

# 堤清二の流通産業論と消費社会批判\*

戸 田 裕美子

## 目 次

1. はじめに
2. 堤清二の事業展開
  - 2-1. 西武百貨店の成長
  - 2-2. 拡大戦略と西武流通資本グループの形成
  - 2-3. 質販事業集団への転換
  - 2-4. 生活総合産業とセゾン文化の創造
3. 堤清二の流通産業論と消費社会批判
  - 3-1. 流通革命論における資本的視野と社会的視野
  - 3-2. マージナル産業としての流通産業
  - 3-3. 流通産業論の視角とマーケット主導型産業への変革
  - 3-4. 消費社会の概念とマクロ・マーケティング論
  - 3-5. 堤清二の流通産業論と消費社会批判における理論的問題の変遷
4. おわりに

キーワード：堤清二、流通革命論、資本の論理、人間の論理、消費社会、無印良品

## 1. はじめに

かつて「西のダイエー，東の西友ストアー」（立石 1995, p. 160）と並び称され，日本のスーパーマーケット業界の成長を牽引してきた両雄といえ，言わずと知れた西の中内功氏と東の堤清二氏の両名である。1980年代以降，両企業とも事業の多角化を精力的に行い巨大な流通グループを形成したが，1990年代にバブル経済が崩壊したのち急速に業績を悪化させ，銀行融資に依存した資金調達に災いして多額の負債を抱え，2000年代初頭には日本の小売業で一時代を築いた両グ

ループともに解散するに至った。

両企業の置かれた状況に多少の類似性があるとはいえ，この二人は経営哲学の点で大きな相違がある。「安売り王」と称された中内氏は，1957年の創業以来，「もっとたくさんの人びとに，もっとたくさんの品を」（中内 1969）をモットーに，多店舗展開を基礎とした大量仕入れのチェーン・オペレーションを実現し，商品を低価格で消費者に大量販売をして量販店としてのビジネス・モデルを確立した。まさにダイエーは，1960年代に林（1962）によって唱導された「流通革命論」の体現者として台頭した。

一方，堤清二氏は父親である堤康次郎氏が

1954年に創業した西武百貨店に入社したのち、1963年にスーパーマーケットのチェーン・ストアとして株式会社西友ストアを設立した（1983年に西友に改名）。流通革命論に従えば、スーパーマーケットの基本原理は大量仕入れ・大量販売のチェーン・オペレーションを実践することにあるが、堤氏は地域間の消費者の差異が多様に存在する日本において、アメリカ流のチェーン・オペレーションをそのまま適用することは不可能であるとして、大量仕入れと大量販売を媒介する大量流通の仕組みの確立を目指す林流の「流通革命論」に対して批判的であり<sup>(1)</sup>、西友は「量販店に対する質販店」（御厨他 2015, p. 236）になることを理想とした。

中内氏が流通革命論を比較的楽観的に受け入れ、総合量販店事業を拡大・成長させていったのに対して、堤氏は多くの論考や著書の中で、流通産業の大規模化・組織化および流通経路の短縮論といった林流の「流通革命論」に懐疑的であり、それを徹底的に批判すると同時に、後述のようにあるべき流通革命の姿について持論を展開した（堤 1979a, 1979b, 1985, 1996）。堤氏は西武流通グループ、のちにセゾン・グループの総帥として、数々の関連企業の社長を歴任したが、彼が最も長く社長を務めたのはスーパーマーケットの西友であった〔1963年から73年まで、そして1975年に復帰したのち1987年までの通算22年間〕（御厨他 2015, p. 236）。1960年代の流通革命論では、その革命の主体として想定されていたのはスーパーマーケットであり、まさに西友スーパーはその業態であったにもかかわらず、堤氏はその営業形態には当初から批判的であり、この事業にほとんど思い入れを示していない（同上書, pp. 222-224, 236）。また、晩年に自らの小売業における経営者としての人生を振り返った時、「前半は西武百貨店、後半は無印」（同上書, p. 237）と述べ、「唯一かろうじて流通革命が成功したと思ったのは無印良品」（同上書, p. 220）であったと回想している。堤氏が晩年まで問題とし、探求し続けた真の流通革命とは何であったのだろうか。

堤氏はセゾン・グループの総帥として流通産業

を牽引してきた代表的な経営者であると同時に、自身の著作の中で独自の流通産業論を展開してきた理論家・思想家でもあったが、その理論的内容が流通・マーケティング研究で十分に取り上げられてきたとは言えない。本稿の目的は、堤氏の著作を文献内在的に分析することを通じ、彼が一貫して批判し続けた「流通革命論」の内容を整理するとともに、堤氏が提示した流通産業のあるべき姿がいかなるものであったのかを明らかにすることにある。したがって、西武流通グループまたはセゾン・グループが解体にいたった敗因を分析することや、堤清二氏の経営者としての資質や能力を評価するということを目的にしているのではない。さらには、堤氏は周知の通り、辻井喬という名で詩人かつ小説家としての執筆活動も行ったが、辻井喬の名で残された文芸作品を文学的な見地から批評するということも筆者の能力をはるかに超えるものであるため、ここでは考察の対象としない。

本稿は基本的には思想史・学説史的な研究であるが、堤氏の思想は、彼の経営者としての実務経験と密接に結びついているものであるために、彼がその時々になされた実践的問題状況の分析を併せて行うことで、その理論的問題状況の理解の助けになると思われる。したがって、次節ではまず、堤氏の実践的問題状況の理解のために、彼がいかにして一大流通グループであるセゾン・グループを形成していったのか、その史の変遷を整理する。そして第3節では、堤氏の論考や著書（堤 1963, 1976, 1977, 1979a, 1979b, 1985, 1996）を取り上げて、その独自の「流通革命観」や「流通産業論」の内容を分析するとともに、その延長線上に展開された消費社会批判の文献を渉猟することを通じ、彼の理論的焦点の変遷および問題状況の変化を整理して、堤氏の流通産業論と消費社会批判の全体像を包括的に理解・解釈する。

## 2. 堤清二の事業展開

### 2-1. 西武百貨店の成長

堤清二は、1927年に実業家で西武グループの

創業者である堤康次郎と青山操の長男として東京都三鷹に誕生した。当時、康次郎は妻帯者であったが、清二が中学生の時に康次郎の籍に入って「堤」姓を名乗るようになり、東京の麻布にある康次郎の大邸宅である米荘閣に操と妹の邦子とともに居を移した（御厨他 2015, p. 11）。それ以降は裕福に過ごした清二であったが、それまでの幼少期は子供ながらに家計の苦しさを感じたといひ、貧しかったころの記憶を回想している（児玉 2016, pp. 65-68）。

清二は 1948 年に東京大学経済学部に入學すると、同級生の誘いから青年共産同盟に入り、そしてマルクス・レーニン主義関連の著書を読みすすめるうちに、階級闘争や唯物史観といった概念への理解を深め、1949 年には黨員として左翼運動に傾倒していった（柳沢 1991, p. 98, 御厨他 2015, pp. 31-35）。しかし日本共産党内部の権力闘争に巻き込まれ、また父親が資本家で保守党の政治家であったことからスパイ容疑をかけられた清二は党中央本部から除名処分をうけ（立石 1995, p. 113, 児玉 2016, p. 26, 御厨他 2015, p. 35）、共産党との関係が終焉する。それから間もなく大学を卒業するが、その後、1951 年に結核をわずらって 2 年間の入院生活を余儀なくされた（柳沢 1991, p. 98, 御厨他 2015, pp. 37-38, 児玉 2016, p. 26）。退院後、康次郎が衆議院議長に就任したことを機に父の秘書として務めることとなったが、翌年の 1954 年に康次郎が辞任したために、康次郎が創業した西武百貨店に入社し、支配人を務めていた清二の叔父である青山二郎（母操の弟）を補佐して経営の立て直しに着手した（御厨他 2015, pp. 42, 56, 320）。これが後にセゾン・グループを形成した堤清二の実業家としての最初の歩みである<sup>(2)</sup>。

康次郎は、大正期から中産階級にむけた別荘や住宅開発、また学園都市の建設やレジャー産業などで成功をみて、太平洋戦争前から私鉄経営にも進出した。1939 年に武蔵野鉄道（現西武鉄道）の経営を全面的に支配する目的で同鉄道が池袋駅で営業していた小デパートを買収し、1940 年に武蔵野デパートとして開業し、戦後に西武百貨店

と改称した上で、改築をへて 1952 年にターミナルデパートとしての体裁を整えた。康次郎は、西武百貨店が西武鉄道と同様に、現金収入が得られ、かつ経験がなくとも発展可能であると考え、店舗の改築と拡大に取り掛かった。しかし、康次郎の西武系事業体の経営の中心は伊豆箱根、軽井沢あるいは西武鉄道沿線などでのリゾート地の大規模開発であり、百貨店はその投資資金のための一部門にすぎなかった（由井 1991, pp. 3-4）。

清二は西武百貨店に入社後、売り場での勤務を始めて間もなく、同百貨店が多くの問題を抱えていることを認識した。支配人は実務能力に乏しく、経営に必要な管理体制に欠け、管理職の社員数が少ないばかりでなく、出入業者との間の賄賂が横行するなど規律とモラルが低下していた。さらに仕入れ面では、特定の問屋への依存ないし従属を深め、さらに一流の問屋が取引をしてくれないことも問題であった。入社時の西武百貨店の下期決算においては、売場の拡張にも関わらず衣料品部門の過剰仕入れによる超過在庫と、取引先や融資先の破綻が相次ぎ、著しい減収・減益により赤字決算を余儀なくされた（柳沢 1991, p. 100, 御厨他 2015, pp. 56-57, 立石 1995, p. 118）。

1955 年に支配人が辞任し、実質的に経営を牛耳っていた専務も職を退き、清二が百貨店取締役店長に就任すると、康次郎は清二を名実ともに後継者とし、清二が店長として経営を指揮した（柳沢 1991, p. 101, 御厨他 2015, p. 59）。清二は精力的に西武百貨店の経営改革を行い、その一つが仕入先の見直しである。店舗と売場の拡大に向けて優良な仕入先を確保するために、従来の仕入先を調査して不良な取引整理するとともに、三越や伊勢丹など代表的な百貨店の仕入先を来訪し、各業界で有力な商社やメーカーと新たな取引契約を結び、取引関係を強化した（柳沢 1991, p. 102, 御厨他 2015, pp. 61-62）。さらに、売上動向をつかむために「タグシステム」を導入した。切り取り値札を商品につけ、売れた商品は値札のタグの半券を箱に入れることをシステム化したことにより、これを集計して何がどれだけ売れたのか、月々の部門別の売り上げを比較的早く把握できるよう

になった（御厨他 2015, p. 61）。もう一つの改革は、頻繁に管理職の会議を開くとともに、一般社員に対しても現状の問題点と改善への意見を社員の階層を問わず提言させたことである。清二の提案によって従業員組合が設立されていたことも影響して、社員の中に自主的な意欲が向上していたため、改善提言は多数に上った（柳沢 1991, p. 102）。そして、「日本一の百貨店」を目指すという目標を掲げ、社員のモラルアップを高揚させた（同上書, pp. 102-103）。また、清二は大規模な店舗の拡張工事も行い、品揃えの充実策や売り場配置を刷新すると、他店をはるかに凌ぐ目覚ましい成長を遂げた。1956年から1960年の間に売り上げは3.7倍に伸長し、1961年には月商で都内百貨店のなかで売上高第一位の業績を取めた。この日本一の月商高は一時的なものであったが、年商レベルでも三越、伊勢丹、高島屋について都心百貨店の第4位に上昇し、池袋のターミナルデパートの筆頭としての地位を確立した（同上書, pp. 109-120）。

## 2-2. 拡大戦略と西武流通資本グループの形成

1950年代後半に急速に成長を遂げた西武百貨店は、1960年の下期に半期で初めて100億円の売上高を達成し、また1961年下期には西武鉄道の利益を大幅に凌駕して、西武系諸企業のなかでの西武百貨店の地位を急速に向上させた（柳沢 1991, p. 102, pp. 127-128）。この頃になると、西武鉄道からの間接的な借り入れから脱却し、銀行からの長期借り入れによって百貨店独自の経営戦略を展開することが可能になった（柳沢 1991, p. 128, 御厨他 2015, p. 62）。

1961年に清二が代表取締役役に就任すると西武百貨店の新しい事業展開の起点となる長期5カ年計画を策定し、5年後には4倍の企業規模である年間1,000億円の売り上げを実現することを目標とした。この高度成長計画の達成のために若い幹部社員を中心に構成される18の研究委員会を発足させ、西武百貨店の事業展開および新規企画の具体的内容と、管理機構などについてトップの提出したアイディアをもとに調査・研究させ、その

成果を調査室が集約し、これに基づき池袋店など百貨店部門の具体策をはじめとして、新規事業が相次いで企画、実施されるようになった（柳沢 1991, pp. 128-129）。調査室の主導の下、1960年代初めから「百貨店から百貨店業」のキャッチフレーズを掲げ、「百貨店業」を生活に必要な衣食住全てに関わる商品とサービス一般を提供する商社活動と位置付け、物品販売業以外の新規事業に乗り出し多角化が試みられた。それは自動車や石油・LPG、航空事業、ヨットハーバー経営などのレジャー・レクリエーション事業、自動販売機事業、不動産事業、ホテル事業など幅広い領域に及んだ。しかし、その事業部門の多くは収益力に乏しく、1960年代半ばには別会社に改組されることになり、「百貨店業」の呼称は次第に用いられなくなったが、こうした初期の多角化の試みが西武流通グループの形成の端緒となった（同上書, pp. 175-194）。

こうした百貨店とは無関連の事業への多角化に並行して1960年代に進められたのが、小売業態の拡張であり、スーパーマーケット・チェーンの西友ストア（1983年に西友に改名）の出店である。西友ストアの前身は1956年に設立された西武百貨店の100%子会社である株式会社西武ストアであり、これは百貨店の分店という形で量販店の経営に着手する目的で設立された。西武百貨店では、1956年に分店課を設置し、百貨店に要請される小規模店舗の地方出店の調査と設立業務を担当した。西武ストアには明確な出店政策が存在していたわけではなく、西武鉄道をはじめとする西武系諸会社幹部の縁故関係や、西武鉄道の販売分割地のための商業施設、住宅公団による要請などで分店課に持ち込まれる百貨店法の適用範囲外の小規模店舗が西武ストアの所属となっていたに過ぎなかった（同上書, pp. 134-137）。また、その経営はモデルとしたアメリカのセルフサービス店とは程遠いものであった。

そこで1962年に清二の指示のもと提案機関としてストア委員会が組織され、西武ストアの経営不信の原因を把握するとともに、改善提案がまとめられ、本格的な量販店としてのチェーン・



オペレーションを行う必要があるとの判断にいたった。そして1963年にスーパーマーケットのチェーン・ストアとして株式会社西友ストアが発足し、本部には商品部において集中仕入を行い、商品構成は食品と非食品をそれぞれ50%とし、将来は自社ブランド商品を開発することが計画された。また既存店舗は西武線沿線の駅前小型店であったが、思い切った大型化を実行されるとともに、「脱西武」が掲げられ、西武線沿線に制約されない出店政策のもとで多店舗展開が進展した（田付1991, pp. 379-382, 386-389）。

アメリカのロサンゼルスへの西武百貨店の出店にともなう駐米経験を通じて、清二自身も量販店の時代が到来するという実感を持っていたが、チェーン・ストアとしての西友ストアの創業と運営は、西武百貨店の従業員でロサンゼルス出店の責任者を務めていた上野光平氏に任せた（立石1995, p. 199, 御厨2015, p. 96）。西友ストアは「佐藤が理論を作り、三島がそれを主唱し、上野が実行した」（立石1995, p. 201）と評されている。その当時、日本ナショナル金銭登録機（現日本NCR）でアメリカのチェーンストアの調査研究を行なうとともに、日本で小売業関係者を招いて「モダン・マーチャングアイジング・メソッド・セミナー（MMM）」を担当していた佐藤肇氏（のちに西武百貨店の社外スタッフ）がチェーン・ストアの理論的な骨子をつくり、三島彰氏（元『週刊エコノミスト』の編集者でのちに西武百貨店に入社）が、同百貨店から派遣されてこのMMM講座に参加して、集中仕入れや集中管理の体制などスーパーマーケット経営のノウハウを学んだ（田付1991, pp. 383-384, 御厨他2015, pp. 217-218）。そして上野氏の陣頭指揮の下、経営コンサルタントの渥美俊一氏の指導をうけ、単品管理、作業標準化、施設合理化といったアメリカ式のチェーンストア店経営のノウハウを忠実に実行していったことで、1967年から2年間で店舗数は26から68へと拡大しスーパーマーケット・チェーンとして急速な発展を遂げた（田付1991, pp. 394-395）。

西武百貨店および西友ストアの多店舗展開が

進展し、また既述のように多角化戦略がとられるようになったことに並行して、仕入れ関係の子会社も急速に増加すると、1963年に清二はこれら関連企業を束ねるべく西武流通資本グループの旗揚げを行なった。これは西武鉄道から脱却して自らのテリトリーを宣言したものであった（同上書, p. 252）。これに伴い、西武百貨店を中心として事業関係をもつ7社を糾合した企業グループを統括する組織原理が必要となった。そのため清二によって提示された経営理念が、1963年に経営方針として掲げられた「中央集権連邦制」である。さらにグループ各社の事業展開はできる限り独立性・独創性を高めることが必要であるという問題意識の下、こうした能力を発揮できる環境をグループ各社ともできるだけ均等に保つために、清二は相互批判・自己批判が可能となるような組織運営のあり方として「経営共和主義」を提唱した。この「中央集権連邦制」と「経営共和主義」が、流通グループの諸事業の統括原理となったのである（同上書, pp. 246-248）。1968年の年頭に「新しい西武の体質づくりをしていくうえでの三つの武器」の第一として位置付けられたのが「企業理念としての経営共和主義」であり、「経営の戦略としての多店舗展開」と「経営の思想としての消費者最優先」という残る二つの要素とともに掲げられた。これは、顧客最優先主義に立脚して顧客の声が従業員に受け取られ、その現場の声が直接トップに伝わって経営に反映されるような体制と説明され、相互批判と自己批判の精神が社内の組織のあり方として理念化された（同上書, p. 249）。

この「中央集権連邦制」は、1964年に堤康次郎が急逝した後、ワンマン経営者亡き後の西武系諸事業（西武百貨店、国土計画興業、西武建設、伊豆箱根鉄道、西武鉄道、近江鉄道、西武バス、西武化学工業、豊島園）を統括するための原理としても拡張的に用いられることになる（同上書, pp. 248, 252）。康次郎の死後間もなく「西武コンツェルン経営の基本路線」という規約が作成され、経営三原則として、康次郎の「感謝と奉仕」を経営理念とし、最高意思決定および調整機

関として火曜会をおき、国土計画興業、西武百貨店、西武鉄道、西武化学工業の4社への権限委譲と集中管理、すなわち清二の提唱した中央集権連邦制を原則に、集団指導による民主的運営を行うことが規定された。従前、西武グループの中心企業は不動産事業を担当していた国土計画と、沿線の宅地開発を行っていた西武鉄道であった。康次郎は存命中、清二に西武百貨店を任せて代表権を与えながらも、最後まで西武百貨店社長を名乗ることを許さず、新規店舗に関しても西武鉄道や国土計画の土地を利用する出店以外は基本的に認めなかった（立石 1995, pp. 145-147）。康次郎の死後、清二は西武百貨店のみを相続し<sup>(3)</sup>、西武鉄道から百貨店の株を買取った（御厨他 2015, p. 84）。この中央集権連邦制に基づくグループの統括原理は、支配力の強い西武鉄道などグループ中核企業からの西武百貨店に対する介入や制約に拒否権を得ることを可能にし、西武百貨店を対等の地位に引き上げることを目的として、清二のリーダーシップの下で導入されたものであった（田付 1991, pp. 253-254, 立石 1995, pp. 126-127）。まさに「基本路線」で示された連邦制は、西武系事業の主流派であった西武鉄道や国土計画興業からの西武百貨店の独立宣言であった（田付 1991 p. 248）。

康次郎の死後、ますます多角化を推進して拡大戦略を採り、成長を遂げるようになった西武流通資本グループは、1968年下期の経営方針において、社会に新しい緊張関係、すなわち大独占資本対中小資本、大独占資本対消費者という緊張関係が生まれつつあるとの認識をもち「生産者の寡占状態に対応する社会勢力として、我々は消費者の側に立って仕事をしていかなければならない」との立場を規定し、「新しい価値基準」に沿って行動することが同グループの社会的使命であることを明確にした（同上書, p. 249）。これまでは量的な拡大によって成長を遂げ、小売業で首位の座についた西武流通資本グループであったが、清二は「企業は、その経営規模の大きさに価値があるのではなく、何をしようとしているのか、何をしているのか価値基準がある」という考えのもと、社

会性の希薄な「経営共和主義」に代わり、新しく「市民産業グループ」を目指すという理念を提唱した（同上書 pp. 250-251）。この時期には、同グループの活動領域は不動産事業や宅地開発事業を含み、単に流通という概念だけで捉えることができなくなっていき、「ディベロップメントにはプラス面とマイナス面があって、とにかく開発すれば人間はしあわせになれる、などという楽観的な時代は、もう終わった」（同上書, p. 251）と指摘した上で、自主性をもった都市市民すなわち「平和で人間的な生活を送りたいと願っている人たち」の要求に価格・品質・安全性などの面で幅広く応えていくために、大規模で合理性をもった企業であることが自らの責務である規定し、明確に「量から質へ」の転化を宣言した（同上書, p. 251）。清二の熱心な主唱にも関わらず、この「市民産業」という表現が一般になじみにくく、グループ中枢機関ですら消化不良に終わったとはいえ（同上書, p. 261）、この「市民産業」の考え方が、後に文化事業や街づくりに力点を置いた「生活総合産業」としてのセゾン・グループの形成の始点になったのである。

### 2-3. 質販事業集団への転換

この清二が主張した「量から質へ」の転化は、西友ストアにおける実践で具体的に現れた。首都圏における提携によって多店舗展開を図って規模の経済を発揮することに加えて、関西、北陸、長野への進出を果たし、ナショナルチェーンとしての方向付けが決定した（田付 1991, p. 401）。従前、合理化を図るために本部で一括集中仕入れを行うマーチャンダイザー制を敷いていた。これは、商品の企画から仕入れ、販売計画、値付けまでを統一的に管理するもので、西武ストアは創業から渥美俊一氏の提唱するチェーンストア理論を忠実に実行して成長を遂げてきた。しかしながら、販売に対する仕入れの優位を前提とするマーチャンダイザー制度の下、マーチャンダイザーに強い権限を与えて店舗管理も委ねたために、きめ細かい店舗対応が困難であったことに加え、マーケットの動向を把握する店長の販売努力への意欲

を削ぎ、単純労働者として位置付けられた店舗従業員の側にも仕事の質への不満が高まった（田付 1991, p. 412-413）。そこで 1970 年に組織の改正を行うとともに、店舗の自主性を重んじたセントラル・バイニング・システムへの転換が行われた。従来、店舗運営部の一元管理のもとにおかれておいた各店舗が、販売部の直轄管理になるとともに、各商品部は店舗売場管理機能が外された（同上書 p. 399）。そして地区担当制を導入し、店舗側の要求を各商品部につなぐことによって、顧客の声を品揃えに反映させて、独自の判断で品揃えすることができるようになった（同上書, pp. 399, 413）。1970 年代末ごろから、従来のチェーンタイプの量販店から脱皮して、西友ストアは「質」を重視する「質販店」（小山 1991, p. 449, 御厨他 2015, p. 236）を志向する動きが始められ、そのポイントとして（1）良い品質の商品を安く売る店、（2）売り場は常に整備され清潔で気持ちの良い店、（3）商品知識を身につけ、お客様の立場に立ったサービスの店、（4）地域のお客様に合わせた店づくり、品揃えの店、（5）社員ひとりひとりがきちんとした管理と責任が明確になっている店、といった点があげられ、この考えを徹底させるために、1980 年 9 月から「良質の輪運動」が社内ですtartした。これは労使が参加する生産性向上委員会の主宰した運動であり、小集団活動を基盤に社員全体の意識改革が推し進められた<sup>(4)</sup>（小山 1991, p. 449）。1983 年にはコンビニエンスストア事業や文化事業を含む多角的な複合事業を展開する企業グループを志向して、社名を「西友ストア」から「西友」に変更した。同年の堤清二の年頭挨拶では「脱量販店」が述べられ、量販店からの決別が宣言された。この変化は、量販店西友ストアから、いわば質販事業の西友グループへの転換とみられた（同上書, p. 447）。

このような状況を背景に生み出されたのが、無印良品として開発された西友のオリジナル商品である。1960 年代からスーパーマーケットチェーン各社は自社のオリジナル商品、すなわちプライベート・ブランド（PB）の開発に乗り出し、販売を開始していた。しかしながら、日本におけ

る PB 開発を先導していたダイエーでさえ必ずしも PB 戦略を成功させることができず、外資小売企業との提携を通じてそのノウハウを知識移転しようと試みるも、独自の PB 戦略のビジネス・モデルを構築することができずに苦心した（戸田 2014）。清二は父康次郎が 1962 年に開店した西武百貨店のロサンゼルス店が管理や閉店業務のために頻繁に米国に滞在していた経験を通じて、1960 年代にシアーズ・ローバック社の卓越した商品開発能力を発揮して PB 商品の販売で小売市場を牽引していることを知った。そして同社との接触を試み、1973 年にカタログ販売の提携を、1976 年には技術移転協定を締結した（御厨他 2015, pp. 81-82）。シアーズが独自の商品開発を行っているラボラトリー（商品研究所）に清二が招かれた時、そこで彼が目にしたのは、世界各国のメーカーの 20 種類ほどのカメラが集められて分解され、どの程度のスペックのカメラが一番消費者に求められているのか、またそのスペックのカメラを製造するためにはどの部品や素材を使えば、どこまでコストを抑えて製造することができるのかを緻密に分析されていたことだった（同上書, p. 218）。

清二は西武百貨店に入社した当初から、同百貨店の商品仕入れが問屋や納入業者に強く依存していることを問題視し、問屋の勧める商品をただ陳列するだけでは競争力を強化できないと危機感を募らせていたため（同上書, pp. 82-83, 199）、まさにシアーズのように市場性のある製品の企画や開発に携わるバイヤーを育成することが西武百貨店に必要なだと強く認識した。しかしながら、それまで行われてきた仕入れ担当者と問屋・納入業者との蜜月関係を瓦解する試みは失敗に終わる。納入業者は商品構成や価格に関する主導権を握ることができる一方、百貨店の仕入れ担当者は返品制度によって売れ残りのリスクを回避できるという点で双方の利害が一致していたため、シアーズ流の商品開発に西武百貨店の仕入れ担当者たちが大きな抵抗を示したことがその原因であった（同上書, p. 204）。結局のところ、仕入れ担当者の意識改革を実現することはできず、問屋を外してバイヤーを育成するという清二の目論見は不首尾に終

わった（御厨他 2015, pp. 219–220）。

その後、百貨店で失敗したバイヤーの育成を、西友ストアのPB開発で試みるのである（同上書, pp. 204–205）。PBであれば、はじめから問屋が存在しない商品を作ることが可能となる。清二はその問題意識を以下のように述べている。「問屋が存在しない商品を作ったわけです。しかも徹底的に安い。発想はきわめて単純です。同じものをつくって、そこにアルマーニ、ミッソーニ、ディオールという判を押せば三割高くなる。これはどう考えても不合理。だからブランドを抜き、その代わり品質は保証する。（中略）買い取り、問屋を抜き、それでやっていったらどうか、ということです」（同上書, p. 220）。この清二のPB開発の発想は、1970年代に西武百貨店が他社に先んじてエルメスやイヴ・サン・ローラン、ルイ・フェローなど多くの高級ブランドの代理店契約を実現したことによって、高級化と高いファッション性による差別化の土台を形成して成功を遂げた西武百貨店のアプローチとは全く真逆の方向に向かうものであった（柳沢 1991, pp. 213–216, 田付 1991, pp. 337–340, 御厨他 2015, pp. 196–199）。

すでに西友は1969年にPB商品「ウエストバック」を発表し、第一弾はスープ、緑茶、パン粉、食パン、ジュースの5品目を発売していたが（セゾングループ史編纂委員会 1991, p. 20）、1974年に商品科学研究所を設立して、1976年にはPB商品の全面的な見直しを開始し、1977年にはグラフィックデザイナーの田中一光氏とコピーライターの小池一子氏が提案した「SEIYU LINE」をPB商品の総合ブランドとして採用することが決定した（橋下 1991, p. 161）。同年、「自分の創作による料理、その材料が豊富に、しかも合理的に調理できる素材の提供」というコンセプトの下で、調理の材料として用いることができる「料理素材缶詰」を開発・販売すると、予想を大幅に上回る売れ行きを示し、消費者の支持をえた（同上書, p. 161–162）。一般的なノーブランド商品では低価格が重視され品質が軽視されていたが、SEIYU LINEは商品の構造的機能を見直し、その

機能からみて無駄だと思われるものをそぎ落とし、良品を低コストで調達し廉価で供給することを基本理念とした（同上書, p. 161）。

SEIYU LINEの成功で蓄積したメーカーとの直取引でえたノウハウを生かし、清二や田中一光氏、小池和子氏ら社外の専門家を交えた社内での度重なる議論を通じて、独自のブランド・アイデンティティの確立が慎重に行われ、「わけあって安い」というコピーの下、西友のPB商品に「無印良品」という新たなブランド・ネームが付与された（辻井 2012, p. 242）。これは便利性と浪費性、贅沢性を特徴とする1970年代と当時のアメリカの豊かさに対するアンチテーゼとして作られたものであり（堤・三浦 2009, p. 100）、生活者に素材だけを提供し、あとは消費者が自分なりに好きなように取り入れるという提示の仕方をして（同上書, pp. 98–1010）、「消費者に自由を取り戻してもらう」（同上書, p. 103）という考えに基づいている。すなわち、小売業者が生活提案を行うというのではなく、商品を自己流にアレンジする自由を消費者にあたえるというアプローチをとるPBなのである。清二は無印良品を「80年代の商品開発の核」とみて、1980年に第一次の31アイテムを西友ストア全店、ファミリーマート、西武百貨店、などでいっせいに販売することを決定した。初年度の売り上げ目標は30億円であったが、実績は目標の2倍近い55億円を達成し、1984年には300億円と爆発的な成長を遂げた（橋下 1991, pp. 164–165）。その重要な推進力になったのは、1983年に清二の発案の下、「これは質販店である」と社内を説得して、東京・青山に無印良品の路面店を出店したことであった（辻井 2012, p. 293）。後に清二はこの青山出店について以下のように語っている。「今、青山学院大学の斜め向かいに二階建ての無印ショップがありますが、あそこで独立型の無印良品をまず始めました。でも始めるまでに二ヶ月ぐらいかかったのです。なぜなら、西友の担当者には自信がない。西友は郊外での店舗が基本だったからです。それで私は言いました。革新的な商品だし、革新的な販売システムを採っているから、パブリシティ効果



は絶大だ。練馬の先の何とか町だったら、最近は何新聞記者も怠惰だから来ない。けれど青山だったら見にきてくれる、と強引に押し切りました。それでやって、がぜん売上が急上昇しました。」(御厨他 2015, p. 221)。無印良品の独自の革新的なブランド・アイデンティティと、この路面店の出店戦略により、競合するスーパー各社が展開していた「安かろう悪かろう」という PB のイメージとは全く異なる、独自のブランド・イメージの構築に成功した。そして清二自身、「良品計画は、間違いなく私が独走して作った」(同上書, p. 133)と回想しているが、シアーズの商品研究所を視察して以来持ち続けていた「こうして商品づくりをするのが本当の小売業」(同上書, p. 244)であるという信念を、1980 年代に無印良品という形で具現化したのであった。

#### 2-4. 生活総合産業とセゾン文化の創造

1980 年代に入ると、清二は「投資の重点を小売から生活を楽しむ方向にシフトしようという戦略」(御厨他 2015, p. 145)を採るようになり、また西武流通グループという名称が西武百貨店を頂点としたグループと受け取られるという意識を刷新するために、「生活総合産業」を標榜するようになった(小山 1991 p. 383)。小売事業ではファッションビルのテナント経営を主とするパルコやコンビニエンスストアのファミリーマートを開店し、また外食産業ではレストラン西武を設立し、また不動産開発が中心であった西武都市開発は西洋環境開発と社名を変更して、まちづくりやリゾート、ホテル経営までを含む総合ディベロップ企業へと変革した(同上書, p. 371)。またクレジットカードの「セゾンカード」事業の西武クレジットや保険・損保事業を展開する西友ファイナンスの展開、そして世界的なホテルチェーン企業であるインターコンチネンタルホテルの経営権取得など、急速かつ多様な拡大が遂げられ、西武流通グループは小売・流通にとどまらず、保険・金融業、製造業、外食産業、環境開発、航空・物流業などに総合的な企業グループに性格をかえ、もはや流通グループの事業領域を超越して

いた(同上書, p. 384)。そこで 1985 年に、従来の「西武流通グループ」から、生活総合産業としての「西武セゾングループ」に改称し、1986 年に清二が西武鉄道取締役を辞任して西武鉄道グループとの直接的な関係が消滅した後、1990 年には「西武」の名前をはずして「セゾングループ」を発表した(同上書, pp. 383-386)。セゾングループのマネジメントは、従来の株式保有、役員派遣といった上下の支配関係に基づくピラミッド型ではなく、グループの構成メンバーによる情報ネットワークに基づく目標創出的で弾力的に結合させる、いわゆる並列的な「リゾーム」型を志向した(同上書, pp. 372, 394)。

セゾングループは、その事業領域の広さに加えて、その活動の一つの特徴として文化事業の拡大があげられる。1950 年代からすでに西武百貨店を中心に文化催事を継続してきたが(橋下 1991, pp. 359-363)、1970 年代には西武美術館や高輪美術館、PARCO 劇場などを開館し、1980 年代になると西武百貨店のチケットセゾンの展開、音楽専門店の WAVE 館の開店、映画配給会社のシネセゾンの設立、映画製作事業への進出、銀座セゾン劇場、銀座テアトル西友のオープン、さらには、書店のブックセンター・リブプロの開店、出版社のリブポートやトレヴィル、パルコ出版の創設、多目的ホールのミニシアターであったスタジオ 200 の開設、FM 放送局の J-WAVE の開局、そのほか西洋環境開発が八ヶ岳音楽堂を完成させるなど、「文化のセゾン」「セゾンの文化」というコーポレートカルチャーが際立って形成されたのが 1980 年代であった(同上書, pp. 81, 396-397)。また、西武百貨店の広告は、当時新進気鋭のコピーライターであった糸井重里氏を起用し、商品の機能や価格を訴求する広告ではなく、成熟した消費社会における物質的ではなく、精神的な豊かさの実現を問うようなキャッチコピー(「じぶん、新発見。」「不思議、大好き。」「おいしい生活。」「ほしいものがほしいわ」など)を冠した広告を展開し、西武百貨店の時代を先取るような進歩的なイメージを確立することに成功した(橋下 1991, pp. 88-89, 御厨他 2015, pp. 129-131)。

池袋を本拠地としていた西武百貨店は1969年に渋谷に出店をし、1973年には渋谷でファッション専門店のテナントビルであるパルコ<sup>(5)</sup>を開店し、1987年には西武百貨店に隣接する生活雑貨専門店のロフトを開業した。渋谷はすでにターミナル百貨店の東急が立地していたものの、地理的条件が良好である割には魅力度が低かった（御厨他2015, p. 119）。しかし、西武百貨店が渋谷に進出してパルコと繋がると、エリアとしての広がりを持ち、またパルコの前をパルコ通り、井の頭通りからパルコに至る道をスペイン坂というように新たな名称をつけ、渋谷を若者のファッションの街へと新たに作り変えた。そして渋谷を中心とした若者のファッション文化は「パルコ文化」と称されるようになった。清二自身、セゾン文化の本流はコンテンポラリー・アートを中心とした現代美術館であり、『ミュージック・トゥデイ』<sup>(6)</sup>であったと考えており、パルコ文化はセゾン文化のなかのライトな部分、またはサブカルチャー的な部分であった（同上書, pp. 212）と回想している。まさにセゾン文化とは、「時代精神の先取り」（同上書, pp. 211）であった<sup>(7)</sup>。

この西武百貨店の渋谷進出は、清二に小売の「まちづくり」という新たな着眼点を与えた（御厨他2015, pp. 124-126）。その具体的な現れの一つが、1985年にセゾン・グループの総合ディベロッパー企業であった西洋環境開発が兵庫県尼崎市で行なった新しいまちづくりを目指す商業空間としての「つかしん」の開発である。グンゼの紡績工場跡地約2万坪を再開発したもので、映画館やショッピングモール、レストランに加え、小川や樹木、池などの自然、広場、教会、商店、街並みなど、いわゆる「街」としての要素を配置したことが最大の特徴であった。この空間に8,800坪の西武百貨店が配置されたが、街全体から見ると必ずしも中心施設ではなかった（小山1991, pp. 410-411）。清二はつかしんの開発について「街なんだから、デパートは西武百貨店じゃなくなたっていいんだ。高島屋でもどこでもいいんだ」（御厨他2015, pp. 214-215）とあって社内混乱させたと回想しているが、ここからわかるように、清二の

構想では、つかしんは西武百貨店のための都市開発ではなかった。開発企業が「構造物」の集合体を建築するという従来型の都市開発ではなく、「暮らしと遊ぶ街」というキャッチコピーのもとで「街」を創るという壮大なプロジェクトであった<sup>(8)</sup>。つかしんを始めとする大型開発によって、街づくり企業としての西洋環境開発を世に知らしめた（小山1991, p. 570）。

しかしながら、こうした西洋環境開発による大型投資の失敗がのちのセゾングループの解体の要因となってしまうのである。1991年に清二は64歳の時にセゾングループ代表を辞任し、引退を表明したが、同年、中堅商社のイトマンの絵画取引事件に西武百貨店つかしん店の元課長が関与した疑いで逮捕され、翌年には、同じく西武百貨店で医療機器の架空取引問題が発覚し、社員から逮捕者がでた。その時、西武百貨店代表取締役相談役だった清二は社長とともに記者会見を開いて謝罪した（『日経ビジネス』2018年1月8日号, p. 59）。また、バブル経済の崩壊後、巨額の負債を背負った西洋環境開発と、グループ企業でノンバンクの東京シティファイナンスの多額の不良債権問題が表面化すると、その債務処理のために良品計画やファミリーマート、吉野家、インターコンチネンタルホテルなど、優良なグループ企業の切り売りを迫られ、およそ200社から構成されたセゾングループの解体の主因となった（御厨他2015, p. 148, 『日経ビジネス』2018年1月15日号, pp. 68-69）。経営責任の明確化という理由で、麻布の米荘閣（康次郎の私邸かつ西武グループの迎賓館としても利用され、のちには記念館でもあった）を銀行団に担保として差し出し、2000年に西洋環境開発が清算された際には、清二の約100億円の私財提供を余儀なくされた（『日経ビジネス』2018年1月15日号, p. 70）。清二は晩年、グループの問題について以下のように述べている。

「いろいろな点で、意図と具体的な企業の歩みとのあいだにギャップが広がっていた。それは特に80年代後半から90年代にかけて大きくなる。この時期に、セゾングループに構造上の欠陥が生まれてきました。指揮命令系統に混乱

が起きたからです。つまり〔中核会社セゾンコーポレーションがグループ会社に〕強制する権利がない。当時は持ち株会社が禁止されていましたから、株式で支配するとか、親子関係をきちんと法的に整備するといったことができない。もう一つは、同じことですが、『統一参謀本部』をつくれなかった。ファイナンスや人事などいくつかの部門でグループとして掌握する体制が作れなかったのです。相談してやっているという感じはあり、できていると思っていました。しかし、実は存在していなかった。それから、財務上では、借金中心の資金調達の問題。この3点です。」(御厨他 2015, p. 144)。

セゾングループは幅広い業種にまたがり多種多様の事業を展開してきたため、ここで堤清二が行なってきた全ての事業を網羅することは不可能であるが、彼の実践的問題状況が1960年代後半から「量から質へ」の変化という形で見られ、スーパーマーケット事業では本部一括仕入れのマーチャンダイザー制から店舗の自主性を重んじるセントラルバイイング制や地区担当制に変化したこと、そして商品の質や機能性を重視した無印良品というPBの開発を实践したことが第一の特徴としてあげられる。さらに1980年代から「人間的な生活を送りたいと願っている」自主性をもった都市市民の要望に答えるべく、「投資の重点を小売から生活を楽しむ方向にシフトしようという戦略」を採り、商品の品質の向上という概念をこえて、消費者の生活に質の向上をも実現すべく、生活総合産業グループとして文化事業や都市計画、街づくりといった観点を重視して「時代精神の先取り」を試みるようになったということが第二の特徴として整理できよう。こうした実践的な問題状況の変化に対応するように、清二は著書の中で流通産業や消費社会のあるべき姿について持論を展開してきた。次節では、清二の著作や論考を時系列に取り上げ、その経営思想の変遷を再構成しよう。

### 3. 堤清二の流通産業論と消費社会批判

#### 3-1. 流通革命論における資本的視野と社会的視野

堤は、1963年に「経営者とヴィジョン」と題された論考のなかで、技術革新と大衆市場の成長という二つの経済変革の環境下において、経営者が持つべき経営ヴィジョンがいかなるものであるかを考察している。1961年下半年期から始まった景気後退を背景に、所得倍增計画および各個別企業がそれまで持っていた長期計画が俄かにに変更を余儀なくされている状況に鑑みて、長期計画というものは、「明日の決定を正確に行う為の計画である」というDruckerの言葉を引きながら、それまでに企業が有してきたものは長期計画でもヴィジョンでもなく、ただの成長ムードであつたと述べている。そして、「ヴィジョンがヴィジョンたり得るのは、変革の苦しみを知り、それを予知している構想でなければならない」(堤 1963, p. 75)と述べた上で、「ヴィジョンを持たない長期計画は本質的に成立し得ないし、科学的な長期計画を持たぬヴィジョンは単なる夢にしかない」として、ヴィジョンと長期計画の相補性を主張している(同上書, p. 76)。

これに続けて、ヴィジョンの源泉をどこに求めるべきであるかを問い、これは他の総ての構想と同じく現実のなかから、現実との接触の過程で醸成されるものであつて、(1) 現実の選択と(2) それへの働きかけ(実践)、そして(3) 実践を整理し普遍化する理論の3つの要素からなると規定する(同上書, p. 77)。堤は、他業種および異質の企業との接触がヴィジョンに与える影響を重視し、とりわけ国際的な企業接触と海外市場への認識の深化は、従来とは異質のヴィジョンを与える契機になると主張する。さらに、米国のビジネス・スクールにおいては、一見ビジネスとは関係ないような一般教養的な問題を集中的に取り上げることによって豊かな想像力や理解力を養う条件を作るとともに、次元の異なる分野に経営者を置いて感覚的かつ精神的接触の機会を増やすことが

意図されている点を取り上げて、アイデアやヴィジョンは単一質の経験の中で積み上げられてきたものとは異なる現実に目を向けることで新しいものへの認識能力を高め、創造性を増し、飛躍の機会を作ると主張している（堤1963, pp. 77-78）。しかしながら、日本の経営者を取り巻く環境は、認識能力を維持しにくい社会慣習または生活様式であると主張する。経営の場以外においてもなお、経営者としての立場によって規定されざる得ない社会慣習は、経済変革の成長を志す経営者にとっては決して好ましくないと述べる。経営者もまた経営者である前に市民であるという、近代社会の前提を不明確にすることによって、経営とコミュニティとの関係を複雑にし、市場開発の経路を屈折させる要因となっていることを問題視して、現代の経営者は日本的な風土から脱皮して、ヴィジョン創造の可能性に挑戦すべきであると述べている（同上書, p. 78）。

さらに、ヴィジョン創造のもう一つの源泉である「理論」の効用について、流通革命論を引き合いにだして論じている。流通革命論は、理論それ自体の論理構成が緻密であることが、その理論の正確性とは関係がないという事実を証明してきたと指摘し、現代の日本の流通革命論では革命後のヴィジョンが、果たしてアメリカの流通経路のパターンとどこがどう違って創造的であるのかを捉え損なっていると批判する。複雑な日本の流通経路がいかに形成されてきたか、その歴史的条件を日本経済史の視点から、さらには国際経済の状況から捉え、日本の現実からの出発でなければ理論の正確性を欠くことになるとして、現実認識の補助手段としての理論の物神崇拜性を打破した時においてのみ、理論はヴィジョンの源泉になる主張している（同上書, pp. 78-79）。言い換えれば、堤にとって1960年代初頭から活発に展開されることになった流通革命論は、まさにヴィジョンを欠いた理論であって、ビジョンなき理論は、経営者のビジョンに何ら示唆を与えるものではないと批判するのである。

堤（1963）の論考は、必ずしも流通革命をテーマとしてこの問題を全面的に扱ったものではない

かったが、1976年に「流通業の今日的ルール」というタイトルで行われた大店法に関する雑誌インタビューの中で、大店法の問題は流通革命の問題として捉えるべきだという問題意識を示し、流通企業の持つべきヴィジョン（ここでは「視野」という表現を使用している）について語っている。大店法の問題は、流通が合理化・近代化して消費生活がもっと便利になるべきだという一方で、大資本が生活の隅々まで浸透してしまったら自分たちの個人生活まで事実上管理されてしまうのではないか、かつ零細中小小売業者が大資本の力で滅ぼされるのはよくない、という二つの正反対の方向に向かう議論であることを示した上で、大多数の業界のリーダーたちが量販店が大きくなることは正義であるという考えに立脚していることを問題視している（堤1976, pp. 162-163）。日本の流通・小売業界はいまなお近代主義の革命を必要としている一方で、一人ひとりの人間的価値を発想の起点として、産業社会をどう作り変えていくかという、脱産業社会のための革命を必要としていると主張し、前者の革命が「資本的視野」に基づくものであるとすれば、後者の革命は「社会的視野」を基礎にすると述べ、低成長時代をむかえて、この複眼をもったマネジメントが求められていると主張する（同上書, pp. 164-165）。また、具体的大店法の運用については、大規模小売業者の新設や増設に関する調整機関である商業調整協議会、すなわち商調協は「資本の論理」の場ではなく、「生活の論理」の場であるべきだと提案している。商調協のメンバーが地元の商業資本がリーダーになっている場合が多く、彼らは「資本の論理」で選ばれた人々であるために、消費者の生活者としての論理が脱落することが多いことを指摘し、商調協のあるべき姿として、討議の場には申請者である大規模小売業者と商工会議所のメンバーを共に除き、消費者・市民団体、地方自治体の代表者だけが参加して、公開の場で消費者の立場からはっきりと討議できるようルール化すべきであるという持論を展開している（同上書, p. 166）。すなわち、資本的視野にもとづいた「資本の論理」と同等に、社会



的視野に基づいた「生活者の論理」が確立することを重要視しているのである。堤（1976）によると、1960年代の流通革命論は「資本の論理」にのみ依拠したものであったが、1970年代の流通の変革を推し進めている論理として、「資本の論理」と「生活者または消費者の論理」の二つが混在していることを主張して、流通革命論における新たな視点として「社会的視野」の重要性を強調したのであった。

さらに1977年に行われた「成熟社会と消費構造の変化」と題された講演録で述べていることによれば、「経済社会の成熟が人間の幸福の増大に本当につながっているだろうか。（中略）価値観の変化や近代主義の神話の崩壊が起り、豊かになればそれだけ幸せになれると素朴に信じてきた時代が去りつつあり、成熟社会現象がもたらす社会全体の不安やためらいが不況ムードを促進していると言える」と主張している（堤1977, p. 204）。そして、従来の統計手法は時系列的な比較をする上では意味があるが、大衆消費市場のマーケティングに使用するには数字だけではわからない要素が増えてきているとして、数字の背景にあるソーシャル・ニーズをつかむことが重要であると指摘する（同上書, pp.205, 210）。消費構造の変化に言及して、新しい商品選択動向として①単品の優位性、②素材の重視、③色彩領域の拡大、④生活空間の演出、⑤do it yourselfの欲求、⑥文化雑貨の増大、といった特徴をあげ（同上書, pp. 206-209）、必ずしも流行やムードに左右されにくい自主選択消費が進展している点で、堤（1976）で展開されたような個性や差別化に向かう生活者・消費者といった消費意識の変革が顕在化していることを主張したのであった。

ここまで取り上げた堤の論考では、経営者のヴィジョンや大店法、消費者の動向などといった幅広いテーマの中で、流通革命に言及して小売・流通業者のあり方が議論されてきたが、それ以降の著作（堤1979a, 1979b, 1985）では、流通革命を主題とした議論が展開されるようになる。その内容については、以下で改めて整理しよう。

### 3-2. マージナル産業としての流通産業

堤（1979a）は、中央公論の増刊号の中に収められている「1980年代の流通産業」という論考であり、同じ特集記事では当代の流通首脳としてダイエー社長の中内功氏、イトーヨーカ堂社長の伊藤雅俊氏、そして堤清二氏の三人の論考が掲載されている。中内氏と堤氏の流通革命に対する主張が対照的であるため、ここではこの二人の主張を対比して見てみよう。

中内氏は、チェーン・オペレーションを通じた流通革命を推進してきた約20年を振り返り、1970年代後半には量販店の百貨店化、または百貨店復権論が存在することを認めながらも、1980年代は「売れる」時代から「売る」時代への転換が必要であるという。「すべてのお客様に、すべての商品を並べて、それを選択していただくということでは何十万坪の百貨店をもってしても不可能である」（中内1979, pp. 56-57）と述べて、「それぞれの企業がそれぞれの理念をもって、それを商品化し、その理念に基づいた生活提案をお客様に選んでいただくことによって、日本ではじめて多様化の時代がくる」（同上書, p. 57）とし、80年代を理念に基づいた生活提案の時代であると主張している。そのためには、メーカーの流通系列化を通じた販売力に対して量販店がカウンターベリング・パワー（対抗力）を発揮し、寡占化するメーカーが選択の幅を狭め、ひいては量販店が消費者に対して選択の幅を広げていくというヴィジョンが示されている（同上書, p. 57）。カルテのライター、モンブランの万年筆といった、ブランド神話を破壊して、本当に値打ちのある商品は何か、そしてその商品に関する情報を積極的に提案していくことこそが、情報産業としてのダイエーの使命であると述べている（同上書, p. 57）。そしてゼネラル・マーチャンダイズストアと呼ぶ総合販売小売業や、コンビニエンスストア、ディスカウントストア、スーパーマーケットといった4種類の業態を軸に、周辺に専門店グループや外食産業グループを配置して、多様化する消費者のニーズに全方位的に対応するということが主張された（同上書, p. 58）。

他方で、堤氏は、大量流通・大量消費に対応した流通機構の近代化、すなわち経営をマニュアル化し、チェーンオペレーションを展開して、組織化および大規模化する方法に異を唱える。このことによって、小売業を装置産業化し、流通のオペレーションそのものを規格化するやりかたは、T型フォードの製造に代表される量的思考・画一化の考え方と同じであり、「流通という極めて人間臭い世界に資本の論理を貫徹させようという考え方」（堤 1979a, p. 68）は基本的な思い違いだといふのである。流通というのは、「資本の論理」を受けて近代化していかねばならない側面と、この「資本の論理」にはついに吸収され得ない「人間の論理」、すなわち個人の消費生活という側面と、この二つが共存しているである。これは堤（1976）で原型が示された、「資本的視野」と「社会的視野」という二分法を継承したものであり、その両者の境界領域的な産業という意味で、流通産業を本質的に「マージナルな産業」と定義している。日本の流通革命の第一の問題点は、どこまで資本の論理を貫徹すべきか、すべきではないのかを見極めないまま、一方の資本の論理だけを追求したことが、その基本的な間違いであると主張するのである（堤 1979a, p. 68）。そして第二の問題点としては、欧米をモデルにして、それに近づくことが近代化だという思考であり、日本の特殊性をすべてネガティブにとらえて、日本には日本流の近代化があるという発想が皆無であったことを指摘している（同上書, p. 69）。

欧米のモデルに従い、小売業が規格化され、チェーンオペレーション化されたことによる弊害は、どこの店に行っても同じものが売っているという品揃えの規格化にも繋がった。しかしながら、堤（1979a）の主張するところでは、消費欲求の多様化の時代にあつて、1980年代の流通産業は消費者が何を期待し、どのような生活欲求を持っているかを的確に解説し、それに応えていかなければならないという。この議論の中で、堤氏は、先に中内氏の主張した「生活提案」という概念を真つ向から否定する。「生活提案」という言葉は、「提案」というと聞こえが良いけれど、押

しつけにはならないかということを懸念するのである。「提案」するのは流通業者ではなくあくまでも消費者であり、その意味で流通業者は本質的にマーケット・オリエンテッドでなくてはならないと警鐘を鳴らし、方向づけのない「提案」はかえって危険であると批判しているのである（堤 1979a, pp. 70-71）。そこで強調されるのが、消費者が「提案」するものをうけて、加工業者と流通業者が共同して消費者の「提案」を満たすことができるマーケット・オリエンテッドな商品、すなわち PB 商品を作り出していく機能であり、これが実現することによって前近代的な中小企業も発達し、消費者の欲求にも答えることができると述べている（同上書, p. 71）。

また、本来的に生産と流通というのは相互補完性を前提とすべきであり、中内氏が強調する「カウンターペーリング・パワー」や、生産資本に代わって流通資本が使用を支配するという権力奪取の論理構造は、流通革命の初期は、それによって低価格販売が実現するという効能があったかもしれないが、市場が多様化した時代にあつては、消費者にとっては何の魅力もないとして、生産者の市場支配に対抗するような形で、逆に今度は流通が市場を支配するというような中内流の「しっぺ返し」の論理では真の意味での生活提案はできないと批判するのである（同上書, p. 71）。

そして、マージナル産業である流通産業が、資本の論理ではなく、人間の論理に基づいて市場志向またはマーケット・オリエンテッドであるためには、マーケットが発信しているサインを理解する必要がある、その場合には、その国や地域での歴史、文化、風土というものの中に、そのサインがあることを見落としてはならないという（同上書, p. 71）。何らかのマス現象には必ずオリジンがあり、それは歴史的なものであるかもしれないし、その時代の社会的・文化的・思想的な現象の中にあるかもしれないが、そこを的確につかんで大衆市場が送っているサインを解説するキーワードを掴むことが肝要であると述べている。流通産業は、社会や文化を的確に見通す力が必要であり、その意味でも、欧米モデルを理念型とするの

ではなく、その国の特徴を見直した上での近代化が求められると主張している（堤 1979a, p. 72）。

また、堤（1979a）は、流通を包み込む都市空間をみてみても、たとえ歴史的に形成された町並みを持っている都市に行っても、量販店は同じような店を作り、そのことにより町並みが破壊され、破壊こそが善であるという考えさえ存在することを批判する（p. 69）。流通産業が「資本の論理」にひた走ってきた結果、こうした都市空間の画一化や歴史的町並みの破壊という現象が生じたという事態に鑑みて、堤（1979a）は「人間の論理」を強調するのである。この視点はすでに堤（1976）で議論された「社会的視野」を踏襲したものであり、こうして人間的価値を起点に産業社会を変革する、脱産業化の考えかたが示されたのであった。

### 3-3. 流通産業論の視角とマーケット主導型産業への変革

『変革の透視図』と題された堤（1979b, 1985）は、堤（1979a）の論考で提示されたアイディアや概念をもとに、それらの要素を拡張的に展開しながら流通産業の変革をいかなる視点で考えるべきかを問う著作である。この問題意識通り、その内容は近代化思想の考察や、政治と流通政策の関わり、社会・文化論的視点から考察した大衆消費市場の分析など、多岐にわたるが、ここでは堤の流通産業論への視角とその変革への方向性に対する考え方に絞って議論を整理しよう。

堤は、流通産業を対象とした「流通産業論」がまだ学問として体系化されていないことを問題としながらも、その体系化のための一つの要素として「流通革命論」の展開を取り上げる。まず、堤（1979b）が問題とするのは、佐藤（1971, 1974）が理論化した「流通産業革命」の概念であり、寡占メーカーと大規模化した流通企業とが市場支配権を互いに奪い合い、大規模流通業者がそれを奪うことで流通革命が達成されるといった考え方である。これは先に中内（1979）が支持した流通革命論の観点と同様のものであるが、その思考は Galbraith（1952）が提示した、小売業におけるカ

ウンターバイリング・パワーの形成に基づいたものである。Galbraith は、シアーズ・ローバック、A & P、モンゴメリーワードなど、アメリカの巨大なチェーンストアの企業例を引きながら、これらの大規模小売業者は、自身の供給源を作り出すことによって、他の供給者に対して制裁を加えることができると説明し、生産者が独占価格あるいは高価格を一方的に押し付けようとした場合、小売業者は自身の供給者を別に持つことによって、結果的には価格を引き下げるという効果を発揮することになるという考えを示した（堤 1979b, p. 18）。佐藤（1971, 1974）は、この Galbraith の考えに依拠しながら、アメリカにおける流通産業の変革の歴史的研究を通じて、流通産業、とりわけチェーンストアによる社会的対抗力の形成を評価し、それを日本の流通産業においても同様に寡占メーカーに対する社会的対抗力が発揮されると議論したが、堤（1979b）は以下の2点からこの理論を批判している。その指摘の第一点目は、支配権をめぐる闘争というだけでは、新しい科学としての流通産業論は生まれてこないという点であり、また第二点目としては「製造」と「流通」は同じ市場制経済の楯の両面であり、市場におけるリーダーシップの奪い合いは製造業者同士、流通企業同士、またはそれら相互の組み合わせによって複雑に絡み合っているものであるから、両者の関係を歴史的な観点から見直す作業こそ流通産業論の考察の出発点であるべきだという指摘である（p. 12）。

さらに、堤（1979b）は佐藤（1971, 1974）の議論への批判として、今井（1976）の議論をひきながら、量販店が旗印としてきた流通革命は、当初の華々しさとは裏腹に寡占体制という枠組みの中での一つの動きにすぎず、流通支配権の奪取は実際には成功しなかった点や、中小メーカーへの後方統合によって社会的対抗力を発揮できる可能性があった食品分野においても、スーパーマーケットが消費者のニーズに応じて商品開発をし、低コストで PB 商品を提供するという試みを積極的に行わなかった、またはその能力が欠けていたという点を指摘した。さらに矢作（1976）の実

証的な研究による発見, すなわち (1) スーパーマーケットは大手メーカーの上位集中度の高い商品群ではPB商品を開発しておらず、むしろ集中度が低くて中小企業が多い業種の商品がPBとして販売されていること, (2) 寡占大手メーカーが自社の主力ブランドではなく、クラスの違う商品群でPB商品を製造し、大手のスーパーマーケットで販売している事実に基づき、対抗力の発現としてのPB開発という議論とはかけ離れた、大規模寡占メーカーと大規模スーパーマーケットの大企業同士の相互依存・協調体制が確立していることを指摘して、本来の意味での小売業の対抗力は機能していないことを明らかにした点を堤(1979b)は高く評価し、佐藤(1971, 1974)の主張や対抗力概念の再検討を迫った、矢作(1976)の考えに賛同している。

堤(1979b)は、今井(1976)や矢作(1976)を引き合いに出し、佐藤(1971, 1974)の理論化の問題点を指摘したわけであるが、こうした批判的議論もまた、日本の流通産業を「寡占大手メーカーの支配力の打破」という点からのみ「対抗力」を捉える点で問題含みであると指摘して、対抗力の概念それ自体が内包するものが何かを検討する。堤(1979b)は、対抗力を「市場内対抗力」と「市場外対抗力」に分けて(pp. 32-34)、前者は、メーカー同士の対抗力や、メーカーと流通企業との対抗、そして国内メーカーと国外メーカーとの対抗力の3つを同定し、流通革命論ではこの市場内対抗力の第二の分類だけを問題にしていたと指摘する。後者の「市場外対抗力」は、経済的対抗力と非経済的対抗力に下位分類される。市場外対抗力の経済的対抗力とは、自作農の自家消費や手工業のように、市場制経済の枠外での一種の自給自足体制や一品生産的なもので、作られたものの価格が必ずしも市場原理にのっとったものではないという場合を指す。そしてもう一つの非経済的対抗力とは、独占禁止法や消費者運動などのように、政治的あるいは社会的な力によって非経済的に対抗力を発揮するというケースであるという。Galbraithが対抗力概念をさらに発展させることができなかった理由は、対抗力の概念が

経済学にとどまらないものであるからだろうと述べ(堤1979b, p. 35)、対抗力概念の理解のためには経済学の枠組みを超えて、市場外対抗力の非経済的対抗力をも考察する必要があると指摘する。その上で、日本のように成熟した市場経済の社会では、いかなる対抗力を考慮すべきかを問うのである。寡占メーカーが支配権を握っている大量生産-大量消費の図式の上では、マス・マーケットの中で「一般化」という力が作用するが、その一方で、寡占メーカーの支配が浸透すればするほど、「画一化」や「規格化」とは反対の非寡占的な欲求がマーケットに蓄積され、「一般化」の反作用として「個別化」や「多様化」という力が作用するようになる(同上書, pp. 35-36)。全国共通の大規模生産-大量消費が実現することが時代の進歩であり「近代化」であるとするならば、それに逆行して「個別化」や「多様化」を志向することは「保守」となる。マス・マーケットの中には、常に正反対に作用するこのような二つの力が働いていることを指摘し、マス・マーケットの成熟とともに、この保守的・反動的な心情が、対抗力の起点となりうることを主張するのであった。

流通産業は、マス・マーケットに密着している産業であるからこそ、どのような形で対抗力が発現されるかを理解する必要がある、堤(1979b)は以下のような5つの対抗力を認定する。第一が独占価格に対する対抗力としての「価格面での対抗力」、第二に、単一あるいは少数ブランドの支配に対する対抗力、すなわち「生産様式の画一化への対抗力」、第三に、労働組合の職場状況改善の運動や福祉向上、自然環境の保護、または周囲の社会的環境や都市計画に対する意識からなる「環境保全・擁護のための対抗力」、第四に商品の不当表示に対する消費者利益保護運動のような「サービス確保のための対抗力」、第五に「組織内における自己抑制的対抗力」である。この最後の対抗力は、労働組合が常に批判者としての責任と権限を行使しながら、企業の行動をチェックする役割が必要であるということを意図しているが、これにくわえて、消費者の発言が常に組織内に影響力を持つようなシステムを作り、企業組織



が自己抑制的であるべきだと指摘している。従来の流通革命論で主張されるような、流通主導権の奪取という狭い理解では、流通産業は寡占的製造業者を凌駕するということだけを目的に発展することになるが、上記のように、流通産業は消費者に直接に接触する経済活動であるゆえに、経済の側面だけで考察することは不可能であって、非経済的対抗力、または社会的対抗力を広い視野で捉え直すべきであると堤（1979b）は主張しているのである。

さらに、堤（1979b）は、1960年代初頭から展開されてきた流通革命論には5つのバリエーションがあることを指摘する。まず第一に挙げられているのは、流通革命論の開祖である林（1962）の議論である。これは日本の伝統的な流通機構において流通過程が長すぎるという問題に端を発し、細くて長い流通経路から太くて短い流通経路へと短縮されなくては、日本の流通の合理化は実現されないと主張するものであり、堤（1979b）はこれを流通経路短縮論と定義している。そして第二に取り上げられているのは、流通革命は流通経路の長短とは関係なく、流通費用の革命でなければならないと主張した荒川（1969）である。中間流通が排除されて流通経路が短縮化しても、寡占メーカーが流通系列化を行なって市場支配力が貫徹すれば、管理価格が形成されることになり、必ずしも消費者の利益になるとは限らない。社会的配給費が極小化するようなかたちで、社会的配給体系が再編されるようであれば、流通「革命」とは言えないと主張したのである。さらに、第三の流通革命論のタイプとして、流通革命とは流通産業革命でなければならないとして、既述の対抗力仮説を軸に小売主導型の産業構造を作り出していくことを主張した佐藤（1971）の流通経営革命論を挙げている。これは小売商業における経営革命の中心が、近代化を進めるためのチェーン・オペレーションの採用、すなわち大規模化と組織化にあるという主張であり、このチェーン・オペレーションの実現のためには、マニュアルを適用して業務の規格化・合理化が進展しなければならないと主張する立場である。第四のタイプは、消費者

側からの流通革命論と堤（1979b）が名付けているもので、清成（1975）で主張された議論である。それによれば、消費者のニーズの多様性や画一化された社会への批判・抵抗の増大を背景に、多品種少量生産への必要が迫られており、需要動向を的確に捉え、商品の過剰機能や欠陥性の克服を積極的に行い、低価格を実現するようなイノベーションを生産者に積極的に実行させていくためには、流通業者が情報を集約するような機能を担う、流通のシステム化が必要だと主張している。堤（1979b）は、この議論を、売り手側の供給者サイドの流通革新という従来の議論とは真逆の方向性のものとして、需要サイドの論理が起点となる流通革命と定義している（p. 146）。そして最後の五番目のタイプは、杉岡（1977）の議論に基づく考え方であり、堤（1979b）はこれを都市政策の観点からの流通革命論と定式化している。佐藤（1971）の主張に従えば、流通の近代化は社会的に望ましいことであり、消費者の利益に繋がるはずであったが、大型店が進出した多くの都市ではその社会的・文化的環境が破壊されてきた状況に鑑み、佐藤（1971, 1974）が絶対視した大型店経営近代化の理論は、商業集積を都市という枠組みや都市住民の観点から捉え直す必要性が主張されている。

第一から第三までの3つの流通革命論は、その内容や議論の焦点に相違はあるとはいえ、大量生産―大量消費を前提とした近代化発想に基づくという点で共通し、供給者側の論理を起点にしていることから、堤（1979b）はこれらを「前期の流通革命」として分類する。そして1970年代後半以降の第四と第五の流通革命論は、消費者のニーズや消費者が身を置く社会・文化環境といった、流通活動の需要側の論理に立脚して展開されていることから、これらを現代的な「後期の流通革命論」として区別している（p. 147）。堤（1979b）は、特にこの第五の議論を評価し、小売商業は地域の産業でなければならない、流通産業が人間的側面を絶対に捨象してはならないとして、流通革命論の焦点が1970年代後半以降に、「資本の論理」から「人間の論理」に移行してきたことを評価し

ているのである。

そして、流通産業を科学的なものにしていくためには、政治・文化・社会など幅広いシステムの中で考察する必要性を指摘し、続く章では政治と流通政策の関連や、日本における大衆消費市場の形成、経済における流通活動の比重の高まりなど、産業構造の変化に関する幅広い議論が展開されたのち、堤（1979a）で提示された「市場志向」または「マーケット・オリエンテッド」という概念が再出し、「マーケット主導型」の産業構造という流通産業の変革の方向性が示されるのである。市場主導型の産業構造を問題とする場合、生産が先にあつてそれを消費者に移転せしめる経営活動や「市場に自社の製品をおしつけるテクニック」としての伝統的なミクロ・マーケティングは有効ではなく、生産に先行して行われ、むしろ生産を主導するという市場の側に立って考察する必要があると指摘されている（堤 1979b, pp. 315-316）。マーケットの多様性という時代状況にあつて、マーケットの要求の変化に産業構造が対応できなくなっている理由は、第一に市場の変化を受け止めるのにタイム・ラグが大きくなっていること、第二に市場の変化が的確に製造側に伝わらなくなっていること、第三にたとえ的確に伝えられたとしても、製造側が忠実に従わないことが多いという三点を挙げ、また市場側でも消費者が本当に欲しているものを的確に認識しているとは限らないという困難性も指摘されている（同上書, pp. 320-321）。このような市場と生産の乖離を、人間的な市場の側に立って調整する機能を持った産業構造作りが求められ、その際に、流通部門が調整機能をいかに発揮することができるかが重要であると主張されている（同上書, p. 320）<sup>(9)</sup>。

さらに市場の多様性に対応すべき流通産業は、流通革命論の致命的な欠陥にさらされているとして、「人間の論理」が市場から流通産業に従事する従業員へと拡張される。佐藤（1971）で議論されたようなチェーン・オペレーションは、流通業をフォード社のテイラー・システムのごとくにすることが「近代化」だと思い込み、チェーン・

オペレーション遂行のための作業の「マニュアル化」を推進した。製造業におけるマニュアルとは、まさに一分一厘それに違わず動くためのマニュアルであるが、流通業におけるマニュアルは、現場の従業員が自分の判断で自由に行動を組むための基準としてのマニュアルであるべきである。しかしながら、流通小売業をマニュアルによる装置産業化にすることが試みられて、製造業におけるマニュアルと同義に理解されたためにマニュアルの導入によってモラル・ダウンが生じ、生産性が低下した（堤 1979b, pp. 143, 324-325）。流通革命論の致命的な欠陥は、「市場の多様性」を「労働の多様性」へと組織していくべき流通業に、工場制生産様式を適用しようとした点にあると主張するのである（同上書, p. 325）。

流通産業の本質は堤（1979a）で述べられたように、「資本の論理」と「人間の論理」の境界に位置するマージナル産業であり、社会・文化・政治など、経済のシステムを含む全体の中で検討されなければならない、市場志向型というのは、「資本の論理」と「人間の論理」とを現実の企業活動として調和させていくための土俵であると結論づけている（堤 1979b, p. 346）。流通構造を変革するための透視図は、マーケット主導型産業構造への変革であると主張するのであった。流通という産業部門が生産物＝商品を消費者ないし、ユーザーに渡す機能を持っており、流通過程の終点で、流通業者は商品を交換価値から使用価値に転化させる役割を担っている。すなわち、資本の論理の結果生み出された商品の交換価値は、人間の論理では使用価値として認識されるということであり、その境界に存在する流通産業はマージナルであるということである。堤（1985）はマルクスの資本論の一節を引き「商品交換は共同体、またはその成員と接触する時点で現れる。この地点で交換取引が始まり、そこから共同体の内部に反作用し、これを解体するような作用を及ぼす」（p. 309）と主張する。また、「本来、人間の個性的な生活過程であるべき消費は、労働力の再生産過程としての意味をもっていて、それ以外ではない」という一節から、マルクスが消費を本来

人間の個性的な生活過程と指摘していたことをあげ、今日、豊かな社会が一部の国々において成立し、再生産過程に必要である以上の生産物を消費できるようになり、そこでは消費の『個性的な生活過程』としての性格が、経済学の問題として浮上していると指摘し、消費の経済社会学についての検討が必要であるという問題意識を提示する(堤 1985, p. 310)。流通経済の議論において、百貨店、スーパー、専門店など、いかなる業態が生産性を向上させて成長可能であるかというような技術論が時代の関心ごとであった時期を越えて、むしろ流通と消費の理論が、全経済社会の変化の行く末の考察にとって主要な舞台となるべき状況が生まれているという認識の下、今日必要なのは理論としての流通経済論、あるいは「人間の学」としての消費経済学の構築であると指摘している(堤 1985, p. 310)。しかしながら、堤 (1985) では、この点について踏み込んだ議論をされることなく、この問題意識は堤 (1996) に引き継がれるのであった。この消費社会に関する問題については、項を改めて整理しよう。

### 3-4. 消費社会の概念とマクロ・マーケティング論

堤 (1996) は、前項までに議論してきたマージナル産業論の弱点、すなわち「人間の論理」という概念の抽象性と平板性を克服するための試みとして執筆されたものである。1991 年に実務から引退したのち、信州大学、一橋大学、日本福祉大学、埼玉大学において、続けて講座を持つことになったことを契機に、講義ノートを作成する過程で「人間の論理」が抽象的になった理由は「消費」という概念の理解が通念によりかかっていたところにあると気づかされたという(堤 1996, p. 241)。そこで「人間の論理」を明瞭にするために、「消費」という活動や「消費社会」の本質的な特性が何であるのかを問い、通説的な「消費」または「消費社会」というものを批判することが堤 (1996) の主要な目的となっている。

堤 (1996) の指摘によれば、産業社会の成立当初は、いわゆる「供給は需要をつくる」と主張し

た「セーの法則」に従い、生産こそが重要であり消費は経済学の対象外の行為であったが、産業社会が技術的に進歩し、市場の世界的な広がり、市場と社会の関係の本質的な変化の中でその性格を変え、消費もまた生産と同じように重要な研究対象と捉えられるようになると、生産と消費は対等な概念になったという。このような状況から、生産と消費を結ぶ流通産業が、大量生産方式に相應するシステム変革を行うべきだとする「流通革命論」が生まれたと指摘する(堤 1996, p. v)。

流通革命論はあたかも生産者優位の思想に挑戦する理論のように喧伝されたが、堤 (1996) は、はたして実態はどうであったかを問う。流通革命論の理論的構造は、第一に大量生産方式に見合う大量消費のための流通システムを構築すること、第二にその新しい流通システムの上になんて価格決定権を流通産業が掌握する、およびそのための流通産業の経営意識の改革と経営システムを整えるというものであったが、この議論では流通産業論そのものが、生産が行われて以後、製品(商品)が消費者または別の製造業者によって消費されるまでの中間過程を分析する「技術の学」という形で、自己の役割を限定してしまうと主張する。本来は生産者の論理に拮抗すべき流通理論を構築すべきところを、産業社会の中に構築することによって流通産業部門の「体制」への転位を促進させるにとどまったと結論づけている(同上書, pp. 19-20)。「消費社会」という名の社会は、大量生産に見合う大量消費の社会であり、それはすなわち、生産者のための消費社会である(同上書, p. 24)。商品として生産された生産物を消費者に渡す過程で、交換価値から使用価値への変化を実現する、すなわち「資本の論理」が終わり「人間の論理」が始まる結節点に存在するマージナル産業である流通産業が、「資本の論理」にのみ限定された形で流通革命を議論した点に問題があると堤 (1996) は指摘するのである。

消費社会のもう一つの特徴は、需要を上廻る生産物が製造されているということであり、この状態では製造と消費は直接結びつかない。市場をより多く獲得するためには、生活必需の要素以外



の性格をその製品に付加することによって、「差別化」が実現されなければならない(堤 1996, p. 88)。堤(1996)は、競争が原価の逓減をもたらして、より広範な人々がその製品を消費しようとする状態をもたらす場合、または新しい技術開発を刺激することによって、より省資源的に、より機能的に優れた製品の製造を可能にする場合には、「人間の論理」に妥当するということができるが、差別化それ自体が目的になった場合、その競争は消費者の非合理的な情動に訴えてでも差別化を納得させようと務める結果、多くの場合、非人間的な競争となると主張する(p. 88)。

また、従来の経済学で考えられていた「消費」とは、欲求の充足であり、支払い能力に支えられた需要が満たされるための行為であったが、今日の「市場」とは、大量生産と大量消費が均衡する大衆市場であり、個々の構成員が満足しているか、幸福と思うかどうかにかかわりなく、富裕度はストックとフローの数値で表され、貨幣価値として表現されるようになる(同上書, p. 90)。すると、同じ社会の中での他者や、他国民と比較して、富裕度の較差が認識されるようになり、相対的に富裕度が低い国民の不満が高まるという現象が、今日における消費社会の一つの特徴であると堤は主張する(同上書, p. 91)。常に欲望を刺激する商品とイメージの生産と、支払能力との不均衡によってもたらされる心理的窮乏化こそ、消費社会の性格のひとつであるという。現代の豊かさは、豊かさに対する記号にすぎず、ここでは、消費は欲求の充足ではなく、欲求と消費はともに生産力の拡大のための媒体となる(同上書, p. 91)。産業社会が健全だった頃、消費は商品が消費される時点において、それまで交換価値として流通してきたモノ＝商品が、使用価値として蘇るということであったが(同上書, p. 91)、商品が記号として流通するようになり、人々が商品を使用価値として消費することをやめた社会が出現すると、流通産業はそのマージナル性を失う。記号交換をその基本的な構造とする社会にあつては、流通は境界においてではなく、社会システムの中核に姿を表す。「資本の論理」は個人が商品を使用する場

にまで入り込み、「人間の論理」が消え、「資本の論理」こそが自由と無限の欲望に基づいた「人間の論理」であるという思考が生まれる。流通産業は、このような消費社会の出現とともにその性格を変え、「資本の論理」に支配されてしまうと主張するのである(堤 1996, p. 92)。

そして、消費社会の消費者は商品の「真偽」は問題にしないという。たとえその商品が本物であつても広告や雑誌で得られたイメージと乖離していれば納得せず、消費者の価値判断は使用価値ではなくイメージに依存するのである(同上書, p. 118)。商品交換が使用価値という意味を帯びている商品交換であることをやめて、記号交換になっているのである(同上書, p. 121)。商品が表象として交換過程に提出されるようになったということは、お互いの商品間の差異の演出が従来とは比較にならないほど重要になったことを意味し、この差異は使用価値としての差異ではなく、イメージの差異なのである(同上書, p. 122)。堤(1996)は「本来、人間の個性的な生活過程であるべき消費は、市場制生産様式のなかにあつては、労働力の再生産過程としてとらえられ、それ以上でもそれ以外でもない」というマルクスの言葉を引用し、消費は、労働者が賃金を受け取り、それでパンやバターを買うという、労働力を再生産する必要から行われる行為であつて、市場制生産様式の下にあつては本来の意味での「消費」、すなわち「人間の個性的な生活過程」としての消費は存在せず、巨大な生産システムに組み込まれた機械的動作の一部として繰り返されるものとしての「消費」にすぎないと主張する(pp. 21, 24)。しかし、今日の産業社会における消費の実態は、「労働を支えるための消費、そのための商品」というパラダイムさえもが消滅し、商品はリゾーム化した記号として浮遊しているという。こうした現象は経済全体が幻影と化していることを示し、そこで商品交換は物象化されて象徴交換となったのである。ここでは、商品は社会的有用労働の結晶であることをやめ、記号として欲望の対象になっている(同上書, p. 95)。「資本の論理」が人間の内部にテリトリーを求めて動き出した社



会」こそが、堤（1996）の批判する消費社会なのである（堤 1996, p. 99）。

消費社会においては、本来「人間的行為であるべき消費」が、逆に人間を支配するようになったという点から、堤（1996）は消費社会を批判するのである（同上書, p. 191）。消費は、産業社会が成立する以前は、それ自体が楽しみであり、また別の場合には部族間・人間の間での儀礼交換であり、コミュニケーション形成のための行為であったが、産業社会は人間の特徴を「生産」に認め、生産を優位に捉え、そのための「消費」を構想したのである。このコペルニクス的に転換された消費と生産の関係から、有用な消費と浪費とを分別する思想が生まれ、有用な消費はいつの間にか資本にとって有用な消費と考えられるようになり、人間の生活の過程としての消費は姿を隠さなければなくなった（同上書, p. 192）。そして堤（1996）は、多くの消費社会論が消費についての概念を産業社会の中に閉じ込めておいて、ただその枠を広げた修正主義的産業社会論であると批判する。そして、この修正に大きな貢献をしているのがマーケティングであると指摘する。市場調査、販売促進、販売のための経路の選択、販売のための組織の形成・訓練・技術の開発・実行、販売結果の集計と分析等、生産と流通と消費を結ぶ「マーケティング」行為の総体は、産業社会の発展や成熟に応じて内容を変化させてきた（同上書, p. 193）。もっぱら消費の増大を目指し、微細な差異化と記号性の追求で意図的に需要を創出してきたのがマーケティングという企業活動なのである。日本のバブル期における、投機と区別のつかない消費、絵画や貴金属、土地の買い漁りに現れていた現象は、「本来、人間的な生活過程であるべき消費」ではなく、非個人的、画一的浪費の自己増殖過程としての意味しか持っていなかった（同上書, p. 94）。産業社会のパラダイムを転換しようとするのなら、マーケティングもまた根本的に位相変換を試みなければならないと指摘する（同上書, pp. 24, 192-193）。堤（1996）は、20世紀を「広告代理店とテーマパークの世紀」と表現し、その活動を支えているマーケティングは、大

量に生産した商品を市場で売りさばくための技術であり、転じて、消費という記号をも商品化する演出の技術になっていると指摘し、産業社会のパラダイムを転換するためにはマーケティングもまた、根本的な発想の転換が求められると主張している（p. 24）。「消費」という言葉の本来の意味、すなわち「人間の個性的な生活過程」としての消費概念に立ち返り、自己完成、自己成就としての消費の概念を形成するためには、消費の記号化を排除する必要があることを強調するのである（堤 1996, p. 24）。

また、産業社会がもたらす負の影響、すなわち自然環境の破壊、人間の精神構造と感覚構造に与える歪み、その結果もたらされる過程の崩壊、社会の原子化の下での諸規範の消滅などに対して、反省に立って新しいマーケティング思想が生まれてきていることを評価している（同上書, p. 193）。その具体的な表れが、マクロ・マーケティング論と社会デザイン論である。堤（1996）は、Dholakia et al（1994）の論考に言及し、マクロ・マーケティングの発想に基づいて、モダンからポストモダンへという文脈の中でマーケティングのあるべき姿を探求していることを評価し、さらにDholakia et al（1994）で示された、消費者からカスタマイザーへという概念にも注目している。Dholakia らによれば、ポストモダン下では、消費者は消費される存在という役割を超えて、自分自身のイメージをカスタマイズしながら、自ら消費体験を作り上げるのであり、「満足」「効用の獲得」「使い尽くし」「価値の消去」といった消費の特徴を追いやり、「興奮と体験」を求めるという（Dholakia et al 1994, 邦訳 pp. 54-55）。このような消費の新たな概念が、堤（1996）が構想している「人間の個性的な生活過程」としての消費像を分析するための糸口になることを期待するのであった。

このようなマクロ・マーケティングへの堤氏の関心は、1995年7月に埼玉大学で開催された「マーケティングと開発」に関する国際会議に堤氏が招かれ、マーケティング研究における新たな展開を見聞したことが重要な契機となっている

(堤 1996, p. 232)。Dholakia らの研究は、記号論的マーケティング論にしばしば見られるような、個別企業の戦略立案への役立ちを主目的としたミクロ的な視点によるものではなく、モダン社会の変化という幅広い文脈からマーケティングと消費の変化を捉えようとするものであり、マクロ・マーケティング研究の一環と位置付けられている (Dholakia et. al 1994, 訳者解題, p. 65)。アメリカにおいてマーケティング管理論が隆盛を極めていた時期に、価格操作、産軍複合体、独占的支配力、サリドマイド禍、欠陥車問題などを契機に、社会が企業活動に批判の目を向けはじめ、社会に対する企業の役割についての関心が増大したことの直接的結果として、マクロ・マーケティング研究が始まった (薄井 1988b, p. 9)。その初期の主要な研究領域は、第一にマクロ・マーケティングの歴史研究、第二にマーケティングの「外部性」問題としての「生活の質」や「環境の質」に関わる問題、第三に開発途上国におけるマーケティング (流通) と消費に関する研究であった (薄井 1988a, pp. 88-89, 1988b, p. 10)。また、1970 年代の終わり頃から、ここの商品生産に奉仕する結果もたらされたデザイン過剰状態に対する反省から、社会的機能を強調することによってデザイン思想の根本的転換を志向した「社会デザイン」論は、都市計画までもその視野に含めていることを堤 (1996) は評価している (p. 194)。こうしたマクロ・マーケティングや社会デザイン論は、産業社会の枠内にあって、これらの活動を資本主義の一番端にまで持っていくという意味でのマージナル化の試みであるというのである (堤 1996, p. 194)。堤氏は 1979 年の著作では、マーケティングを「市場に商品を押し込む技術」と厳しく断じていたが、1996 年の著作ではマクロ・マーケティング論に言及し、マーケティング研究内部での消費社会への向き合い方に変化が起きていることを評価しているのである。「社会デザイン」という概念が改めて意識されているように、人間のための、人間に従属するマクロ・マーケティングが市場行動のためのマーケティングの上位概念として構築されるべきであると主張したのであった (堤

1996, p. 158)。

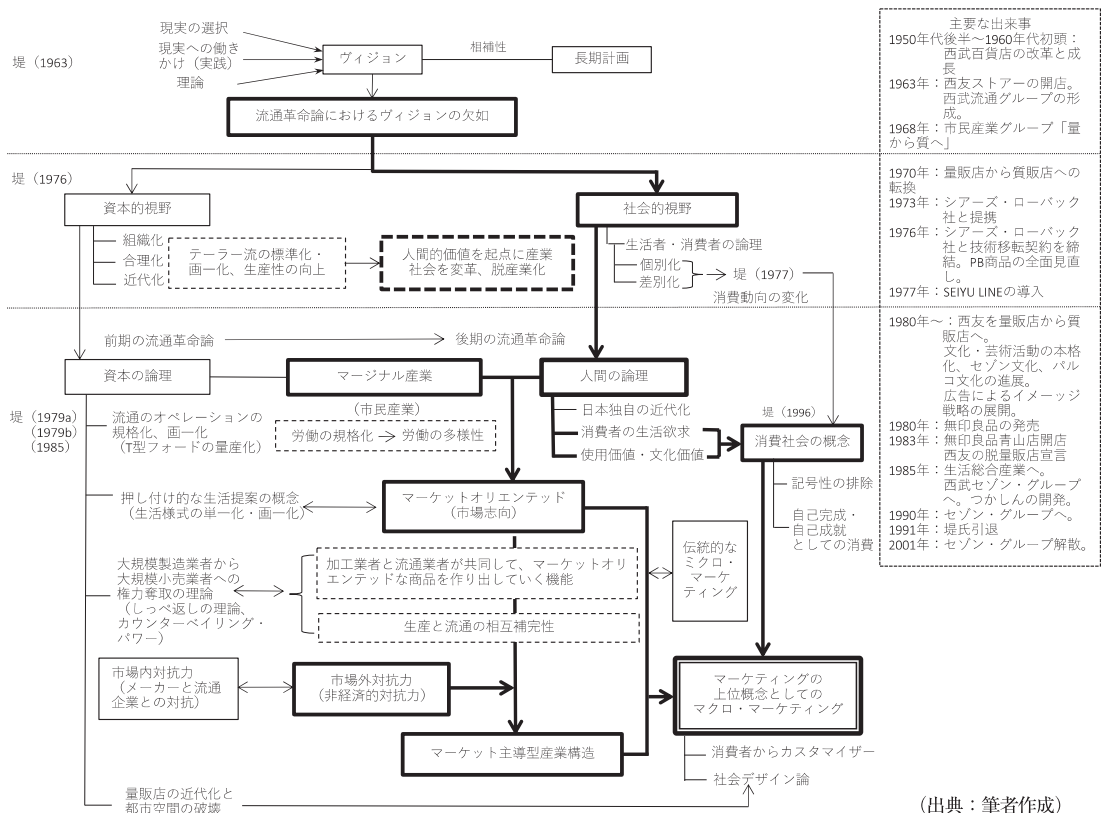
### 3-5. 堤清二の流通産業論と消費社会批判における理論的問題の変遷

これまで、堤 (1963, 1976, 1977, 1979a, 1979b, 1985, 1996) で展開された議論を渉猟しながら、彼の流通産業論や消費社会論における主要な論点がいかに変化してきたかを再構成してきた。その変遷をまとめたものが図表 1 である。

堤 (1963) は経営者のヴィジョンに関する議論から始まり、経営者のヴィジョンに影響を与える要因として、現実の選択、実践、そして理論をあげ、当代の流通革命論におけるヴィジョンの欠如に対する問題提起がなされた。そして堤 (1976) では、流通革命論が「資本的視野」に基づいて展開されたことが問題であったことが指摘され、流通産業は「社会的視野」も有すべきであることが述べられた。この社会的視野は、個別化や差別化を求める消費者の動向に目を向けさせ、堤 (1977) の消費動向の変化に関する論考につながった。

また、この「資本的視野」と「社会的視野」という二つの視角は、堤 (1979a) において、「資本の論理」と「人間の論理」という表現に変わり、これが堤 (1979b, 1985) へと引き継がれ、この二つの論理の境界に存在するものとして流通産業が市民産業、またはマージナル産業と定義されて、堤独自のマージナル産業論の原型を形成した。マージナル産業である流通産業は、「人間の論理」に寄り添い、消費者の生活欲求を解説し、充足することが求められ、交換価値を使用価値または文化価値に変転させる役割を担う。それは自ずと、マーケットオリエンテッド (市場志向) であることを要請し、流通産業はマーケット主導型の産業構造であるべきだという主張が展開された。この議論の中で、加工業者と流通業者が共同して、市場志向的な商品を作り上げていく、すなわち PB 戦略の重要性も議論されたのであった。そして、堤 (1979b, 1985) においては、マーケット主導型産業を志向するためには、「市場に商品を押し込む」といった古典的なミクロ・マー

図表1 堤清二の流通産業論と消費社会批判における理論的問題の変遷



ケティングから脱却する必要性が主張された。

さらに、マーケット、すなわち消費者の欲求の解説や充足を主題とする人間の論理の曖昧性を解消するために、堤 (1996) では消費社会の概念を問題として議論が展開された。堤 (1996) が批判した消費社会とは、微細な差異を追い求め、記号化された商品の消費であり、企業のマーケティング活動が広告などの手段を通じてこれを助長してイメージによる差別化を行ってきたことを問題視した。堤 (1996) は、消費を自己完成・自己成就、または「人間の個性的な生活過程」としての概念化し、このあるべき消費社会の実現にはマクロ的な視点をもって市場に向き合う必要があることを主張して、マーケティングの上位概念としてのマクロ・マーケティングの重要性を議論した。

人間の論理の概念を明らかにしようという目論見にもかかわらず、堤 (1996) の議論は独自の表

現方法から難解な部分がおおい。その不明瞭さの原因は、彼が批判しようとした消費の概念には二つの特徴があり、それらが混同して議論されているからであると思われる。堤 (1996) の中で語られる「消費」の概念は、第一に大量生産に対応する消費の量的な拡大を意味する大量消費であり、第二は記号化された消費、すなわち、ブランドや微細な差別化に基づく商品イメージの消費という二つの側面を持っている。第一の大量消費の概念については、1977年および1979年の論考の中で画一化された消費から個別化を基礎とする消費への変転の必要性が指摘されていたが、1980年代に進展した消費の記号化という現象を経て、1996年の著作の中では、新たな消費の側面として記号化消費が批判の対象に加わるのである。

コピーライターの糸井重里氏が1988年に作成した「ほしいものがほしいわ」という西武百貨店

キャッチコピーに象徴されているように、1980年代末になると消費社会は飽和化し、消費それ自体が記号化される時代が到来した。こうした消費社会のありようを批判した堤氏であったが、1970年代に西武百貨店で欧米のファッション・ブランド商品の販売権を獲得してファッションの西武百貨店というブランド・イメージを確立し、またセゾン文化を通じたイメージ戦略の陣頭指揮を執ったのは、まさに堤氏その人であった。自らが作り出した消費社会に対して、まさに真つ向から批判を展開したのが堤（1996）の消費社会批判である。堤氏自身、自らの思想を「自己批判」「自己否定」と表現しているように、常に自己批判を行なって自己の成功体験からいかに脱却し、自己革新していかねばならないと述べている（御厨他 2015, pp. 130-132）。堤氏のこの思想は、西武流通グループの経営共和制の考え方の根幹として示された「相互批判と自己批判の精神」にあらわれている。これが現実的にグループ内で機能したか否かは議論の分かれるところであるが、まさに堤氏は「自己批判」から新たな事業を創造し、セゾン・グループを形成した「創造的破壊」の経営者であった。そして、実務家として自らが牽引した記号消費やイメージ消費といったものに対して、今度は思想家としての批判を展開したのが、堤（1996）の消費社会批判である。この思想家としての側面と実業家としての側面という二面性が、堤氏の経営思想の理解にとって重要な意味を持つ。堤氏の批判的思想の視点は、西武百貨店や西友ストアなどの実務経験を通じて徐々に形成されてきた。百貨店の問屋依存という旧態然とした体制への反発、中央一括仕入れで画一的な商品を全国の店舗で販売するスーパーマーケット・チェーンの経営方式への批判、高級ファッション・ブランドの販売を経て使用価値よりもブランドという記号性を訴求するマーケティングへの疑問といった事柄を通じて、徐々に問題意識が醸成されてきた。堤氏の問題意識は常に実践的問題に触発され、そして実践した事業への自己批判を通じてこれが理論的問題へと昇華し、独自の流通産業論と消費社会批判の思想が形成されてきたと言

えるのである。

1960年代末から1970年代初頭にかけて西友スーパーを量販店から質販店へと変転させ、また記号消費に対するアンチテーゼとして1970年代末から無印良品を開発した。堤氏は無印良品を「反」体制商品（堤・三浦 2009, p. 97）、または「反」資本の論理（御厨他 2015, pp. 133, 232）と称している。それには、人々がアメリカの豊かさを追求しているときに異議を唱えるという意味と、ファッションが溢れている時代にファッション性を追求しないという二つの意味が込められていた（堤・三浦 2009, p. 99）。すなわち無印良品は、便利性と浪費性を象徴するアメリカのまたは量的豊かさの追求と、ブランドやイメージに基づいた記号性の追求という、この二つの大きな「体制」に対する反発から生まれたものであった。この根底には、絶えず拡張していなければならないという「資本の論理」に対する批判と、「人間の論理」への強調が横たわっている。生活者に素材だけを提供し、生活者がそれを自分なりに好きなように取り入れていくという提示の仕方が無印良品の特色（同上書, p. 98）であるが、それを具現化した無印良品は使用価値を訴求するビジネスなのである（御厨他 2015, p. 134）。この無印良品の基本的な考え方は堤（1979a）で、中内氏の「生活提案」にたいする批判の中で展開された堤氏流の「生活提案」の姿を体現したものであると言える。堤氏が提唱した交換価値を使用価値に変転させる役割を担う「マージナル産業」としての流通産業という考え方とまさに合致するものである。堤（1996）は、消費を自己完成・自己成就としての「人間の個性的な生活過程」と定義したが、1960年代末に「市民産業グループ」の理念を掲げた際に「自主性をもった都市市民の要求」に応えると主張していた通り、無印良品はまさにこれを実現したものであったと言える。「経営者としてのレゾンデートルを持っていたとすれば、無印良品まで」（御厨他 2015, p. 232）と回顧しているが、堤氏の提唱した「人間の論理」が具体的な現れとして形を成した最たるものが無印良品であったといえよう。晩年に堤氏が無印良品こそが「流



通革命を地で行った唯一の例」(御厨他 2015, p. 221)だと主張しているのは、こうした理由からだ」と解釈できる。

さらに、1980年代から街づくりや都市開発を主要な事業としていた堤氏にとって、つかしの開発は、構造物や商業施設を集積するという形で展開された従来の都市開発の考え方に対する反体制であった。その開発は、まさにマクロ・マーケティング的な視点を考慮しながら、「人間の論理」を実現する一つの試みであり、都市計画の担い手として流通産業の可能性を探るものであった。堤のまちづくり構想や都市開発の発想は、「30年早かった」(三浦 2014, p. 143)と評されているが、大店立地法が施行された2000年以降、まちづくりの視点が求められるようになった昨今、まさに堤氏の提唱した「人間の論理」が都市計画に求められているといえよう。

堤自身、1996年の著作のあとがきの中で、「本を読んだり書いたりするというような生活に入りきれず、飛び回らなければならない実社会での仕事が残っている」と語られたように、1991年に引退したのち、1996年の『消費社会批判』を最後に堤清二としての著作が発表されることはなく、詩人・小説家としての辻井喬の名のもとで書かれた著作が残されているだけである。堤(1963, 1976, 1977, 1979a, 1979b, 1985, 1996)で貫かれていた流通産業のあるべき姿に関する論考や消費社会に関する議論は、それ以上深められることはなかったが、企業倫理が問われ企業の社会的責任の重要性が問われている現代において、「人間の論理」に基づき、マーケティングが変転すべきであるという主張や、マーケティングの上位概念としてマクロ・マーケティングの視点を採用すべきであるという主張には学ぶところが多いと思われる。

#### 4. おわりに

本稿では、堤清二の経営実践と経営思想の変遷について整理してきた。そしてその「人間の論理」をもっとも体現し、マージナル産業としての

流通企業のあるべき姿を具体化しているものが無印良品であると結論づけた。周知の通り、無印良品は1989年に株式会社良品計画として西友から独立し、近年では「生活者や生産者に配慮した商品・サービスを具体化することで、世界の人々に『感じ良い暮らし』を提案する」(良品計画アニュアルレポート 2017, p. 12)という理念の下、ミクロ・マーケティングの視点に基づく無印良品の商品販売にとどまることなく、従業員が働きやすい労働環境の整備、リサイクル活動をはじめとする自然環境保全の活動に加えて、地域コミュニティの再生や活性化、途上国のサプライヤーとの直接取引や共同開発によるフェアトレードの推進や支援など幅広いCSR活動に力を入れており、マクロ・マーケティング的な視点を重視した経営を行なっている(公式ホームページ, 100の良いこと)。良品計画を成長に導いたのは、1988年に西友から分社化し、1989年に独立してから事業を拡大して実績をあげた木内政雄氏と、2000年に業績が急速に悪化したのち、劇的なV字回復を達成した松井忠三氏の成果によるところが大きく、堤氏は無印良品の基本理念や思想を形成したに過ぎないかもしれない。また、セゾン・グループを崩壊に至らしめた責任を問う声も良品計画内にあるとも言われている(『日経ビジネス』2017年11月27日号, p. 72)。しかしながら、2008年に松井氏の後任として社長となった金井政明氏(現代表取締役会長)は、「無印良品の本質がどこにあるかと考えれば、堤氏や田中一光氏ら一流のクリエイターの人たちが果たした役割は大きい」(『日経ビジネス』2017年11月27日号, p. 73)として、社長に就任して間もなく、無印良品の創業者である堤氏を社内の商品開発担当者向けの会合に講演者として招いた。また現在では、半期に一度、良品計画の役員たちが全国を周り、従業員にむけて「無印良品」についての講義を行い、その誕生の背景、誕生から現在までの歴史、ものづくりの考えかたから最新の活動まで、多岐にわたる講義が行われている(公式ホームページ, 100の良いこと)。組織間のみならず組織内での知識移転、とりわけ企業理念の移転の困難性について

て、戸田（2014）ではダイエー社の歴史的研究を通じて議論されているが、良品計画においては、創業からおよそ30年を経て、改めて創業者の思想に立ち返り、その理念形成のプロセスを社内で共有して自社のブランド・アイデンティティを再認識しようとする試みが行われているのである。金井氏は「堤さんの発言や考え方を調べながら、無印良品はどうあればいいのだろう、ということを考えている」（『日経ビジネス』2017年11月27日号、p. 73）と語っているように、堤氏の「人間の論理」の思想は良品計画の中で引き継がれ、無印良品の原点として、のちの世代の指針として生きていると言える。1991年にロンドンに進出した無印良品の店舗へ視察に来た堤氏は「ブランドを否定して生まれた無印良品が、結局ブランドになってしまっている」と表情を曇らせたと伝えられている（『日経ビジネス』2017年11月20日号、p. 58）。無印良品もまた、「資本の論理」に吸収されることなく、「人間の論理」を維持・追求し続けるためには、常に自己批判の精神が求められているといえよう。

### 《注》

- (1) 堤氏は林（1962）の流通革命論が登場した当時、それを読んだ際に「大量に生産した商品が無駄なく消費者に渡すと言うのは、統制経済の配給論と何も変わらない」として、「ひどい理論が出てきたものだ」と思ったと回想している。（御厨他 2015, pp. 217-218）。
- (2) 清二は西武百貨店に入社するにあたり、康次郎に二つ絶対条件を提示した。それは組合を作ることと、大卒の新卒社員を公募で採用することであった。従業員組合の設立については柳沢（1991）および御厨他（2015）を参照されたい。
- (3) 康次郎の遺産のうち、清二が西武百貨店のみを相続して、その他すべては異母弟の義明が相続し、喪主を義明がつとめたことから、彼が西武グループの正式な後継者に指名されたことについては、複雑な家族構成や兄弟間または親子間の確執が原因ではないかと様々な憶測が取りざたされたが（立石 1995, pp. 150-151）、1948年に清二が康次郎に除籍を願い出ていたことや、1960年代に入ってから遺産相続その他一切を辞退する旨を康次郎に伝えていたことが晩年の証言に残されている。また西武百貨店事業を自らが引き受けた理由は、清二が店と従業員への責任を感じていたことと、当時はロサンゼルス店の巨額負債によって債務超過の状態にあったことから西武鉄道にとっても引き受けたくない事業であったために双方の利害が一致したことよるといふ証言がある（御厨他 2015, pp. 84, 94-95）。
- (4) 1985年には質の西友をめざす構想をトップから現場に至る運動として実践に移したのが「アクション25」であった。1988年の創業25周年を目標においた運動で、顧客最優先の理念のもとに社員の意識改革を促し、仕事革新を起こし、エクセレント・カンパニーを実現しようという考えを基本にした「業務改革」運動として展開された。同時期には、イトーヨーカ堂が1981年の中間決算での不振要因を体質的・構造的な問題として業革を指導させ、1983年から1984年にかけて企業体質の改革を実行していた一方で、西友はチェーン店の構造的問題を一つ一つ解決していくといった具体的な成果においては遅れをとった（小山 1991, pp. 450-451）。また消費者の特性を大量仕入れに反映させるシステムを目指すも、その当時は情報処理システムが未熟であり、それを実現する方法を確立しないまま、大量仕入れのメリットを犠牲にして店舗ごとの仕入れをおこなった点に矛盾があったと、堤清二は晩年自戒の念をこめて回想している（御厨他 2015, pp. 217-218）。
- (5) パルコの出店や成長については、増田通二氏が主導して独自のパルコ文化を形成したと堤氏自身回想している。この点については小山（1991）、橋下（1991）、御厨他（2015）を参照されたい。
- (6) 作曲家の武満徹が企画および構成をおこない1973年から1992年までパルコ劇場で開催されたコンテンポラリー・ミュージックの音楽祭。
- (7) 清二はセゾンの文化活動について以下のように回想している、「今から考えてみて、小売商がやる芸術文化活動ではありませんでした。個人的な趣味でしょう。正直申し上げて、そうとしか言いようがない。あとで理屈はつけましたよ。例えば美術展を行おうと思った時、平山郁夫先生、東山魁夷先生、上村松篁先生、そういった人は、何十年と三越、高島屋が押さえて、食い込みようがないじゃないか。食い込むのだったら前衛的なもの、などという。でもそれは無理やりつけた理屈で、本当はそういうほうが好きだったから。それを説明するのに詭弁を弄していたということでしょうね。」（御厨他 2015, p. 248）。

- (8) 清二の「つかしん」を通じた「街づくり」に対する考えが、社内および設計業者に首尾よく伝わらなかったこと、さらには、つかしんの街づくりとしての運営の仕方やシステムを構築することに失敗したことについては、御厨 (2016) に詳しい (pp. 214-215)。
- (9) 堤 (1985) は堤 (1979b) の増補版であり、この調整機能としての流通産業の役割が情報化の進展によって増大することが指摘され、流通産業は「情報ネットワーク型」になるという方向性が示されているが、情報化の進展という時代の変化を指摘しているにとどまっており、さほど議論が深められているわけではない。

# 《参考文献》

## 【著書・論文】

- 荒川祐吉 (1969) 『商業構造と流通合理化』千倉書房。
- 飯島一史 (2014) 「経営者としての堤清二 幻想殺しのための三章」『ユリイカ』2月号, 第46巻第2号, pp. 213-228.
- 今井賢一 (1976) 『現代産業組織』岩波書店。
- 薄井和夫 (1997) 「マーケティング史研究の現状と課題に関する一考察—一日米における研究動向の比較をふまえて」『社会化学論集』第90号 (3月), pp. 13-44.
- (1998a) 「アメリカにおけるマクロマーケティング学派の形成」『季刊経済研究』第21巻第3号, pp. 77-95.
- (1998b) 「アメリカにおけるマクロマーケティング研究の進展とマーケティング史研究の課題」『流通』日本流通学会, 11号, pp. 6-17.
- 老川慶喜 (2008) 「事業継承と経営発展—堤康次郎と堤清二」『進化の経営史』有斐閣, pp. 221-240.
- 清成忠男 (1975) 『日本流通産業の革新』新評論。
- 児玉 博 (2016) 『堤清二 罪と業 最後の「告白」』文藝春秋。
- 小山周三 (1991) 「市場の成熟とセゾングループ」由井常彦編著『セゾンの歴史下巻』リポート, pp. 369-628.
- 近藤洋太 (2016) 『辻井喬と堤清二』社思想社。
- 佐藤 肇 (1971) 『流通産業革命』有斐閣。
- (1974) 『日本の流通機構』有斐閣。
- 島貫智行 (2013) 「良品計画—仕組みづくりと企業風土の醸成を通じた経営の革新」『一橋ビジネスレビュー』ビジネス・ケース No. 104, Summer, pp. 118-137.
- 杉岡碩夫 (1977) 『流通戦国時代』ダイヤモンド社。
- セゾングループ史編纂委員会 (1991) 『セゾンの活動』リポート。
- 立石泰則 (1995) 『堤清二とセゾングループ』講談社。
- 田付茉莉子 (1991) 「流通革命と西武流通グループの形成」由井常彦編著『セゾンの歴史上巻』リポート, pp. 227-458.
- 辻井 喬 (1998) 『本のある自伝』講談社。
- (2007) 『新祖国論 なぜいま、反グローバリズムなのか』集英社。
- (2012) 『叙情と闘争—辻井喬+堤清二回顧録』中央公論新社。
- 辻井 喬・上野千鶴子『ポスト消費社会のゆくえ』文藝春秋。
- 堤 清二 (1963) 「経営者とヴィジョン」『堤清二・辻井喬フィールドノート』所収, 堤清二著・アルク出版企画編, 文藝春秋, 1986年, pp. 74-79.
- (1976) 「流通業の今日的ルール」『堤清二・辻井喬フィールドノート』所収, 堤清二著・アルク出版企画編, 文藝春秋, 1986年, pp. 162-172.
- (1977) 「成熟社会と消費構造の変化」『堤清二・辻井喬フィールドノート』所収, 堤清二著・アルク出版企画編, 文藝春秋, 1986年, pp. 201-210.
- (1979a) 「流通革命論を疑う」『季刊中央公論 経済問題秋季増刊号—80年代の流通産業』(18) 5, pp. 68-73.
- (1979b) 『変革の透視図—流通産業の視点から』日本評論社。
- (1985) 『変革の透視図—脱流通産業論』トレヴィル。
- (1996) 『消費社会批判』岩波書店。
- (2000) 『ユートピアの消滅』集英社。
- 堤 清二著・アルク出版企画編 (1986) 『堤清二・辻井喬フィールドノート』文藝春秋。
- 堤 清二他 (1988) 『堤清二=辻井喬対談集』株式会社トレヴィル。
- 堤 清二・三浦 展 (2009) 『無印ニッポン 20世紀消費社会の終焉』中央公論新社。
- 戸田裕美子 (2014) 「ダイエー社とマックス・アンド・スペンサー社の提携関係に関する歴史研究」『流通』第35巻, pp. 33-51.
- (2015a) 「流通革命論の再解釈」『マーケティングジャーナル』第35巻, 第1号, pp. 2-16.
- (2015b) 「理念が問われるPB戦略」『季刊くらしと協同』秋号, 第14号, p. 1.
- 中内 功 (1969) 『わが安売り哲学』日本経済新聞社。
- (1979) 『「生活提案」への限りなき挑戦』『季

- 刊中央公論 経済問題秋季増刊号—80年代の流通産業』(18) 5, pp.56-61.
- 橋下寿朗 (1991)「流通革新の推進と新規諸事業の展開」由井常彦編著『セゾンの歴史下巻』リプロポート, pp. 1-368.
- 林 周二 (1962)『流通革命—製品・経路および消費者』中央公論社.
- 松井忠三 (2015)『無印良品が世界でも勝てる理由』株式会社 KADOKAWA.
- 三浦 展 (2014)「消費の相克—堤清二と増田通二の街づくりをめぐる」『ユリイカ』2月号, 第46巻第2号, 青土社, pp. 138-146.
- 御厨 貴・橋下寿朗・鷺田清一 (2015)『わが記憶、わが記録—堤清二×辻井喬オールラウンドストーリー』中央公論新社.
- 柳沢 遊 (1991)「百貨店の経営近代化」由井常彦編著『セゾンの歴史上巻』リプロポート, pp. 73-226.
- 矢作敏行 (1976)「対抗力概念の再検討と多元的流通システムの展開」『これからの流通産業: 佐藤貫入賞論文集』pp. 1-29.
- 由井常彦 (1991)「武蔵野デパートから西武百貨店へ」由井常彦編著『セゾンの歴史上巻』リプロポート, pp. 1-72.
- (2014)「捨て身の生涯の回顧—堤清二氏の他界を悼んで」『ユリイカ』2月号, 第46巻第2号, 青土社, pp. 91-104.
- Dholakia, N, Firat, A. F. and Venkatesh, A. (1994) 'Markets without Consumer, Organizations without Work: Emergent Postmodern Forms', *International Academy of Business Disciplines Conference*, Pittsburgh, Pennsylvania, April. (薄井和夫訳「消費者のいない市場、仕事のない職場—ポストモダン様式の出現—」『社会科学論集』第83号, 9月, pp. 51-71.)
- Galbraith, J. K. (1952) *American Capitalism: the Concept of Countervailing Power*, Houghton Mifflin, Boston.
- Usui, Kazuo (2015) 'Seiji Tsutsumi, A Critical Marketer in Japan: His Philosophy and Marketing Activities', *Proceedings, the 17<sup>th</sup> Biennial conference on Historical Analysis and Research in Marketing (CHARM)*, pp. 225-229.
- 【雑誌記事】
- 「堤清二 先見と誤算—西武・セゾンが問いかけるもの 第1回 逆説のブランド MUJI の原点」『日経ビジネス』2017年11月20日号, 日経BP社, pp. 58-61.
- 「堤清二 先見と誤算—西武・セゾンが問いかけるもの 第2回 覇者は瞬時に没落する」『日経ビジネス』2017年11月27日号, 日経BP社, pp. 70-73.
- 「堤清二 先見と誤算—西武・セゾンが問いかけるもの 第3回 幻の『銀座パルコ』と夢の跡」『日経ビジネス』2017年12月4日号, 日経BP社, pp. 78-81.
- 「堤清二 先見と誤算—西武・セゾンが問いかけるもの 第4回 百貨店も堤も否定せよ」『日経ビジネス』2017年12月11日号, 日経BP社, pp. 70-73.
- 「堤清二 先見と誤算—西武・セゾンが問いかけるもの 第5回 大衆は幻影を見ただけか」『日経ビジネス』2017年12月18日号, 日経BP社, pp. 70-73.
- 「堤清二 先見と誤算—西武・セゾンが問いかけるもの 第6回 吉野家が見た救世主の虚実」『日経ビジネス』2017年12月25日号, 日経BP社, pp. 76-79.
- 「堤清二 先見と誤算—西武・セゾンが問いかけるもの 第7回 撤退戦の開始、石油王が示唆」『日経ビジネス』2018年1月8日号, 日経BP社, pp. 58-61.
- 「堤清二 先見と誤算—西武・セゾンが問いかけるもの 第8回 セゾン解体、屈辱の戦い」『日経ビジネス』2018年1月15日号, 日経BP社, pp. 68-71.
- 「堤清二 先見と誤算—西武・セゾンが問いかけるもの 第9回 同床異夢の『西武はひとつ』」『日経ビジネス』2018年1月22日号, 日経BP社, pp. 60-63.
- 「堤清二 先見と誤算—西武・セゾンが問いかけるもの 最終回 綱渡りの生涯、光は見えたか」『日経ビジネス』2018年1月29日号, 日経BP社, pp. 78-81.
- 「二つの顔を持つ堤清二の午前二時」『財界』1972年11月, 『堤清二・辻井喬フィールドノート』所収, 堤清二著・アルク出版企画編, 株式会社文藝春秋, 1986年, pp. 126-129.
- 「無印、脱・感性で復活」日本流通新聞, 2005年5月16日, p. 1.
- 【その他】
- 良品計画アニュアルレポート, 2017年.
- 良品計画公式ホームページ, 100の良いいこと (<http://ryohin-keikaku.jp/csr/list/>)
- \* 薄井和夫先生には、数々の国際学会への参加などを通じて、研究の舞台が世界に広がっていることを教えていただいた。筆者の研究活動が海外に開けるようになったことは、まさに薄井先生のお導きの賜物である。そしてマーケティングの歴史研究において、学説史と実践史を融合するという研究アプローチも薄井先生の御研究から学んだ重要な視点である。マーケティング



歴史研究の最前線を走り続けていらっしゃる薄井先生のお姿は、筆者が目標とする研究者の姿勢そのものである。薄井先生に追いつくことは到底かなわないが、一歩でも近づくことができるよう常に研究に真摯に向

き合い精進して行きたい。公私にわたりお世話になっている薄井先生への感謝の気持ちは言葉でいい尽くすことができないほどであるが、この場を借りて御退官を祝すとともに、心からの感謝の意を表したい。

《Summary》

Dr. Seiji Tsutsumi's theory of distribution industry  
and criticism of consumer society

TODA Yumiko

In this paper, the author investigates the philosophical development of Dr. Seiji Tsutsumi's theory of distribution industry and criticism of consumer society. Dr. Tsutsumi was a president of Seibu Department Store and was a founder of the huge Seibu Distribution Group (later renamed as Saison Group), which consisted of approximately 200 companies in numerous industries. He also wrote many economic articles and books on the Distribution Revolution in Japan, in addition to poems and novels. He had a rare distinction of having a high reputation as a practitioner and also as a writer and novelist. This study illustrates his business background as a leader in the retail sector in Japan, dating back to the mid-1950s. Further, the author analyses his writings, including Tsutsumi (1963, 1976, 1977, 1979a, 1979b, 1985, and 1996) and interprets the significant elements of his unique theory of distribution industry. As a conclusion, the author discusses that the Muji business, which is one of the businesses created by Dr. Tsutsumi, has inherited the core concept of his theory and philosophy based on 'logic of humanity'.