



■ 著者紹介

さとう はじめ
佐藤 肇

1920年生れ。1943年東京大学経済学部卒業。

流通産業研究所所長、西武百貨店取締役・西友ストア取締役、上智大学経済学部講師、などを歴任。
1975年4月15日逝去。

主 著 『流通問題を考える』（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。
『流通産業革命』有斐閣選書，1971年。

日本の流通機構

〈有斐閣大学双書〉

////////////////////////////////////

昭和49年10月30日 初版第1刷発行

昭和54年11月30日 再版第6刷発行

¥ 1,900

著 者 佐 藤 肇

発行者 え ぐさ ただ あつ
江 草 忠 允

発行所 株式会社 ゆう ひ かく
有 斐 閣



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 株式会社 精興社

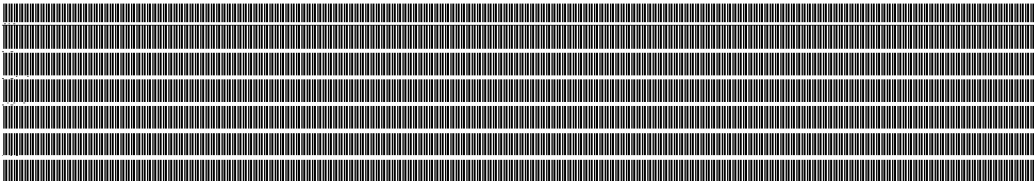
製本 株式会社 高陽堂

////////////////////////////////////

© 1974, 佐藤幸枝. Printed in Japan.

落丁・乱丁本はお取替いたします。

3363-093073-8611



日本の流通機構

* 流通問題分析の基礎 *

佐 藤 肇 著



有斐閣
大学双書

有 斐 閣

は し が き

いま、わが国経済が直面しつつあるきわめて困難な状況のなかで、わが国の流通機構のあり方は根本から改めて問い直されようとしている。わが国経済が直面しつつある困難の根本的な原因が、戦後の高度成長政策にささえられたわが国の産業構造そのものにあることが誰にもはっきりしてくればくほど、この「経済の暗黒大陸」といわれる問題領域の闇の深さが誰にもひしひしと感じられるようになってくるからである。

現代の流通機構を「経済の暗黒大陸」といったのはドラッカーであった。しかし、現実の流通機構は決して永遠の暗黒のなかに眠っている存在ではない。ただ、それに光を投げようとする努力が従来ほとんどなされなかっただけである。そこでは流通機構のさまざまな断面が個々バラバラに論じられることはあっても、その立体的な全体像を統一的体系的に把握しようとする試みは、ほとんどおこなわれなかった。したがって、わが国の産業構造をささえてきた寡占メーカーの集中的大規模化が根本から問い直されねばならないと同様に、わが国の流通機構をささえてきた寡占メーカーの市場＝流通支配がやはり根本から問い直されねばならないにもかかわらず、これにこたえる理論と分析は生まれるべくもなかったのである。

なるほど、流通機構を「経済の暗黒大陸」というのは、ひとつの比喻としてなら、じつに巧みであり、含蓄も深いというべきであろう。しかし、流通機構の研究そのものまでを暗黒の混沌のままに放置してしまうならば、研究者はそこで展開されている冷厳でダイナミックなメカニズムに光を投げようとしない自己の怠慢と不明をこそ恥じなければならないであろう。

そこで本書によってわたくしは、わが国の流通機構において、伝統的な卸売商（問屋）主導型の流通システムに代わって戦後登場したメーカー主導型の流通システム、すなわち大規模な寡占メーカーが現代マーケティングの技術と手法を縦横に駆使して構築している強力で一元的な市場＝流通支配にたいして、あたらしい対抗力が生まれ、それによってわが国にも流動的で多元

的な流通システムが形成される可能性がはたしてあるであろうかという問題を投げかけ、このような問題意識をひとつの導きの糸として、寡占メーカーの市場＝流通支配をめぐる葛藤と、その背後にある複雑で多彩なメカニズムを探ってみたいと願ったのである。そうすることによって、わが国の流通機構の立体的な全体像を統一的体系的に明らかにし、わが国の流通機構が直面しつつある現代的課題、その問題の所在と解決の方向をつきとめることができると思われたからである。

本書は、1972（昭和47）年秋から翌春にかけて、東京大学経済学部になねかれ、「日本の流通機構」について研究と講義をおこなう機会をあたえられたことを直接の契機として、その際に用意した日本流通機構分析ノートを、この春あわただしく取りまとめたものである。

もともと、わたくしは現実のビジネスの実務のなかで、わが国の流通機構の近代化合理化のために、それなりの実践的情熱をかたむけてきたひとりの実務家にすぎないが、ちょうどその3年前にも同じ大学において「流通産業論」の研究と講義をおこなう機会があった。その際も、わたくしの主要な関心は、やはり、わが国の流通機構そのものにあったのであるが、そのときには、わたくしは流通機構の近代化合理化のためには誰がそれを推進するのか、その主体を明らかにすることが、まずなによりも肝要であると考えた。そして、それはこの「経済の暗黒大陸」といわれる問題領域のなかでも、とりわけ辺境に位置すると思われる小売商業にこそ求められなければならないと考えたのである。

そこで、わたくしは近代小売商業の運動法則をそれがもっとも典型的なたちで展開されたアメリカの場合について明らかにし、そうすることによって流通機構の近代化合理化のためには、なによりも「小売商業の産業化」すなわち革新によってささえられた小売企業の産業的成長がなければならないということをつきとめ、それをひとつの基準として、わが国の流通機構が直面する現代的課題の重要なひとつの側面を明らかにするという接近方法をとってみたのである。（その際に用意した近代小売商業発達史論ノートは『流通産業革命——近代商業100年に学ぶ』〔有斐閣選書、1971年〕に一応まと

められている。)

しかし、このような接近方法そのものは、いわばきわめて鋭角的な方法であり、写真でいえば望遠レンズをつかって陰画で問題の焦点を浮かびあがらせようという試みであった。そこで、ふたたび同じ機会をあたえられ、そのノートを取りまとめた本書では、問題をいわば広角レンズをつかって陽画で、逆からではなく正面から、わが国の流通機構そのものを写しだしてみたいと願ったのである。

したがって、本書はひとつの独立した研究ではあるが、前著といわば表裏の関係に立ち、前著の終わったところからはじまり、その方法と理論をうけつぎ、しかし視角を鋭角的に小売商業だけにしぼりこまずに、むしろ広角的にひろげ、わが国の流通機構をになう主要な経済主体のすべてを取りあげ、ヨリ全体的な立体像のなかで、わが国の流通問題の基礎的な分析を試みようとしたのである。そうすることによって、わが国の流通機構の近代化合理化は一体誰がどうやって実現するのかというもっとも重要な問題も、いっそう鮮明にすることができるであろうと考えられたからである。

しかし、現実のビジネスの実務のかたわら、まことにあわただしく十分な推敲のいとまもなく取りまとめた本書において、その企図がどこまで達成されたかは読者のきびしい批判をまつほかない。本書が前著と同じように、わが国の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って、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でも役立ち、また将来すぐれた研究者の手によっていっそう精緻な理論と分析がおこなわれるためのひとつの捨石となることができるならば、ささやかなひとつの試みを荒けずりの素描のままに世におくるわたくしにとって、これにすぎる喜びはない。

なお、本書の成立に際して、研究と講義をすすめるに先立って1972(昭和47)年春から夏にかけ、折からわが国に滞在されていた吉野洋太郎カリフォルニア大学(ロサンゼルス)教授・ハーバード大学客員教授と月に何回か流通システムについて自由な討議をかさねる機会があり、そのすぐれた著書と

ともに、学ぶところが多かった。とりわけ、わが国の流通機構の全体像を統一的に把握するフレーム・ワークそのものについては、大いに教えられところがあった。しるして、ここに深く感謝の意を表ししなければならない。しかし、本書のすべてがわたくしひとりの責任に帰することはいうまでもない。

本書の出版については、前著と同じく、有斐閣編集部の中村英一氏のお世話になった。最後に、このことをしるして謝意をのべなければならない。

1974年8月13日

佐 藤 肇

著者佐藤肇氏は、昭和50年4月15日に逝去されましたが、氏の生前の意志に基づき、本書の第2刷より、序章14ページ分を削除して発行いたしました。

目 次

は し が き	3
---------------	---

第1章 流通機構をどう把握するか	15
——分析視角と問題提起——	

1 〈流通革命論〉の論点	16
いわゆる〈流通革命論〉の登場(16) いわゆる〈流通革命論〉 の問題点(18) アメリカにおける流通革新の影響(19)	

2 近代小売商業の運動法則	23
——分 析 視 角——	

近代小売商業の分析視角(23) 〔* 商的流通・物的流通・情報流通について(26)〕 近代小売商業における変わるものと変わらぬもの(27) 〔* 1920年代と1970年代(29)〕 変わらぬものを変わらぬものたらしめているものは何か(30) 小規模分散性を克服するチェーン・ストア経営(32) 消極的受動性を克服するチェーン・ストア経営(33)

3 多元的流通システムへの課題	35
——問 題 提 起——	

アメリカの小売商業組織(35) 〔* マイケル・カレンとスーパーマーケット(36) * ユージン・ファカウフとディスカウント・ストア(37) * ボランタリー・チェーンの発展(38)〕 アメリカの流通機構と多元的流通システム(39) 〔* 多元的な流通システムの基本構造(41)〕 対抗力の理論(41) 日本の小売商業組織とその構造的特質(43) 〔* 国際比較の接近方法(46)〕 多元的流通システム形成の可能性はあるか(47)

第2章 伝統的な流通機構	51
——卸売商(問屋)主導型の流通システム——	

1 徳川時代の流通機構	52
-------------------	----

武家諸法度と五人組制度(52)〔* 西鶴と大阪(53)〕 伝統的な流通機構の構造的特質(53)〔* 株仲間の組織(54)〕 都市商人と地方商人(55)〔* 西鶴と越後屋(56)〕 商品流通の進展(57)〔* 石門心学(59)〕 武士階級と特権的商人階級の癒着(59)

2 明治以降の流通機構…………… 61

日本の開国(62) 明治政府の産業化政策(63) 運輸通信産業の発達(64) 商業組織の変革(65)〔* 委託問屋・仕込問屋・加工問屋(66)〕 明治以降の流通機構(67) 百貨店の登場(69)〔* 近代百貨店の成立(69) * 日本におけるチェーン・ストア経営の萌芽(72)〕 戦後の流通業界(73)

3 伝統的な商業組織の特質…………… 74

商業組織の構造的特質(1)——小規模零細な店舗の存在(75)〔* 日本の商業統計について(77)〕 商業組織の構造的特質 (2)——複雑な紆余曲折した流通経路の存在(78) 日本の商業組織の構造的特質を決定した諸要因(80) 生鮮食料品の流通(82) 中央卸売市場の問題点(85)

第3章 大衆消費社会 …………… 87

1 経済成長と社会変革…………… 88

戦後の急速な経済成長(88)〔* 経済全体に占める消費の位置(89)〕 耐久消費財の生産に牽引された高度成長(91) 大規模メーカーの新規参入と新製品の導入(93) 戦後の大幅な社会変革(94)

2 大衆消費市場 (1) …………… 96

——その形成過程——

世界地図のなかの日本(96)〔* 日本の都市化の特質(97)〕 勤労者大衆の生活水準(97) 国民所得の平準化の進展(99)〔* 消費構造の変化(100)〕 いわゆる〈消費革命〉の進展(101)〔第1期(101) 第2期(103) 第3期(105)〕 レジャー消費(106) 消費者の価値観の変化(108)〔* 勤儉志向型と消費志向型(109)〕 消費者の自由な選択と判断(109)〔* いわゆるマス・コミの発達(110)〕

3 大衆消費市場 (2) …………… 112

——その構造的矛盾——

反GNP論議(113) 物価問題・住宅問題の登場(114)〔* 現代のインフレ問題と流通機構(116) * インフレの悪性化の危険(117)〕 公害問題の登場(118)〔* 私的生活と社会的生活のアンバランス(119)〕 フローとストックの不均衡と消費者運動の台頭(120)〔* 現代のコンシューマリズムと公害問題(121)〕 大衆消費市場が流通機構に与えた影響(122)

第4章 メーカーの流通支配125

——メーカー主導型の流通システム——

1 日本におけるマーケティングの導入.....126

財閥の解体と平和産業への転換(126) 耐久消費財生産の発達(127) 耐久消費財生産とマーケティング(129) マーケティング技術の導入(131)

2 マーケティングの技術と手法.....134

マーケティング活動の組織(134) プロダクト・プランニング(136)〔* マーチャンダイジングの2つの意味(137)〕 広告宣伝および販売促進(138) メーカーの流通経路支配(139)〔* メーカーによる販売と商業による販売(141)〕

3 現代マーケティングの核心.....143

——計画的陳腐化——

市場=販路拡大の方法(143) 従来からのマーケティング論(145) 計画的陳腐化の必要(146) マーケティングと有効競争の原理(147) 現代資本主義における消費財としての「機械」(149) マーケティングの技術と手法の統一的把握(150)

4 寡占メーカーの流通支配.....153

——流通経路の系列化政策——

化粧品産業の流通経路支配(154)〔* 洗剤産業の流通経路支配(156)〕 医薬品産業の流通経路支配(157) 自動車産業の流通経路支配(160) 家電産業の流通経路支配(162)〔過当競争と乱売(164) 流通経路の再編成(165) 日本独得の流通システム(167)〕

5 流通系列化の矛盾と問題点.....168

再販売価格維持制度の意味するもの(169) 家電メーカーの市場=流通支配の功罪(172) 第1の矛盾——独禁法違反の容疑(174) 第2の矛盾——二重の二重価格(174) 第3の矛

盾——系列店の造反(177) 国際市場における日本の家電産業(179) 流通系列化政策批判(182) 〔* トータル・マーケティング(185)〕 メーカーの市場=流通支配にたいするインパクト(186)

第5章 小売商業の革新……………189

——メーカーの流通支配にたいする対抗力——

1 革新的小売企業の急速成長……………190

流通業界の環境変化(190) 小売商業界に登場した革新(192) 革新的小売企業の特質と3つのタイプ(194) 1966(昭和41)年の日本の小売商業(197) 1972(昭和47)年の日本の小売商業(200) 〔* ダイエーの急速成長(203)〕 急速成長を可能にした諸要因(204) 革新的な企業家の社会的出身(207) 総合商社、百貨店および生協・農協(209) 日本におけるセルフ・サービス方式の展開(211) 日本のショッピング・センター(214)

2 メーカーと小売商業の依存と対立……………216

——あたらしい選択と葛藤——

消費財メーカーの対応策(217) メーカーからの直接仕入(219) プライベート・ブランド商品開発の基礎条件(221) メーカーと小売企業の葛藤(222)

3 革新的小売企業の当面する課題 (1)……………224

——マネジメント体制の構築——

企業間競争と資金調達方法(224) 〔* 中内功の創業者利潤(226)〕 マネジメント体制の構築(227) 売上高第一主義の克服(229) チェーン・ストア体制の構築(230) 〔* チェーン・ストア経営組織の特質(232)〕 マーチャンダイザー「理論」の誤り(233)

4 革新的小売企業の当面する課題 (2)……………236

——水平的=垂直的=多角的統合——

3つの方向への組織化(236) シアーズの経営戦略(1)——地域事業部制(238) 〔* シアーズの総合本社(239) * シアーズの地域事業部(240)〕 シアーズの経営戦略(2)——垂直的統合(241) 〔* 2つのパラレルな生産=流通システム(242)〕 シアーズの経営戦略(3)——あたらしい経営多角化(245) チェーン・ストア経営の原理と方法(247) 小売商業の社会的責

任(249)

5 〈流通革命論〉の意味するもの 250

いわゆる〈流通革命論〉批判(250) メーカーの市場=流通
支配擁護の「理論」(252) すべてはこれから始まる(254)

第6章 革新への対応 257

——伝統的な商業組織の変化——

1 中小小売商の対応 258

とりのこされた零細中小小売商(258) 中小小売商の脱出路
(259) 共同化への道(1)——寄合百貨店、寄合スーパー
(260) 共同化への道(2)——コーペラティブ・チェーン
(261) 中小小売商の危機的状況(263)

2 卸売商の対応 264

卸売商の機能低下(265) 卸売商の対応策(266)〔* フラン
チャイズ・システムとコンビニエンス・ストア(270)〕 ボランタ
リー・チェーンの限界(271)

3 百貨店の対応 272

百貨店の3つの範疇(273) 百貨店の機会損失(274) 百貨店
の経営体質(275)〔* 百貨店と卸売商の対立(276)〕 百貨店法
の規制(277) 百貨店の対応策(279)〔* 西武と高島屋の経営
戦略(280) * 百貨店の共同仕入機構(282)〕 地方百貨店の危
機状況(283)

4 総合商社の対応 284

総合商社の支配(286)〔* 商社の金融機能(286)〕 〈商社斜
陽論〉(287) 商社の対応策(288) 商社のオルガナイザー機
能(290) 商社とスーパーの蜜月(291) 商社の対応策の問題
点(292)〔* 商社とスーパーの基本的相違点(293)〕

第7章 流通政策の基本的課題 295

——多元的流通システムをいかに実現するか——

1 流通政策の展開 296

第1段階 1947年～1961年(296)〔百貨店法の成立(297)〕
〔* 百貨店の新・増設の手続(299)〕〔百貨店法の問題点(299)
流通政策登場の背景(301)〕 第2段階 1962年～1968年(302)

V 小売流通の空間構造

前節では、小売構造を規定する最有力要因として、消費者の買物行動に関する基礎的知識を学んだ。この節では、このような買物行動が直接その影響力を及ぼすところの、小売流通の空間構造の特性と、その形成原理について検討することとしたい。

まず小売流通の空間構造を記述する基本的な枠組を提示した後、主としてそれを、都市間空間構造と都市内空間構造とに分け、前者を全体として捉える主要概念として「小売分散化」と「中心地体系」をとりあげ、その経験的分析のための基本的な考え方を示し、さらに商圈構造に関する理論仮説として、われわれに経験的に与えられているいわゆる「引力法則」の基本的フレームを提示する。都市内空間構造については、小売取引の確率モデルとして与えられているいわゆる「ハフ・モデル」の持つ考え方とモデルの基本構造を詳細に説明し、その応用例を示す。

このことによって、小売流通の空間的構造の特性を示すとともに、それぞれの特定地域における空間構造の検出のための科学的探究方法をも理解させることを期待しているのである。

6-26 小売流通の空間構造の階層性

小売市場の特質は、それが地理的に制約されているという点にみられる。実際、消費者がその買物に際して移動する空間はそれほど大きいものではない。それは都市の範囲をこえることはあるが、全国にまで拡がるということはない。小売市場の空間的拡がりとは都市よりも大きく、全国よりは小さいある一定の領域からなる。

1つの小売市場を形成しているこの領域が、実際にどの程度の地理的拡がりを持つかということは一義的にはいえない。それは人口の地理的分布と交通体系の状態によって大きくもなれば小さくもなるからである。しかし、ある領域

表 目 次

表 1-1	アメリカの小売企業上位 8 社 (1929 年～1972 年)	28
表 1-2	日本の小売企業上位 8 社 (1972 年)	44
表 1-3	日本のスーパー上位 8 社 (1972 年)	44
表 2-1	日本の卸売商業組織 (1972 年)	76
表 2-2	日本の小売商業組織 (1972 年)	76
表 2-3	アメリカの卸売商業組織 (1967 年)	79
表 2-4	アメリカの小売商業組織 (1967 年)	79
表 3-1	国民総支出の構成推移 (1955 年～1970 年)	90
表 3-2	個人消費支出構成の国際比較 (1970 年)	90
表 3-3	国民所得構成および労働力構成の推移 (1934～36 年, 1955 年～1970 年)	90
表 3-4	日本の大企業上位 10 社の国際ランキング (1972 年)	94
表 3-5	消費構造変化係数と消費水準上昇率 (1960 年～1967 年)	100
表 3-6	消費構造の変化 (1) (1934～36 年, 1947 年～1955 年)	102
表 3-7	消費構造の変化 (2) (1955 年～1963 年)	104
表 3-8	食料費の内容の変化 (1955 年～1965 年)	105
表 3-9	消費構造の変化 (3) (1964 年～1970 年)	106
表 3-10	レジャー関連消費支出の推移 (1965 年～1970 年)	107
表 3-11	卸売物価と消費者物価の対前年比上年率 (1963 年～1968 年)	114
表 4-1	化粧品生産の動向 (1966 年～1970 年)	154
表 4-2	医薬品生産の動向 (1966 年～1970 年)	157
表 4-3	家電メーカーの価格モデル (カラーテレビ)	175
表 5-1	小売商業の規模別商店数・年間売上高の推移 (1962 年～1970 年)	192
表 5-2	日本の小売企業ランキング (1) (1960 年)	195
表 5-3	日本の小売企業ランキング (2) (1970 年)	196
表 5-4	日本の量販店ランキング (1966 年)	198
表 5-5	日本の小売企業ランキング (3) (1967 年)	199
表 5-6	日本の小売企業ランキング (4) (1969 年)	199
表 5-7	日本の小売企業ランキング (5) (1971 年)	199
表 5-8	日本の小売企業ランキング (6) (1972 年)	201
表 5-9	日本の小売企業ランキング (7) (1973 年)	202
表 5-10	セルフ・サービス店の店舗数・年間売上高 (1972 年)	213
表 6-1	日本ボランタリー・チェーン協会加盟の小売商主宰コーペラティブ・チェーン (1972 年)	262
表 6-2	助成対象卸売センターの概況 (1963 年～1972 年)	268

表 6-3	日本ボランティア・チェーン協会加盟の卸売商主宰ボランティア・チェーン (1972 年)	269
表 6-4	百貨店店舗数・売上高・従業員数 (1960 年～1972 年)	273
表 6-5	百貨店地域別・品目別売上高 (1972 年)	274
表 6-6	総合商社上位 10 社の取扱高 (1972 年)	285
表 7-1	アメリカのチェーン・ストアの発達 (1929 年～1967 年)	319
表 7-2	アメリカの百貨店とチェーン・ストア (1929 年)	320

第 1 章 流通機構をどう把握するか

——分析視角と問題提起——

わが国において、流通機構の近代化合理化の問題が、いわゆる〈流通革命論〉というかたちをとって強い社会的関心をあつめるようになったのは、すでに述べたように、1962（昭和 37）年のことであった。戦後それも 1960 年代になってはじめて、わが国の流通機構に誰の眼にもそれとうつるような大きな構造的変化があらわれてきたからであった。

なによりも、戦後のわが国経済の高度成長の波にのってビッグ・ビジネスにまで成長した大規模な消費財メーカーが、現代マーケティングの技術と手法を縦横に駆使して、いわゆる流通系列化によって市場＝流通支配の強化を精力的に推進していた。

流通経路の最末端の小売商業界では、昭和 30 年代のはじめにはほとんどとるにたりない勢力にすぎなかったいわゆるスーパーが、きわめて短時日のうちに急速な成長をとげ、明治の末葉以来長期にわたって一貫してわが国における唯一の大規模小売企業でありつづけた百貨店に急迫するというエネルギーを爆発させ、わが国小売商業界の一角を確実に占めるようになってきた。

また、「物的流通」という従来聞きなれなかった言葉が登場して、輸送・荷役・保管・包装などの諸機能が、あたらしい観点から総合的に見直されるようになりはじめた。

そうした過程のなかで、高度成長の落し子ともいべき物価上昇が大きく政治問題化し、ことに物価上昇が生鮮食料品の値上りをひとつの主要な内容