

戦後日本の流通機構

戦後日本の流通機構——卸売業の動向と経営革新——

田 口 冬 樹

一、開 題

日本における流通機構の戦前と、戦後の特徴を問題とする場合、卸売業者の役割変化がしばしば指摘される。その急激かつ徹底した変化を理論的かつ政策的に導き出そうとしたのが、昭和三十年代後半、高度成長を背景に提唱された流通革命論である。そこでは、現実にはスタートし出した流通革命の影響を通して、一方で製造業者や小売業者などの流通機能の遂行力の拡大と、他方で中間の間屋や卸売業者の極端な役割低下を図式化し、いわゆる問屋無用論、卸売商排除論あるいは総合商社斜陽論といった主張を生み出した。

流通革命論の発想には、アメリカ型の流通革命を典型モデルに措定し、中間の媒介をなす問屋や卸売業者を排除することによって日本経済にたくて短いパイプを構築し、その結果、流通機構の近代化や合理化を実現し、高度成長の維持に貢献するという判断を含んでいた。

しかし、当時の流通革命論の予想からすれば、卸売業者は量的に激減してしかるべきはずなのに、商業統計を見る限り、今日まで卸売業全体の商店数は増加し続けている。確かに、この商業統計自体の利用には種々の制約が伴っていることも無視できないが、その点を踏まえても流通革命論が主張する卸売業への絶対的な役割変化を結

論づけることは難しい。高度成長時代には、卸売業も業種・業態によって一定の需要拡大の下で環境適応力を發揮してきた点を見逃してはならない。こうした意味でも、戦後、日本の流通機構の中で卸売業ほど適切な評価が与えられなかったものもなかったといつて過言ではないであろう。

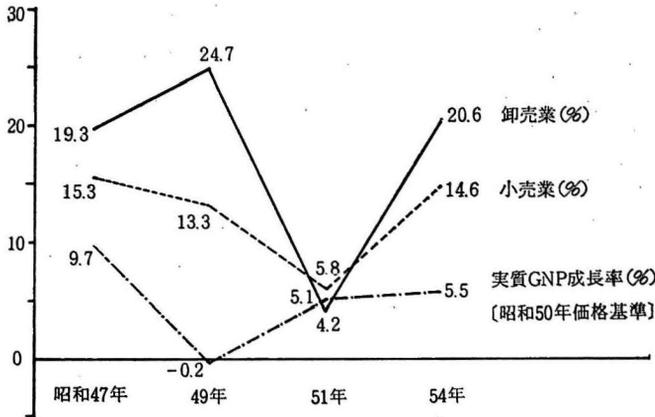
それでも、流通革命論の基本的方向づけが果して全く間違っていたとは思えない。アメリカ型流通システムの発展を基礎とした性急かつ短絡的な日本での予測は別にしても、日本経済における卸売業の役割変化は漸次的に進行していることも否定できない事実である。それは業種・業態によって多様な動向を表わしているものの、卸売業の相対的な役割変化が浸透しつつあるとみてよいであろう。このことは、卸売機能が卸売業者によって独占された時代から、製造業者や小売業者などの他の制度主体と共有あるいは競合しあう時代に転換していることを物語っている。特に、近年 日本経済への低成長の定着は、この転換の方向づけをいっそう具体化する主要な契機であるとみることもできよう。

本稿では、戦後日本経済の発展の中で、卸売業の量的変化と質的变化の関係を問いながら、日本型流通システムの特徴の一端を解明し、あわせて卸売業における経営革新の方向づけを論究してみたい。

二、流通革命論と卸売業の評価

戦後、昭和三十年代以降の流通革命の進展を背景に、卸売業は停滞産業(stagnant industry)の一つとみなされるようになった。このような見方は、昭和三十七年「流通革命」という著書の中で、卸売業について大胆な提言と予測を表わした林周二氏の次の文脈からもはっきりと伺い知ることができる。林氏は当時、卸売業の現状をとらえて「今日のように全国で二十万軒の零細な問屋・卸が残存する必要は国民経済的にも少しもない、ま

第1図 わが国商業における年間販売額の実質増加率
(前回調査比ベース)



注) 商業統計で卸・小売の増加率は昭和47年から51年までは隔年であり、51年以降は3年毎に算定されている

(資料) 「商業統計表」(通商産業省)各年版より作図

た実際問題として生産性の低い零細中間体は近い将来到底残存しえないだろう」として、それを十分の一以下に圧縮させてなお多過ぎることを強調した。当時から今日まで、卸売業が流通に介入すること自体、日本の流通機構を長く複雑にし、さらにその結果、流通のパフォーマンスを非効率なものに止どめてしまうという評価は抜き難い通念となっていました。しかしいわゆる流通革命論の提唱は、後にさまざまな論議や批判を引き起こしたとはいえ、伝統的な卸売業や問屋の経営に一つの警告となったことも否定できない。しかも今日の段階で、戦後日本の卸売業に関する評価は、ほぼ二分されているといっているであろう。それは流通革命進行下の高度成長時代において、卸売業が依然として成長産業であったという見方と逆に停滞産業であったという対照的な評価である。このような卸売業の評価は、どのような角度から卸売業の役割評価を試みるかによってかなりさまざまな判断の入り込む余地を残している。

すでに家庭電器、自動車、高級化粧品などに代表される消費財メーカーの流通チャネルの系列化をとらえて、本来の卸売業者の役割評価をしようとするれば、卸売業者の弱体化はかなり明白になってしまった。まさに産業資本の独占段階では、商業資本の存在と行動が無力化せざるを得ないというマルクス経済学での自明の原理が何ら疑問の余地なく、卸売業者の役割低下として定式化される。反面、停滞産業であるはずの卸売業は、戦後、量的に拡大がはかられてきたことも事実である。特に後にみるように、生産財・資本財卸売業やその他の卸売業といった業種レベルでの成長は、必ずしも卸売業であるが故に衰退するという公式的原理はあてはまらないともいえる。同じことは、日本の流通近代化のモデルをなしたアメリカでの卸売業の動向をみても、ほぼ同じ状態が確認できる。⁽²⁾

リチャード・ハーマメツシュ氏の停滞産業についての定義では、「停滞産業とは、十年間にわたって総需要量が減少し、もしくは実質GNP成長率の半分以下の成長率しか示さなかつた産業である⁽³⁾」となっている。試みに、日本の卸売業の発展にとって悪条件に考えられる、昭和四十年代後半からの年間販売額前回調査比ベースでの実質増加率を商業統計調査によって作図してみると(第1図参照)、卸売業が一般論として停滞産業であるという議論は決りして妥当しないことがわかる。ここで昭和五十一年だけは、商業全体が実質経済成長率(実質GNP増加率)を下回る程度の増加率に止どまっており、五十年代初頭の不況と産業・消費需要の低迷の影響が深刻であったことを物語っている。しかし次年度には大幅に回復を果しており、落ち込みが一時的であったことを示している。高度成長から低成長への経済基調の転換の中で、販売額の実質増加率が低い水準で推移しつつあるとはいっても、停滞産業というレッテルでくくることはできない。

むしろ商業統計を見る限り、わが国の卸売業は年間販売額に限らず、商店数それに従業者数のいずれにおいて

第1表 わが国の商業の推移

	昭和45年	47年	49年	51年	54年	増減率			
						54年/ 45年	54年/ 47年	54年/ 49年	54年/ 51年
商店数(店)	2,153,242	2,238,382	2,382,627	2,570,317	2,778,718	29.0	24.1	16.6	8.1
卸売業	255,974	259,163	292,155	340,249	368,986	44.0	42.0	26.2	8.4
小売業	1,471,297	1,495,510	1,548,184	1,614,067	1,673,411	13.7	11.9	8.1	3.7
飲食業	425,971	483,709	542,288	616,001	736,621	72.9	52.3	35.8	19.6
従事者数(人)	9,018,870	9,542,860	10,097,006	10,758,350	11,447,269	26.9	20.0	13.4	6.4
卸売業	2,860,878	3,007,647	3,289,663	3,512,973	3,687,745	28.9	22.6	12.1	5.0
小売業	4,926,004	5,141,377	5,303,378	5,579,800	5,960,084	21.0	15.9	12.4	6.8
飲食業	1,231,988	1,393,836	1,503,964	1,665,577	1,799,440	46.1	29.1	19.6	8.0
年間販売額 (百万円)	111,823,599	137,503,422	217,005,341	283,501,406	357,863,897	220.0	160.3	64.9	26.2
卸売業	88,330,893	106,780,082	173,113,132	222,315,445	277,369,067	214.0	159.8	60.2	24.8
小売業	21,773,438	28,292,696	40,299,895	56,029,077	73,029,580	238.0	160.1	82.6	31.4
飲食業	1,813,166	2,430,644	3,592,314	5,156,884	6,899,250	280.5	183.8	92.1	33.8

注) 昭和49年以降は沖縄県を含む

資料) 「わが国の商業」(通産大臣官房調査統計部編)

も年々増加を果してきている。ちなみに昭和四十五年から五十四年までの九年間で捉えても、商店数は十一万二千店増加し、従業者数でも八十二万六千人増大し、年間販売額では五十四年商業全体の販売額シェアの七十七・

五%を占め、小売販売額の二〇・五%や飲食店販売額の一・九%を圧倒している(第1表参照)。

以上のことは、卸売業がこれまで停滞産業か成長産業かという判断は、卸売業一般のレベルではそれほど大きな意味を持つ議論とはならなかった。この点について、江尻弘氏も戦後の卸売業への評価として「かつて卸売機構の危機が叫ばれたにもかかわらず、決して崩壊するどころか、むしろ日本経済の成長に歩調を合わせて伸びてきたということである(…略…)そのことは、卸売機構というものが社会の変化に対して高い適応力をもつという特性の現われとして理解すべきではなからうか。」と主張している。従って、全体としての卸売業の位置づけだけでは需要の変化や流通革命のインパクトをどのように吸収しかつ適応してきているのかという点は不明確であり、むしろ、卸売業内部の構造変化がどのように進行しつつあるのかこそ問われるべき課題とならう。つまり卸売業内部での成長と停滞がいかなる分野で進行し、それはどのような理由に基づくかを解明する必要があるといえよう。

(1) 林 周二『流通革命』中公新書 昭和三十七年 一六八ページ

(2) 日本の流通革命の先導モデルをなしたアメリカでは、交通と通信というインフラストラクチャーの完成を背景に、すでに一八八〇年以降卸売業者の役割は決定的に衰退したといわれる(例えば、石坂昭雄他著『商業史』有斐閣双書 昭和五十五年 二〇三―二〇六ページ)。それは二つの新しいタイプの企業によって、それまでの卸売業者の流通支配権の奪取が試みられた。卸売業者は製造業における量産体制とマーケティングの進展を受け、他方同時に小売業におけるチェーン・システムやスーパー・マーケットなどの発展の挾撃に合い急激な役割低下を余儀なくされた。この二つの新しいタイプの企業によって、それまでの卸売業者の流通支配権の奪取が試みられ、この二つの新しいタイプの企業に共通する点は、従来、卸売業者が果していた機能を自らの組織の下に統合し、管理することで流通支配権——チャネル・

キャプテンとして——を發揮するようになったということである（例えば Alfred D. Chandler, Jr. “The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business” 1977—鳥羽敏一郎・小林榮次治訳『経営者の時代—アメリカ産業における近代企業の成立—』東洋経済新報社（上）第三部参照）。

特に、次の表に明らかのように、本来の卸売業者（Wholesale Merchant Distributor）を含めたマーチャント・ホールセラーは、事業所数で七〇％（一九七二年）でありながら販売額では四十八％程度である。それに対して、製造業者

表 アメリカの卸売業の推移

	事業所(数)				年間販売額(10億ドル)			
	1948	1963	1967	1972	1948	1963	1967	1972
計	216,099	308,177	311,464	369,711	\$180.6	\$358.4	\$459.5	\$728.5
%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
マーチャント・ホールセラー	59.7	67.8	68.4	73.4	42.4	43.9	44.8	48.6
製造業者の販売支店・営業所	11.0	9.4	9.9	11.9	28.1	32.5	34.2	35.2
販売支店(在庫所有)	7.3	5.3	5.4	8.4	15.8	15.3	14.6	17.2
営業所	3.7	4.1	4.5	3.5	12.3	17.2	19.6	18.0
石油卸売業	13.1	10.0	9.7	6.3	5.8	6.0	5.4	4.6
代理商およびブローカー	8.4	8.2	8.5	8.4	18.2	14.9	13.3	10.4
1次製品のアSEMBラー	7.8	4.6	2.6	NA ^c	5.5	2.6	2.2	NA ^c

a 小数点以下の処理やデータ欠如の理由から必ずしも100.0%にならないものもある。

b 1972年は予備データによる推計

c NA=not available

(資料) Louis W. Stern and Adel I. El-Ansary, “Marketing Channels” 1977 p.104 から引用

の販売支店・営業所は事業所数でわずか十二%でありながら、販売額では三十五%以上も占めるといふ勢力を示している。その上、代理商・ブローカー (agents and brokers) の多くは、一般に製造業者の代理機能を担当するといわれていることなどを考慮すると、その分を含めアメリカの製造業者の流通過程での支配力は販売額レベルでは半分にまで達することがわかる。

ただし、そうした動きが存在することも事実であるが、また本来の卸売業者を含めたマーチャント・ホールセラー自体の事業所数・販売額の成長も、GNP成長率にわずかに遅れながらも確実に達成してきている点も無視してはならない。卸売業であれば停滞あるいは衰退するといった単純な卸売業排除論や問屋無用論は、実際アメリカにおいても実証されなうことはいうまでもない (see: Louis W. Stern and Adel I. El-Ansary, "Marketing Channels" Prentice-Hall 1977 pp. 101—109)。

(3) Richard Hamernesh, "How to Compete in Stagnant Industries" Harvard Business Review 1980 Jan-Feb.

(4) 江尻 弘「卸売機構とその変化」田島義博編著『流通読本』第四部所収 昭和五十二年、一五七ページ、また同じくその理論的な検討は同氏『流通論』中央経済社 昭和五十四年 一二五—一三五ページ参照。

三、卸売業の動向について

1. 卸売業の業種別変動

そこで、こうした点を確認するため、これまで九年間に卸売業の盛衰に影響を及ぼしたと考えられる業種および規模類型を検討してみよう(第2表参照)。

① 商業統計において確認できる最新のデータとして、昭和五十四年 卸売業の商店数構成比は、トップが機械器具卸売業(六九、四五店—一八・八%のシェア)、二位が建築材料卸売業(五一、一六九店—一三・九%)そして三位が食料・飲料卸売業(五〇、一四〇店—一三・六%)の順である。わが国の卸売構造の中で、機械器

第2表 卸売業の業種構成の推移

産業分類小分類	商店数構成					従業者構成					年間販売額構成				
	45年	47年	49年	51年	54年	45年	47年	49年	51年	54年	45年	47年	49年	51年	54年
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
卸売業計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
401 各種商品卸売業	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.2	1.9	1.8	1.7	1.4	16.7	19.6	20.3	20.3	15.6
402 繊維品卸売業	3.9	4.0	3.6	3.3	3.0	4.8	4.7	4.4	3.9	3.3	7.5	6.4	6.1	4.7	4.0
403 衣服・身の回り品卸売業	8.5	8.4	8.0	7.7	7.8	10.0	9.8	9.5	9.5	9.3	4.9	5.0	5.0	4.7	4.6
404 農畜産物・水産物卸売業	10.6	10.9	10.1	9.8	10.0	7.8	8.3	8.1	8.6	9.3	9.1	9.6	3.2	11.7	12.7
405 食料・飲料卸売業	15.1	15.1	13.9	13.6	13.6	11.8	11.9	11.2	11.7	12.2	7.8	8.4	7.2	8.2	9.2
406 医薬品・化粧品卸売業	3.1	3.2	3.3	3.4	3.7	6.0	6.1	5.4	5.4	5.6	2.9	2.8	2.5	2.5	2.9
407 化学製品卸売業	3.4	3.5	3.5	3.5	3.6	3.5	3.7	3.7	3.7	3.7	3.8	3.9	4.1	4.0	4.1
408 鉱物、金属材料卸売業	4.9	4.8	5.0	5.0	4.9	7.3	7.1	7.0	6.7	6.4	14.0	12.1	12.6	13.5	14.4
409 機械器具卸売業	16.1	16.0	17.5	18.2	18.8	22.0	21.7	23.1	22.6	22.7	19.5	17.8	17.9	16.1	18.2
411 建築材料卸売業	13.6	13.7	13.9	14.0	13.9	8.8	8.9	9.4	9.5	9.6	5.2	5.2	6.3	5.5	5.8
412 家具・建具・じゅうり器等卸売業	4.7	5.0	5.3	5.6	5.5	3.7	4.1	4.3	4.6	7.4	1.4	1.7	1.8	1.8	2.0
413 再生資源卸売業	4.5	3.9	4.3	4.4	3.9	2.1	1.7	1.9	2.0	1.7	0.7	0.5	0.7	0.5	0.4
419 その他の卸売業	10.0	10.2	10.7	10.9	0.9	9.6	9.8	9.8	10.0	10.0	6.5	7.0	6.4	6.6	6.1
421 代理商・仲立業	1.6	1.3	0.9	0.6	0.4	0.5	0.3	0.2	0.1	0.1	—	—	—	—	—

(資料) 第1表と同じ

具卸売業の占めるウェイトがきわめて高く、そのうちでも特に一般機械器具卸売業(細分類基準)が圧倒的多数を誇っているのは、日本の工業力の高度な発展を反映している。機械器具卸売業は九年間で二・七ポイントも卸

売全体の中での構成シェアを上昇させ、商店数で最大勢力を占めるまでになった。これに対して、食料・飲料卸売業は量的にまだ多数とはいえ、かつて構成比で圧倒的シェアを占めていたのに（昭和四十三年当時は十五・五%で第一位にランク）、年々そのシェアを低下させ九一年間に一・五ポイントも減少した。また代理商・仲立業は九一年間で一・二ポイント低下し、商店数の実数面でも減少し明らかに衰退しつつある。各種商品卸売業も商店数の実質減を経験し、四十五年から五十四年までの間に商店数が約半分ほどに減少した。

② 昭和五十四年 従業者数構成比では、トップが機械器具卸売業（八三五、〇三三人―二十二・七%）、二位が食料・飲料卸売業（四五〇、三七〇人―二・二%）、三位がその他の卸売業（三六九、四七五人―一〇・〇%）の順である。九一年間の構成比の推移で目立った動きとしては、農畜産物・水産物卸売業が一・五ポイントほどシェアを上昇させてきたのに対して、繊維品卸売業は逆に一・五ポイントほど低下させているのがここでの特徴といえる。従業者数の実質減は、代理商・仲立業（昭和四十五年から五十四年までマイナス八・九%）および繊維品卸売業（同期間でマイナス十三・四%）の二業種に表われている。三位のその他の卸売業従業者数が増加しているのは、むしろ需要構造の変化に対応した新しい卸売業種の形成とそれによる雇用吸収を物語っている。

③ 昭和五十四年 年間販売額構成比では、トップが機械器具卸売業（五〇兆三、四七八億一千三百万―一八・二%）、二位が各種商品卸売業（四三兆三、四九六億九千五百万円―一五・六%）、そして三位が鉱物・金属材料卸売業（三九兆八、六八三億六千二百万円―一四・四%）の順である。ここでの九一年間の構成比の変動では、先の②の従業者数シェアの場合と同じく、農畜産物、水産物卸売業が三・六ポイントも上昇し着実に成長を實現してきているのに対して、繊維品卸売業はこの間にシェアを三・五ポイントも減少させ、むしろ衰退の道歩む結果となっている。前者は、戦後の流通革命の波動の下でも、生鮮食料品の流通に卸売市場が依然として大

戦後日本の流通機構

第3表 卸売業の従業者規模別商店数および年間販売額構成比

(イ) 商店数構成比 (単位：%)

	構 成 比					実 数
	45 年	47 年	49 年	51 年	54 年	54 年
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	368,686
1～2人	21.4	20.3	20.4	21.3	21.6	79,464
3～4人	22.8	22.9	23.6	24.6	25.0	92,105
5～9人	28.2	28.5	28.7	28.6	28.5	105,273
10～19人	15.9	16.0	15.6	14.9	14.8	54,399
20～29人	5.0	5.2	4.9	4.6	4.5	16,684
30～49人	3.6	3.8	3.6	3.3	3.3	11,573
50～99人	2.1	2.2	2.2	1.9	1.8	6,598
100人以上	1.0	1.1	1.0	0.8	0.7	2,590

(ロ) 年間販売額構成比 (単位：%)

産業分類	項 目	年 次	合計	従 業 者 規 模							
				1人～2人	3人～4人	5人～9人	10人～19人	20人～29人	30人～49人	50人～99人	100人以上
一 般 卸 売 業	構 成 比	45 年	100.0	0.9	2.9	8.7	12.3	8.1	10.3	13.3	43.5
		47 年	100.0	0.8	2.8	8.6	11.6	7.8	10.2	12.8	45.4
		49 年	100.0	0.9	3.1	9.2	12.1	7.8	9.9	12.7	44.3
		51 年	100.0	1.1	3.5	9.8	12.5	8.0	9.9	12.2	43.0
	増 減 率	47年／45年	20.9	17.0	17.2	19.7	14.0	15.2	19.4	16.0	26.1
		49年／47年	62.1	69.7	76.0	73.9	69.2	63.4	57.2	61.2	58.2
		51年／49年	28.4	58.2	46.7	36.3	32.6	31.4	29.0	23.3	24.6
	寄与率	51年～49年	100.0	1.8	5.0	11.8	13.9	8.6	10.1	10.5	38.3

(注) 寄与率とは年間販売額増加分の規模別構成比をいう。

きな役割を發揮するという強みを反映しており、後者は逆に産業構造の転換（なかでも纖維素材産業の不況や途上国からの追い上げなど）や需要構造の変化を受けて事業の縮小に追い込まれるという対照的な状況を呈している。また特に注目できるのは、各種商品卸売業の場合である。これは商店数では〇・〇%（五十二店）、従業者数では一・四%（五二、二二人）であるにもかかわらず、年間販売額に占める割合は一五・六%（四三兆三、四九六億九千五百万円）とかなり高いシェアを確立しており、それだけ特定商店への販売額の集中を実現している。これは、一方で総合商社が積極的に活躍することによって、産業構造や需要構造の変化に適応できない他の各種商品卸売業との企業間格差を生み出しているからにはかならない。

⑤ さらに、卸売業の従業者規模別の商店数構成比を見ると（第3表参照）、九年間に一〇〇人以上の従業者規模を有する商店数構成比は減少しつつあり（なおこれは実数でも減少を示している）、逆に一―二人および三―四人規模の割合が増加傾向にある。これは、小売業の最近の動向と対比させた場合、中規模および大規模な小売商店の増大傾向とは対照的である。⁽¹⁾ 商業統計表で見ると、卸売商店数の増加は従業者数の小規模な商店の拡大を内容として進行しているのが特徴である。しかし卸売業の従業者規模別年間販売額の割合推移から見ると、従業者数の多い大規模な卸売商店への販売額集中は依然根強く（第3表―(ロ)参照）、大規模卸売業の集約化や多店舗展開（支店・営業所の開設）を通しての地方進出がこうした特徴づけに寄与していることが推定される。

2 卸売業の段階別変動

次に、卸売業を流通段階および経路の位置に応じて五つの類型（タイプ）に分類し、その時系列的変化の特徴を問題としてみよう。これは商業統計表の中から法人組織をとっている全国卸売業を対照に、それぞれ主要仕入先および販売先（経路）の位置から商店および年間販売額の構成比をとらえたものである（第4表）。それによ

ると次のような段階別の動向が指摘できる。

① 直取引卸〔生産者や国外から仕入れ、産業用使用者、小売業者あるいは国外へ直接販売している卸売業者〕これは二つのタイプに細分され、一つは他部門直取引卸（生産者や国外から仕入れ、産業用使用者や国外へ直接販売①～④）と他は小売直取引卸（生産者や国外から仕入れ、小売業者へ直接販売する⑤～⑥）が存在する。一般に、この直取引卸のウエイトが高いほど流通経路は短かいと見做されるが、昭和四十三年以降の時系列的な構成比の推移で見る限り、商店数でも年間販売額でも、むしろこのタイプのウエイトは基調として低下傾向にある。ただし、生産財・資本財流通に他部門直取引卸（特に①）が介入する傾向は、年間販売額構成比で拡大基調にある。その反面、国内の消費財流通に関与する小売直取引卸（特に⑤）のウエイトは商店数・年間販売額の両構成比で一貫して縮小ぎみとなっている。

② 元卸〔生産者や国外から仕入れ、卸売業者へ販売している卸売業者〕これは販売先が必ず卸売業者であるという点で、二段階以上の卸売編成をなす。商店数・年間販売額の構成比を時系列的に見ていくと、両者のウエイトが低下傾向にある。ここでは、財の性格は不明であるが、国内生産者からの仕入に関与する元卸（⑦）の年間販売額構成比の縮小が目立っている。これらの動向は、一次卸売段階へのメーカー（製造業者）の直接・間接の介入による影響が作用しているとも考えられる。

③ 中間卸〔卸売業者から仕入れ、卸売業者へ販売している卸売業者〕これは仕入先も販売先も卸売業者であるという点で、少なくとも三段階の卸売編成をなす。商店数および年間販売額の構成比を時系列的に見ていく限り、そのいずれでもウエイトが着実に増加傾向にあるのが注目される。三段階の卸売編成のウエイトが必ずしも縮小していないという状況は、それ自体さまざまな判断や解釈を生むところであるが、⁽²⁾いずれにしても日本の

流通経路別商店数，年間販売額

		年 間 販 売 額								
昭和 51年	増減率 51年/49年 (%)	実数(百万円) 昭和51年	構 成 比 (%)					増減率 51年/49年 (%)		
			昭和 43年	昭和 45年	昭和 47年	昭和 49年	昭和 51年			
100.0	19.4	216,668,705	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	28.6		
37.1	19.2	108,550,851	64.3	52.2	52.6	51.0	50.1	26.2		
26.7	17.1	73,947,512	35.9	31.5	35.6	34.9	34.1	25.9		
11.5	16.8	54,153,557	21.1	19.5	23.1	24.4	25.0	31.7		
10.5	16.6	46,431,208	17.9	17.5	20.9	22.4	21.4	23.2		
0.8	21.0	6,706,450	1.8	1.2	1.3	1.5	3.1	161.0		
0.2	12.0	937,823	1.2	0.6	0.5	0.5	0.5	17.2		
0.0	21.7	78,076	0.2	0.2	0.4	0.0	0.0	53.8		
15.2	17.4	19,793,955	14.9	12.1	12.0	10.5	9.1	12.4		
15.0	17.5	19,383,463	14.7	12.0	11.8	10.4	8.9	11.2		
0.2	5.5	410,492	0.2	0.1	0.1	0.1	0.2	131.3		
10.4	24.9	34,603,339	28.4	21.0	17.6	16.1	16.0	26.9		
9.9	25.4	30,708,411	27.5	20.3	16.9	15.4	14.2	18.0		
0.5	15.9	3,894,927	0.8	0.7	0.6	0.7	1.8	215.9		
42.3	23.2	50,807,007	22.7	22.3	22.1	23.8	23.4	26.7		
9.1	35.0	20,747,767	6.9	7.5	8.0	8.4	9.6	46.2		
9.1	35.0	20,747,767	6.9	7.5	8.0	8.4	9.6	46.2		
33.3	20.4	30,059,240	15.8	14.8	14.1	15.4	13.9	16.0		
15.4	16.5	13,742,621	6.4	6.0	6.1	6.7	6.3	22.8		
0.2	30.8	605,596	0.8	0.6	0.3	1.7	0.3	△78.8		
17.6	23.9	15,711,024	8.5	8.3	7.7	7.0	7.3	32.5		
20.6	12.7	57,310,847	13.0	25.2	25.4	25.2	26.5	35.3		

第4表 卸売業の流通段階および

(法人商店)

流通段階及び流通経路	商 店 数				
	実 数 (店)	構 成 比 (%)			
		昭和51年	昭和 43年	昭和 45年	昭和 47年
卸売部門計	224,528	100.0	100.0	100.0	100.0
I 第1次卸計	83,254	45.9	38.2	39.9	37.2
直取引卸計	59,800	33.5	27.5	29.4	27.2
他部門直取引卸計	25,857	13.6	10.3	12.2	11.8
①生産者から仕入れ産業用使用者へ販売	23,534	12.1	9.1	11.1	10.7
②生産者から仕入れ国外へ販売	1,699	1.1	0.8	0.9	0.8
③国外から仕入れ産業用使用者へ販売	540	0.2	0.2	0.2	0.3
④国外から仕入れ国外へ販売	84	0.2	0.2	0.0	0.0
小売直取引卸計	33,943	19.9	17.2	17.2	15.4
⑤生産者から仕入れ小売業者へ販売	33,562	19.8	17.1	17.0	15.2
⑥国外から仕入れ小売業者へ販売	381	0.1	0.1	0.1	0.2
元卸計	23,454	12.4	10.7	10.5	10.0
⑦生産者から仕入れ卸売業者へ販売	22,237	12.1	10.3	10.0	9.4
⑧国外から仕入れ卸売業者へ販売	1,217	0.3	0.4	0.4	0.6
II 第2次卸計	95,036	48.0	46.5	39.6	41.0
中間卸計	20,345	8.5	9.8	7.7	8.0
⑨卸売業者から仕入れ卸売業者へ販売	20,345	8.5	9.8	7.7	8.0
最終卸計	74,691	39.5	36.7	31.9	33.0
⑩卸売業者から仕入れ産業用使用者へ販売	34,703	16.0	14.4	14.7	15.8
⑪卸売業者から仕入れ国外へ販売	526	2.6	0.3	0.2	0.2
⑫卸売業者から仕入れ小売業者へ販売	39,462	20.9	22.0	17.0	17.0
III その他の卸計	46,238	6.1	15.3	20.5	21.8

(注) ちなみに昭和51年の法人卸売商店のシェアは全卸売商店34万店のうち66.1%を占め、残り33.9%が個人商店である。

(資料) 「商業統計表、流通経路別統計編」

流通機構の存立を性格づけていることにはわりはない。

㊦ 最終卸〔卸売業者から仕入れ、産業用使用者、小売業者あるいは国外へ販売している卸売業者〕 これは仕入先が必ず卸売業者であるという点で、少なくとも二段階以上の卸売編成をなす。構成比を時系列的に見ていくと、商店数では比較的安定した推移を示しているのに対して、年間販売額ではむしろ伸び悩みか縮小ぎみとなっている。これらの動向は、二次卸売段階ではそれほど大規模な構造変化を創出するまでに至っていないという状況を推測させるものであり、商店数ウェイトに対して販売額ウェイトの過小性はそれだけ経営規模の小さな卸売業者の存立をイメージさせるのに十分であるといえよう。

㊧ その他の卸〔右記以外のタイプの卸売業者であって、同一企業内から仕入れている卸売業者、同一企業内へ販売している卸売業者あるいは自店内製造品を仕入れ販売している卸売業者〕 これらは何らかの形で同一企業内取引を経由するものであり、いわゆる垂直統合の進展を示すものといえる。時系列的にその構成比の推移を見てみると、このウェイトはかなり急速に高まりつつあり、卸売構造の変化は、支店網の拡充を含めこの分野でも大きく表現されつつあるとみてよいであろう。

以上の五つの卸売段階の動向を全体的にまとめていうと、㊦商店数ベースでは二次卸売段階の構成比がかなり高く、販売額ベースではむしろ一次卸売段階のウェイトが二倍以上も高いという特徴が見られる。ここで二次卸売段階に位置する商店数のウェイトが依然として高水準にあるということは、それだけ末端のユーザーや小売業者の多様なニーズに応るべき中小規模な卸売業者が多数存立し群生していることを物語っており、いわゆる流通革命による卸売業者の排除・縮小は末端へ行く程まだ徹底していない状況をイメージさせる。㊧これに対して、一次卸売段階では商店数構成比のウェイトは低下基調にあり、販売額構成比の推移で比較的高い安定したウェイト

トを示している。これは一次卸売段階では卸売業者の整理・淘汰の進行を推察させる。また特に他部門直取引卸のウエイトの高さは、ここでの卸売業者の存立・発展が日本の工業ならびに貿易（とりわけ輸出）の成長と密接に関連し合っていることを如実に示すものであり、日本の卸売業の発展が当然の事ながら日本経済の動向やその発展段階と相互依存関係にあり、アメリカ固有のイメージでモデル化することのできない事情を示唆している。さらに㊸すでに示唆したように、一次卸売段階での商店数のウエイトは相対的に縮小傾向にあり、その反面で「その他の卸」の商店数・年間販売額のウエイトが高くなっているという状況は、メーカーによる卸売段階の再編成、卸売業者同士の再編成さらには小売業者による卸売段階の再編成といった、いわゆる垂直統合の進展も含め「流通革命」の影響を反映している。「その他の卸」のウエイトが高い業種としては、商店数、年間販売額構成比のいずれでも、トップが医薬品・化粧品卸、二位が機械器具卸それに三位が食料・飲料卸の順である（昭和五十一年卸売業小分類による）。このように、一次卸、二次卸およびその他の卸の各段階での動きに示されるように、卸売構造の変化は流通（経路）段階においても、決して単一方向での変化ではなく、かなり多様なものとなっていることがわかる。

(1) この点は、拙稿「小売構造とスーパー・チェーンの経営戦略」(上)『専修大学経営研究所報』昭和五十四年 第三十 八号を参照されたい。

(2) George A. Elgass and Laurence P. Dowd, "Wholesaling in Japan in Robert Bartels, Comparative Marketing—Wholesaling in Fifteen Countries," 1963 Richard D. Irwin pp. 156—168. Dentsu Incorporated. Marketing Opportunities in Japan. McGraw-Hill 1978. Chapter 6. また、日本の流通機構の多段階性に対する通説の批判的検討として、江尻弘「わが国の流通経路は本当に長いか」(上)(下)日本経済新聞社『季刊消費と流通』昭和五十五年 Vol. 4—No. 3 および No. 4 が試みられている。

四、卸売業存立の基盤——日本型流通システムの性格——

1 卸売業者利用の諸要因

欧米と日本との卸売業一店舗当りの人口を比較すると、基準年度が若干異なっているが、日本が三二五人（一九七九年）であるのに対してアメリカが五六三人（一九七二年）、フランスが五四二人（一九七五年）、西ドイツが五三三人（一九七五年）といった具合である。卸売業一店舗が対象とする人口数が少ない日本の状況は、それだけ卸売業商店数が量的に多いことを象徴している。またよく引合ひに出される比率として、小売販売額に対する卸売販売額の割合（流通迂回率）では、日本の三・八倍（基準年は前に同じ）に対し西ドイツの一・七倍、アメリカの一・六倍、フランスの一・二倍といずれの国と対比しても日本の倍率が大きく表われている。⁽¹⁾

ここで卸売／小売販売額比率は、それ自体卸売段階から小売段階への流通機構の長さや複雑さを正確に示す指標として妥当であるというわけにはいかない。卸売販売額に占める生産財・資本財あるいは輸出関連卸売部門などは、必ずしも小売部門との直接的連関を持っていないなど、この卸／小売販売額比率の利用にはかなりの限定と慎重が必要である。⁽²⁾ここではきわめてラフに他国と日本との卸売業の利用の程度を相对比较することで十分である。しかし、卸売業者利用の相対的大きさをもって、依然として日本の流通機構が非近代的で複雑・怪奇であるとみるのは、そこに流通コストや何らかの有効性（effectiveness）といった国際間で基準の統一可能なパフォーマンス比較を伴なわぬ限り、単なる時代イメージでの判断でしかない。むしろ現実には、外国企業や海外の人々の目には、日本の流通機構が参入障壁や非関税障壁（Non-Tariff Barriers）の一種と映ることも指摘できるが、日本の流通機構を編成する上で遂行機能自体が欧米諸国の場合と全く異なるわけではない。むしろ、日本の

置かれた地理的条件、経済の開放度（輸出入比率、資本自由化率）、産業構造、消費生活、社会文化構造さらには行政政策の違いを反映して、流通機能の遂行様式やその強調点が異なっているとみるべきであろう。取引慣行や商慣習の国際化は大いに推進されるべきであるが、反面、今述べたような国による背景や条件の差異を十二分に考慮した上でなければ、その国の流通機構が複雑で非近代的であるということは、何を基準に比較するかを明示しない限りの確な判断を下せないことになる。⁽³⁾

あえて誤解を恐れずにきわめて問題を単純化しようとして、卸売業の利用が流通機構のパフォーマンスを阻害するという判断が正しいとすれば、日本の流通機構からは卸売業は排除されてしかるべきであろうが、現実にはこうした通念の主張通りにはならなかった。むしろ戦後の流通機構の発展においてとりわけ競争が不活発であったわけではない。その証拠に小売業ではスーパー業態の急成長が実現され、さらに後に触れるようにメーカーから卸売段階への参入もかなり活発であった。その結果、戦後の卸売業が全体として拡大基調にあったとはいっても、すべての卸売業が一樣に増加してきたわけではない。そこにはかなり急速な新陳代謝が展開されてきていると見ることができる。すでに触れたように、卸売業の業種レベルそれに流通段階レベルの増減にかなり多様な動きが観察できた。この点からしても、卸売業の評価については、実に多様な解釈を生み出す余地を潜ませしており、即断の危険なことを認識せねばならない。

ここでは、従って卸売業の拡大する理由自体が問われるべきテーマなのであり、そこには日本の経済的、社会的さらには経営的諸要因の存在を反映して、卸売業の存立と拡大を特徴づけている。⁽⁴⁾

○ まず卸売業の存立には卸売業自体の要因だけでなく、それを取巻く外的要因に規定される面が無視できない。その一つの要因は、わが国の製造業の産業組織にかなり一般的とされる外部化志向が卸売業依存度を高

め、卸売業の販売額をこれまで大きくしてきた点が指摘できる⁽⁵⁾。これは製造業者の前方および後方への垂直統合が自らの力でいかに流通コストを節約できるかその程度に基づいて、卸売業者利用度が規定される⁽⁶⁾。一般機械の場合のように、部品生産と組立生産とが一つの製造業主體の下に統合されず分離されて行なわれる場合、パルプと洋紙という素材生産と製品生産とが分離されて行なわれる場合、また輸出や輸入がからむ場合、そこには何らかの形で卸売業者や総合商社が介入する。特に機械機器輸出額に占める総合商社大手六社の輸出シェアは三割に達し、総合商社の販売網、物流、金融力それに情報力はプラントの輸出をも含めてメーカーには不可欠のルートになっている⁽⁷⁾。

製造業者が大規模化し、流通過程への直接、間接の介入をはかることで、卸売業者の存立を弱体化させつつある業種も見受けられる反面、製造業者が大規模化しても伝統的に卸売業者利用を評価している業種や企業のあることも事実である。これは企業レベルでは、製造業者の生産する製品や所属産業の需要特性（例えばアフターサービスやメンテナンス・ニーズなどの重要度）やライフ・サイクルの位置と関連して、卸売業者の利用を製造業者のチャネル政策の枠組の中で選択的に活用しようとする考え方にも示されている。製品差別化の発揮しやすい消費財分野の場合でも、製造業者と卸売業者との関係は、前者が後者を完全に排除するのではなく、系列化という形で統合と独立の中間形態の固定的な取引関係を形成することによって卸売業者利用がはかられてきている。さらに、業種レベルでは次の問題とも関連し合っている。特に、資源や原材料が海外に存在する場合、あるいは質・面の面で集荷や標準化操作さらに分荷を必要とする場合、日本の製造業者は出来るだけ卸売業者を介在させて、市況の変化や品揃えに伴うリスクを分散させる傾向がある。それによって日本経済の構造自体も、相場に左右される原材料を輸入し、完成品を輸出するという形で、その間の各段階に発生するリスクを卸売業者の多段

階化（一次卸—二次卸—三次卸の形成）を通して吸収してきたといえる。さらに戦後の産業の重化学工業化は、生産の迂回性とそこに介在する生産財・資本財卸売業の利用度を高め、その結果としてすでに述べたように卸／小売販売額比率（流通迂回率）を全体としても、国際的にも高いものとしてきたと考えられる。

○ さらに、わが国製造業の中で中小規模製造業は事業所数割合で九九・五％（通産省工業統計表・昭和五十二年）、従業者数割合で七一・七％、出荷額で五一・八％さらには付加価値額で五六・六％のウエイトを占め日本経済の発展に不可欠な役割を果たしている。とりわけ近年、ユーザーや消費者ニーズの多様化および個性化は、生産形態をますます多品種少量生産へ向かわせており、少量多品種生産と分散立地を特徴とする中小製造業者を的確に組織し、製品企画や顧客創造へ結び付ける上で卸売業者の果たす役割も強められてきている。この点については、卸売業の経営革新との関連で後に詳しく述べられる。

○ 次に、商業内部の要因として指摘できるものは、小売商業およびサービス業の存在やその増加傾向に卸売業者の利用が求められている点である。わが国の小売商業は商店数一六七万店（昭和五十四年）であり、そのうち一店当たり平均従業者数は三・五人で経営され、特に一〇人未満の従業者規模の商店数は小売業全体の九五％を占めている。また飲食店は七三万店（ただし、バー・酒場を除くと五一万店、それらを除いた平均従業者数は三・五人）といった状況にあり、他の産業からの参入や経営の近代化・合理化を通して競争環境の激化を迎えている。さらにこれらに加えて、各種サービス業（医療、教育、レジャー、情報、リース、レンタル等）の発展は、各地域に散在する小規模・零細な需要主体として、小口当用買いを生み出し、各地域の卸売業への依存や商業統計では従来の分類にのらない新しいタイプの「その他の卸売業」（業種分類）への依存度を高める結果となつたと考えられる。

④ そして、日本では大規模小売企業であつても、今日まだ多くは、依然として問屋や卸売業者に依存した商売を行なっているのも一つの特徴といえよう。特にスーパーでの生鮮食品や一次加工食品の仕入れを消費地の卸売市場へ依存するケースがそれである。スーパーが直接、産地へ出向いて仕入れるケースはむしろ日常の取引活動ではきわめて限定された品物にのみ適用され、全体としては卸売市場のメリット（品揃えがきく、支払期限が長期である、それに開発・集荷のコスト節約が可能）を積極的に活用している。⁽⁸⁾

他にも、大規模小売企業が卸売業者を利用している事例としては、アパレル、文具、紙製品あるいは出版物業界でしばしば指摘される返品制度の採用に示されている。この制度によってスーパー、百貨店あるいは専門店の大規模小売企業といえども、品揃えの一部や売れ残りのリスク負担を納入側の卸売業者へ転嫁する方法を採ってきた。百貨店業界で伝統的に採用してきた納入業者側からの派遣店員の活用にしても、スーパー業界でのプライベート・ブランド（P・B）商品の返品制適用という問題にしても、共通している点は大規模小売企業がきわめて他人依存的な姿勢で経営を展開してきている事実であろう。⁽⁹⁾さらに、スーパーや専門店のチェーン展開においても、特定地域での集中出店によって商圏の面的なカバーをはかる集中仕入方法ではなく、むしろ地域の卸売業者を物流センターとして位置づけ活用したものが大多数であった。これは、スーパーなどの全国出店に伴って、進出する側のスーパーは地方中核都市への点的な拠点づくりをねらい、独自の物流センター設置による集中仕入体制ではなく、卸売業者の活用を合理的と判断した結果でもある。従って、卸売業大手の場合、百貨店、スーパーそれに専門店小売企業の地方出店や品揃え拡大に対応して、すばやく機能強化をはかり、地方支店の設置や二次卸の再編成を通して積極的に適応力を発揮してきた点も無視できない。

2 卸売業者利用の形態

ところで、既述の要因が複雑に折り合わさって卸売業の商店数、従業者数それに年間販売額の増加をもたらしてきたという説明だけではまだ不十分であろう。それは冒頭で提起した問題であるが、流通革命が果してどのよう(10)に卸売業者の存立基盤に影響を及ぼしてきたかといふこととの関連づけが未検討なままである。

これまで、大規模な寡占的製造業者も小売業者も、基本的には卸売業者利用を高める形で発展してきたといつても、すべての業種や段階でそうであったわけではないし、またむしろ焦点は経済合理性追求の視点から既存の卸売業者の利用に一定のメリットを見出してきたからにはほかならない。高度成長時代、資金力にまだ乏しかった製造業者や小売業者が新規に直販ネットや地方の物流センターへの直接投資を行なうよりも、卸売業者という外部(市場)経済を活用して新製品の開発や販売力の強化にひとまず専念する方が合理的であった。しかし、業種によっては需要の拡大や競争関係を考慮して、単なる卸売業者利用型からさらに一歩進めて資本介入を内容とする販売会社や商會社を単独もしくは既存の卸売業者を含め共同で設置するタイプへと切り換え、實質的に本来の独立の卸売業者を排除してしまったケースも、特に量産型消費財の領域では数多く見られた。にもかかわらず、卸売商店数の増加が持続するのは、むしろ別の理由が加わっているからである。

つまり、商業統計における卸売業は事業所を基準とした概念であり、卸売活動を主に営むものがその対象となる。したがってこの中には鉱工業会社が所有する卸売事業所が含まれている。これは本来の卸売業ではなく、製造業者の卸売活動を意味している。それと同時に、小売段階から進出したスーパーの仕入部門の独立したものや百貨店・一般小売店などの共同仕入機構などの卸売活動も経営主体別に分離されずに集計されていることとなる。商業統計ではこの経営主体別の量的関係がそれ自体として把握されていないので、その全容は不明である。しかし一部統計的に確認できるものとして、鉱工業会社の卸売事業所の構成推移を見るときわめて活発に拡大し

第5表 一般卸売業の営業形態別商店数および年間販売額（構成比）

（単位：％）

	合 計		鉱工業会社の卸売事業所		国外取引が一定割合以上の商社		国内卸	
	商店数	販売額	商店数	販売額	商店数	販売額	商店数	販売額
43年	100	100	2.9	7.1	2.5	24.4	94.6	68.5
45	100	100	3.1	8.2	3.1	24.9	93.8	66.9
47	100	100	7.8	11.0	3.2	25.0	89.0	64.0
49	100	100	8.3	11.1	3.5	27.7	88.2	61.2
51	100	100	8.8	11.2	3.2	27.2	88.0	61.6

資料：通商産業省「商業統計表」

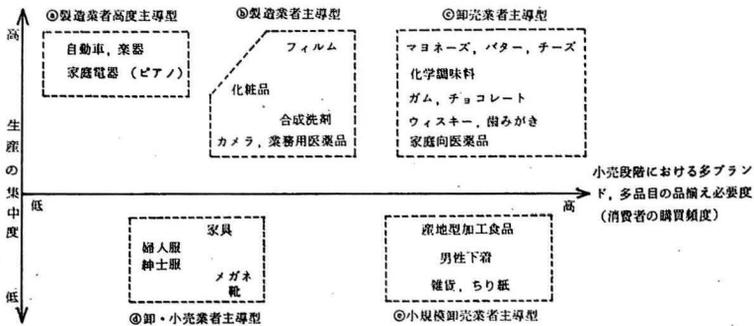
出所：中小企業庁編『中小企業の再発見—80年代中小企業ビジョン』昭和55年 P.103

できていることが裏付けられる。それとは逆に、国内卸は着実に商店数および販売額の両面で地位の低下を経験してきている（第5表参照）。表から鉱工業会社の卸売事業所と国内卸の動きとはほとんど対照的な関係にあるといっても過言ではない。

これは、明らかに製造業者の流通過程への積極的介入の影響を物語っている。伝統的体制としては、製造業者も小売業者も生産力や販売力を拡大する中で卸売業者を利用する合理性を見出し、高度成長時代をとともに進んできた相互関係が図式化される。しかしすでに製造業の中でも、家電、自動車、化粧品、合成洗剤といった量産型消費分野では、戦後のかなり早い時期に製品の大量生産体制を確立し、製命のライフ、サイクルも急速に成長期を迎えていたところは、再販売価格の安定や供給力の拡大をはかるため卸売段階への販売会社の設置が試みられてきた。そのため卸売業の商店数は量的には増加しても、経営主体という質の面での変化が着実に進行しているのも事実である。

今日までの卸売業者利用の形態を、生産集中度と品揃え要求度（小売段階における多ブランド・多品目の品揃え必要度を意味する）という二つの尺度を組み合わせて論理的次元で位置づけてみると、

第2図 消費財チャネルの主導類型



(注) 本図で取り上げた商品は、あくまでも、代表的なものの例示である。
 通産省産業政策局編『卸売活動の現状と展望』昭和52年52ページより引用

本来の卸売業者がリーダーシップを発揮しチャネル・キャン
 プとして活躍できる基盤は量産型消費財分野で次第に縮
 小されてきていることが窺える(第2図参照)。この図は、
 産業構造審議会が「卸売活動の現状と展望」というタイト
 ルの下に編集した答申にもられたものであるが、それぞれ
 の類型の特徴づけは次の通りである。⁽¹²⁾

まず、①生産集中度が高く、商品単位が高額でしかも購
 買頻度の低い耐久消費財の場合、小売段階での品揃え要求
 度は低く、製造業者一社の製品取扱いに特定化する傾向が
 見られる。ここでは製造業者は、マーケティング展開をベ
 ースに卸売段階での販売会社の設置とさらに小売段階での
 系列化を実現している。そのため、ここで独立の卸売業者
 が独自に存立して活躍するという余地はきわめてまれにな
 ってしまった。②生産集中度が高くて、商品単位の低さ
 と購買頻度の高さを示す、比較的製品差別化(イメージ
 を含め)の発揮できる一部消費財の場合、小売段階での品
 揃え要求度が高いため、製造業者の系列介入は一次卸売段階
 までにとどめられる傾向がある。ここで製造業者は、商物

分離政策の推進を通して一次卸売業者を物流活動から除外するというパターンも出現しつつある。③生産集中度が高くて、小売段階での品揃え要求度の高い加工食品や日用品の場合、卸売業者の品揃え機能が重要性を發揮する。つまり商品単価が低く、購買頻度が高いため、多数の製造業者の商品を品揃えする卸売業者が一定の活動基盤を確保できるというわけである。一部の製造業者がブランド・プロモーションを通して販売ルートの系列化へ向かう動きもあるが、傾向としては、卸売業者の利用がきわめて高い分野といえる。しかも、ここでは独立の卸売業者や総合商社がリーダーとなって製造段階や二次卸売段階（地方卸売業者）を積極的に系列化している。

④生産集中度が低く、小売段階での同種商品の品揃えが相当に要求されるものとして、婦人服、紳士服、装身具、家具などの場合、伝統的に卸売業者が製造や小売段階において企画力、金融力それに物流を内容としてリーダーシップを發揮してきた。しかし、近年では小売段階での量販店チェーンやディスカウント・ストアの成長により、小売業者のリーダーシップの發揮や生産への介入も見られるようになった。最後に⑤生産集中度が低くても、小売段階での関連商品の品揃え要求度の高いものとして、金物、荒物、雑貨類、文房具、玩具、地場加工食品などの場合がある。これは生産段階でスケールメリットが發揮しにくく、同質商品のため小規模製造業者の競争的存在となり、また小売段階でも商品単価の低さと購買頻度の高さという特徴のため、伝統的に小規模卸売業者の集荷・分散という品揃え機能や企画機能が大きな役割を担ってきている。

むろん、卸売業者利用の形態がこうした五つのタイプだけに限定されるわけではない。そしてすべての商品が一樣に量産品として少数の製造業者に集中するわけでもない。また、今後、拡大が予想される多品種少量生産と多様化・個性化ニーズとの結合を必要とする商品の流通分野には、卸売業者が新しい機能複合化を通して対応していく機会も高められていると考えられる。しかしそれでも卸売業者利用の形態は常に卸売業者に絶対的に有利

とは限らない。このことは、流通過程において卸売業者利用の形態がきわめて相対的な位置におかれており、基本はあくまで卸売業者自身の機能遂行力の發揮いかに求められるが、それを取圍く製造業者や小売業者さらには物流業者などの他の制度主体の機能遂行力の拡大やイノベーションのインパクトによっても大きく左右されるという競争と駆逐の関係が成立している。こうした不安定な構図は、変化する需要への対応のために効率と有効性の追求をめぐる競争の結果として、卸売機能の担当者を決めるまでであって、伝統的に卸売業者であるという既得権がその制度の存続と成長を保証するわけではもちろんない。こうして見る限り、卸売業者利用のあり方も伝統的体制から着実に変化しつつあり、今後は低成長長経済の定着において、卸売業者利用に新たな枠組の形成が予想される。

とりわけ、大量生産・大量販売を主導してきた量産型消費財の分野で卸売業者利用はかなり集約化され縮小に向かうであろう。すでに、量産型製造業ではこれまで石油ショックを契機に省力化や下請・協力工場との連携を含む生産管理のシステム化を推進してきたが、これらが一段落すると、消費者やユーザー・ニーズを製品開発へ吸収させるため販売ルートの見直しによって製販一体化の効果を高めようとする⁽¹³⁾ことが予想される。まに大規模小売業でも個人消費の伸び悩みや大店法強化、競合店の増大を受けて地方出店が難しい局面を迎えており、スーパー企業を中心とした合併や業界再編成が進展しつつあり、いっそうの仕入力の向上や販売力の全国化という体制強化を踏まえて、卸売業者の集約化あるいは排除という方向を打ち出してくる可能性も考えられる⁽¹⁴⁾。

(1) この点は、経済企画庁物価局編『物価レポート』昭和五十五年版 六二ページ参照。

(2) 詳しくは、田村正紀『現代の流通システムと消費者行動』日本経済新聞社、昭和五十一年 一九五ページおよび今村達生「戦後わが国卸売流通における変化(一)」広島修道大学『修道商学』昭和五十四年 四一—二二ページ参照。

(3) Dentsu Incorporated, Marketing Opportunities in Japan. McGraw-Hill 1978 Chapter. 6. 岩井の鶴田俊正編著『世界と日本の流通政策——商業立地と都市形成』日本評論社 昭和五十五年、第一章。

(4) 以下の議論は拙稿「日本の卸売業の動向分析」資材管理協会『資材管理』昭和五十六年九月号 (Vol. 24) 一一八ページによる。

(5) 風田 勉「卸商存立根拠論」日本経済新聞社『季刊消費と流通』Vol. 2 No. 1 昭和五十三年

(6) 流通論およびマーケティング論における卸売業者利用に関する理論的検討は、M. Hal, Distributive Trading: An Economic Analysis. 1948. 森下二次也『現代商業経済論』有斐閣 昭和三十五年、森下二次也編『商業概論』有斐閣 昭和四十二年、W. Alderson, Marketing Behavior and Executive Action 1957. "VII. Matching and Sorting." などと試みられてきた。また、経済学的検討としては Oliver E. Williamson, Markets and Hierarchies [1975. (浅沼萬里、岩崎晃訳)『市場と企業組織』日本評論社 第五章)を参照されたい。

(7) この点の実態については、商社機能研究会『新・総合商社論』東洋経済新報社 昭和五十六年 第三章に詳しい。

(8) 秋谷重男「問屋・卸売機構の近代化」流通産業研究所編『八〇年代の流通産業』日本経済新聞社 昭和五十四年所収

(9) 江尻 弘『返品制——この不思議な日本の商法』日本経済新聞社 昭和五十四年

(10) 拙稿「前掲論文」参照

(11) これまで一般的に見て、日本の量産型製造業者は新製品が需要を多く獲得できる見通しを得たときには、卸売業者利用型から系列型や直販型へチャネル政策を切り換えるというパターンを採ってきた。これは逆に言えば、製造業者がまだ規模の利益を獲得できる水準に達していないことほかに、国内外を問わず市場開発リスクを最初から負担しながらない性格を物語っている。このようなパターンは、スチール製デスク、複写機、ファクシミリ、マイコンといった新製品分野でも、需要拡大につれてメーカーによる販売ルートの直販化や販売会社の設置に動いていることからも知ることができる。

(12) 通産省産業政策局編『卸売活動の現状と展望』日本繊維新聞社 昭和五十二年 四七—五三ページ参照。

(13) このような動きは、昭和三十年代にいち早く流通系列化体制を構築した家電メーカーの最近のチャネル政策に象徴されている。ちなみに東芝では、これまで全国に一〇一社もの地域販売会社を持っていたが、今後は二十五・六社に集

約する計画といわれている。これは一般家電製品の高度な普及と消費者ニーズの多様化、個性化を受けて、高度成長時代とは異なった地域販売会社の編成を試みようとするものである。すでに東芝では、昭和五十四年十月に本体と東芝商事の合併を完了しており、続いて五十六年三月から地域販売会社の再編成をはかろうとしている。それによって製販一体化を進め、さらに地域の情報収集や系列店への指導力をより強化しようとするねらいがあるといわれる。同じくソニーでも商事の営業部門を本体に吸収し、製販一体化をはかり、地域販売会社再編のための布石とみなされている。さらに松下電器でも全国二百三十社の地域販売会社を百社に集約化する予定といわれ、類似の動きは三洋電機やシャープにも表わされている(『日経産業新聞』昭和五十六年六月一八日および七月一四日)。

(14) この点については、柳孝一「流通産業における『再編成』の方向」日本経済新聞社『季刊消費と流通』昭和五十六年No.14三十四―五十五ページ、中野 安「八〇年代小売業再編成の基本的性格」大阪市立大学経済研究所『季刊経済研究』昭和五十六年四十七―六十九ページおよび拙稿「総合スーパーによる企業グループの形成について」流通政策研究『流通政策』昭和五十六年十月に詳しい。

五、卸売業における経営革新の課題

アメリカ型流通革命によって生み出された発想は、大量生産工業と大量流通小売業とのパラレルな発展という前提に立って展開されてきたのである。日本の場合でも、消費財流通の一部は製造業者や小売業者の下にかなり支配力が移転してしまつたものも見られる。特に量産型消費財の流通にはその傾向が強くあらわれている。こうした流通分野では、いっそう卸売段階の集約化や再編成などが活発化するであろう。この点はすでに述べたところである。しかし、今後、生産と消費の発展形態を考えると、果してすべての商品が量産化の方向を持ち、また流通も大量大型流通の延長によって担われるという方向には疑問がある。

すでに、工場での生産ラインには、NC工作機械、MC(マシーニング・センター)さらにFMS(Flexible

Manufacturing System or Factory) の導入が試みられ、多品種少量生産に低コストで対応できる多目的機能を有する産業ロボットの導入が活発化している。他方、たび重なる石油ショックと低成長経済の浸透は、消費者の生活意識をきわめて多様化し、個性化しつつある。標準品の低価格・大量販売というキャッチ・フレーズを誇示したスーパー業態では、それを受けて今日、業態のライフ・サイクルを成熟段階にまで追い上げ、既存店売上高の減少を経験するまでになり、新たな成長業態の模索(経営多角化)に向かわざるを得ない状況である。こうした動きの背後には、多くの要因が絡んで⁽¹⁾いるものの、基本的には量産、量販を支えたマス・マーケットの成熟と変質が発生しているからである。これからの流通システムの発展方向としては、まず、今後、生産様式と生活様式がどのように変化するかを的確に予測し、そうしたニーズを先取りに流通機能の下で組織化していくためのマネジメント力が問われていくことを暗示している。

きわめて大胆に、今後の時代がマス・マーケットの成熟と変質を背景に、多品種少量生産と多品種少量消費の再結合を必要とする方向を持つとすれば、それは新しい意味での流通機能の活性化の時代ともいえる。むしろ、多品種少量生産の効率的追求がメーカーの生産・販売体系を駆使して行なわれる限り、本来的な卸売業者が介入できる余地はほとんど期待できない。同じことは、小売業態の多角化が多品種少量の品揃えを要求するといっても、それが小売企業の主導するチェーン・システムや共同仕入機構の下に統合されて行なわれる限り、卸売業の活動基盤がこれまで以上に拡大するわけにはいかない。しかし重要なことは、こうした多品種少量のための生産と消費のニーズの広がり、卸売業者がいかに迅速かつ効率的に対応し、どのようにして新たなビジネス・チャンスを生み出すかという経営姿勢が確立されていなければならない。業種的には、アパレルや日用雑貨類など一部の分野とはいえ、すでにこうした形での卸売業者の成長ケースは確認できるし、今後、卸売業者にとって、多

品種少量・個性化商品分野の拡大は、新しい意味でのビジネス・チャンスの到来と受け取めなければならない。では、そうした方向で卸売業者が対応するための経営革新の課題が何かが問題となる。ここでは特に重要と考えられる二つの点に限定して検討しておこう。

その第一は、卸売業の経営革新にあたって重要な点としては、既存の分業体系を需要成長の視点から組み改えていく経営戦略の採用であろう。これは、言い換えるならば、伝統的な卸売業者として既存の制度にとらわれた事業イメージから脱却することである。逆説的ではあるが、卸売業者が卸売業として成長しようとする上で重要な配慮は、既存の枠組みの中で卸売機能の配分を組み改える程度では成長が実現できないという激しい競争と需要変化が存在することである。このことは、卸売業にとどまっていた卸売業者として成長できないというパラドックスを示している。何故なら、これまでに製造業者や小売業のスーパー企業が新しい成長機会を自らのものとした裏には、製造機能と卸売機能との柔軟な関連づけ（前方垂直統合や卸売段階の系列化）による経営革新がベースにあったのであり、また小売機能と卸売機能との柔軟な関連づけ（後方垂直統合や卸売業者への逆選別による系列化）などがはかられた結果であり、その基本には主体的な製品開発やマーケティングの展開があらって始めて成功するといふものであった。これらは、総じて言えば、マーケティング力を主体的に強化してきた企業の経営努力の一定の成果といえる。

卸売業の成長志向に必要なことは、まず生産と流通という既存の分業システムを超えた発想で、独自の商品企画力、情報力あるいは販売力のいづれかを強化していく経営戦略の展開が不可欠となっている。アパレル企業の成長例に示唆されるように、流通機能の組織化を必ずしも卸売段階に限定して行なうことだけでは十分ではない。⁽²⁾むしろ、製造業者や小売業者がそれぞれの位置を出発点に、需要動向に即応して資本移動を卸売部門へ向けてき

た状況からも、卸売業の企業的成長の基本も、ニーズのある面との結合をいかなる事業コンセプトで、どのような機能を強化して実現していくかが最大の課題でなければならない。卸売業者としても、自らのリスクと機能負担の下でユーザーに対する需要創造と市場開拓を積極的に果さなければ存続できない時代でもある。

第二は、卸売機能の高度化による対応である。これには、商流、物流、情報流あるいは金融やリスク負担といった各機能を一定の方針の下で選別強化し、機動的な卸売業者主導型の流通システムを構築することが課題である。この点に關係して無視できない動きは、最近の情報革命の一端を担う消費財分野でのPOS (Point of sales Ⅱ販売時点情報管理) システムの導入と展開である。これは、小売段階での商品情報を単なる売上金額の提示や精算として活用するのに止どまらず、在庫管理、省力化さらにはマーチャングなど小売経営を総合的に管理していく上で必要な部門に必要な情報を即座に提供できる情報システムであるといえる。小売業でのPOSシステムの導入が直ちに卸売業の排除をもたらすわけではないにしても、従来、小売業者が依存してきた卸売業者のマーチャング、在庫調整あるいは売れ筋情報の提供といった機能様式に大きなインパクトが予想されるであろう。情報力という点では、小売業が卸売業者やメーカーに対して優位に立つことも当然に起こりうる。こうした状況に対処する上でも、卸売業者は機能強化の明確な方向づけに迫られている。いかなる機能に力点を置き、どの機能を他の企業へ負担させるかは、卸売業者の事業コンセプトにかかわる問題でもあり、経営戦略の基本問題にあたる。機能遂行のあり方が営業方式や販売方法としての卸売業の業態概念を創出するわけであり、卸売業の今後の方向づけに業態創出が重要視される所以である。³⁾

情報機能の強化にあたっては、卸売業者が高度な情報システムを構築して小売業者やメーカーのコンピュータと連結し、受発注情報のシステム化を推進していく体制が今後の課題となろう。さらには小売業でのPOSシ

システムの展開に対応して、卸売業者は従来以上に在庫調整機能を強化せねばならず、そのためには物流システムの革新に迫られることにもなる。このような機能強化がえてして、コスト上昇を誘発することがあるとはいえ、卸売業の経営を総合的な角度から見直すことにより、コスト上昇をシステム化や経営ノウハウの革新を通して吸収していくことが必要となる。かくして、卸売業の今後の発展を考える上で重要なことは、ユーザー・ニーズの動向や他の制度主体のイノベーションの進展状況を十分に把握した上で、メーカーや小売業者（あるいはユーザー）にいかなる合理性を発揮するのか、この点での経営革新の真価が問われているといえよう。

- (1) 矢作敏行「大規模小売業の転機と成長」日本経済新聞社『季刊消費と流通』一九八一年 通巻一五号
- (2) 三村優美子「繊維品にみる消費構造と卸売流通構造変化」商工組合中央金庫『商工金融』一九八一年 第三十一巻九
- (3) この点は、流通政策研究所『卸売業の業態と機能に関する研究調査報告書——食料品・日用雑貨品を中心に——』昭和五十五年三月、および流通政策研究所『卸売構造変化の予測分析と再編成に関する研究調査報告書』昭和五十六年三月に詳しい。

〔付記〕 本稿は専修大学社会科学研究所一九七九年度個人研究助成による研究成果の一部である。