

流通革命における小売業の経営革新

Innovation and Concerns of Revolution in a Retailing and Circulation

同志社大学大学院 中小企業診断士 鐘井 輝

Graduate School of Doshisha University

Akira Kanei

問題の所在

1990年代の価格破壊現象を契機に、流通の革新は新たな段階に入ったと考えられる。現在は流通革命第二ステージともいわれ、流通経路全体の効率化と情報化の進展は、小売業内部の経営の革新と効率化に止まることなく、メーカー・卸売業・小売業間の垂直的な競争を発生させる。平成4年度の改正大店法の施行、平成6年の第三次規制緩和措置を背景に大規模小売店の出店件数も増加しており、既存小売業の転廃業や商店街の衰退を加速させている。1960年代の流通革命においては、生産と消費をつなぐ流通経路や効率的販売システムは不可欠であった。しかし、現在の競争は小売業者間に止まることなく地域の生活者にまで影響を及ぼしてきている。商店街空き店舗の増加は既設設備を不要にする外部不経済の発生や都心部の空洞化を進め、生活者にとって不便さをも与えるに至っている。現在発生しつつある問題点を念頭におきつつ、60年代流通革命においてスーパーの取り組んだ経営革新を現代的視点から検討してみたい。

第一次流通革命の社会経済的必然性

1. 生産技術の進歩

当時わが国では、戦時から戦後にかけて欧米先進工業国で開発された新技術と戦前すでに欧米諸国である程度一般化された技術でわが国でまだ工業化が遅れていたものの両者を一挙に導入し、技術的なギャップを埋めようとしていた。政府の種々の保護助成政策の効果もあり、昭和30年代には「投資が投資を呼ぶ」現象が生まれ、30年の9,441億円の産業設備投資額は36年には4兆2,317億円にふくれ上がった。

第2次産業革命といわれるオートメーションの普及と、石油化学天然ガス化学、石炭化学、廃ガス利用工業、プラスチック工業などの発展に伴う原料革命の拡大は、当時における技術革新の2大支柱になっていたが、こうした動きが生産面に与える影響は軽視できなかった。生産方法の革命といわれるオートメーション化は、石油精製、石油化学、石鹼、ビスケット類、キャラメル、万年筆、製靴、第2次繊維製品、缶詰、果汁（ジュース）、醤油、ソース、アイスクリーム、牛乳処理、製パン、製粉、写真フィルム、クリーニング、製鉄 セメント、ゴム靴、管球品、汎用電気モーター、乾電池、米菓、鉛筆、製紙・ガラスコップ、安全カ

ミソリの替え刃にいたるまで、かなりの勢いで浸透していった。原料革命の面ではナイロン、ビニロン、テトロン、ボンネルなど繊維部門を筆頭に、プラスチック、化学肥料、各種化学製品、木工加工などが日進月歩の勢いであった。

2. 戦後消費水準の回復と拡大

終戦直後激しいインフレーションが発生したが、昭和24年、ドッジラインの実施によって3桁インフレは終息した。昭和25年には、物価の低落は消費者の家計に有利な影響を与え、都市生活者の実質消費水準も25年4～6月には前年同期に比べて17%の上昇をみた。昭和27年は、国民所得はその前年に比べて名目で16%、実質的にも12%増加した。国民の消費水準も前年に比べて16%上昇した。この年国民全体の消費水準は戦前基準の96%に達し、一人当たり実質国民所得の対戦前比99%と同様、一人当たり消費もほぼ戦前水準に回復した。勤労者の賃金は昭和26年から27年にかけて産業全体で21%、製造業だけにとっても18%増加している。消費水準の実質的向上には、消費購買力の上昇に見合った消費財の供給量増加があった。消費財供給量を増やした原因として、生産が消費財関係においてとくに増大した点、生産の中で国内向けに用いられる割合がかなり増大した点、輸入が増大した点が挙げられる。

消費構造の変化

年度	消費支出 1ヵ月 平均円	構成比(%)				
		食料 費	住居 費	光熱 費	被服 費	雑費
1947年	4,686	63.0	4.4	4.5	10.3	17.9
1948年	8,780	60.4	4.3	4.5	11.3	19.6
1949年	11,885	60.0	4.7	4.2	10.8	20.3
1950年	11,980	57.4	4.6	5.0	12.3	20.7
1951年	14,389	54.4	4.5	5.2	13.6	22.3
1952年	17,838	51.2	4.8	5.5	14.5	24.0
1953年	21,304	50.5	5.3	5.6	13.5	25.1
1954年	22,654	50.9	5.3	5.5	12.0	26.3
1955年	23,497	48.7	5.8	5.3	12.0	28.2

資料：総理府「戦後10年の家計」

昭和28年の消費水準は前年に比べておよそ13%増加した。購買力にして約7,000億円の増大であった。国民消費の内容は、購買力の銚先が次第に主食、繊維から住宅家具あるいは娯楽、行楽その他サービス支出に向かった。しか

も一部の階層の間では高級な耐久消費財の購入が次第に増えてきている。昭和30年代に入り、敗戦による壊滅と荒廃から立ち直ったわが国の経済は、いよいよ本格的な高度成長の軌道にのりはじめた。

消費構造の変化

	消費支出 1ヵ月 平均円	構成比(%)				
		食料 費	住居 費	光熱 費	被服 費	雑費
1955年	23,211	46.9	5.8	5.2	11.7	30.4
1956年	23,958	45.0	6.8	5.1	12.2	30.9
1957年	25,608	44.4	7.1	5.2	12.1	31.2
1958年	27,171	43.8	8.2	5.0	11.5	31.7
1959年	28,902	42.4	9.0	4.8	11.7	32.1
1960年	31,768	41.6	8.9	5.1	12.0	34.4

資料：総理府「家計調査」(人口5万以上の都市全世帯)

3. 小売業経営の特徴

小売業常時従業者規模別商店数および構成比

規模	商店数			構成比		
	昭和29年	昭和31年	昭和33年	昭和29年	昭和31年	昭和33年
合計	1181998	1201273	1244629	100.0	100.0	100.0
1~2人		862,620	871,764		71.7	70.0
3~4人}	1,109,189	244,545	266,347	93.8	20.4	21.4
5~9人	58,300	77,027	85,013	4.9	6.4	6.8
10~19人	11,072	13,267	15,949	0.9	1.1	1.3
20~29人	1,965	2,173	3,081	0.2	0.2	0.3
30~49人	921	1,002	1,531	0.1	0.1	0.1
50人以上	551	639	944	0.1	0.1	0.1

(出所) 森下二次也『現代の流通機構』125ページ。

資料：通商産業大臣官房調査統計部「最近におけるわが国の商業 1962」

(1) 零細性

昭和31年、常時従業者数10人未満の経営は、小売業にいたっては実に98%以上に達していた。

小売業規模別商店数分布
の日米比較 (1958)

	アメリカ	日本
1~2人	63.0%	70.0%
3~9人	27.6%	28.2%
10人~	9.4%	1.8%

(出所) 森下二次也『現代の流通機構』125ページ。

(2) 過多性 資料：アメリカ Census of Business

零細性は一面における過多性を意味した。

人口1000人小売商店数および従業者数

年度	人口1000人当り 小売商店数(店)		人口1000人当り 従業者数(人)	
	日本	アメリカ	日本	アメリカ
1954	13.4	6.5	30.4	25.7
1958	13.6	6.2	35.7	30.5

(出所) 森下二次也『現代の流通機構』128ページ。

資料：通商産業大臣官房調査統計部「最近におけるわが国の商業1962」

(3) 前期性

家族従業者への依存率が高いほど商業経営は前期的であるということが出来るが、わが国の場合はその割合は諸外国に比べて極めて高かった。

(4) 低生産性

零細性、過多性、前期性の諸特徴はわが国商業経営の低生産性として結果した。わが国は諸外国にくらべてきわだって低位にあった。

従業員1人年間販売額(ドル) .360円 = 1ドル

国別	年次	1人当り 年間販売
日本	1958年	3,015
アメリカ	1955年	20,000
イギリス	1955年	8,135
西ドイツ	1955年	7,558

(出所) 森下二次也『現代の流通機構』129ページ。

資料：日本 商業統計表アメリカ・イギリス・ドイツ

I.B.Jefferys and D.Knee, Retailing in Europe

4 .

流通革命論

林周二氏は昭和37年、『流通革命』において言った。「日本経済のボトル・ネックは経路（チャンネル）部門の遅れにある。流通部門は数年来つづいた各産業における生産部門の設備拡張と近代化、それに伴う出荷増大と生産性向上に比べて、この間依然として旧態の殻を大きく破ることができなかった。日本経済のボトル・ネックは、じつに生産的の局面に対する経路的の局面の遅れにあるのだといっても過言ではない。」⁽¹⁾「主体としての国民経済は、強大なメーカーや団結力のあるユーザーの力を借りて、既存のチャネラーに圧力を加え、その変革を迫る必要が生じるのである。チャネラーは、チャネラーに内在する論理によってよりもヨリ大きく、メーカーとユーザーとの両圧力によって変革の動きを示すであろう。その意味で『経路革命』はまた、大量生産革命、大量消費革命をうながす動因ともなる。」⁽²⁾小売商の取扱品目の多角化は、経営コストを引き下げ、小売機構の生産性を高め、さらに小売商の絶対数を圧縮する結果を生むだろう。このように多角化によって小売商の絶対数が圧縮され、零細小売商が整理淘汰されることは、国民経済的には、つぎのような利益をもたらすに違いない。⁽³⁾

第一は、流通コストの引き下げが、消費者大衆を大きく潤す点である。スーパー・マーケットや科学的廉売店舗の出現は、何よりも日常品の廉売可能性を実証した。第二は、能力あり、かつ進取的な小売商経営者に対して繁栄の機会が与えられる点である。第三は、小売過程の合理化競争の結果、浮き出た余剰労働力をヨリ高い生産性を有する産業、とくに重工業部門へ投入することが可能になる点である。⁽⁴⁾林周二氏は『流通革命』においてメーカー主体の流通経路革命の必要性を説いた。佐藤肇氏は『日本の流通機構』において述べた。「しかし、このいわゆる流通革命論はわが国の流通機構の構造的的特質のあるひとつの重要な側面を把握していたのであるが、この流通革命を一体誰が推進するのか、その主体を明らかにし、どうやって推進するのか、その方法を明らかにすることがきわめて重要であるにもかかわらず、その一点を見落としてしまっていた。」⁽⁵⁾とし小売主体

⁽¹⁾ 林周二『流通革命』中央公論社，1962年，56～57ページ。

⁽²⁾ 同上書，68ページ。

⁽³⁾ 同上書，87～88ページ。

⁽⁴⁾ 同上書，88～89ページ。

⁽⁵⁾ 佐藤肇『日本の流通機構』有斐閣，1974年，18ページ。

の流通革命の必要性を主張した。さらに佐藤氏は、「このようにいわゆる流通革命論は、真の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しまっているために、それは意識するとしないとにかかわらず、メーカの市場＝流通支配の強化を擁護することにはなっても、真の流通革命を知らない論議となってしまう危険があったのである。」⁽⁶⁾と小売主体の流通革命の重要性を強調した。

第一次流通革命時の小売業の経営革新

設備投資による生産能力の増強と消費水準の拡大を背景に、効率的に大量に販売できる機能が小売業に求められた。多数の大手資本に属していない人々は、アメリカで発展し成功をおさめたチェーン・ストア理論やセルフ・サービス理論を積極的に吸収し、実践に移していった。スーパー生成過程の初期段階ではセルフ・サービス方式を導入し、後にチェーン・オペレーションを導入して消費者ニーズに適応した販売体制を確立させた。企業としての経営効率化と店舗の効率化を実現させたのであった。

1. 近代小売業の傾向

わが国で初めてセルフ・サービスを導入した東京青山紀ノ国屋ヘレジスターとセルフ・サービスのノウハウを販売した、日本NCRは昭和31年MMM（モダン・マーチャндаイジング・メソッド＝近代小売業経営）のシナリオとテキストを作った。当時、近代小売業経営の7つの傾向が示されたのであった。

(1)セルフ・サービス

わが国においてもスーパーマーケット、カフェテリア、モーテルが大きく発展するであろうことが強調された。

(2)ショーマンシップ

今の言葉ではビジュアル・マーチャндаイジングということであり、あらゆる商品の裸陳列の必要性が強調された。

(3)ディスカウント

これからの商店はSSDS（セルフサービス・ディスカウント・デパートメントストア）でなければならない。総合的な商品を扱いながらセルフサービス方式を採用し、しかも安いということがわれわれの未来の店舗であることを主張した。

(4)ライン・ロビング

⁽⁶⁾ 同上書，18～19ページ。

他の業種を奪う多角経営化について説いた。

(5)チェーンオペレーション

レギュラーチェーン、ボランタリーチェーン、フランチャイズチェーンの3種の多店舗経営手法を述べた。

(6)ディセントラリゼーション

時代はやがて車社会へと進み、ハイウェイ網が整備されることによって人口の郊外への移動を促し、日本でも郊外型のショッピングセンターが誕生するであろうところの分散化を説いた。

(7)クレジットセリング

割賦で物を販売することを説いた。⁽⁷⁾

2. 経営の技術

わが国では、まだ先例のなかった新しい経営方法を実践するに当たり、理論や技術について体系的な紹介や啓蒙がなされたのであった。

(1)経営姿勢

a)ドライ商法

趣味的経営とか、動機だけを重んじる評価方法は排除する。そこには、数字による綿密な計画がある。論理を通そうという合理主義の姿勢がある。割り切った商業の姿勢を意味している。ドライ商法は、結果として、最も有利なものだけを選択するという行動が生まれた。

b)一番主義

まず、すくなくともその領域では、つねに一番になることを考える。一商品部門について、圧倒的に広い売り場と扱い量を目指した。

c)集中主義

一番主義をささえる柱は、集中主義の原則であり、もてる力を狭い範囲に集中した。

d)先制主義

真っ先にやったところのみが世人の注目を集め、多少の過失や行き過ぎがあっても、その世評は一挙に高まると考えられた。

e)理論主義

⁽⁷⁾ 奥住正道『流通革命最前線』東急エージェンシー，1994年，44～57ページ。

でき上がったものは、果敢に取り入れるという姿勢であり、理論主義は、最も徹底した経験主義と相通じていると考えられた。

f) 目標主義

新興グループの経営の特色は、次に来るべきあり方を想定して、準備をすることにあつた。⁽⁸⁾

(2) 経営理論

a) チェーンストア理論

本部で最高の効率のあげられる形式をマニュアル化し、全店舗に実施させるシステムであつた。

イ) 3S主義

スペシャリゼーション (Specialization) とは 消費者が他と区別できるような、卓越した特徴を追求することとした。卓越した技術やシステムをもつためには、その分野を限定しなければならない。課題を少数に絞って、そこかわりに徹底的に完全にその効果を追求しようということであつた。シンプリファイケーション (Simplification) とは実際に作業し、現場で消費者に提供する作業をする人にとって、非常に簡素な仕事として編成されるのが チェーンストアであり、大部分の作業者は単純化された作業を細かく分かれて分業すると考えられた。スタンダードイゼーション (Standardization) は標準化のことである。A 最適な方法を見つけだし、B それを絵や言葉や数字で表現し、C それを全社員に教育して知悉させたうえ、D 実行を要求し、絶えずよりよく形式を修正してゆく、という一連の仕事をさしていた。

ロ) 三階層主義

チェーンストアの階層が3つしかないことを意味していた。トップの階層と、数値責任を持つスペシャリストの階層と、義務を持つワーカーの階層であつた。

ハ) 5 職能主義

チェーンストア組織では、この職能組織をさらに細分化し、スタッフとラインをそれぞれ、タレント・グループと、マネジャー・グループに分割するのであつた。

二) 命令の原則

⁽⁸⁾ 渥美俊一 『講座 ビッグストアへの道第一巻 小売業成長の秘密』河出書房，1967年，76～90ページ。

命令が命令であるための内容であった。A 直接に B 一人ごとに C 目的を明示 D ワーカーには一つの命令だけを E 具体的に F 結果は数字で表現 G 期限つき H 途中確認 I できないとき反省させる J 報告させる K 統一用語で L 次の段階できびしく監督することを内容とした。

ホ) マス・マーチャングデザイン商法

顧客満足感とは、買い物楽しさであり、買い物楽しさの条件は、A 商品構成 B 売価 C 販売形式ということになる。商品構成では、その客の求めている範囲の商品種類を多く揃えること。売価では、どこよりも安く売れるように、工夫すること。販売形式では、セルフサービス、またはそれに近い売り方をすることが求められた。

へ) マス・ストアズ・オペレーション

計画した通りの膨大な数量が、品目ごとに消費者に売りさばかれていかなければならないとされた。

ト) 作業割当

作業割当の技術をささえる要素は、次の 7 項目である。A だれに B いつからいつまでの間に C どんな作業を D どんな特別な指導 (方法) の下に E どんな結果を期待し F 全体の作業の順序を G 緊急な必要性に応じて F の修正という内容

である。b) スーパーマーケット論

イ) セルフサービス論

顧客が自ら品選びをし、勘定場まで持参する販売形式である。もっと簡単な定義は、出口で代金を一括精算するシステムである。客が商店に対して求める買い方は、A 豊富な品揃えの中で B 自由に気軽に品選びができて C その品は、信頼のおける品であり D しかも廉価であることと考えられた。

気軽に自由に買えるとは、客が、店員の手助けを借りずに、自主的な選択のできることであった。それを実現するのがレイアウトであり、客を計画どおりに強制的に歩かせる通路設定と売場配置をワンウェイ・コントロールの理論という。A 入口と出口を逆の壁ぎわに、それぞれまとめて、区別する。B 直線誘導主義をとる。C 入店客の 9 割以上が必ず通る主通路を、逆 L 字型に作る。そのため物理的な条件と心理的な条件とを、細かく設定する。D 売場関連と分類方法についての特別な原則を適用する。E フロアの関連と、階段 (エスカレーター) の位置と方向とに、特別な原則を適用すると考えられた。

ロ) 演出理論

店舗を舞台と見立てて、買い物客である観客に、自らの演技で、共鳴と感動を呼び起こす役者を、商品と見なす考え方である。したがって店員は、演出者であり、そのポイントは、A 迫力陳列（立体前進陳列）B 量感陳列 C 配色柄シマ陳列 D ハダカ陳列（ﾌﾟﾘｯｸﾞｰｼﾞ = 事前包装）E 単品値付け（1品目ずつ売価を付ける）F 束売り（ﾊﾞﾝﾄﾞﾙ・ｾｰﾙ）G P O P 広告（品名ﾌﾟﾗｲｽｶｰﾄﾞ やｼｮｰｶｰﾄﾞ や売場掲示など）であった。

わが国小売業の零細性、過多性、前期生、低生産性を克服するための処方箋が示され、革新に取り組んだ小売業は飛躍的な成長を遂げていったのであった。

結びにかえて

60年代に行われた流通革命は、マス・セールやマス・マーチャンダイジングを通しての国民生活の豊かさの実現に貢献し、消費者の支持を得た。しかしながら、小売業そのものや内部の競争優位性の確立のウエイトが大きかったと言える。現在の新たな段階に入った流通革新期には、既存小売業が従来の形態にとらわれない新業態への進出、商品開発やメーカー・卸との戦略的提携、物流効率化のためのライバル企業との提携、外資系小売業の日本進出の活発化といった今までとは異なった現象が見受けられる。また、今後流通業界へ影響を与えていく要因としては、大規模小売店舗法改正に代表される規制緩和、商業立地の破壊と新たな商業立地の創造やまた、今まで以上の生活者優先の考えかたが予測される。

現在進行中の流通革新には生活者利益の実現とともに、地域の社会的機能や文化・環境との調和といった共生の視点がより尊重されていかなければならないであろう。

関西実践経営・第15号1998年4月原稿

参考文献

- 渥美俊一（1959）『もうかる商店経営』池田書店。
渥美俊一（1967）『講座 ビッグストアへの道第一巻 小売業成長の秘密』河出書房。
渥美俊一（1972）『講座 チェーンストアの実務 1』実務教育出版。
林周二（1963）『流通革命』中央公論社。
森下二次也（1974）『現代の流通機構』世界思想社。
奥住正道（1994）『流通革命最前線』東急エージェンシー。
佐藤肇（1974）『日本の流通機構』有斐閣。