

80年代の

流通産業

ローコスト経営への挑戦◎流通産業研究所編

復権の方向を探る百貨店、転換期を迎えたスーパー商法、日本的ショッピングセンターの課題など、

新時代に対応する小売商業の現状と将来を分析した。◎安定成長時代の流通産業◎80年代の小売商業

◎問屋・卸売機構の近代化◎情報流通・物的流通のシステム化◎チェーン運営の課題◎中小商業の経営

◎地域社会と流通産業◎新しいマーケティング◎国際化時代への対応◎流通産業政策の方向





日経流通
ボックス

80年代の流通産業

◎ローコスト経営への挑戦

流通産業研究所編

80年代の流通産業

編 者 流通産業研究所

© The Research Institute of Retail Industry &
Distribution System 1979

昭和54年5月24日 1版1刷

昭和54年12月11日 1版4刷

発行者 黒 川 洸

発行所 日本経済新聞社

〒100 東京都千代田区大手町1の9の5

電話 (03)270-0251 振替 東京 3-555

印刷 第一印刷所 製本 トキワ製本所

(分)3034(製)8289(出)5825

本書の無断複写複製(コピー)は、特定の場合を除き、著作者・出版社の権利侵害になります。

まえがき

一九七〇年代の後半を境に、わが国の経済構造は、いわゆる「サービス経済化」「第三次産業化」への傾斜をつよめてきている。そうした傾向のなかで、いまや流通産業の生産額、就業者数は第三次産業の主流を占めるに至っており、国民経済全体の視野からみても、流通産業が果たす機能と役割は、いっそう重要なものになりつつある。

この一九八〇年代の一〇年間は、わが国流通産業にとっては、きわめて重要な再出発の年になるものと思われる。いわゆる「流通革命」という言葉に象徴される激しい流通変革への動きが始まったのは一九六〇年代であった。流通産業の「近代化」「産業化」を基本目標としながら、急速な発展を上げてきた。しかし、一九七〇年代の後半から始まった日本経済全体の屈折期とともに、流通産業も大きな曲角にさしかかってきた。「脱工業化社会への脱皮」、すなわち「安定成長経済への移行」、そして低成長下あるいは安定成長下とはいえ、個性化・多様化・高級化への傾向をよりつよめつつある「大衆消費市場の変質」といった流通環境の変化のもとで、八〇年代の流通産業は、七〇年代とは違った新しい「経営理念」と「戦略」の確立とが必要になってきているのである。

本書は、こうした問題意識のもとに、流通産業、とりわけ最終消費者ニーズに密着した小売商業を中心に取り上げ、一九八〇年代の流通産業のあり方を展望してみたものである。もともと本書の

内容は、一九七七年九月、十月に日本経済新聞に連載されたワーク・ブック「変わる流通産業」が中心になっており、これを基礎に補筆、加筆をおこなって単行本として発行することになった。

流通産業研究所は、流通の近代化、産業化のための調査研究機関として設立（一九六九年三月）され、以来、今年で満一〇年を迎えた。本書は、一〇周年記念事業の一環として発刊するものであり、一九八〇年代の流通産業を考える基本視点となることを切望する次第である。

最後に、本書の企画・執筆にあたっては、㈱西友ストアー常務取締役高丘季昭氏、埼玉大学教授秋谷重男氏のご協力をいただいた。また、日本経済新聞社出版局斎藤保民氏のご協力に感謝申し上げます。

一九七九年五月

流通産業研究所

理事長・所長 高宮 晋

目次

1 脱工業化社会と流通産業

1	安定成長時代の流通産業	10
2	消費者行動の変化と流通	14
3	変わる商業構造	18
4	流通産業の社会的役割	23
5	脱工業化社会への移行と流通産業	27

2 80年代の小売商業

1	復権の方向を探る百貨店	34
2	スーパー商法の転換期	43
3	専門店時代における専門店の課題	52
4	日本のショッピングセンターの課題	57

3 流通革新の基盤を支えるもの

5	揺らん期のコンビニエンスストア	61
6	中小小売商の近代化をになうボランティアチェーン	66
7	拡大するフランチャイズチェーン	70
8	一%台脱出に挑む生協・農協	75
9	ディスカウンターの成長性と限界	79
10	新しい主役、外食産業	84
1	問屋・卸売機構の近代化	92
2	商社の課題	97
3	小売企業と商品開発	101
4	情報流通のシステム化	106
5	物的流通問題	110
6	商業の国際比較	115

4 流通企業経営の課題

1	チェーン運営の課題	122
2	ローコスト経営への挑戦	126
3	中小商業の経営課題	133
4	地域社会と流通産業	138
5	商業経営の理念とモラル	142

5 新しいマーケティング戦略

1	新しい豊かさを求める消費者	148
2	需要創造のマーケティング戦略	152
3	商業立地の変化と郊外型産業時代の到来	156
4	地位を高めるカタログ・通信販売	161
5	多様化するクレジット販売	166

6

流通産業政策の展望

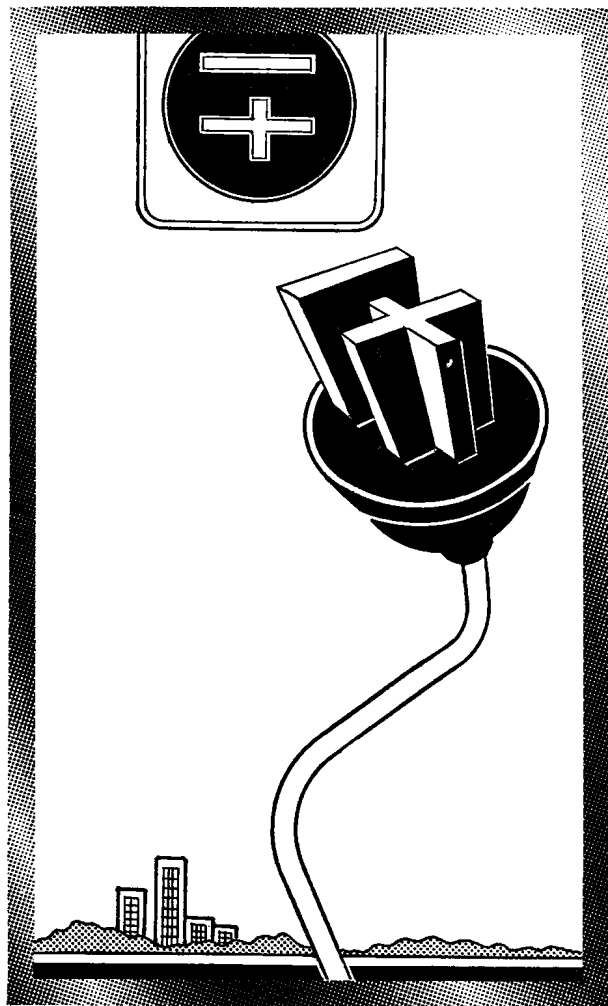
1	国際化時代への対応	172
2	アメリカの小売業動向	175
3	欧米にみる出店規制	179
4	転換期の流通規制	185
5	流通政策の方向	192

執筆者一覧

- 高丘季昭（たかおか・すえあき、埼玉友ストアー常務取締役）
秋谷重男（あきや・しげお、埼玉大学経済短期大学教授）
小山周三（こやま・しゅうぞう、流通産業研究所主任研究員）
新居玲児（にいり・れいじ、流通産業研究所主任研究員）
丸山恭一（まるやま・きょういち、流通産業研究所研究員）
外川洋子（とがわ・ようこ、流通産業研究所研究員）
及川亘弘（おいかわ・のぶひろ、流通産業研究所研究員）

（執筆順）

1 脱工業化社会と流通産業



1 安定成長時代の流通産業

高成長下の流通革命

いま、わが国経済は高度成長経済から減速経済をへて、安定成長経済の時代へ移行するプロセスのなかにある。オイル・ショックという急激な外的条件の変化をともなった前回の経済体質の変動は、それが本質的であると同時に短期間のものであっただけに、政治、経済、社会のあらゆる面で多くの混乱をもたらし、将来の展望を不透明なものにしている。流通産業の分野もまた例外ではない。

いわゆる「流通問題」が国民経済全体の視野でとりあげられたのは、一九六〇年代の野心的な高度成長経済の時代であった。問題意識の基本はその時代の経済政策のコンセンサスがそうであったように、経済の効率化を座標軸として流通の機能、組織を合理化し、近代化し、産業化しようとするものであったといつてよい。そこでは拡大してやまない市場を前提として、ぼう大な財の物的流通を無駄なく処理することが必要であったし、労働力不足が予測されるなかで商的流通も人的資源の節約を配慮しなければならなかった。また、高度成長経済のなかで形成された経済の寡占化と需要の肥大化が物価問題をひき起し、その解決にも流通が一役買わなければならなかったのである。

このようにして、具体的にはアメリカの流通構造をモデルに選び、流通経路の短路化、小売商業

1 脱工業化社会と流通産業

表 1-1 個人消費支出に対する流通業の比率

	個人消費支出	商業販売額 (飲食店を除く)	小売業販売額	セルフサービス店 販売額	百貨店販売額	大型小売企業 上位10社販売額 (日経調査)
昭和40年	100.0	—	—	—	5.1	—
41	100.0	304.4	58.1	2.8	5.1	—
42	100.0	—	—	—	5.1	2.8
43	100.0	290.9	60.5	3.8	5.1	2.9
44	100.0	—	—	—	5.3	3.2
45	100.0	303.4	60.0	4.4	5.5	3.7
46	100.0	—	—	—	5.5	3.7
47	100.0	286.1	59.9	5.2	5.7	4.0
48	100.0	—	—	—	6.0	4.4
49	100.0	305.0	57.6	6.1	5.8	4.3
50	100.0	—	—	—	5.4	4.0
51	100.0	298.2	60.0	7.2	5.2	4.0

(資料)『国民所得統計年報』(経済企画庁)、『わが国の商業』『セルフサービス店統計』『百貨店販売統計』(通産省)、『小売企業ランキング』(日本経済新聞社)

の大型化を基軸とする流通革命が論じられ、さらにその発展として流通を担当する企業の産業化が唱えられたのであった。それは論としてだけではなく、少なくとも昭和四十八年の「大店法」の制定まで、政府の流通政策はこれらの見解を背景とした流通近代化政策で貫かれていたといえる。

これらの政策の遂行、そして担当者の努力は一部で成功を収めながら、多くの部分で積み残しを出したまま現在に至っている。一九六〇年代のはじめには小さな勢力でしかなかったスーパーは、急ピッチな店舗展開によってチェーン・ストア化し、専門店のチェーン化とともに、百貨店を上回る業界に成長した。生協、農協の消費財購買事業も順調に伸びている。これらの業態に、古い体質を残しているが百貨店を加えて組織化され企業化された小売業としてとらえると、その販売高は全国の総小売販売高の二〇%を超えると推定され

る。そのシェアは二〇年足らずで倍増した。個人消費に占める流通業の比率は表1—1の通り。

だが、卸売業三四万店、小売業一六一万店、あわせて一九五万店にのぼる商店の大部分はいまだに家業的な小規模の営業を続けており、政策の浸透はきわめて遅いスピードでしかない。とりわけ欧米諸国にくらべて商品販売高が過大であり、商店数の多いという特徴をもつ卸売業が、減速経済時代に入った昭和四十九年から五十一年にかけて、商店数を一六・五%も激増させたことは、この分野の政策による誘導がきわめて難しいことを示しているといわなければならない。

新しい流通秩序の確立が課題

高度成長経済の時代は流通近代化にとって、政策を遂行させやすい与件をもっていたはずである。それにもかかわらず、現状は十分に満足すべきものではない。その原因はひとつには政策対象者があまりにも多数であって、有効な政策手段をもてなかったことであり、いまひとつには近代化の担い手である新勢力が新しい流通システムを構築し、浸透させるだけの力をもたなかったことによるといえよう。

右の現状のもとで一九八〇年代に向かってわが国の流通構造はどのように変化していくであろうか。いかなる時代でも効率的な経済運営が欠かせない目標であるとすれば、流通近代化は未達成の目標として現在も生きているはずである。だが、はじめに述べたように流通産業をめぐる与件は、安定成長経済の時代に入って大きく変化してきた。その最大ものはこれまでとは逆に市場の拡大が、いずれの産業分野でも大きく期待できないことである。そこではシェアの取り合いは激しくな

るし、とりわけ現状の供給設備の過剰時代には労働力の余剰が生じ、就業機会が縮小さえしている。

この条件のもとで経済政策上での価値概念は効率性だけを唯一、絶対のものとしてできないようにしている。多くの人に所得機会を与えるためには、弱者の既存の機会を確保することも必要になるからである。経済効率性の追求と弱者の事業機会の確保という矛盾した二つのテーマを、どのようにして政策的に調和させていくかが、当面の流通産業政策の主要なテーマとして取り扱われることになるだろう。新しい流通秩序の発見が流通産業の最大の課題である。

ここで忘れてはならないことは、流通企業にとって顧客の存在がつねに前提にあることである。小規模小売商が法的に、または政治的に事業機会を確保したとしても、顧客の欲求の変化に対応する努力を行なわなければ、事業を発展させることはできない。モータリゼーションが進み顧客に商店選択の自由が拡大しているとき、いたずらに競争制限を求めるとすれば、それは小規模小売商にとって事業の縮小につながるだろう。

一方、流通効率化を目指す企業者も、新しい時代にふさわしい戦略の確立が望まれる。その基本となる理念はフェア・トレード（公正な取引）であろう。ここでいう公正とは単に不正ではないということではない。従来のフリー・トレード（自由な競争）を基盤として、資本の論理貫徹させようとするのであれば、たとえ不正でなくともフェアとはいえないのである。二〇〇カイル問題が起きたときの魚の転売は法的に不正でなくともフェアでないし、大型小売店の進出は地元

の小規模小売商の事業発展につながる形で行なわれることが望ましい。と同時に、大規模小売企業は真に流通近代化につながるような努力、たとえば小規模小売商ではできない流通システムの確立などに経営資源を傾注することが必要であらう。

(高丘季昭)

2 消費者行動の変化と流通

流通産業は定着しつつある安定成長時代を迎えて、高度成長時代とは異なった環境条件を与えられている。生産と消費の中間領域に位置する流通産業が、供給サイドの生産段階からの影響と、需要サイドの消費者の変化からの影響とを受けることはいうまでもない。一九八〇年代のこれからの流通産業のあり方を考えるとき、このふたつのサイドから与えられる条件は、流通産業内部の自己変革とならんで、決定的に重要である。

この項では、消費サイドの変化について考えることにしたい。

多様化する消費傾向

昭和四十九年二月、消費者は戦後はじめて、実質所得が前年にくらべてマイナスになるという体験をした。この象徴的なできごとは高度成長時代の終りを告げるものであった。そして、減速経済から安定成長経済へ転換するなかで、個人消費は停滞状況で推移している。だが、このことは消費の対象がより低位の商品にシフトすることを意味するものではない。