

安土 敏

『小説流通産業』

日本経済新聞社、一九八一年、三一八頁

小野寺 義 幸

本書は、フィクションに名を借りた、食品スーパーの経営実務論であり、かつまた、わが国における大型小売業の成長過程の分析書でもある。

未だ、三〇を少し出たばかりの主人公が、年のそう違わない従兄（専務）に乞われて、妻の反対にもかかわらず関西系都銀のエリートバンカーの地位を捨て、東京近郊でやっとチェーン展開を始めたばかりのスーパーマーケットに転進するところから物語りは始まる。ビッグビジネスに定着してしまった「あの億えたような雰囲気」や、「人間の一生が、あらかじめ確定で

きるがごとき錯覚」を抱かせて社員を飼ひ殺しにするシステムを嫌い、「無限の可能性」に賭けて転職する男の姿には、明らかに著者自身が擬せられている。それとともに、「わずか二〇年ほどの間にゼロから数多くの大企業を生み出した流通業界」の、「夢のような立志伝や成功譚」、「あるいはその何十倍何百倍もの悲劇」といったエピソードの登場は、流通経済論には興味の無い読者でも胸をワクワクさせることであろう。

主人公の転職先のスーパーマーケットは、そもそもこれも年の離れた従兄（専務の兄であってオーナー）が、食品問屋から転じて昭和三四年にはじめたセルフサービス店であるという設定である。それが、昭和三八年には四店舗に、さらに主人公が入社する前年の四三年度には、一〇店舗で年商二億円にまで成長しているという設定である。本書において五年間のドラマが展開された後（当然その間には、あの第一次石油ショック時のパニックも挟まれている）、ビッグストア中心の北日本最大手のスーパーに吸収合併されるわけであるが、その昭和四九年には一五店舗で一五〇億円の売り上げのある中堅スーパーにのし上がっている。

ところで、本書の著者は、元商社マンであってやはり中途からスーパー業界に転じた人物である。したがって、そのクールにして、かつ、透徹したスーパー業界のみつめ方は、単なるサ

クセスストーリーとも違うし、内部告発物とも違うものをもっている。すでに雑誌『販売革新』に「他人の城」という題で連載中から評判を呼び、流通業界の間では社員研修のテキストとして用いられていたと聞く。とりわけ、評者の心を惹きつけたのは、「本物のスーパーマーケットとは、……単なるセルフサービスの安売り屋やデパートまがいの大型店ではなく、鮮度のよい、生鮮食品が安心して買える、生活、密着型の、近代的、小売業である」という著者のコンセプトであり、その具体的解明に見事成功している点である。

さて、ストーリーは、銀行マンからスーパー業界に転じた主人公が、「スーパーマーケットとは」のコンセプトを追い求める姿に、成功した專業スーパーマーケットの経営者である著者をオーバーラップさせつつ、スーパーマーケットの経営実務（たとえば、生鮮食品の取り扱い方や値引シールの使い方、販売促進のやり方、新規店舗開設のための立地調査方法等）と、流通業の抱えている諸問題（たとえば、人材不足や後継者難、業態の混乱、不正や粉飾の発生し易い体質等）とを絡ませて展開される。衣料品の不良在庫の処分や精肉の横流し、さらにはその穴埋めのための粉飾のくだりはサスペンス仕立てであり、それが専門的な経済学、経営学、会計学に裏打ちされたものだけに、下手な推理小説などよりはるかに面白い。また、主人公

を取り巻く人物設定にも経済小説としての工夫が凝らされており、さらには、夫婦の危機、不倫の恋、嫉妬、死、派閥抗争と和解といった小説の常套作法も当然のごとく配置されているが、著者の「現代感覚」の一端を窺い知るのには Homosexual の世界を絡ませている点であろうか。やがて主人公が、「日本ではじめてのスーパーマーケットチェーンの原型」を作り上げ、まさに「事業として大成功を取る基礎」を作り上げたと確信したとき、「無知なオーナーの一存」で身売り同然の合併にもって行かれる。そして主人公は、自らが作り上げたスーパーと運命を共にし、合併先に移ることを決意するというくだりで物語りは終わる。もともと、所有の論理による主人公の挫折を、働く者と顧客とを心理的にアイデンティファイさせることで救うという結末は、やや敗者のロマンに流れたきらいがあるが。

二

ところで、評者が農業総合研究所研究叢書第一〇一号『日本のアグリビジネス』（昭和五七年三月刊）の中で明らかにしたように、今日、消費者の最終飲食費支出の内訳をみると、流通関係に支払われている分がほぼ四分の一を占めている。輸送・保管等の物流部分を除けば、それが大部分食料品卸売業と食料品小売業に対するマージンとして支払われているものであるこ

とは、ここに改めて説明するまでもなからう。

『日本のアグリビジネス』の冒頭に掲げてある第一図は、右のを含めて、今日の食料システムの全体像を俯瞰したものであり、食用農産物（あるいは水産物）は、単に農場において生産されただけではどうにもならず、多段階にわたる流通・加工・飲食店等の機能を借りて、はじめて消費者の手に渡って行くことを示したものである。しかも、そこで果たしている流通部門の役割は極めて大きい。

この点については、すでに江戸の昔に、石田梅巖が「農工商は一列」あるいは「士農工商とも天の一物なり、天に二つの道あらんや」と述べ、「商人の売買するは天下のたすけなり」と断じ、「商人皆農工とならば財宝を通わす者なくして万民の難儀とならん」と説いていたところである。しかし、わが国においては「才覚的商人」が仲間内ではもてはやされ、逆に一般には、商人は「陰險卑屈」なるものの代表と見なされてきた。ためあらんか、わが国の食料システムにおいても、流通部門の役割を正當に、かつ、前向きに評価しようとする姿勢に欠けるきらいがある。いわんや、食料品の供給にあたって大規模小売業が果たしている役割に対しては、これを「独占」商業資本としてかたづけ、一顧だにしない風潮すらある。

評者はかつて、昭和五三年度の農業白書に、「大規模小売業

がチェーン化等の展開を通じ食料品の流通革新の担い手として果たしてきた役割は評価されるし、今後においても、その資本

力と卓越した経営ノ・ハウ（本文では「技術」となっている）

の発揮によって食料品流通の一層の合理化、近代化の先駆けとなることが期待される」と書いたが、その認識は今でも変わら

ない。それはまず、食料品の供給において、スーパーの果たす役割がますます大きくなってきているという事実裏打ちされて

いる。昭和五四年の商業統計の食料品販売額二四兆円のうち、各種資料によつて大型小売業のシェアをみると、大手チェーン

ストアが一二％（日本チェーンストア協会調べ）、百貨店が五％（商業動態統計）、農協スーパーが二％、その他のスーパー

が九％となっており、百貨店以外をスーパーとすると（厳密には「セルフサービス店統計表」の三〇〇平方メートル以上の店

舗）、そのシェアは二三％となっている。

次に、本書にも具体的に登場してくる主人公を中心とする「生鮮食品研究会」は、スーパーならではのQC活動である。

他のスーパーの店舗を研究しながら、自社の商品を一品一品チェックし、理想的な加工状態、包装形態、管理方法などに変え

て行こうとするたゆむる努力の一例である。さらに、主人公がIE（インダストリアル・エンジニアリング）という経営

管理技法を取り入れた「生鮮部門運営方針」を昭和四四年八月

末に打ち出すというくだりがある。このように、既成の慣習を打ち破り、使命感にも似た気概で邁進する姿勢は（たとえそこには多少の行き過ぎがあったにしろ）、既存の小売店にはみられない姿である。

本書を取り上げた最大の意図はここにある。

三

さて、わが国のセルフサービス方式のスーパーマーケット第一号の誕生は、昭和二八年に東京都港区南青山六丁目に開店された青果店紀ノ国屋であり、それを指導したのが、日本ナショナル金銭登録機（現日本NCR）である。同社は単に、キャッシュレジスターを販売するのではなく、販売システムそのものを売るという考えから、セルフサービスによる販売方式を啓蒙した。したがって、これ以降、セルフサービス店の九割までが同社のキャッシュレジスターを使用することになる。

そのスーパーが普及し始めるのは昭和三〇年代に入ってからであり、昭和三三年一月に神戸市三宮に主婦の店ダイエーが第二号店を開店したあたりから本格的なセルフサービス・スーパーマーケット時代に入る。それからわずか二〇年ほどの間に、この業界は驚くべき急成長をとげるのである。昭和三八年初版の田島義博『日本の流通革命』では、商業統計その他に現われ

てこないの、はつきりとしたことはいえないがと断って、スーパー業界全体で少なくとも年間一千億円の売上げがあるとみなしていた。それがどうであろう。業界トップのダイエーの昭和五年度の売上高は一兆円であり、上位一九社の合計は五兆円にものぼる（いずれも日経流通新聞調べ）。同年の全国小売業売上高総額は、商業動態統計等を基にした日経流通新聞の推計によれば六四兆円であるから、ダイエー一社でほぼ六〇分の一、上位一九社では一三分の一ほどのシェアを持つまでになっている。

店舗数にしても、売上高一位のダイエーが一六九店舗、同二位のイトーヨーカ堂が一〇二店舗、同三位の西友ストアが一四七店舗、同四位のニチイが一四九店舗、同五位のジャスコが一三三店舗となっており、いずれも一〇〇店をオーバーしている（昭和五年度末現在）。また、ダイエー新潟店の一七五億円を筆頭に、年商一〇〇億円以上の店舗が四〇店にものぼっている。百貨店のトップ三越が、一五店で売り上げる総額が五千五百億円、本店の売上高が二〇〇億円であることと比較すれば、いまや小売業界のリーダーシップは、完全にスーパーに移ったといつてよいであろう。

右の背景には、高度経済成長による国民の所得水準の向上と消費者ニーズの多様な変化があった。良い物を、安く、かつ、

簡便に手に入れたいとするニーズには、ワン・ストップ・ショッピングの可能な日本型スーパーマーケットが、最も良く適合したわけである。食料品にしても、より良質、かつ、高次加工のものが望まれるようになり、それがスーパーにおけるデリカの売り上げを伸長していった。

他方、スーパーの成長過程は、流通業界への行政介入の強化過程でもあった。本書の展開される四〇年代半ば以降になると、大型店の出店が中小商店に打撃を与えるとして（これには産業組織論が貢献した）、百貨店法の改正が論議される。と同時に、中小小売業の近代化も、ポランタリチェーンを中心として模索されるが、大きな成果をみないまま今日に到っている。やがて昭和四九年には、百貨店法に代わる大規模小売店舗法が制定されスーパーも規制を受けることになる。

そして、本書に登場するスーパーマーケットのオーナーがくしくも述懐する次の言葉は、安定成長期に入った一九八〇年代にこの業界に吹きすさぶ合従連衡（再編）の嵐の前兆を表現して余りあるものがある。すなわち、会社設立時のセミナー記録を引っ張り出して、「……チェーン化、スケールメリット、価格決定権を奪え。要は規模だ。百億や二百億売ったってどうにもならん」と叫んで合併を決意するくだりである。

四

一九八一年の小売業界を振りかえってみると、九州ダイエーとユニードとの大型合併問題で幕を開け、それに対する公取委の合併規制、さらには農水省のバイイングパワー（取引上優位な企業の購買力）規制、そして通産省の大型店出店規制案に対する自民党商工部会小売商業問題小委員会の拒否で幕を閉じたといつてよからう。個人消費が低迷する中で、大型店の出店に対する地元商店などの反対運動が強まり、好立地も少なくなるなど、スーパーを中心とする大型小売業の量的成長にはつきりと壁の見えてきたのが一九八〇年代である。しかも、消費者ニーズの一層の多様化で、スーパーはこれまでの販売形態だけでは大きな拡大を望めなくなっている。この時期に、本書が刊行された意義は大きい。

本書は、現実の流通業界を分解して「アトム」を作り、それを組み合わせて「モジュール」を作り、それによって「諸要素においては現実の流通業界と全く一致していて全体としては現実存在していない世界」を構築するという方法を探っている。

たとえば、本書の主舞台であるスーパーマーケットは、食品問屋からの転進であるが、その新規出店にあたって買収する店

舗は、乾物屋が店を拡大したスーパーマーケットで、女で失敗したオーナーが資金操りに困って、手離したという設定である。また、主人公が、生鮮食品部門の建直しのためにチェーンストア協会を通じて、コンサルタントとして招聘する人物も、八百屋から転じて北埼玉で五店のスーパーを経営するオーナーという設定である。さらに、最後に合併する先は、一介の雑貨商からスーパーに転じたビッグストア（大型店、GMS、SSDDS、総合スーパー、擬似百貨店等の総称）である。ここには、今日のスーパーのそもそもの成り立ちのいくつかのタイプが登場している。

こうした食品問屋を中心とする卸売からの進出組や、八百屋・魚屋・衣料商・雑貨商等の小売からの転進組の中には、競争手をなぎ倒し、ねじり伏せ、併吞して今日に到っているものも少なくない。余談になるが、日経流通新聞が一九八二年の初頭にあたり、「流通業界のトップを武將に見立てると……」という特集を組んだ。そこで面白かったのは、トップ三二人のほぼ四割までが、自らを豊臣秀吉または豊臣秀吉をめざして努力する木下藤吉郎に見立てていたことである。他人の見立ては、たとえばダイエーの中内社長は信長というのが圧倒的であり（彼が流通業界の革新児であり風雲児であることはあまりにも有名である）、イトーヨーカ堂の伊藤社長は家康にといった具

合に、天下人あるいは名將にたとえられる人が多いのとは好対照をなしている。もつとも、商社資本、電鉄資本、百貨店資本、興業資本等からの進出組のトップの中には、黒田如水（官兵衛）や竹中半兵衛に見立てられる人も意外に多かったが。

また、アメリカでは、「総合食料品店が、セルフサービス方式をとり入れて、安売りする」業態をスーパーというのに、日本ではSSDDS（セルフ・サービス・ディスカウント・デパートメント・ストア）を総称してスーパーと呼んでいる点が本書でも指摘されている。非食品部門が売り場全体の四〇%以上を占める場合は、アメリカではコンビネーションストアと呼ばれる。スーパーの発祥地アメリカと、その移入国日本とは、かなり業態を異にしているわけであり、したがって、農業を含めた食料供給システムの部分的相違をとらえて、わが国の方が劣っていると速断するいわれはない。

五

本書は、ダイエーのような巨大スーパーでも迫ったであろう道程を示し、今日、冷静にスーパーを評価する材料を提供している。

もちろん、現在でも食料品の七割以上が中小小売店の手を通じて供給されているという事実、また、『全国物価統計調査（昭

和五二年』によれば、野菜、果物等、物によつてはスーパーの価格は決して安くはないという事実、さらには卵や牛乳を使つてのスーパーでの「不当廉売」「おとり広告」という事実等は、いたずらにスーパーマーケットの「革新性」の側面のみを評価すべきではないことを物語っている。しかし、だからといって昨今の大型店の規制問題や、バイイングパワーの規制、さらには不当廉売審査等に見られる極端な議論には組みし難い。なぜならこのような問題は、いずれも徹底した実証分析によつて、その普遍的眞実を確認する必要があると考えるからである。

大型店の拡大による零細小売業消滅論などは、従業員一―二人の小売店が決して減つてはいらず（飲食料品店は微減だが）、わずかとはいえ拡大再生産されているという商業統計の事実に明らかに反している。スーパーサイドからの値引き強制や、販促費、協賛金の存在のみに着目して、合理化努力に欠ける食品問屋や食品メーカーの姿勢を問題としないバイイングパワーの規制は、明らかに片手落ちであり、かつ、消費者利益に反する不当廉売（おとり廉売）問題にしても、本書にも登場してくる「バーゲンハンター」という賢明な消費者の存在を無視してはなるまい。

評者は決して手放しの自由競争礼賛者ではない。本書でも、「成功した企業は大企業となり、やがて大企業のもついやらし

さを身につけるものだ」と、主人公が先輩に諭されるくだりがある。今日の小売業界が寡占構造をなしつつある事実は、前述の上位店のシェアからみて明らかであり、評者も認める。しかし、「住来路の路傍に一膳飯をひさぐ者は、生まれしその処を離れずして渡世のなる故に、生涯一膳飯を以て終る」（司馬江漢）という状態が食料品小売業界に続くのであれば、食料供給システムの効率化は一步も前進しないであろうことも指摘できる。

学問的考察の結果が、政治によつて都合のよい部分だけ「ツミ喰い」される状態は決して好ましいことではない。また、いま望まれているのはミクロ商業行政ではなく、雇用政策、物価政策等を踏まえた流通マクロ行政なのではないかと、本書を読んで痛感させられた次第である。