

「流通革命」に関する考察（3）

— 主体・方法・組織間関係 —

A Study of “Distribution Revolution” (Part 3)
— Subject · Method · Inter-organization Relations —

岡 一 範
Kazunori Okada

（要約）

本論文は「流通革命」を主体・方法・組織間関係の3つの観点からの考察を行い、現代の流通を分析するための基礎作りを企てるための基礎研究である。現代の視点で1960年代後半から70年代以降にかけての流通論パラダイムをレビューし、受け継がれているもの、捨象されたものを主体・方法・組織間関係の3つの観点から分析した。その結果、現代の流通を分析する上で重要な視点は大規模小売業のコンビニエンス・ストアにおけるPB商品の生産力、および生産委託する製造業と小売業の関係性である。中小製造業へ生産委託する場合は対抗関係で捉え、大手製造業へ生産委託する場合は協調関係で捉えなければならないことが明らかになった。

（キーワード）

流通革命 大規模小売企業 関係性

1. はじめに

現代の小売業の動向に着目すると小売企業各社が製造・販売するプライベート・ブランド（以下PB）商品がその存在感を強め、新しい形態を作りつつある状況を確認することができる。そのPB商品も過去のような「安かろう悪かろう」といったものではなく、質を高めナショナル・ブランド（以下NB）商品と同等になってきているものや、プレミアム化されたものが多い。そのように考えると、小売業を従来のように再販売購入を生業とする小売商業という捉え方ではなく、商業機能と力強い生産的労働も行う小売企業と捉えることができる。このように流通機能に注目すると過去に議論された「流通革命」を再び研究し、現代の流通を分析する基礎とする必要が生じる。

本研究においては流通革命の主体、方法、大規模製造企業と大規模小売企業の関係性、これら3つの分析を通じて流通革命論という過去の議論を捉え直し分析し、現代の流通を分析する基礎作りを企てている。拙稿『「流通革命」に関する考察（1）－佐藤肇の見解をめぐって－』¹および『「流通革命」に関する考察（2）－林周二の見解をめぐって－』²を通じて初期における流通革命論の課題を摘出した。これらからの課題である、流通革命の問題や、製造業と小売業の関係性等を分析することを通じて、現代の流通を分析する基礎作りとしたい。題名からも明らかなように、本論分は先述した2本の拙稿の続きである。

2. 流通革命の主体

まず流通革命を推進する主体から考える。初期の流通革命論者である林周二是当時の日本の小売業の

大多数が中小零細規模であることを問題とした。生産面では大規模製造企業が成長し大量生産体制が整っていても、流通面がそのような状況では大量生産された商品を効率良く消化することが困難である。従つて小売業が大規模化し大量販売体制を整える必要があった³。

大量販売が可能な大規模小売業が誕生することで、中小零細小売業が多数存在する「細いパイプ」が乱立した状態ではなく、「太いパイプ」が少數育つ状態になる⁴。その少数の太いパイプこそ流通革命の担い手になるとし、スーパー・マーケットを指定した⁵。スーパー・マーケットが発達し大量販売体制が整い、製造業と小売業が直接取引するようになれば、問屋機能は排除され短い流通経路が出来上がり、低価格販売が可能となる⁶。

スーパー・マーケットを推進する主体は、中小小売商による共同、大規模小売業による単独業態、問屋、メーカー、総合商社、鉄道会社、消費者集団など様々な可能性が挙げられ、この中の誰もが高い可能性を持っているが、現実的に考えられるのは大規模小売業による単独展開ないし問屋が推進することである⁷。

このような初期の流通革命論を批判したのが佐藤肇である。佐藤は経路の短縮化を誰が行うのかという主体を問題にした。太くて短い生産=流通システムの構築が望まれるとしても製造企業が主体となるのか流通業が主体となるのかで結果が異なると批判した。製造企業が主体となり流通経路を短縮することは問屋を排除して多数の小売業に商品を押し込む流通系列化も流通経路の短縮化に貢献し、大規模製造企業も流通革命の主体に含まれる。大規模製造企業が流通経路を短縮することは大規模製造企業の市場=流通支配の強化を擁護することになっても、流通機構全体の流通近代化や合理化のためにはならないとしている^{8,9}。

またスーパー・マーケットのような大規模小売商業では大量仕入は可能ではあるが、生産と消費の間に介在して、製造企業の生産した商品を受動的に受けとめ、これを最終消費者に媒介する機能を果たすだけである。これ自体、流通において消極的受動性という特質を克服できていないことになる¹⁰。

佐藤は流通革命の主体を小売商業ではなく小売企業に据えた。単独の小売商業がいかに大型化しても仕入量、販売量への限界はある。たとえ一つの店舗が小規模であったとしても、それが多数分散され、複数の店舗が統一的に管理されたチェーン・ストア経営となり絶対的企業規模が実現されることで小規模分散的な小売商業から大規模小売企業へと成長する。この大規模小売企業は産業資本と資本の運動法則を貫徹する¹¹。

小売業が小売商業から小売企業となり、流通革命の主体となる。主体が決まったことで次の論点が浮かび上がる。それは小売企業がどのようにして持続的な低価格販売と大量販売を行う低コスト経営の経営的・産業的基盤を築き上げるかという方法である。

3. 流通革命の方法

林はマクロ的な立場から流通機構の構造変化を、大型小売商業の実現、それによりもたらされる流通経路の短縮化と主張した。つまり商業技術における革命である。流通革命の初期段階においては NB 商品を大量仕入することで起こる価格破壊と、小売業が大手製造企業に交渉力を高めることが求められて

いた。その後、時代の流れにより小売業態も変化した。「業態とは、その時期に適切と考えられる販売方法や販売形式を具現化したもの」¹²であり、時代により求められる業態も異なれば、革命の方法も異なる。

佐藤はミクロ的な立場から小売商業が産業化することの必要性を主張した。すなわち大規模小売企業がチェーン・ストアを築き上げ、店舗数を増加し、その結果、兼ね備えた大量販売力を持つことができれば、その力で生産段階まで介入することも可能になる。つまり、小売企業が生産機能を保有する経営革命の実現である¹³。

小売業が低コストで商品を提供するためには低価格で仕入れる必要がある。周知の通りチェーン・ストアは単一資本の所有と計画の下に、同一様式の多店舗が組織、管理され、商品を大量集中し、多店舗販売における大量販売を兼ね備えて、高収益を獲得する企業形態である。チェーン・ストアが近代小売業最大の革新となるのは、小売商業の問題であった小規模分散性の克服だけでなく、再販売購入が生業であった小売商業から、自らが生産、流通の主導権を握って垂直的統合を推進し、生産過程を保有する産業化を実現しているからである¹⁴。

チェーン・ストア経営を確立することで低コスト経営による低価格=大量販売を実現する。それはNB商品の仕入れにおいても交渉力の強化を表す。その大量販売力が大量仕入となり、計画仕入まで高めることで自らが商品のデザイン、品質、価格、数量を決定し、製品計画に基づいて製造企業に生産させることも可能になる。これがPB商品として表れる¹⁵。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小売企業が出来上がる。このチェーン・ストア経営原理と生産段階まで介入することで生まれるPB商品が流通革命の方法である。

そのような佐藤の主張に批判的考察を加えたのが矢作敏行である。矢作はチェーン・ストア経営を開拓している小売商業が新規事業の開拓に積極的な点を挙げ、小売商業の革新は1.経営の管理や組織2.店舗形態や販売技術の2つの側面から捉えなければならないとしている。また商業技術や営業活動の革新とした小売業態は、チェーン・ストア革命の付属物ではなく、別物であることに注目した。

先述した小売商業の革新の前者がチェーン・ストアであり、この理論はいつの時代においても不变である経営管理である。一方、後者が様々な小売業態の発展であり、時代環境に応じた可変的なものである¹⁶。

林や佐藤が議論したころの小売業は総合量販店やスーパー・マーケットが想定されていたが、1980年代になるとコンビニエンス・ストアやディスカウントストアなど様々な小売の業態が誕生している。現在の日本でチェーン・ストア経営を開拓し、発展した小売業態の代表的なものの一つはコンビニエンス・ストアである。

チェーン・ストア経営原理を開拓することで小売業が生産段階へ介入し、PB商品を生産するのであれば、もう一つの分析対象が発生する。それは大手製造企業と大手小売企業の組織間関係である。NB商品もPB商品も製造企業の工場で生産され最終消費者への販売は小売業の店舗で行われる。ここに共通点はあるのだが、NB商品は製造企業が製品デザイン・品質・価格・生産ロットなどの生産計画を行う。一

方、PB商品は小売企業が商品デザイン・品質・価格・生産ロットなどの生産計画を行い、製造企業へ生産委託する。NB商品とPB商品は生産における主体が異なっており、小売企業がPB商品を生産するためには、それを受託する製造企業が必要となる。

4. 組織間関係

流通革命の方法としてPB商品が挙げられるのであれば、大手製造企業と大手小売企業の関係性を分析しなければならない。それは2つの理由から考えられる。1つ目は生産委託の関係からである。PB商品は小売企業が企画する商品ではあるが、日本の小売企業は工場を保有していない場合が多く、製造企業に生産委託している。つまり生産計画を受託する製造企業が必要である。2つ目はPB商品の性質上の関係からである。現在の日本のPB商品を見渡した場合、大手小売企業が大手製造企業に生産委託したPB商品と大手小売企業が中小製造企業に生産委託したPB商品の二種類が存在している。これらの商品は分析上、明確に分けて考えなければならない。中小製造企業に生産委託されたPB商品を便宜上「自社商品的PB商品」と呼ぶ¹⁷。

佐藤、矢作、田村などがこの関係性を研究している^{18,19}。PB商品の開発は米国の食品チェーン・ストアであるA&P(Great Atlantic and Pacific Tea Company)が起源である²⁰。寡占的製造企業とチェーン・ストアとの流通システムにおける衝突において、大手小売企業が寡占的製造企業に対する対抗力²¹として、PB商品が位置付けられた。

佐藤は小売企業がPB商品を開発することで、大規模製造企業者が主導する生産=流通システムと、大規模小売企業が主導する生産=流通システムの二つが出来上がり、この大規模小売企業が生産=流通システムを主導することは大規模製造企業の流通支配に対する対抗力となるとしている²²。この対抗力を実現する方法はチェーン・ストア経営により小売企業が有した大量販売力と大量仕入力である。この大量販売力と大量仕入力を持って、自らが主導的に中小製造企業を組織し、生産計画を与えることでPB商品を開発することを可能にする。中小製造企業にPB商品を製造させることは大規模製造企業に対しての対抗力の発揮を表す²³。

それに対して矢作は、PB開発に関しては対立だけでなく、共同開発などを通じて協調的な関係が実現しているとして、衝突と協調が繰り返されると指摘した²⁴。協調関係はどのような状態か。協調関係とはPB商品の開発において大手製造企業と大手小売業が共同開発を行うなど様々な形の戦略提携、コモディティ化されたセグメントでのPB商品、特定の小売企業向けのPB商品などの形で展開される²⁵。本来は対抗関係の両者だが、共同開発となることで衝突回避をもたらし、民主的に協力する方法ともなる²⁶。

このように大手小売企業と大手製造企業の関係性は時代や商品別に変化してきたことがわかる。次章ではこれまでの学説整理を通じて明らかになったことを基にしながら、現在の流通を分析するための現状分析と若干の考察を加える。

5. 現状分析と若干の考察

主体、方法、関係の3つの観点から学説をレビューしてきたが、現在の流通機能を分析する上で必要となる視点はどこなのであろうか。

主体になるのは小売企業の中でも、コンビニエンス・ストアであると考える。チェーン展開されたコンビニエンス・ストアの中央集権的な仕組みは低価格かつ大量販売を確立する²⁷。コンビニエンス・ストアはその力を仕入力としてのみ活かすのではなく、生産力に転化している。企業規模の大小に関係なく、様々な製造企業との商品の共同開発を行っていることを鑑みると、この生産的労働は従来の小売業とは異なる新たな分析対象として魅力的である。

小売企業の生産的労働が色濃く現われているのがPB商品である。それは大規模小売企業に対して新しい品揃えの創造を可能にもした。現在の小売企業はNB商品の品揃に加え、力強い生産的労働も有している。小売企業の生産的労働は、小売業が本来から有している購買代理機能に加え、さらに高度な機能に昇華したものとみなすことができ、能動的購買代理機能とも呼ぶことができる²⁸。

日本のPB商品研究には様々な学説があるが、Galbraithによる「対抗力（Countervailing Power）」²⁹概念を中心に対抗関係で分析されてきた³⁰。しかし、先述した矢作の見解や、向山のNBに対抗する存在としてのPBは見直される段階にあるという見解³¹からも明らかのように、現在のPB商品は商品別で対抗関係と協調関係の二つの側面で捉えることができるのではないか。

大手小売企業による自社商品的PB商品の生産は、大手製造企業と大手小売企業の対抗関係と捉えられる。自社商品的PB商品の生産受託をする中小製造企業の商品は、一般的に考えて全国規模の流通過程を使えない³²、またはそれだけのパワーや資金力を有していない。しかし、大手小売企業という強い売手の力を借りることにより中小製造企業という弱い売手は強い売手に転化される³³。

商品の魅力では大規模製造企業に引けを取らない中小製造企業は多く存在する。ただ、大規模製造企業に比べて生産性が低く市場が不安定であるので明確な生産計画を立てられず、生産コストが高くなる。それを克服することができれば、魅力的な商品を市場に力強く導入することが可能になる。その方法のひとつが自社商品的PB商品の受託生産である。大規模小売企業が流通機能を担当し、自社商品的PB商品を販売することで、大手製造企業が製造したNB商品とも競合商品になる³⁴。自社商品的PB商品とNB商品が同時に棚に並べば、それらは棚割をめぐって競合する。

以上のように自社商品的PB商品において大手小売企業と大手製造企業は対抗関係となると考えられる。

一方、大手小売企業と大手製造企業のPB商品開発は協調関係から捉えられる。

大手製造企業からみても大手小売企業が持つ全国的な販売チャネルは非常に重要であり、棚割に占める自社のシェア拡大も期待できる。またNB商品だけでなくPB商品も供給することで棚割確保も含めて大手小売企業との継続的取引関係の構築や自社商品の価格改定、消費者情報のフィードバックなど川下の商品情報を自社の生産計画に反映することも期待できる。

大手小売企業が大手製造企業に生産委託をするのは以下3点の理由が挙げられる。特定の品目ではあるが高品質な商品を大量に安く販売できることになること。PB商品の中に大手製造企業名を表示する

ことで信頼性を高める効果があること。生産ラインの安定している大手製造企業からの商品供給を受けることで、商品の安定供給と品質の安全性が確保できること。

以上のように大手製造企業と大手小売企業の双方の立場にとって生産を委託すること受託することにメリットがある。したがって大手小売企業と大手製造企業と商品開発を行うときの組織間関係は協調関係となる。

6. おわりに

流通革命を主体、方法、関係性という3つの視点から捉え学説の整理と若干の考察を行った。特に現在の小売企業の生産的労働は重要な分析対象となりうる。生産設備を保有しない小売企業が生産的労働を行うためには委託先が必要である。生産委託をする小売企業と受託する製造企業の関係性の分析を深めていかなければならない。特にこの関係性は年代別、業種別、企業別等、様々な観点で捕らえることで、新しい問題や分析対象が生まれてくる可能性が考えられる。このことは今後の研究課題としておきたい。

註

- 1 拙稿「『流通革命』に関する考察（1）－佐藤肇の見解をめぐって－」『高田短期大学紀要』第33号
- 2 拙稿「『流通革命』に関する考察（2）－林周二の見解をめぐって－」『高田短期大学紀要』第34号
- 3 林周二『流通革命 製品・経路および消費者』中公新書、1962年、p.54
- 4 同上書、pp.55-56
- 5 同上書、p.106
- 6 同上書、pp.150-151
- 7 同上書、pp.106-109
- 8 佐藤肇『流通産業革命 近代商業百年に学ぶ』有斐閣選書、1971年、pp.260-262
- 9 佐藤肇『日本の流通機構』有斐閣大学双書、1974年、pp.18-19
- 10 佐藤肇（1971年）前掲書、pp.102-103
- 11 同上書、pp.96-99
- 12 渥美俊一『流通革命の真実』ダイヤモンド社、2007年、p.63
- 13 佐藤肇（1971年）前掲書、p.262
- 14 佐藤肇（1974年）前掲書、p.35
- 15 同上書、p.33
- 16 矢作敏行『現代小売商業の革新－流通革命以降－』日本経済新聞社、1981年、pp.58-65
- 17 PB商品の分析対象については以下を参照。松井温文・岡田一範「プライベート・ブランド商品の概念－我が国の現状を鑑みて－（研究ノート）」『追手門経営論集』第20巻第2号、2014年
- 18 矢作敏行「対抗力概念の再検討と多元的流通システムの展開」『これからの流通産業：佐藤賞入賞論文集』1976年、pp.1-29

- 19 田村正紀『マーケティング力』千倉書房、1996年、pp.307-309
- 20 大野尚弘「プライベート・ブランド製品の歴史的発生の経緯」『経済情報学論集』姫路獨協大学経済情報学会、第13号、1999年、p.193
- 21 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.
- 22 佐藤肇（1974年）前掲書、pp.41-43
- 23 佐藤肇（1971年）前掲書、p.100
- 24 矢作敏行（1976年）前掲書、pp.1-29
- 25 田村正紀（1996年）前掲書、pp.307-309
- 26 戸田裕美子「流通革命論の再解釈」『マーケティングジャーナル』第35巻1号、2015年6月、p.26
- 27 佐藤肇（1974年）前掲書、pp.33-35
- 28 向山雅夫「プライベートブランド開発の新構図と商業者機能」『同志社商学』第53巻1号、2001年、p.48
- 29 J. K. Galbraith, *op.cit.*1952.
- 30 秋川卓也、戸田裕美子「プライベートブランドのサプライチェーン・マネジメント セブンプレミアムの事例考察から」『一つ橋ビジネスレビュー』61巻2号、2013年、p.144
- 31 向山雅夫（2001年）前掲書、p.50
- 32 大野尚弘、「有力メーカーがPB生産を受託するのはなぜか」『金沢学院大学紀要経営・経済・情報・自然科学編』第11号、2013年、pp.4-5
- 33 J. K. Galbraith, *op.cit.*1952.
- 34 佐藤肇（1971年）前掲書、p.163