

日本型流通の進展

—欧米型との比較から—

The growth of the characteristics of Japanese distribution system

岡本 純

Jun Okamoto

1. はじめに

日本の流通業は、流通革命が叫ばれた1950年代からマーチャンダイジングや店舗オペレーションなどについて他国の先進的事例を積極的に導入しながら段階的に進化してきた。そのいっぽうで、革新的な流通システムを背景として発展を遂げてきた欧米の流通企業が日本市場へ参入するケースも増加してきた。なかには、度々成功例として取り上げられてきたトイザラスのようにカテゴリーキラーという新業態として日本市場に参入し、日本のそれまでの玩具店とは異なるチャネルを構築し、同業種の玩具店から顧客を奪い取り、成功を収めている小売業の例もあるが、現実にはすべての部分でそのようにはなっていない現実がある。近年では母国市場で成功を収めたウォルマート、カルフル、コストコ、さらにイケア、ギャップなど次々と外資系の小売業が日本市場に参入してきたが、なかには日本市場に根付いたように思われた企業もあるが、撤退を余儀なくされた企業も多く見られる。全体的に見ると、このような企業の参入が既存の日本の業態に対して多大な影響を与えているものの、日本の流通システムに変革をもたらしたという際立った成功を収めている企業は殆どないといっても良からう。

そもそも流通システムとは、生産者から卸売業や小売業を経て消費者に至

るまでの社会的な仕組みを捉えたものであり、その国の社会・文化的背景をもとに歴史や伝統の中で構築されたものである。そのため、ある企業が効率を求めるための優れたシステムを導入しようとしても、すでにその国家独自の流通システムが出来上がっている場合が多いことからすぐにその新たなシステムが受け入れられないのも事実である。

日本市場の購買力の大きさは魅力的であることから、数多くの流通業が日本市場への参入を試みるが、それが失敗に終わり撤退を余儀なくされると、必ず日本市場への参入を妨げる要因として挙がるのが日本の流通システムに関する不透明さと後進性といった構造特性や行動特性に対する指摘であった。

しかしながら右肩上がりの経済が終焉し、コンピューターをはじめとする情報機器の進展や規制緩和によるグローバル化の進展など、企業を取り巻く外部環境が大きな変化を遂げている。この様な状況のもとで、不合理性の高いシステムであるとか公平性に欠ける不透明なシステムであると指摘を受けてきた日本の流通システムは、生産システムや消費者行動の変化に規定されると同時に社会制度やインフラの影響を受けながら時代とともに徐々に変化していくと考えられる。

本稿では、これまで遅れている、あるいは不合理性が高いと指摘された日本の流通システムについて、経済社会的な環境の変化に基づいた流通に対する視点の変遷を加えながら、その特質を欧米諸国の流通システムと比較しながら概説する。そして、近年の企業を取り巻く外部環境の変化を明らかにし、それによって日本の流通システムが如何なる変化を遂げていくのかについて考察を加えることにする。

2. 日本の流通システムの発展

日本は戦後急速に経済発展を遂げたにも関わらず、欧米先進国と比較して流通システムの遅れや非効率性を指摘されてきた。そもそも流通システムとは、生産者や卸売業者・小売業者などを構成要素とする流通機構としての流通構造や、取引関係や慣行を含んでいる¹。そして、生産と消費を繋ぐ架橋と

しての役割を果たしており、その国の風土や習慣や経済状況に合わせて、時代とともに変容を遂げながら発展してきた。したがって、欧米諸国と比較してその差異が大きいのは当然である。

しかし、企業活動や商品調達におけるグローバリゼーションが進展し、世界中でモノやサービスが行き交う状況では、海外諸国から指摘を受ける程の不合理なシステムを続けていくということは正当な理由にはならない。

日本における戦後の流通システムは、二度にわたる石油危機や80年代の景気の低迷を経験したものの、高度成長に支えられて多くの中流階層が出現し、彼らの個人消費の拡大とともに流通業が発展するという好循環のもとで形成されてきた。しかし、バブル崩壊後から続いた景気の低迷、2000年以降の景気の回復、そして2008年度サブプライムに端を発した世界的な経済状況の悪化など、環境の変化やそれともなう消費者の変化によって変容しつつある。ここでは、まず日本の流通システムの発展を時代的な変遷という観点に立ち、日本の流通システムが確立された要因や背景についてメーカー、卸売業、小売業、消費者の購買行動の立場を踏まえながら概説する。

(1) 戦前までの流通システム

日本における流通システムは、鎌倉時代の問丸からはじまったとされている。その後室町、江戸、明治時代を通して流通システムの中核を担ってきた問屋や卸売業によって確立されたといっても過言ではないだろう。特にインフラストラクチャが整備されていない時代には、生産者と消費者をつなぐために商品を収集する組織と収集した商品を分散する組織の必要性が生じる。鎌倉時代には問丸が積荷、荷受、回船機能を総合的に取り扱い、さらに室町・江戸時代になると商品別に分化することとなり、各地に米問屋、油問屋、炭問屋などの専門問屋が誕生し、その役割を担うこととなった²。

当初は、大阪が日本の集散地問屋の中心として発展を遂げていたが、後になり江戸も問屋の集結地として発展を遂げていくこととなった。そして、問屋は集められた商品を全国に販売する集散地問屋としての役割を果たし、資

本を蓄積するとともに株仲間と呼ばれた問屋の仲間組合を結成し流通の中心として地位を築いていった³。

明治時代に入っても、問屋は流通の中心として機能を拡大していった。当時の日本では、米の流通がもっとも重要とされ、その流通は生産者である農民と消費者とをつなぐため産地仲買人、産地問屋、都市問屋、中次人、米穀小売商と多段階の流通業者を経て最終的に消費者へ届く経路をとっていた。大半の食用農産物は集散地問屋や都市問屋を通して、また衣料品では製造卸売商などの問屋が流通の中核を担っていた⁴。

やがて明治時代の後半になると、政府の産業育成政策により全国展開を目指す消費財メーカーが台頭し始めた。消費財メーカーにとって自社商品の安定的供給やブランド構築のためには、それまで流通チャネルの中心となっていた問屋を活用することは大きなメリットを有しており、総代理店や特約店として組織化し活用することにより川上から川下における垂直的な政策を進めていく必要性があった⁵。すなわち、メーカーにとってはブランド構築や維持のために問屋を自らの組織として活用することで流通段階における乱売を防ぐことが可能となり、代理店や特約店にとっても乱売を防ぐことにより問屋としての利益を確保できるというメリットを有していた。

このように、消費財メーカーは、問屋を活用して自身が販売会社を設立するなど、一層強固な系列化を押し進めた。いっぽう小売業は、数多くの全国に散らばる中小小売商と一握りの百貨店がメインとなり、商店規模の零細性や過剰性は変わらず、卸売りを中心とした多段階性による流通システムがこの時期の特徴であった。

大正から昭和の時代にかけて、消費財メーカーはナショナルブランドによる商品の全国展開によって大規模化することにより商品力の拡大を目指した。松下電器、森永製菓、資生堂、花王、ライオンなどナショナルブランドの構築に成功した消費財メーカーは、販売会社を設立し、専売の卸売機関を通して流通の系列化を一層進展させることにより、その地位を築いていった⁶。

小売業では、日本における初めての業態というべき百貨店がさまざまな商

品を取り扱い、信用保証などを武器として発展し、その後大衆化することにより発展度合いを高め、中小小売業に対する脅威をもたらした⁷。そのため、中小小売業は政治的に頼るようになり、その結果として第1次百貨店法が生まれ中小小売業との間で社会的問題を引き起こした⁸。

このようにメーカーの主導型の流通チャンネルが垂直的に組織化されていき、百貨店を始めとする新しい小売業態が発展していくなかで、それまで優位性を保っていた卸売業は川上のメーカー、川下の小売業によってその勢力を徐々に弱めていくこととなった。

しかしながら、卸売業は完全に淘汰されず、依然としてその存在意義を示し続けた。それは日本における消費財メーカーが、卸売業が鎌倉時代に問丸として登場して以来、資本主義経済の発展やインフラストラクチャの整備が遅れていた時代に必要不可欠とされ伝統的な流通経路として発展してきた問屋を引き続き利用し、運命共同体として発展することが系列化を進めるうえで一番容易い方法であると考えたことに他ならない。そのために、過多性、多段階性、複雑性を有する卸売業を介して零細性、過多性、低生産性の特徴をもつ小売業へと商品を流通させる仕組みがそのまま残されてしまった点にあると考えられる。

(2) 戦後～高度成長期（～1970年代前半）の流通システム

戦後暫く続いた闇市や配給制の時代が終焉しモノ不足から立ち直ると、消費財メーカーは戦前に確立しつつあった系列化を立て直すとともにナショナルブランドの再構築のため全国市場へ積極的に製品を販売し始めた⁹。

そして、1960年代から始まった高度経済成長期に入ると、所得水準の向上にとともに大量生産、大量消費をはじめとする大衆消費社会が到来し、小売部門では零細・過多の小規模小売店と百貨店に加えて新業態であるスーパーマーケットの登場により第1次流通革命が起こった¹⁰。

新業態のスーパーマーケットは、それまでの店頭におけるナショナルブランドをできるだけ排除してプライベートブランド商品を開発することによ

り、メーカーの建値制を排除して価格決定権を奪おうと試みたが結局スーパーマーケットの思い通りにはならず失敗に終わった¹¹。

さらに、この時期には百貨店法に変わって登場した大規模小売店舗法（以下では大店法とする）が制定され、新業態として登場したスーパーなどから中小商業を保護するために大型店に対する規制や免許・許可制、税制などが制定されたために旧態のシステムが存在し続けることとなった。また、長期にわたり高度経済成長が続いたことや最寄品などを毎日購入するといった日本人の購買行動の特性もそのシステムに基づいて発展してきた零細、過多を特徴とした生産性の極めて低い中小商業を平衡して存続させることとなり、それまでメーカーと卸売業が築いた強固な日本型流通システムを完全に崩すことができなかった。

つまり高度成長期における流通は、高度成長による国内の消費の拡大や円安基調に守られた国内の消費財メーカーの発展とセルフサービスや値引き販売を特性とするスーパーなどのチェーンストアの台頭がその特徴として挙げられる。そして、大規模店舗法をはじめとする政府の法的規制や消費財メーカーによる価格維持政策のもとでチェーン展開を進めていた大手流通資本のスーパーマーケットと地域の中小的小売業も並存していくこととなった。

(3) 1970年後半～1980年前半の流通システム

1973年、1979年の2回にわたる石油危機は、それまでの高度経済成長による個人消費の伸びを鈍化させることとなった。特に、この時期は総合スーパーマーケットの躍進により、それまで中小小売業と百貨店との摩擦を避けるという目的で制定された百貨店法は意味をなさないものとなった。そのため百貨店法の改正が行なわれたが、流通近代化の推進とコンシューマリズムの台頭による消費者利益の重視という観点から、それまで中小小売業の保護という目的で制定されてきた政策を転換し、百貨店法の緩和の方針が打ち出されることとなった¹²。1973年には新たな政策として大規模小売店舗法（大店法）が制定されたが、石油危機による混乱の中で大型店舗と中小小売店をめぐる

対立が激しさを増すことになり、1979年には再び大型店舗を規制し、中小企業の事業の機会の確保を目的として小売商業調整特別法が制定・改正され、大型店舗の出店に関して店舗面積をもとに出店規制が実施されることとなった¹³。このように、日本の流通システムは中小小売業による政治的な圧力により、流通の方向性も中小小売業の保護から流通近代化の推進による規制の緩和、さらに中小小売業の保護というように、そのスタンスも二転、三転していった。高度経済成長によって中小小売業は大型店舗の登場にかなりの影響を受けながらも発展を続けていた時代から、石油危機による成長の鈍化により対立構造にあったスーパーマーケットとの競争に敗れ廃業する店舗も現れ始めた。そしてスーパーなどの大型店も2度にわたる石油危機から、同業態同士の競争も激しさを増していくこととなり、大型店自体の経営内部問題も表面化するなど大型店の届出は急速に減少していくこととなった。

つまり、1970年代後半からの日本の流通システムを考えると、小売業の成長性の鈍化が顕著になる中で業種間や規模の格差が表面化したといえる。特に1980年代前半になると、業種間の格差が一層顕著となると同時に同じ業種内でも格差が見られるようになった。

(4) 1980年後半～1990年代前半の流通システム

1980年代後半から1990年代初頭にかけて第2次流通革命というべき流通システムの再編が行なわれることとなった。その再編をもたらす推進力となったのが、規制緩和、情報化、そして円高などの流通を取り巻く外部環境の変化であり、政府による流通政策もそれまでの競争の調整から自由競争へと大きく転換した¹⁴。

規制緩和の契機となったのは1980年代前半の日本の製造業の輸出に関して貿易の不均衡による日米間での経済摩擦であり、それは両国の経済における構造的、制度的な差異から生じているとの認識に立ち、それぞれを改善することが目的で行われた日米構造協議であった。その中で日米の輸出入の不均衡の要因のひとつとして日本市場の閉鎖性や特異性から生じる輸入の少なさが

指摘された。このなかで話し合われたのは、公共投資や土地の税制問題などのマクロ的な要因とともに、日本企業の閉鎖的要因や流通システムになど両国の通商摩擦の要因とその対策が問題にされた。特に、流通面では大規模店舗法と日本的取引慣行など日本の閉鎖的な流通システムが大きく取り上げられその特徴が浮き彫りにされることとなった。そして、これらの複合的な要因が輸入超過や内外価格差を引きおこしており、消費者に対しても不利益をもたたらす要因として、大店法の撤廃や酒類販売業など数々の免許制、運送業に関する許認可制などに関する規制緩和や取引慣行の改善が要求された¹⁵。

また流通における情報化も流通システムの再編を促す推進力となった。特にPOSシステムに代表される商品管理は、小売業における流通コストを飛躍的に削減させ売り上げを拡大させることになったが、導入における費用の大きさから、積極的導入を図ることが可能であった大手流通業と中小小売業の格差を生み出すこととなった。さらに、この時期の急激な円高は日本の大手小売業によるPB商品開発などの開発輸入を推進させる結果となった¹⁶。

1990年の日米構造協議から大店法は規制緩和の流れへと向かい、独占禁止法に対しても行政の強化がはかられた。このような、社会経済的な環境変化は、結果として大手流通資本の優位性を不動のものとした。そして、業種から業態への変革から業態間の競争へと変化していくこととなった。そして、川上、川中に位置し、その存在価値を示し流通システムを構築してきたメーカーや卸売業は、大規模小売業に流通の主導権を奪われることとなり、大規模小売業によるメーカーや卸売業の再編が行なわれることとなった。

(5) 1990年代後半以降の日本の流通システム

1991年のバブル崩壊後の市場の低迷は日本の流通にさまざまな変化をもたらした。それまでの百貨店、総合スーパーマーケットなど流通を支えてきた小売業のいくつかが破綻したり、コンビニエンスストアなどの成長も停滞するなかでドラッグストアなど新たな業態が登場した。特に2000年以降では、バブル期から続いた消費の低迷は回復したように思われたが、国内の市場環

境は量的な縮小・質的な変化をみせはじめており、業態間の競争の激化、グローバル化の進展、インターネットなどの発展により流通業の競争は激しさを増している。

平成19年度商業統計によると、流通業における卸売業、小売業の事業数、就業者数の推移から卸売業、小売業とも事業所数、従業員数は減少している。そのいっぽうで前回と比較して販売額は微増となっている。

特に卸売業における事業所数は、平成19年度（2007年）334,240事業所となり、平成16年度（2004年）が375,269事業所数であったのと比較して10.9%もの大幅な減少となっている。昭和57年度（1982年）の商業統計開始以来、卸売業の事業所数は平成3年（1991年）まで増加したが、バブル崩壊後以降は減少が続いている。いっぽう、年間商品額では410兆5789億円であり前回調査と比較して1.3%増加しているが、就業者数では3,640,000人と8.0%減少している。

また小売業では、店舗数・事業所数とも減少傾向が進んでおり、平成19年度（2007年）では1,136,755店舗となり、平成16年度（2004年）が1,238,049店舗であったのに対して8.2%の減少傾向が見られる。また卸売業と同様に、57年度の1,721,465店舗と比較してみた場合では、約71.9%となっており大幅に減少している。また年間商品額は、134兆5715億円であり4調査ぶりに増加しているいっぽうで、就業者数は前回調査と比較して約3.7%減少しており8,067,072人となっている。

卸売業における経営組織は、法人の減少幅と比較して個人卸売業の減少幅が大きい。それは卸売業における大型化が進んでいることやチャネルの変革が起こっていると創造できる。また法人卸売業の減少からは水平的統合が進んでいることがわかる。いっぽう小売業も同様であり、就業者規模別事業者数からも大規模化が進んでいることが理解できる。

このように事業所数、年間商品額、就業者数を見ると卸売業、小売業とも大きな構造変化が起こっており、これまで日本の流通システムは生き残りのための変革を余儀なくされるであろう。具体的には、メーカー、卸売業、小売業の間で水平、垂直統合が始まっており、流通システムの主導権がメーカー

から大手流通資本の小売業に移ると同時に、生産を担うメーカーや調達を担う卸売業は大手流通資本の小売業のもとで再編成の段階に入ってきたといえるだろう。

表1. 事業所数、就業者数、従業者数および年間商品販売額

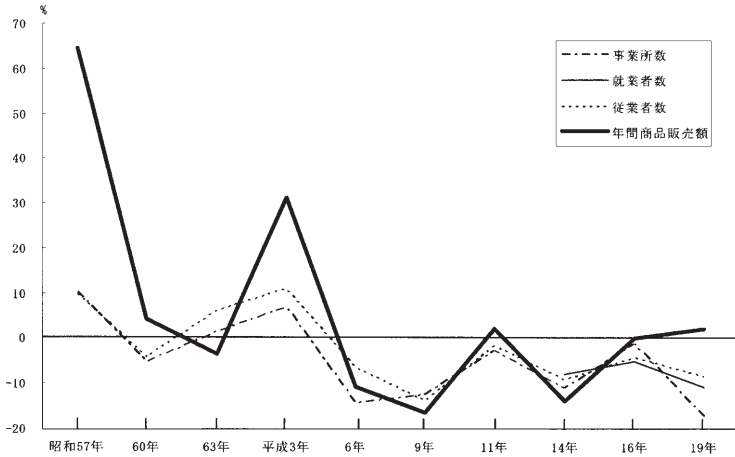
年次	事業所数			就業者数			従業者数			年間商品販売額		
	実数	構成比	増加率	実数	構成比	増加率	実数	構成比	増加率	実数	構成比	増加率
		%	%	人	%	%	人	%	%	百万円	%	%
昭和総数	234 502	100.0	4.3	-	-	-	1 584 415	100.0	8.4	163 050 534	100.0	60.9
57卸売業	71 993	30.7	10.2	-	-	-	892 170	56.3	9.7	150 747 932	92.5	64.7
年小売業	162 509	69.3	1.9	-	-	-	692 245	43.7	6.8	12 302 603	7.5	25.5
昭和総数	219 009	100.0	△ 6.6	-	-	-	1 521 326	100.0	△ 4.0	170 230 681	100.0	4.4
60卸売業	68 180	31.1	△ 5.3	-	-	-	854 444	56.2	△ 4.2	157 238 914	92.4	4.3
年小売業	150 829	68.9	△ 7.2	-	-	-	666 882	43.8	△ 3.7	12 991 767	7.6	5.6
昭和総数	216 149	100.0	△ 1.3	-	-	-	1 617 888	100.0	6.3	166 787 170	100.0	△ 2.0
63卸売業	69 145	32.0	1.4	-	-	-	905 938	56.0	6.0	151 635 203	90.9	△ 3.6
年小売業	147 004	68.0	△ 2.5	-	-	-	711 950	44.0	6.8	15 151 967	9.1	16.6
平成総数	216 768	100.0	0.3	-	-	-	1 729 349	100.0	6.9	217 805 390	100.0	30.6
3卸売業	73 810	34.1	6.7	-	-	-	1 005 251	58.1	11.0	198 942 640	91.3	31.2
年小売業	142 958	65.9	△ 2.8	-	-	-	724 098	41.9	1.7	18 862 750	8.7	24.5
平成総数	195 609	100.0	△ 9.8	-	-	-	1 684 201	100.0	△ 2.6	195 342 684	100.0	△ 10.3
6卸売業	63 159	32.3	△ 14.4	-	-	-	937 476	55.7	△ 6.7	177 787 893	91.0	△ 10.6
年小売業	132 450	67.7	△ 7.4	-	-	-	746 725	44.3	3.1	17 554 791	9.0	△ 6.9
平成総数	183 220	100.0	△ 6.3	-	-	-	1 545 497	100.0	△ 8.2	166 562 237	100.0	△ 14.7
9卸売業	55 201	30.1	△ 12.6	-	-	-	807 901	52.3	△ 13.8	148 646 211	89.2	△ 16.4
年小売業	128 019	69.9	△ 3.3	-	-	-	737 596	47.7	△ 1.2	17 916 027	10.8	2.1
平成総数	193 280	100.0	△ 5.9	1 936 122	100.0	-	1 808 136	100.0	△ 0.2	203 119 015	100.0	0.8
11卸売業	64 770	33.5	△ 2.7	1 034 821	53.4	-	994 251	55.0	△ 1.8	185 708 638	91.4	2.1
年小売業	128 510	66.5	△ 7.2	901 301	46.6	-	813 885	45.0	1.4	17 410 377	8.6	△ 9.7
平成総数	176 669	100.0	△ 8.6	1 861 624	100.0	△ 3.8	1 713 852	100.0	△ 5.2	176 704 287	100.0	△ 13.0
14卸売業	57 653	32.6	△ 11.0	954 528	51.3	△ 7.8	903 221	52.7	△ 9.2	159 958 252	90.5	△ 13.9
年小売業	119 016	67.4	△ 7.4	907 096	48.7	0.6	810 631	47.3	△ 0.4	16 746 035	9.5	△ 3.8
平成総数	171 155	100.0	△ 3.1	1 834 730	100.0	△ 1.4	1 665 591	100.0	△ 2.8	176 898 500	100.0	0.1
16卸売業	56 942	33.3	△ 1.2	906 357	49.4	△ 5.0	864 001	51.9	△ 4.3	160 109 435	90.5	0.1
年小売業	114 213	66.7	△ 4.0	928 373	50.6	2.3	801 590	48.1	△ 1.1	16 789 065	9.5	0.3
平成総数	149 816	100.0	△ 12.5	1 694 075	100.0	△ 7.7	1 570 011	100.0	△ 5.7	181 121 404	100.0	2.4
19卸売業	47 201	31.5	△ 17.1	810 087	47.8	△ 10.6	791 037	50.4	△ 8.4	163 831 805	90.5	2.3
年小売業	102 615	68.5	△ 10.2	883 988	52.2	△ 4.8	778 974	49.6	△ 2.8	17 289 598	9.5	3.0

(注) 1 就業者数は、従業者数に臨時雇用者数及び派遣・下請受入者数を加え、派遣・下請出向者数を除いたもの(就業者数は平成11年から調査)

2 平成11年調査において事業所の捕捉を行っており、平成11年の増加率は時系列を考慮したもので算出している。

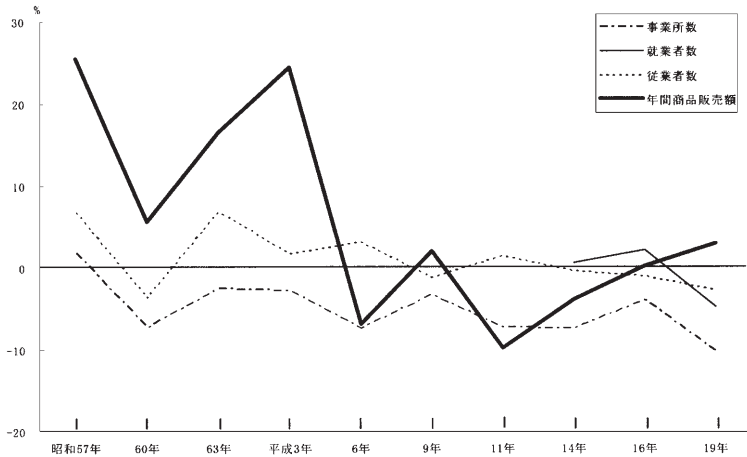
出所：経済産業省、「平成19年度商業統計速報」15頁

図2. 卸売業の事業所数、就業者数、従業者数および年間商品販売額の増加率の推移



出所：経済産業省、「平成19年度商業統計速報」16頁

図3. 小売業の事業所数、就業者数、従業者数および年間商品販売額の増加率の推移



出所：経済産業省、「平成19年度商業統計速報」17頁

3. 日本型の流通の進化の方向性

(1) 日本の流通システムを確立した背景と特性

前章では、日本における流通システムの発展について概観したが、ここでは日本の流通システムを確立した背景とその特性を述べることにする。

そもそも戦後からバブル崩壊時に至るまで2度によるオイルショックを経験しながらも、長期にわたって日本特有の流通システムが変革されなかった要因は、世界に類を見ないほど急速に経済が発展し右肩上がりの経済成長が長く続き国民所得も増大したことから、大量生産、大量消費によって川上、川中、川下に位置するメーカー、卸売業、小売業のそれぞれが利益をあげることが出来たという理由が考えられる。そのため流通システムを変更する必要性に迫られなかったことが日本の流通システムが変化せず長期的に継続して取引慣行として規定されたと考えるべきであろう。

また、日本の流通システムを構築してきた取引は、人的関係に大きく依存したシステムに一番の特徴がある。それは、契約条件にもとづいた合理的かつ透明性の高い取引というよりも、企業組織の一員として個人の人間関係や信頼関係が企業と企業の結びつきを強固にする上で重要とされている。したがって、企業間同士の役員の派遣、株の持ち合い、さらに商取引に際しての紹介者の必要性、社用としての個人的な交際など個人の人間関係を基に企業間の取引が行なわれる傾向がある。そして、取引が始まると継続的かつ長期的に安定的な取引関係を築き上げる風潮がある。そのため、新たな取引契約の際にも、口頭で取引が成立したり、契約書も儀礼、形式的なものも多く、取引を進めていく際に不都合が生じた場合は状況に応じたやり取りで解決する場合も多く柔軟に対処する方法が取られている。このように、日本の取引は常に企業間の信頼関係により成り立っており、長期にわたり継続的に、そして安定的に取引が進むことに重きを置いたシステムといえよう。

このような、取引の特徴を支えてきたのが卸売業の存在(戦前からの商社、卸売業)であり、卸売業からメーカーへと力関係が逆転した時代において確立されたのが以下にあげる日本型取引慣行である。日本型取引慣行とは、諸

外国企業の市場参入に際して不透明な要素が強いとされた流通システムにおける取引であり、それらは高度成長期に定着化したものが多く、流通活動において歴史的過程を経て一定の合理性のもとで恒常化し、習慣的になったものである。

つまり、日本の流通取引は従来からの取引慣行による人的つながりを重視した長期的な継続取引を中心として発展してきており、マニュアルよりも口頭による取引などの曖昧性を併せ持っていたことも理由として挙げることができよう。結果として、新規参入者や異なるシステムを安易に受け入れがたい状況を作り出していたため既存のシステムが有効に働いたと考えられる。

小売業においては、①人口密度の割に店舗数が多いこと、②中小零細小売店が広範囲に存在していること、③兼業的な経営や副業的な経営が多く存在していることなど、欧米の小売業とは明らかに異なる状況が日本特有の流通システムを長期にわたり存続させてきた理由として挙げられる。そのような小売業を存続させてきたのは日本人特有の消費行動であり、生鮮食料品などに見られるような多頻度小口購買行動や、必ずしも価格面だけを重視するのではなく、むしろ人的な繋がりやそれにとまなう目に見えないサービスなどの人間関係を重視して最寄りの小売店を利用するといった伝統的ともいえる購買行動も少なからず関係していたと思われる。

卸売業についても小売業と同様であり、人口当たりの店舗密度が極めて高い特徴を持っている。これは、日本が島国であるという地理的条件や、上述したような消費者の購買習慣が中小零細小売店を存続させたという条件に加えて、地域に存在する小規模の零細小売店に商品を供給するためには多段階の卸売業の存在が必要であったことによるものである。

そのような日本の風土の中で、日本特有の流通システムが生み出され、建値制、リベート・協賛金制度、返品制、店着価格制度、物流センターフィなどの取引活動は一定の合理性をもち長期間にわたり取引慣行と根付いてきたことや日本的経営の特性である終身雇用やパート・アルバイトによる労働力の低賃金化も従来の小売業を支えた要因となってきたといえよう¹⁷。

(2) 日本と欧米の流通における差異

そもそも日本と欧米の流通業の間における流通の差異は何処にあるのだろうか。近年では、日本では流通を担っているメーカー、卸売業、小売業の力関係が大きく変化しているのにも関わらず効率化が進展していないという指摘を受けることが多い。

欧米における小売業は日本以上に流通における大規模小売業の寡占化傾向が強いとされるが、特に店舗オペレーションの構造や商品調達面での差異が大きいとされている。欧米の大規模小売業では効率的なオペレーションにより、事業全体での売り上げを高めるために労働力の投入し、コストを下げることを全面的に追及している。それに対して日本の流通業では、単位面積あたりの売上高を訴求するために労働力を投入し、コスト面よりも時間や利便性などのサービスレベルを追求することに主眼が置かれていると思われる。

またメーカー、卸売業、小売業における取引制度にも大きな違いが見られる。それは商品調達面での差異となり顕在化しており、日本の小売業では小売の商品調達過程で卸売など外部の中間流通業が必ず介在していることに大きな特徴を有しているといわれている。たとえば、「すでにわが国の流通システムの行動特性として、リベート制、手形決済、自由返品、頻繁な配送サービス、競争価格、過度のディーラー・ヘルプスと期待を上げた。これらの特性は、現在流通構造を代表する零細過多の流通業者にとっては生活の糧として、また、発展を続ける大型流通業者にとって極めて重要な糧となる業界慣習である。つまり前者にとっては、この行動特性なしにその存在が保証されないほどの重要な生活基盤であり、後者にとっては、成長のための資金源であり、バーゲニング・パワーの前提条件ないし特権である。したがって、社会的な批判が一部にあるとしても、流通サイドからは容易に手放し難い面をもつ。大型流通業者にとっては、むしろこの行動特性を逆手にとることによって最終的には消費者への経済的還元を行っているとする自らの存在を主張しうる根拠にもなっている。」¹⁸⁾と指摘されているように、大規模小売業は卸売業と密接な関係を保ちながら相互に依存している関係であることが理解できる。

具体的には、大規模小売業は費用として入れにくいとされるネットワーク構築やその利用料を卸売業に負担させたり、商談においてはメーカーとの直接取引をおこなういっぽうで店着価格制、物流センターフィを継続させるとともに従来の返品制度の仕組みは変更していないなど従来型の慣行を崩していない。つまり、商品の調達過程においてサプライ・チェーン・マネジメントを訴求し、効率化を追及するという体制を望みながらも、コストを追求する形式にはなっておらず、未だ不完全な形で統合が進んでいるとみなすことが出来よう。

それに対して欧米の大規模小売業では、多店舗展開により規模が一定レベルに達した場合には、小売業自らが物流センターを設置し調達物流機能を整備することによってメーカーとの直接取引を実現している¹⁹。つまり、欧米の大規模小売業は商品調達過程のすべての部分を内部化するとともに統合し、結果的に卸売業を排除することによりコスト優位を確立するのである。したがって、返品は原則として認めないことは勿論のこと、自前の物流センターを使用するため物流センターフィ自体が存在しない。また、物流センター着価格制を取り、引き取り物流を実現することによって、その配送費用もメーカーから獲得したり工場出荷価格で商品を購入したりと市場における集中度を高めることによりメーカーに対して優位性を保ち、サプライ・チェーン・マネジメントを構築している。

つまり、欧米の流通業では流通領域で改善すべき余地がみられると、そこを弱みとして、強みを発揮しているようなあらたな業態や方式が成長する。そして、新たな業態や方式は別の事業領域へと拡大し、出店戦略や M&A による拡大によって成長する。その結果、中小流通業が淘汰され、大手小売業によって商圏が拡大し、連衡による上位集中化や寡占化傾向や PB 商品の拡大によりチェーン展開を行うことにより企業規模が拡大し、最終的に垂直統合や水平統合を繰り返すという仕組みで流通システムの変革がなされると思われる。

(3) 日本型流通システムの変化を促す要因

①外部環境要因

近年、日本の流通業は外部環境の大きな変化に直面し、流通業が変革を余儀なくされていることからこれまでの流通システムも大きな転機を迎えている。それらは社会構造や個人消費の変化であり、消費市場がこれまでとは異なる現象をみせていること、さらにこれまでの流通業を支えてきたビジネスモデルでは対応しきれなくなっていること、あるいはあらたな流通政策により流通業の資源投入のあり方を変えなければならないなどさまざまな要因が複合的に交じりあっているといえる。

日本における消費市場は、社会構造的な要因に起因する変化や個人消費の質的な変化が起こっている。前者は少子高齢化などを背景とした人口減少の進展にともない、消費市場の量的な縮小が起こることである。また、高齢者層の拡大や女性の社会進出が進展する中で消費のパターンも大きく変化することが予想される。それらは、購買行動、商品やサービスのあり方など流通業にとってもこれらを見逃すことができない状況になってくるだろう²⁰。

また後者の個人消費についても、モノ的消費からサービス消費へとシフトしており、購買行動も価格面だけにこだわらず TPO に応じた商品購入や、快適さ、楽しさ、生きがいの実現というようにライフスタイルに応じた消費行動が顕著に見られるようになっている。さらに、IT 技術の進展により双方向の情報発信が可能となり、従来のセグメンテーションを軸としたマーケティングでの対応が不可能となっている。そのため企業は、顧客との関係強化の必要性から One-to-One マーケティングの手法を取り入れ、より消費者個人に対応する必要性が生じている²¹。

また、これまでの流通業を支えてきた労働力にも変化が起こり始めている。これまでの流通業は、日本的経営に支えられた経験豊かな労働者と比較的低賃金で労働に従事してきたパート・アルバイトによる貢献によって支えられていた。しかし、団塊世代の大量退職や高齢化の進展によって労働力人口が減少することになり労働集約型産業である流通業にとって人材不足が顕

著になると思われる²²。

さらに近年の小売業全体の不振や中心市街地のコミュニティ機能の低下などの要因により中心市街地の空洞化問題がさらに深刻化している。そのため、まちづくり三法の改正が行なわれ、地方公共団体独自の条例がつくられるなど大型店に対する土地利用規制が強化されるとともに出店が規制された²³。

また環境意識の高まりとともに環境規制も強化されることとなり、省エネルギー推進のために企業の会計基準の変革など公共政策的視点からも変化がみられるようになってきた。そのような状況下での人材確保による賃上げや処遇格差の縮小を目的とした労働関連の法改正、企業会計基準などこれまでの流通業におけるビジネスモデルでは対応しきれなくなっていることも流通業の変革を促す要因として考慮すべき問題となるだろう。

②直接要因

上記に挙げたような流通業を取巻く外部環境が大きく変化する中で流通業自身も変化しなければならない状況に直面している。たとえば、新業態の出現や進展により企業間の競争関係や力関係が大きく変わろうとしている。小売業では、大型化による店舗面積の拡大傾向は続いているものの、店舗面積あたりの販売額が減少していることやデフレ要因による客単価の減少によって百貨店、GMSなどの総合小売業の業績が減益傾向にある。しかもこれまで成長を続けてきたコンビニエンスストアなどの成長業態においても、過剰店舗により販売額の伸び率が低下しており、コンビニエンスストア同士の競争が高まっている。そのいっぽうでショッピングセンターや専門量販店などが百貨店や総合スーパーマーケットなどの総合小売業のシェアを奪う形で成長を続けている。

また Web2.0時代に入り、IT 技術は一層進展しインターネットの普及によりネット型通販とこれまでの店舗を有する小売業との競争も激しくなっていること、流通のグローバル化の進展により海外の大規模小売業も日本市場に参入し始めていることなど、競合関係も多様化している。

さらに、小売市場が縮小していく中で生き残りを目的とした経営基盤を強化するための再編も進んでいる。メーカーの中には大型流通小売業との大量のリベートにより収益が圧迫されたため、小売業との系列化による関係維持のいっぽうで小売業と直接取引に応じたり、定番・特売商品をそれぞれ異なる流通チャネルを通して販売するなど生き残りの方向を模索し始めている企業もでている。

卸売業は強力な情報システムを構築し、管理能力を高めるとともに中小の卸売業や業種の異なる卸売業の経営統合、合併、業務提携をおこなうことによる規模の拡大化により生き残りを模索し始めている。またこのような大手の流通業に対抗するように中規模、小規模の企業間でも合従連携が進展している。

そのいっぽうでマツモトキヨシ、イオン、セブンイレブンなどコンビニエンスストアやドラッグストアなどのようにチェーン展開を進める小売業の中には、専用卸を設立し、小売業自ら川上企業への資本参加を進めるなどサプライチェーン体制を構築したり、製品の開発輸入やグローバルな商品開発を進めることにより効率化を目指す企業も出始めている²⁴。このように、大規模小売業の再編に呼応する形で、メーカー、卸売りの再編も進んでおり、川上から川下に至るまでのサプライチェーンの構築や物流、人材などへの投資を通して企業価値の拡大を目指すことにより生き残りを模索しているといえよう。

4. おわりに

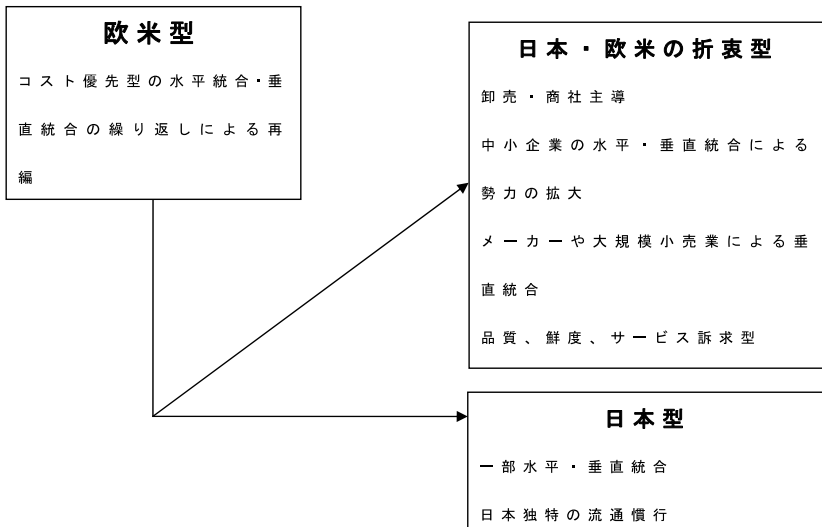
これまで述べてきたように、さまざまな海外のメーカーや流通業が日本市場へ進出し、日本の流通システムの異質性や世界標準化が叫ばれるなかで日本の流通業はさまざまな環境の変化により変革の時期を迎えている。これまで指摘を受けてきた日本の商慣行を変えずに独自性を保ち、それを継続していくことは、流通業自身や外部環境の変化からみてもすでに困難になっている状況であるという理由に他ならない。しかし、その変化の方向性は、必ず

しもすべてが欧米の流通システムと同じようになるとは思われない。

それは、これまで日本の流通システムの特徴は、日本特有の流通構造を背景として出来上がったものであり、川上のメーカー、川下の小売業の発展には川中に位置する卸売業が深く関係しており、現在でも巨大卸・総合商社はその存在価値を示している。また、他の理由としては、日本人の風土（まちづくりの発展経緯）・購買習慣・嗜好（鮮度・質へのこだわり）、あるいは国土、住宅事情（狭さが与える買い物状況）も深く関係しているといえよう。

日本の流通システムは、欧米型といわれるサプライ・チェーン・マネジメントに代表されるコスト優先型の水平・垂直統合の繰り返しにより、大規模小売業の拡大による商圏の拡大や中小小売業の淘汰が始まり上位企業の寡占化傾向が進むと考えられる。しかしながら、その再編は日本固有の卸売機能を中心とした流通システムを残しながら、川上に位置するメーカーや川下に位置する小売業がそれぞれの生産性や効率化を目指すために、長期間にわた

図4. 日本の流通の方向性



り関係を構築した独立した卸売業やチェーン小売業が設立した（卸売業の運営による）専用の物流センターなど利用しながらグローバル水準の流通インフラ整備を整えていくと考えることが出来るだろう。

(注)

- 1 渡辺好章編『流通・マーケティング』岩永忠康「第5章日本型流通システム」慶応大学出版会、2005年、95頁
- 2 宮下正房著「問屋発展の史的変遷と日本型流通に関する一考察」東京経大会誌第254号、2007年、16頁
- 3 宮下正房著、同上論文、18-19頁
- 4 石井寛治編、『近代日本流通史』、東京堂出版、2005年、11-26頁
- 5 宮下正房著、前掲論文、18頁
- 6 石原武政、矢作敏行編、『日本の流通100年』、有斐閣、2004年、19-35頁
- 7 1920年以降、三越、松坂屋、高島屋、白木屋、松屋、大丸などの百貨店は増床し、また阪急等が鉄道駅にターミナル百貨店を建設するなど百貨店は飛躍的に成長した。例えば1930年東京の小売業における売り上げは、店舗数が個人、法人、百貨店の区分の中で0.03%の店舗数に過ぎないのに対して売上げは32.23%を占めるほどであった。
- 8 百貨店法は、1937年に交付されたが、その内容は定義、営業許可制、支店・出張所の設置や営業課拡張および出張販売の許可制、閉店・休業日時からなる規則や百貨店組合に関する組織化の規定など27条から構成されていた。
- 9 マーケティング研究会編『マーケティング流通産業史』同文館、2001年、180頁
- 10 宮下正房著、前掲論文、21頁
- 11 宮下正房著、前掲論文、19頁
- 12 三村優美子著、『現代日本の流通システム』、有斐閣、1992年、10頁
- 13 1973年の大店法では規制対象を1,500m²以上（政令指定都市では3,000m²以上）としたが、1979年の改正大店法では大型店を一種、二種に分け、それぞれ1,500m²（政令指定都市3,000m²）、500m²以上1,500m²未満（政令指定都市（1,500m²以上3,000m²未満）に規制した。
- 14 荒井良雄、箸本健二編著、『日本の流通と都市空間』、古今書院、2004年、3頁
- 15 日米経済摩擦に端を発した日米構造協議は、平成元年に第1回の話し合いが始まり、平成二年に日米構造最終報告として纏められた。そこでは、出店調整処理期間の短縮、輸

入品売り場に係る特別措置、調整不要店舗面積の設定、閉店時刻・休業日数に関する規制対象範囲の緩和、出展調整棕櫚手続きの透明性向上、地方公共団体の独自規制の是正などが盛り込まれた。

- 16 田島義博・原田英生編著『ゼミナール流通入門』、日本経済新聞社、1997年、384－390頁
- 17 同上書、338－350頁
- 18 嶋口充輝著『戦略的マーケティングの論理』、誠堂新光社、1984年、100－101頁
- 19 根本重之著「日本型流通システムと取引の革新」、季刊イズミヤ総研第58号、2004年、イズミヤ総研、4－11頁
- 20 経済産業省編『新流通ビジョン』、2007年、財団法人経済産業調査会、21－24頁
- 21 同上書、25－27頁
- 22 同上書、39－40頁
- 23 同上書、44－45頁
- 24 同上書、66－68頁

参考文献

- 根本重之『新取引制度の構築』白桃書房 2004年
- 矢作敏行『小売国際化プロセス』有斐閣 2007年
- 田島義博『歴史に学ぶ流通の進化』日経事業出版センター 2004年
- マーケティング史研究会編『日本流通産業史』同文館 2001年
- 石原武政、矢作敏行編『日本の流通100年』有斐閣 2004年
- 通商産業省 産業政策局・中小企業庁編『21世紀に向けた流通ビジョン』通商産業調査会 出版部 1995年
- 経済産業省編『新流通ビジョン 生活づくり産業へと進化するわが国小売業』（財）経済産業調査会2007
- 森田克徳『争覇の流通イノベーション』慶応義塾大学出版会 2004年
- 矢作敏行『現代流通』有斐閣 2005年
- 渡辺好章『流通・マーケティング』慶応義塾大学出版会 2005年
- 経済産業省「平成19年度商業統計」2000年
- 三村優美子著『現代日本の流通システム』有斐閣 1992年

