

## 日本における流通問題

有 富 重 尋

1. 農 産 物 流 通 問 題
2. 商 業 の 再 編 成 と 流 通 問 題
3. 日 本 の 風 土 と マーケティング

流通問題は流通経路，したがってチャネルの問題である。

橋本勲助教授が指摘するようにチャネル政策<sup>1)</sup>は流通系列化と密着した点に日本の特殊性がある。

経済を基本的に「生産と消費」と考えるならば，もはや困難な課題は存在しなくなりつつあるかのように見える。だが現実の経済は物価の高騰に集中的に表われているように，大きなヒズミを持っている。その原因はいくつかあるが，そのなかで最大の要因は，生産と消費を結ぶ「流通」の問題なのである。そして日本経済は60年代にこの問題を解決しえなかったばかりでなく，70年代にも解決できる見通しがあるとはいえない。それどころか，「流通」の問題が，70年代の経済発展にとって最大の阻害要因となりかねないのである。

流通問題が日本経済の課題として登場したのは，60年代のはじめであった。政府も問題の重要性を認識し，産業構造審議会の流通部会を中心に新しい流通政策の検討をはじめ，昭和43年に「流通近代化の展望と課題」をまとめた。

60年代にはいって流通問題がにわかに脚光を浴びてきたことには理由がある。50年代までの日本経済は，戦後の復興から生産増強に最大の関心をもっていた。「まずパイプを大きくする」ことが必要であった時代に，政府の産業政策が生産第一主義に傾斜するのは当然であった。流通部門は生産との関連で，部分的にとりあげられたにすぎない。というより中小企業の事業分野として経

済政策の対象としてではなく、社会政策的配慮のもとにおかれたのである。

しかし60年代における大量生産、大量販売、大量消費の実現は、大量流通の機能と機構を求めずにはいなかった。それにもかかわらず、流通部門は筆者の理解しがたいことであるが経済の論理よりも政治の論理を優先させた。このことは流通問題を日本経済における後進部門として取り残し、投資、技術革新の面でもいちじるしく立ち遅れせしめた。こうしたなかで消費者物価の連騰現象が、国民の目を流通部門の合理化に向けさせるところになった。

60年代の流通近代化は、2つの部門からはじめられた。1つはメーカーからであり、もう1つは小売商業からである。資本制生産のもとで生産はつねに大量化し、集中化する。そして需要を上廻る供給力が実現する。わが国のメーカーも、その例外ではありえない。大量生産体制のメーカーにとって零細過多で前近代的な流通チャネルは、市場拡大の阻害要因になったのである。

メーカーは競って流通系列化にのりだしていった。1955年に米国から導入され、60年代になって産業界に定着したマーケティングが、理論的支柱となったことはいうまでもない。メーカーは、生産だけにとどまらず、卸売段階を自社の支配する販売会社に統合し、さらに小売り段階も系列店の組織化を行なった。

小売商業界では、50年代まで百貨店だけが、唯一の近代企業として王座を占めていた。しかし百貨店は、総販売高では多額であっても、60万品目といわれるぼう大な品ぞろえのため、個別の単品としては大量販売の機構ではありえない。また百貨店は百貨店法の現在の制度下にあっては、店舗の新、増設が制限を受けている。このため百貨店は新しい流通近代化の旗手とはなりえなかったのである。

百貨店にかわって、流通革新を推進したのは、スーパーやチェーンであった。スーパーは一方ではチェーン経営という小売企業大型化の経営戦略を駆使し、他方では取り扱い品目を圧縮することによって、単品としての大量機構となった。そしてスーパーやチェーンの販売高は60年代末で百貨店と肩を並べる

ほどに急増した。

スーパーやチェーンが急成長したといってもわが国小売商業界において近代企業が占める販売高シェアは、欧米諸国に比べて低いし、139万店の小売商、28万店の卸売商（昭和43年度商業統計）という零細過多な構造は、いっこうに解消されていない。通産省指導の中小商業の協業化も、歩みはきわめておそい。

商業部門では賃金の上昇が労働生産性の向上を上廻り、マージンの引き上げを余儀なくされている。急成長しているスーパーやチェーンも内部の経営能力は、決して充分とはいえない。そうした状況のもとで、流通部門は資本自由化を迎えることになるのである。

生産と消費を結ぶ中間領域の零細性、前近代性、非合理性が、国民経済の円滑な運営に支障となることがわかり、その中間領域を一括して課題として解決する必要に迫られていた。流通という用語は、このような状況に対応して前面におしだされてきた。だが一口に生産と消費を結ぶ中間領域といっても、そこには多数の産業、多数の機能が存在する。卸売業、小売業の商業部門、運輸業、倉庫業などの物的流通部門、さらに広告業、金融業なども含まれる。機能としては、メーカーの販売機能から消費者の購買行動までであるわけである。

しかしこのように複雑多岐な分野を、流通ということばでいい表わすことには大きな意味があった。つまり流通を構成している多数の要素を個別ではなく全体として統一的にとらえることになるからである。現在流行していることばでいえば、流通をシステムとしてとらえることになったといってもよい。だが一方では、流通という用語をきわめ多義的にしたことも事実である。論者によって論じる問題によって、流通を財の物的移動と解釈したり、商業と同義語として使用されたりすることが少なくない。用語の不統一が、流通問題の論議をししばしば混乱させる結果となっている。

流通は一般的に商取引流通と物的流通の2つに分類される。商取引流通というのは、簡単にいえば「売買」である。流通というものは、生産または消

費と切り離されて存在するものではない。財を生産し、供給し、販売しようとするから、商取引が行なわれる。また財を消費し、需要し、購買するために、流通が生ずるのである。

物的流通というのは、財の物理的移動である。流通という機能は生産から消費へ財を時間的、空間的に移動させることである。

資本主義のもとで、生産はますます大量化―集中化するから、分散的な消費を満足させるためには、財の物的移動の問題は、重要な課題といわなければならない。

このほかにも、情報流通機能と金融流通機能とを独立した機能として分類する論者もいる。情報社会の成立といわれる現在、商取引の面でも、物的流通の面でも、情報の果たす役割は大きい。また金融流通なしに売買行為も物的移動も不可能なことはたしかである。だが、この2つの機能は流通の円滑化のために欠かせないものではあるが、流通の本質的機能とはいえないだろう。流通の本質は商取引流通と考えてよいが、資本主義経済のもとでは、商取引流通が先行せざるをえない。物的流通は商取引流通の結果として行なわれるのである。この2つの機能はそういう関係にある。

商業は流通を専業とする産業である。商業は、生産された商品を集荷したり分荷したりすることによって商品を時間的、空間的に移動し、消費者の需要をみたす役割を演じてきた。歴史的にみるならば、商品の流通プロセスにおいて商業は主役であったといえる。とくに消費財については、いわゆる商標品（ブランド商品）が出現し、大量生産体制が確立するまで、ほとんどのメーカーは商業者への販売をもって、営業行為を完結させていた。商業が流通の唯一のいない手であったのである。

しかし最近、流通業界における商業の地位は相対的に低下し自立性を完全に喪失している。その最大の理由は商業の発展速度が他産業に比べておそかったことも事実であるがこれが独占資本主義の本質であろう。流通政策の展開についてみたように、政府の商業政策の基本は、中小商業の保護のみにとどまって

おり、商業部門の大型化、近代化はいちじるしい立ち遅れを示したのである。

この前近代的な商業のあり方が近代化し大量化したメーカーにとって、販売の障害となったことは当然である。メーカーがマーケティング活動を強化し、みずから商業分野へ参入する結果を生んだ。

一方、商業の内部からも、みずから近代化、合理化、大型化へ進む勢力が出現してきている。ぼう大な数の商品、中小メーカーでしか生産できない商品の存在が、商品を集荷し、供給する本来的な商業の存在を必要とし、その近代化が国民経済上も欠くことのできないものだからである。

最近発表された昭和43年の商業統計によると、商品数では、卸売業が28万1千店、小売業が138万9千店にのぼり、卸売業には若干の減少がみられるが、小売業は漸増を続けている。この商業統計をみる限りではわが国商業の零細過多性は解消されていない。しかし、もう少し立ちいって検討してみると、スーパーが43年に7062店（41年比47%増）に達し、年間販売高で1兆円（41年比77%増）をこえたのをはじめ、卸売業内部にも大型化が進行している。

また、人口の都市集中、消費の変化などが、商業の地域別、業種別の変動を進行させていることも見のがせない。さらに、政府の流通近代化政策によって卸、小売を通じて経営営業体質の強化もはかられている。

「生産」と「消費」を媒介するものが流通であり、生産固有の領域（トマトケチャップの例でいえば、トマトをすりつぶしてケチャップにする工程）と消費固有の領域（消費者がケチャップを料理材料として消費する過程）は、流通過程から除かれる。したがって、生産のための原材料の購入（原産地からのトマトの買付け）、生産された製品の販売は——たとえメーカーが行なうものであっても——商品の売買であることに変わりはなく、流通の領域に属するものである。また商品売買それ自体を固有の機能としている商業活動、すなわち卸商業、小売商業は当然流通の領域に入る。そして商業活動は厳密な意味では商取引きの流通であり、その取引きにしたがって物が物理的にも動くわけであるから、いわゆる物的流通physical distributionも当然流通の領域に含まれ

る。

つまりトマトという原材料商品の形を加工して、その原形に基本的な変更を加え、ケチャップという商品にする活動（生産活動）とケチャップを食生活のなかで消費する過程を除いたすべての経済活動が流通固有の領域といえることができる。

ところが、これまでの経済学が従来取り扱ってきたのは、実は生産と消費の過程であり、経済の総循環過程のなかで流通の過程はほとんど放置されてきた。いまや、この欠落していた環である流通の研究が、現代の経済学に求められているのである<sup>2)</sup>。

農産物流通問題，商業の再編成と流通問題，日本の風土とマーケティングに分け論述することにする。

## 1. 農産物流通問題

流通経済は、少なくとも2つの場合について想定することが可能である<sup>3)</sup>。1つは商品の取引関係としての流通組織体間の系列的関連であり、もう1つは商品の物理的移動における経済主体間の系列的関連である。前者を直系的流通経路、後者を傍系的流通経路と名づける場合がある。農産物の場合には、両系列が重なり合う場合がきわめて多いが、一般的には両系列は区別して考えられなければならない。（流通組織論において重視されるのはいうまでもなく、前者の直系的流通経路である。）

流通経路に関してもう1つ注意しておかなければならない点は、流通経路はあくまで同一の商品に関して確定されるものだという点である。もちろん商品相互間にあって流通経路が部分的に重なり合うことはありうる。むしろ、流通経路の同一性の程度が、商品の経済的、技術的性格の同質性を示す客観的指標

1) 橋本勲著「現代マーケティング論序説」雄渾社、1969.pp.220—227.

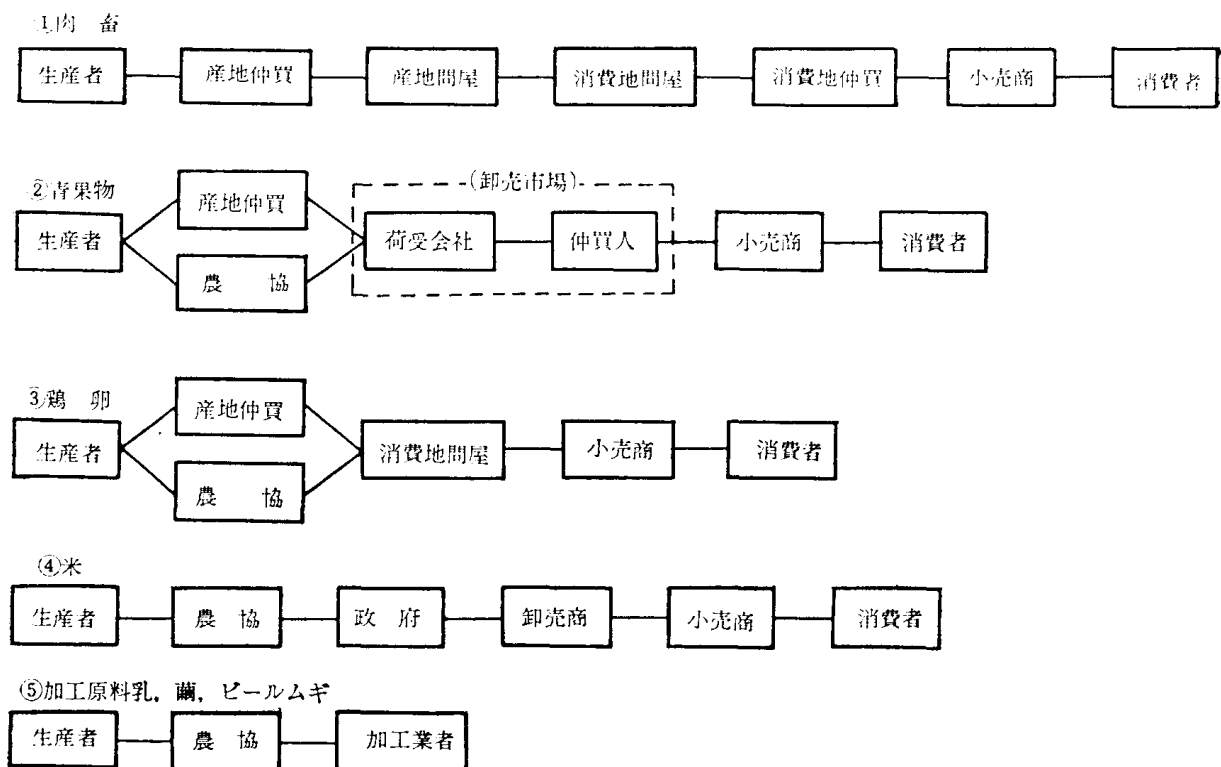
2) 深見義一，佐藤肇，田島義博編「流通問題入門」有斐閣双書，1970.p.355.

3) 桑原正信監修「講座現代農産物流通論Ⅰ農産物流通の基本問題」家の光協会，1969，pp.127—129，pp136—139.

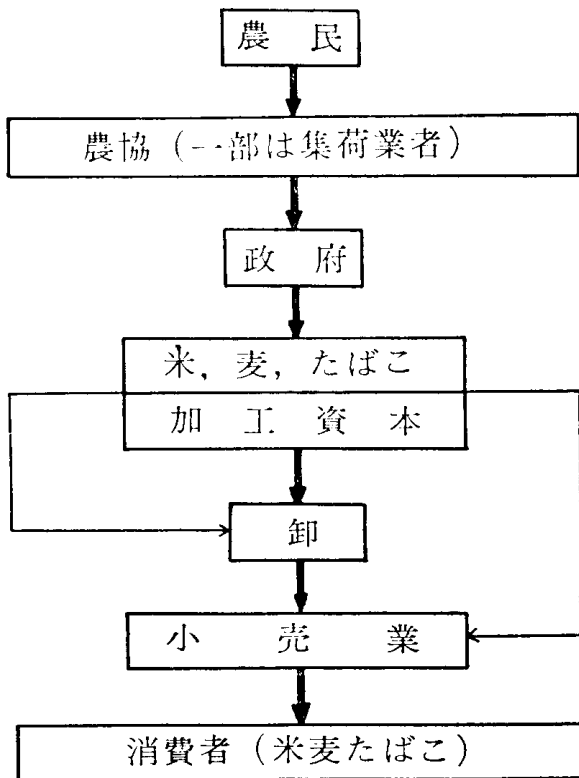
となりうるといえるかもしれない。とくに注意しなければならないのは，原材料の流通経路と加工生産物の流通経路の連続性は否定されるべきだという点であろう。流通経路の態様をその規定要因との関連においてできるだけ一義的に整理するためには，上記2つの流通経路の連続性を否定しておくことのほうが好都合である。

いま農産物の場合について流通経路の若干の事例を単純化して提示すれば，第1図のようになる。畜肉の場合には屠殺や枝肉化の過程は加工過程に近く，

第1図 農産物の流通経路



第2図 米・麦・たばこの流通経路



肉畜の流通経路と畜肉の流通経路は区別して考えなければならないかもしれない。この種のボーダーラインにある有力な事例としては，ほかに飲用乳の場合があげられよう。その峻別の基準は，当該流通商品の物的，経済的性格が本質的に変化したか否かによる。

商品的性格を基本的に変容しないと判断される流通過程での形質的处理を，生産としての純粹加工（または単に加工）に対比させて流通加工（準加工または部分処理）と呼ぶことにしよう。

さて第1図から明らかなように，消費財農産物と加工用農産物では流通経路の段階性にきわめて大きな差異があるなど，同じ農産物であっても品目別

に流通経路の態様に差異をもっていることである。その差異は，特に下記の諸点について生ずる。

- (1) 流通経路を構成する流通主体の種類と性格
- (2) 流通経路の段階性
- (3) 流通経路の多岐性（異種流通主体の並存性）

このような流通経路の態様の差異を総括して一義的に類型化することはきわめて困難であり，商学の分野でもその成功事例はみあたらない。ここでは上記3つの側面のそれぞれについて，それがどのような要因によって差異を生ずるかを検討することにしよう。

まず流通経路の態様に影響を及ぼすと考えられる諸要因が摘出されなければならない。その基本的要因は，大別して商品の供給構造と需要構造ならびに商



品の物的性格に区分しうるであろう。

まず、農産物の流通組織の態様を規定する商品としての農産物の諸特徴を概括しておきたい。農産物は、消費財農産物と生産財農産物（加工原料農産物）に大別して考えることができる。もちろん現状では、工芸作物やビール麦等の一部の農産物を除いて、消費財と加工原料財という用途別の生産が行なわれているケースはきわめて少ない。また、両者が中間段階まで同一の流通経路をたどることもまれではない。しかし流通組織の諸特性を考案するうえで、この区分は重要である。

最初に、消費財農産物について検討する。農産物の商品的性格の一環を形成する需要構造については、最終需要者の大半が一般消費者家計であり、その需要は個別的、零細的でしかも食料としての日常必需性を有し、購入頻度はきわめて高く、いわゆる最寄品の最右翼を形成している。需要の地域的集中度は住宅の分布状況とその密度によってかなり異なるが、需要密度（地域面積当り需要量）は一般に高い。しかし全国的視野でみれば、その需要分布は全域的であるといえよう。

農産物の供給構造に関しては、生産者は零細規模で多数あり、全国で分散的に生産されている場合が多いことが重要な特徴である。もちろんその場合、近年の重要な生産構造変化の方向として生産の地域的特化傾向、特定地域における主要地形成の進行を指摘しうるであろうが、特殊な品目を除き基本的に上記の事情は変わっていないといえよう。つぎに、生産地と消費地の懸隔の程度は農産物の種類によってある程度の差異をとる。さらに野菜の場合のように、品目や時期によって遠隔産地中心の供給構造と近郊産地中心の供給構造をもつ場合がある。このケースについては、それぞれ流通組織にかなりの差異をもたらすことはいうまでもない。

農産物の物的性格は、著しい特異性を有しているといえよう。まず、その重量性、増嵩性のために市場価値に比較して運搬コストが割高となり、流通領域の距離的限界が画されやすい。さらに、腐敗性や損傷性は長距離輸送を困難に

するだけでなく、包装コストを割高にする。腐敗性は貯蔵（保管）コストを割高にし、または技術的に困難にする原因でもある。この腐敗性（変質性）は、単に生鮮農産物についていいうるだけでなく、米をはじめ穀類等についてもいいうるわけで、それは程度の差にすぎないことに注意する必要がある。また、穀類等一部の農産物を除き、標準化、規格化がきわめて困難で、流通過程での形質的調整や、現物取引きを基礎とする特殊な価格発見（評価）機能を流通組織に求める重要な原因となっている。

さらに、農産物の商品的性格として重要なのは、生産物差別化がきわめて困難だという点である。農家、産地間で生産物の代替性は著しく高い。農産物に関して生産物差別化を困難にしている理由は、差別化の技術的困難性が大きいという事実とともに食料としての農産物の需要の同質性の程度が高く、差別化の経済効果が乏しいという点を無視してはならないであろう。差別化の方法としては（もちろん産地単位、出荷団体単位で行なってはじめて意味をもつことだが）、品質差形成、供給時期の差別化、包装面の差別化、規格面の差別化、規格面の差別化等が考えられるが、供給主体が多数であることも関連して、競争産地の生産物との価格の交差弾力性を小さくしうるような個別需要曲線を形成している事例はきわめて少ないと考えられる。

加工原料農産物に関しては、その需要構造が消費財農産物と著しく異なることである。もちろん、ビール産業や乳業メーカー、政府または専売公社といった巨大独占的需要者から中小加工資本にいたるまで、その需要者の規模や性格には相当大巾な相違があるが、最終需要者が消費者である場合とはまったく質的に異なるのである。

以上のような農産物の商品的性格、すなわちその需要構造と供給構造ならびに物的性格は、農産物流通組織の機能遂行の態様とその構造のあり方に、つぎのような要件を付与することとなるであろう。すなわち、その第1は、需要が集中され、その総体としての需要実勢を明瞭に把握することを可能にし、しかも現物取引きによる荷口ごとの価格形成を容易になしうる施設と取引き機構

を内包した流通組織であること、第2は、零細・分散的な需要を日常的に結びつけうるものであること、第3は、しかもその流通を迅速に遂行しうるものであること、第4は、需給調整とそれにともなう危険を積極的に吸収しうるものであること、である。

こうした要請に即して歴史的に形成されてきたのが、さきの図で示した流通経路の基本構造で、消費財農産物の流通経路はその典型的事例である。加工原料農産物の流通経路は、その前半の集収過程のみである場合がふつうである。

もちろん、現在の農産物流通組織には、不必要なマージンを生み出す不合理な側面を多分に内包しており、また農産物の流通機関として重要な位置づけが与えられている中央卸売市場の狭隘化や未整備等、流通施設への社会的投資の不足、都市交通事情の悪化、流通業務における技術革新のテンポの相対的遅れと労働市場条件の変化にともなう労働コストの急激な上昇等、流通マージンを高める新しい要素も出てきている。しかし、現在の流通組織の構造を規定している基本的な条件は、その需給両端の構造と農産物それ自体の物的性格でありその質的な変化の見通しを抜きにして、既存流通組織の改編を求めることは不可能に近いといわなければならない。

しかし、農産物流通をめぐる諸条件の変化は、ようやくドラスティックな様相を呈しはじめてきており、農産物流通組織変化の潜在力は漸次蓄積されつつあるといえよう。このような潜在力は、1つには小売過程においてさらには農産物の物的性格の変容の可能性のなかで作用しはじめてきているとみられるのである。

第2図は第1図の米の流通経路に対する筆者の考察を示したものである。

## 2. 商業の再編成と流通問題

商業資本は独占資本に従属し、自立性を喪失するのであるが、戦後で大資本であるデパートはストアの経営、スーパーの経営やデパート相互間の業務提携、スーパーは相互間で合併し、商業立地条件がよければどこでも開店する。

商店街は暖簾のみにたより，いかにも日本的な自然発生的小売商の行方はどうなるであろうか。

第1に戦後における経済・産業政策<sup>4)</sup>は産業高度化すなわち産業構造の高度化をめざして一貫して生産第1主義の立場によってつらぬかれてきたためである。すなわち昭和20年代は経済復興の時代であり，生産過程の合理化，日本経済の重化学工業化が促進され，また昭和30年代は，経済成長の時代であり，生産部門の拡大がおしすすめられてきたのである。かくて，商業部門の合理化ないし近代化は，この部門におけるかなり自由な競争にたより，また個々の独占的大企業のマーケティング活動の進展にまかされていたのである。だから，商業・流通部門の全般的な整備，または流通機構の近代化はまだ充分に問題にならず，いうならば，商業部門は，相対的過剰労働力の社会的吸収の場として放置されていたのである。

第2に，国家の経済機能がまだ充分に発達せず，商業部門にまで手がまわらず，経済政策は，産業部門にかたより，商業部門に対する施設は低い段階で，個々の商業，とくに中小商業にたいする単なる保護的商業政策にとどまっていたのである。

とはいえ，戦後，経済復興の時期がすぎて，高度成長期にはいるとともに，過当競争と大資本の圧力は大きくなり，それとともに小売商の組織活動がさかんになって，中小商業問題は政治問題となった。昭和31年の百貨店法，32年の環境衛生関係営業の運営の適正化に関する法律，34年の小売商業調整特別措置法，37年の商店街振興組合法は，そのような情勢を背景に生まれた数少ない法律であった。

これらの立法措置は，しかし，商店街振興組合法をのぞいて，主として小売商の過当競争の緩和をねらいとし，中小小売商がかちとったささやかな成果であったが，いずれも小売商業対策としては，実効はあがっていなかった。

---

4) 白髭武著「現代商業学」白桃書房，1969. pp.231—232.

5) 拙著「マーケティング研究」p.31.

とくに戦後の百貨店の発展<sup>5)</sup>は、昭和24年の衣料配給統制の廃止をきっかけとし、25年の朝鮮動乱ブーム、28年の消費景気によって、利益を蓄積することからはじまった。そして26年以後、大百貨店が、売場面積の拡張競争にのりだした。

旧百貨店法は昭和22年12月9日廃止され、自由競争がとられ、小売部面における百貨店と小売商の対立があらわれ始めた。中小商業は小売商連合会などの組織によって、百貨店と対抗するようになった。このような状況のもとで、新百貨店法は昭和31年5月23日成立し、同年6月16日施行された。

#### 新百貨店法

第一条：この法律は、百貨店業の事業活動を調整することにより、中小商業の事業活動の機会を確保し、商業の正常な発達を図り、もって国民経済の健全な進展に資することを目的とする。

第二条：百貨店審議会は、この法律によりその権限に属せられた事項を調査審議するほか、通商産業大臣の諮問に応じ、百貨店業の事業活動の調整に関する重要事項を調査審議する。

新百貨店法は、旧百貨店法にくらべれば、形式的には民主化され内容も充実したが、許可制であることには変りはない。また、百貨店審議会は小売商側の攻撃を受けとめる緩衝の役割を果たしているといえないだろうか。

この法律の運営されているのを現実にもよう。デパートが、その営業を拡大しようとするとき、多くの場合、小売商側からの反対運動がおこる。その場合、百貨店審議会は、地方の商工会議所その他の意見を徴して、通産大臣に答申しこの答申に基づいて通産大臣が結論を与える。つまり、デパートは、百貨店法を巧みに利用して、小売商側からの反対運動をうまくかわすことができるわけである。だから百貨店法は、実はデパートに奉仕しているものだといえるのではなかろうか。

大規模小売商としての百貨店と小規模小売商である小売商は、戦前よりも強

い対立をみせているといえよう。流通革命は、その落とし子というべきスーパーを生んだりして複雑な様相を呈している。

ところが、昭和30年代の末から40年代の初めになって、産業構造の高度化はかなり進展したので、その延長としての流通機構の高度化、すなわち商業・流通部門の全般的整備が本格的に問題となってきたのであり、国家財政の規模が増大したことが、これを可能とするようになったのである。

流通構造の近代化、高度化が問題となるようになったのは、これだけではない。むしろ、この段階になって、経済成長の諸矛盾が激化し、生産と消費の矛盾が深まってきたので、過剰生産による滞貨を一掃し、流通機構を太く短かくして能率的、経済的な大量流通体制を整備し経済成長をさらにおしすすめることのためにこれが問題となってきたのであり、それはもっぱら、経済の寡占化を安定させ、独占的大企業の独占体制を保証する意味での流通機構の再編成であった。

かくて、これまでは、中小商業を保護するために百貨店等の大資本、購買会、消費生協等の拡大を規制していたのであるが、今日の流通近代化政策は、現在進行中の、独占的大資本による流通機構の系列化から中小商業を保護するものではなく、この再編成過程を国家独占資本主義的諸機構を用いて、いっそう大規模におしすすめることを意味するものであり、独占的大産業資本による商業の徹底的支配を強化促進しながら、一般消費者大衆のいっそうの収奪を保証しようとする。

いわゆる流通近代化は、だから独占的大資本のための産業構造の高度化政策の一環として必然的に問題となってきたのであり、国民経済の全般的合理化の一部を形成し、流通機構の効率化を図って独占の強化に奉仕するものである。

商業ほど両極分解の明確なものはない。

デパートやスーパーは銀行資本と結びついてより大きな商業資本へ、小売商はますます圧迫され現状維持が限度でパパ・ママ・ストアが好例である。この現象を中心とした諸問題を商業の再編成と呼ぶが、百貨店法そのものを改正し

なければならない。

商業資本はそれが仮に独占的商業資本に成長していくものとすれば銀行資本との結びつきが必然的に生じるようになる。その優越性を維持強化していくためにはすでにのべたように龐大な資本が必要であるが、商業資本はその資本の全部を自ら調達することができず、銀行からの融通に依存せざるをえない。特に固定資本部分が膨張する結果、金融関係は長期化し、銀行は商業経営の内容にまで関心を持たざるをえなくなる。そこで銀行は多く商事会社の株式を所有し、また商事会社に自己の株式を保有させる。そのうえにたつて人的交流もおこなわれる。＊商業と銀行資本とは融合する。「大百貨店は、またその莫大な金融的必要上、銀行との緊密な関係においこまれることになる。」この関係は産業資本が大規模化し、その資本の有機的構成が高度化するとともに、銀行資本と融合する過程と少しも異なるところはない。

アメリカの場合、銀行は、南北戦争後の農業発展の時代に急速に増加しており、それは農村中心であり、当時のアメリカ銀行は商業銀行とよばれるが、日本と発生事情は異なる。詳細は、ポールB、トレスコット著、大和銀行外国研究会訳「アメリカの銀行」文雅堂銀行研究社、1965、参照。

――だが銀行資本と商業独占との関係はそこにとどまらない。独占的商業資本の一層大きな独占体への結合においてはむしろ銀行が主役を演ずる。もちろん商業独占体は、それぞれ独占資本にまで発展した商業資本が、相互の競争を制限して各自の地位を安泰にする意味ももってはいるが、銀行にとって一層重要である。なぜなら銀行はそれらの独占的商業資本の多くと融合して利害関係を共にするにいたっているからである。強力な独占的商業資本間で激列な競争が展開され、共に傷つき倒れるとすればそれは銀行にとって大きな損害であるから、銀行はこれら諸資本の協定、結合に積極的とならざるをえないのである。

これらの商業資本を通じて商品を販売する独占産業資本もこの関係において銀行に近い関係に立つ。彼等は商業資本に対して龐大な商品を貸し付けている。商業経営の内容にたいして、通常の売買関係に立つ場合以上の強い関心を

持つのは当然である。また彼等が多くの商業資本を通じて商品を販売している場合、商業資本相互の間で破滅的な競争が展開されるとすれば、それは決して彼等に好結果をもたらすことにはならない。ここに生産独占と商業的独占資本あるいは商業独占体との緊密な相互関係が生まれる。

独占的商業資本が商業における金融資本の機能部分となるということは、それが金融資本における銀行資本なり産業資本なりに従属する関係にたたさるということの意味するものではないと森下教授は述べているが、筆者とは正面から対立している。もちろん金融資本は全体としてごく少数の金融資本家群によって支配されている。その意味では商業資本もまた金融資本の支配関係の外にたちえないことはいうまでもない。けれども、それは商業資本が銀行資本や産業資本に下属することを意味するものといえないだろうか。支配権を持つ金融資本家群は、傘下の諸独占体、諸独占資本を支配するための中央機関を組織するであろう。傘下の諸独占体、諸独占資本はこの中央機関によって統轄されることになるが、この中央機関はそのために設立された持株会社であることもあろうし、あるいはこの独占体の結成に主導的役割を演じてきた銀行資本ないし産業資本であることもあろうし、さらには独占的商業資本がその地位につくこともあるであろう。最後の場合は却って支配は商業資本を通じて銀行資本や産業資本に及ぶこととなる。銀行資本ないし産業資本が中央機関となる場合はもちろんこの関係は逆になる。しかしその場合においても上位にある銀行資本ないし産業資本はただこの独占体の中央機関として金融資本家群の支配を統轄しているだけであって、銀行資本ないし産業資本としての資格において商業資本を支配しているのではないと<sup>6)</sup> 森下教授は述べているが筆者はこの点について疑念を持たざるを得ない。このような商業の再編成は当然ながら流通経路をかえざるを得ない。以下若干の商品についてそのチャネルをみよう。

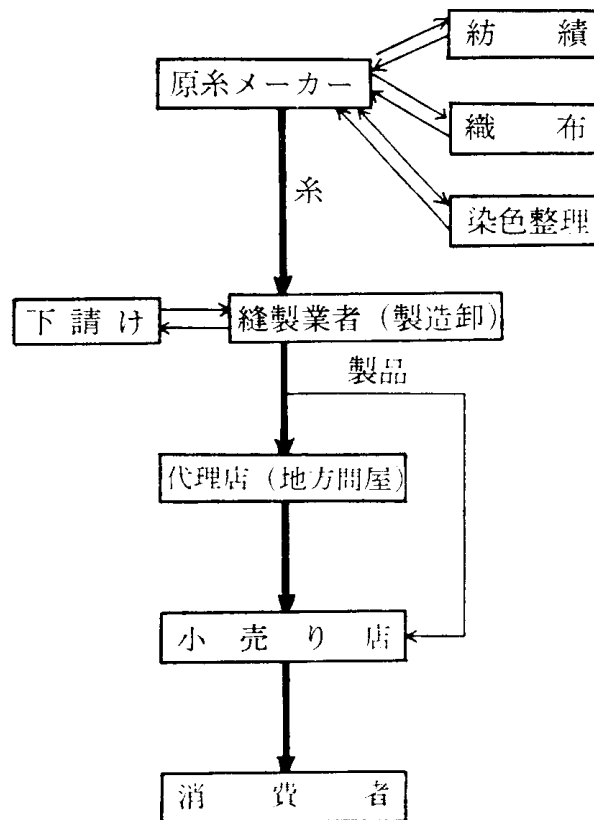
---

6) 森下二次也著「現代商業経済論」有斐閣、1963, pp.324—325, pp.327—328.



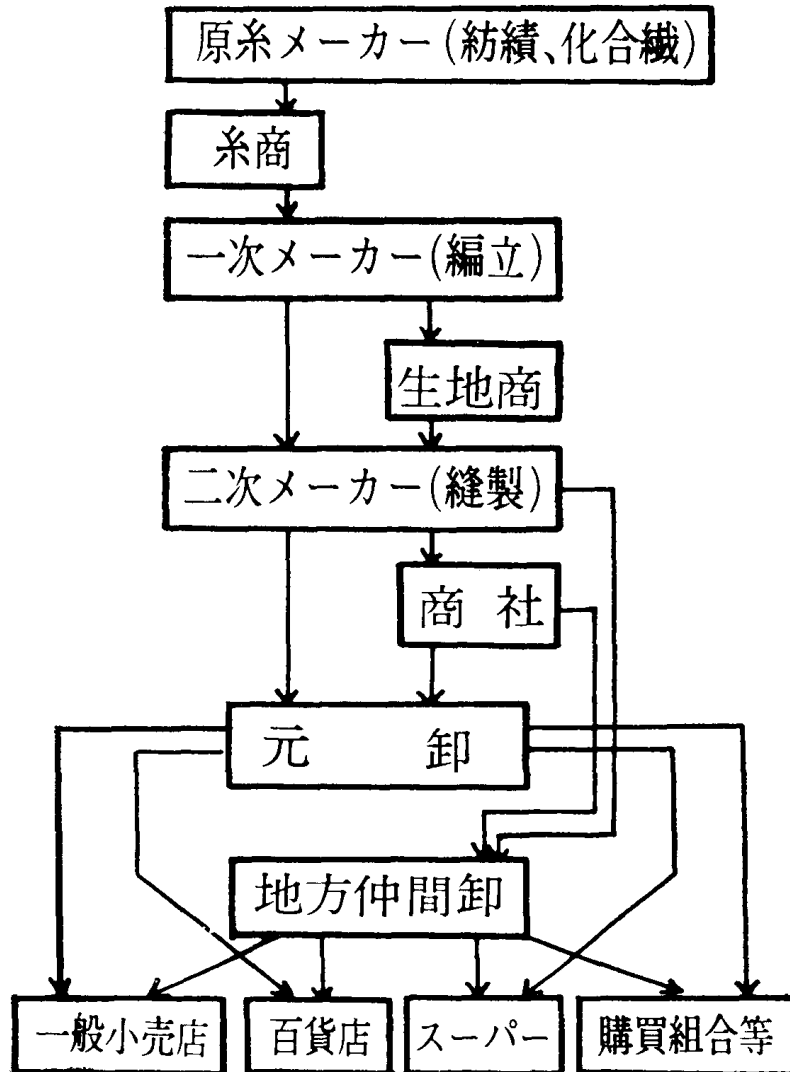
第3図 繊維製品の流通経路

(a) 学 生 服



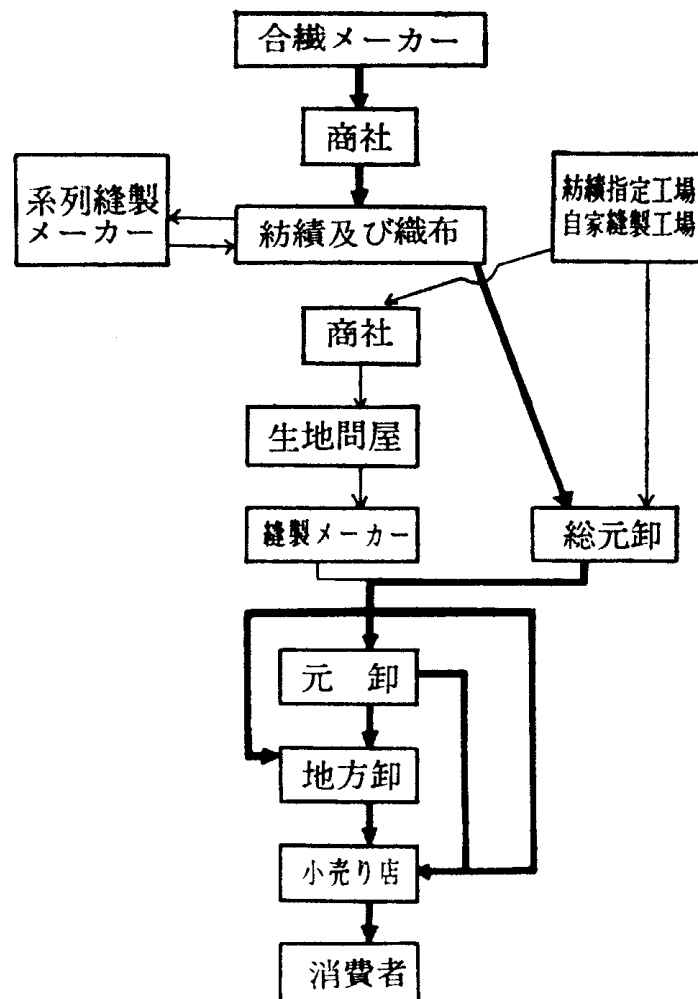
## 第3図 繊維製品の流通経路

## (b) 既製服



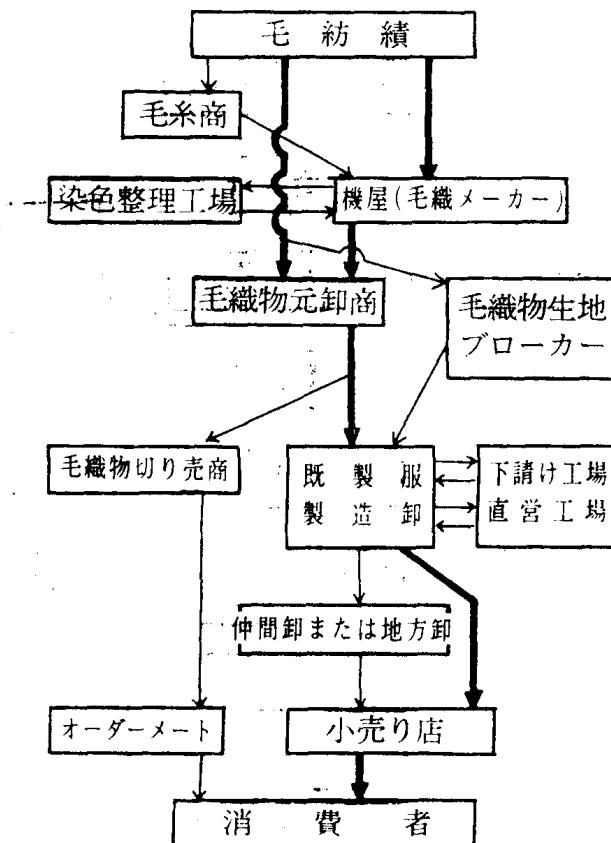
第3図 繊維製品の流通経路

(c) ワイシャツ



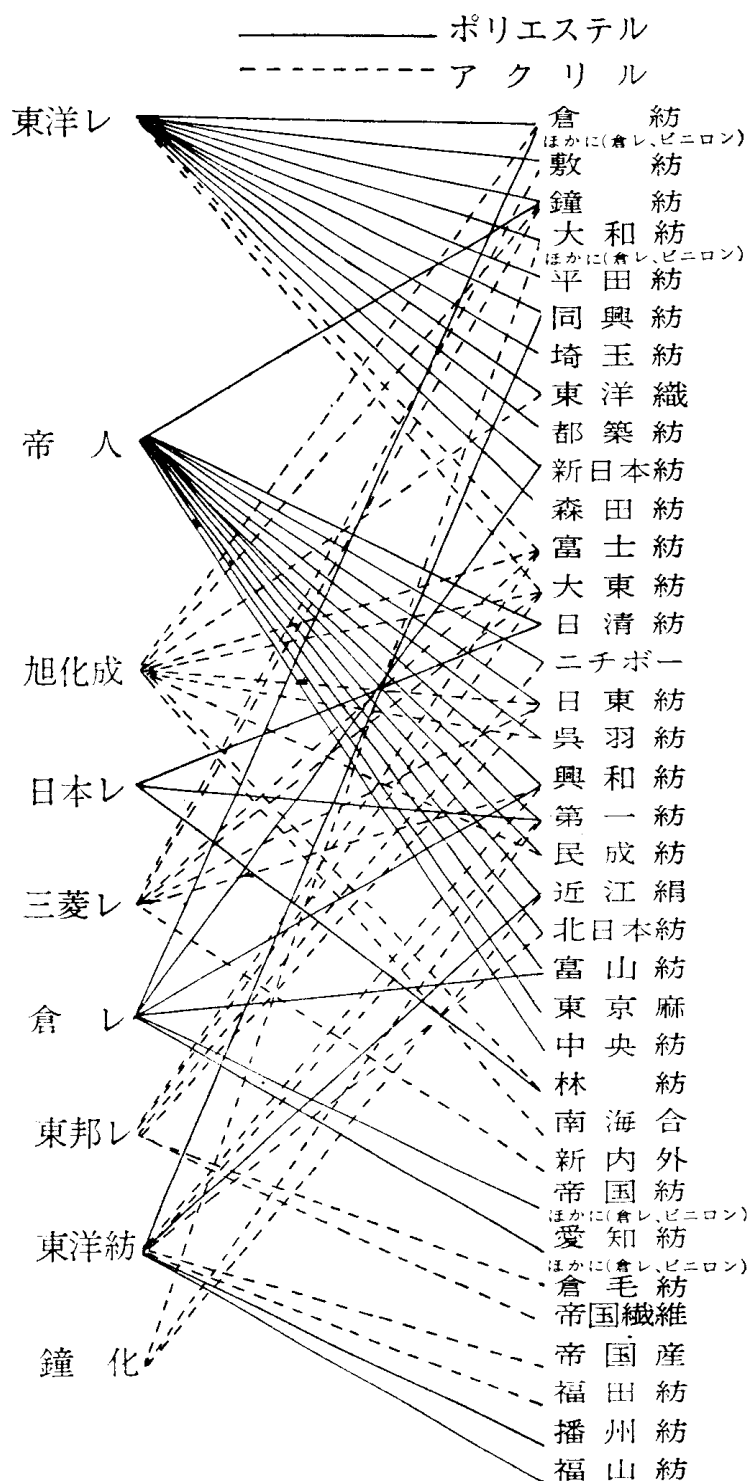
## 第3図 繊維製品の流通経路

(d) メリヤス肌着



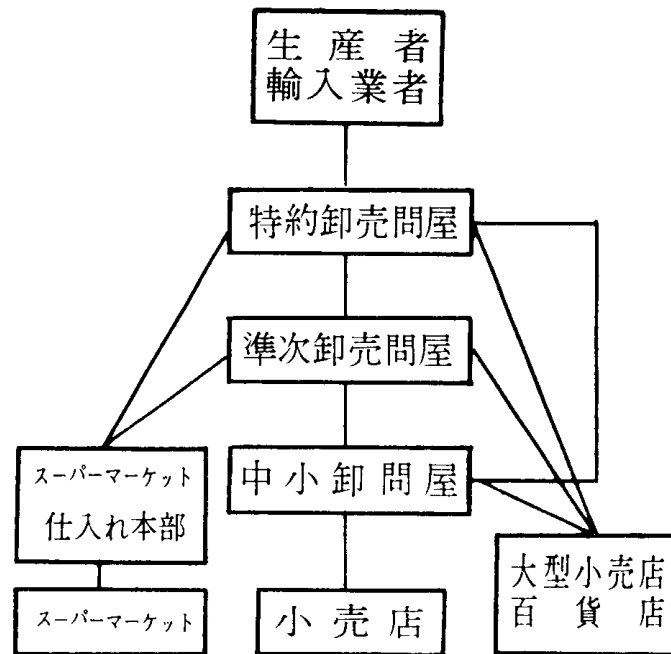
繊維製品の例として学生服、既製服、ワイシャツ、メリヤス肌着の流通経路を示したが、消費者の手もとにとどくまで複雑なチャネルを経ている。ここに零細小売店はますます窮地に追い込まれていることがわかる。しかも第4図で示す合繊メーカーと紡績会社の関係は、製造過程の複雑さを示している。日本の繊維工業は「女工哀史」に示されるようにその出発点から暗い谷間を歩いているといえよう。繊維独占資本は、そのまま日本資本主義の構造の複雑さを如実に示すものであり、綿紡独占資本から合繊独占資本へと展開されてきた血みど

第4図 合繊メーカーと紡績会社との関係（昭和40年度）



(注) ビニロンのほかにポリプロ、ナイロン、スフはもちろん、レーヨン・スフ（アセテート、ポリノジックなど）の紡績系列がある。

## 第5図 食料品の流通経路



ろの競争のすえ，現在の合繊独占資本は形成されてきた。この図は正しく結合関係であり，流通経路というには程遠い。新日本紡は，ポリエステル取引が東レと倉レにあるような複数系列が多々みうけられるし，弱小紡績には，メーカーの資金面の援助もあるだろう。

メーカーは紡績会社に君臨しているといっても過言ではあるまい。このようにみてくれば，繊維の流通チャネルはまだ夜明以前であり，いわゆる「二重構造」があり，新しいディーラー制度的なチャネルが併存しているのが現状である。

食料品の方が繊維製品よりも流通経路は短かいが問題点は多々ある。自動車，家庭用電器製品についてはよく知られているのでここでは割愛する。第1表は日本，イギリス，アメリカ三国の卸売業者と小売業者について，経営規模（ここでは従業者数で規模を分けている）が大きくなると，1店当りの販売高および従業者数1人当りの販売高は，どのようにかわるかを示したものである。次表はしばしば引用されるが私も引用せざるを得ない。

第1表 単位あたりの年間販売額の規模格差

従業者規模	1店あたり					従業者1人あたり		
	日本		英国	米国		小売業		
	卸売業	小売業	小売業	卸売業	小売業	日本	英国	米国
1人～2人	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
3～4	3.0	3.6	2.2	2.1	2.8	1.6	1.0	1.2
5～9	7.4	8.9	4.3	3.4	5.2	2.2	1.1	1.3
10～19	19.0	18.9	8.7	5.9	9.7	2.2	1.1	1.4
20～29	40.8	30.5	} 19.9	} 12.0	} 24.0	2.0	} 1.1	} 1.6
30～49	73.5	46.3				1.9		
50～99	154.8	97.3	47.5	29.0	50.9	2.3	1.1	1.5
100人以上	1106.3	855.3	159.2	75.7	169.5	4.0	1.0	1.1

田島義博著「明日の経営:揺れる経営風土」鹿島研究所, 1966. p.73.

従業者数1人～2人の店における単位当り年間販売高を1.0として,それぞれの規模の店の単位当り年販売高は,どのような指数になるかをみたのであるが,これで注目されることは,日本においては卸売業でも小売業でも規模が大きくなると単位当り販売高が非常に大きくなることである。たとえば従業者数1人～2人の小売店の1店当り販売高を1.0とすると,中規模店と推定される10～19人の小売店はその18.9倍,100人以上の大規模店は855.3倍に達する。ところがイギリスとアメリカはだいたい似通った数字で10～19人の小売店で9倍前後,100人以上の大型店で160倍前後である。これをちょっとみると日本の方が大型店の効率がよいように錯覚されそうであるが,計算の基礎になっている1人～2人の零細店が,日本では極めて生産性が低いためにこんな数字になるのである。イギリスとアメリカは,大型店でも零細店でも1人当りの年商額は同じであり,つまり人的生産性は経営規模とは全く無関係である。しかもこのように生産性の低い1人～2人の零細店が日本では130万小売商の7割以上を占めている。

### 3. 日本の風土とマーケティング

風土が資本主義経済における物質的生産過程と規定するとのみかたをマルクス<sup>7)</sup>は、彼の「国民」に関する諸論文(*Neue Rheinische-Zeitung*, 1848~49)にみることができる。マルクスは、ヘーゲルの「ブルジョア社会」の概念をそのまま用いて、国民を定義し、土地、気候、種族等の特定の自然基底の上に、歴史的伝承、言語、性格の特徴などを同じくしつつ、歴史的、社会的発展過程によって生じた大衆的形成体であるとしている。

「ここに明白に自然基底と歴史的、社会的発展との2つの契機を認め、物質的生産過程が人間と自然との共働として自然に規定せられること、したがって生産の仕方が地理的空間の自然的条件に依存することを承認している。しかしながら、この自然は人間存在から引き離された時には、何ら歴史的発展に関与することなきものである。ただそれが労働力および技術と結合して経済過程の一要素となった時にのみ、それは史的発展に参与する。……

われわれは、なお他のあらゆる近代産業の部門にわたって社会の風土的な特殊形態がいかに特異な性格を作りだすかを数え上げることができる。物質的生産過程における風土的規定は決して弱まっていないのである。が、問題はそれに尽きない。なぜなら風土的規定の働く場所は物質的生産過程にのみ止まらないからである。風土的規定は人間存在の構造に属するがゆえにまた人間存在の全面にわたって働いている。それは階級の対立が激化したからといって消滅するようなものではない。日本が地理的に特殊な位置を持っているという単純な事実でさえも、対立せる両階級に同一の烙印を押している。ブルジョアがアメリカを鵜呑みにすると全く同様にプロレタリアはロシアを鵜呑みにする。遠い離れたものを美化してみるという点において両者は共通であり、その点においてヨーロッパの諸国民の有せざる性格を共同的に持っているのである。同様に日本人の著しい敏感性、テンポの早い感情の動き、陰気さを印象する疲労性

7) 百瀬恵夫著「日本的風土における中小企業論」白桃書房、1968.pp. 3—6.

8) 和辻哲郎著「風土」岩波書店、1963.pp.234—235.



などの特徴も、季節の移り変わりの烈しい日本の風土の表現であって、階級の別には関せない。これらのことは物質的生産過程にのみ着目する立場から解くことができないであろう。」<sup>8)</sup>

資本主義経済社会の生産過程は風土的規定を脱してきているごとく考えられている。そして現代において歴史的、社会的発展のみであると考えられているが、これは風土的規定を無視したあまり、大きな誤謬を犯していることになる。生産に使用される機械が同じであれば、どの国、いずれの地方においても産業が同じであるかというところではない。イギリスにおける紡績業、日本の紡績業が近代産業として繁栄したことは、紡績の生産に必要な一定の湿度がイギリスと日本の風土において適当な条件があったことと、近代産業の発展を可能にした熟練工、技能工があり、労働過剰による若年女子労働の低賃金があったことによるものである。このように産業をささえた人間存在の構造にも風土的規定が全面に影響をあたえていることからみても、資本主義経済の生産関係、すなわち企業経営にもまた、風土的規定を受けていることが明らかにされるのである。

企業経営における最終的な目的<sup>9)</sup>は、資本主義社会のいかなる国家、いかなる地域社会においても利潤の追求であることに変わりない。しかし、その目的達成のための効果的方法はすべて一様であるとはいえない。工場機械設備、材料などの物質的要素は共通の科学性をもっているが、人間関係管理における要素は人間存在の構造を規定する風土性が特質としてみられ、あらゆる企業にとって共通性をもっているとはいえない。すなわち、アメリカの人間関係管理論をそのまま日本に導入しようとしても、日本の土壌に適用できるものではなく日本的経営管理の修正なり改善は短期間になしうるものではない。それは日本の企業経営においても、歴史的、社会的発展過程が、日本的風土規定を受けてきたためであり、人間関係の社会的諸慣行を直ちにアメリカ的なものに変えることはとうてい不可能なことだからである。

9) 拙著「前掲書」pp.137—139, p.142.

経営学ブームとまでいわれ、海外、とくにアメリカの経営理論が、日本の風土に押し寄せ、物質的要素の合理化、近代化が技術革新をもたらし、先進資本主義国の生産管理の導入は、わが国の再生産過程をいちじるしく増大するのに役立ったのであるが、人的要素の改革は困難であったばかりか、むしろ日本的な経営管理の特質を見直すべきである。とまでいわれるにいたり、人間関係の構造が容易に変化されにくい歴史的、社会的風土性を根強くもっていることが理解されるのである。

企業経営の存立が人間的、すなわち社会的風土規定を受けていることからみると、それぞれの国家、社会における特質を有した産業の実際的な姿がそこにあってよいはずである。

日本経済には、資本主義が相当に発達してきた現在、いまだに前近代的なしきたりが残存しているが、なかでも産業中心、消費者軽視の傾向は、日本古来の封建的な社会、経済の諸制度に根ざすものであり、その変化は、社会的、経済的条件の変化とともに変化するものであるから、その払拭は容易でない。わが国の消費者は、古来、権力に対して隷属的であり、個人としてよりも、全体の一員としての消費者であった。したがって、制度に対してもまた運命、環境に対しても比較的従順であり、その意味では消費者としての主体的な行動はほとんどなく、もちろん「消費者主権」という認識などまったくなかったといえる。それは一つには、貧弱な資源と膨大な人口を背景とする封建的搾取関係、たとえば、徳川時代においては事実上の主権者であった徳川幕府はその制度を維持するためには、「よらしむべくして、しらしむべからず」の諺にあるように、人民から批判的精神をとりあげることが必要であった。したがって、一般大衆は読書をすら禁じられた。また、藩をして幕府に従順ならしめるためには藩および藩下の住民を貧乏の状態におくことが、最も賢明な策として選ばれた。さらに藩主としても、その経済力を有事の際に貯えるためには、貧困な住民にさらに消費の節約と貯蓄の奨励をすることが必要であった。「節儉貯蓄」を美德とするような経済モラルも、こうした当時の権力者の必要から生まれた

ものであった。

徳川幕府が倒れ、天星が主権者となっても、ある時は金融資本の、ある時は産業資本の力によって、国民はつねに隷属化されていた。たとえば軍国主義制度そのものも、もとをただせば資源に恵まれない狭い領土から、海外への進出をはかるために、当時の財閥の必要によってつくり上げられたものであり、戦争目的遂行という名のもとに、国民は高い地租、強制貯蓄とによってノルマあるいはインフレーションの形による低い生活を強いられた。さらに、主権在民が憲法によって明確にされた終戦後において、つい5～6年前まで国際競争力を備えるための資本蓄積の必要という名のもとに、貯蓄をふやすことの必要性が一般の常識とされ、そのために最も効果的な企業による貯蓄が低賃金政策によってとられ、さらに個人の所得処分についても、消費の抑制が指導され、高金利による貯蓄奨励の政策が推進された。

しかもこうして大衆から集められた資金はできるだけ消費者に還元するという観点から、消費者の生活に必要な品物をできるだけ安く、できるだけいいものを提供するような仕組みをつくるためには使用されず、むしろ資本蓄積のため大企業に集中するような仕組みがつくりあげられた。その結果、そうした大企業と人口の重圧による低賃金と、零細資本によって成立する中小企業との間には、資本支配力、したがって資本装備、労働生産性、賃金などの面において大きな格差を生じ、いわゆる日本経済の特色といわれる二重構造が成立した。もちろん日本のおかれた経済的な国際環境やまた資本主義が未発達で、資本が不足している状態のもとにおいては、究極において消費者の生活水準を向上させるためには、一時的には大衆の所得をあまりふやさず、つまりリラティブ・セアが企業家にある程度有利であることも、また個人貯蓄の一定量を資本蓄積のために確保することも、やむをえない時代もあったであろう。しかし、少なくとも資本の蓄積が現在程度に進行した段階においては、消費者主権を抑制することによって消費水準の上昇を抑制し、そのパターンを固定化することによって、高い成長を造出することはできない。

消費者主権の制的条件である二重構造を解消し、大衆の所得上昇をはかり、所得格差を縮少することこそが、高度の大衆的大量消費の実現、技術水準の向上による産業構造の高度化とあいまって経済の発展をもたらす前提といえる。

風土論は学問的な課題であると同時に、企業の実践的な課題でもある。企業が風土を問題にする時、風土というものの考え方には二通りである。

一つは、風土を単純な企業与件と考えて、競争とか需要、流通機構などが急速に変化する時、「風土が揺れている」という認識に立ち、経営をこの変動に適応させようとする態度である。

しかし、この場合は、単純に「与件の変動」とか「企業環境の変化」とか呼べばいいのであって、「揺れる経営風土」という表現は、あまりにも文学的（？）装飾の匂いがつよすぎる。

もう一つは、和辻哲郎氏が日本の風土を「モンスーンの風土」と規定されたのと似た感覚で、伝統的なビジネスの慣習を成立させていた「日本的なもの」を風土とする考え方である。それは、企業与件ではあるけれども、人口、所得、競争形態など、ふつう企業与件として議論されているものとは、かなり異質である。

人口が増え、所得が増えた場合、経営に変化が必要なことはいうまでもないが、その変化は企業経営の本質にまでふれるものではあるまい。しかし、「日本的なもの」が失われる時は、経営を根本から変えねばならないだろう。同じく与件でありながら、それほど異質である。

企業人が悩んでいることは、要約すれば、「日本の経営を成り立たせている要因は、日本的という枠の中で変化するのか、それとも、日本的という枠を越えて変化するのか」ということであろう。

これを販売のみについてみても、日本的な卸売機構や小売機構はこのままつづくのか、それとも質的に大きく変化するのかという設問は、単に小売店舗数が減ったり増えたりすることとは、全く異質な問題である。

もし、日本的な流通機構が、「日本的ではない」方向へ変わるのなら、今ま

でのような問屋政策，小売政策は根本的な変更を迫られるはずである。

風土論争は，マーケティングの枠内で議論さるべきものではなく，広く経営学の範疇をもとびこえた次元で，歴史学者，文明論者，文化人類学者，社会学者，社会心理学者などの参加<sup>10)</sup>をえて，展開される必要がある。

風土論争が進むことは，日本社会のあらゆる面で「日本的なるもの」を再確認し，その動き行く将来を見通す上で，大きな貢献をするにちがいない。経営という世界でも例外ではない。

経営の発展も，他の社会現象と同じく，二つの相対立する勢力や要因の抗争の中で進むように思える。弁証法的な見方であろうが，原則と例外の争い，日本的なものとそれを超克しようとするものの争い，メーカーの価格維持と大型小売店のディスカウントとの争い，流通支配権をめぐる問屋とメーカーの争い，メーカーと大型小売店の争いなどから，流通の近代化は進むものと考えられる。

日本の経営風土をみる時，その中に芽生えつつある相対立する要因の抗争に着目すべきであろう。

風土と直接関連するわけではないが最後に今日の問題点について補足しよう。

経済を基本的に「生産と消費」と考えるならばもはや困難な課題は存在しなくなりつつあるかのように見える。だが，現実の経済は，物価の高騰に集中的に現われているように，大きなヒズミをもっている。その原因はいくつかあるが，そのなかで最大の原因は，「流通」の問題なのである。そして日本経済は60年代にこの問題を解決しえなかったばかりでなく，70年代にも解決できる見通しがあるとはいえない。それどころか「流通」の問題が，70年代の経済発展にとって，最大の阻害要因となりかねないのである。

かつて，商業を柱とした流通政策は，おもに中小企業対策の観点から，中小商業者の保護施策に終始してきたが，流通部門の資本自由化や流通分野で現実に進んでいる実態に即して，流通近代化を掲げた政策に移行してきたのである。

10) 田島義博著「揺れる経営風土」鹿島出版会，1966. pp.256-257.

国の流通近代化に対する基本的な姿勢には三点がある。第1は物価政策とからめた流通機構の近代化、第2は流通にたずさわる業者全体の体質強化、第3は資本自由化への対策化であり特に流通機構および流通構造の変革を促す諸施策に重点が置かれるようになった。

国の流通政策がはっきりと転換したのは、昭和40年代にはいつてからだった。それ以前は、たとえば百貨店法や小売商業調整特別措置法がとられていた。しかし、昭和30年代からの日本経済の高度成長、技術革新の波は、生産段階においては大量生産体制が確立し、消費分野では所得の向上による大量志向がうまれた。これに伴い、生産と消費をつなぐパイプ役の流通に、大量生産——大量消費にみあった合理的な機能を備えることが時代の要請になったわけである。この時期に、流通業の間から、大量生産された商品を大量販売する合理的な販売形態として、スーパーを中心としたチェーンストアが台頭し、メーカーや有力問屋との取引ルートを築くことで、複雑な流通機構の改革が始まった。

「流通近代化の展望と課題」（43年、通産大臣の諮問機関の産業構造審議会流通部会答申）でつぎのように示している。

それによると、43年—47年度の5年間に、資本自由化を含めた流通部門の環境変化に適応する政策にとりくみ、従来の制限的調整的法令を撤廃したり、外資が進出してきても流通機能が適切に発揮できるような基盤づくりを進めるのを基本目標としている。しかも、政策実行にあたっては、合理化意欲のあるものを積極的に支援する、とうたい保護策からの180度転換をはじめて明文化した。

それとともに①物資別、地域別の流通構造の実態をつかんで近代化に取り組む②小売業は百貨店、チェーン・ストアの近代的企業のシェアが高まるので、中小商店についてはボラタリー・チェーンを柱とした協業化を推進する③卸業は都市機能の再開発とからんで卸総合センターへの集約など機能強化をはかるとともに、商業団地など協業化をすすめる④個別企業の近代化だけでなく、都市

や地域全体のプロジェクトとして流通機能の合理化を追求する——などの方向を示した。

現在、商業を中心に行なわれている施策としては、まず小売業の場合、ボランティア・チェーンの育成がある。30年代までは、商業協同組合や協業組合への組織化、協業スーパーや寄り合い百貨店づくりの形で小売業の協業化を進めてきたが、通産省は41年度にボランティア施策を登場させ、以後、中小商店協業化の柱になっている。

卸業については、従来の協業化路線である団地に加えて、卸総合センター、流通センターづくりに比重がかかっている。東京、大阪をはじめ大都市中心部に集中する問屋を副都心の立体的な問屋ビル（卸総合センター）に移したり、トラックターミナルや倉庫団地、配達センターを一ヶ所に集約（流通業務団地＝流通センター）し、卸機能を含めた物的流通機能の高度化と過密都市再開発を同時に促進する考えである。

流通を考察する際してわれわれは風土をぬきにしては考えられないだろう。マーケティング導入の際なぜ日本の風土が考慮されなかったか筆者には理解できない。

稿をとじるにあたってまとめてみたい。第1に商業資本の自立性の問題である。大商業資本は産業資本とともに利潤を構成するわけであるが、問題は中小商業資本にある。したがって中小商業資本と限定すれば少なくとも産業資本や大商業資本に従属せざるを得ないのであるから筆者は自立性がないと理解したい。

第2に百貨店法および中小商業特別調整法、商業調整法、商店街振興法を日本の風土という前提のもとで改悪ではなく、改正する時期に達しているのではなかろうか。筆者は自然発生的な商店街をレギュラー・チェーンやボランティア・チェーンという方向ではなく、小売商店街の協同化という育成にその対策の目を向けねばならないと思う。前述4法はいずれも保護をうたっているが、死語であり、今日風にするためには、むしろ育成というかたちをとらねばならないであろう。