

「流通革命」に関する考察（1）

— 佐藤肇の見解をめぐって —

A Study of “Distribution Revolution” (Part I)
— Over an Opinion of Mr. Hajime Satou —

岡 一 範
Kazunori Okada

（要約）

本稿においては1960年代から起きた「流通革命」論を巡っての論争について考察した。代表的なものが1960年代では林周二の「流通革命」であり、1970年代では佐藤肇による「流通産業革命」である。これらの議論は流通機構再編方法が問題にされている。流通革命の中心点に中小小売商業の問題が挙げられるが、それを解決する一つに小売商業の産業化があり、小売商業が生産過程を保有する条件を示した。

（キーワード）

流通革命 流通産業革命 チェーン・ストア

1. はじめに

日本の小売商業は従来からパパママストアと呼ばれる従業員5名未満の小規模小売店が大多数を占めていた。1982年の商業統計以来、小売店舗数が減少する一方、小売販売面積が増加していることを鑑みると小規模小売店の比率が減少し、効率的な流通構造ができつつあると言うこともできるかもしれないが、そこまで結論つけることはまだできない。古くから多くの研究者が日本の商業の問題は中小小売商業にある^{1, 2, 3}と指摘してきたが、2012年に高嶋克義が出版した「現代商業学新版⁴」においても、同様の指摘がなされている。従って中小小売商業の問題は解決されておらず、現代においても重要な指摘である。

中小小売商業の問題が指摘された経緯を踏まえて、1960年代以降日本で「流通革命」や「流通近代化」が盛んに議論され、1970年代に入ると流通近代化や流通システムなどの名前が付いた著書や論文が多く出版された。

何年も前から指摘されてきた問題が、現代でも指摘されていることを踏まえると、現代の流通を理解、分析し理論を構築するとしても、過去の流通論や商業学、マーケティング論の定義や理論を基礎とする必要があるのではないか。実践的には変わってきた部分も多くあり、それらを分析して理論形成が可能なのであれば、過去の理論を再考する必要はないのかもしれない。

しかし全ての理論は古い理論を基礎として新しい理論が形成されている。従って、現代における理論を構築するためにも過去の理論体系において何が継承され、何が捨象されたのかを明確にする必要がある。

本稿においては流通の新しいパラダイムとして「流通産業革命⁵」を提唱した佐藤肇の所説を中心に流通革命を探り、「小売商業の産業化⁶」の意義を検討する。

2. 佐藤肇の業績

佐藤肇の経歴と業績を紹介する。大正9年神戸に生まれ東京で育った。1943年東京大学経済学部卒業後、同大学院へ進学。大学院修了後はNHK,NCR等で勤務後、西武百貨店へ入社。その後、西武百貨店および西友ストア取締役に就任し、実業界の第一線で活躍した。同時に流通産業研究所所長、上智大学経済学部講師なども歴任され学問の世界で研究者としても活躍した。1975年55歳で逝去

佐藤肇の主な業績は以下のとおりである。

【著書】

『流通問題を考える—八百屋からデパートまで』(共著)	日本生産性本部	1966年
『流通問題入門』(編著)	有斐閣双書	1969年
『現代の百貨店』(共著)	日経文庫	1970年
『流通産業革命　近代商業百年に学ぶ』	有斐閣選書	1971年
『日本の流通機構』	有斐閣大学双書	1974年

上記の著書以外にも論文⁷も多数執筆している。本稿では『流通産業革命　近代商業百年に学ぶ』と『日本の流通機構』で展開された流通産業革命について考察する。

3. 佐藤肇の評価と批判

日本で「流通革命」をいち早く展開し問題にしたのは林周二⁸である。林周二が先鞭を付けた「流通革命」論に批判的考察を加えたのが佐藤肇の「流通産業革命」である。

佐藤肇は林周二の「流通革命」を以下のように理解、評価している。

「わが国において展開されたいわゆる〈流通革命論〉のものの考え方を、ごく大づかみに簡潔に整理すると、それはまず第一に、わが国小売商業の構造的特質は、零細な小売店舗が多数存在するところにあり、スーパーの発展がおこなわれれば、小売店舗の大型化が推進され、零細な独立自営商の比重は急速に低下していくであろうという考えであった。第二に、わが国小売商業の構造的特質は、複雑な流通経路が長い迂路を形成しているところにあり、一方で大量生産の進展、他方で流通経路の最末端の小売商業段階においてスーパーによる大量販売の進展がおこなわれれば、中間段階にある卸商・問屋の排除が推進され流通経路の短縮化がはかられるという考えであった。そして、なによりも、わが国の経済は、一方では技術の進歩と革新によって大量生産がおこなわれるようになり、他方では所得の上昇と平準化によって大衆による大量消費が実現されるにいたつたので、この大量生産と大量消費をつなぐ大量流通=大量販売が順調におこなわれるような、近代的で合理的なあたらしい生産=流通のシステムが緊急に必要となってきており、その意味で、《流通革命》がおこなわれなければならなくなっているという問題を提起したのであった。⁹」

「流通革命」論は、わが国小売商業の零細小売店の膨大な数と流通経路の複雑性を問題としている。小売店舗大型化の推進と、中間卸売商の排除による太くて短い生産=流通システムの構築が必要であり、それらが流通革命の中心でならなければならない¹⁰のである。

佐藤肇は1960年代に登場した「流通革命」論を3点評価している。1点目は「小売商業の問題を、

「生産」と「流通」を媒介する《流通》という概念で把握¹¹」していることである。2点目は「大量生産と大量消費をつなぐ大量流通=大量販売の担い手としてスーパーの進展に着目¹²」していることである。3点目は「流通問題の中心に、小売商業の変化と革新の問題を据えた¹³」ことである。

上記のように評価をしているが、一方では「流通革命を誰がどのように推進するのかという主体と方法を明らかにすることを見落としてしまっている。¹⁴」と批判している。なぜなら寡占的製造企業が推進するマーケティング、それによって発生する流通系列化と、商業資本が推進する企業規模の大規模化、その結果として起こる中間商人の排除の2点は、双方ともが太くて短い流通構造を形成し、類似する点が見られるとしても主体という意味内容が異なる¹⁵。

主体を見落としたために、流通革命においても寡占的製造企業が主体となって推進する太く短い流通システムを肯定することになる。しかし、それは寡占的製造企業が問屋を排除して流通系列化による流通支配の強化を擁護することはあるものの、流通革命とはならない¹⁶。

批判の要点を2つにまとめると、1点目は大規模小売業としてスーパーの登場に着目はしているが、資本主義経済のもとにおける近代小売商業の発展過程を貫く運動法則を事実に即しつつ正確に把握し、スーパーの登場の持つ意味を歴史的かつ理論的に明らかにしたものではなかった¹⁷。この件が引き金となり流通革命論の必要性という鋭い問題提起にもかかわらずスーパー賛美論や問屋無用論として誤解されてしまった^{18, 19}ことである。

2点目はスーパーを中心とした小売店舗の大型化と中間卸売機構の排除を進め、流通経路の短縮化をはかることで、あたらしい太く短い生産=流通システムの構築という単純な理解を広く行き渡らせてしまったこと^{20, 21}である。

先述したがこれらの林周二への誤解は流通革命を推進する主体と方法の問題というきわめて重要なポイントを見落としている点に集約される²²。

4. 佐藤肇の「流通産業革命」

上記のように「流通革命」論を評価し、正しく理解することを指摘しているが、批判もしている。「流通革命」を批判する意味で佐藤肇は「流通産業革命」を主張したのであるが、従来から指摘してきた日本の中大小売商業問題を解決し、流通機構が近代化・合理化するためには「小売商業の産業化」が必要であり、それこそが流通革命の中心になるとしている²³。流通産業革命の特徴は以下の3点に集約される。

1点目は、流通革命の主体の明確化と、チェーン・ストア経営の推進である。流通革命における主体を「小売商業²⁴」であると明確に規定している。林周二がスーパーの発展による小売店舗の大型化の推進を評価したことに対して、佐藤肇は店舗の大型化を望ましい状態だとしながら、それ以上に重要なことは水平的統合が推し進められ店舗数が増加することでの絶対的企業規模が必要であるとしている。その中心になるのがチェーン・ストア経営組織による大規模小売企業の実現である^{25, 26}。

しかし、なぜ佐藤肇がチェーン・ストア経営の重要性を主張したのであろうか。そこにはわが国が抱えていた小売商業における構造の問題解決方法がある。「小売商業は、本来、小規模で分散的であるこ

とを特質とし、事実、またその通りであった。この小売商業に固有の小規模分散性という特質を、チェーン・ストア経営組織を中心とする大規模小売企業は克服して、近代小売商業のなかに、産業資本と同じ資本の運動法則の貫徹する大規模な小売企業を築きあげるという経営的な基礎の成立を可能ならしめたのであった。²⁷ つまり、チェーン・ストア経営組織は「近代小売商業として資本の拡大の運動法則を体現し、それによって大規模な近代的小売産業としての成長の軌道に乗る。^{28,29}」

佐藤肇がチェーン・ストア経営の促進に強くこだわった理由はチェーン・ストア経営を実践することで小売商業が主導する生産＝流通システムが創造されるからである^{30,31}。

2点目は大規模小売企業による生産段階への介入である。チェーン・ストアによる大規模小売企業の実現は、小売企業が大量販売力を保有することを意味する。推し進められた水平的統合により成長した大規模小売企業は生産者が所有するナショナル・ブランド商品（NB商品）に対して、独自のプライベート・ブランド商品（PB商品）の製品計画をたて、大量販売力に裏付けられた大量仕入力をバックに、中小メーカーに PB 商品の生産計画を与えることで、ひとつの生産＝流通システムを築きあげ、まったく新しい商品調達（仕入）を実現する。

このように生産段階まで統合する生産＝流通システムが出現すれば、単なる再販売購入という受動的な小売商業ではなく、生産に対して積極的・能動的な役割を果たす産業的な小売企業が出来上がる。

佐藤肇はこのチェーン・ストア経営組織と小売企業が主体の計画生産という、経営的で産業的な小売業のことを、小売商業とは区別して「近代小売産業」もしくは「流通産業」と呼んでいる³²。

流通革命論においては問屋を排除して流通経路を短縮化することが流通機構の合理化であるとされたが、佐藤肇はそれ以上に大規模小売企業が水平的統合により絶対的企業規模を実現し、垂直的統合により生産段階へ介入することが流通構造の合理化であるとしている。問屋を排除することで流通コストが削減されるのは、大規模小売企業が実現され、仕入量が一定以上になった場合だけである。コストが下がるのは流通経路の短縮化によってではなく、企業規模の拡大による仕入の大量化・集中化・計画化の結果である。仕入の計画化の究極の到達点が、小売企業が生産過程を所有し、PB商品を製造することである。この PB 商品こそが小売企業が消費者に提供する低価格商品であり、これこそが流通機構の近代化・合理化に最も重要な要素である。従って中間マージンの排除はあくまでも副産物でしかない³³。

3点目は製造企業と小売企業の関係である。佐藤肇は製造企業と小売企業の関係は対抗関係^{34,35}で捉えられなければならないと展開している。小売企業の対抗力は寡占的製造企業の市場支配力に対してチェーン・ストア経営組織を武器に発揮される。

水平的統合が推し進められた大規模小売企業は生産段階へ介入する垂直的統合を進める。垂直的統合には小売企業が直接工場を所有して自ら PB 商品を生産する直接的な方法と、小売企業と生産者との間で提携や契約を結び、小売企業の作成する仕様書に基づいて PB 商品を生産させる間接的な方法の 2つがある。直接的に参入する場合は市場が寡占的な状況にある場合が多く、間接的に参入する場合は市場が競争的な状況にある場合が多い。小売企業が PB 商品の生産へ介入することで、市場に激しい価格競争が発生する³⁶。

大規模小売企業の対抗力は商品調達の場でも発揮される。従来のように NB 商品のみを扱う再販売購

入が主たる生業の小売商業が低価格販売と大量販売を実現するためには低マージン・高回転の徹底的な追及しかなかった。しかし、大規模小売企業が製造企業に生産コストを引き下げさせることで初めて高マージン・高回転での、低価格・大量販売が可能になる。従って近代小売産業に成長した小売企業は低成本の商品調達も可能になる³⁷。

このようにして寡占的製造企業の生産＝流通システムと同様の生産＝流通システムが対抗力としての小売企業側にもできあがる。

以上のようなチェーン・ストア経営組織、大規模小売企業の生産段階への介入、寡占的製造企業と大規模小売企業の対抗関係の3つが佐藤肇の主張する「小売商業の産業化³⁸」すなわち眞の「流通産業革命」となるのである。

5. 考察

以上、「流通産業革命」について見てきたが、若干の批判と考察を加えていきたい。佐藤肇は小売商業の発達が典型的に展開されたと考えられる米国の「小売商業の産業化」の過程を歴史的に分析、把握した。米国と日本では市場構造等が異なる点には注意が必要である。米国における小売企業のチェーン化は1859年に創業された食品チェーン・ストアであるA&P(Great Atlantic and Pacific Tea Company)に求められる。

すなわち小売企業が産業的成長を進めることにより寡占的製造企業が主導するマーケティングへの対抗力として、小売企業主導の流通機構ができあがる。「流通産業革命」においては、小売企業のチェーン化による絶対的企業規模を実現することを推進した。小売商業が産業化を進め、産業資本と同じ運動法則を実現するということは、図1のように表すことができる。

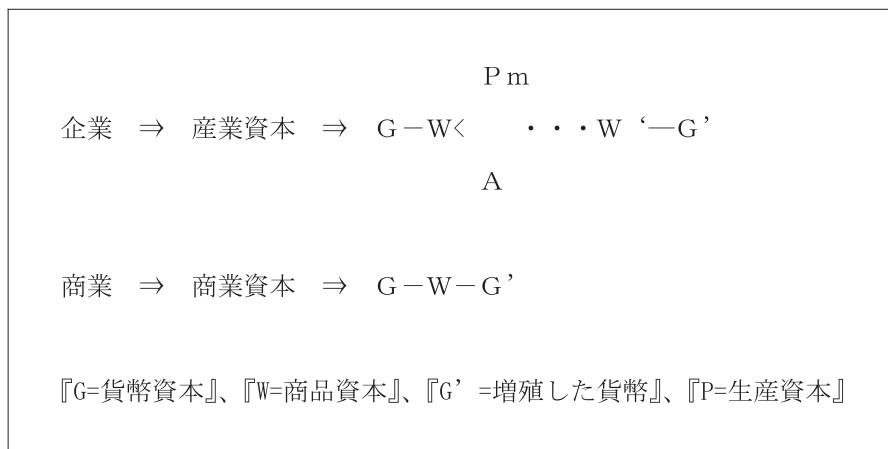


図1. 産業資本と商業資本の運動法則

商業の本来の役割はG-Wによる購買とW-Gによる販売の繰り返しであり、生産過程を所有していくなかつた。しかし小売商業がPB商品を生産するということは、商業であっても、産業資本と同じ運動を行うということであり、商業資本と産業資本の決定的な違いである製造過程を商業が所有するという

こととなる。

つまり小売企業がチェーン化により絶対的市場規模が確立されることで、製造側における寡占的製造企業による寡占状態と、その対抗力として流通企業側にも大規模小売企業による寡占状態が生まれることを意味するのではないか。消費者の側面から捉えると、寡占的製造企業のマーケティング活動が利益を収奪し、それと同じことが流通企業側にも発生し、利益を収奪されることになる。西武百貨店や西友ストアの取締役を務め、流通業の実務に長く携わってきた佐藤肇の経歴を考えると致し方のない主張であるのかもしれないが、その状態を推進しているところが佐藤肇の提唱する「流通産業革命」の問題点であると考える。

6. おわりに

佐藤肇は、1800年代から1970年代頃のアメリカにおける小売業を中心に分析した。執筆当時と現代の時代背景や米国と日本の市場構造は当然異なる。しかし、佐藤肇が主張したチェーン・ストア経営や、小売企業が主導する生産=流通システムにより誕生したPB商品などは、現代の日本において随所に見ることができる。ただ、佐藤肇の主張についてはこれ以上の研究を進めることができなかつた。従ってこのことに関しては、今後の研究課題としていく。

本稿においては佐藤肇が主張した「流通産業革命」についての整理はできたが、深い考察や林周二の「流通革命」や他の多くの研究者が同時期に執筆した近代流通化や流通システムと名前の付いた著書、論文については深い考察ができなかつた。このことについて整理をしない限り、「流通革命」の意義や現代における評価を正当にすることは困難であると考える。

ただ、はじめにの部分で申し上げたように流通において過去の理論を整理することは、現代の流通を分析する上で非常に重要であるということは、今回示すことができたと考える。従って次号では林周二が主張した「流通革命」論について考察する。

註

- 1 上田作之助「日本の商業（2）—現状と課題—」森下二次也編著『商業概論』有斐閣双書、(1967) 231 頁
- 2 柏尾昌哉『商業学総論—消費者資格からの分析—』実教出版、(1975) 179 頁
- 3 岡田千尋『現代商業研究序説』ナカニシヤ出版、(1989) 126 頁
- 4 高嶋克義『現代商業学 新版』有斐閣アルマ、(2012)
- 5 佐藤肇『流通産業革命 近代商業百年に学ぶ』有斐閣選書、(1971)
- 6 同上書、253 頁
- 7 佐藤肇は北里宇一というペンネームで論文を執筆している。
- 8 東京大学名誉教授、明治学院大学教授、流通科学大学教授。
- 9 佐藤肇 前掲書、(1971) 8 頁
- 10 佐藤肇『日本の流通機構』有斐閣大学双書、(1974)、17 頁
- 11 佐藤肇 前掲書、(1971) 12 頁

- 12 同上書、(1971) 12 頁
- 13 同上書、(1971) 12 頁
- 14 佐藤肇 前掲書 (1974) 18 頁
- 15 同上書、(1974) 18 頁
- 16 同上書、(1974) 18-19 頁
- 17 同上書、(1974) 19 頁
- 18 同上書、(1974) 19 頁
- 19 佐藤肇 前掲書 (1971) 8-9 頁
- 20 同上書、(1971) 9 頁
- 21 佐藤肇 前掲書 (1974) 19 頁
- 22 同上書、(1974) 18 頁
- 23 佐藤肇 前掲書、(1971) 2 頁
- 24 同上書、(1971) 263 頁
- 25 同上書、(1971) 99 頁
- 26 同上書、(1971) 140 頁
- 27 同上書、(1971) 98-99 頁
- 28 同上書、(1971) 99 頁
- 29 資本拡大の運動法則は以下を参照、Karl Marx: *Das Kapital: Kritik der politischen Oekonomie*, (1867)
- 30 佐藤肇 前掲書、(1974) 100 頁
- 31 佐藤肇 前掲書、(1971) 34 頁
- 32 同上書、(1971) 100-104 頁
- 33 同上書、(1971) 260-261 頁
- 34 対抗力の概念は以下を参照、
J. K. Galbraith, *American Capitalism: The Concept of Countervailing Power*, Houghton Mifflin Company, (1952).
- 35 佐藤肇 前掲書、(1971) 164-165 頁
- 36 同上書、(1971) 138-146 頁
- 37 同上書、(1971) 165-167 頁
- 38 同上書、(1971) 263 頁