

Title	現代の流通変革と卸売業
Sub Title	A Study on Wholesaling Business in Dynamic Structure of Distribution Changes
Author	村田, 昭治(Murata, Syoji)
Publisher	
Publication year	1985
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.28, No.1 (1985. 4) ,p.16- 49
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19850425-04053806

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

現代の流通変革と卸売業

村田 昭 治

はじめに

ここ数年間、政府、流通関係諸団体から、いわゆる“流通ビジョン”に関する報告書が数多く出されている。もちろんその発行元が異なるが故に、これらの報告書はそれぞれに特徴をもっている。しかしそこに共通して感じられることは、いずれの報告書も、成熟社会における消費者ニーズの多様化、個性化の進行、あるいは情報化社会といわれる技術革新、とりわけ流通情報技術の急進展といった、今日の大きな潮流変化にたいして強い認識をもって作成されていることである。なかでも、産業構造審議会流通部会と中小企業政策審議会流通小委員会との合同会議でまとめた「80年代の流通産業と政策の基本方向」、いわゆる「80年代の流通産業ビジョン」は、昭和46年、産業構造審議会流通部会の第9回中間答申として報告された「70年代の流通ビジョン」²⁾に代って、これからの流通産業における成長パラダイムと流通行政面における新しい政策視点を明らかにしたものとして、特に注目されるものであろう。

本稿はこうした変革期にあるわが国流通のなかでも、特に一般消費財の卸売業に焦点をあてたものである。

周知の通りいまから20数年前、スーパーの台頭とともに「問屋無用論」が大きな話題となり、わ

1) いわゆる“流通ビジョン”に関する政府、流通関係団体などからの報告書には、例えば以下のようなものがある。

- 商業労連「新しい商業発展へのシナリオ」(1982.6)
- ゼンセン同盟「流通産業政策」(昭和57年7月)
- 全国商店街振興組合連合会「商店街活性化ビジョン」(昭和58年5月)
- 日本チェーンストア協会「活力ある流通産業を求めて——チェーンストアの将来展望」(昭和58年8月)
- 東京商工会議所「1980年代の流通ビジョンと流通政策のあり方」(昭和58年9月)
- 通産省産業構造審議会流通部会、中小企業政策審議会流通小委員会「80年代の流通産業と政策の基本方向」(いわゆる「80年代の流通産業ビジョン」) 昭和59年1月
- 経企庁物価局流通問題研究会「情報化時代における流通構造」昭和59年3月

2) 通産省企業局編『産業構造審議会第9回中間答申—70年代における流通』昭和46年

が国における卸売業の存在危機が叫ばれた。しかしながら、当時のわが国の流通機構は卸売業に限らず全体的に未成熟であったこと、また高度成長という量的拡大の経済基調がその後も継続したことや、官・民・学一体となった流通近代化努力がすすめられたこと等の要因に支えられ、卸売業はその後成長を遂げ、この「問屋無用論」は幸いにして現実のものとはならなかった。

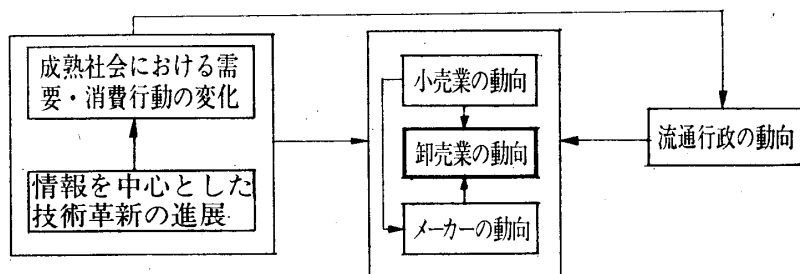
しかしここに至り再び卸売業の危機が唱われ始めている。そこには、かつての「問屋無用論」当時ほどの重苦しさはないが、確かに、現代の流通環境をめぐる変化は、卸売業にたいしてこれまでにない新しい発想と行動を求めてきている。そして、それに対応できない卸店が、今後その成長力、競争力を急速に弱めていくことが十分に予想されるのである。

本稿はまず、現代の卸流通の構造的側面ならびに経営的側面に影響を及ぼしている主要な流通変革の要因を捉えることから始め、次に、その影響をうけた卸流通構造の変化、および今後の卸成長への鍵となる経営の着眼点、基本課題を考察するものである。

I 卸流通の変革を生み出す現代的背景

今日の卸流通をめぐる環境要因として、まず“需要ならびに消費行動面における変化”と“情報技術革新の進展”の問題をとりあげる。双方とも、卸流通に限らず、今日のわが国の流通全体に強い影響を及ぼしている問題である。そして次に、卸流通に直接影響を及ぼす要因として、小売流通の変化とメーカー流通政策の新しい展開を考察し、最後に、これらの要因と関連した流通行政面におけるいくつかの動きを捉えておきたい。

表1 卸売業をめぐる主な環境要因



1 創造性豊かな異質社会の形成

高度成長時代、わが国は“生産性”“効率性”という評価尺度を重視することによって直線的な量的拡大を志向し、いわば画一化された価値観をもつ巨大な同質社会を形成した。しかし、昭和48

年と51年の二度にわたるオイルショックを契機にわが国の経済社会は大きく変質し、経済成長も高度成長から安定成長へとその基調を転換したのである。そして、“社会性”“有効性”という評価尺度が新たに重視されるなかで、個々人が自分の生活の質的充実を志向する価値観が生まれ、その結果、個性化、多様化の進んだ創造性豊かな異質社会が形成され始めている。それはあたかも、果物が実の成長にエネルギーを費やす時期を終え、中味の成熟にエネルギーを傾けていく姿に似ている。

さて、³⁾「工業化社会の成熟期」として特徴づけられるこうしたわが国経済社会における需要および消費・生活行動をみると、われわれはそこに、実に新しい、そして多様な変化をみることができる。

(1) 成熟社会において進行する需要特性の変化

安定成長経済下において、税負担の増大とともに国民の可処分所得は伸び悩み、その結果、消費支出は高度成長経済期と比べてはるかに低調である。また平均出生児数は年々減少傾向にある一方、国民の平均寿命は延び、いわゆる「高齢化社会」といわれるように人口構造はピラミッド型から釣鐘型へと移行しつつある。そして戦後生まれの人口が60%に達し、平和な時代の豊かさを経験した世代が消費の新しい担い手になりつつある。また第一次オイルショック以降、わが国の産業全体で志向されてきた労働時間の短縮化は、近年のメカトロニクスの発達およびOA化の進展によってさらに拍車がかかけられつつある。

こうした所得構造、人口構造あるいは労働環境条件の変化は、そこに新たな価値観を醸成し、消費者のニーズの個性化、多様化を促進することとなり、その結果、これまでになく質的に大きく異なった需要特性が現われはじめている。

① 選択的需要の増大

家計費構造をみると必需的需要にたいして、個性強調商品（エゴ商品）を中心とした趣味、ファッションや文化、健康、レジャー関係といった、いわゆる選択的需要への支出が相対的に増大している。また一般的には必需商品としてとらえられる食・衣関係においても、付加価値が高く、またファッション性の高い選択的性格の強い商品にたいする需要が伸びている。

② 個性化志向のなかですすむ需要の細分化現象

価値観の多様化、ニーズの個性化の進行は、新しい需要を生み出すと同時に需要の細分化現象を促進しつつある。例えば、同種類の商品でもそれを使用する人によって、また目的によって、機

3) 通産省産業政策局、中小企業庁編『80年代の流通産業ビジョン』（財通産産業調査会、昭和59年1月、1頁

当ビジョンでは、現代を「工業化社会の成熟期と高度情報社会の揺籃期が重なりあいながら同時進行する時代」と説明している。

能、カラー、デザイン、サイズ等にたいするニーズは多様なものとなってくる。

③ 生活構図のなかで価値づけられる需要

成熟社会における需要は、物的消費を中心とした量的充足志向から生まれるものではない、生活の質的充実志向を反映した需要である。すなわち、消費者が自己の価値基準をベースに生活者として創造性豊かなライフスタイルの形成を求めるなかで生まれる需要である。井関利明教授の言葉をかりれば、「物財を生活のコンテクストの中でいかに意味づけ、価値づけるかによって、生活者たちは、あらためて物財の意味的側面を発見しつつある⁴⁾」のであり、そこにおいて商品の価値は絶対的なものではなく、また他の商品との関連、組み合わせ（コーディネート）によって、さらに新しい価値をもつことになる。

④ サービス需要の増大

情報、コト、時間といったサービス需要がモノ需要の約40%にまで増大しているのも現代の需要特性の一つである。山崎正和教授は欲望構造を解明することによって、消費行動を「ものの消耗と再生をそのかりの目的としながら、じつは、充実した時間の消耗こそを真の目的とする行動」と定義して、この目的を満足させる行動の高まりが今日のサービス需要を増大させていると分析している⁵⁾。すなわち、サービス需要は消費行動の本来の目的から生まれている需要ともいえるものである。したがって、「コストと対価」のバランスの問題は絶えずあるものの、基本的には、サービス需要は、その関連商品にたいする需要も含めて今後も着実に増大していくであろう。

(2) 消費行動の多様化と「女性の社会進出」

① 消費者行動の多様化

成熟社会のなかでみられる需要の変化とともに、消費者行動も大きく変わりつつある。

例えば、必需的需要の分野では低価格、利便性を志向した消費者行動がみられる一方、選択的需要の分野では高品質、品揃え、情報を追求する消費行動がみられる。いわゆる、消費者行動の二極分化の傾向が今日の消費者行動のひとつの特徴としてみられる。

また「計画購入」が増えてきているとはいうものの、スーパーでの買物行動にみられるように、店内において購入意思決定するいわゆる「衝動買い」の比率は高く、必ずしも合理的でない消費者行動が浮きぼりにされている。

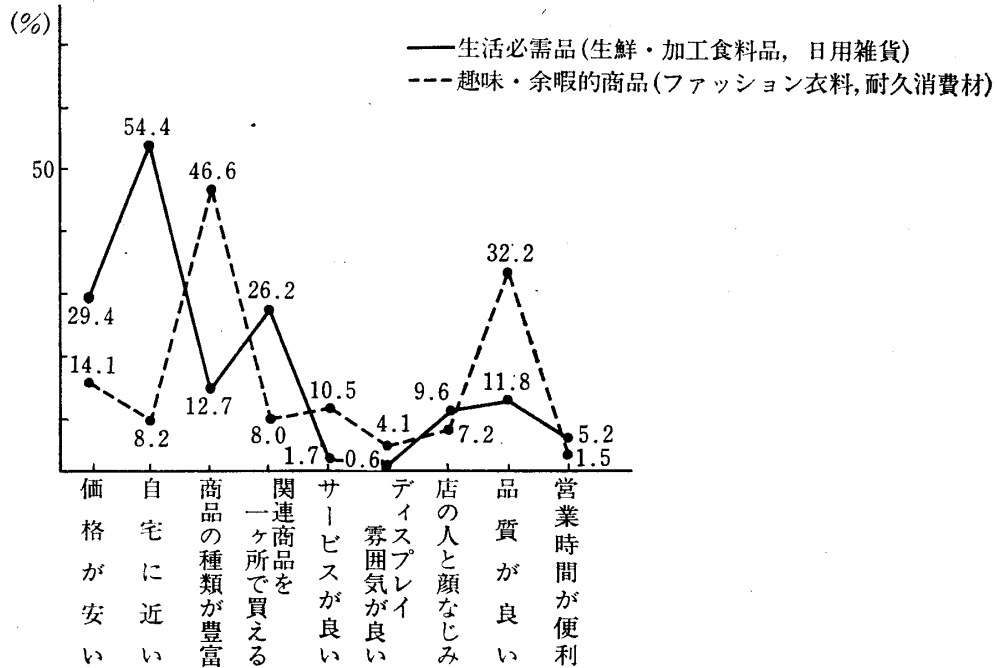
こうした消費行動の変化は、所得動向、人口・世帯構造、就業構造、生活行動の変化、あるいは価値観の多様化からくる需要の変化などによってもたらされるものであるが、「80年代の流通産業ビジョン」では今後の消費者行動の変化を次の6つにまとめている⁶⁾。

4) 井関利明「生活再編成の進行とマーチャンダイジング革新」『RIRI』1983. July. 22頁

5) 山崎正和「消費社会の人間学—新しい個人主義の予兆(3)」『中央公論』1984, 新春2月号, 72頁

6) 『80年代の流通産業ビジョン』前掲書, 32—33頁

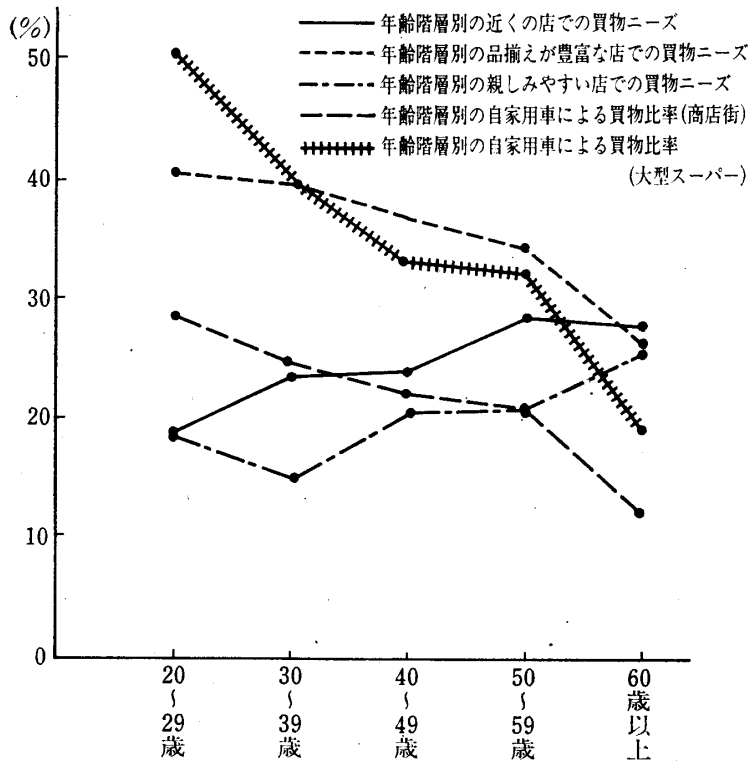
表2 買物における店舗選択動機



(注) 複数回答のため合計は100%を超える。

(資料) 「消費行動実態調査」中小企業庁
「80年代の流通産業ビジョン」P.135 より

表3 年齢階層別にみた買物行動の変化



(資料) 「大型小売店に関する世論調査」総理府 (昭57年12月調査)
「80年代の流通産業ビジョン」P.136 より

- a) 価格志向性 (安価な商品を求める傾向)
- b) 距離志向性 (店舗までの距離<交通手段の差異による時間距離を含む>の短縮を求める傾向)
- c) 比較購買 (品揃え) 志向性 (より広範囲の商品の中から選択を行うことを求める傾向)
- d) ワンストップショッピング志向性 (1カ所で複数の商品の購入を求める傾向)
- e) サービス, 親しみやすさ, 快適さ志向性 (商品に係る適切な表示, 苦情に対する敏速・適切な処理を求める傾向も含む)
- f) その他 (営業時間の多様化ニーズ, クレジット購入ニーズ, 自動車利用のショッピングニーズを含む)

② 女性の社会進出

消費者行動の多様化は先にあげた様々な要因によって促進されるが、その中でも特に注目すべき要因は「女性の社会進出」である。

女性の社会進出の動きは各方面において顕著にみられるが、主婦を例にとれば、その就業率は自営業を含めた場合は50%以上に、また自営業を除いても30%以上に達するといわれている。一方、専業主婦をみても、各種文化、教養サークルやボランティア活動に参加する人が年々増加してきている。

こうした「女性の社会進出」の要因として考えられることは、例えば、

- a) 女性の高学歴化, 出産児数の減少, 未婚者の増加, 寿命の伸び, といった要因が女性のライフサイクルを変化させている。
- b) 女性の家事労働時間を短縮化させる製品, 技術が発達してきている。また, 社会・福祉施設の発達によって子育ての負担が軽減されてきている。
- c) わが国の産業構造が基礎産業主導型から技術集約型産業あるいは流通関連産業型主導へ移行しているなかで, 女性に適しやすい仕事, 職種が増えてきている。
- d) 単なる生活防衛という後向きの一時的必要性だけでなく, より豊かな自己のライフスタイルを実現しようとする欲求, あるいは社会的接触の機会を広げることによって人間としての自己実現を求めようとする欲求が女性のなかで高まってきている。

などがある。こうした要因が複雑にからみ合うなかで, 女性は社会への進出意欲を高め, またその意欲の高まりがこれらの要因を更に促進していくという, いわば循環作用が今日の「女性の社会進出」を一層顕著なものにしているといえよう。

その結果, 消費者としての女性の地位は急速に向上し, また彼女たちの生活時間, ライフスタイルの変化は, 今日の消費者ニーズの多様化を促進するとともに, 消費行動の変化を生み出す大きな要因ともなっている。

以上, 現代の成熟社会のなかで進行しつつある需要の変化および消費行動の変化について, その

代表的なものを取りあげてみたが、これらはいずれも現代の流通を大きく変革させる要因となっている。特に小売業においては、業態の多様化、細分化を中心に活発な対応行動を起しており、それが卸売業にたいして構造的にも機能的にも大きな影響を及ぼしてきている。

2 流通を変える「情報・通信」を中心とした技術革新の進展

情報処理・通信面における技術開発、および製造技術や素材・品質を含めた製品技術、包装技術の進歩、さらにはエレクトロニクスを駆使した物流技術の発達等、今日の技術革新には実にめざましいものがある。そしてこれらの技術のいずれもが現代の流通を大きく変質させ、発展させていく要因となってきている。なかでも、“高度情報化社会の揺籃期”といわれる今日、情報の価値は幾何級数的に高まりつつあり、それに対応する情報・通信技術の発達は特に注目される。

高度情報化社会とは、「豊富な情報が蓄積されており、その情報が自由かつ迅速に流通するだけの通信ネットワークが完備し、さらに情報をユーザーが望む形で自在に加工することができるだけの情報処理機能を備えた社会⁷⁾」といえるが、今日はまさにこうした状況を可能にする情報処理技術、通信技術が開発され、またデータベースの蓄積努力も多面的にすすめられている。そしてこうした情報技術の進歩は必然的に消費者ニーズや購買行動の多様性を促進するとともに、それに対応する流通構造、流通システムを大きく変質せしめつつある。

(1) ニューメディアの発達による購買行動の多様化

A. F. Doody & W. R. Davidson が1967年に描いたニューメディアによるイン・ホームショッピングの話⁸⁾は、情報市場の把握、情報の活用方法等が不明確が故に「アメリカでは少なくとも70年代における市場形成には失敗した⁹⁾」といわれている。また、わが国のホーム・ショッピングもまだ試行への緒についたばかりであり、その一般化への道のりは険しい状況にある。しかし今日の成熟社会のなかで、高まる消費者の選択性に対応するためには、きめ細かな情報の収集と提供が基本的に不可欠である。すなわち、「われわれの価値が多様化し、商品やサービスがセグメント化するほど、その中からの確かな選択をするための情報が必要である。また労働時間が短縮され、休日が増加するにつれ家庭における情報・コミュニケーション諸活動が増大し、多様化する。それらに対応する情報・コミュニケーションが増大することになる¹⁰⁾」したがって、実用化が困難なものもあるが、大きな流れとしては、ニューメディアの活用を一つの軸として今後、消費者の購買行動が多様化していくことは十分に予想されるところであり、またそれに対応する新しい流通・販売システム

7) 青井浩也『VANとは何か』日経新聞社、昭和59年8月、22頁

8) Alton F. Doody & William R. Davidson「Next Revolution in Retailing」『HBR』1967

9) 小松崎清介『情報産業』東洋経済新報社、昭和55年11月、197頁

10) 小松崎清介、同上書、58頁

ムも開発されていくであろう。

(2) POSシステム、VANを中心とした流通情報技術の発達

消費者ニーズの個性化、多様化に対応してメーカーはいわゆる“多品種少量生産”に向って生産システムを変化させてきているが、これに連動して流通活動においても、これまで以上にきめ細かい、個別対応を可能とするシステムの構築を図っていかなければならない。そうしたなかで特に注目されるのがPOSシステムとVAN(付加価値通信網)である。

POSシステムについては、共通商品コードの採用会社も着実に増加して¹¹⁾おり、最近、POSデータの活用方法もかなり明らかになってきていることから、投資金額の問題はあるものの、今後着実に進展していくものと思われる。そして、このPOSシステムを中心とした小売業の情報武装はかれらのマーケティング、マーチャンダイジング活動を高度化せしめ、その結果、メーカーや卸売業との取引のすすめ方を大きく変えていくだろう。

VANはキャプテン・システムやCATVなどの消費者向けのニューメディアと違って、いわゆる産業通信におけるニューメディアといえるものである。今井賢一教授は、今日の情報中心社会においては、「一般に**産業というような概念は意味を失いつつあり、日本の企業、産業組織は、旧来の企業の境界をこえ、産業の垣根をこえて流動的なネットワーク型のものに急速に再編されていく¹²⁾」と、これからの産業社会の一つの方向を示しているが、VANはこの新しい情報ネットワーク型産業社会を形成する一つの重要な鍵を握っている。最近のトイレットリー業界における「業界VAN」構想もその一つの動きである。また、VANによって技術的には流通全体を情報ネットワーク化することが可能であり、例えば金融業、運輸業、倉庫業などの動きにみられるような、VANの形成によって、それまで流通分野での経験が少ない企業が流通分野に直接参入するケースも、今後、一層増えてくるだろう。また、そうしたなかで従来の“売り手と買い手の論理”“規模の力による論理”が変質し、既存の垂直的流通組織も新たな展開をみせていくであろう。

このようにVANは既成の産業枠組、システム、取引形態をこえた新しい流通のパラダイムを構築する手段として、またそれがPOSシステムと連動することによって、より一層その価値を増大していくものと思われる。そしてこのPOSシステムやVANを中心とした流通分野における情報化の進展は必然的に、コード統一、伝票統一あるいは取引制度の簡素化などの流通システム化の基礎となる標準化を促進し、また多品種少量型のマーチャンダイジングや小ロット多頻度配送の効率的展開を可能とするものである。すなわち、こうした情報化の進展によって、流通活動を規定す

11) POSシステムについては、昭和59年3月27日現在、共通商品コード採用会社5171社、POSシステム導入店舗約3,000店といわれている。(財・流通システム開発センター調べ)この3,000店の中1,500店はCVSのトップチェーンである「セブン・イレブン・ジャパン」の店舗である。

12) 今井賢一「情報・ネットワーク社会日本の可能性」『中央公論』1984、新春2月号、50頁

る“取引便宜性”“流通生産性”が、大いに高められていくことが期待されるのである。

以上、卸流通をめぐる環境要因について、これを広く全般的な流通変革の背景にもとめて捉えてみた。もちろん流通に影響を及ぼすこの種の要因としては他にも、例えば交通網・モータリゼーションの問題や労働・雇用関連の問題、あるいは自由化論議のなかでわが国の流通構造が問題視されているといった国際関係の問題等、実に多様にある。しかし、より現代的な流通変革の要因として捉えるべき中心テーマは、やはりここにあげた現代の成熟社会における需要ならびに消費行動の変化であり、また技術革新の進展、とりわけ高度情報社会を形成する情報技術の発達の問題であろう。

さて、本稿のねらいは一般消費財の卸売業に焦点をあて、その構造的変化と経営における現代的視点と基本課題を明らかにすることである。したがってそのための環境理解としては、卸流通に直接影響を及ぼす小売業ならびにメーカーの動きを捉えなければならないことは言うまでもない。この小売業そしてメーカーも、これまであげた環境要因の変化に対応して確実に新たな動きを開始している。

3 新たな成長をめざす小売業の多様な戦略

需要の変化、そして消費行動の変化は、その変化の側面に最も密接な位置にある小売業にたいして直接的な影響を及ぼす。またそれだけに、消費者の動向を捉えるべく有効な手段としての情報技術にたいする小売業の関心は高い。

以下、小売流通における主な動向をみておこう。

(1) 業態間競争の進展による業種構造の変化

今日の小売流通変化の特徴的なものの一つは、業種構造が確実に変質しつつあることである。こうした状況の背景にある主たる要因は、いうまでもなく今日の需要・消費者行動の変化であり、またそこから生まれる店舗選択基準の多様化である。

例えば、食料品関係の小売店が全般的に減少しているなかで、付加価値の高い、あるいは趣味性の高い食料品店、そしてソフト志向、サービス志向のともなう食料品店が伸びているのはそのあらわれである。また、文化性、趣味性の高い商品を販売している小売業や便宜性の高い小売業が成長しているのもしかりである。具体的には、¹³⁾ 13) 14) 14)

13) コンビニエンスストア大手5社の昭和56年度の店舗数は3,450店(前年比124.6%)、販売額は4,370億円(前年比127.8%)となっている。(社)日本ボランタリー・チェーン協会と(社)日本フランチャイズ・チェーン協会の調べ『80年代の流通産業ビジョン』前掲書、163頁

14) D I Y・ホームセンターは昭和57年4月現在866店舗あり、店舗が多い都道府県は、1. 千葉(48店)、2. 埼玉、福岡(45店)、4. 愛知(42店)、5. 東京(39店)、6. 新潟(37店)、7. 群馬(31店)、8. 三重(30店)、9. 栃木(29店)、10. 神奈川、静岡(23店)。(日本ホームセンター研究所調べ)『80年代の流通産業』

表4 小売業態構造の変化

1950年代 (高度成長以前)	1960年代～1970年代前半 (高度成長時代)	1970年代後半～1980年代前半 (成熟社会)	1980年代後半以降 (情報社会)
百貨店の時代	二大小売業(百貨店・GMS)の時代	業態多様化時代	業態細分化と深化の時代
<p>(既存小売業態) (新業態の萌芽)</p> <ul style="list-style-type: none"> 百貨店…唯一の近代的小売業、品揃え、幅の広さ、質の高さ、文化性の高さを追求 中小小売店…日常生活ニーズへの対応 スーパー 	<ul style="list-style-type: none"> 百貨店…非日常レベルの消費ニーズに対応、総合力の発揮 GMS…日常生活レベルの向上に貢献、大量生産—大量消費システムの主たる担い手 中小小売店…地域密着型 専門店チェーン 食品スーパー CVS (コンビニエンスストア) 	<ul style="list-style-type: none"> 百貨店…品揃えの幅広さと質の高さ、高い文化性、より豊かで、質の高い生活の提供 GMS…日常生活ニーズを広範に満たす 食品スーパー…食生活に特化し、きめの細かさ、品質の確かさで対応 CVS…コンビニエンス性(長時間営業、便利な立地、小規模な割に広い品揃え)の提供 専門店チェーン…個性化志向、高級化志向への対応 中小小売店…地域密着型 訪販・通販…趣味・嗜好の多様化への対応、ティスカウント性インホームショッピングの提供 <p>………</p> <ul style="list-style-type: none"> 各種無店舗販売 顧客組織型小売業 情報編集型流通業 	<ul style="list-style-type: none"> 既存型百貨店 新百貨店*…対象顧客の絞り込みとより高いエンターテインメント性 既存型GMS 拡張型GMS*…質販店化、専門度を高めたもの、付帯サービス機能の充実 食品スーパー 会員性スーパー*…特定の顧客対象のクラブ型小売業、個別対応型 CVS 専門店チェーン 高級専門店 新専門店*…著しく特化したマニア型専門店 ティスカウント型無店舗販売 趣味型無店舗販売 利便性提供型無店舗販売*…日常必需品の提供 情報編集型流通業*…情報そのものを売る流通業 中小小売店 <p>*は情報社会において新展開・成長が期待される業態。</p>

「情報システムの高度化と流通機構の変化に関する調査」
流通産業研究所 昭和59年3月173頁

15) は無店舗販売業がその例としてあげられよう。

こうしたことから明らかなように、今日の成長小売業は単なる物品販売を中心とした「業種」というよりも、顧客の生活システムに適応した幅広いサービス、機能、店舗属性をもった「業態」としての特徴をもったものであり、それは「縦・横・高さの3次元空間プラス生活の動きを表現しうるようなドラマ性のある時間次元と生活者の生活再編成に参加しうる売り手と買い手との間のヒューマンタッチという5次元をうまく連動¹⁶⁾させた店である。それが今日いわれている小売の「業態」概念であり、これからの小売業においては、この業態がより細分化されていくなかで業態間競争がますます激化し、その結果、従来の業種構造もより一層変質していくことになるだろう。

(2) 大規模小売業の多様な戦略展開と中小スーパーの成長

消費停滞、大店法強化による出店規制、諸管理コストの増大といった状況におかれた大規模小売業は、量的拡大志向から質的充実志向へと方向転換を図るなかで、消費者ニーズへの対応力強化、

『ビジョン』前掲書、167頁

15) 無店舗販売業は、就業主婦人口や老人人口の増加、さらに消費者の個性化ニーズに支えられ、また情報・通信技術の発達を有効な武器として活用できることから、将来性豊かな小売業態として注目されている。既に、メーカーや大規模小売業なども新規参入しており、その売上は昭和58年度は2兆2,770億円(前年比110.7%)に達し、わが國小売業の3.2%を占めるに至っている。その伸び率は、百貨店、スーパーなどの大手小売業上位200社の58年度における総売上高の伸び率5.3%の2倍に相当する。(日経流通新聞、1223号、昭和59年11月26日発行)

16) 井関利明、前掲稿、24頁

筋肉質の体質づくりに向かって実に多様な戦略を開始している¹⁷⁾。

具体的には、POSシステムをはじめとする情報技術を積極的にとり入れることによって情報装備力を高め、受発注システムや物流の合理化はもとより、きめ細かいマーチャンダイジングの展開を図りつつある。また、在庫圧縮、業務改革といった自らの体質強化への施策に取り組むとともに、取引卸店の変更・集約、あるいはメーカーとの直接取引といった、取引関係そのもの見直しを始めている。更に、資本力、システム力、取引力を武器に協業化の推進、あるいは自らの業態開発を進め、量的にまた質的にもマーケット・カバレッジを高める多様な戦略をとりつつある。

このように、かつてGMSを中心とした多店舗化によって規模的・量的拡大を志向した大規模小売業は、社内管理および取引面における質的充実と戦略の多様化によって新たな成長路線を歩み始めている。一方、中小スーパーは小売業態間競争のなかで全体的に厳しい状況におかれてはいるものの、その中には持味の地域密着力と柔軟な経営体質を利し、特徴ある戦略をうち出すことによって消費者ニーズに巧みに適応して、大規模小売業以上の成長率を確保するところも出てきている。

(3) 進む中小小売商のチェーン化

今日の小売業態間競争のなかで、中小小売商は依然として不安定な経営状況におかれているが、ここにきて、体質強化、効率経営をめざした対応行動として、チェーン化という防衛手段をとるところが増えてきている。昭和57年の商業統計において中小小売商の増加傾向が示されているが、「中小店が増えているのは遅れた中小店が増えているのではなく、近代的で効率的な中小店が増えている¹⁸⁾」のであり、そこに特徴的にみられるのは、かれらの協業化・チェーン化への動きである。

中小小売商のチェーン組織形態として代表的なものには、VCやFCがあるが、VCの場合、これまでは店舗規模、立地、競争状況あるいは経営者の意識や管理力の相違から、組織としてのシステム力に欠ける面があった。しかし、ここにきて情報技術の導入およびマーチャンダイジングの充実によってシステム力を強化し、単なる共同仕入機構から脱皮しようとするチェーンが出はじめており、今後、本部機能の見直しも含めて新しい展開が予想されよう。一方、FCも大規模小売業が積極的にCVSを展開していることから、今後もその成長力を維持しつつづけていくものと考えられる。

17) そのタイプ別構成比(昭和57年参考)は、食料品スーパー(56.0%)、総合スーパー(35.9%)、衣料品スーパー(6.2%)、その他スーパー(1.8%)となっている。またこのうち売場効率(㎡当年間販売額)が最も良いのは食料品スーパー(101.8万円)、次いで総合スーパー(78万円)、衣料品スーパー(53.5万円)となっている。(「セルフサービス店統計」通産省『80年代の流通産業ビジョン』前掲書、162—163頁)

18) 上野光平「座談会：国際的視野からみた日本の流通機構をみる」『RIRI』1984, August, 29頁

19) 現在、VCとして組織化されている店舗数は50,773店(全小売業の3.1%)、その売上は8兆円(同9%)に達し、またFCの場合は25,318店(同1.6%)で3.2兆円(同4.3%)の売上規模になっている。

(社)・日本ボランティア・チェーン協会、(社)・日本フランチャイズ協会調べ

(4) 活性化への途さぐる商店街

小売商業集積としての商店街は、消費者ニーズへの対応の遅れ、構成メンバーの後継者難、あるいは大型店進出の影響といった問題をかかえて、近年伸び悩みの状態にある。しかし、昭和57年の大型店の出店自粛措置に次いで中小企業庁が打ち出した「コミュニティマート構想」は、地域の集いの場、憩いの場をめざす商店街の地域商業計画づくりを支援するものであり、これをテコとして商店街は集客力向上をめざして新たな活性化への途をきり開いていくことが期待される。

以上、小売業における新しい変化の流れをみてきたが、それらはいずれも卸売業の存立基盤ともいべき商圈、商権を根底から揺がすものとして、また既存の卸経営システム、卸機能の再構築の必然性を促進するものとして、今後の卸売業に多大な影響を及ぼすものばかりである。

4 流通再構築にうごき出したメーカー

市場環境ならびに流通環境が変化するなかで、今日のメーカーは成長戦略への多様な行動を開始するとともに、流通政策の立直しを図りつつある。

(1) 製品・市場拡大戦略の強化

今日、メーカーは従来の製品分野のみならず、業界の枠を超えて活発な製品・市場拡大戦略をとり始めている。その背景としては、消費者ニーズの多様化によって従来のマス化市場の中でつくられてきた寡占化構造が変質しつつあること、また、消費者の生活スタイル創造志向にともない複数の商品・サービスを組み合わせたコーディネート需要が拡大しつつあることなどがあげられるが、こうした競争構造、市場構造の変化に積極的に対応していこうとする行動が今日のメーカーの製品・市場拡大戦略を生み出している。

こうしたメーカーの動きは、必然的にメーカー段階における異業種間競争を活発化することになる。そして、その影響は流通段階へ波及し、その結果、ここにきて流通政策を見直すメーカーがでてきている。すなわち、メーカー段階における異業種間競争は流通段階においても同様に異業種間競争を生み出し、また流通業者の新規商品の取扱いを促進することになる。その結果、メーカーのなかには既存の流通チャネルにおける自社のシェアを減少させ、コントロール力を弱めるところが出てきている。

こうした状況に対応するために、メーカーは、これまでとってきたトータル売上高を中心とした重点化志向を軌道修正し、自社商品の育成機能を重視したチャネル再編成と、それにとりもなる制度改正に取り組み始めている。また小売業、さらには消費者への接近度をより高める方向も含めて、新規チャネルの開拓に乗り出すメーカーもでてきている。

(2) インストア・マーチャндаイジング重視の店頭強化

現代の成熟社会のなかで売上に伸び悩むメーカーは、消費者ニーズの多様化に対応する新製品の開発に努めるとともに、インストア・マーチャндаイジングに重点をおいた小売店頭における競争力強化を積極的に図りつつある。それは、限られたパイをめぐるシェア競争の場面が「売場の陳列シェア競争」へと進展しているためであり、また、貴重な新製品を確実に育てあげていくために、適正な売場の確保ときめ細かい売場管理が不可欠となってきているからである。

こうした認識に立つメーカーは、セールスフォースの強化によって自らの小売店アプローチを推進するとともに、卸店にたいしては店頭管理力、店頭演出力を強く求めることになる。その結果、こうした機能強化の視点にたった新取引制度の導入、あるいは既存卸流通チャネルの再編成、さらには新規卸店の登用を図る動きがメーカーのなかに生まれはじめている。

(3) 小売ニーズへの対応力強化

今日の小売業態の細分化、多様化や小売業の情報技術の活用を中心としたシステム化、合理化努力の動きは、そこに新たな機能を卸売業に求めることになる。しかし、卸売業がそれに対応できない場合、メーカーは卸売業をサポートするための体制を自ら強化していかなければならない。今日は、卸流通を用いるメーカーといえども、小売業にたいして第三者的立場にいることは許されない状況であり、卸売業と一体となってこうした小売業のニーズに対応していかなければならない。しかし一方、大規模小売業を中心にメーカーとの直接取引を志向する傾向は相変わらず強く、卸売業が小売業のニーズに対応できない場合、卸売段階への垂直的拡大を図るメーカーや直取引を開始するメーカーも出てくるだろう。

(4) 情報ネットワークをベースとした流通チャネルの構築

メーカーは小売業におけるPOSシステムに対応するために、また自らの流通活動の効率性とマーケティング活動の有効性を高めるために、さらには垂直的流通力を強化することを目的として、今日、情報システムを中心とした新しい流通ネットワークの構築にとりかかり始めている。こうしたメーカーの動きに卸売業が対応していくためには、自らの経営管理のシステム化ならびにオペレーションのEDP化を早急に進めていかなければならない。またこうした対応が困難な卸売業は、同業者あるいはメーカーや第三者との協業化を真剣に考えていくことも必要な時期にきているといえよう。

これまで卸流通に影響を及ぼす環境要因として、まず需要、消費行動の問題と情報技術の問題をとりあげ、さらに小売業、メーカーにおける変化をみてきたが、最後に、これらの要因に関連した最近の流通行政の動向をおさえておきたい。

5 活発化する流通行政のうごき

近年、わが国における流通過程への行政の関与は実に活発であり、流通変革の要因としての影響力をますます強めつつある。

わが国の流通政策の内容は、例えば流通機能別、流通機構別、あるいは流通政策の主体別や目的別といった、いくつかの視点によって体系化できるが、ここでは特に現代的問題領域と考えられる²⁰⁾

①有効競争の維持・促進を目的とした流通系列化問題 ②流通機構の整備を目的とした大店法問題 ③流通機能の効率化を目的とした流通活動のシステム化問題の3点を取りあげておきたい。

(1) 流通系列化の新しい展開

流通系列化問題については、昭和55年3月、公取委の私的諮問機関として昭和53年9月に設置された独占禁止法研究会の「流通系列化に関する独占禁止法上の取扱い」²¹⁾と題する報告のなかで、流通系列化の規制の方向が示された。すなわち、そこでは流通系列化のメリットは認めながらも、それらのメリットは他の方法によっても実現可能であるとし、流通系列化のデメリットの部分を解消、縮減に向けて規制するという見解が示されている。

この内容は公取委の公式見解ではないが、昭和40年代から寡占産業を中心に展開された流通系列化の種々の手段が独禁法上問題があると指摘されて以降、諸々の論議がおこなわれるなかで、流通系列化についてのひとつの理論的見解が出されたといわれている。しかしその後も、この流通系列化問題についてはいくつかの見解が示されている。

例えば、正田彬教授は、流通系列化の中心問題は卸売業者による「価格維持機能」であるとし、わが国の場合、系列化にある卸売業者の「固定性」という、競争が事実上排除されることがこの「価格維持機能」を可能にする重要な前提となっている点を指摘している。しかし同教授はまた、「寡占的な生産業者であっても、市場における地位が必ずしも優越しているとはいえない場合には、このような形で、卸売業者を通して小売業者に価格維持その他の条件を課すことが困難である場合も少なくない²³⁾」として、流通系列化と競争秩序との関係においては、「具体的な実態を前提として検討されることが必要²⁴⁾」だという見解に立っている。

一方、江尻弘氏の考えは、チャンネル組織化としての流通系列化それ自体は決して違法ではなく、

20) 久保村隆祐「流通政策の目的・体系・研究」久保村隆祐、田島義博、森宏著『流通政策』現代商学全集11、中央経済社、昭和57年11月、44—53頁

21) 野田実編著『流通系列化に関する独占禁止法上の取扱い』独占禁止法研究会報告、昭和55年3月

22) 独禁法上、問題視された流通系列化の手段には、再販売価格維持行為、一店一帳合制、専売制、店会制、テリトリー制、払込制、リベートの差別的取扱い、委託販売制等の行為類型がある。田島義博「競争維持政策」久保村隆祐、田島義博、森宏、前掲書、171頁

23) 正田彬『卸売業をめぐる競争と法』流通産業研究所編集、流通研究双書7、リポポート、1984年7月40頁

24) 正田彬、同上書、46頁

法的適否はそこに用いる手段によって決るのであり、適法な流通組織化は理論的に可能だという立場にたっている。さらに同氏は、「消費者利益の実現というゴールを目指して競争する場合、競争手段は必然的に多様化するはずであり、価格という手段だけで判断するのは妥当でない」とし、競争手段を価格に限定して流通系列化を評価することの問題を指摘している。そして、今日は競争主体が個々の企業からチャンネルシステムを構成する垂直的企業集団となっており、このチャンネルシステム間競争が展開されるなかで、競争全体の効率が高まり、また競争は促進され消費者利益も確保されるという見解を明らかにしている。²⁵⁾

事実、寡占型といわれる産業において流通系列化がすすめられているケースをみると、その寡占状況は協調的ではなく競争型寡占の場合が多い。したがって卸売業者の「価格維持機能」も有効に作用しにくい一般状況ができつつある。またメーカーの流通系列化の動機も、単なる価格維持動機ではなく、特に今日では自社製品の流通過程全体に責任をもつという「品質保証」の動機もそこに強くはたらいっている。さらに今後の流通系列化において注目しておかなければならないことは、従来のような「制度的」なものではない、情報システムを軸とした「機能面」の流通系列化がすすめられていくことである。情報処理技術、通信技術の発達によって情報ネットワークによるシステム間競争が急速に進展していくことが予想されるのであり、それが「流通有効性」を一層高め²⁶⁾ていくことが予想される。もちろんこうした流通系列化の新しいうごきは、それ自体が違法な系列化手段を消滅せしむるものではないし、「価格維持機能」と全く無縁なものとはいえない。また、次項でふれるが、そこに新たな独禁法上の問題を生み出す可能性も含んでいる。しかしいずれにせよ、流通系列化の問題は単なる「価格維持機能」の問題としてその評価が論じられる時代ではなくなってきたといえよう。

(2) 情報・通信技術の発達による流通システム化政策

昭和44年7月、産業構造審議会流通部会第7回中間答申として報告された「流通活動のシステム化」は、わが国の流通近代化政策の統合化、体系化を推進する契機となり、これをうけて昭和45年9月にスタートした流通システム推進会議が昭和46年9月に策定した流通システム化計画では、商・物・情報流通に関する多面的な方向づけが与えられた。そしてその後、同計画において示された具体的なシステム化事業は、官・民一体となった検討が重ねられるなかでその実効をあげつつ今日に至っているといえよう。

さて、そうしたなかで最近特にクローズアップされてきている流通システム化の視点は、いうまでもなく今日の情報・通信技術の急速な発達への対応問題である。この情報・通信技術の発達によ

25) 江尻弘『流通系列化』中央経済社、昭和58年9月、55—66頁

26) 久保村教授は流通有効性を規定する判断基準として、「取引便宜性」、「流通生産性」、「配分平等性」、「競争公正性」の4点をあげている。久保村隆祐、前掲書、36頁

って、コード統一化、伝票統一化や取引標準化といった流通システム化の条件整備が促進され、また卸団地の運営もより効率的に実施されることになる。さらに、受発注業務の合理化や多品種少量型のマーチャダイジング、小ロット多頻度配送の効果的、効率的な展開も可能となってくる。すなわち、情報・通信技術の発達によって、「流通有効性」を規定する「取引便宜性」や「流通生産性」を大いに高めることが期待されるのであり、流通におけるこの情報化の推進はこれからの流通システム化政策の一つの重要な柱になってくるといえよう。

しかし一方、流通における情報・通信技術の発達は、そこに新たな独禁法上の問題を生み出す可能性をもっている。すなわち、情報技術の発達は情報処理・伝達の広範性、迅速性を高め、それによって競争が促進されることが期待できるが、逆に、例えばPOSシステムによって「情報が大規模小売業者に偏在することによる、納入業者の従属化の傾向がいつそう高められる²⁷⁾」ことが考えられる。あるいは資金力の無い零細企業が情報技術を導入しえないなかで、VANを中心とした企業間の情報ネットワークが促進されるという、流通市場の閉鎖性を高める可能性もある。このように、「情報化の進展が市場機能に与える影響としては、競争阻害、集中促進的側面と競争促進的側面の相反する両面²⁹⁾」をもっており、今後、この視点にたった流通行政がより活発化してくるだろう。

さらに、情報化の進展は消費者保護の面からも新たな行政問題を生み出すことが考えられる。特に、情報技術の発達とともに無店舗販売業の成長が予想されるが、そこにおいて、品質保証、広告、配送、決済システム、あるいは個人のプライバシー等に関する行政からの指導が必要になってこよう。

以上、情報化の進展と行政の問題について述べてきたが、経企庁物価局の流通問題研究会の報告書「情報化時代における流通構造」では、こうした情報化進展に関連して今後検討すべき公共政策として、次の3点をあげている³⁰⁾。

- ① 情報通信関係制度の整備（通信回線の利用等の再検討、情報の利用技術、利用ニーズの観点からの検討など）
- ② 中小企業関係施策（組織化等による生業的経営から企業的経営への脱皮を図る）
- ③ 消費者関係施策（ニューメディア利用にともなう事故への対応、顧客情報の取扱い—プライバシー—の検討、情報伝達媒体の操作など）

(3) 大店法の規制強化

27) 田島義博「流通機能の効率化政策」久保村、田島、森著、前掲書、81頁

28) 鶴見和幸「情報革新と流通～流通問題研究会報告書より」『ESP』1984.7、60—63頁

29) 流通問題研究会『情報化時代における流通構造』経企庁物価局、昭和59年3月、129頁

30) 流通問題研究会、同上書、130—132頁

昭和57年2月「大型小売店舗の届出に係る当面の措置」が施行されたことにより、大店法（昭和48年9月成立）の運用はより出店規制の方向へ動いている。その結果、ここにきて大型店の届出は急速に減少しているが、この傾向は今後もしばらくは変わらないものと予想される。その主な理由は次の2点である。

① 消費低迷が規制緩和を遅らせる

消費低迷のなかで小売業全体の売上は伸び悩んでおり、大型店の店舗拡大はこれまで以上に強い影響を中小小売商に与え、かれらの雇用問題へと発展するおそれがある。

② 大規模小売業自身の政策変更

激しい出店競争の結果、出店に好適な立地箇所が減少してきていることや、新規出店コストや維持・管理コストの上昇、あるいは競争激化などによって投資回収期間が長期化してきていることから、大規模小売業は既に、大型設備の見直しをおこなっている。また、これまでの出店による売上拡大路線が、結果として消費者ニーズへの対応を怠り、既存店の売上が軒並み低下するという状況に陥っている。こうしたことから、大規模小売業はその基本的政策を、これまでの量的拡大志向から質的充実へと大きく方向転換してきている（こうした事情から、大店法の規制強化は結果として大型店同士の過当競争を回避せしめたことになり、その意味では、大店法の規制強化は「中小小売商を守るだけでなく大型店も救った³¹⁾」ともいえよう）。

しかし、この大店法の規制強化は、小売競争の新たな展開への契機にもなった。すなわち、出店を規制された大規模小売業は、その関心を新たに小売業態開発の方向に向けることになり、その結果、小売業における競争はこれまで以上に複雑な様相を呈し、中小小売商は新たな競争の渦に巻き込まれつつある。したがって、今後の流通行政においては、やはり、全国160万店の小売業の大半を占めるこの中小小売商の経営基盤強化が重要な課題となつてこよう。具体的には、零細小売業の組織化、協業グループ化等を促進するための指導・育成策の展開が考えられるが、こうした行動はとりもなおさず、中小小売商を得意先にもつ卸売業の経営に、直接的な影響を及ぼすことになるだろう。

II 卸構造の変化と卸経営の現代的課題

本稿は一般消費財卸売業に焦点をあてて今日の卸経営環境をとらえ、それによって生じつつある卸売構造の変化とそこに認識されるべき卸経営の視点、基本課題を明らかにしようとするものである。そのために環境要因としてまず、今日の流通変革に影響を及ぼしている主たる要因を、需要・消費者行動の変化、ならびに情報技術の発達に求めて検討した。次いで、特に卸売流通と直接的に

31) 三浦正義『中小商店はこれから伸びる』誠文堂新光社、昭和58年11月、66頁

関係をもつ環境要因としての小売業，ならびにメーカーの対応行動を捉えてきた。そして最後に，それらの要因との関連において特に注目すべき流通行政の動きをまとめてみた。

こうした環境要因は，いずれも「80年代の流通産業ビジョン」が今日の経済社会を特徴づけた「工業化社会の成熟期と高度情報化社会の揺籃期」という，大きな時代の変化の流れを底流としておきてきているものである。そして，こうしたさまざまな要因が実に複雑なかたちで卸売業に影響を及ぼし，卸売構造の変化を生み，また卸売業に新たな経営課題をなげかけている。

1 変質する卸売構造

商業統計によれば，昭和57年の卸売店数は42万6,700店，販売額は398兆5,000億円，従業員数408万人と，対昭和54年比においてそれぞれ16.3%増，45.7%増，3.6%増となっている。これらの数値は昭和51年～54年の伸びと比べて高く，総じてわが国の卸売業は全体的にみて，ほぼ一貫して増加傾向にあるといえよう。

しかしその内容をみると，そこにはいくつかの構造的変化があり，現代の卸経営環境の変化が確実に卸売構造に影響を及ぼしていることがわかる。

(1) 非食品卸の成長

小売業における業種構造の変化と同様に，卸売業においても，食料品部門よりも生活関連耐久財，生活関連雑貨，そして教養，余暇関連といった非食料品部門の方が店数，販売額ともに高い伸び率を示している（表5参照）。

(2) 中小卸店の増加

従業員規模別にみると，従業員10人以下の卸店数の伸びが高く，全卸売商店数に占めるその構成比も昭和47年の72%から同57年の76%へと上昇している（特に食料品，生活関連耐久財，生活関連雑貨部門における1～2人，3～4人クラスの規模の卸商店数の伸びが目立つ）。

こうした中小規模卸店数の増加はもちろん小売業の動きと無縁ではない。例えば，小売業のなかでも，特に大規模小売業の地方への出店，あるいは提携，合併によるグループ化といった動きに対応していくために，メーカーや中央の大手卸売業者が支店網を拡大してきたことが，この中小卸商店数増加の一因となっている。商業統計をみても，卸売業のなかで単独店（一企業一店舗）の伸び以上に支店数が伸びており，特に東京，大阪を除く地方においてこの支店数の構成比は，昭和43年の16.1%から同54年には25.7%へと増加していることがわかる。³²⁾

また中小規模卸商店数の増加は消費者の変化にも対応している。すなわち，消費者の個性化，ニ

32) 野沢建次「座談会：卸売業のマーケティングを考える——業態開発とその方向」『RIRI』1983, April 18頁

表5 卸売業の業種別構造

(商店数)		(単位：千店，%)					
	昭 43 年	47 年	54 年	57年(P)	年平均伸び率		
					47/43	54/47	57/54
飲 食 料 品	62.8 (26.7)	67.4 (26.3)	86.9 (23.7)	94.0 (22.0)	1.8	3.7	2.7
衣 料 品	20.5 (8.7)	21.6 (8.4)	28.5 (7.8)	31.2 (7.3)	1.4	4.0	3.1
生活関連耐久財	6.3 (2.7)	8.7 (3.4)	13.9 (3.8)	16.2 (3.8)	8.2	7.0	5.1
生活関連雑貨	17.0 (7.2)	18.8 (7.3)	28.2 (7.7)	33.1 (7.8)	2.6	5.9	5.5
教養・余暇関連	— (—)	13.1 (5.1)	23.2 (6.3)	27.0 (6.3)	—	8.5	5.2
(消費財計)	106.6 (45.4)	129.6 (50.7)	180.7 (49.3)	201.5 (47.2)	—	4.9	3.7
各 種 商 品	0.06 (0.0)	0.05 (0.0)	0.05 (0.0)	0.05 (0.0)	—	0.3	▲1.3
そ の 他	128.3 (54.6)	126.1 (49.3)	186.1 (50.7)	225.0 (52.7)	—	5.7	6.5
計	235.0 (100)	255.8 (100)	366.9 (100)	426.6 (100)	2.1	5.3	5.2

(年間販売額)		(単位：10億円，%)					
	昭 43 年	47 年	54 年	57年(P)	年平均伸び率		
					47/43	54/47	57/54
飲 食 料 品	11,470 (18.3)	19,230 (18.0)	60,103 (21.9)	79,665 (20.0)	12.6	17.5	9.8
衣 料 品	3,198 (5.1)	5,369 (5.0)	12,390 (4.5)	15,186 (3.8)	13.8	12.7	7.0
生活関連耐久財	1,151 (1.8)	3,640 (3.4)	9,324 (3.4)	12,501 (3.1)	33.4	14.4	10.3
生活関連雑貨	2,687 (4.3)	4,284 (4.0)	11,494 (4.2)	15,769 (4.0)	12.4	15.1	11.1
教養・余暇関連	— (—)	2,990 (2.8)	9,109 (3.3)	13,740 (3.4)	—	17.3	14.7
(消費財計)	18,506 (29.5)	35,513 (33.3)	102,420 (37.3)	136,861 (34.3)	—	16.3	10.1
各 種 商 品	10,082 (16.0)	20,937 (19.6)	43,349 (15.8)	75,829 (19.0)	—	11.0	20.5
そ の 他	34,229 (54.5)	50,330 (47.1)	128,776 (46.9)	186,183 (46.7)	—	14.4	13.1
計	62,817 (100)	106,780 (100)	274,545 (100)	398,573 (100)	14.2	14.4	13.2

(注) 57年の数値は速報値

「80年代の流通産業ビジョン」P.126 より

ーズの多様化，あるいはマーケットの分散化に対応する小売業が，専門性の高い卸店，あるいは物流，販売・販促面においてより機能的な卸店への指向を高めつつ，仕入先の変更，分散化をすすめている。このことも，中小規模商店数を増加せしめている一つの要因といえよう。

(3) 促進される卸売業の提携，合併

このように業種別，規模別，形態別に卸流通の構造変化がすすむなかで，最近，卸売業者間の提携・合併が再び活発化してきている。その意図は，以前の提携・合併にみられたような“規模の拡大による価格交渉力強化”といった単純図式ではない。新規出店，提携・合併などによる大規模小売業の広域化に対応した納入権の確保，あるいは小売業態の多様化に対応する品揃えの充実，配送サ

サービスの向上といった、新たな目的を掲げた提携・合併がでてきている。さらには、今日の情報技術の発達によって、受発注システム合理化のための情報ネットワーク化や、小ロット多頻度配送の効率化を図るための共同配送、さらにはインスタ・マーチャンドライジング・ノウハウ開発のための共同研究といった、新しいシステムの開発を目的とした提携・合併もみられはじめている。そしてこうした提携・合併は、業種、地域の枠を超え、また規模の格差や取引関係に規制されず、垂直的にも水平的にもダイナミックに展開されはじめている。卸経営者にたいする調査からも、「経営者自身の危機意識の高まりが、提携問題や合併問題を前向きに認識しつつある³³⁾」点が指摘されており、卸売業の提携合併は今後も、より一層促進されるであろう。

(4) 減少する卸売企業数

メーカー、大手卸売業者の支店展開、および卸売業同士の提携・合併促進は、必然的にわが国の卸売企業数を減少せしめていくものと推定される。例えば、流通政策研究所が商業統計をベースに、これまでの参入率、撤退率、生存率の3つの傾向値をとってシミュレーションした結果によると、

① 昭和55年に約36万あった卸売商店数は、昭和65年くらいまで横ばいが続き、20年後の昭和75年には34~35万店へと減少する。

② 昭和55年に約27万あった卸売企業数は、昭和65年には約24万社、そして昭和75年には20万社にまで減少する

ということが示されている³⁴⁾。

2 多様化する競争構造

現代の需要、消費者行動の変化や情報技術の発達、そしてそれに対応する小売業の業態間競争の激化、あるいはメーカーの流通政策変更の影響をうけて、今日の卸売業の競争構造は多様に変質しつつある。

これまで卸売業においてはいくつかの分業関係が存在していた。例えば「一次卸と二次卸」あるいは「中央卸と地方卸」といった組織間の分業関係が成り立っていたし、あるいは商圈間の分業関係、取扱商品の分業関係も保たれていた。こうした分業関係が卸売業者間の競争抑止力として機能していたことにより、これまでの卸売業における競争は、地域的にも商品的にも、また規模的にも比較的限定された枠の中でおこなわれてきたといえる。しかし、支店の開設や提携・合併などによる中央卸売業者の地方進出や、同一商圈内における一次卸と二次卸の争い、あるいはメーカーの製

33) 流通政策研究所編『問屋の生き残り戦略』日経新聞社、昭和57年3月、37頁

34) 中田信哉『問屋の挑戦』こう書房、昭和58年1月、24—29頁

品・市場拡大戦略に対応した異業種商品の取扱い拡大行動がとられるなかで、こうした卸売業における分業関係はここにきて徐々に崩壊しつつある。また物流業者の商取引開始、メーカーや小売業者の卸機能への進出強化などにみられるように、卸売業者元来の生存領域も他から侵蝕されはじめている。さらに情報技術の発達による情報ネットワーク化が新たな企業提携を生み出し、企業間システムを単位とした競争が今後より活発に展開されていくことも予想される。

このように卸売業における競争構造は、今後、水平的・垂直的に、また異業種間、異形態間、地域間といった多様な次元において、ますます複雑な様相を呈していくことは間違いのないところであり、そうしたなかで企業間格差はより増大し、成長力を失った卸売業は廃業あるいは吸収合併といったかたちで淘汰されていくケースがますます増えていくものと思われる。

3 成長卸への経営発想と基本課題

(1) 戦略的発想にもとづく主体的革新行動への着手

現代の流通変革の要因から明らかなように、いま流通は大きな変質を求められている。例えば、「マス」の時代から「個」の時代へと移行する今日の異質社会において、流通はこれまでのような「少品種大量販売」を前提として形成されるものではない。それは価値観の変化、所得動向、人口・世帯構造・生活行動等の変化をベースとした、需要特性の変化、あるいは消費者ニーズや消費行動の多様化に呼応した、「多品種少量販売」を効果的かつ効率的に展開する方向で形成されていくことが求められている。まさしく、消費者志向にたった流通形成が今日強く要請されてきているのであり、それに対応して消費者への接近度をより高めていこうとする小売業、そしてメーカーの行動が多様なかたちで卸経営に影響を及ぼしつつある。

また、今日の情報・通信技術の発達も、流通活動の効率向上を促進するとともに、流通における競争構造を大きく変質せしめる重要な要因として注目していかなければならない。

周知の通り、規模的拡大志向から脱皮して異質社会を形成しつつある今日の経済社会においては、産業組織の分業化がこれまでにない勢いで進行している。そして、この分業化された仕事を連結するインターフェースの仕事の質的充実、効率化が大きな問題となってきたおり、そこに、今日の情報・通信技術の発達が重要な役割を発揮するものとして期待されている。それが今日形成されつつあるネットワーク社会の産業的特徴である。³⁵⁾

こうした情報・通信技術の発達にともなう現代の産業組織の変化をみると、流通は金融などと同様に、まさにこのインターフェースを担う産業分野であり、今後、情報・通信技術とのかかわりをますます強めていくことに間違いはない。そしてまた、これまでのような「制度」を中心とした流通組織に必ずしも固定されない、情報という「機能」を核とした新しい流通ネットワークがつく

35) 今井賢一、前掲書、53頁

り出されていくことが予想され、そこに小売業、メーカーをはじめ、様々な企業による流通への新たな企業行動がこれまで以上に活発化していこう。

このような激しい現代の卸経営環境のもとで、卸売業が何よりもまず基本的に認識しなければならないことは、“卸機能がますます卸売業者固有のものではなくなっていく”ということである。すなわち、卸機能の一部が、メーカー、小売業あるいは他の産業の企業に分離・移行していく傾向が強まっていくのである。

これまで、卸売業者は卸機能を担う専門業者としてその存在価値が認められる環境下にあった。しかし今日の卸売業は「問屋機能というものが本来的に存在し、それを効率的かつ効果的に行うの³⁶⁾が問屋経営であると考えていたのでは時代に対応できない」状況にある。それほど今日の環境変化は新しい視点にたった卸経営を強く求めているのであり、卸売業は早急に“戦略的発想”をベースとした革新行動に着手しなければならない。「破局的環境変化のもとでは戦略的革新を行うことなしに企業は生き残ることはできない³⁷⁾」のである。

したがって、これからの卸経営においては、まず、“卸機能は卸売業者固有のものではない”ことを再認識することからスタートし、次に、自らの戦略ドメイン（生存領域）を規定するとともに、それに向って体質を強化し、新たな有効機能を発揮していかなければならない。しかも、そこにおいて重要なことは、“川下志向の経営体質”への転換であり、“消費者の代理者としての自覚”と“メーカー依存体質からの脱皮”を前提とした、主体性ある戦略的革新行動である。

(2) 戦略的商品・市場管理の展開

現代の卸売業をめぐる環境変化は、これまで卸売業の成長を支えていた基本要素（商品、商圏、チャネル、機能等）の有効性に大きな問題を投げかけている。例えば、小売構造の変化、業態間競争を中心とした小売流通段階の競争の質的变化は、卸売業の既存の商圏、得意先を変質せしめつつある。また消費者ニーズの個性化、多様化は卸売業の既存のマーチャンダイジング活動を不十分なものにしつつある。そうしたなかで卸売業は、これまでの成長を支えてきた基本要素を見直すとともに、新しい発想にもとづいた戦略的商品・市場管理を再構築しなければならない。

卸売業の戦略的商品・市場管理を考える場合、そこにはいくつかのアプローチがあるが、ここでは、H. I. アンゾフの「製品・市場マトリックス」を用いて検討してみよう。この場合、“製品”は³⁸⁾広い意味でのマーチャンダイジング、あるいは機能に、また“市場”は商圏あるいはチャネル（得意先）におきかえてみることができるだろう。

36) 中田信哉、前掲書、35頁

37) 田村正紀『流通産業大転換の時代』日経新聞社、昭和57年4月、45頁

38) 宮川東一氏はマーチャンダイジング機能として①新商品の販売促進、②新商品の開発、③商品化計画、④商品品揃えの4点をあげている。宮川東一編著『卸売業のマーケティング』ビジネス社、昭和55年1月34—36頁

表6 戦略的商品・市場管理の展開

		商品 (マーチャンダイジング, 機能)	
		既 存	新 規
市場 (商圏、 チャネル)	既 存	<u>既存商品・既存市場強化戦略</u> ① 商圏, チャネルの見直しによる成長商圏, 成長チャネルの確認と対策強化 ② 商圏, チャネルに適合する商品選択と有効機能の明確化 ③ サービス機能の充実による取引優位性の確保 ④ インストア・マーチャンダイジング・ノウハウ強化によるインストア・シェアの向上	<u>新規商品拡大戦略</u> ① 商品ライン拡大による小売ニーズへの対応力強化と取引シェア・アップ ② 情報を中心とした新規サービス機能の付加, 有効機能の強化 ③ 商品組み合わせや新包装開発による流通加工機能の発揮
	新 規	<u>新規市場開拓戦略</u> ① 地理的商圏拡大, 未開拓商圏進出 ② 新規チャネル (小売業態, 個店) の開拓 ③ 新市場セグメント開拓 (事業所など) ④ 消費者, ユーザーへの直接アプローチ	<u>多角化戦略</u> ① 新規商品拡大戦略と新規市場開拓戦略の統合 ② 既存の経営資源 (機能, 技術, 設備, 建物, 要員など) の活用による新規商品拡大, 新規市場開拓 ③ 新規事業の開発

① 既存商品・既存市場強化戦略

需要, 消費者行動の変化, 小売業態間競争の多様な進展は, 卸店にとって, その得意先の盛衰を激しいものになっている。いまや卸店は, 現在の取引高の大小とは別に, その市場, チャネルのこれからの成長性を見極めた, 新しい製品・市場戦略を展開しなければならない。

そのためには, まず, 既存の商品, チャネルを売上, 利益の面から徹底的に分析することである。そして自社として今後, 重点をおくべき商圏, チャネルを明確にするとともに, 不適当な商圏, チャネルは思い切って取引対象から外していくことが必要だろう。また, 取扱い商品も商圏, チャネルとの組み合わせのなかで洗い直さなければならない。すなわち, 対象とする商圏, チャネルに合った商品の品揃えを考える, マトリックス・マーチャンダイジングの展開が必要となってくるのであり, そこにおいて不適合な商品はカットしていかなければならない。

また対象とする商圏, チャネル毎に, 果たすべき“有効機能”を明確にして, そのレベルの向上を図っていくことも必要である。特にこれからは, 小ロット多頻度配送やインストア・マーチャンダイジング, あるいは, 業態転換や情報管理に関する経営指導等の機能を充実していくことがポイントとなってこよう。そして, こうした既存の商品・市場の見直しと, 従来のサービス機能の質的充実を武器として, 卸店は商圏, チャネルにたいする自社の取引ウエイトを高め, またインストア・シェアを拡大していく行動を積極的に展開していかなければならない。

② 新規市場開拓戦略

新規市場 (新商圏, 新チャネル) の開拓も戦略的市場管理における重要な一方向である。既存市場が伸び悩み, 競争がますます激化する今日, 卸売業としては, 既存の商品・サービスを以って成長性の高い, あるいは競争上有利に展開できる未開拓商圏, 未取扱チャネルに目を向けるのは当然の

行動であろう。

ただここで問題となるのは、既存の商圈、取引先との関係において、この新市場にどれだけの経営資源を配分・投下していくかということである。経営資源の配分の誤りは、既存商圈、既存の取引先へのサービス水準を落しかねないのであり、それだけにこの新規市場開拓戦略は慎重にすすめられなければならない。また、進出商圈、進出市場セグメントでの特約店権が無い場合は、新たにそれを獲得するための方策も必要になってこよう。

③ 新規商品拡大戦略

小売業態の多様化は、卸売業にとっては得意先の取扱い商品の変化、それも特に商品ラインの拡大、多様化を意味する。したがって、小売業態の多様化傾向に積極的に対応していくためには、自らの品揃えを拡大していかなければならない。逆に、品揃えを拡大せずに既存のままでいけば、結果として、得意先における自社のシェアを減少させることになるろう。

また小売業態の変化は、卸売業にサービス機能の多様性を求めることになる。特に最近では、CVS、中小スーパーを中心として、卸売業にたいして単なる品揃え力だけではなく、在庫回転、売場効率の高めるマーチャンドライジング力を求める小売業態が増えてきており、そこにおいて、「情報」を重視した販促・サービス機能の発揮が卸売業の差別化機能として注目されてきている。

また、今後期待される卸売業のサービス機能として「流通加工」がある。卸売業はその流通上の位置からして、メーカーのタテの量的拡大志向と小売業の横の分散拡大志向を効率的に統合する立場にある。卸売業の基本機能を集積機能(需給の量的適合力)、品揃え機能(品揃え・小売業態サポート)、ロット・サイズ調整機能³⁹⁾に求める理由の一つがそこにあるわけだが、「流通加工」はこの基本機能の具体的な展開の一つとして、今後重視されてくるだろう。なかでも、得意先、あるいは消費者ニーズに対応した“商品の組み合わせ”や、“新包装開発”等の流通加工は、卸売業におけるPB企画とともに、これからの新しいマーチャンドライジング活動の一つとして注目されていくであろう。

④ 多角化戦略

この戦略の発想としては、これまでとりあげてきた新規商品拡大戦略と新規市場開拓戦略を統合してすすめていくことによって展開されるものと、現在保有している設備、建物、技術、機能、体制を全く新しい商品・市場へ向けて転用することによって展開されるものがある。また、それらと全く関係のない新しい事業を開発していく多角化戦略もある。この新規事業開発は、現代の環境下においてはかなりリスクの高い戦略であり、またそれだけ成否の差は大きい。一方、前二者は、業際化が進展するこれからの環境変化のなかで、卸売業として注目すべき成長戦略の一方方向であろう。

⑤ 統合化戦略

以上、商品・市場に焦点をあててこれからの卸成長戦略の方向をみてきたが、最後に、流通レベ

39) 岩澤孝雄「情報化と卸売業の存続条件」『流通情報』No.183, 1984.8.5, 14頁

ルに焦点をあてた卸成長戦略として、「統合化戦略」をあげておきたい。

その内容は、垂直的統合化戦略と水平的統合化戦略に分けられる。前者としては、卸売業が生産段階へ進出する後方（川上）統合化戦略と小売段階へ進出する前方（川下）統合化戦略があり、また後者としては、同業者を対象とした同業種統合化戦略と異業種卸売業を対象とした異業種統合化戦略がある。これらの統合化戦略は提携や合併によってすすめられるものであり、また実際には商品・市場戦略と連動して展開されることが多い。成熟社会が進展するなかで異質化市場が形成され、また流通情報技術が急速に発達している今日、この統合化戦略はこれからの卸売業にとって重要な成長戦略行動として位置づけられてこよう。

(3) システム化による体質・機能の強化

卸売業が以上のような戦略的商品・市場管理の展開を確実に自らの成長に結びつけていくためには、それを支える経営のシステムと、それによる利益造出の体質をつくりあげていかなければならない。またそこにおいては、情報技術の積極的な導入・活用が重要な課題となってくる。

卸経営のシステム化領域には、計画、営業、物流、情報処理、財務・経理、さらには企業間連携などがあげられるが、ここでは特に今日の卸売業に求められているいくつかのシステム化課題に絞ってとりあげておきたい。

① 多面的な利益管理システムの確立

卸売業の利益に直接関係のある要素は、商品原価、販売・一般管理費、リベート等である。ここで問題となるのは、まず商品別の原価管理である。原価管理については、その設定を単なる納入原価だけではなく、変動費、固定者も加味した最低納入価格として把握するシステムを確立することが必要である。また、プロモーション・コスト、取引制度を加味した、得意先別利益、商品別利益、メーカー別利益の把握が、売上高との対比のなかでなされなければならないだろう。さらに、値引コスト、返品コストを重視したセールスマン別の利益管理システムも確立しなければならない。値引き販売が固定費の上昇よりもはるかに損益分岐点を高めることが明らかであるにもかかわらず、値引きの決定をセールスマンの自由裁量に任せている卸売業がまだ多いのが実情である。また、今日の多品種少量販売の傾向は必然的に返品を増大を招きやすく、この返品については単なる金額だけでなく、個数、頻度も合わせて把握することが重要である。

② 戦略的視点にたった商品管理システムの確立

今日の多品種少量化、あるいは小売業態多様化の時代に対応していくために、卸売業はこれまでに以上にきめの細かい商品管理システムを構築していかなければならない。

これまでの卸売業は主に売上高と粗利益高によって商品进行分类管理してきた。また、比較的大きな枠でそれらを分析するにとどまっていた。しかし、これからは、得意先毎に商品動向を細かく分

析していかなければならないし、売上高、粗利益高だけでなく、在庫金額、回転率、返品回数・金額といった物流面の商品実態分析も徹底していかなければならない。

しかもそれぞれが単品レベルで捉えられることが基本となる。それによって卸売業は、より戦略的なきめの細かい販売・販促活動、物流活動、そしてマーチャンダイジングを展開することが可能となってくるのである。

特にこの戦略的商品管理をしていくうえで重要となってくる項目は、売上金額と回転率から捉えた売れ筋商品・死に筋商品の把握、新製品の導入状況(配荷率、返り注文)、得意先別・商品別売上実績、あるいは在庫回転率と粗利益率からとらえた T & E (Turn and Earning) などであろう。

③ 徹底した低コスト・オペレーションの追求

今日の流通環境の変化は、卸活動にたいしても“小口化”“多様化”“迅速化”への要求を高めつつある。これに対応するために卸売業が今後特に留意していかなければならないことは、受発注から出荷・配送・請求・回収に至る一連のオペレーションにおいて、その生産性向上を徹底して追求するシステムを開発することである。

以下、そのためのポイントをいくつかあげておきたい。

a) セールスマン受注活動のシステム化

セールスマンの受注活動においては、オーダーブックや携帯用端末機などの情報機器を用いることによって書き込み作業を減らし、その合理化を図ることが必要である。また、回収活動を軽減するために、代金の銀行振込みを促進することも挑戦課題であろう。こうした受注、回収活動の効率化によって、セールスマンはより質的にレベルアップした、システム的な販売・販促活動を強化することが可能となってくる。

b) 受注・売掛・請求業務のシステム化

受注業務についてはセールスマンの受注活動の合理化に対応してコンピュータ処理化をすすめ、それによってリードタイムを短縮化していくことが必要である。また同時にこの受注データを仕入・出荷業務や売掛金・請求業務に連動させていくことによって、合理化を図り、トータル・システムの効率をあげていかなければならない。

また、売掛金・請求業務に関しては、できる限り事後処理を廃し、コンピュータによる事前処理ができるように伝票、処理方法の標準化をすすめることが重要である。伝票の標準化については、統一伝票化という一企業をこえたレベルで解決されなければならない問題ではあるが、卸売業にとっては重要なテーマであり、部分的には個別レベルで専用伝票対策をすすめていく努力も必要であろう。

c) 物流業務のシステム化

物流業務においてまず問題となるテーマは、多品種少量化時代に対応すべく“小ロット多頻度

配送”への物流体制の強化である。

消費者ニーズの多様化，そしてメーカーのシェア競争の激化によって，最近では新製品ラッシュの時代といわれるが，日通総合研究所の調査（昭和58年3月）結果をみても，大手413社の年当り販売品目増加率は平均7.6%に達しており⁴⁰⁾，また食品関係についてみた場合，昭和58年1年間で実に3,400品目の新製品が発売されたという⁴¹⁾。しかし一方，小売業は売場効率，在庫回転率の向上をめざして，思いきった在庫圧縮によるコスト削減を推進してきている。

こうした状況は必然的に小売店からの発注単位の小ロット化，配送の多頻度化傾向を強め⁴²⁾，卸売業の物流コストを引き上げることになる。例えば，受注単位の小ロット化は，在庫コストを高めると同時に，ピッキング，出荷の時間ならびに配送件数，配送所要時間を増大させ，物流効率の低下，人件費や配送コストの増加を招くことになる。また発注頻度の高まりは，伝票一枚当り売上高を減じ，伝票枚数を増やすことになり，情報処理コスト，人件費を高めることになる。このように，小売店の小ロット多頻度発注に対応するうえで，これまでの少品種多量販売に合わせて構築した物流システムでは機能的にもコスト的にも非常に効率が悪くなっており⁴³⁾，そこに多品種少量販売に対応した物流体制の構築が卸売業にとって重要な課題となってきている。また逆の見方をすれば，卸売業にとってこの多品種少量販売体制の確立は，かれらの商品政策，流通政策の展開手段として，また競争上の差別化手段として，重要な意味をもってくるといえよう。

この小ロット多頻度配送のための物流体制を構築するためには，倉庫については，従来のパレットを中心とした保管型のものだけでなく，小口保管，小口ピッキングのしやすいラックを導入したピッキング型設備を導入することが必要である。また，商品の回転数，発注単位によるロケーション別の在庫管理システムを導入しなければならないし，配送のリードタイムを短縮するための小型デポを新たに配置することも検討されなければならない。配送体制については自家用車と委託車を効率的に組み合わせることによって，配送サービス，配送効率のレベルアップを図ることも必要である。そしてこれらの体制をつくりあげていくためには，倉庫内の作業分析も必要だし，また出荷先，出荷商品・数量と配送車とをEDPによって連動させた配車計画のシステム化もすすめられなければならない。その他，バラ商品の梱包問題，納入先における検品問題，あるいは値付け作業，欠品防止，返品処理といった問題も解決していかなければならない。しかも，これらの活動に要するコスト分析を機能別に詳細に把握できるシステムを確立していかなければ

40) 湯浅和夫『多品種少量物流への挑戦』同文館，昭和59年10月，48—50頁

41) 日本経済新聞，昭和59年1月23日号

42) 東京都市圏交通計画協議会の第2回物資流動調査（昭和57年10～11月実施）によると，1都3県の全物資流動量は前回調査（昭和47年）に比べて8.8%減となったが，物資発生件数は大幅に伸びており，物資の小口化が著しくなっていることが明らかにされている。（日本経済新聞，昭和59年10月18日号）

43) 東京都商工指導所がまとめた「都内消費財卸売業における機能活性化要因調査報告書」（昭和58年3月発行）によると，配送コスト増加になっている企業は全体の90.4%，なかでも，大幅なコスト増を訴えている企業は32.5%にのぼっている。

ればならない。

このように、多品種少量配送体制を構築するためには実に多様な問題を解決・処理していかなければならないのであり、これらを総合的に効率よく推進していくためには、EDP化による情報処理の高度化が必須である。また、場合によっては同業者との共同化を図っていくことも必要になってこよう。

d) 売り方開発、売り場活性化のシステムづくり

業種から業態への転換をすすめる小売業は、卸売業にたいして、単に商品を物理的に提供することではなく、きめ細かい情報にもとづいた売り方開発、売り場活性化を個別提案してくれる機能を求めている。また卸売業としても、こうした販売・販促活動を展開することによって、価格競争を回避した収益力のある取引を展開することが可能となってくる。

この売り方開発、売り場活性化をすすめていくうえで重要なシステム化のテーマは、個別ニーズに対応しうる販促企画立案システムの確立とインスタ・マーチャンダイジング・システムの充実であり、また、情報サービス・システムの強化である。情報サービスの内容としては、単品売上実績(仕入原価ベースと販売価格ベース)、粗利益額・率、返品額・率、当該市場における売れ筋商品、あるいは在庫金額対粗利益率などの情報提供が要点となってくるだろう。

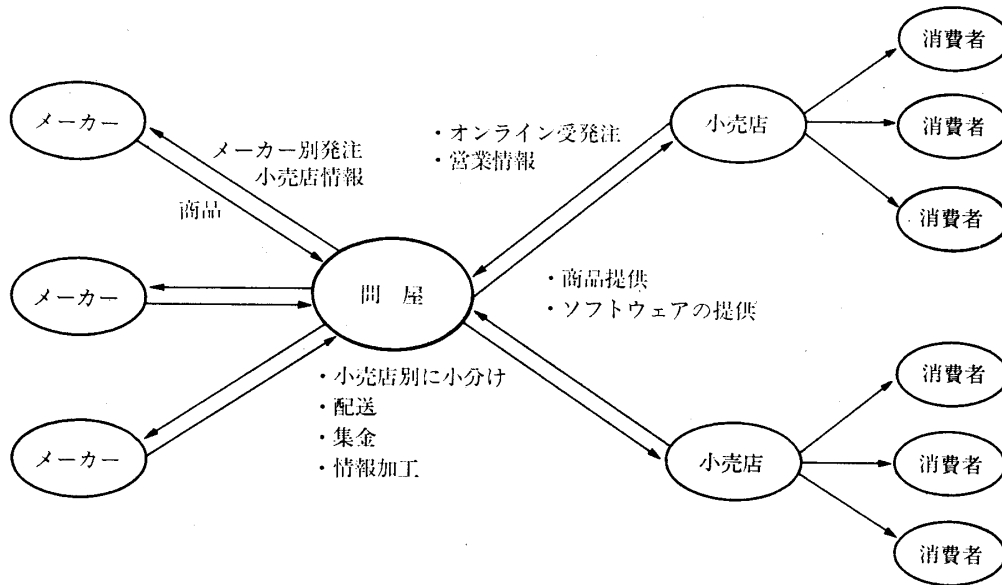
e) 情報システムの充実と情報ネットワークの構築

今日の情報・通信技術の発達には実にめざましいものがあり、ここきてその波は流通業の分野へも急速に波及しつつある。特に大規模小売業においては、POSシステム、あるいは本部と店舗間や本部と取引企業間とのオンライン・データ交換システムの構築といったように、この発達した情報・通信技術を積極的にとり入れはじめている。そして、受発注業務の効率化はもとより、店舗運営、マーチャンダイジング、さらには経営管理全般にわたる質的充実を着々と図りつつある。

一方、卸売業はこうした大規模小売業にたいして若干の遅れをとっているのが現状である。しかしこれまでも述べてきたように、自らの体質・機能を強化するために、EDPによる情報武装は卸売業にとって必須の課題であり、特に単品情報によるデータベースを充実し、諸活動の情報処理システムを開発していくことが急がれている。

また今日のVANの進展とともに、これからの卸売業のシステム化領域は、得意先、メーカー、金融機関、運送会社との企業間情報ネットワーク形成へと拡大していくことが予想され、この問題は今後の卸売業における企業戦略の重要な要素として位置づけられてこなければならない。すでに、VANにたいする卸売業の関心はとみに高まってきており、VAN業者の届出をした卸店も出ている。また通産省が窓口となって、卸売業者を中心メンバーとするVAN研究会も開催された。

表7 問屋主導型ネットワーク



(備考) 「情報システムの高度化と流通機構の変化に関する調査」
流通産業研究所 昭和59年3月, 83頁

このVANにたいする卸売業のねらいは、まずは受発注業務の合理化にあるが、将来はさらに、運送会社、金融機関ともネットワークを連結させ、配送システム、代金決済システムの効率化をすすめ、また得意先、メーカーへの情報サービス機能を向上することによって、取引関係力の強化を図っていくところに焦点がおかれていくべきであろう。

(4) 業態開発への発想と行動

① 卸売業における「業態」認識の重要性

わが国の一般卸売業を分類する場合、その規定要因は実に多様であり、分類呼称も数多い。表8はその例をあげたものである。もちろん、実際の卸売業はここにあげた特定の要因によって分類されるものではなく、いくつかの規定要因が含まれた複合形態になっている。

表8 卸売業の分類例

分類要因	分類例
取扱商品	産業財卸, 消費財卸/業務用品卸, 一般品卸/医薬品卸, 食料品卸
流通機構上の位置	一次卸, 二次卸/元卸, 中間卸, 最終卸
地理上の位置	中央卸, 地方卸/産地卸, 消費地卸/
規模	大規模卸, 中小規模卸
機能	全機能卸, 限定機能卸
品揃えの幅	総合卸, 専門卸
商圈規模	全国卸, 広域卸, 地域卸
販売方法	セールス巡回卸, 車積巡回卸, 現金卸, 通信販売卸
組織化	グループ卸 (水平的組織), 系列問屋 (垂直的組織)/VC卸, FC卸, 独立卸

ところで、このように多様に分類しうる卸売業であるが、最近、卸売業においても「業態」認識の重要性が高まってきている。

「業態」という概念は「特定の市場標的に適合すべく、重点的な機能統合ないし調整を行なった⁴⁴⁾形態」といわれている。また「問屋の業態とは、自社の戦略的目標を設定し、その目標にもとづいて各機能的要素別に方式を選択し、選択した方式を組み合わせ、結合させ、同時に経営資源的条件を整備、改善して、つくりあげる問屋の差別的経営体質をいう⁴⁵⁾」という業態の概念規定もある。前者は業態を「形態」としてとらえているのにたいして、後者はこれを「体質」として規定している。また前者は業態を「専門化」「特定化」の方向で認識しているようだが、後者は必ずしもそういった見方はしていないようである。また、これらの概念規定からすると、「業態」分類と先にあげたこれまでの卸売業の分類とどのように異なるのか、あるいは同じなのかが、いまひとつ不明確である。その意味では、この「業態」の概念は「現実にはかなりルーズに用いられて、明確さを欠く⁴⁶⁾きらいがある」ともいえる。

しかし、今日の卸売業において重要なことは、「形態」の問題は別として後者の概念規定において⁴⁷⁾ふれられている「目標、機能、経営資源を、計画的かつ戦略的に開発」していこうとする認識と行動である。すなわち、これまでの卸成長を支えてきた既存の商品や商圏、チャネルが大きく変動し、またそこに新しい機能発揮が卸売業に求められていることは事実である。また情報・通信技術の発達によって業界の垣根が曖昧となり、卸機能が他から侵蝕されつつあるなかで「卸売業は情報化の進展と共に限定機能の方向に向かざるを得なくなるのか、こんなことも一応予想されるところ⁴⁸⁾である」。さらに、メーカーの小売業あるいは消費者への直接接近の動きも見られはじめている。

こうした状況のなかで卸売業が今後も存続・成長していくためには、ここで改めて、市場（商圏、チャネル）と経営資源を分析・確認するなかで、自らの戦略ドメイン（生存領域）を規定し、それに適応する戦略、機能、システムを強化し、差別的専門性を発揮していくことである。そういう意味での「業態」の認識とその開発行動が今日の卸売業に求められているのである。

なお、卸売業の具体的な業態パターンはいくつか示されているが、⁴⁹⁾現実には「複数の業態的萌芽

44) 流通問題研究協会『卸売流通構造基礎調査(Ⅰ)——卸業流通構造と卸売行動の変化——』昭和56年3月46頁

45) 流通政策研究所編、前掲書、82頁

46) 流通問題研究協会、前掲書、46頁

47) 流通政策研究所編、前掲書、83頁

48) 岩澤孝雄、前掲稿、7頁

49) 卸売業の業態パターンとして流通政策研究所は次の15をあげている。

- ① ナショナル・タイプ・ホールセラー（全国型総合問屋）
- ② リージョナル・タイプ・ホールセラー（広域型総合問屋）
- ③ スペシャリティ・ホールセラー（専門問屋）
- ④ コンビニエント・ホールセラー（便利問屋）
- ⑤ ワゴン・ディストリビューター（車積巡回問屋）
- ⑥ キャッシュ・アンド・キャリー・ホールセラー（現金持帰り問屋）

を包括する複合的業態⁵⁰⁾としての特徴をもった卸売業も多くでてこよう。なお、この「業態」認識は比較的総合力に欠ける卸店にとって、より重要な問題と考えられるが、その点については、一次卸より二次卸の方がやや業態開発に積極的だ⁵¹⁾という調査結果によって示されている。

② サービス・マーチャンドライザー

サービス・マーチャンドライザーは近年、アメリカにおいて急成長している卸業態の一つである。

“サービス”という言葉は広い意味をもっているが、このサービス・マーチャンドライザーでの“サービス”の意味は、英米語としてのサービスの意味である「他人のためになること」だといえよう。⁵²⁾

このサービス・マーチャンドライザーは、もともとラック・ジョバーとしての卸業態であったものだが、「1950年代後半、ラック・ジョバーのなかで、取引単位をケース・ロット以下まで小口化することによって近代流通業者として成長した企業が、それまでもたれていた小規模のラック・ジョバーというイメージを払拭しようとして、自らをサービス・マーチャンドライザーと称するようになった⁵³⁾」ものである。このサービス・マーチャンドライザーの活動内容は、“GM (ゼネラル・マーチャンドライズ) や HBA (ヘルス・アンド・ビューティエイズ) をバラ単位で取扱い、主としてスーパーマーケット (食料品系スーパー) や CVS あるいはドラッグストアを取引対象として、売場の一括管理を請け負い、その活性化を実現するために必要な一連のマーチャンドライジング・サービスをトータルシステムとして提供し、そのサービスの対価を納価に上乗せして利益を確保するもの”といえる。また、“単品情報データをベースに高度な情報処理システムをもった、情報装備卸売業”の一つの典型ともいえる。

わが国とアメリカでは、流通環境、取引慣習が異なり、卸流通構造・システムが違う。また小売構造、小売業態も必ずしも同様でない。したがって、この業態がわが国においてもアメリカのように独立した業態としてどこまで発達していくかは疑問であるが、このサービス・マーチャンドライザーが売り物にしているコンセプト、システムは、特に現代の多品種少量販売、小ロット多頻度配送の時代に対応していくうえで、わが国卸売業にも大いに参考となるところであろう。

- ⑦ ラック・ジョバー・ホールセラー (店頭販促問屋)
- ⑧ サプライ・ディストリビューター (調達代行問屋)
- ⑨ ボランタリー・ホールセラー (ボランタリー問屋)
- ⑩ フランチャイズ、ホールセラー (フランチャイズ問屋)
- ⑪ プラニング・ホールセラー (商品企画問屋)
- ⑫ プロセス・ホールセラー (加工問屋)
- ⑬ インフォメーション・ホールセラー (情報問屋)
- ⑭ メール・オーダー・ホールセラー (通信販売問屋)
- ⑮ セールスカンパニー・ホールセラー (販社問屋)

流通政策研究所編、前掲書、122—134頁

50) 流通問題研究協会、前掲書、49頁

51) 流通問題研究協会、同上書、47—48頁

52) 前田勇『サービスの科学』ダイヤモンド社、昭和57年3月、10頁

53) Robert Bull, The Service Merchandising System of Marketing, The National Association of Service Merchandising, 1979, pp. 11—12.

(5) 経営体質の整備・強化

これまで、卸経営における現代的経営視点と、そこにおける基本課題をいくつかまとめてきたが、最後に経営内部の問題をとりあげたい。これまでのべてきた課題を解決するためには、卸売業は何よりもまず、自らの内部体質を固めていくことが第一だからである。

① 経営理念の確立

卸売業は、もはやただ単に商品やサービスを売るだけではその存在を認められない。企業としての経営理念、コンセプトが受け入れられなければ、真の意味の存在価値を獲得することはできない。

これからの卸売業の経営理念は、地域に密着したものでなければならない。また専門性の強味を明確にしたものでなければならない。そして全従業員が共通に問題意識をもつようなものであるべきだろう。

そして、こうした考えのもとにつくられた経営理念が取引先から認められるためには、全従業員の卸商人としての感情・個性の発揮と社会的使命感に燃えた役割認識が必須である。そしてトップの旺盛な企業家精神と、企業の具体的行動指針となる長期計画が、それらを支えるのである。

卸固有の機能領域が不明確になりつつある今日、この経営理念の確立とそれを受け入れてもらうための全社一丸となった行動力は、いまの卸売業に何よりも求められていることであり、それはまた、企業体質転換への鍵を握るものである。

② 個人企業体質の問題点克服

卸売業は元来、個人企業としての色彩を強くもっており、これまでオーナーとしての経営者の個性と能力によって企業が運営され、またそれが企業の強味にもなっていた。しかし、今日の環境変化においては、この個人企業的色彩が逆に弱味となる状況が生まれつつある。すなわち、これまでの過去の延長線上では考えられない今日の環境変化においては、個人の経験的判断能力では及ばない状況が多く発生してきており、結果として誤った判断、あるいは対応に遅れる判断がなされやすいからである。また、その個人がいなくなった時、荒海の中で舵を失った舟のごとく、組織は急速にそのまとまりを失いやすいのも、個人的色彩の強い企業の弱味である。「もしその偉大な指導者がいなくなれば、組織はどうなるのか。その戦略的革新を個人型企業家精神に依存する限り、この問題への解答は深い霧の中にある⁵⁴⁾」のである。

また、個人企業的色彩の強い卸売業は、当然のことながら同族経営志向もつよい。卸売業のトップ交代は、その80%が同族者への引継ぎだといわれており、なかでも二世への交代が多い。

卸売業の場合、こうした個人企業的色彩や同族経営志向は必ずしも悪いとはいえない。むしろ多くのメリットをもっている。しかし、問題は個人の能力であり、それが保証されない場合には、企業は急激に衰退への歩みを始める危険がある。反動が大きいのである。

54) 田村正紀, 前掲書, 50頁

したがって、企業は人材の育成はもちろん、目標管理の徹底、TQCを核とした科学的な管理体質を醸成することによって、この個人企業的色彩、同族経営志向の問題点を克服していかなければならない。

③ 長期的視点にたった人材の育成・活性化

卸売業がシステム化を促進し、環境への適応力を高め、そのなかで活動のコスト効率を向上させていくためには、体力、精神力だけでない新しい資質をもった人材の確保が必要である。

そのためにまず重要なことは、長期計画にもとづいて、計画的、連続的に採用をおこなっていくことである。人材は一朝一夕にできるものではないからである。また、毎年採用することが困難な場合でも1～2年の節目のなかで、確実に将来の幹部候補生を採用して、企業の安定成長を支える人材基盤を築きあげていく必要がある。

人材育成・活性化においても一つ重要なことは、教育投資である。従業員にたいして、使命観をうえつけるとともに、目標意識の徹底と、それに向っての自己管理能力、科学的分析を高める自社独自の総合的なプログラムが必要である。OJTにたよった精神論、体力論を中心とした教育では、これからの環境変化に適応する卸活動を支える人材は育たないのである。

また、給与体系の見直しも人材育成・活性化における重要な要素である。終身雇用、年功序列をベースとした不明瞭な給与体系では、若い人の意欲を高めることは困難であり、かれらに自己啓発を期待することもできない。これからは、能力給を積極的に導入した給与体系を公開し、公平無私の人事考課をすすめることが不可欠であろう。

非日常性を経営行動の中に適宜くみ入れることも人材育成・活性化において重要であろう。すなわち、例えば競争行動において、またセールス・インセンティブにおいて、あるいは人事、組織の面において、これまでの日常的な考え方から離れた思いきった発想による展開を試みに実施することである。

その他、「結果」ではなく「プロセス」を重視する管理、評価や、「減点主義」ではなく「加点主義」による評価も、特に今日のように変化の激しい環境においては重要な人材育成、活性化の要点となってくるだろう。

④ 財務体質の強化

今日の卸売業をみていると、財務体質を極端に弱めて廃業、倒産に追こまれる卸店が多くみられる。その主な原因は、消費の停滞、あるいは小売構造の変化からくる商圈基盤、得意先基盤の弱体化などであるが、一方、逆にこの苦境、変化を成長の機会としてとらえ、財務体質をさらに増強する卸店もでてきている。すなわち、今日の卸売業においては、機能格差、人材格差だけでなく、財務力格差による二極分化が進行している。

今後、卸売業が成長を果たしていくためには、情報、物流を中心としたシステム開発、小売業態

に対応する機能強化、さらにはそれを支える人材の強化が必須課題となってくるが、それらはいずれも投資を要するものばかりであり、そこにおいて財務力の弱さは、そのまま直接、企業間格差を生み出していくことになる。しかし、これほど重要な問題であるにもかかわらず、卸売業のなかには旧態依然として「財務イコール会計」という認識にとどまっているところが多い。

卸売業としては、早急に現在の財務上の問題点を洗い直し、資本調達力の強化ならびに資本の効率的運用のための研究を深くほり下げる必要がある。また、企業の日常活動のなかで、財務への関心をもたせるための管理資料の整備を図っていかなければならない。

むすびにかえて

本稿においては、一般消費財卸売業に焦点をあて、その経営環境をとらえるなかで、卸売業における構造変化の実態、ならびに現代的経営視点とそこにおける基本的課題をまとめてみた。内容からも明らかなように、今日の卸経営はこれまでにない厳しい環境におかれており、それ故、今後多くの企業が経営機能を失っていくことも予想される。しかし、そこにおいて重要なことは、変化をおそれず、積極的に「試行錯誤」をくり返していく企業の情熱であろう。いま、アメリカにおいて“T. E. management”（トライ・アンド・エラー・マネジメント）が唱われているが、今日の卸売業にとっても、まさにこうした経営姿勢が重要である。この「試行錯誤」をくり返しながら、自社の専門性の柱を組み立てていくことである。そして、得意先のベネフィット、メーカーのベネフィットからみて、価値ある専門性を発揮するための戦略を構築し、情報武装化を高めるなかで有効機能を発揮していくことが、これからの卸存続、成長への重要な鍵だといえよう。

以上