

翻訳 G.ドットワイラー講演『生活必需品小売業における販売車輛制度』

著者	上野 喬, Duttweiler G.
著者別名	Ueno Takashi
雑誌名	経営論集
号	62
ページ	155-176
発行年	2004-02
URL	http://id.nii.ac.jp/1060/00004911/

翻 訳

『生活必需品小売商業における販売車輛制度』：1926年1月22日
チューリッヒ州統計経済協会会議でチューリッヒの G・ドットワイ
ラー（ミグロ株式会社社長）の行なった講演（1926年2月24日新
チューリッヒ新聞掲載）並びに同紙上で行なわれた論議附録

Das Verkaufswagen-System im Lebensmittel-Kleinhandel: Vortrag von G.Duttweiler, Zürich
(Geschäftsführer der Migros A-G. Zürich) gehalten in der Sitzung vom 22. Januar 1926 der
Statistisch-volkswirtschaftlichen Gesellschaft des Kantons Zürich.

Anhang : Diskussionsauszug aus der Presse (N.Z.Z.).

——自由な消費者のための反独占論——

上 野 喬

1. 序
2. 講演附録翻訳

1. 序

経営の歴史は新たな競争優位性をもって登場してきた企業、集団が既存のそれにとって代る歴史である。1925年8月15日に37才の誕生日を迎えたゴットリーブ・ドットワイルラーG.Duttweiler は資本金10万フランのミグロ株式会社 Migros Aktiengesellschaft をチューリッヒ市内に設立し、彼独特の店舗で生活必需品 Lebensmittel 販売を始める。ミグロのいくつかの売上高（年次）は次の様である。77万8500（1925）、201万7151（1926）、178万5223（1930）、5106万2622（1933）、7250万（1940）、1941年ミグロは株式会社から協同組合 Genossenschaft に改組、1億2020万（1946）、2億1130万（1949）、4億2610万（1955）、8億8790万（1960）、10億6660万（1961）、21億3810万（1966）、ミグロコンツェルン28億3150万（1967）、43億3805万（1971）、118億8200万（1988）フラン。更に2002年は201億8700万フランで恒例の『フォーチュン誌』500社調査によれば、スイス大手企業売上高第1位ネスレ食品企業の572億7910万ドルには及ばぬものの、ミグロコンツェルンは129億6870万ドルで当国順位第11である（G. Klinner, Chronik der Migros, Zürich 1995, 6f. 11. 14. 21f. 28. 31. 37. 43f. 49f. 54. 71. Fortune, July 21, 2003, F-37）。

21世紀スイス企業を代表するといっても誇張でない当優秀企業の創業者は創業5ヶ月にして何を

考え、何をなさんとしたのか、それを明らかにしているのが以下の訳文であり、彼の熱意と論理にふれることは、今日我が国においても創業意欲をもつ学生諸君にいささかの参考になると考える。

第二次世界大戦後スイスを代表する企業家の一人に挙げられる G・ドットワイラーは口八丁手八丁の個性豊かな企業家であった。移動店舗車による低価格高品質商品販売という彼独特の経営戦略は、従来の「生業原理」に固執する食品雑貨店（よろず屋）と約30年の歴史を誇る各種協同組合販売部と真向から対立し、彼らは共同してミグロに対する需給ボイコット（不売不買運動）を展開していく。結局こうしたボイコットの根底にあるのは労働組合とその流れをくむ消費協同組合の既得権擁護である。かつて低賃銀労働に苦しんだ労働者は賃銀値上げ福祉向上のため団結し労働組合が出現した。しかし「組織」である限り絶えざる変革を実施しない限り、凡ゆる面での硬直保守化は避けられず、労働組合保守化は必然的産物である。彼らもまた、彼らが反独占と批判しながら、反対利害者から獲得した権利の擁護のみを考えるようになっていった。ドットワイラーの所説はこうして独占・硬直化した既得権利者集団に対する新たな反独占論であった。

ミグロの販売政策を支持したのは経済合理的感覚を十分に備えた主婦である。低価格高品質商品の提供こそ彼女ら「自由な消費者」を移動店舗車に向かわせる最大要因だった。既存競争者が多数活躍している小売販売市場で、これはいかにして可能だったのか。新参者の説明によれば当業務における時間、資金そして提供商品のムダ *Reibungsverlust* を徹底的に排除することにあった。彼によれば商品供給需要者双方を満足させる仕組は実に単純であり、生活必需品小売販売業でこそ、ムダ排除が行なわれるべきであった。しかし組織硬直、官僚化進行の最中にある協同組合でこれは実現されなかった。協同組合活動は労働組合運動の一側面であり、前者は後者の盛衰に軌を一にしているのであるからこれは寧ろ当然であろう。

ドットワイラーは莫大な口述、筆記文章を遺し、その一部はミグロの出版部 *Ex Libris* から『ゴットリーブ・ドットワイラー：信条と着想』G. Duttweiler : *Überzeugend und Einfälle*, 1962として公刊されている。彼こそ「文は人なり」が当てはまる企業家であった。彼の文で人は奮起し彼の語りでミグロは伸長していった。以下の翻訳は名文家ドットワイラーの初期の企業姿勢をうかがうに足る文章であるが、拙訳のため原文ドイツ語の香りがどれだけ残せたかは疑問である。しかし変化が常態の経済界では彼の論旨は新世紀の今日でも十分に妥当しよう。（左側（算用数字）は原著頁、下線部分は原文イタリックである。）

2. 講演翻訳

- (3) チューリッヒの「ミグロ」販売車輛制度はまだ完全には、実験段階をこえておりません。しかし私はそれが興味ある結論をもたらし、大方の関心を惹き起すことを望んでいるのです。

約12ヶ月前実際には6ヶ月前から、私は小売商業に従事しております。それよりも長い間、小売

業を正しく認識するまで私はこれを「取るに足らぬ仕事」*quantite négligable* とみていました。即ち当業は商品仲介の連鎖の中で最重要な環であること、当業務により彼が求める金額は、生産者まで遡る他の環の累積額より高額であること。つまり小売業は当然他の商業段階より多くの人を養っているのです。

商人だったことで私は、各種主要食品のスイス卸売価格原価構成を、一連の企業の責任者、ないしは共同経営者としての自分の経験更には自費により学ぶことができました。

徒弟期を含む約4年間に私は港湾の商業から卸売までを実際に経験しました。勃発した（第一次）戦争の数年私はフランスやイタリアの港湾に滞在し、ついには個人の積出し業務をスペイン、後には合衆国で行います。我々の運送業務は輸送関係の基礎知識を与え、スペインの関連製造企業は生活必需品工業での細かい個人行動にかりたてました。この連鎖を完全に結ぶために、私は最後にブラジルはサンパウロ州のスイスコーヒー、砂糖キビと米栽培の「アルプス農園」*Fazendas alpinas* 栽培農業責任者になりました。生産物ができるまでに植物は何んとゆっくり育つか、何んと熱心に雨や乾燥が祈願され、働かねばならぬかを正しくみるには、まことにかなりの長さが必要でした。スイスに帰った後にも小売販売問題に没頭したことで、私は生産者即ち製造業者から消費者の台所までの全道程を正しく判断することができ、生産者から消費者まで様々な構成員の報酬の不等性に仰天しました。苦勞して生産された商品は、海外では牛車により日数をかけて道路まで運ばれますが、経費は当商品価格に僅かに上乘される額です。海路費もキロメートル当りで一般に高くありません。積出し港代理人も商品に大きな上乘せはせず、最後に船舶運送費も僅かで（エコノミスト誌船荷指数：現在は1905年より安い）ブラジルからヨーロッパ港湾までの運賃は100キログラム当り1.50—1.80フランです。保険、積替費も僅かで更にスイスまでの運賃が加えられます。最後に現行スイス関税率により、現在議論中の輸入商品への平均7.98%従価税が全生活必需品に課されるのです。

配給において大きな値上りが現われます。つまり加工済商品がここに到着し、台所で調理される即ち取り分けられるまでにです。この最短距離ではしばしば、栽培業者が原産地で生産物に決めた価格に100%以上に上乘せされますし、この事実こそ、当問題を数人の友達と一緒に私に手がけるようにさせたのです。予め申し上げますが、当講演中で遅かれ早かれ行なわれる全ての批判は、決して小売商人側が過大な儲を得ているという非難ではなく、当制度は余りにもムダが多く、そのため経費高をもたらすということなのです。

チューリッヒの移動店舗車はアメリカ制度のまねとして生まれたのではなく、前述した考えと経験による確信から生まれました。即ちチューリッヒの自働車道路から台所までの距離を独自の輸送配給制度により正常に戻せないものか、でした。ですから移動店舗車は車輪をもち、最終輸送距離

を進み実際に配給するのです。

私は何にも発明を誇るのではなく、これまで知られた理念と手段（自働車）とを目的に合うよう組み立てただけなのです。1925年7月号の『リテラリーダイジェスト』には所謂「モートテリア」、車内は購買店舗の大型バス、戸口にとまり快適な店内、少しの便利のため固定店舗よりもやや多く支払うのが特徴、が記されています。これは快適さの少ない代りに低価格であるチューリッヒの移動店舗車の逆です。確かにこのアメリカ制度は経済的利益をもたらしません、そこでは全く当局の許可は云々されず、そのため、アメリカ人本来の商工業の自由理念は自明であり、ここにアメリカ的食品雑貨商も根づいております。

フォード主義を私は次の様にまとめます。

多売薄利。消費者奉仕主義。消費者は商品低価格化により売上高上昇に協力。労働時間の極限的利用。低価格——消費促進、これにより各人の財布内での商品品目選択の拡大。約4/5の買い手を含む、平均要求充足のための調整——これは特別注文却下を伴う。商品品目の類型化。厳格な現金取り引き。銀行干渉回避。

(5) 当主義が大々的に適用されれば、小売業労働時間の大問題が残ることになるのです。

これに基づき卸売商業基本原則をできる限り小売販売業に用い、チューリッヒ中央駅から台所までの距離にものばすべきでしょう。

「移動店舗車」は次の特徴をもちます。

1. 主特徴、販売店舗は移動する。
2. 所定巡回表の遵守——これが多分唯一絶対に新しいこと。
3. 各商品の1～2品質を運ぶ、即ち品目の類型化。
4. 個別固定店舗に対して最小限4倍の販売、通常2キログラム対1ポンド（500グラム）。こうして有能な高額売上げ運転・販売人は商品売渡し勘定、不可避の小銭交換を含む実質販売5時間で——800フランを売上げる。
5. 厳格な現金売買。こうして他制度では不可避の払戻し、記帳、利子計算、掛売買、納品・領収・受取書類更には宅配費の不要経費なし。特に掛売損なし。
6. 効果の販売時間の活用。15分間の停車。これに対して固定店舗営業は約3～4時間が本来の販売となる。
7. 商品表示信頼性。商品には小くとも空想的名前を除外して卸売商店名或いは、集合名を付す。
8. 商標商品と広告の廃止。配給企業名とその表示は正当品質と重量の保証となり、この結果購買される商品には余計な運賃・広告費は不要となる。主要商品で当経費がいかに大きいかは、

スイス食品雑貨業紙が明示した。製造原価100キログラム153フランのヤシ油には——運賃22フラン——広告費12フラン——同品質無印商品購入では除かれる約20%冗費が加算される。これは勿論一連の他製造商品でも妥当する。

9. 市場での絶対的自由。移動販売車はいかなる側といかなる協定をも結ばない。
 10. 家庭主婦への営業案内。当制度は販売時を正しく予告する。15分以上1ヶ所に停車せず、家庭主婦は所定時間内に商品を受取れるよう案内される。時間管理も宣伝ビラで顧客に告知される。
- (6)
11. 図示すれば我社主要倉庫は当市中央工業地にあり、ここから移動店舗車は全方面に運転される。当市内約190ヶ所に停車し、購入した主婦はここから台所までの商品運搬を引受ける。当市地図に表示された当制度は、配給倉庫出口から終点、台所への完璧な網を生みだした。
 12. 多様でこれまで分割されていた職能の一人への集積。実際朝方の車に積荷の時、運転手は倉庫係次いで車輛運転手、停車所で販売人そして現金出納係、最後に夕方には決算記帳係、彼は日中に集まった顧客と取引し、店舗の在庫を記録し現金残高を引渡す。
 13. 物的要素機能の集積つまり輸送手段は即販売店舗である。
 14. 事務合理化、通信の極端な節減。我々は我社の顧客を見分けない。簿記は現金出納1冊、振替為替簿1冊と利用の少ない銀行通帳から成る。必須の現物勘定すら、個々の記帳で提示される。我社の事務員は結局営業支配人と支配人の3男子であり、営業支配人としての私の時間の少なくとも半分は、業務外の宣伝、非難阻止、当局との交渉等にさかれる。
 15. 比較的小さな倉庫、故に少額倉庫料。
 16. 販売時間は極めて短い。これと並んでボイコットという実際的理由から、十分に確保された在庫品は約16日分である。
 17. 根本的に投機除外。原則的に1ヶ月需要をまかなうこと。
 18. 店ざらし商品なし、それからの損失もない。少数の好売行種類だけを扱う。
 19. 貯蔵庫に対する移動店舗車の衛生的利点は次の点である。a) 約3回の短期配給期間、このため生活必需品劣化は僅少（短期間故の美味向上）。b) むきだし商品なし。それらは直接工場、又は到着後密封包装され、包装のまま販売される。c) 販売車輛内の少数商品種類と見通しよい空間は当市、当州そして連邦政府の生活必需品監督所と衛生指導員の一致した見解により管理良好と保証された。

管理は露店、片隅や隣室をもつ地方販売店や無数の積上げ商品では難かしいのだ。こうして販売車輛制度は衛生的進歩をもたらしたと主張されよう。
 20. 実際の経験で移動店舗車は運搬車同様に大輸送力を発揮し、貯蔵庫付の店舗であり更に固定

店舗程公共地利用を声高に主張しないことが明示されたのである。

根本的に重要なのは、購入者保護のために製品商標に代って販売会社名が付けられたことです。当新制度は純粋に商人、技術的考案に基づき造られました。これまで品目選定、包装、商標等は凡そ購入者の意見に左右されました。反復のきらいはありますが後者の経済的立場の不利を列挙しますと、

1. 商標の無意味な増加、多くの場合同等品質品（食用油、石けん、マーガリン等）に5～6商標。
2. 高額店舗、利子費、若干商標商品の僅少売上げ、無難な品質商品より高価格の商標商品。
3. 気取り顧客の要求による高価な店構え。
4. 長期棚置きによるかなりの商品劣化。
5. 小規模仕入による高運賃、経費、後者の格差は商品価格の12%に達する。
6. 高価格の強要。多くの場合工場は商標商品の小売価格を一方的に指示する。
7. 往来可能場所の優先による高経費店舗空間。
8. リベート払戻し制度による経費増。
9. 「宅配達」による高経費。
10. 顧客との対応、オシャベリ、選択品目提示等による販売人の時間のムダ。
11. 商品引渡し、吟味並びに最少量の包装。
12. 高率に達する掛売損。

皆様が殊に興味をもつのは販売価格比較でしょう。前述しました様に、昨年8月25日からの移動店舗車で告知された販売価格は、主要品目では競争者のそれよりも明らかに平均25%安く、若干の品目例えば米、乾燥プラム（15%）殊にコーヒー等は15%高になりましたが、今日まで値上げせずにやっております。これに比べて粉物、砂糖の主要品目は、市場不況のため、競争者も亦値下げしております。12月18日の協同組合紙にはスイス消費者連合会 VSK の価格比較表が掲載され、当連合会1925年11月1日数値と10月20日食品雑貨商連合会のそれが比べられています。当表には移動店舗車と前二連合会が共通に扱う9主要品目があります。消費者協同組合の価格は9品目について食品雑貨商のそれより約3.5%安く、これは一部調査日の違いによるのでしょうか。当表でみられないのは、食品雑貨商は通常掛売りし、このため1.5%利子と2%支払保証金を計上せねばならず、食品雑貨商と消費者連合会の価格に大きな違いはないのです。

(1925年10月20日と11月1日付)

商品品目	食品雑貨商1925. X. 20	V.S.K.1925. X1. 1	ミグロ1925. X1. 1	ミグロ有利比率%
(8) 粉物 (ハカリ売り)	1.05	1.03	— .90	14
マカロニ麦粒	— .77	— .75	— .67.5	11
トウモロコシ粒	— .52	— .49	— .45	9.5
ヒキワリエンバク	— .81	— .77	— .57.5	33
オートフレーク	— .75	— .71	— .57.5	24
ヤシ油	2.30	2.22	1.65	35
ピーナッツ油	2.17	2.02	1.60	26
精製糖	— .61	— .57	— .50	14
乾燥プラム	1.31	1.24	1.—	24

数値比によれば当移動店舗車は100、協同組合は120そして食品雑貨商は124で販売しています。協同組合と食品雑貨商の間の比較的僅かな違いは、協同組合紙によれば消費者連合会卓越の著るしい証拠とされますが——食品雑貨商価格と移動店舗車のそれとの差の僅か1/5の差なのです。

しかし移動店舗車の価格は平均20%強消費者協同組合連合数値より安いのです。移動店舗車での数値はチューリッヒ以外その他スイスの固定店舗販売価格に対してこのように立てられています。なお私が指摘したいのは、我社の若干の品目は品質について概して平均以上なのです。これについて説明いたします。さて我社商品品質は激しい論争にも拘らず、ヴィンタートゥールの東スイス農業経済協同組合連合会は別として、全く疑われておらず、当連合会の出版部と筆者は、我社についての例の不当な主張を書面で大々的に撤回しています。大変興味深いのは今日求められている様に、価格に基づくチューリッヒ所在の大型小売商店と移動店舗車の価格比較でしょう。

価格相場 1926. I. 20

商品品目	L.M.V 総額	※正味価格	ミグロ価格	L.V.Z/ミグロ%
精製糖	50	47	47	1
角砂糖	50	56.4	58	2.18
小麦粉	70	65.8	67.5	2.43
粉物 (ハカリ売り)	90	84.6	85	0.44
トウモロコシ	46	43.2	45	3.91
石けん	50	47	48	2.00

L.V.Z は L.M.V の会員。 ※は 6 % のリベート

(9) 当市内の固定店舗では約定リベート払い戻しを除き、同一品質でないといえ、主要消費6品目について平均2%移動店舗車に比べて安いのです。これが最も徹底した価格闘争の姿なのです。こうしてチューリッヒの大型小売商殊に L.V.Z. では、スイスのその他の固定店舗に比べて全体として約22%安く、同一品質でないといえ、チューリッヒの移動店舗車に比べて約2%安く、これにより当欠損価格は問題であることを前者は明らかに認めています。この中に明白な絶滅意志が示されています。ここから興味がなくもない疑問も浮びます。即ちへそくり小金を致命的な価格闘争に費やしてよいものか——多分経済的性格をもつ当疑問には約4000万フランの金額が関わっているのです。

12月にチューリッヒで我社売上高がこの状況にも拘らず保たれ更に一部上昇したことは、我社側の主婦が多くの商品を受取り、現金払いのためしばしば路上に待機しごえねばなりませんでしたが、これは好まれた品質、他方では家庭主婦の先見の明に帰せられましょう。

大型固定店舗の価格闘争に対処して、移動店舗車は二方面に向いました。地理的基盤の拡張により頻度少ない都市路線には毎週2~3回しか巡回できませんが、代りに付近のタールヴィル、ホルゲン、ビルメンスドルフ、ディエチコン、レーゲンスドルフ、クローテン、バッセルドルフ、メンネドルフ同じくヴィンタートゥールにも訪れております。

更に絶えざる商品種類増加があるのです。価格闘争はまた戦争と同様、相手の優勢と側面攻撃阻止のための、戦線を伸長しました。今日移動店舗車の反対者は、もはや別の村落でもまた彼らが扱わない重要品目でも立直ることができなくなりました。当初の限られた品目であったなら、時には原価以下の始めの少ない品目の地方的安値により、新制度をゆりかごの中で殺すことも、「スイス食品雑貨商紙」Epicier suisse が書いた様に「病原菌は病気が不治にならぬ前に殺すこと」（1925年9月16日）ができたかもしれません。

闘争はまだ終らず更なる展開も待たれるのでしょう。移動店舗車制度の決定的利点は次の点に、即ち最重要な重い品目は移動店舗車が運び、多種品質と包装が求められ、同じく計り売りされる商品は地方固定店舗で販売されることにあります。多分この方向に現在の極端な価格闘争の解決もあるでしょう。チューリッヒ生活必需品組合は移動店舗車の傍で対抗手段として突然の値下げを、最小限5キログラム品目を、価格も移動店舗車のそれよりも低めにして特別宅配を行ないました。でも当便宜は公然と短期間後に中止されました。僅かな巡回か高経費か或いはこの宅配が当組合地方販売店をまひさせたのでしょう。典型的かつ正しかったのは、個人食品雑貨商はこの闘争価格に、全然或いは部分的にしか追随しなかったことです。彼らは小さな売上でかなりの利ザヤを引出しますが、これは掛売原則の利用のできるのです。ここから掛売りの消費組合は、移動店舗車により最も打撃をうけていることが明らかになりました。

- (10) 移動店舗車登場は、一車輛一日当り売上高が約1000フランであったため多分大評判になりました。当時の突然の価格低下は明らかに売上促進となりました。1925年10月当初の予告巡回後即ち移動店舗車出現約5週間後、当初の5から9車輛への変更、郊外道路等での歓迎後に、売上高は当初数値をこえました。例の宣伝紙すら今日まで、粉物、角砂糖、ヤシ油が消費者に届くまでの営業費と中間利潤は（販売価格の）35~60%に達することを示しています。更に8月15日から12月末までの統計局の数値に依る、移動店舗車の価格低下は22~45%です。ここでは同品質の無商標商品と商標商品とが同一基準におかれたことを申し上げ、更にこうした比率を求めるのは、小売商人達ではなく商品の工場価格から固定店舗販売価格までの値上げを目論む輩であることを申し上げます。

目立ったのは「国民法紙」やヴィンタートゥールの「労働者紙」上に協同組合への忠誠勧告の各種記事がのった結果、労働者住居区への巡回はへりましたが、ゼーフェルト、フォルシルト、ウォリスホーフェンや第6行政区では著しい数値増がみられました。これを私は、移動店舗車制度への理解のしるし、我社の努力への意識的激励として受取ります。監視食品雑貨商による我々の販売車輛との伴走は、大都市であるチューリッヒ住民により当然強く拒否され、かの現象はチューリッヒでは殆んど見られません。逆にヴィンタートゥールの食品雑貨商と消費者組合は、家庭主婦に影響を与えて明らかな勝利を納めました。毎度2～3人の周知の食品雑貨商が販売車輛の傍に立ち、主婦を眺めてはできる限りその住所を書取り、おびえた主婦は毎度家の角でひき返します。カーテンの陰や遠くの窓からハジかれた移動店舗車は不信の目でみられ、危険な車に近づくには主婦にとり大変な勇気がいるのです。私は、これを小都市や更には農村の場合の様にたとえ家庭主婦が平和と隣近所の監視を恐れねばならぬにせよ、最上品を安さを無視しても提供していることの例としてのべるのです。

固定店舗の更なる闘争手段は次の様です。

1. 工業連合会は会員に移動店舗車、この「小売商にとり害」の大きい店からの購買禁止を誓約させる。
2. 移動店舗車で購入した人の追放（ヴィンタートゥールの例）。
3. 食品雑貨商の強力団結、新参者に対抗するチューリッヒ食品雑貨商連合会結成。
4. 生活必需品路上販売の全面或いは部分的禁止のため、個別営業店や連合会の当局への陳情、同じくそれへの課税。
- (11) 5. 新制度反対のため地方紙上での全面的報道戦。
6. チューリッヒ市を除く全地方紙の広告ボイコット。
7. 嚴重な供給ボイコット。

最後の3点は生活必需品小売商業の今日の状態に特に鋭い光をあてており、当講演終りで私の全体的結論をのべましょう。

我社に対して食品雑貨商の動議により決定実行された紙上ボイコットは次の新聞でみられました。ウスター紙、マイレン住民紙、タールヴィラー紙、ホルゲン紙、シルターラーインアドリスヴィル紙、リマタールインアルトシュテッテン紙、リマターラーインディチコン紙、チュリッヒベルクインエリコン紙、ヴィンタートゥール日刊紙、ヴィンタートゥール労働者紙、農村紙、ヴィンタートゥール紙、チューリヒゼー紙、シテーファ紙です。

この場合一貫して、保守から社会主義新聞までを含む、全方向かつ色彩豊かな地方紙上では、凡ゆる論争は全て削除され単に価格通知のみでした。これは生活必需品が極めて安いためでしょう。また当ボイコットの法的側面即ち発行者に対する損害賠償請求権も興味ある問題を提供するのです。

かつてはだれでも住民に自治体から情報を「告げる」ことができました。でも当住民は知らずのうちに権利にいつそう疎くなる様です。ですから自治体の公報課は不快でない情報を、全体に通知する義務はないのかとの疑問もできます。なぜならこうした（ボイコット）例から、思い切りよく大きな良心の呵責などない階級により、いかに善良な一般人は直接の情報提供から閉め出されるかが赤裸々になるのです。

供給者ボイコットは大々的な秩序で行なわれました。個々の供給企業は移動店舗車に供給せぬことの協定違反金として、一件当たり1000フラン提供を義務づけられました。併せて再犯時の取引停止脅しもありました。しかし若い協同組合、各種工業の自給協同組合商品倉庫業等により商品入手はいつも可能でした。

新聞ボイコットを含むボイコットによる損失は、私の計算では、売上高2%に相当します。これとて相当な額です。他方波がやや静まればかなりの準備金が現われましょう。新チューリッヒ新聞の簡明な記事によれば、当ボイコットは存続の危機であったにせよ、仕掛人が落ちこむには小さな墓とのことです。私は関わった責任者が当記事を読むことをお勧めします。

協同組合役員と食品雑貨商組合にとり殊に有用な精神的武器として二つの理論があるようです。

1. 移動店舗車は大資本、重工業の非人間的発明であり、これにより賃銀を引下げるべく物価も一時、人為的に引下げられ、それから移動店舗車と低価格は再び消え去る。この主張は社会主義紙が好んで取上げている。彼らは我が社がバーデンの機械工業（ブラウンボベリ社）と無関係で、そこに我々は巡回せず、ヴィンタートゥールでも我が社の努力は（労使）双方から全く支持されないのを知っているのである。
2. 第二の同じく誤った主張。我が社は低賃銀支払いであり、そうした企業から購入すべきでない。我が社の同乗・運転者賃銀は最年少者の最低300フランから通常賃銀400フランに達し、それには我が社職位賃銀体系で設定された手数料も含まれる。

この二つの主張は労働者階層即ち多数購入者に最悪の影響を与え、かなりの成果のあることが注意されるべきなのです。

結局凡ゆる新制度はそれまでの反対・反抗に耐え試練に合格せねばなりません。ですから私は大げさに不平は申しません。興味深いので追加いたしますがロンドン、プラハ、ベルグラードやジェノヴァのボイコット努力は我々により確認されました。即ち移動店舗車はいかに人々を興奮させたかの明らかな証拠です。更に小さな附随現象として我が社の店舗長は、関係連合会の無言の圧力を受け、当局も張本人の行為こそそれなりの判決を生むと断言したことを申し添えます。残念にも我々の制度は家庭不和を惹き起しました。大体男は移動店舗車で買得ない利害関係に拘束され、

その妻はミグロ理念に肩入れしている等です。一牧師は彼の食卓にミグロ商品がのったため、その自治体で仕事になりませんでした。同理由から多くの解約も行なわれ、この分野でも遺憾な沈黙の闘争が行なわれていると言わざるをえないのです。

大新聞は、移動店舗車出現直前から殆んど毎週、つまり全ての集団、工業、農業、従業員、労働者等から出たのでしょうが中間商業の高価格についての記事を掲げていました。それが一ヶ月の長きにわたり、当問題につき突然沈黙してしまいました。

中間利潤、経費の容赦ない削減の裏面で、最後には旅費、広告会社費、手数料等の削減も行なわれ、関係者の全面的抗議が行なわれました。当局に陳情書がふりしきり、有力者も既得権擁護のため公然と新聞に干渉し、有力な定期刊行誌・広告業者も同調せざるをえません。ヴィーン、パリではこの試みのため言葉が費されましたが、チューリッヒには気くばりの沈黙が支配しました。民主的そしてキリスト教社会主義的な機関紙も、全ての農村新聞同様、地元小売商の事情を代弁し、社会主義新聞も前述の様に、移動店舗車反対記事を発表しました。

専門紙では、協同組合紙が最も悲観的かつ個人的論調でした。

御存知の様に問題の意味は、販売車輛制度と生活必需品小売商について、車か固定店舗のどちらがより合理的に活動できるかという簡単な問題なのです。我々は製造業者から消費者に達する自由な道でありたいし——それ故我社標章は橋なのです。連合会、団体会員協同組合員や個人企業は益々団結して我々に対峙していますが、橋を渡ってのみ生産者から利用者への道が通されるべきなのです。このため私は様々な既存仲介組織と話し合うことに努めましょう。

比較数値

			フラン
バーゼル消費者連合会 A.C.V.	従業員一人当たり売上高	1924年	33300
チューリッヒ生活必需品連合会 L.V.Z.	”		31000
(A.C.V.の多角加工業内容は欠落)			
ミグロ	”		90000

(13) 自己資本 + 外部資本 対 売上高

ミグロ A.G.	年次	1 : 9	
L.V.Z.	14884784 : 15941000	=	1 : 1.42
(売上高 - 不動産 - 負債)			1 : 2.9)
自己資本 + 外部資本	14884784		A.C.V.年間平均営業日数1920年 (61.5日) 1921年 (64日) 1922年 (73日)
- 不動産価格	3718783		L.V.Z. " 1905年 (75日) 1924年 (135日)
営業資本	11166000		(L.V.Z.の報告によれば商品販売のみで年間51日)

従業員数と売上高

A.C.V.	従業員数	総売上高	従業員一人当たり
1920年	1543	58551308.96	37900
21 "	1548	56155563.92	36300
22 "	1533	48994293.06	32000
23 "	1516	47910376.45	31600
24 "	1515	50508132.72	33300
L.V.Z.			
1923年	506	15704263.92	31000
24 "	516	15941142.46	31000

パーゼル A.C.V. (商品勘定)

年	仕入価格(A)	商品倉庫費(B)	B/A%	平均在庫日数
1920	12340689	2080893	16.85	61.5
21	10320344	1810684	17.54	64
22	8962454	2021081	22.55	73
23	9314121	1865929	20.03	82

例えばパーゼル消費者連合会の払い戻しを差引いた仕入価格についての総値上り率は平均して
 (14) 1920年21.3%1921年27.1%1922年31.6%1923年30.8%1924年27.8%です。

こうして仕入価格は5年間で約1/3の値上りしており、営業方法は不変で、指数が示す様に生活必需品もほぼ同率の値上りなので、賃銀上昇率が著るしかつたとの理由からではありません。チューリッヒ生活必需品連合会でも同方式での値上りは1905年15.21%1924年27.34%です。但し当連合会営業方法に若干の変化があり、パーゼル A.C.V.の様に純粋な商品営業が区別されていません。この値上り増加は明らかに一般的であり、協同組合だけの現象ではありません。唯一確実なことは、協同組合での少しばかりの値上げは高利益をもたらさないこと、これは払戻しがほぼ同率に留まっているからです。これとは逆に、個人企業はいささか安く働き、総値上りの大部を利益に計上することができるのです。ここに固定店舗では同率利ザヤの場合単品食品雑貨店として存続しえず、店主は他品目のため自働車を走らせる現象が、他の商工業領域でもみられるのです。特徴的なことは小売商業でみられる「悪循環」 cercle vicieux です。協同組合の認識。彼らは高い値上りによってのみ重い利子と経費をまかないうるため個人企業と暗黙の協定を結ぶ。結果。商品の著るしい総値上げ、無借金新参者にとり誘惑的利ザヤ。結果。より多数の小売商営業。個別企業の売上高減少、やむをえない新たな値上げ等・・・このため協同組合は、売上高をへらさず即ちふやすべくいつも新たな当組合地方販売店を開くことになるのです。こうして競争者が多ければ多い程価格は安くなるとの周知の大量商業の命題は、或る範囲内の小売商業では全く逆に言われるのです。

この展開と並んで同じく値上り効果をもたらす他のものも進行します。20年前商標商品は固定店

舗売上高の少部分であり、当商標商品は高品質市場商品に比べてやや高かっただけです。皆様近代的購買店を御覧下さい。殆んどの商品は美しく、家庭主婦がおぼえている魅力的名前の高価な包装に入っているのです。今日の食品雑貨商は20年前の彼らの同僚程専門家である必要も、自己の経験から女の購入者に勧める必要もありません。この方々は固定店舗内に大抵は予備知識を持って現われ、特定商標を求めているのです。こうして商標商品は優位に立ちました。最早や小売商人が顧客の保証人ではなく製造業者自身がなりました、彼はその生産物を高くしていますが、しかしこれは多額の広告費、運賃等により高値で販売せねばならないのです。食品雑貨商紙が書くには「B氏の

(15) いささか広範囲な広告 (の効果) についてこれまで我々は何も聞いていない・・・何故スイス小売業者は生産品を消費者が求めているのに大衆に販売しようと苦勞しているのか全く理解できない」。ここから食品雑貨商は自ら一商品を仕入れその勧めを行なうことはやめ、有名ではやっている広告利用の大型会社の保管業者とみなされたい傾向が支配的なことが読取れるのです。これから2つの結果が生まれます。

1. 食品雑貨業は多くの非専門家にとり居酒屋業と同じく、逃げ場となろう。彼らがある食品雑貨商同様、X チョコレートか Y スープのどちらでも、工場指定価格で食卓に届きさえすればそれでよく、どちらが適当かを私には言えないと考えれば。
2. 購入者に良質新製品の届くことは難かしいか或いは不可能となる。食品雑貨商は製造業者に対してその商品は好まれぬと、当てにならぬ言葉で酷評するからである。そのため製造業者は広告により大衆の彼の商品購買欲を促がさねばならず、当該商品は発生した経費によりなお高価となる——こうして初めて高額商品は販路を見付ける。

協同組合はこの関係を変えようと試みましたが、それは全く部分的にしか成巧しませんでした。それは多分不良品質か、それからありそうな事ですが、それと商標商品との価格差は僅少で、消費者組合印 Co-op 等は期待された程浸透しなかったからなのです。

要約しますと、絶えずふえる固定店舗と絶えずふえる広告費、そこでは製造業者側からも同じく小売業者側からも諸経費補填のため高価格が訴えられるのです。この運命のもとに移動店舗車は生れたのであり、その課題は、無商標優良商品をいく分高くとも、合理的に消費者に直接仲介することにあると信じております。

多くの誠実な食品雑貨商自身、複雑化や一部顧客の要求から由来する値上りは、ついには負担しきれぬ程高くなると、認めていることを私は確信するのです。更に多くの製造業者は、例えば1フランの製造原価製品は運賃、広告費同じく多額の一般経費補填のため、1.40フランで販売されねばならず、採算のためこうして高くなりますが、しかも大抵は純利益として全く僅かな金額しか残らぬことを、嘆いていることも知っております。私は個人的に、現在の40%に代ってかつては20%総

値上り額で販売してもオンの字であり、今日よりも採算が取れていた製造業者を知っています。今日の大型商業に対する移動店舗車の関係は誠に単純で、多くの他の消費者株式会社や合資会社同様一競争者でありそれ自身卸売商であり、消費者に直接販売しているのです。そして全ての状況は、連盟即ちオルテンの食品雑貨購買会社の様に、良くも悪くも、その重要さ故、例えばスイス購買代理連合会から閉め出されていることを示しているのです。

- (16) 私はここで、生活必需品商業と当該工業に全く反対の新理論を持込む予言者の様にみえるかもしれませんが。しかし私は私が創った移動店舗車の制度こそ消費刺激的であり、例えば粉物も、ジャガイモに比べて今は安いので多く売れること、同じく石けんも洗剤よりもお買得のため、これまでのキロ1.70フランに代るキロ1.20フランで大量に購入されることを望んでおります。私はまた国内生活必需品工業は観覧席でこの闘争の終末をまっていることを充分理解していますが、でも迅速進歩的配給制度こそ、やがては利益を彼らにもたらすことを望んでいるのです。これは決して理論ではなく、フォードも低価格自動車により、消費刺激という命題はすぐれて実践的意義をもったことを示したのです。

移動店舗車の場合に求められる様な厳しい採算と小幅利ザヤにおいて、外国産商品取寄せはなされず、それらとの競争も全く問題外です。スイス関税査定は多くの場合殆んど禁止的なのです。これこそ我々が国内生活必需品工業と和解したいと望むもう一つの理由なのです。

消費刺激。我社は10トン単位の豚脂を約500車輸入しましたが、今や国内加工のヤシ油は1.75—2.90フランの価格幅で、2.30—2.90フランの舶来品よりも盛んに消費されることが考えられます。同じことは石けんにも妥当し、当商品小売販売価格が全体としてキロ当り1.20フラン止りならば、貨車積石けんはもう輸入されないでしょう。

さて協同組合についていえば、私は多分当会場内の最古会員の一人です。確か30年前私の父は、チューリッヒ生活必需品連合会の組合員名簿に私を書き加えました。また私の知る限り今日でも私はそれから削除されておられません。父は凡そ1880年の当連合会創立来、地域販売店1軒、車1台、会計簿1冊しかない時から、1905年に死亡するまで当連合会会長であり、またほぼ同時期、彼の弟ハインリッヒ・ドットファイラーはいつも当連合会総会議長を務めました。こうして正式に私は、今日よりもっと家庭に根をはっていた、若く活発な協同組合運動のふとこで育ったのです。その私が消費協同組合の今日の姿に対して語るのは一見矛盾しているようでしょう——でも私は、私の移動店舗車理念はかの原協同組合の意義に関わっており、同様な闘争に立上り、当時の新しい協同組合理念が惹き起した、抗議する消費者のものと同じ活発な反響を感知していると信じております。

適切価格での最高商品——自分の食卓で新たに他店で買ったものをもう一度試食し、そしてはっ

きり、これはよしこれを買おうと断言するのです。そうすればそれは今日か明日にも自信をもち、また多くの家庭主婦は商標商品の暗示から解放されることになるのです。勿論これには主として低価格が作用します。

協同組合支配下では、私を見る限り、所謂議会制度の乱用が行なわれています。主婦達は彼女らの多くの極端な主張を強要し、しかもその全てが、全主婦を満足さすべく、多くの場合同一品質の

(17) 10種もの商標商品が用意されるのです。主婦が焙焼コーヒーが欲しいといえ、これはもっともな要求として応じられ、しかし結局、彼女は地方販売店舗自身にそれを挽かせ、ついには電気挽きにするのです。当然のこと彼女は、その要求により高くなった価格には不満なのです。ですから強権制度——分単位で決められた販売時間、一つか多くて二つの品目そして厳格な現金勘定——が最初の日から強力に実施されることを通知すべきなのです。これは主婦達はその性格故、慎重に検討された企画に喜んで加わることをしめし、しかも新しい機構は単純さと低価格に戻れとの明白な要求に答えていること、これは更に主張せねばならないのです。

新しい現象について特別な監視がふさわしいのでしょうか。即ち消費者組織よくいえば協同組合の組織、管理者、労働者等は、生活必需品小売商業領域の凡ゆる革新に反対して大きなエネルギーを向けています。新制度がよければよい程、協同組合役員側からの闘争は激しくなるのです。こうして消費者自身、彼らの利害が関わっているのに、凡ゆる進歩の反対者になってしまったのであり、この反対は軽視できません。早くもある協同組合組織は、彼らの伝統的敵の個人商店と全面的に協力することを選んでおり、このため普通は慎重な「新チューリッヒ新聞」(1925年12月27日付)さえ、移動店舗車に結びつけながら、「いささかよどんだ空気の“暗黙価格カルテル”の中に新鮮な流れが入ることは決して悪くはない」といわざるをえないのです。

協同組合への組合員の忠誠心も、全く反進歩的となりえます。例えばヴィンタートゥール消費組合では「協同組合員紙」第一面で、移動店舗車の実験に反対した組合員の忠誠心に感謝していますが、広告記事ではまことに率直にも、移動店舗車出現により1フランに値下りしたヤシ油は、現在再び1.05フランに戻ったことを示しています。忠誠心がどこにつれて行かれるかは目にみえてますね。多くの490グラム商品も忠誠的一瞥で1ポンド価格に切上げられました。購買大衆、「抗議者」の疑問こそ配給を非常に進歩させるのです。顧客を熟知せず、オマケを与えぬ移動店舗車の不偏性こそ——この点で協同組合への有力な対立物なのです。

私は今日もなお消費協同組合理念の有効性を信じていますが——それは商業が複雑化し或いは負債が発生した時の自助の形としてです。すばらしいのは、新らしく結束した家庭が、かつての原協同組合の様に敢然と事に立向い、商品配給の手はず、責任を無償で引受け、その最も原始的方法でツフツの商業や組織化された協同組合に対して実質的利益をあげうるからです。具体例としてエ

リコンの従業員小連合会をのべましょう。ここは当会員に安い生活必需品を手当すべく、関係者は毎回予約が必要ですが、共同で事にあたります。ですからエリコン消費連合会が解散しても、チューリッヒ在住家族も、彼らが市内で購入するよりも安く、エリコンの当自助機関で商品を手入できるのです。

- (18) 即座かつ全体的に小売販売価格を管理し、また最小期間と費用で営業を始めるのに、移動店舗車ぐらいよく進歩した装置の案出はまれなのです。私のみるところ、生活必需品配給とは全く商人的業務であり——決して政治家、家庭主婦或いは博愛者の事柄ではありません。よって価格闘争のための高値止まりの軍隊は適せず、ましてやそれは常備軍が平和を維持しえぬ様に、低価格を保持しえません。消費者は、欲求充足の最適条件確保のためにのみお金を使うのであり、合理的配給の主導性と力をもつ人をいつも支援するのです。しかもいまそれにまさる兵士がいない限りは、なのです。消費者が賢くなればなる程、生活必需品配給領域の進歩は速くなります。今日移動店舗車は多分最急進の配給者ですが、明日には改革側の一つの能率よい者として並ぶでしょう。

大型消費協同組合組織の不幸は責任一職能領域の不明瞭にあると私はみております。即ち資本家は同時に購入者であり——従業者は投票権により最高級の役人であり——指導者といえども一部彼の人柄に依存しているのです。組合連合は連合への共同出資者、その資金供給者であり、連合はまた各会員組合の銀行家です。相互の業務と責任とは、言うなればそれが左から右のポケットに移るだけであり——商業では当り前の冷静な合法性の代りに、全面的相互のなれ合いがあるのです。こうして知らぬまに大きなムダが生まれ、最後には組合員に原価の値上げの型で、負担が課されるのです。従業員と企業者、購入者と販売人、消費者と生産者、出資者と投資者が明白に区分され、各集団が他を厳しく監視し、明確に限定された職能と責任のある処では、駅から台所までの最終距離が克服されるなら——引用した数値が示した様に移動店舗のトラック制度でできることですが——安い小売販売価格が可能なのです。

更に興味深いのは、これまでの消費者協同組合標語、即ち安く良い商品の仲介は、社会資本と良好労働条件創設の中に入れられ、こっそりと取下げられたことです。最初受益者の地位にあった組合員は、今はその出資額をも危機にさらされているのです。私の知る限り一連邦議会議員が口にした言葉を、ここで引用しても大きな危険はなさそうです。「食品雑貨商は協同組合会員の背後で幸せを楽しむ」。

勿論生産者協同組合と消費協同組合の間には大きな違いがあります。一方も他方も同じく、生産物を或る程度高くしようとしていると遠慮せずにいえます。しかし消費者協同組合において値上りは、多少はともかく致命的費用に高められました（チューリッヒ生活必需品連合会は1924年に約62万フランを——総利益391万フランからの払戻し金——を支払いました。よって330万フランが経

費にあてられました。)、農業協同組合での経費は組合自身或いは農民自身により、大部分は改善にあてられ、ベルン農業博覧会で示された様に生産性向上等をもたらしました。

- (19) 生活必需品小売商業での値上り調査を委託されたアメリカ議会の委員会は、報告書末尾で当局に次の様に提言しました。「全国民は、生産者が製りだし使用者が支払うその中間に改善を導入せんとする配給制度に、彼らの習慣を順応させねばならない」。これは、全ての必需品を国内でまかない、その不経済的配給方法によっても、2/3の必需食料品と大部分の原材料を外国から輸出し、価格の大半は労働力からなる生産物で支払う我国に比べて、重大な結果をもたらさない実践的アメリカ人が書いているのです。

我々は商工業一般と生活必需品商工業とを区別すべきなのです。これは他の全ての経済効率測定の基礎となります。この基盤は周辺諸国のそれより高くしてはなりません。当基盤を低めそして外国のそれと一致さすべく全てを行なうことに、全ての人の最高利益があるのです。労働者の収入と生活必需品、食糧に支払うものの差が高ければ高い程、他商品購入力も大きくなります。ですから、何故工業連盟は生活必需品の合理的配給制度をかくも敵視するのかと私は問うのです。余りにも近視的ではないですか。食品雑貨商が全てを取込まなければ、仕立屋、靴屋にも何かが残ります。他方当局が生活必需品を安く路上販売することを難しくした後なので、移動仕立屋、靴屋車出現におびえることはありません。生活必需品小売販売価格の基盤が沈下すれば、経済生活の環境と生存条件が好転することは全ての人に自明のことです。こうして食品雑貨商さえも活発な流通環境において、同じく利益ある他品目を販売することができるのです。今日抗議している家屋所有者もその店舗を、活発な回転により生活必需品と同量利益をあげうる、他品目販売用に貸すこともできましょう。社会民主主義者や大きな消費者層も、それ自身大きな経済的進歩を示すものを何故敵視するのでしょうか。誰かが単純容易かつ使い易い機構を考案すれば、それはいつでも大衆用の広範な自給業務を組織することを可能とするのです。全ての人にとり確実な経済改善への道がありますが、その進歩は次の公式に依ります。

低価格の生計＝他出費用高額残金即ち大きな購買力＝迅速資本回転即ち商工業売上高上昇即ち労働力大需要＝従業員地位改善。

出版直後の1925年スイス財政年鑑でシュタイガー教授は次の様に書いています。「不確実で世界において我々の競争力を低め、労働力調達を困難にするとのほまれある最高価格生計費は我々をどこに導くのか。高率保護関税、更には間接的なシンジケートと独占化促進によりそれを更に強めるのは正しいのか。これらの問題は真剣に考えられねばならず、全ての徴候が誤りでないなら、スイスは新たに経済的困難期に直面している」。

- (20) ドイツは1923年11月(ワイマール末期)に『経済力乱用禁止令』を制定しましたが、当令は殊

に価格協定を厳しく規制しています。そこでは次の様にのべられています。「国民経済において不平等による売買阻止で経済的自由が不当に侵害されるなら、経済全体或いは福祉は殊に危機的だとみなすべきである」。これは特殊カルテル審判を成立させ、当令違反には莫大な罰金と更に自由拘束刑が課されるのです。ドイツはスイスの約12倍の大きさ故独占化の危険は、我国の比較的限られた経済領域に比べてはるかに小さいのです。スイスが、少なくとも生活必需品商工業について同様な傾向を示すとは、どんな多くの理由があるのでしょうか。フランスの当領域の経済的自由は、多種多量の生産物と反カルテル姿勢により全く制限されないことを私は良い情報源から知ることができました。それがスイスではどうでしょう。戦争と S.S.S.はシンジケート、連合形成傾向を強く推進し、いわんや割当規則、法律は昔からです。移動店舗車出現はシンジケートや連合会の勢力を、その華麗さの中で賛美する機会を与えました。地方紙は（我社の）広告をのせず、自治体役人も協同組合、食品雑貨商の利益を推進しました。現に昨（21）日ディチコン自治体は、法外に高い税金を直ぐに払わぬなら、当地に来る移動店舗車は差押えると脅しました。当自治体は昨年少なくとも5回こうした措置を適当とみなしました。我々の（チューリッヒ）市参事会9会員中の3人は大型消費会社と関わっております。教師、牧師や自治体職員は食品雑貨商の圧力を殊の外恐れています。これについて私は若干の逸話をのべることができます。協同組合は食品雑貨商と腕をくみながら強力なボイコット運動を進め、前述しました様に、大変な勢力と財力を自由にしているのです。

他方には製造業者連合会があり当然のことそれは、配給組織と緊密に協定を結んでいます。若干の場合、連合会販売価格と製造原価に大きな差はありません。当連合会は厳しく組織され、価格協定違反には高額違約金が課せられます。粉物商品連合会は更に一步を進めんとし、全会員の販売はベルン中央連合会でのみ行うこと、即ち当品目についての独占形成が考えられています。穩かに働く限り、価格協定道徳はいささか運転道徳に似てますね。

今や「移動店舗車」は異端かつ大胆な原則をもちながらこれら壁の間に立ったのです。何んという反対でしょうか。それは独力で全商業界に対抗しており、消費者の全階層からも追われてもいますが、合理的に生活必需品を直接消費者に仲介せんとして壁を突破するからであり、合理的な配給の利益を、「暗黙価格カルテル」で定められたよりも低い価格で、消費者に届けようとするからなのです。大衆に告知することは、たびたびのべました農村新聞ボイコットのため、他手段利用も高くつくため、できません。夫々の有力供給業者も供給すれば破産するでしょう。その売れ行きはあつという間に妨げられるからです。

- (21) それでも移動店舗車は、5ヶ月間その価格をそして困難でしたがその商品品質を、通常の決算終了時にも維持することができました。5ヶ月来それがチューリッヒで扱った主要商品は、スイスの他の土地より平均20%安く販売されております。ですから当制度は存続権を主張できないのでしょ

うか。

しかし我々は、目的は手段を聖化するという原理に依っている優勢な反対者に対峙しております。消費者の貯金こそ我社に敵対する合理的配給による生活必需品低価格化に敵対する、闘争において我々を支援するのであります。

新チューリッヒ新聞1926年2月24日付「生活必需品小売商業における販売車輛制度」講演に関する紙上討論付録

興味深い論説で Ed.ヴュスト博士は既に行なわれた公開討議につき報告した。彼は結論として、新企業（ミグロ）は経済的に無価値であるのみならず更に危険である、既存固定店舗主は彼保有商品の高値を、ミグロが扱う商品の低価格化が進むにつれて、引下げを余儀なくされるからであるとのべた。前提として全て今日営業中の固定店舗は存続するし小売商業利益もへらすことはできない、販売業者の利ザヤは今日大変少ないからである。当前提に照応して結論も亦首尾一貫している、即ち国民は古い小売商業制度の経費と並んで、更に新販売方法のそれも負担せねばならぬが、これは経済的に明らかに有害であると。当問題を詳しく調べることは緊要である。それ自体低価格の販売制度は購入者に大変な負担となるとの考えは受入れがたく、また本当でもないのだ。初めはよくとも全将来には不可能なのだ。さもないと巧みな競争によるいかなる低価格化可能性も絶望的になるのだ。

何が起ってくるのか。W 博士は以前同様固定店舗は、「ミグロ」が扱わぬの商品の大部分の仲介のため存続すると説明する。これは確実か。流通商品が新企業により仲介されても、存続中の全固定店舗になお需要はあるのか。日常商品にとり販売者から購入者までの距離は重要なのであるが、当利便も他品目例えばブラシ類、香辛料、洗剤、固型スープ、サゴ粉等では実際の価値を失なう。存続中の最短の固定店舗への道のりが何んとか我慢できるのであれば、小型固定店舗のいくつかが消滅しても大衆の欲求に将来充分に応えられよう。当考察が正当なら漸次新たな関係への道が開かれよう。しかもその際最終小売商店舗の数は住民の欲求に従うだろうが、価格は今日小売商業で活動する諸力の当然の要求に従うことはないだろう。

- (22) 一職業の働き手のその労働価格が、彼の全生存欲求に応じて決定されることになるなら、どれ程の耐えられぬ法外な事態が到来するかは、この原則を他の職業に移してみれば明らかである。例えばチューリッヒの全弁護士が生計費をもつとする。さて短期間に仕事はふえないのに人数は1/2ふえる。若い同業者も同じく生活するために、料金も1/2ふえねばならぬ。州議会こそは彼らの協力、権限外で数がふえ続け、最後の人には仕事も生計費もみつけれられない事態を善処しようと信ずる人はあろうか。最終営業店の数すら欲求に従うことは今日の飲食店衰退が示す。居酒屋通いは

へり、飲食もへれば、とどのつまり多くの古い場所の飲食店主は食いなくなり潰れよう。生活必需品小売商はとうに団結しているとして、このため需供自然法則に従わずともよいだらうか。我々はこれを望まぬが、そうすれば小型店舗の数はへりこれに伴い小売商業の総経費もへるのだ。当過程は漸進的なため経済的衝撃は起るまい。生れた重い負担が「ミグロ」によって一部或いは全てが補われるかはては多きく償なわれるかは、これの減少の程度にかかっている。それは将来の問題となるらう。

これにより、すでに圧迫されている中産階層が再び独立自営を絶たれんとすれば、苦情がきかれ、消費組合への肩入れも、彼らが「ミグロ」は危険な競争者であり戦わねばならぬと、信じているなら納得できようし、店舗所有者が地方固定店舗を安値で貸すことにもなれば同情もされよう。しかし結局全体の利益に留意し、チューリッヒの生活費削減がいかに緊要かを忘れぬ人は、低価格への新たな道が開かれるなら、これに不可避な、経過的かつ残念な随伴現象にも拘らず、これを歓迎するはずである。凡ゆる省人力機械、凡ゆる技術進歩は旧習慣、所有を乱す。新参者が僅かな費用でより大きく、よりよくかつ安い生産物を供給しても、彼らを一般的には拒否すべきでないのだ。新たな状況への適応は殆んど厳しくはないのであるから。新方法で実現された剰余価値が、間接的に全ての人に役立てばそのあとに、最初の被害者にも利となるのだ。闘争こそ凡ゆる進歩の父であり、凡ゆる闘争は犠牲を伴い、それは購入で克服されるべきなのだ。最終的にミグロは小売商業の全経費の削減を達成すると希求する人はその実験を歓迎するだろうし、ヴェスト博士すら生活必需品組合機関は、数年来小売商業による商品大幅値上りに対抗してムダであったと書いていれば尚更である。彼と共にこれのため「かつて経済的に適切妥当な解決が発見されたか」を疑った人は、たしかに古く高費用の方法は、いかに消費者の犠牲を伴っていたかを黙視すべきではなかったのだ。「ミグロ」が緊要の価格引下げを、全く或いは部分的にしか達成しえなかったとて、全てが彼らの努力を認めることとならう。それは全く別の道を進もうとの独創力と勇気をもったからであり、実験、闘争そして犠牲なしには——ヴェスト博士にせんと組する限り——適切妥当な解決は発見されえないからである。

新チューリッヒ新聞は追加文を発表した。

当論説の筆者はミグロ株式会社問題に巻き込まれることをさけている。しかし当紙253号でヴェスト博士が明かにした経済的観察は、一瞥したかぎり論理的ではないとのべる。W 博士はこれについて、ミグロ株式会社は最も多用される限られた商品のみを仲介し、このため固定店舗が過剰にならぬと考え、逐語的に「さて固定店舗が存続するとして、何が起るのか、確かに固定店舗主は——協同組合員であれ個人食品雑貨商であれ——彼のもとに残った商品で多く稼がねばならず、そうして彼は生存できるのだ。移動店舗車が彼から最も売れる品目を奪うなら、必然的に剰余商品を

値上せねばならない、さもなければ彼は固定店舗もろとも没落するのだ」。「新制度は全ての生計において節約をなすことに適してない。購入者が一方で儲ても他方で彼は損するのだ」。解決策は単純である。なお高くなりそうな他品目数のため、新たな仲介の道を見付けることはたやすくないだろうか。明らかに固定店舗主もパンや必需品を稼がねばならぬ。かといって、彼らが全てそれまでの職業を行うことは必ずしも必要ではないのだ。多くの経済人は、その中には連邦議員や農民団体人もいるが、住民の大部分は漸次商業に移り、ごく少部分が工業で生活することになるとみている。固定店舗業売上げ高の大部分をなす若干の品目が、消費者に他の方法で仲介されるなら、需供法則が完全に抑制されぬ限り、固定店舗主は安く売りがつ生きるため、他品目の売上増に努めねばならないのだ。一部の競争者は闘争を止めねばならないだろうし、加えてヴュスト博士も正しく次の様にのべる。「新制度が改善或いは真の低価をもたらすなら、全体の利益において、古く遅れた経営への衝撃は遺憾であれ仕方がない」。

現在の商品仲介業が健全でないことでは一致している。「外国殊に新世界からの輸入商品が、チューリッヒ駅から当市主婦の台所までのものよりも、高くない事になるなら」病的事態である。いかにしてそれを取り除くか。固定店舗主や彼らと、一蓮托生の卸売商や新聞自身も、ミグロ株式会社の様な実験のみならず凡ゆる低価格商品仲介に対して、例えば職員組織の自給方法に対して戦っている。この闘争で大型消費者組織は固定店舗主側に組し、ボイコット運動は活発となっている。(24) 必需品低価格化実現のためそれは益々自己目的となるだろうがしかしそれに頼ることはできない。「労働者指導者」にも頼れない、彼は生活の低価格化につき多言するが、彼は階級闘争向きであり、9倍も巧妙な賃銀政策には全く不向きなのだ。

1926年2月24日付新チューリッヒ紙刊行の後一家庭主婦が投書した。当紙253号の「商品仲介業の新たな道」を興味深く読んだ当読者は、次の反対結論に達した。移動車輛は今日の状況にある問題を解決する。消費者の立場からすればそれは自明であり、ヴュスト博士もそれを代表している。新組織が食品雑貨商や協同組合員に有害なことは、子供はともかく、誰も否定せぬ。全ての生計において購入者が一方で儲ても他方で彼は損するので、それは節約をなすことに適していない、と言うこと、これは事実の歪曲である。低価格化が拡がったのは9でも15品目でもなく26品目についてであり、庶民が生活に要する全てに拡がったのだ。固定店舗の他品目の高価格を抑えることは、これでできるだろう。彼がこのほかに入用なものも、ミグロでの購入によりかなり節約される。多人数、子沢山の家庭では1ラッペンさえ大切なのだ。ヴュスト博士はその論説で「当制度が改善或いは真の低価格をもたらすなら、全体の利益において、古く遅れた経営への衝撃は遺憾であれ仕方がない」と述べた。さて新制度がこの双方をもたらすこと、それは心から成功が望まれるのだ。

(2003年12月8日受理)