の調達から販売に至るプロセス

47) Emmet & Jeuck (1950) pp.400-402.

48) *Annual Report* 1940 p.20.

49) *Annual Report* 1940 p.17.

にも大きく関与、場合によっては管理を行っていることを表すものである。ここに至って、シアーズ・ローバックは製造業者から商品を仕入れているというより、製造に関わる機能・技術を仕入れるという状況、換言すれば製造機能をアウトソーシングするという状況に至っているといえる。

開発事例：冷蔵庫，タイヤ

商品の企画・開発を担う組織の整備と生産段階にかなり踏み込んだ仕入れ方法の推進を鑑みると、シアーズ・ローバックが実際の商品の企画・開発の面でも重要な役割を果たしたことが類推される。ここでそれを検討するために個別の商品の企画・開発の事例に触れたいと思う。

この時期の商品開発の事例として、先行研究において主として取り上げられてきたのはタイヤと冷蔵庫であった⁵⁰⁾。確かに、タイヤと冷蔵庫は 1930 年代のシアーズ・ローバックの代表的な商品であることは疑いがなく、開発商品の事例としてこれらを挙げることは妥当である。

しかしながら、これらは寡占メーカーが強固な流通網を構築した商品の領域として知られており、そのためシアーズ・ローバックの開発商品はその領域における極端に言えば中抜きによる費用の節減を通じた価格統制の打破という構図として単純に理解される可能性さえあり、そのため商品の企画と開発の主導性は軽視されがちであったように思う。ここでは商品の企画と開発の主導性をきちんと確認するために、それ以外の事例として、キッチンシンクとキャビネット、そしてローラースケートの事例を見てみたいと思う。

商品開発の例：キッチンシンクとキッチンキャビネット

まずキッチンシンクとキャビネットを取り上げる⁵¹⁾。シアーズ・ローバックの商品開発部はキッチンシンクの軽量化という課題に取り組み、それまで鋳鉄製のシンクからエナメル塗装を施したプレス鋼板製に切り替えることによって、350 ポンドあった重量を 60 ポンドへと軽量化することに成功した。

この軽量化されたシンクはそれまで自動車のボディを製造していた製造業者によって実際に製造されることとなった。この開発によって、原材料や輸送のコストが大きく軽減あるいは店舗などでの取扱い易くなった。

50) 例えば、佐藤 (1971) はその代表的な商品としてタイヤに触れている。また Tedlow (1990) は冷蔵庫を開発事例として、当時の競争関係も含んだ非常に密な研究を行っている。

51) キッチンシンクとキャビネットの開発の記述については Emmet & Jeuck (1950) pp.393 を参考に記述した。

同社はこのシンクの土台のスペースに合わせたプレス鋼板製のキャビネットも提供した。キャビネットのような家具、ホーム・ファニッシング分野の商品はシアーズにおいて通信販売時代から扱われていた商品であった⁵²⁾。家具の製造はアメリカの市場全体ではまだまだ主として小さな製造業者によって行われており、流行に合わせて年ごとにスタイルや構造が大きく変化することも多かったために、製品の標準化が進んでいない領域であった⁵³⁾。必然的にシンクのスペースに合ったキャビネットは特注で作らざるを得ない場合も多かった。

シアーズ・ローバックはこれらの開発を通じて、以前の鑄鉄のシンクの価格以下でプレス鋼板製のシンクとキャビネットのセットを顧客に販売することが可能とした。

商品開発の例：ローラースケート

次はローラースケートについて簡単にではあるが触れてみたい⁵⁴⁾。10%以上のコストダウンを見込めるローラースケートの設計案を従来の供給業者に拒絶されたシアーズ・ローバックは新しい供給先として、季節による生産量の偏りや別の事業の撤退などにより、ラジオ事業の失敗から多くの遊休設備を抱えていたバッテリー製造業者に目を付け、スケートの製造を手掛けるように説得した。1950年頃にはこの製造業者はアメリカの主要なローラースケートの生産者の1つにまでなったとされている。

開発事例の示唆

2つの事例から2つの点が確認できる。第1に、シアーズ・ローバックのキッチンシンクやローラースケートはそれまでその商品領域を扱っていた製造業者によって製造されていたという事実である。キッチンシンクを製造した自動車ボディの製造会社は確かにプレス鋼板の加工する技術はあったが、決してシンクのような家庭用設備についてのノウハウを持っていたわけではない。ローラースケートを製造したバッテリー会社もシアーズ・ローバックが持ちかけるまで、その商品についてのノウハウを持たなかった点は同様である。こうした状況下で、製品についてのノウハウを持って、商品の企画・開発を主導したのがシアーズ・ローバックであったことは明らかである。

第2にトータルコストの削減という観点から商品開発上の工夫がなされているという事実である。キッチンシンクでは軽量化という観点から商品開発に取り組み、それを実現することで

52) No.110 をはじめとするシアーズ・ローバックのカatalogで取扱いが確認できる。

53) Dankert (1931) pp.29-30.

54) ローラースケートの開発については Emmet & Jeuck (1950) pp.393-394 に基づいて記述した。

シンクの輸送にかかる負荷を軽減した。軽量化されれば輸送できる単位の数は増加し、単位当たりの輸送費が軽減したことが考えられる。また荷積みや荷降ろしも行い易くなり、作業が効率化されることが予想される。こうした開発段階から流通費用の削減を見込んで行われたということは同じ流通費用の削減でも単なる中抜きといった領域を超えて行われたことは疑いがない。それに対して、軽量のローラースケートのような商品では製造過程におけるコストの削減を見込んだ設計をおこなったことが示されている。またキッチンシンクに合わせたキャビネットでは便利な商品の大量生産を可能にすることで、安価に提供することが目指されている。これらはシアーズ・ローバックが製造と流通の両方の費用、つまりトータルコストという観点から商品開発に取り組んでいたことを表している。

これら 2 つの点は、シアーズ・ローバックが商品の企画・開発の主導性を強調するとともに、それによって実質的に製造機能をアウトソーシングしている状況となっていることを表しており、先に述べた考えを裏付けるものだと言える。

ツー・パラレル・システムズ

佐藤 (1974) にも記述されている「Two-parallel Systems」はこの時期にシアーズ・ローバックの重役が述べていたものである。それは簡潔にまとめると大量生産が工場で行われ、その販売が店舗の中で行われる点は同じだが、「あるケースでは製造業者が製品のキャラクター（すなわち、そのデザイン、品質、価格、そして製造スケジュール）を決定するが、別のケースではこれらの機能は大量流通業者によって担われる」⁵⁵⁾ ということを意味している。表面的にこれは単に「小売業者主導のマーケティング」の強調を表しているものとして見える。

Drucker (2002) はトヨタが製造における強みを中心に事業を組み立て、同社に納入する部品メーカーの生産活動に助言と指導を行い、部品の設計にも携わっていることに触れた後、以下のように述べている。

何も新しい方式ではない。1920 年代から 30 年代にかけて、シアーズ・ローバックが納入業者との間で行っていた方法である。今日苦境にあるマークス・アンド・スペンサーが、小売業における 50 年に渡る優位性を維持できたのも、この納入業者との密接な関係のおかげだった。⁵⁶⁾

これは事例を通して述べてきた「シアーズ・ローバックが商品の企画・開発において主導性

55) Emmet & Jeuck (1950) pp.393-394.

56) Drucker (2002) p.284.

を發揮し、製造機能のアウトソーシングを行うに至った」という点を裏付けている。

より重要なのは Drucker (2002) がトヨタの例証として、シアーズ・ローバックを使っている点である。これは重要なのは「小売業者であるか、製造業者であるか」ではなく、その企業が「商品の企画や開発、あるいは製造技術など、何らかの強みを發揮し、マーケティングを主導しているかどうか」であることを示唆していると考えられる。シアーズ・ローバックの商品開発に多大な影響を受け、衣料品などの分野で独自の商品開発体制を築いたマークス & スペンサーもあわせて取り上げている点は非常に印象的である⁵⁷⁾。

この示唆とこれまで事例の展開を踏まえて考えると、表面的には「小売業者主導のマーケティング」の強調に見える「Two-parallel Systems」はシアーズ・ローバックが商品の企画・開発における洗練のプロセスで培った同社の商品の企画・開発における「強みを基礎として主導されるマーケティング」を強調したものとして捉えることができる。

こうした「Two-parallel Systems」を通じて見出すことができた観点は小売分野に関わらず商品の企画・開発を主導する一方で実際の商品の生産をアウトソーシングする企業の成功が大きな注目を浴びるようになった現在においてますます重要になっているように思われる。

IV. おわりに

本論はここまで創業期から太平洋戦争までのシアーズ・ローバックの商品開発と生産への関与について述べてきたが、以下の2つのことが確認できたと思われる。

第1に、通信販売時代のシアーズ・ローバックにおいて、自ら商品の企画・開発を主導しようとする意図がはっきりと見られ、それに基づいてある程度活動が展開されていることが確認できた。シアーズ・ローバックが商品の企画・開発において大きな主導性を發揮する体制を整えたのが店舗展開以降であることのように思われる。しかし、通信販売時代の返品問題の中で商品品質の問題は強く意識され、その改善のためにシアーズ・ローバックが主導性を發揮することが1906年のカタログでは示されているし、1910年代には品質基準の設定などの具体的な活動の中で、商品の企画・開発に関する取り組みは研究所を中心として限定された形ではあるが展開されている。そのため商品改善のために主導性を發揮しようとする取り組みは通信販売時代から継続したものとして捉えられる。

第2に開発商品として、キッチンシンクとキッチンキャビネットやローラースケートに注目することを通じて、これらの商品がそれまで当該の商品領域で活動してこなかった製造業者

57) Rees (1969) p.113 は長年、マークス & スペンサーの経営を担ったイスラエル・シーフのスピーチを引用しながら、同社の商品開発体制の初期の発展にシアーズ・ローバックの商品開発部の大きな影響を与えたことを示しており、これを裏付けている。

のもとで製造された点、そしてトータルコストの削減という観点から商品の企画と開発に取り組んでいた点を確認した。また併せて、寡占的なメーカーの流通支配が確立していない領域においても、積極的に商品を開発していたことを確認した。

本論はこれらの 2 点を確認したことで、冒頭で指摘したシアーズ・ローバックにおける商品の企画と開発をめぐる先行研究における不十分な点を補強し、シアーズ・ローバックが商品の企画と開発を主導し、製造に関わる機能・技術を仕入れ、現代的に言えば生産のアウトソーシングを行っていたことを強調したことをもって研究上の貢献としたい。

加えて、本論では主としてシアーズ・ローバックの店舗展開時代の商品の企画・開発において、「強みを基礎として主導されるマーケティング」を強調したものとして捉える観点を見出した。しかしながら、その理論的な検討と展開には至らなかったため、今後の課題としたい。

参考文献

【書籍・論文】

- Asher, Louis E. and Heal, Edith (1942) *Send No Money*, Argus Books.
- Chandler, Alfred D. Jr. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, Mass : M.I.T. Press. (有賀裕子訳 (2004)『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社)。
- Drucker, Peter F. (1954) *The Practice of Management*, A Harper Business Book. (上田惇生訳 (2006)『現代の経営』ダイヤモンド社)。
- Drucker, Peter F. (1973) *Management : Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Row. (上田惇生訳 (2008)『マネジメント：課題，責任，実践』ダイヤモンド社)。
- Drucker, Peter F. (2002) *Managing in the Next Society*, Butterworth-Heinemann. (上田惇生 (2002)『ネクスト・ソサエティー歴史が見たこともない未来がはじまる』ダイヤモンド社)
- Dankert, C. E. (1931) The Marketing of Furniture. *The Journal of Business of the University of Chicago*, Vol.4, No.1, pp.26-47.
- Emmet, Boris and Jeuck, John (1950) *Catalogues and Counters: a history of Sears, Roebuck and Company*, Chicago University.
- Faulkner, Harold U. (1960) *American Economic History* 8 ed., Harper & Row. (小原敬士訳 (1969)『アメリカ経済史 (下)』至誠堂)。
- Galbraith, John Kenneth (1952) *American Capitalism: the Concept of Countervailing Power*, Houghton Mifflin. (藤瀬五郎訳 (1955)『アメリカの資本主義』時事通信社)。
- Katz, Donald R. (1987) *The Big Store: Inside the Crisis and Revolution at Sears*, Vinking Penguin Inc. (堤清二監訳『シアーズの革命—巨大企業の危機を救った男たち—』(1989)ダイヤモンド社)。
- Lebhar, Godfrey M. (1963) *Chain Stores in America, 1859-1962*, Chain Store Publishing Co. (倉本初夫訳 (1964)『チェーンストア—米国百年史』商業界)。
- Mahoney, Tom and Sloan, Leonard (1966) *Great Merchants*. Harper & Row. (田島義博, 江口紘一訳 (1972)『グレート・マーチャント』早川書房)。
- McNair Malcolm P. and May, Eleanor G. (1976) *The Evolution of Retail Institutions in the United States*, Marketing Science Institute. (清水猛訳 (1982)『“小売の輪”は回る』有斐閣)。
- Nystrom Paul H. (1978) *Economics of Retailing*, Reprint Edition, Arno Press.

- Presbrey, Frank (1929) *The History and Development of Advertising*, Garden City.
- Rees, Goronwy (1969) *St Michal: A History of Marks and Spencer*, Weidenfeld and Nicolson Ltd. (鈴木博訳『マークス & スペンサー：成長の記録』ビジネス社, 1970年)。
- Tedlow, Richard S. (1990) *New and improved: the story of mass marketing in America*, Basic Books. (近藤文男監訳 (1993)『マス・マーケティング史』ミネルヴァ書房)。
- Weil, Gordon L. (1977) *Sears, Roebuck, U.S.A.*, Stein and Day. (鳥羽欽一郎訳 (1979) PHP 研究所)。
- Werner, M. R. (1939) *Julius Rosenwald: The Life of a Practical Humanitarian*, Harper & Brothers.
- 齋藤雅通 (1993) 「アメリカ巨大小売企業の多角化展開—1920年代シアーズ社の小売店舗戦略によせて」『立命館大学経営学』第31巻第5-6号, 123-145頁, 立命館大学経営学会。
- 佐藤肇 (1971)『流通産業革命』有斐閣。
- 中野安 (1985) 「アメリカ巨大小売企業の資本蓄積—シアーズ・ローバックの場合」『季刊経済研究』第8巻第2号 20-36頁, 大阪市立大学。
- 中野安 (1986) 「シアーズ・ローバックの成長過程 (1930~45年)」『季刊経済研究』第9巻第1号 1-19頁, 大阪市立大学。
- 三浦一郎, 白珍尚編著 (2010)『顧客の創造と流通—ドラッカー経営学の視点から』高菅出版。
- 西川英臣 (2011) 「ドラッカー『シアーズ物語』におけるリチャード・シアーズの評価をめぐって」ドラッカー学会年報『文明とマネジメント』vol.5, 78-104頁。
- 林周二 (1962) 「流通革命：製品・経路・および消費者」中央公論社。

【その他資料】

- Historical Statistics of United States: Colonial Times to 1957* (1961) U.S. Dept. of Commerce, Bureau of the Census.
- 1897 Sears Roebuck & Co. Catalogues*, No. 104 (Introduced by Nick Orins, (2007) Skyhorse).
- Sears Roebuck and Co. Consumers Guide Fall*, 1900.No.110 (Edited by Schroeder, Joseph J. (1970) DBI Books).
- The 1902 Edition of the Sears, Roebuck Catalogue*, No.111. (Introduction by Cleveland Amory (1969) Crown Publishers).
- The 1906 Edition of the Great Price Maker, Sears, Roebuck Catalogue*, No. 116. (Edited by Castle Books, ISBN 0-89009-068-8).
- Historical Statistics of United States : Colonial Times to 1957* (1961) U.S. Dept. of Commerce, Bureau of the Census.
- Sears, Roebuck and Company Annual Report*. (Web サイト : ProQuest より入手)

【Web サイト】

ProQuest (<http://search.proquest.com/>)

