

流通産業革命

近代商業百年に学ぶ

佐藤 肇 著



有斐閣選書

流通革命の中心には、流通産業革命がなければなりません。この本は、近代商業百年の歴史を跡づけることによって、小売商業の産業化とは何かを明らかにし、わが国の流通機構が直面する課題と解決の方向を示したものです。

流通産業革命

近代商業百年に学ぶ

佐藤肇著



有斐閣
選書

さとう はじめ
佐藤 肇

1920年生。1943年東京大学経済学部卒業。
元西武百貨店取締役および西友ストア取締役、
流通産業研究所所長、上智大学講師。
昭和50年4月15日逝去
《主要論文》「販売革命にゆれるアメリカ」
『新ビジネスマン講座』第2巻、筑摩書房。
「ディスカウント・ストアの解剖」『流通革命の
焦点』ダイヤモンド社。「E.J.コーベ
ット」『世界の企業』毎日新聞社。「スーパー
マーケットの発展」『マーケティング講座』
第3巻、有斐閣。「シアーズ・ローバック」
「A&P」『世界企業時代』朝日新聞社〔以
上は北里字一のペンネームで発表〕。「商業学
を学ぶ」『社会科学を学ぶ』有斐閣。「百貨
店の戦略転換」『流通問題入門』有斐閣

流通産業革命

(有斐閣選書)

昭和46年9月20日 初版第1刷発行
昭和53年3月20日 初版第8刷発行



著 作 者 佐 藤 肇

発 行 者 え さい だ あつ
江 草 忠 允

発 行 所 株式 有 斐 閣
会社

東京都千代田区神田神保町2～17
電 話 東 京 (264) 1311 (大代表)
郵便番号 [101] 振替口座東京6-370番
本郷支店 [113] 文京区東京大学正門前
京都支店 [606] 左京区田中門前町44

印刷 理想社印刷・製本 明泉堂製本
© 1971, 佐藤 肇. Printed in Japan
落丁・乱丁本はお取替えいたします。

★ 定価はカバーに表示してあります

まえがき

わが国は、いま世界第三の経済大国を実現している。思えば、わが国は明治維新以来一〇〇年、ただひたすら西ヨーロッパ諸国に一日も早く追いつくために努力に努力をかさねてきた。そしていまや、この目標は一応達成されたといってもよい。わが国の経済は、敗戦後の壊滅状態から、わずか二〇年で「生産」と「消費」の課題を、そう困難な問題としないほどに高度成長をとげたのである。

しかし、この生産と消費を媒介する《流通》の問題は、依然として、とりのこされたままになっている。そこには近代化され合理化されなければならない多くの困難な課題が山積し、高度成長の結果、生産コストは大幅に引下げが可能となっているにもかかわらず、高すぎる流通コストによって、その効果は減殺されてしまっている。わが国経済の高度成長政策は物価問題、公害問題などいたるところに大きな破綻をもたらしつつあるが、流通問題もまた六〇年代に解決されることができなかったし、七〇年代においても、必ずしも解決できる見通しをもっているとはいえないのである。

流通問題は、その意味でドラッカーがいみじくもいったように、「経済の暗黒大陸」であり、同時に、研究の暗黒大陸でもある。それだけに、それはすぐれて現代的な課題であり、その解決のために、さまざまな角度からの探險がおこなわれている。

それらのなかで一九六〇年代のわが国に登場したいわゆる《流通革命論》は、ひとつの根強い社会的通念を定着させてしまっている。それによると、わが国の流通機構の構造的特質は、膨大な数にのぼる零細な小売店舗がきわめて複雑で紆余曲折した流通経路を形成しながら存立しているところにある。したがって、この流通経路を、太く（小売店舗の大型化・スーパー化）、短く（流通経路の短縮化・中間マージンの排除）することこそが、流通機構の近代化・合理化のカギであり、流通革命の中心でなければならぬというのである。

しかし、流通機構の近代化・合理化のためには、むしろ、小売商業の産業化（インダストリアライゼーション）がおこなわれなければならない。真の流通革命の中心には、なによりも、流通産業革命がなければならぬ。このことを明らかにしようとしたのが、本書である。そのために本書は、「経済の暗黒大陸」といわれる問題領域のなかでも、とりわけ辺境に位すると考えられる小売商業に視点を据えて、まず、この領域に探検のメスをいれる方法＝基礎視角を設定し（第1章 流通問題をどう学ぶか）、ついで小売商業の発達過程が、世界史的にみて、もつとも典型的なかたちで展開されたと思われるアメリカの場合について、その近代化・合理化＝産業化の過程を、歴史的かつ理論的に把握することによって、ひとつの基準＝座標軸を築きあげようとした（第2章―第9章 近代小売商業（一〇〇年の歩み）。そして、この基準によって、アメリカとわが国を対比し、国際比較・分析することによって、わが国の流通機構が直面しつつある現代的な課題をつきとめ、その問題の所在と解決の方向を基本的に明らかにしようとした

のである(第10章 流通産業革命への道)。

このように本書は、なによりも、アメリカ近代小売商業一〇〇年の歩みを跡づけることによって、小売商業の産業化とは何か、流通産業革命とは何かということを歴史的かつ理論的に明らかにしようとしたのであるが、その結果、本書はおのずから、わが国のいわゆる《流通革命論》が定着させてしまった抜きがたい社会的通念にたいして、ひとつの理論的批判を企図したものともなっている。

そして本書は、ただたんに、こうした理論的な問題だけでなく、近代小売商業に変化と革新をもたらした、流通産業革命を推進していった人物たちの姿を、多少でも、浮彫りにしようとした。流通産業革命の問題は、たしかに理論的に明らかにされなければならない問題であるが、それは同時に、小売商業の産業化を推進していったすぐれた商人たちの人間の物語でもあるからである。

本書は、なによりも、わが国流通業界の第一線ではたらく実務家と流通問題を基本的に学ぼうとする研究者にたいし、ビジネスの実務にたずさわりながら問題を考えつづけてきたものとして、真の流通革命の中心には何が必要ならぬかを共に考えてみたいという念願から生まれることになったものであるが、出版の直接の契機となったものは、あの大学闘争のあとの一九六九年晩秋から翌春にかけて、東京大学経済学部において『流通産業論』というテーマで研究と講義をおこなう機会が、たまたま筆者に与えられたということであった。したがって、これは同大学における講義のために、ビジネスの実務のかたわら文字通り *busy = ness* に忙殺されながら、あわただしく準備したノートやメモを急ぎとりま

とめたものにすぎず、もとより、ひとつの試論の域を出ないものである。

流通問題がわが国経済において緊急に解決をせまられていることを思い、ひとつの試論をあえて試論のままに世にだす本書が、わが国の直面する流通問題と真剣に取り組んでいる多くの実務家と研究者にとつて、問題を基本的に考えるためのひとつの素材となり、問題解決のためにいささかも役立つことができるならば、また、将来いっそう精緻な理論と分析を築きあげるためのひとつの捨石となることができるならば、筆者にとつて、これにすぎる喜びはない。

最後に、本書の出版にあたって 商学博士 一橋大学名誉教授 流通問題研究協会会長 深見義一先生から厚志あふれる推薦のことばをいただいた。まったく過分のことと深く感謝申しあげなければならぬ。

なお、本書の出版については、有斐閣編集部沢部英一、松本雅子両氏の労をわずらわし、ノートの浄書にはじまり、編集、植字、校正、イラスト、印刷、製本、そして営業活動の第一線の業務にいたるじつに多くの実務にたずさわる方々のお世話になった。ひとりひとり、その名を記することもできないこれらの方々にたいする心からの謝意を付記させていただきたい。

一九七一年夏

目次

まえがき

第1章 流通問題をどう学ぶか

1 流通問題と〈流通革命論〉

一八兆円の巨大市場をつくる一八〇万の小売店舗 六〇年代のわが国小売商業界の変化と革新
 〈流通革命論〉の登場 戦後のアメリカ小売商業界の変化と革新 わが国におけるスーパー展
 開の特質

2 流通問題の視角と方法

七〇年代に残された最大の課題 国際競争に直面するわが国流通界 物価問題と流通問題
 「経済の暗黒大陸」の比喩と含蓄 流通問題をどう統一的にとらえるか 世界的立場で歴史
 的アプローチを 国民経済的立場で理論的アプローチを 歴史と理論の統一を求めて
 ◇資本主義と流通21 ◇流通と商業21 ◇流通産業という概念について26

第2章 百貨店 流通革新の最初の担い手

1 都市と百貨店

近代都市の成立と近代百貨店の登場 ショッピングのたのしさと繁華街

2 百貨店と革新——近代的営業活動と部門別管理……………32

ボン・マルシェの創業 衣料品的大量生産と流通 現金、掛け値なし、定価で低価格販売

近代百貨店の成立 百貨店経営の基本——部門別管理 近代百貨店の歴史的意義

◇プラトンの小売商業観 39

第3章 通信販売 ■流通革新の第二の担い手……………41

1 農村と通信販売……………42

南北戦争後の農村と通信販売の登場 鉄道と郵便制度の発達 農村生活とゼネラル・ストア

カタログによる大規模通信販売

2 通信販売と革新——近代的営業活動と大量受注・発送システム……………47

シアーズ・ローバックの創業 シアーズの仕入方法と低価格販売 品質保証の原則 ロー

ゼンワルドの三つの信条 シアーズの基本原則——低コスト経営

◇シアーズ・ローバック 49

第4章 チェーン・ストア ■近代商業史上最大の経営革新……………57

1 チェーン・ストアの登場

59

A 食料品チェーン・ストア

59

A & Pの創業 ジョージとジョンの経営参加 現金払い・持帰り制「エコノミー・ストア」の展開 三億ドル企業へ 一〇億ドル企業の成立 食料品業界の見取図

B バラエティ・ストア

71

ウールワースの創業 生まれながらのチェーン・ストア ウールワースの合同合併 バラエティ・ストアの歴史的意義

C その他の分野のチェーン・ストア

76

J・C・ペニーの創業 ペニー一九年でメーシーと並ぶ チェーン・ストア経営の優位性
小売商業成長のカギ シアーズの戦略転換—チェーン・ストア展開 戦略転換のリーダーR・E・ウッド將軍 二極展開の成果

D チェーン・ストア時代

84

チェーン・ストアとはなにか 一九二九年の小売商業界

2 チェーン・ストアと革新——流通産業の基礎的条件の成立

91

A 経営管理の革新

91

百貨店経営の特質—商品別分業 マザーの組織原理 チェーン・ストア経営の特質—機能別分業 仕入と販売の共同責任体制 チェーン組織の原理と実際 小売商業固有の小規模分散性

を克服するチェーン経営

B 営業活動の革新

小売商業による生産段階への介入 低コスト商品の調達方法 小売商業固有の消極的受動性を克服するチェーン経営

◇A&Pの地位⁶⁷

◇一九〇〇年当時の社会風俗⁶⁴

◇シアーズとワード⁸⁵

◇一九

二〇年代の時代背景⁸⁸

◇小売企業の大規模化⁹⁹

◇流通のシステム化¹⁰³

第5章

スーパーマーケット

食品の分野における流通産業の確立

1 スーパーマーケットの登場

一九二九年世界大恐慌を背景として チェーン・ストア反対運動のなかで 独立自営商の自衛の武器、ボランティア・チェーン スーパーマーケットの父、マイケル・カレン スーパーマーケットの聖書、マイケル・カレンの手紙 キング・カレンの創業

2 スーパーマーケットと販売革新——劇的低価格販売と品目別管理

劇的低価格販売による強力なアピール スーパーマーケット経営の基本——品目別管理 食料品チェーン・ストアA&Pの戦略転換 スーパーマーケットの革新——販売方法の技術革新 カレン物語の後日談 スーパーマーケットの急速な発展 食料品スーパーマーケット産業の確立

3 小売商業による生産段階への垂直的統合——食料品小売商業の市場構造

126

115

106

105

100

第6章

近代事業部制と流通システム

■ 総合商品の分野における流通産業の確立

1 小売商業における近代的地域事業部制

シアーズの直面した三つの問題 フレーザーの組織改革委員会による検討 地域事業部制へ本格的な準備 二〇年の歳月をかけた地域事業部制の完成

148

2 ふたつのパラレルな流通システム——寡占メーカーにたいする対抗力

シアーズ独自の商品仕入方式 メーカー主導型と小売企業主導型の流通システム 対抗力としての大規模小売企業 小売商業におけるバイヤーの重要性 シアーズによる流通産業の確立

160

食料品小売商業の位置 市場集中とはなにか スーパーマーケットの売上高集中

A 小売商業における寡占と競争

129

全国マーケットの市場集中 ローカル・マーケットの市場集中 販売面における寡占的構造 仕入面における競争的構造 メーカーと小売商業の市場集中のちがい

B メーカーの市場支配と小売商業の対抗力

138

メーカーの強い市場支配力が垂直的統合を生み出す 水平的統合—垂直的統合の基礎的条件 垂直的統合の二つの方法 メーカーの市場構造に競争的条件をもたらす 垂直的統合の市場成果

◇ スーパーマーケットの品目別管理 118

◇流通システムの理解の仕方 169

第7章 あたらしい需要の創造 Ⅱ マーケティングとマーチャンダイジング 171

低価格販売とクレジット販売の限界 従来のマーケティング論

1 有効需要の理論 176

生産力と購買力の不一致はなぜおこるか セイの販路理論の批判と再批判
意義 現代資本主義とケインズ主義 ケインズ革命の

2 現代マーケティングの核心——耐久消費財の計画的陳腐化 184

過少需要か過剰生産か 四つの財の生産発展速度のちがい 二つの耐久財における過剰生産の必然性 消費のスピードアップ計画的陳腐化 スタイルとファッションを売る（流行商品）
現代マーケティング手法のすべて マーケティングの主体はメーカー マーチャンダイジングの二つの意味

◇マーケティングの導入 190
◇小売商業の投資収益率 198

第8章 ディスカウント・ストア Ⅲ 大量流通工場としての現代百貨店 199

1 大衆消費市場とディスカウント・ストア 200

第9章

ショッピング・センター

現代都市と商業立地革命

223

1

都市問題とショッピング・センター

224

近代都市の急速な機能低下

商業立地革命とショッピング・センター

2

現代小売商業の計画的繁華街づくり

230

ショッピング・センターの経営主体—ディベロッパー

ショッピング・センター計画の要点

三つの基本的類型

ノン・マーチャンダイジング・リテイラー

現代小売商業とショッピング・センター

2

現代小売商業と販売革新—コーベットの成功と失敗の教訓

210

ゆたかな社会と依存効果 コーベットの創業 現代百貨店としてのディスカウント・ストアの出現 伝統的百貨店とディスカウント・ストアの激突 ファカウフの大胆な危機打開策 コーベットの五番街進出

低マージン・高回転—ディスカウント・ストア経営の基本 急速なチェーン展開とマネジメント能力の不足 コーベットの決定的な破局 全米全百貨店を凌駕するディスカウント・ストア 大量流通工場—現代百貨店

◇平均的アメリカ人の生活構造 219

第10章 流通産業革命への道

1 アメリカとわが国の小売商業構造

小売商業構造全体の比較 食料品店と衣料品店の比較 百貨店の比較 飲食店その他の比較
 アメリカにおけるチェーン・ストアの力 未成熟なわが国のチェーン・ストア 決定的なちが
 い

238

2 流通産業革命の課題——小売商業の産業化への道

252

近代小売商業発達の典型的な順序と方法 革新のエネルギーはどう蓄積されたか シアーズ・
 ローバック発展の基礎 アメリカ小売商業から学ぶべき教訓 真の流通機構合理化の道 真
 の流通機構近代化の道 流通革命と経営革命 資本自由化がもたらすもの 外国企業との真の
 脅威とはなにか わが国小売商業の現代的課題 冷徹な資本の論理 人間尊重の立場を求め
 て

あとがき

主要文献リスト

近代商業一〇〇年略年表

索引

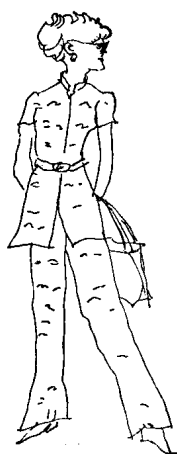
イラスト

辻 まこと

237

第 Ⅰ 章

流通問題をどう学ぶか



わが国の経済は、一九五〇年代後半以降の高度成長の過程をへて、一九六〇年代には世界第三位の経済大国となり、一九七〇年代にはいり、いっそう成熟した高度産業社会の段階を迎えるにいたった。この高度産業社会における「生産」と「消費」を媒介する《流通》の役割は、わが国経済の均衡のとれた発展にとって、ますます重要なものとなってくるであろう。

しかし、わが国の場合、流通問題に強い関心が払われるようになったのは、一九六〇年代になってからのことであつた。この期に、わが国の流通界に、はじめて大きな変化と革新があらわれてきたからである。

わが国の流通界におこつた大きな変化のひとつは、まず、高度成長によってビッグ・ビジネスにまで成長したメーカーが、激烈な企業間競争に打ち勝つために、現代マーケティングの手法を駆使し、製品差別化と大量広告をおこなひ、そしてなによりも最終小売商業段階までの系列化などの政策を総動員して流通支配力の強化をはかることを最高の経営戦略として強く打ちだしてきたという事実である。

いまひとつの大きな変化は、流通経路の最末端の段階である小売商業界そのものに、いわゆるスーパーが登場するや、きわめて短期間のうちに、わが国の小売商業界の一角を確実に占める地歩を築きあげてしまうほどの急速成長をとげたという事実である。そして、このようなわが国の流通界におこつた現実の大きな変化と革新を背景として、わが国の流通機構の構造的変化の方向を理論的に見定めようとする論議が、いわゆる《流通革命論》として、一九六〇年代のわが国の論壇に、にわかに、にぎやかに展開されることとなつたのである。