

論文

日本におけるアメリカ流通 史研究の再検討 —個別企業史の視点から—

宇田 理

キーワード

個別企業史
アメリカ流通史
段階モデル
戦略決定上のジレンマ
21世紀型商人

目次

- はじめに
- アメリカ経営史における流通史
 - 『経営者の時代』における流通史
 - 『マス・マーケティング史』における流通史
- 個別企業史としての流通史の可能性について
 - 段階モデルの可能性について
 - 個別企業が抱える戦略上のジレンマについて
 - 企業家の対象となるアクターについて
- おわりに

1. はじめに

日本における経営史研究のなかで、アメリカを対象とした研究は昨今、減少の一途を辿っている。一例として、経営史学会が創立 50 周年を記念して出版した『経営史学の 50 年』に所収されたアメリカのパートに驚くべきデータが紹介されている。同学会誌『経営史学』に 2000 年以降に掲載されたアメリカ経営史の論文数が、2000～2004 年には論文 7 本で掲載総数の 10% 弱に留まっており、2005 年以降では研究ノート 1 本に過ぎないというのである（経営史学会編 2015 p.310）。その理由について筆者は、アメリカ経営史の日本への受容の観点から別稿で論じたことがある（Uda 2015）。ごくごく簡単に述べれば、日本におけるアメリカ経営史研究は、アルフレッド・D. チャンドラー Jr. の影響を強く受け、彼の精緻な概念規定とストーリーの高い魅力度に囚われている。すなわち、いくつかの命題を掲げながらアメリカのビジネス全体をダイナミックに説明していくチャンドラーの広範な研究以上に魅力的なストーリーを打ち出すことが難しく、今に至っている。

しかし、ここ 30 年のアメリカにおける研究を一瞥すると、アメリカ経営史の語り直しが行われている。例えば、フリグステインは『企業支配の変容』（未訳）のなかで、チャンドラーが描いたアメリカ経営史像に対して新制度学派の視点から語り直しているし、フープスは『格差社会とアメリカン・ドリームの復活』で、アメリカン・ドリームの再生といったストーリーを描いてみせた（Uda 2015, p.56）。

こうした流れのなかで、チャンドラーが描いたアメリカ経営史のなかで大変重要な部分を占めるアメリカ流通史の領域に目を留めると、似たような問題が見て取れる。アメリカ流通史に関する研究は、チャンドラーの『経営者の時代』以降ではテドロウの『マス・マーケティング史』を最後に個別企業史に触れた研究は、ほとんど日本に紹介（翻訳）されていない。一方、日本人の手によるアメリカ流通史に関わる研究は細く長く続けられている。しかし、その大半は、経営史研究者によるものではなく、マーケティング学説史家やマーケティング史家によるものである。そのため、商業やマーケティングのトピックに寄った歴史研究が多勢を占め、流通に関わる個別企業史を主体にしたものは少ない。古くは、佐藤（1971）や徳永（1992）のようなアメリカの流通業の業態および業態変遷（変革）の歴史を記述した研究もあるが、アメリカの個別企業について、ある一定期間、通時的に記述した研究は中野（2007）を除くとほとんどない。

もっとも、アメリカでも個別企業史をベースにした流通史研究は多くない。チャンドラーが『経営者の時代』のなかで、数多の個別企業の歴史研究を踏まえて、アメリカ流通史の構図を提示して以降、特定の個別企業史を取り上げた研究はなりを潜め、大衆市場や企業の販売活動といった制度の生成・発展・変容をアメリカ企業社会の広範な文脈のなかで描く研究が多勢を占めるようになっていく。その代表的な研究は、個別企業を踏まえてアメリカの大衆消費社会の生成を描いたストラッサーの『欲望を生み出す社会』や、セールスパーソンを軸にアメリカ企業における販売活動の変容を描いたフリードマンの『セールスマンの誕生』（未訳）である。

こうした社会の広範な文脈に注目した研究は重要ではあるが、筆者は、個別企業史にフォーカスした流通史研究を進めていくべきであると考えている。なぜなら、昨今のビジネス社会で大きなトピッ

クになっている Electric Commerce (EC ビジネス) の領域に目を留めるとき、そこには、Amazon.com やウォルマートに代表されるような流通に関わる個別企業が大きな地位を占めており、EC ビジネスを理解する上で個別企業の歴史に焦点を当てた研究が必要となるからである。後段で触れるが、21 世紀における EC ビジネスの台頭は、チャンドラーが描いた 19 世紀後半以降の大企業による大量流通・大量生産におけるビジネスの変化と同等かそれ以上のインパクトをもたらしているだけでなく、情報技術 (IT) の介在により、販売活動や商人のあり方が大きく変容してきているからである。

そのため本稿では、日本に紹介されたアメリカ流通史につらなるアメリカ経営史のなかで、個別企業史をベースとした研究に焦点を当てながら振り返りたいと思う。対象書籍として、経営史研究のなかでは最重要文献のチャンドラーの『経営者の時代』と個別企業を丹念に考察したテドロウの『マス・マーケティング史』を取り上げる。これらを踏まえて、個別企業史としての流通史研究に、どのような可能性があるのかを考えてみたいと思う。

こうした検討を行うに当たりまず、チャンドラーの『経営者の時代』から見ていくことにする。なぜなら、チャンドラーの研究が、アメリカ経営史における流通史研究の位置づけを理解するのに格好の材料であり、個別企業史を取りまくマクロ的要因を説明してくれるものだからである。

2. アメリカ経営史における流通史

チャンドラーの『経営者の時代』は、近代企業（複数部門を擁する大企業）の台頭とそれに伴う経営者資本主義の形成について述べた著作だが、とりわけ、前段の部分がアメリカ流通史研究に大きく関わっている。同書は、近代企業の台頭を、1840 年～1920 年のアメリカで生じた流通と生産のプロセスにおける革新的な変化を記述することで説明しようとした。そうした革新的な変化が指し示しているのは、原著の象徴的なタイトル “The Visible Hand (見える手)” に明示されているように、Invisible Hand (見えざる手) たる市場が担ってきた機能の一部、すなわち「原料の生産からいくつかのプロセスを経て最終消費者へと販売される財貨とサービスの流れの調整と統合の機能」を「新しく勃興した近代企業が (中略) 市場から引き継いだ (チャンドラー 1977 邦訳 p.18)」ことである。この革新的な変化は「財貨とサービスの流れの調整と統合の機能の〈内部化プロセス〉」と呼ばれるが、同時に「マーケティングという新しい機能の〈生成・発展のプロセス〉」として見ることもでき (小原 2012, p.41)、後者の視点がアメリカ流通史研究につながっている。本節ではチャンドラーの『経営者の時代』とテドロウの『マス・マーケティング史』に描かれている流通史を辿りながら、アメリカ経営史における流通史のひとつの基盤を整理する。

2-1. 『経営者の時代』における流通史

『経営者の時代』において流通史が語られるのは、7 章の「大量流通 (Mass Distribution)」である。チャンドラーは、鉄道輸送と電信が流通業に与えた影響の大きさを踏まえ、鉄道が東部から中西部へと延伸し始めた 1850 年前後を 1 つの起点として、流通に関わる主な 3 種類のプレイヤーの登場を、2 つの時代に分けて述べている。

1850年代～60年代には、農産物の販売と流通を担う「近代的な穀物ディーラー (modern commodity dealer)」と消費財の流通を担う「卸売商 (wholesale jobber)」が登場した。まさに、鉄道の路線が中西部へと延び、輸送と通信が生み出した輸送・情報伝達速度の速さ、規則性、信頼性といった要素が、卸売商 (人) のあり方を変えたのである。

1800年代前半、多くのメーカーのマーケティング活動は、旅回り商人 (traveling merchant) と呼ばれていた行商人 (peddler) が担っていた。ところが鉄道が発達してくると卸売商が台頭し始める。なかでも、消費財を扱う卸売商は、1850年代以降、仲買商 (jobber) へと変貌を遂げていった。これまでコミッション (手数料) に基づいて商品を売買していた卸売商のほぼすべてが、1870年代までに自己勘定で所有権に基づいて商品を売買するようになったのである。こうした卸売商は元々、東部に拠点を置いていたので、中西部でよろず屋 (general store) を営む小売商は、1850年代までは、半年あるいは一年に一度、大量仕入れのためにひと月半から三ヶ月かけて東部に行く必要があった。しかし、鉄道が延伸し、中西部まで商品を迅速かつ大量に輸送できるようになると、シンシナティやセントルイスが卸の拠点として発展し、仲買商もビジネスチャンスを求めて中西部に移動するようになった。こうして、中西部のよろず屋の小売商は、仕入れのための時間が節約でき、店舗運営に専念できるようになったのである (Chandler 1977 ch.7, Kroos&Gilbert 1972 ch.6)。

1870年代～80年代になると、卸売商やよろず屋に代わって生産者と消費者の間の流通を担う百貨店、通販、チェーン・ストアといった大規模小売商 (mass retailer) が登場した。大規模小売商が台頭した理由には、メーカーからの大量かつ直接の仕入れにより、販売価格を引き下げられたこと、また、鉄道の発達により商品の回転率を高めることが可能になったことが挙げられる。

チャンドラーは、アメリカにおける卸売商のピークは1880年代初頭だったと記している。すなわち、1880年代初頭を境に、卸売商に代わって大規模小売商が伸長し、卸売商と大規模小売商の市場占有率が逆転していったのである。それはまさに、大規模小売商が依拠した「メーカーから小売へ直販」することと、多くの卸売商が依拠した「メーカーが卸を介して小売へ販売」することの比率の変遷に如実に表れている。1869年から79年の10年間に、両者の比率は1対2.11から1対2.4へと卸の利用が増大したが、世紀転換期の1899年には1対2.15、大恐慌期の1929年には1対1.16へと変化し、両者は拮抗するようになったのである (Chandler 1977 邦訳 p.395)。

最初の大規模小売商である百貨店が誕生したのは1860年代～70年代で、大都市の市場をターゲットにしていた。他方、1870年代から通信販売 (通販) 事業が農村部の市場をターゲットにして誕生した。さらに、小都市や大都市の郊外の市場をターゲットにして誕生したのがチェーン・ストアであった。チャンドラーが述べているように、百貨店の多くは卸売商の一事業としてスタートし、徐々に商品ラインを増やしながら百貨店 (大規模小売商) へと変貌を遂げていった。1852年に卸売商として出発したシカゴを本拠とするマーシャル・フィールドは、衣料品の小売事業を始めた後も卸売が主要な事業で、1872年に毛皮、男性用衣類、絨毯、インテリアを扱うようになるまでは衣料品や婦人服を扱うに留まっていた。そのため、1870年代においても同社の小売事業が全事業に占める割合は、売上高で15%、利益で5%に過ぎなかった。同社の小売事業の伸長を見るのは1880年代からであっ

た (Chandler 1977 邦訳 pp.396-397)。

一方、卸売商からではなく、小規模な高級衣料品店から出発したメイシーズは1851年にマサチューセッツ州ハーバーヒルで創業後、1858年にはアメリカ最大の都市の1つ、ニューヨークへ移転し、急成長を遂げた (同社は2005年にマーシャル・フィールドを買収)。メイシーズは、1869年までに毛皮、絨毯、インテリア、家具、傘、宝石、靴、玩具などの商品ラインを展開した。そして1877年までには、商品ラインに書籍、文具、陶器、ガラス器、瀬戸物、男性用衣類などを追加し、百貨店と呼ぶにふさわしい幅広い商品ラインを展開するようになった (Chandler 1977 邦訳 pp.398-400)。

それまでの卸売商に代わって大規模小売商、とりわけ百貨店が伸長したのは、様々な商品ラインを揃えるといった製品市場戦略のみならず、以下に示すオペレーション戦略を施行したからであった。百貨店は、低価格・低マージンで販売することで、事業の回転率を上げようとしたのである。こうした戦略方針は、当時の小売業者の悪辣な商習慣へのアンチテーゼという意味合いもあった。当時、地方のよろず屋は、頻繁に仕入れに行けないため、仕入れた分で安定した利益を獲得する必要があった。そのため、商品に高いマージンを乗せて高価格 (仕入れ値の倍) で販売するのが常であった。さらに、当時、商品価格の相場というものがなく、とりわけ地方の人々は他店と比較のしようがないため、よろず屋の店主が商品の品質を偽って、安物を高く売るなど商道德に反する行為が横行していた。都市部の小規模な小売店も地方のよろず屋と同様の商習慣に囚われていた。そのため、百貨店は「定価販売」を行い、「品質・返金保証」を謳い、商品の特徴を明記し、顧客が満足いかなかった場合は返金に応じる政策を採った。さらに掛け売りではなく「現金販売」を敢行したため、安定したキャッシュフローにより、仕入れも現金ベースで行われていた (Chandler 1977 邦訳 pp.400-401)。

百貨店の低価格・低マージンのオペレーション戦略は、都市部の顧客の心をつかみ、マーシャル・フィールドで5回転、メイシーズで12回転の商品回転数をたたき出すことになる。その結果、都市部にある小規模な小売商に対して圧倒的な競争優位性を築くことになり、都市部では仲買商や卸売商などの中間商人を窮地に陥れた。これに対して、都市部の小規模な小売商は、百貨店の低価格政策を規制するように政治に訴えた。しかしながら、アメリカが農業国で、都市部の人口がまだ少なかった時代には、都市部の小規模な小売商だけでは政治的な力を持ち得ず、政治を動かすには至らなかった。当時、百貨店の台頭は都市部に限られていたため、農村市場を主戦場に使っていた卸売商に影響を与えることはなかった。そのため、卸商が対百貨店キャンペーンの戦列に加わる余地もなかった。そもそも、百貨店事業に乗り出したマーシャル・フィールドとて卸売が中心で、世紀転換期の1900年の売上高の75%、利益の60%は農村市場における卸売から上げていたのである (Chandler 1977 邦訳 pp.402-403)。

百貨店のような大規模小売業が都市部で発達した裏では、農村市場の流通に新しい革新が生じつつあった。従来の卸売商が地方のよろず屋を通じて最終顧客に販売していたのに対し、販売員が配布するカタログを通じて商品を販売する通信販売 (通販) 事業が出現したのである。この背景には、アメリカの西部開拓により、1890年には約4000万人だった農村人口が1910年には約5000万人に増大したことがある。通販事業は、元々、南北戦争後の1865年以降、単一商品ラインを少量販売する通販

として始まったが、1872年にシカゴでアロン・モンゴメリ・ウォードとジョージ・ソーンがモンゴメリ・ウォードを創業し、多くの種類の商品を通販し始めてから、急拡大した。事実、1887年にモンゴメリ・ウォードが配付した通販カタログには、24,000 アイテム以上の商品が掲載されていたほどであった（Chandler 1977 邦訳 p.404）。

モンゴメリ・ウォードに続いて通販事業に着手したのは、リチャード・ウォーレン・シアーズで、1886年にミネアポリスでシアーズ・ウォッチを創業した。同社は、東部の時計メーカーから時計を仕入れ、地方で通販を始めたが、翌1887年にシカゴに拠点を移してから、オペレーション戦略を大きく改変し、モンゴメリ・ウォードのお株を奪うほどの通販事業に仕立て上げた。チャンドラーは、この一連の過程について触れていないが、初期のシアーズ・ウォッチの伸長を示す重要な事柄なので付記しておく（チャンドラーはこの後述べる受注・配送の計画的処理体制の確立が、モンゴメリ・ウォードに対する競争優位の確立の重要要件だと見ている）。この事柄なくして同社が次のステージに進めなかったからである。

当時、東部の時計の完成品メーカーは、卸売商に販売委託していたので、現金回収に半年から一年かかり、その信用リスク分を卸値に乗せていた。これを知ったシアーズは、後に社名に名前が組み入れられることになる時計技師、アルヴァ・カーティス・ローバックを雇い入れ、時計の部品メーカーから部品を大量に安く仕入れ、自社で組み立てる方式に転換した。これによって、低マージンで低価格の時計を提供できるようになった。同社は自社で組立を行うことで、顧客に販売した時計の修理にも対応できたため、競合他社以上の品質保証を付けることができた。当初は時計の通販でスタートした同社も、宝石やシルバー（銀器）を商品ラインに加えていった。1883年に社名をシアーズ・ローバック（以下、シアーズ社）に変えて以降、ミシン、自転車、クリーム分離器など生活用品に広く展開し、カタログ通販事業に本腰を入れるようになった。こうしたシアーズ社の成長を大きく後押ししたのが、1896年にRFD（Rural Free Delivery: 無料配達）という郵便制度の発達である。1883年には農村地域でも新聞やカタログを自宅まで配達してくれる郵便制度が整備されていた。しかし、小荷物は州の本局に留め置かれ、顧客は本局まで取りに行く必要があった。それがRFDによって1902年までには、農村地域でも小荷物を自宅まで配送してくれるようになったからである（Chandler 1977 邦訳 p.405、宇田 2020 pp.184-185）。

1895年にシアーズ社は次の発展ステージに入る。時計技師のローバックが引退し、代わってシアーズ社に衣料品を納入していたアロン・ナズバウムとジュリアス・ローゼルワルドが、同社パートナーとして参画する。この2人の参画によって、シアーズ社は商品ラインを拡充し、卸売商が扱う商品のほぼすべてをカバーするようになった。その結果、売上の急拡大をみた。この急拡大は、新しい商品ラインの追加に伴う新規バイヤーの追加にとどまらず、同社の商品の流れの速度を管理できるようにするためのオペレーション改革をもたらすことになった。

シアーズ社は当時、自社で取り扱っている製品に関して、適切な量、仕様、価格で提供できるようにするため、販売だけでなく製造にも乗り出した。同社は、1906年までに16の生産工場を完全あるいは部分的に所有し、金庫、ストーブ、火器、家具、農機具、壁紙、カメラ、靴、オルガン、クリー

ム分離器などを製造するようになった。しかしながら、同社はそうした生産工場の買収後も工場の生産管理には無頓着であった。基本的には仕入れの感覚で、生産工場との取引が行われ、製造から販売までの一貫した流れの管理が行われず、商品の供給において混乱が生じていた。そのため、商品の荷受け、保管、注文の履行、商品およびカタログの発送といったオペレーションを統括する仕組みを作り上げる必要があった。そこで求められたのが、多数の異なる商品部門へのひっきりなしの発注連絡に対応できるような、複雑かつ厳密なスケジュールに基づいた「計画的処理体制」の確立であった。実際、注文伝票に記載された商品を各部門から集め、発送できるよう整える時間を15分とし、時間内に揃った商品は先に発送し、揃わなかった商品は速達で別送された。そして、揃わなかった商品を担当している部門に一品目あたり50セントのペナルティが課された。こうした厳しいプロセス（流れの）管理の結果、1日10万件の注文処理が可能となった。その結果、売上が急速に拡大し、モンゴメリ・ウォードに対する競争優位を確立したのである（Chandler 1977 邦訳 pp.406-408）。

チャンドラーは、大規模小売業のカテゴリーに位置するチェーン・ストアに対して「南北戦争後の数年間に出現し初期の成長を遂げたが、20世紀最初の10年間に至るまでは重要な小売制度とならなかった（Chandler 1977 邦訳 p.409）」と述べている。そのことから分かるように、百貨店や通販と比べてチェーン・ストアを重要視していない。確かに、最初のチェーン・ストアといわれるグレート・アトランティック & パシフィック・ティー（A&P）も、百貨店に代表される既存の大規模小売業が地位を築いていない食料品などの最寄り品からスタートし、やはり百貨店が優位を確立している大都市を避け、小都市や大都市の郊外に出店したので、当初は有力な小売商ではなかった。しかしながら、1950年にはA&Pの売上高も32億ドルに迫り、非金融系企業のなかではGMに次ぐ第2位の規模を誇ったのである。『経営者の時代』は、1840年～1920年のアメリカで生じた流通と生産のプロセスにおける革新的な変化を記述することが主眼なので、チェーン・ストアの扱いは小さなものに留まった。しかしながら、アメリカ流通史のみならず、アメリカ経営史のなかで、A&Pの重要性が減じられることはない。それは、次に見るテドロウの『マス・マーケティング史』で大きく取り上げられていることからよく分かる。

2-2. 『マス・マーケティング史』における流通史

チャンドラーがA&Pの歴史を創業期からチェーン展開される1900年まで、ほんの半ページ触れているに過ぎないのに対して、リチャード・テドロウは『マス・マーケティング史』のなかの一章を割り、「アメリカの食料品小売チェーン—A&Pの興亡—」と題してA&Pの生成・発展・衰退までを描いている。2-2では『マス・マーケティング史』のなかで描かれたチェーン・ストアの雄、A&Pの流通史を見ていくことにする。

テドロウの『マス・マーケティング史』は、アメリカ企業のマーケティング活動が、1865年の南北戦争終了後から現在に至るまでにどのような変遷を遂げたのかについて、消費財のマス・マーケットの形成を軸にダイナミックに描いたものである。テドロウ以前にもポーター & リブセイ（1971）によって、中間商人の没落とメーカーの台頭についての歴史が書かれている。しかしながら、最終消

費者に向けたマーケティングについて消費財市場の構造変化を踏まえて書かれた歴史としては、これ以上のものはないだろう。その意味で『マス・マーケティング史』は、第一級の流通史でもある。通俗的な言い方をすれば、ポーター & リブセイ（1971）の研究が1880年頃までの生産財（B to B）マーケティングを対象としたものとすれば、これから述べるテドロウ（1990）の研究は1880年～1990年代までの消費財（B to C）マーケティングを対象としたもので、この2つの研究が、1840年～1920年生産から流通までの流れに焦点を当てたチャンドラー（1977）の研究を挟み込む形になっている。

さて、テドロウの『マス・マーケティング史』がアメリカ流通史研究において優れているのは、消費財市場の性格の変遷を「分断（fragmentation）」「統一（unification）」「細分化（segmentation）」という3段階モデルで捉えたことによる。こうした枠組みを設定したことにより、市場の性格がどう変わったかだけでなく、それに呼応するマーケティング活動のダイナミックな変化を記述することが可能になった。

3段階モデルを概説すると、1880年代までのマーケット自体が、地域ごとに完結しており、小規模で、各地に散らばって（分散して〔訳書では分断（化）という訳語が当てられている〕）いた第一段階においては、鉄道や電信が十分発達していなかったので、各地の商人は、卸商のネットワークを介してメーカーとつながっていた。そして、この段階のマーケティングは、高価格、高マージン、少量販売が常だった。1880年代～1950年代までの全国規模のマス・マーケットが生成される第二段階においては、鉄道や電信が全国規模で発達し、メーカーが直接または卸小売商を通じて全米の顧客にアプローチできるようになった。この段階のマーケティングは、価格を下げ、（在庫）回転率を上げることが中心となった。チャンドラーが『経営者の時代』で描いたストーリーは、まさに、この第二段階の前段に当たる。第二次大戦後の1950年代～90年代の人口統計的および心理学的分類による市場細分化が進む第三段階においては、メーカーが、自社商品がフィットする（価値を持つ）特定の顧客セグメントを見つけ出し、拡大させていくことが重要になる。加えて、テドロウ（1990）の日本語版への序文あるいは原著新版（1996）に付け加えられた新序章では、情報通信革命がもたらす第四段階が2つばかり予想されている。ひとつは「超細分化（hyper-segmentation）」で、いまひとつは「脱細分化（de-segmentated〔訳書では逆細分化という訳語が当てられている〕）」であるが、現在、その両方ともが部分的に現象化している（Tedlow 1990, 1996）。ただ、昨今流行のDirect-to-Consumer（D2C）といった文脈を筆者なりに踏まえると「世界観に基づく再分断化（re-fragmentation upon a world view）」ということができるかもしれない。

さて、以下、見ていくA&Pのストーリーは、こうした3段階モデルの上に描かれているが、同書が卓越しているのは、テドロウがこうした変化の根底に個々の企業家のリーダーシップ（drive）とビジョン（vision）があると述べている点である。とりわけ、企業家のリーダーシップとビジョンを描くためには、丹念な個別企業史の記述が必要となるが、それが同書でうまく結実している点は強調されてよい。まさに、テドロウはマス・メーカーとして成功を収めたA&Pを市場、戦略、人（経営者）の観点から生き生きと描いているといえる。

テドローは、都市部で小売商を始めたA&Pを描く前に、19世紀の農村部の小売商の話から説明を始める。農村部の小売商は、仕入れは年に一、二回散発的に行われ、手に入るものはすべて仕入れて店先に並べていた。また、2-1でも触れたように、売上が少なく、儲けるためには（在庫）回転率を上げることよりも、高いマージンを乗せることに甘んじた点、そしてこうした商人のスタンスは、都市部の小規模小売商でも大体同じであった点が指摘されている。もっとも、農村部と都市部の小売商で大きく異なっていた点は、1850年代頃の都市部では取扱商品の専門化が進み、商品ごとに専門店が販売されていたことである（Tedlow 1990 邦訳 pp.217-221）。

後にA&Pとなる小売商を始めたジョージ・フランシス・ギルマンもそうした専門店を開いた1人であった。1859年、ギルマンは当初、皮革製品やなめし革のビジネスからスタートしたが、1862年頃までには紅茶の販売に転換した。なぜなら、輸入品であるコーヒーや紅茶は、自給自足できないため、高い値段で売れたからであった。ギルマンの会社は、南北戦争が終わる1865年頃には、ダウントウン・マンハッタンに4店舗を展開するほど成功していた。その理由は、高いマージンを乗せて高い値段を付けることができる紅茶を、低価格で提供したからであった。同社は1867年には紅茶以外にもコーヒーを扱うようになり、1870年には砂糖、ベーキングパウダー、バターを扱うようになり、食品小売商といえる店構えになっていった。さらに、A&Pは1870年代にはすでに顧客へのプロモーションを手がけ、紅茶を購入した顧客に「クロモカード」として知られる、有名なアーティストが描いた多色刷りの石版を渡していたのである（German 1978 p.10, Tedlow 1990 邦訳 p.223）。

A&Pの初期の成功の1つに、店舗販売ではなく、共同購買によるコーヒーや紅茶の通信販売を行ったことがある。町でも村でも会社でもクラブを作って共同購買すれば、売価から三分の一ほど割引をするというものだった。さらに、取りまとめの面倒をかってでも購買してくれるクラブの代表者には無料で商品を提供し、購買インセンティブを高める努力もしていた。このときの有能な社員の1人が、1878年に同社の経営を引き継ぐことになる、ジョージ・ハンティントン・ハートフォードであった。彼は勤務態度が認められ1866年に出納係に昇進し、その後、創業者のギルマンと共に打ち出した価格政策が、同社の初期の成功をもたらすことになる。当時の食品小売商は、砂糖、塩、小麦粉などを販売していたが、そうした商品は競争が激しく、低マージンを余儀なくされていた。そのため、コーヒーや紅茶を高値で販売することで、低マージン商品の低収益をカバーしていた。ところが、A&Pは顧客の立場に立ってものを考えており、「良い品をより安く販売する」ことをモットーとしていた。顧客は安いコーヒーや紅茶が欲しがっているはずで、値段を安くすれば、販売量が増え、結果的には収益は上がると想定していた。そのため、低マージンで安く販売する一方、量販を徹底させるために、1881年の100店舗から1901年の200店舗へと急速に店舗を開設し、多くの新規顧客に接する可能性を広げていった。ちなみに、当時の食品小売店は、手紙や電話で注文を受けてチャージ&デリバリー（ツケ払い・配達）で販売されるのが常だった。そのため、A&Pは消費者に直接配達するための行商のルートも整備していった（Tedlow 1990 邦訳 pp.223-226）。

「チェーン・ストアの歴史は、A&Pの創業のときをもって書きはじめられなければならないとされている（佐藤 1971 p.59）」が、史実に照らすと、それは正しくもあり間違っている。正しいという

点では、チャンドラーの「およそ歴史というものは、事のおこる前から筆をおこすべきものである (Chandler 1977 邦訳 p.25)」という言葉通りであり、間違っているという点では、A&P は 1913 年から、従来とは異なる全く新しい業態の店舗を展開し始め、それが A&P をチェーン・ストアたらしめたからである。

新業態の店舗は、ハートフォードの次男ジョンが、A&P のニュージャージー本社の近くに開店したヘンリー・コールという食品小売店が、キャッシュ & キャリー (現金払い・持ち帰り) 方式を導入し盛況であったことからヒントを得た。ハートフォードの長男ジョージと次男ジョンの 2 人は、この店がやっている方式をまねた実験店を出し、好感触を得たので、1913 年に「エコノミー・ストア」として打ち出すことにした。「エコノミー・ストア」は、既存のサービスを大きく削ぎ落とし、より安い価格で販売する店であったが、それは従来行っていたチャージ & デリバリー (ツケ払い・配達) からキャッシュ & キャリーへの転換であり、ビジネスモデルが異なるという意味で新業態と呼ぶにふさわしいものであった (宇田 2020 p.176)。

A&P がこうした新業態を打ち出したマクロ的な背景には、20 世紀の最初の 15 年の食料品価格の高騰がある。事実、食品小売価格は、1900 年～1912 年までに 33% 以上上昇し、社会問題となっていたのである。先述したように、A&P は顧客の立場に立ってものを考えており、これまで提供してきた景品やスタンプといった付随的なサービスだけでなく、ツケ払い・配達といった本質的なサービスを削ぎ落とし、現金販売を徹底することで価格を抑えようとした。しかし、こうした A&P の試みは順風には行かなかった。ハートフォード兄弟は 1914 年～16 年にかけてエコノミー・ストアを新たに 7500 店舗開店したが、業績が振るわなかったため、半数以上の店舗を閉めることにした。そして、さらなる出店の際には、店舗のレイアウトや店内の商品の陳列方法をできるだけ統一し、チェーン・オペレーションの効率を引き出すようにしたのだった (Tedlow 1990 邦訳 pp.226-228)。

後にチェーン・ストアとして知られるようになる「エコノミー・ストア」という新業態が軌道に乗ってくると、A&P は急成長を遂げた。1919 年～1930 年にかけて、売上はほぼ 4.5 倍に増加し、利益は 480 万ドルから 3500 万ドルに 7 倍強も上昇した。1929 年の売上高、17,300 万ドルは、アメリカの非金融企業で 5 位を記録し、シアーズ、モンゴメリ・ウォード、J.C. ペニーといった主要な小売商の売上を合わせた金額よりも大きく、全米の 3 万店に及ぶチェーン・ストアの半分が A&P の店舗だったのである。つまり、A&P は 1929 年までに他の小売商に圧倒的な競争優位を持つ大規模小売商として君臨するようになったのである。こうした食品小売商、A&P の競争優位の源泉は、テドローがチェーン・ストアの基本的な特徴とした「垂直統合」にあった。A&P はエコノミー・ストアの伸長の裏で後方統合、すなわち、卸売機能の統合 (卸売商の子会社化) を進めた。さらには、製造工場の建設にも着手した。これはテドローが述べているように「生産者から消費者に至る生産物の流れは、市場の見えざる手に委ねるよりも、これを経営者の巧みな手を持って調整した方がコストが掛からなかったためである (Tedlow 1990 邦訳 pp.243-244)」。

A&P では、店舗在庫は体系的に管理され、ムダを抑えられるようになっていた。例えば、A&P の店舗マネジャーは、週に二度発注票を作成し、A&P の倉庫に送り、その発注表の記載順に商品が準

備され、店舗ごとの台車で発注品を集荷するようになっていた。食品も自前の卸ルートを使用するため、中央卸売市場を経由する必要がなく、荷物の積み下ろし、保管、発注処理にかかるコストが省かれた。とりわけ店舗への配送時間が短縮されたので、生鮮食品の傷みも最小限に抑えられた。さらに、A&Pの卸売担当は店舗の需要動向を把握できるので、在庫がないために、発注した店舗へ商品を届けられなかったり、通常の卸売商経由のように発注の最小単位が決まっていた、必要以上の個数が届き、結果、不良在庫になることも少なかったのである（Tedlow 1990 邦訳 pp.245-247）。

体系的な管理をさらに徹底させるコストを抑えるために、A&Pは自ら製造にも乗り出した。1916年にベーカリー工場やコーヒー工場の建設が始まったが、製造への後方統合は1920年代に急速に進んだ。1920年には同じく食品子会社のA&Pプロダクツ（1929年にクエーカー・メイドとなる）を立ち上げた。同社は、A&Pの店舗で販売されるシリアル、ベーキングパウダー、レンズ豆、オリーブオイルなど多くのプライベート・ブランド（PB）商品の製造を担当した。コーヒーに関しては、A&Pの子会社であるアメリカン・コーヒー（American Coffee Corp.）が、ブラジルに買付けのための現地出張所を設置し、コーヒー豆の確保、製造、販売までの流れを一貫して管理できる体制を整えた。結果、A&Pは1930年までにコーヒー取引高で世界最大の企業となった。ベーカリーに関しては、年間5億本のパンを焼き、1930年にはパンやベーカリー製品の売上が同社売上総額の7.4%を占めるまでになった（Adelman 1966 p.249, 中野 2007 pp.61-62, Tedlow 1990 邦訳 pp.247-251）。

1930年代は、食品小売のチェーン・ストアとして順風満帆であったA&Pにとって試練の10年であった。詳しくはテドロウ（1990, 1996）を参照して頂きたいが、2つのチャレンジを経験することになる。ひとつは、A&Pが全米の都市に展開するなか、1929年の大恐慌の影響で経済的な打撃を受けた地方の小規模な小売商の怒りの鋒先が、各州で起こった「反チェーン・ストア運動」を通じてA&Pに向けられることになる。チェーン・ストアの出店規制や出店数に応じた課税法案が各州で出され、次々に規制法案が通っていった。そのため、A&Pの出店も止まり、売上も減少していき、1929年に10億ドル強の年商が、1933年には8.2億ドルまで落ち込むことになる。

こうした政治的なチャレンジは、A&PのPR活動により沈静化していくが、同時期に、もうひとつのチャレンジがもたらされた。それが「スーパーマーケット（スーパー）」という新しい業態の誕生であった。A&Pが立地していた都市の中心部から離れた地価の安い土地に、チェーン・ストアのA&Pよりも低価格・低マージンの店舗が出店され始めた。その筆頭は、1930年8月に創業したキング・カレン・グローサリーという食品スーパーで、A&Pなどのチェーン・ストアが依拠していた販売方法である「店員による対面販売」の比率を下げ、80%は顧客が自由に商品を見て、手に取り、レジで購入するといった「セルフサービス販売」にしたものだった。さらに、1932年12月に創業したビッグ・ベア・ストアーズは、食品の他に、カー用品、塗料、金物、ラジオ、医薬品、ソーダファウンテン、デリなどの売場が併設され、セルフサービスを徹底するだけでなく、後に有名なマーケティング手法となる「ロスリーダー」というアイデアを適用した最初の店舗となった。すなわち、食品以外の商品で利益が上げればよく、食品は仕入れ値ギリギリで販売し、集客の目玉として使うというものだった。A&Pの店舗よりも安く売られた食品に、多くの顧客は引き寄せられていった。こうした

新しいチャレンジに対して、A&P は二の足を踏んだ。なぜなら、こうしたスーパーマーケットは、A&P の主軸の食品をロスリーダーと位置づけ、ナショナル・ブランド中心の品揃えながら、安く提供してくるため、主に PB 商品売りしたい A&P にとって簡単に模倣して業態転換できる代物ではなかったからである。それでも時代の趨勢には抗えず、熟慮の末 1938 年にスーパーマーケット業態への転換を決意した。その結果、1940 年には再び年商 10 億ドルを超えるまでに回復した。まさに、ジョン・ハートフォードの柔軟な構えが、A&P を救ったのである (Tedlow 1990 邦訳 pp.251-293)。

しかしながら、第二次大戦後の A&P には、もはや幸運は残されていなかった。半世紀にわたり A&P をリードしてきたハートフォード兄弟はすでに高齢に域に達し、1950 年には 86 歳と 78 歳となるほどだった。さらに、前年の 1949 年には次期社長と目されていたデビッド・ボッフィンガーが急逝し、大きな打撃となった。そのため、1951 年に長年ハートフォード兄弟の秘書を務めてきたラルフ・バーガーが社長に指名された。バーガーは小売店舗の現場を経験してきておらず、第二次大戦後の都市の郊外化とワンストップショッピングを求める客層への変化を読み切ることができず、これまで通り、都市の中心部に小型店舗を出店し、PB 商品の生産工場への投資を続けた。その結果、1965 年には年商でシアーズ・ローバックに抜かれた。遅まきながら、長年重役を務めてきたウィリアム・ケインを社長に据え、同社の原点である「良い品をより安く」に回帰した。しかしながら、戦後の市場細分化の流れのなかで為す術がなく、1979 年にはドイツのスーパーマーケット「テンゲルマン」に買収され、アメリカ最大の小売業であった A&P は過去のものとなったのである (Tedlow 1990 邦訳 pp.293-302)。

A&P の歴史は、まさにテドロウが提起した消費財市場の 3 段階モデルの「分断」から「統一」そして「細分化」への移行を象徴するものであった。もっとも、初期の A&P は常に顧客と向き合い、紅茶のビジネスを始めたときも、高いマージンを乗せるのではなく、低いマージンで提供価格を下げ、顧客の心をつかみながら、チェーン展開をし、顧客に接する面を増やしていくことで量販を可能にし、結果的に高い収益を上げるという好循環を創り出した。また、経済状況の悪化に合わせて、これまでのビジネスモデルであるチャージ & デリバリーを抜本的に変えたキャッシュ & キャリー方式のエコノミー・ストアに業態転換する柔軟性をみせた。こうした業態転換を模倣してくる他の小売商を尻目に、卸売機能、そして生産工場建設への後方統合を企図し、中間商人の取引コストを徹底的に排除しながら、生産から販売までの流れの調整を完全にコントロールし、低マージンでも高収益が得られる体制を築き上げた。こうした背景には、ハートフォード一族（父ハートフォードとハートフォード兄弟）という事業機会に敏感で、既存の戦略やビジネスモデルを変更するのを厭わない優れた経営者の活動があったことが理解できる。

ここまで見てきたように、チャンドラーが百貨店、通販、チェーン・ストアといった大規模小売商というビジネスの制度（仕組み）にスポット当てて記述したのに対し、テドロウは、そうした制度を作り、運営し、変更していった人物と制度の相互関係について個別企業史を通じて記述したが、次に、それが現代の文脈でどのような可能性を持っているのか検討していこう。

3. 個別企業史としての流通史の可能性について

ここまでに取り上げた2つの文献から見て取れるように、個別企業史として流通史を考えていくことから得られる示唆は多い。本節では、まず、2つの文献の枠組みに関する問題、すなわち段階モデルの可能性について考えることにする。次に、個別企業史が鮮やかに明示してくれることの多い個別企業の命運に関する問題、すなわち、個別企業が抱える戦略決定上のジレンマについて考えることにする。最後に、個別企業の意味決定の主体である企業家に関する問題、すなわち、企業家として対象とすべきアクターは誰なのかについて考えることにする。

3-1. 段階モデルの可能性について

先にテドロウの『マス・マーケティング史』を紹介したときに、市場の「分断」「統一」「細分化」を説明する3段階モデルについて述べた。実は、この3段階モデルは、時期区分の違いはあるが、チャンドラーが『経営者の時代』で示した近代企業（Modern Corporation）が辿る進化の段階と表裏一体を成している。『経営者の時代』の出版の翌年に書かれたチャンドラー（1978）の論文では、3つの時期区分が提示されている。すなわち、第一に、18世紀後半の国民経済の形成から1840年代までで、市場の拡大が事業の分業化を促進した時期。第二に、1840年代から第一次世界大戦までで、新技術が輸送、生産、流通の過程を変革して、近代的に統合された複数事業単位企業の生成を促した時期。第三に、1920年代から第二次世界大戦以降、現代までで、複数事業単位企業がほとんどすべての経済部門に現れた時期である。時期区分の違いは、チャンドラーがアメリカの近代企業に焦点を当てたのに対し、テドロウはアメリカの消費財市場にスポットを当てたことから来るものだが、基本的な認識は同じである。

今回取り上げたA&Pの事例は、両者の段階モデルによく当てはまるが、このモデルの適用可能性を考えたときに、先述したように、テドロウが具体的に語らなかった第四段階を入れた枠組みを再提示する必要がある。テドロウは、第三段階の「細分化」がさらに進む（超細分化）か、細分化の揺り戻しとしての脱細分化（あるいは再統合化）を予想していたが、昨今のECビジネスの展開を踏まえると、細分化の亜種という認識では捉えきれないであろう。なぜなら、第四段階に見られる市場の性格は、マス・マーケットの細分化のその先というよりも、ウェブの進化に付随した新しいマーケットの生成と呼ぶにふさわしいものだからである。そのため、筆者は「世界観に基づく再分断化」というアイデアを提起した。この「世界観に基づく再分断化」というラベリングは、現在、アメリカECビジネス界隈を賑わせているマットレス通販のキャスパー（Casper）やアイウェア（メガネ）のオンライン／オフライン販売を行うワービーパーカー（Warby Parker）に代表される、創業者が特定の価値観／世界観（あり方）を明確に打ち出し、その価値観／世界観をベースに顧客と濃密につながっていくビジネスを想定している（佐々木 2020）。

昨今、D2C（Direct to Consumer）ブランドと言われる明確な価値観／世界観を打ち出している企業は、事業規模が急速にスケール（大規模化）する場合もあるが、基本的には、特定の価値観／世界観を共有する顧客と手を携えて比較的ゆっくりと成長していく。そのため、既存の大企業の有力な競

合企業になるというよりは、特定の価値観／世界観に基づいて、顧客と共に相対的に小さな規模の市場を育成していく形になる。別言すれば、第二次大戦後に細分化されていったマス・マーケットとは別に、1990年代後半のウェブの進化により、時空間を超えて、新たに独自の価値観／世界観が（とりわけウェブの）特定の文脈のなかでシェア（共感・共有）されていく過程で生成された市場といえる。こうした特定の文脈のなかで生じる市場は、地理的にというよりもむしろ、心理的、ときに信条的に分断されているものである。

こうした市場は、技術的にはインターネットやウェブ技術という同一プラットフォームに乗っており、ウェブ上のプレイヤーは同じ技術のユーザーでもあるが、その上でやり取りされる価値観／世界観の間には明確な差異、ひいては断絶が存在する。共通のウェブ技術の上で様々な価値観／世界観を持つ企業が誕生しているという点では、チャンドラーが鉄道や通信というインフラの発展が企業進化に与えたインパクトを語ったストーリーと相似している。まさに、情報通信（インターネットやウェブ技術）の発展が、価値観／世界観をベースとする新しいタイプの企業を生み出し、そうした企業が活動できる再分断化された市場が生成されているのである。

ここまで見てきたように、個別企業史としての流通史を考える上で、この段階モデルを利用することは大変意味がある。なぜなら、チャンドラーが描いた19世紀後半から20世紀初頭に出現した大企業の（生成・発展の）歴史の21世紀版、すなわち、20世紀後半から21世紀初頭に出現した巨大プラットフォームに代表されるECビジネスの歴史を個別企業史としての流通史というカテゴリーのなかで記述することを可能にさせるからである。そして、より踏み込むならば、流通史というカテゴリーが、チャンドラーやテドロウが記述したモノの流通（モノの流れ）のみならず、情報の流通を踏まえて記述されることで、1990年代以降の企業進化、つまり、なぜ、いかにしてECビジネス、ひいては価値観／世界観に基づく新しいタイプの企業が現れ、成長しているのかを説明できるのである。

次に、流通史として取り上げる個別企業史の内在的ロジックに関わる問題について見ていくことにする。それは、個別企業が抱える戦略決定上のジレンマに如実に表れてくる。

3-2. 個別企業が抱える戦略決定上のジレンマについて

個別企業史としての流通史は、クリステンセンの『イノベーションのジレンマ』にも冒頭にも登場する。クリステンセンは「サプライチェーン・マネジメント、ストア・ブランド、カタログ販売、クレジットカード販売など、現代の小売業に欠かせないイノベーションの先駆者となった（Christensen 1997, 2000 邦訳 p.1）」とシアーズを好意的に紹介しつつも「同社はディスカウント・ストアとホーム・センターの台頭に完全に乗り遅れた。現在のカタログ販売のブームのさなかに、シアーズはカタログ事業から撤退し、小売事業の存続さえ危ぶまれている…シアーズは慢心していたために、市場で起きていた基本的な変化を見落とした（Christensen 1997, 2000 邦訳 p.2）」という『フォーブス』の記事を引きながら「有名ブランドの耐久消費財を低コストで販売し、後にシアーズの中核のフランチャイズの力を奪うことになるディスカウント・ストアやホーム・センターが台頭してきた60年代半ばに、そういった勢力を無視していたシアーズが賞賛を受けていたことは驚きである。クレジットカード販

売で築いた大幅なリードを、VISAカードとマスターカードに奪われていたそのときに、シアーズは世界でも有数の優良経営企業と讃えられていた（Christensen 1997, 2000 邦訳 p.2）」と揶揄し、企業が行う、成功にとって欠かすことのできない、論理的で正しい経営判断が、自社が属する業界においてリーダーシップを失う理由になる「イノベーターのジレンマのストーリー」を、同書のプロローグとして語っている。

流通史を見ていくと、こうした戦略決定上のジレンマの事例を数多く見つけることができる。なぜなら、流通業が対峙する消費財市場は、生活者の心を映す鏡でもあり、ライフスタイルの漸進的变化は流通業がコントロールできない要因の1つだからである。そして、こうしたライフスタイルに適応していく流通企業は、メーカーのように特許に保護された企業固有の技術を持ち合わせていることは少なく、競合のやり方を相互に模倣しながら競争していくことが多い。なぜなら、流通業のあり様は、生活者のライフスタイルとリンクしているため、ライフスタイルの漸進的变化に真っ向から抗うことはできないからである。そのため、流通業の歴史は、ライフスタイルの変化を先取りした新業態の出現と同時に、既存業態は「戦略転換できるが、戦略転換したくない」という認知不協和の状態、すなわち、ジレンマに陥る（Festinger 1957）。そして結果として、市場の変化に適応できないプレイヤーが脱落していく歴史となっている。

そうした流通業の歴史のなかで、A&Pは、新業態を生み出し、競合他社をジレンマに陥れる側であったが、結果的にはA&P自体もジレンマに陥ってしまった。以下、簡単にジレンマのプロセスを振り返っておく。19世紀半ばの食品小売商は、低マージン・低価格の食料品を高マージン・高価格のコーヒーや紅茶で補完することで収益を出していたところに、A&Pは、低マージン・低価格で紅茶を販売するが、共同購買など売り方を変えることで販売数を増大させ、収益を確保していった。20世紀に入ると、多くの食品小売商はチャージ&デリバリー（ツケ払い・配達）方式で販売していたが、A&Pは、既存の小売商よりさらに安く販売するために、キャッシュ&キャリー（現金払い・持ち帰り）方式のエコノミー・ストアを新たに展開した。エコノミー・ストアは、まさに「チェーン・ストア・モデル」のはしりであった。また、店舗の販売方式を変えるのみならず、他の食品小売商が外部の卸売を活用するなか、自前の卸機能や、時に製造機能までも確保するために後方統合へ向かった。そして、製造から販売までの内部統合化（取引コストの削減）を押し進めることで、さらに収益を伸ばした。こうした行動によって、A&Pは小売業界での圧倒的なトップシェアを占めるようになった。

しかしながら、こうした競争優位性は、新たに参入してきたキング・カレンやビッグ・ベアといった新業態の「スーパーマーケット」によって簡単に乗り越えられてしまった。スーパーマーケットは、A&Pの主力商品である食品を「ロスリーダー」と位置づけ、食品で儲けなくても、それ以外のハードウェアで儲けを出せば良いというビジネスモデルを打ち出したからである。食品を収益の核としてきたA&Pは、こうした新しいアプローチに「対応できるが、対応したくない」というジレンマの状態におかれた。苦悩の末、既存の食品小売チェーンをスーパーマーケットへ転換する戦略決定を行い、生き延びることになる。

こうした戦略決定上のジレンマは、小売・卸・製造機能のシステム（統合）化が進むことで（1）

不可逆性が高まる（後戻りできにくくなる）ことと、(2) 各機能同士の共進化ロックインを招くことによって起こる（Burgelman 2002）。A&Pのように小売から卸、製造機能までを後方統合し、各機能が統合して行くにつれ、小売店舗での需要動向を起点とした生産計画、適切な在庫量の維持や発送のタイミングの調整といった小売・卸・製造の間の共進化をもたらし、統合的なシステムが構築された場合、不可逆性を帯び、元々の小売・卸・製造の機能に戻すことは難しくなる。同時に、ビジネスモデルを変更する自由度が低くなり、ロックイン、すなわち、身動きが取れなくなる。そのため、A&Pは、スーパーマーケットへの戦略転換に躊躇したのである。つまり、A&Pにとってエコノミー・ストアへの展開を盤石なものにするために、卸・製造への後方統合を進めたが、そうした行為が、新しいチャレンジを受けたときに戦略転換の制約要因となったのである。

オンライン小売商のアメリカのアマゾン・ドット・コムや日本の楽天市場の成長プロセスを見ていくと、アマゾン・ドット・コムは最初から商品ラインを大きく広げ、オンライン上でのワンストップショッピングを達成しようとしなかった。書籍のオンラインショップからスタートしたアマゾン・ドット・コムは、次の新しい商品ラインとしてCDなどの音楽媒体を付加するまで、ゆっくりと時間かけた。楽天市場は、ウェブ上のショッピングモールという場だけを提供することに徹し、商売自体は出店者に依存し、出店者のサポートのみを行うビジネスを続け、ずっと後になってから、そうした出店者を買収し、自社事業として手がけるようになったのである。こうした個別企業史を今一度、丹念に見ていくことで、流通業の戦略決定上のジレンマがさらに明らかになってくるだろう。

最後に、こうした戦略決定を行う企業家は、流通業に関する場合は、誰を対象とすれば良いのかを考えてみることにする。

3-3. 企業家の対象となるアクターについて

流通業の歴史では、一定のまとまった分量の個別企業史が記されていないこと以上に、そうした個別企業でリーダーシップやビジョンを提起してきた企業家や経営者について触れられていないことは明記される必要がある。例えば、チェーン・ストアという業態ひとつみても、レブハー（1963）のように、1つのビジネスに関する制度として「チェーン・ストア」の歴史を詳細に記述した優れた著作が存在する。しかし、そうした制度を創り出した企業家の役割は、制度が誕生する発端の戦略決定の記述に限られている。時計の針を200年ばかり戻してみれば、アメリカ社会は旅回り商人や行商人が日常的に行き交う時代であったのである。確かに、チャンドラーが『経営者の時代』で描いて見せたように、そうした商人が、卸・製造の機能を統合した大企業という制度に吸収されていった面はあるにせよ、フリードマンの『セールスマンの誕生（未訳）』で描かれているように、常にビジネスの現場には販売行為を行う人々（商人）がいたのである。

では、現代はそうした商人がいなくなってしまったのか。商人はすべからく大企業という制度あるいはウェブに回収されてしまったのか。実は全くそうではない。興味深いことに、流通業の重要な領域になりつつあるECビジネスにおいては販売の機能だけでなく、商人の存在が大事になってきているのである。例えば、アマゾン・ドット・コムなどのネットビジネスは、消費者にとって、もはや商

人の顔すら想像できず、同社が構築してきたアルゴリズムに基づいて消費者にリコメンド（お勧め）するだけの無味乾燥な商いの場になっているように見える。しかしながら、日本の EC ビジネスの雄、楽天株式会社の EC サイト楽天市場は「究極の対面販売」を謳い、顧客にとっての至高の体験を創り出すスタンスを取っている。楽天市場という EC プラットフォームは、一見したところアマゾン・ドット・コムと同じビジネスに見えるが、そのスタンスは大きく異なる。アマゾン・ドット・コムというプラットフォームで商品売りたい企業はアマゾン・ドット・コムに「出品する」というが、楽天市場では「出店する」と呼ばれる。すなわち、アマゾン・ドット・コムでは、商品の提供元がメーカー・卸商・小売店のいずれかを問わず、顧客はアマゾン・ドット・コムとの売買となる。楽天市場の場合は、楽天はあくまでも場を提供するスタンスで、楽天市場に手数料を払って出店している店舗が顧客と売買を行う。そのため、楽天市場の出店者と顧客の関係性はアマゾン・ドット・コムとの売買以上に濃密である。顧客が出店者たる商人と e メール、チャット、電話、メールマガジンなどを通じて行うコミュニケーションは、時にモノの流れを履行するための必要な事務手続情報（注文内容の確認や特別な発送方法の指定など）以上のやり取りになる（宇田 2015, 三木谷 2014）。こうした事務手続情報以上のソフトな情報の流れを記述していくことで、ウェブ空間では実在しないように見える商人の姿があぶり出されてくる。

モノの流れを超えたソフトな情報の流れ（やり取り）は、日本の楽天市場だけに留まらず、2009 年にアマゾン・ドット・コム買収された（シューズ通販を中心にした）アパレル通販のザッポス・ドットコムでも見られる。同社は、市場の顧客サービスと「エクスペリエンスを提供する」というビジョンを掲げ、カスタマーサービスのコンタクトセンター（電話対応）の社員に自由裁量を与えた。同社のやり方は、マニュアルもなく、電話対応では取引内容以外の会話も許容されるという意味で、通常のカスタマーサービスを逸脱しているが、結果的に、高い顧客満足度をたたき出している（石塚 2011）。

こうしたウェブ上に実在するセールスパークソンは、実在する人間であり、そこには商人としての生き様が見え隠れする。本稿では、こうしたウェブ上に実在する商人を、これまでのリアルな店舗に実在する商人と区別して、ひとまず「21 世紀型商人」と名付けておくことにする。こうした 21 世紀型商人も、個別企業史としての流通史を構成する意思決定の主体としての企業家の対象となるはずだからである。いやむしろ、この種の商人こそが EC ビジネスを中心とする流通史を紡ぎ出しているともいえる。注意が必要なのは、こうした商人の生態系はほとんど知られていないことである。というのも、彼ら／彼女らは EC ビジネスという新しい息吹を様々な形で感じ取るなかで立ち現れてきており、既存の流通史の延長上にないからである。そのため、新しい商人を EC ビジネスの機能として考察するだけでなく、彼ら／彼女らのライフヒストリーを考察することで、より適切に新しい商人像を描くことができるのである（上阪 2009）。

4. おわりに

本稿では、アメリカ流通史研究に触れた 2 冊の本、チャンドラーの『経営者の時代』とテドロウの

『マス・マーケティング史』を導きの糸に、個別企業史としての流通史研究の可能性について考察してきた。ここから分かったことは、以下の二点に要約できる。

第一に、2冊の流通史に関するストーリー部分のレビューからは、チャンドラーとテドロウの記述のスタンスの違いが明確になった。チャンドラーは『経営者の時代』で、数多の個別企業史を参照しながら、近代企業が、原料の生産からいくつかのプロセスを経て最終消費者へと販売される財貨とサービスの流れの調整と統合の機能を、市場から引き継ぐ過程を記述したが、近代企業という大企業制度が、なぜ、いかにして生成・発展したのかに焦点を当てたため、個別企業がなぜ、いかにして、そうした経路を辿ってきたのかの歴史が背後に埋もれてしまった。逆に、テドロウの『マス・マーケティング史』は個別企業の生成・発展・衰退に焦点を当てたことで、個別企業の戦略決定上のジレンマが生き生きと描かれることになった。もちろん、チャンドラーの構造的な記述、すなわち、鉄道と通信のインフラが大企業進化の基盤になった点などは、20世紀後半から21世紀にかけてのウェブ進化と親和性が高い流通業としてのECビジネスの歴史を見ていくときにも有効である。しかしながら、製造企業の陰に隠れがちな流通業の歴史は、流通という「制度の歴史」に回収してしまうのではなく「個別企業史」として描くことで、流通業としての独自性、特異性がはっきりしてくると思われる。

第二に、個別企業史としての流通史の可能性については、3つのポイントを議論した。まず、テドロウの3段階モデルの可能性であるが、テドロウが具体的に提起しなかった第四段階を彫り込むことで、極めて有効な流通史の説明の枠組みとなることが分かった。テドロウは未来予想図として「超細分化」と「脱細分化（再統合化）」を掲げたが、掲げた時代の制約もあり、筆者は私論的に「世界観に基づく再分断化」という別のイメージを提起した。昨今「ファンベース・マーケティング」のような概念も出てきており、独自の価値観／世界観が特定の文脈でシェアされていくなかで生じる（分断化された）市場という方向を考察の射程に入れる意義が理解できるだろう。

次に、個別企業が抱える戦略決定上のジレンマについてであるが、流通史は元々、こうしたジレンマの事例に富んでおり、ジレンマを意識した個別企業史を記述していく意義は大きいと考える。例えば、徳永（1992）に代表される流通史が、流通史を記述しながらも、小売制度の変化の理論でまとめようとしているため、歴史の局面局面で企業間に表れるジレンマを、流通業者全体に当てはまる構造的ジレンマとして捉えてしまう傾向にある。こうしたアプローチの意義はあるとはいえ、ジレンマは個別企業の環境や競争への適応過程のなかで生じるものであり、個別企業史に根ざした説明理論を模索することで明らかになることも多いことが指摘できるだろう。

最後に、流通史において、企業家の対象となるアクターは誰なのかについては、20世紀後半以降のECビジネスを流通史のなかで描くことを考えた場合、その中心にいる、筆者が「21世紀型商人」と呼ぶ、新しい商人像を彫り込んでいく必要があることが分かった。これまで商人は、目に見える消費者と対面でコミュニケーションしている人々を指してきた。しかしながら、ウェブ全盛の時代には、こうしたイメージは相対化されなくてはならない。それにもかかわらず、こうしたウェブ上に実在する新しい商人が何者で、どのような機能を持っているのかについて、ほとんど知られていない。この領域は、研究としても、ほとんど手が付けられていないが、1つの可能性として新しい商人のライフ

ヒストリーを記述していくことで、達成できると考えられる。

本稿ではアメリカの研究を導きの糸に日本におけるアメリカ流通史研究を振り返ってきたが、昨今、流通史を踏まえながらダイナミックな変化の理論を模索する研究も出てきている（田村 2019）。こうした研究が本稿で掲げた個別企業史としての流通史研究の可能性とどのように関係してくるかの検討は次の課題としたい。

付記：本稿は本学経営学会研究助成金（2020 年度）の支援を受けた。記して感謝申し上げる。

参考文献一覧

- 石塚しのぶ（2011）『ザッポスの軌跡』廣済堂出版。
- 宇田理（2002）「ポスト・チャンドラー時代の経営史にかんする一考察」『商学集志』第72巻 第2号。
- 宇田理（2015）「戦略の多声性—楽天市場の発展史を中心にして—」大森信編著『戦略は実践に従う』同文館。
- 宇田理（2020）「Case10 小売業の発展」（安部悦生他著『ケースブック アメリカ経営史 新版』有斐閣 所収）。
- 尾崎久仁博・神保充弘編著（2000）『マーケティングへの歴史的視角』同文館。
- 小原博（2012）『アメリカ・マーケティングの生成』中央経済社。
- 上阪徹（2009）『新しい成功のかたち 楽天物語』講談社。
- 経営史学会編（2015）『経営史学の50年』日本経済評論社。
- 近藤文男（1988）『成立期マーケティングの研究』中央経済社。
- 佐々木康裕（2020）『D2C「世界観」と「テクノロジー」で勝つブランド戦略』ニュースピックス。
- 佐藤尚之（2018）『ファンベース』ちくま新書。
- 佐藤肇（1971）『流通産業革命 近代商業百年に学ぶ』有斐閣。
- 鈴木良隆（1992）「組織構造と経営資源—階層構造の決定要因」『研究年報 経済学（東北大学）』Vol.53 No.3。
- 田村正紀（2019）『流通モード進化論』千倉書房。
- 徳永豊（1992）『アメリカ流通業の歴史に学ぶ 第2版』中央経済社。
- 中野安（2007）『アメリカ巨大食品小売業の発展』御茶の水書房。
- 三木谷浩史（2014）『楽天流』講談社。
- Adelman, M.A. (1966) *A&P: A Study in Price-Cost Behavior and Public Policy*, Harvard U.P.
- Chandler, Alfred D. (1977) *The Visible Hand The Managerial Revolution in American Business*, Harvard U.P.（鳥羽欽一郎・小林袈娑治訳（1979）『経営者の時代（上・下）』東洋経済新報社）。
- Burgelman, Robert A. (2002) *Strategy is Destiny*. The Free Press（石橋善一郎・宇田理監訳（2006）『インテルの戦略 企業変貌を実現した戦略形成プロセス』ダイヤモンド社）。
- Chandler, Alfred.D. (1978) 'The United States: Evolution of Enterprise' in Mathias, P. and Postan, M.M., *The Cambridge Economic History of Europe Vol.II*, Cambridge U.P.
- Christensen, Clayton M. (1997, 2000) *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press.（玉田俊平太監修／伊豆原弓訳（2001）『イノベーションのジレンマ 増補改訂版』英治出版）。
- Festinger, Leon (1957) *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford U.P.
- Fligstein, Neil (1990) *The Transformation of Corporate Control*, Harvard. U.P.
- Friedman, Walter A. (2004) *Birth of A Salesman: The transformation of Selling in America*, Harvard U.P.
- German, Gene A. (1978) *The Dynamics of Food Retailing: 1900-1975* (Ph. D. diss., Cornell Univ.).
- Gordon, Robert J. (2016) *The Rise and Fall of American Growth*, Princeton U.P.（高遠裕子・山岡由美訳（2018）『アメリカ経済 成長の終焉（上・下）』日経BP）。
- John, Richard, R. (1997) Elaboration, Revised, Dissents: Alfred D. Chadler Jr.'s *The Visible Hand* after Twenty Years, *Business History Review*, Vol.71 No.2.
- Krooss, Herman & Gilbert, Charles (1972) *American Business History*, Prentice-Hall.（鳥羽欽一郎・山口一臣・厚東偉介・川辺信雄訳（1974）『アメリカ経営史（上・下）』東洋経済新報社）。

- Lebhar, Godfrey M. (1952, 1959, 1963) *Chain Stores in America*, Chain Store Publlising (倉本初夫訳 (1964) 『チェーンストア 米国百年史』 商業界)。
- Porter, Glenn & Livesay, Harold (1971) *Merchants and Manufactures*, The John Hopkins U.P. (山中豊国、中野安、光沢滋朗訳 (1983) 『経営革新と流通支配』 ミネルヴァ書房)。
- Strasser, Susan (1989) *Satisfaction Guranteed: The making of the American Mass Market*, Harper Collons Publishers. (川邊信雄訳 (2011) 『欲望を生み出す社会』 東洋経済新報社)。
- Tedlow, Richard S. (1990, 1996) *New and Improved: The Story of Mass Marketing in America*, The Basic Books (近藤文男監訳 (1993) 『マス・マーケティング史』 ミネルヴァ書房)。
- Uda, Osamu (2015), The Reception of American Business History in Japan, *Japanese Research in Business History*, No.32.