

日本の流通構図

— 流通の今日的問題をとらえる —

村田 昭治 編著

流通の全貌を描いた書 決定版!!

今日の激変する日本経済の渦中で、転換期に立つ流通業界のあるべき姿を真剣に考えぬいている日本の第一線の研究者と実務家が結集して、流通の過去・現在を解明し、将来の展望を拓く。

まさに経営者、ビジネスマン、学生の待望書!

税 務 経 理 協 会

日本の流通構図

—流通の今日的問題をとらえる—

村田昭治編著

税務経理協会

著者紹介および執筆担当

<編 著 者>

村 田 昭 治

慶応義塾大学商学部教授 (まえがき 序章)

<執 筆 者>

加 藤 寛

慶応義塾大学経済学部教授

(第1章)

河 村 嘉 一 郎

マネジメント・コンサルタント

(第5章・第4節)

江 尻 弘

(財)流通経済研究所参与

(第2章)

岩 澤 孝 雄

(財)流通経済研究所
流通政策研究室主任研究員

(第5章・第5節)

有 田 恭 助

(株)経営調査 社長

(第3章)

山 崎 健

(株)ダスキン取締役生産部長

(第5章・第6節)

麻 田 孝 治

産業能率短期大学講師

(第4章)

高 橋 弘

(株)マネジメント・サービス代表取締役

(第6章)

奥 住 正 道

(株)奥住マネジメント研究所所長

(第5章・第1節)

宮 原 義 友

横浜商科大学教授

(第7章)

近 藤 耕 作

(株)IMI・ジャパン代表取締役

(第5章・第2節)

嶋 口 充 輝

慶応義塾大学助教授

(第8章)

三 浦 功

(社)流通問題研究協会専務理事

(第5章・第3節)

片 岡 一 郎

慶応義塾大学大学院経営管理研究科教授
慶応義塾大学ビジネス・スクール校長

(第9章)

編著者との契約により換印省略

2063-0371-3911

昭和53年2月15日

初版発行

昭和53年4月20日

2刷発行

昭和53年9月15日

3刷発行

昭和54年6月25日

4刷発行

昭和55年4月1日

5刷発行

日本の流通構図

一流通の今日の問題をとらえる一

定 価 1,600円

編 著 者

村 田 昭 治

発 行 者

大 坪 半 吾

整 版 所

音 羽 整 版 株 式 会 社

印 刷 所

税 経 印 刷 株 式 会 社

製 本 所

三 光 社 製 本

発 行 所

東 京 都 新 宿 区

株 式

税 務 経 理 協 会

下 落 台 2 丁 目 5 番 13 号

郵便番号 161 振替東京 9-187408 電話 (03) 953-3301 (代表)

乱丁・落丁の場合はお取替えいたします。

© 村田昭治 1978

本書の内容の一部又は全部を無断で複写複製(コピー)することは、法律で認められた場合を除き、著者及び出版社の権利侵害となりますので、コピーの必要がある場合は、予め当社にて許諾を求めて下さい。

まえがき

昭和20年の第二次世界大戦の終結を境に、わが国は経済立国・産業立国を旗印に復興と発展への道をまっしぐらにつっぱしってきた。そして、ある面でこれは達成できたといえよう。世界における現在の日本は、軍事大国でもなければ政治大国でもない。れっきとした経済大国である事実は、誰が何と言おうと、曲げるこのできない事実である。

しかしひとたび目を将来へ向けたとき、そこには大きな不安が湧きおこってくる。

今までのようなわが国産業界や企業の成長方式が、内外ともに許容されない状態が、余りにも大きく出て来ているからである。

経済先進国としてのわが国産業構造や国民自体の生活価値観は、今後大きく変容していくことが予想される。

戦後30年、わが国の経済発展を支えてきた柱は、前半は素材産業を中心とした基幹産業であり、後半はそれに大衆消費財も加わった生産業であった。その根底にあったのは、物資不足の産業界であり、国民生活であったと考えるのだ。

30年代、40年代を通じて流通の問題が表面に持ちあがってきたことは、何度かあった。30年代後半の“問屋無用論”が唱えられたとき、40年の一時的不況期における流通問題などがそれである。

ところが、大局的な見方からすれば、こうした折にすぎっていた流通問題は、メーカーからみた流通政策的な観点からの色彩が強く、それに流通業者が一枚噛んだという感触のものであった。あるいは、国の産業全般から流通を真剣に考えるというようなものではなく、経済の一局面としての流通といった捉え方が主流になっていた。

50年代に入ってからのが国の流通は、こうした従来の捉え方とは、かなり次元の異なった、幅の広いところから観た課題の捉え方がなされはじめようとしている。

成熟段階に入ったわが国経済が、今までの実績と資産を踏まえつつ健全な発展を遂げようとするれば、真正面から流通に目をやり、流通をひとつの産業として、一国の期待を担ったものとして考えていかねばならなくなっていると思う。

最近の各種統計数値が示すように、経済全体の中に占める流通の地位は、着実に高まりつつある。

国民の生活ニーズ、流通業自身の成長ニーズをベースに据えた流通とは、一体どのような形になるのか。これが今、流通をはじめとした全産業界、流通を研究する多くの徒に共通した課題ではなかろうか。

本書は、こうした現状認識と課題設定の上に立って、わが国流通の将来を考えるひとつの礎石として企画されたものである。

外国人から見ても一番わからないのは、流通であるという。産業特性、業界事情の違いを最も明確に表現しているのが流通だとも言えよう。

過去の流れのなかから、わが国流通産業の特性を分析し、問題を指摘し、そこで現在抱える問題とは何なのか、さらに、これが将来どういった形でわが国産業風土のなかで変容していくのかということの予測をしてみた。“わが国の流通構図”を出来るだけ多方向から、過去、現在、将来という流れの中で捉えてみたつもりである。

各章を担当された諸先生は、それぞれの分野で独自の考えをベースに、現代的課題をそれぞれに的確につかんでおられる方々ばかりである。

従来の既成概念にとらわれず、実情を十分に理解・分析したなかから、新たな発想のもとにトータルな視点からわが国の流通を解剖した

のが、本書であるとも言える。

健全なる日本経済発展の一翼を担った流通を共に考え、共に研究しようとしている諸氏には、得るところ多々あるものと自負する次第である。

最後に、本書の刊行にあたって日夜私共を励まし数多くのご苦勞を賜わった税務経理協会の峯村英治氏ならびに種々のご示唆をいただいた先輩諸先生に、此処に感謝の意を表したい。

昭和52年末

村田 昭治

目 次

まえがき

序章 わが国における流通問題の所在とその特性分析

—現代日本の流通への課題解明を目指して—

1 はじめに	1
2 わが国における流通変貌の概観	3
—戦後の歩み—	
(1) 流通におよぼしたメーカーの影響	4
(2) 流通の末端（小売段階）での動き	5
3 流通の現況	5
—その日本的特性—	
(1) 国際化への対応	6
(2) 労働市場の変化	6
(3) 生産側の変化	6
(4) マス・メディアによる広告の展開	6
(5) 物流システムの変化	7
(6) 消費構造の変化	7
(7) 購買時における消費者意識の変化	7
4 流通問題の所在	8
—視点のおき方—	
5 卸売の実態とその現代的課題・問題点	9
—求められる流通内での新たな役割—	
(1) 卸経営内部にある革新の阻害要因	9
(2) 経営外部の阻害要因	10
6 小売の実態とその現代的課題・問題点	14
—変わる業態間の力関係—	

(1) 小売マーケティングの基本	16
(2) これからの小売業は異質性の追求を	17
(3) 小売業における戦略基本パターン	17
7 将来への提言	18
—新たな発想基盤の確立を—	

第1章 経済のしくみと流通課題

1 経済の発展	21
2 市場の機能する条件	23
3 経済学とサービス業	27
4 サービスと流通業	30
5 現代の流通課題	36

第2章 日本の流通の構造的課題

—わが国における流通問題の性格と分析の目—

1 本稿の視座	39
2 計画された垂直的流通システム	40
3 垂直的流通システムの日本的な特徴	45
4 規範的な流通システム像	49

第3章 日本の商社、その現状と未来図

—商社のマーケティング機能—

1 変転する総合商社の評価	59
2 世界経済依存型企業への脱皮	61
3 国際的大型プロジェクトへの挑戦	64
4 投融資活動の整理・再編成	67
5 企業格差に対応した商社活動	69
6 商社機能の見直しと深化	72

第4章 わが国卸商の構造と特徴

1	2つの分析アプローチ	75
2	統計にみる卸売機構の特徴	75
3	卸売機構の発展段階からみる特徴	80
(1)	卸売機構の発展段階をみる評価軸	80
(2)	組織化の水準	81
(3)	形態分化の水準	86
(4)	イノベーションの水準	87
(5)	産業化の水準	90
(6)	チェーン・ストアの占有率の水準	92
(7)	メーカーのチェーン・ストア直取引の水準	92
(8)	異業種卸商間の競争の水準	93
(9)	チャンネル・システム間の競争水準	95
4	点火される形態脱皮	95

第5章 日本の小売商業 その構造と経営特性

第1節	百貨店	97
1	百貨店の問題点	97
2	百貨店のコンセプトの確立	101
3	スリーピング・ライオンの目覚め	105
第2節	専門店	112
1	転換期の専門店	112
2	SSとはなにか	114
3	プロダクト・ライフ・サイクル概念の重要性	115
4	商品力とは	116
(1)	消費者購買動向の変化	116
(2)	プライシング	117
(3)	商品がもつべき機能	119
5	消費者ニーズを把握するための内部体制	121

(1) イノベーション力	121
(2) わが社の客は誰か	128
6 客とのコミュニケーション方法	130
(1) 消費者係の設置	130
(2) 客のわが店に対するアイデンティフィケーション	131
7 SSの経営課題——まとめ	133
第3節 スーパー・チェーン	135
1 スーパー・チェーンとはなにか	135
(1) スーパーマーケット	135
(2) スーパーレット	136
(3) 日本のスーパー	137
(4) チェーン・オペレーション	137
(5) スーパー・チェーンとはなにか	140
2 スーパー・チェーンの成長	140
3 日本におけるスーパー・チェーンの発達	144
4 スーパー・チェーンが目指す方向	147
(1) 価格志向と品質志向の調和	148
(2) 地元商業との調和	148
(3) 小型店のチェーン化	149
(4) 協業・合併・統合などの進行	149
(5) P・B政策による垂直統合	150
第4節 コンビニエンス・ストア	152
1 進展経過と概念	152
(1) 研究・開発の背景	152
(2) アメリカの見解	153
(3) C-ストアの定義	155
2 C-ストアの展開システムと商品	158
(1) フランチャイジング	158
(2) 生鮮食品の問題	160

3 C-ストアの今日的課題と動向	162
(1) 単独経営の場合	162
(2) 競合と異質競争	164
第5節 ボランティア・チェーン	168
1 変貌する経営特性	168
2 VC成長の矛盾	170
(1) 規模利益の限界	170
(2) 規模拡大に伴う組織コンフリクト	172
3 経営組織としてのVC	174
(1) 機能分担とVC	174
(2) 組織における意思決定機構	176
(3) 法人組織としてのVC	178
(4) VCにおけるリーダーシップ	179
4 企業型態としてのVC	183
(1) VCの資本結合型態の側面	184
(2) 所有と経営の分離	185
(3) 収入構造の側面	188
5 要約と対応の方向	189
第6節 フランチャイズ・チェーン	193
1 フランチャイズ・システムの導入	193
2 フランチャイズ・システムとは	193
3 フランチャイズ・ビジネスの現状	194
4 フランチャイズ・システムの基本理念	204
(1) 明確な経営理念を有すること	204
(2) 運命共同体であること	205
(3) フランチャイズ・システムはマーケティング戦略上の 一手段であること	206
(4) フランチャイズ・システムは加盟店に事業への 参加機会を提供するものである	206

5	フランチャイズ・システムの設計	207
(1)	ブランド・イメージをどのように確立し、維持していくか	209
(2)	経営ノウハウの開発とパッケージ化	210
(3)	教育と指導のあり方	211
(4)	スーパーバイザーの役割	212
(5)	オペレーションの統一性の維持	213
(6)	直営店の役割と課題	214
6	実施上の留意点	215
(1)	導入期	216
(2)	成長期	217
(3)	成熟期	218

第6章 流通業の経営診断

1	環境変化への対応を迫られるわが国流通業の課題	221
2	流通業経営診断への注視	222
3	経営およびマーケティング計画に関する診断	223
(1)	経営者に関する診断要素	224
(2)	経営戦略に関する診断要素	225
(3)	組織面に関する診断要素	226
(4)	予算統制に関する診断要素	227
4	販売促進活動に関する診断	228
5	マーチャンダイジングに関する診断	230
6	商圏管理に関する診断	232
7	財務に関する診断	233
8	店舗・売場の診断	234
9	診断手順	235

第7章 流通における競争と効率

—流通生産性の向上を求めて—

1 流通近代化の背景	239
(1) 日本の流通機構の特色	239
(2) 流通近代化への要請	241
2 流通生産性の意義	243
(1) 流通生産性の概念	243
(2) 流通生産性の阻害要因	245
3 流通生産性向上のための諸対策	248
(1) 法的規制	248
(2) 流通政策	252

第8章 日本型流通システムの生成と発展について

1 流通へのシステム視角	257
2 流通システム把握の基本枠	257
3 わが国流通システムの内部メカニズム：その動態と静態	262
(1) 構造特性について	262
(2) その行動特性について	267
(3) その意識特性について	270
4 わが国流通システムの今後の展開	270

第9章 日本的流通の課題

1 わが国の流通問題	273
2 流通業の歴史と発展過程	275
3 流通系列化政策の展開とその評価	278
4 流通系列化政策批判	285

序章 わが国における流通問題の所在と その特性分析

—現代日本の流通への課題解明を目指して—

1 はじめに

戦後におけるわが国経済の発展は、ひとことでいえば革新によるものであったといえよう。

技術革新，設備革新，需要革新，社会体制の革新，そして流通革新である。

第2次世界大戦後におけるわが国の国づくりは、ひとえに一経済革新—経済復興を柱としたものであり，そのための投資も，特に基幹産業に対して集中的に行われていった。

基幹産業の固めが一段落すると，次は消費財産業への傾斜がたかまり，所得を増加させはじめた国民大衆需要に支えられて，生産自体が急速に拡大していった。

生産と消費，需要と供給を結ぶ流通は，どちらかといえば双方の急激な増大に支えられて，後追いをする形でその様態を変化させられていったといえよう。

このように生産主導型，またある時期においては消費主導型で進められてきたわが国流通界の変容は，ここ数年にわたるわが国経済全体のターニング・ポイントを契機に，一大変革期にさしかかったといえるのである。

量的充足を追求し続けてきた産業界および国民の生活は，はっきりと質追求への姿勢転換をなしつつあり，これに対応すべく流通の努力は，かつて経験したことのないほど重大な場面に直面している。

国、産業、国民の流通に対する期待は、ますます増大しており、こうした表舞台に流通が浮かびあがってきたこと自体、流通が経済全体のなかでの脇役から主役への立場を確立しつつあることをも意味している。

ではこうした環境からの要請に十分こたえられる体制を現代のわが国流通が具備し得ているかといえ、決してそうではない。

途中何度かの一時的不況期に当面したとはいうものの、30年代～40年代にかけての本格的な高度成長期を通じて企業が身につけてきた成長の論理は、安定成長期を迎えた現在、必ずしも従来のような形で通用するものでなくなってきたことは事実である。これはメーカー、流通業、サービス業を問わず、共通している。

識者をして経済の暗黒大陸といわしめた流通は、今だにその影を留めつつ、将来へむけて大きくはばたこうとしている。

わが国産業構造は、近い将来、完全な経済先進国型の様相を顕著にしてくるであろう。また国民大衆の意識は、社会体制、教育、国際化、所得等の要因が変化することにより、大きな変貌をみせてきている。

流通からみたこうした環境の変化は、わが国の流通をどのような方向へもっていこうとしているのか。

わが国の経済特性や社会変化の様態をベースに現状の流通実態を考えると、まず解明すべき問題がどこどこに在り、その原因はどこに起因するものなのかを明らかにする必要がある。これを明確化したうえで、それでは将来へむけて、この問題をどのように解明していけば良いかといった具体的な提案が必要になってこよう。

この小稿では、こうしたところに視点を定めてわが国流通実態の分析を行い、将来を予見したとき、十二分の注意をもって観察しておかねばならない要素に的を絞りこんだうえで、その解明策については、

可能な限り具体性を重要視した立場からの提言を試みてみたい。

2 わが国における流通変貌の概観

—戦後の歩み—

流通革命、問屋無用論といったことばが華々しく登場し論議の対象となったのは、昭和30年代後半のことであった。

飛躍的技術革新と近代生産体制の確立によるマス・プロダクションは、わが国流通風土に旧くから育ってきた細くて長い流通パイプに、根本からの変革を迫っていった。

メーカー段階における歴大な技術開発投資や設備投資は、そこからはき出される大量の製品を販売してこそ、初めて資本回収が可能となる。自然発生的に生まれ成長してきたわが国の流通機構では、現実の問題として、とてもそれに対応しきれるものではなかった。そのため勢力を貯えたメーカーが自らの意向で動かせる流通機構を組上げるべく行動に出ざるを得なかった。

30年代後半においてもち上がった流通革命論議の対象となったのは、その意味において、

- ① メーカーの流通支配
- ② 卸売段階の整備・強化

の二つであったといえよう。

この時期にあってメーカーとしての流通支配力を短期日のうちに強化していった代表格は、自動車、家電、化粧品、時計などの業界に見られるものである。こうした業界に共通したものとして、次のことが指摘できる。

- ① 技術革新の進展が著しかった
- ② 生産設備への投資額が大きい
- ③ 戦後、新たな産業として興ったもの、あるいは戦前からあったが

それが一つの産業といわれるほどの規模に育っていなかった

- ④ 大衆社会、生活、文化に受け入れられたもの
- ⑤ 商品取扱いに際して比較的専門度の高い知識なり技術を必要とするもの
- ⑥ 商品単価が高い

といったものである。特に③に関しては、古い歴史をもつ業界であれば、旧態のスクラップ・アンド・ビルドのスクラップの部分が多くなり、メーカー側の力がいくら強大であるからといって、そう簡単に新しい流通体制が築けるものではない。現に食品、衣料品、薬品、工具、文具といった比較的歴史の長い業界にあっては、メーカー主導型の流通支配がなかなか進展せず、後で触れるが、今後における流通革新の一つの目として、未だに残された分野となっているのである。

(1) 流通におよぼしたメーカーの影響

こうした意味で、30年代はメーカー流通支配強化の年であったといえる。

資金、人材、技術、情報力等の面において優るメーカーが、メーカーの成長に相応した成長を可能にするには、それに見合った上記の経営要素が必要である。しかし、現実問題としてそれはむずかしい。メーカーは他の競合者との競争関係から、卸売に対して過大の販売プレッシャーをかけざるを得なくなりそのための資金援助、人材派遣、経営指導等ディーラー・プロモーションとして常時展開し、これが結果的にメーカーによる卸売の経営支配を可能にしていた。

メーカーの完全支配下（資本支配を含む）に納まった卸は、むしろメーカーの販売会社としての色彩を強めていく。業種や企業ケースによりバラツキはあるが、卸売の完全支配からの延長線上にある販売会社と、誕生の成り行きは異なるが、当初から独自に創立されたメーカーの販売会社が、流通の卸段階においてははっきりした形で見ることで