

# 高度経済成長期の流通機構

加藤 義忠

## 1 はじめに

1945年8月に第2次世界大戦が終了するが、その後しばらくは日本経済の戦後復興の時期が続く。とりあえず、鉄鋼と石炭の増産を軸にした傾斜生産方式やアメリカの資金援助などによって経済復興に努めるが、1950年に勃発した朝鮮戦争のいわゆる特需等に促進されて国内外の市場が拡大し、日本経済は戦前水準を回復する。そして、アメリカとのかかわりを深めながら、わが国経済はさらなる発展をめざす。そのために、独占企業は主としてアメリカから技術を導入して設備の近代化に乗り出したが、これは1952年の企業合理化促進法によって支援された。合理化・近代化の投資は、電力や鉄鋼や石炭等の基礎的部門から造船、電機を中心とする機械工業や硫酸などの化学工業に広がり、さらに自動車工業、電子工業、合成樹脂・合成繊維工業等の新興部門にもおよんだ。この結果、生産過剰気味となり、輸出の停滞や外貨危機もあわさって1954年には不況に見舞われたが、この不況は大企業の協定、合同、系列化に格好の機会をあたえるものでもあった。かくして、ここに独占資本や金融資本グループの戦後的な発展の基盤が確立された<sup>1)</sup>。

---

1) 森下二次也『現代の流通機構』世界思想社、1974年9月、149-150ページ、山崎隆三『近代日本経済史の基本問題』ミネルヴァ書房、1989年4月、276ページ。ちなみに、終戦直後のわが国の生産力は戦前(昭和10-12年の年平均)の5分の1程度、

ともあれ、1955年を起点として高度経済成長が始まるわけであるが、1960年代に技術革新の投資が本格化し、日本経済はGNP(実質)で年平均10%を超える高い成長を持続する<sup>2)</sup>。この高度経済成長は石炭から米系メジャーズ供給の石油へのエネルギー転換に支えられて達成された面もつものだから、1973年秋に発生した第1次石油危機のわが国経済への衝撃はとりわけ大きく、これを契機に1970年をすぎたあたりからかげりをみせていた高成長は終焉をむかえる。

高度経済成長期を一般的に特徴づけるものは、日本資本主義が重化学工業を軸に技術革新投資を本格化させ、生産力を全面的に発展せしめ、繊維製品中心から重化学工業製品中心に輸出構造を切り替えながら、主として独占企業あるいは大企業に高蓄積をもたらしたということである。しかし、このような高蓄積は公害や都市問題・過疎問題などの負の結果を生み出しながらなされたものであることを忘れてはならない。われわれの生活様式の変容と深くかかわる消費財においても大きな変化がみられ、家電や自動車などの耐久消費財部門のみならず、合繊や医薬品や加工食品などの諸分野でも新しい製品が大量に産出された。他方、市場面では上記のような生産力の発展それ自体ならびにそれにもとづく膨大な雇用創出とある程度の実質所得の上昇によって、巨大な国内市場が創出された<sup>3)</sup>。しかも、この高度経済成長期は国際的なかわりにおいてみれば、戦前・戦中期の入超すなわち外資依存構造から出超すなわち資本輸出構造への転化ととらえるこ

---

消費財生産では30%、生産財生産では約10%に落ちていた(狭間源三「日本産業の蓄積機構」狭間源三編『現代日本産業論』法律文化社、1973年3月、267ページ)。

2) 狭間源三、同上論文、274ページ。

3) 中野 安「現代日本資本主義と流通機構」糸園辰雄・中野 安・前田重朗・山中豊国編『現代日本の流通機構』(森下二次也監修『講座・現代日本の流通経済』第3巻)大月書店、1983年11月、7ページ、山本義彦編著『近代日本経済史』ミネルヴァ書房、1992年6月、154-158ページ。なお、この期に労働者1人当たりの粗鋼生産高は約4倍になり、製造業常用労働者の実質賃金は約2倍になった(山崎隆三、前掲書、279ページ)。

とができる<sup>4)</sup>。

如上のごとく、高度経済成長期にわが国の生産構造は大きく変化し、この変化に基本的に規定されて流通機構も大きな変貌をとげる。たとえば、小売部門におけるスーパーマーケットの急成長、卸売部門における商社の巨大化と総合化、独占企業によるマーケティング活動の展開といった戦後段階を特徴づけるドラスチックな変化が生じたのであるが、その変化の特徴を解明するのが本稿の課題である。

## 2 商業の大規模化と近代化

終戦直後のわが国流通機構は、戦禍の影響によって壊滅に近い状態にあったといつてよいが<sup>5)</sup>、その後しばらくして多分に非近代的な特徴を有する戦前段階的な流通機構が再生する<sup>6)</sup>。しかし、高度経済成長期にはいり、商業は上記のような高度経済成長の一般的な性格に基本的に規定され、大きな流れとしては大規模化、近代化の傾向を示し始めたといえることができる<sup>7)</sup>。しかも、これは販売額の大規模商業資本あるいは独占的商業資本へのいっそうの集中化、換言すれば大規模商業資本あるいは独占的商業資本の流通支配のいっそうの強まりをともないながら進んだ。

### (1) 商店数・従業者数・販売額の推移

まず、高度経済成長期における商業の発展を商店数、常時従業者数、年間販売額の推移をみることによって大まかに確認しておこう。

---

4) 山崎隆三，同上書，274ページ。

5) 1945年の百貨店の実質売上高は戦前のピーク時の1938年の30%であり，売場面積では43%，従業員では29%程度であった（中野 安「小売業」産業学会編『戦後日本産業史』東洋経済新報社，1995年11月，660ページ）。

6) 前田重朗「百貨店の再編成」糸園辰雄・中野 安・前田重朗・山中豊国編，前掲書，116ページ，中野 安，同上論文，658ページ。

7) 森下二次也，前掲書，134ページ。

表1は、商店数の長期的な推移を示したものである。1967年5月に産業分類の改訂がなされたという技術的な理由から、1968年の卸売業の商店数に大きな減少が生じたものの、総じていえば高度経済成長期には全体としての商店数は傾向的に増加したといっている。もっとも、高度経済成長期の終盤には経済成長のかげりを反映して、商店数の伸び率は小さくなっていた。しかも、商店数の増加率をみれば、卸売業の方が小売業よりも相対的に大きかったので、卸売業の商店数構成比はこの期を経過して若干高まった。ちなみに、農林水産業を除く部門別事業所構成比をみれば、第2次産業が1960年の20.8%から1969年には23.0%に比重を高めたのになお、商業部門のそれはこの期に50.3%から48.0%に若干低下したが、それでもなお大きな割合を占めていた<sup>8)</sup>。

表1 商店数および増加率、構成比の変化

	商店数(千店)			増加率(%)			構成比(%)		
	全体	卸売	小売	全体	卸売	小売	全体	卸売	小売
1952年	1,221	145	1,076	—	—	—	100	11.9	88.1
54	1,356	174	1,182	11.1	20.0	9.7	100	12.8	87.2
56	1,381	180	1,201	1.8	8.0	1.8	100	13.0	87.0
58	1,437	193	1,244	4.1	7.2	3.6	100	13.4	86.6
60	1,514	226	1,288	5.4	17.1	3.5	100	14.9	85.1
62	1,495	223	1,272	△1.3	△1.3	△1.3	100	14.9	85.1
64	1,534	229	1,305	2.6	2.7	2.6	100	14.9	85.1
66	1,663	287	1,376	8.4	25.3	5.4	100	16.8	83.2
68	1,672	240	1,432	0.6	△16.4	4.7	100	14.3	85.7
70	1,727	256	1,471	3.2	6.7	2.7	100	14.8	85.2
72	1,755	259	1,496	1.6	1.2	1.7	100	14.8	85.2

(出所) 1952年から実施されている『商業統計』より作成。

表2は、常時従業者の高度経済成長期における増加率と構成比の変化を示したものであるが、ここでも上でみた商店数の推移とほぼ同様に、増加傾向があらわれている。なかでも、卸売業においてそれは顕著であり、その結果高度経済成長期の初め頃には卸売業と小売業の常時従業者数の割合

8) 通商産業大臣官房調査統計部編『わが国の商業』(1969)通商産業調査会、1970年3月、4ページ。

表2 常時従業者数および増加率、構成比の変化

	常時従業者数 (千人)			増加率 (%)			構成比 (%)		
	全体	卸売	小売	全体	卸売	小売	全体	卸売	小売
1952年	3,159	869	2,290	—	—	—	100	27.5	72.5
54	3,807	1,130	2,677	20.5	30.0	16.8	100	29.7	70.3
56	4,294	1,293	3,001	12.8	14.4	12.1	100	30.1	69.9
58	4,824	1,551	3,273	12.3	20.0	9.1	100	32.2	67.8
60	5,417	1,928	3,489	12.3	24.3	6.6	100	35.6	64.4
62	5,679	2,129	3,550	4.8	10.4	1.7	100	37.5	62.5
64	6,335	2,524	3,811	11.6	18.6	7.4	100	39.8	60.2
66	7,235	3,042	4,193	14.2	20.5	10.0	100	42.0	58.0
68	7,343	2,697	4,646	1.5	△11.7	10.8	100	36.7	63.3
70	7,787	2,861	4,926	6.0	6.1	6.0	100	36.7	63.3
72	8,149	3,008	5,141	4.6	5.1	4.4	100	36.9	63.1

(出所) 同上統計より作成。

はほぼ30%と70%だったのが、高度経済成長期の終わり頃には37%と63%になった。なお、部門別の従業者構成比の変動をみると、農林業が1959年には36.0%であったのが、1968年には21.0%へと大きくその比重を低落させた。これにたいして、製造業は同期に19.5%から25.7%へ大いに比重を高めたが、商業部門も製造業ほどではないけれども、14.7%から18.2%へとその割合を高めた<sup>9)</sup>。

表3は、この期の年間販売額およびその構成比や増加率の推移を示したものである。この表から、この時期の急角度での経済成長を反映して販売高が卸売業、小売業とも大きく伸張したことが分かる。その伸び率は、卸売業では高度経済成長期の前半に相対的に大きかったのにたいして、小売業ではその後半に比較的大きかったが、いずれにせよ、この時期をとおしての伸び率は小売業の方が少し大きかったから、1960年に卸売業販売額の割合が81.1%、小売業販売額のそれが18.9%であったのが、1972年にはそれらは79.1%と20.9%となり、高度経済成長期をへて小売業の比重が少々高くなった。

9) 同上書、7ページ。

表 3 年間販売額および構成比、増加率の推移

	1960年	62年	64年	66年	68年	70年	72年
	(百万円)	(百万円)	(百万円)	(百万円)	(百万円)	(百万円)	(百万円)
年間販売額	合計 22,783,660	33,662,528	47,179,658	62,765,927	79,324,019	110,104,331	135,072,778
	卸売 18,468,273	27,473,567	38,830,071	52,082,304	62,816,763	88,330,893	106,780,082
	小売 4,315,387	6,148,961	8,349,588	10,683,623	16,507,256	21,773,438	28,292,696
構成比	卸売 81.1(%)	81.6(%)	82.3(%)	83.0(%)	79.2(%)	80.2(%)	79.1(%)
	小売 18.9	18.4	17.7	17.0	20.8	19.8	20.9
増	合計 29.9	47.7	40.3	33.0	26.4	38.8	22.7
加	卸売 32.0	48.8	41.3	34.1	20.6	40.6	20.9
率	小売 21.6	42.5	35.8	28.0	54.5	31.9	29.9

(出所) 通商産業大臣官房調査統計部編『わが国の商業』(1971～1975) 通商産業調査会より作成。

以上で、高度経済成長期における商店数と常時従業者数と年間販売額の長期的な推移をごく簡単にみ、商業の一般的な状況をたしかめた。次に、商業の内部にもう少し立ち入り、商業の変化の特徴を分析することにしよう。

## (2) 商業の大規模化と近代化

表 4 は同時期の常時従業者規模別商店数構成比の推移をみたものであるが、ここには商業経営の大規模化の傾向があらわれている。たとえば、零細規模店が停滞的であるのにならして、大規模店の増加が目立ち、その結果常時従業者10人以上の商店の割合が、卸売業と小売業の合計では1958年の4.4%から1972年には7.6%へ、卸売業では同時期に21.0%から28.2%へ、小売業では1.8%から4.2%に増えた。それと同時に、ごく少数の大規模商業に販売額がいつそう集中され、大規模商業の流通支配力がさらに強まったことが分かる。たとえば、常時従業者100人以上の卸売業の販売額構成比は1958年には30.6%、1962年には38.5%であったが、それが1968年には42.7%、1970年には43.5%、1972年には45.4%という具合に一貫して増えていった。他方、常時従業者50人以上の小売業の販売額構成比は1958年には11.8%であったが、1962年には15.4%に増え、そして1968年には20.4%とピークに達し、1970年には20.4%とそのピークを維持した後、1972年には19.6

表4 常時従業者規模別商店数の増加率と構成比の推移

常時 従業者規模	増				加				率				構				成				比								
	1958年 ～60年	60～ 62年	62～ 64年	64～ 66年	66～ 68年	68～ 70年	70～ 72年	58年	60年	62年	64年	66年	68年	70年	72年	1958年 ～60年	60～ 62年	62～ 64年	64～ 66年	66～ 68年	68～ 70年	70～ 72年	58年	60年	62年	64年	66年	68年	70年
合計 (飲食店を除く)	5.4	△1.3	2.6	8.4	0.6	3.3	1.6	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	5.4	△1.3	2.6	8.4	0.6	3.3	1.6	64.6	64.6	64.6	63.5	61.2	59.7	57.6	55.9
1～2人	6.1	△1.0	0.7	4.4	△1.9	△0.2	△1.5	64.0	19.8	19.8	19.8	19.8	19.8	19.8	6.1	△1.0	0.7	4.4	△1.9	△0.2	△1.5	19.8	19.8	19.8	19.8	20.6	21.4	22.5	23.3
3～4人	△4.5	△3.5	3.7	14.1	4.3	8.9	4.9	21.8	8.5	8.5	8.0	9.8	9.8	9.8	△4.5	△3.5	3.7	14.1	4.3	8.9	4.9	10.5	10.5	10.5	11.2	11.8	12.4	13.2	
5～9人	13.4	△4.7	5.7	16.2	5.5	8.5	8.0	3.0	6.6	6.6	4.4	3.0	3.0	3.0	13.4	△4.7	5.7	16.2	5.5	8.5	8.0	3.5	3.5	3.5	4.4	4.5	4.6	4.7	
10～19人	21.8	7.1	10.6	16.5	3.4	6.6	4.4	3.0	6.6	6.6	4.4	3.0	3.0	3.0	21.8	7.1	10.6	16.5	3.4	6.6	4.4	0.8	0.8	0.8	1.1	1.2	1.2	1.3	
20～29人	29.4	15.1	15.6	18.5	1.8	7.6	5.5	0.7	1.8	1.8	8.4	6.0	0.4	0.5	29.4	15.1	15.6	18.5	1.8	7.6	5.5	0.5	0.6	0.7	0.8	0.8	0.9	0.9	
30～49人	41.5	20.9	20.5	20.1	1.8	8.4	6.0	0.4	1.8	1.8	8.4	6.0	0.4	0.5	41.5	20.9	20.5	20.1	1.8	8.4	6.0	0.4	0.5	0.7	0.8	0.8	0.9	0.9	
50～99人	47.5	28.1	29.8	22.3	2.3	10.1	4.4	0.2	2.3	2.3	10.1	4.4	0.2	0.2	47.5	28.1	29.8	22.3	2.3	10.1	4.4	0.2	0.2	0.3	0.4	0.4	0.5	0.5	
100人以上	42.4	38.7	46.0	20.3	1.1	6.6	5.5	0.1	1.1	1.1	6.6	5.5	0.1	0.1	42.4	38.7	46.0	20.3	1.1	6.6	5.5	0.1	0.1	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	
卸売業計	17.3	△1.2	2.6	25.3	—	6.9	1.3	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	17.3	△1.2	2.6	25.3	—	6.9	1.3	27.5	27.5	27.5	27.2	26.4	27.4	28.2	28.5
1～2人	27.0	△3.5	△5.5	34.8	—	△0.1	△3.7	25.4	9.5	9.5	12.3	1.6	24.7	23.0	27.0	△3.5	△5.5	34.8	—	△0.1	△3.7	25.4	27.5	27.5	27.2	26.4	27.4	28.2	28.5
3～4人	9.3	△5.4	△0.2	25.9	—	12.3	1.6	24.7	9.5	9.5	12.3	1.6	24.7	23.0	9.3	△5.4	△0.2	25.9	—	12.3	1.6	23.0	23.0	22.0	21.4	21.5	21.7	22.8	22.9
5～9人	11.7	△3.4	4.1	21.5	—	6.2	2.0	14.1	6.2	6.2	4.8	4.0	3.6	3.8	11.7	△3.4	4.1	21.5	—	6.2	2.0	14.1	14.1	14.9	15.6	14.8	16.0	15.9	16.0
10～19人	25.7	3.9	8.0	18.7	—	4.8	4.0	3.6	4.8	4.8	4.8	4.0	3.6	3.8	25.7	3.9	8.0	18.7	—	4.8	4.0	3.6	3.8	4.3	4.7	4.5	5.1	5.0	5.2
20～29人	37.4	18.6	17.6	22.3	—	5.5	6.8	2.0	5.5	5.5	5.5	6.8	2.0	2.4	37.4	18.6	17.6	22.3	—	5.5	6.8	2.0	2.4	2.9	3.3	3.2	3.6	3.6	3.8
30～49人	46.3	27.0	30.9	24.0	—	6.3	5.6	0.9	6.3	6.3	6.3	5.6	0.9	1.2	46.3	27.0	30.9	24.0	—	6.3	5.6	0.9	1.2	1.5	1.9	1.9	2.2	2.1	2.2
50～99人	43.4	42.2	54.2	21.8	—	4.3	7.4	0.4	4.3	4.3	4.3	7.4	0.4	0.5	43.4	42.2	54.2	21.8	—	4.3	7.4	0.4	0.5	0.7	1.0	1.0	1.0	1.0	1.1
100人以上	3.5	△1.3	2.6	5.4	—	2.7	1.7	100.0	2.7	2.7	2.7	1.7	100.0	100.0	3.5	△1.3	2.6	5.4	—	2.7	1.7	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
小売業計 (飲食店を除く)	4.9	△0.8	1.1	2.5	—	△0.2	△1.4	70.0	71.0	71.0	71.0	71.0	71.0	71.0	4.9	△0.8	1.1	2.5	—	△0.2	△1.4	70.0	71.0	71.0	71.0	70.3	68.3	63.9	62.0
1～2人	△7.0	△3.1	4.5	11.8	—	8.4	5.5	21.4	19.2	19.2	19.2	19.2	19.2	19.2	△7.0	△3.1	4.5	11.8	—	8.4	5.5	21.4	19.2	19.2	19.2	20.4	21.3	22.5	23.3
3～4人	14.5	△5.6	6.8	12.8	—	8.0	10.8	6.8	7.6	7.6	7.6	7.6	7.6	7.6	14.5	△5.6	6.8	12.8	—	8.0	10.8	6.8	7.6	7.6	7.5	8.1	9.2	9.6	10.5
5～9人	28.8	12.1	14.2	13.5	—	7.0	6.8	1.3	1.6	1.6	1.8	1.8	1.8	2.0	28.8	12.1	14.2	13.5	—	7.0	6.8	1.3	1.6	1.8	2.0	2.2	2.6	2.7	2.8
10～19人	37.4	19.1	23.4	17.6	—	11.7	7.4	0.3	0.3	0.3	0.4	0.3	0.3	0.5	37.4	19.1	23.4	17.6	—	11.7	7.4	0.3	0.3	0.4	0.5	0.5	0.6	0.6	0.7
20～29人	51.9	26.4	26.8	15.7	—	13.4	4.8	0.1	0.2	0.2	0.2	0.3	0.3	0.3	51.9	26.4	26.8	15.7	—	13.4	4.8	0.1	0.2	0.2	0.3	0.3	0.4	0.4	0.4
30～49人	50.9	31.4	26.8	17.7	—	18.3	2.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	50.9	31.4	26.8	17.7	—	18.3	2.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2
50～99人	40.1	30.0	23.8	15.6	—	11.4	2.0	0	0	0	0	0	0	0	40.1	30.0	23.8	15.6	—	11.4	2.0	0	0	0	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
100人以上	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

(出所) 同上書 (1969～1975) より作成。

%と少しさがったものの、比較的に高い水準を維持していた<sup>10)</sup>。このことにも、注意をむけなければならない。

みられるように、売上高の大規模商業への集中化すなわち大規模商業資本の流通支配の増強を内包しながら進行した商業経営の大規模化は、たんに商業経営の規模が大きくなったというだけではなく、商業経営における法人組織の割合の増加や常時従業者中の雇用従業者の比重の増大等にあらわれているように、商業の近代化をとめないながら進行した。たとえば、従業者を雇わず個人事業主と家族従業者だけで営業している個人商店いわゆる生業店（乙商店）の割合は、1958年に卸売業では28.6%、小売業では80.4%であったが、1968年には25.4%と76.6%となり、かなり減少した<sup>11)</sup>。また、個人商店の割合も1960年に卸売業では51.4%、小売業では89.8%であったのが、1966年には45.9%と87.3%、1972年には37.6%と82.2%となり、一貫してその割合を低下させた<sup>12)</sup>。このことは、その分だけ法人商店の割合が高まり、商業経営は近代的性格を増していったことを意味する。それだけではなく、常時従業者のなかで常時雇用従業者の比重が傾向的に高まった。その比重は1960年に卸売業では75.7%、小売業では33.4%であったが、それらは1968年には80.8%と42.0%となり、さらに1972年には82.4%と48.3%に高まった。この点にも、商業の近代化の進展が投影されている<sup>13)</sup>。

商業の大規模化や近代化によって、商業経営の販売効率いわゆる「生産」

---

10) 通商産業大臣官房調査統計部編『わが国の商業』（1971）1972年4月、15ページ、通商産業大臣官房調査統計部編『わが国の商業』（1973）1974年3月、14ページ、通商産業大臣官房調査統計部編『わが国の商業』（1975）1976年11月、14ページ。

11) 通商産業大臣官房調査統計部編、前掲書（1969）67ページ、同上書（1971）78ページ。

12) 同上書（1969）18ページ、通商産業大臣官房調査統計部編、前掲書（1975）25ページ。

13) 通商産業大臣官房調査統計部編、前掲書（1971）7ページ、同上書（1975）7ページ。



性も顕著な高まりをみせた。たとえば、1954年から1968年までの1店当たりの実質販売額は卸売業では約4倍、小売業では約2.8倍、同期の従業者1人当たりのそれは卸売業では約2.4倍、小売業では約2.1倍に高まった<sup>14)</sup>。しかしながら、商業経営の近代化が十分に達成されたということではできない。卸売部門よりも小売部門、なかでも生鮮食料品の小売分野においてはとりわけそうであった。このことは、前記のように個人商店とくにいわゆる生業店の割合が漸減したとはいえ、なお大きな割合を占めていたことからもうかがい知ることができるが、さらに小売業の休日と営業時間をみても、そのことが分かる。たとえば、小売業の59%が10時間以上の営業時間であり、また休日のない小売業が23%も占めていた。一般に、小規模な小売業ほど悪条件で営業しているといっているが、常時従業者100人以上の小売業でも10時間以上のものが22%、休日のないものが15%にもなっていた<sup>15)</sup>。

ちなみに、流通経路の迂回性・多段階性はたしかに高度経済成長期には短縮化の傾向をみせたが<sup>16)</sup>、しかし卸売業販売額と小売業販売額の比率いわゆるW/R比率は、重化学工業を軸とする生産力の全面的な発展に流通機構の近代化が追いつかなかったことや総合商社の存在の大きさ等もあって、この期を経過してもほとんど変わらなかった。たとえば、W/R比率は戦前の1931年には3.81であったが<sup>17)</sup>、表3から分かるように量産体制の確立した高度経済成長期の1960年には4.28になり、しばらくほぼ4ポイント台で推移した後、1972年には3.77となる。

いずれにせよ、このような不十分性を残すものであったけれども、高度経済成長期にわが国の商業は近代化の傾向を示すにいたったことはたしかである。このことは、資本主義の独占段階の流通機構としての配給組織の

---

14) 通商産業大臣官房調査統計部編、前掲書（1969）12ページ。

15) 同上書、35ページ。

16) 秋本育夫「中小卸売業の再編成」糸園辰雄・中野 安・前田重朗・山中豊国編、前掲書、95ページ。

17) 近藤文男「戦後日本資本主義と流通機構」『講座・今日の日本資本主義』第2巻（『日本資本主義の展開過程』）大月書店、1981年11月、238ページ。

展開の下で、しかも商業の大規模化とそのなかでの上位集中化の進行をともないながら推進されたものであるから、わが国配給組織の戦後段階的な深化を意味する。

### 3 スーパーの急成長と百貨店・中小小売商の停滞

#### (1) スーパーの急成長

如上のごとく、高度経済成長期に日本の商業は近代化への道を進み始めたことはまちがいないが、商業近代化いいかえれば流通変革を小売部門で推進したものは、なんとといってもスーパーマーケット（以下ではスーパーとよぶ）の急角度での成長であったということが出来る<sup>18)</sup>。

##### ① スーパーの台頭と発展

スーパーは食料品チェーン店に対抗するために、1930年頃にアメリカで生まれ、低価格、高回転、セルフサービス方式などを経営原則とする新しい小売形態あるいは業態であり、その後チェーン方式<sup>19)</sup>を取り入れることによって急速に発達した。これが日本に初めて導入されたのは1953年であり、東京の青山に開店した紀ノ国屋がそれであったとされている。日本的に修正をくわえられて導入されたスーパーの主たる担い手は一般小売店のなかの革新的な部分であったが、しばらく散発的に試行された後、1950年代の後半から発展し始める<sup>20)</sup>。1960年代中頃までの発展は比較的緩やかであったが、それ以降スーパーは店舗の大型化方式も取り入れながら、多店

---

18) 森下二次也、前掲書、139ページ。

19) 百貨店に典型的にみられる単位店舗拡大型の資本蓄積方式に比べて、この方式は小売部面での資本の集積・集中を推し進めるのにより適合的な形態であり、しかも百貨店型を包摂しうるものといってよい（中野 安「現代日本資本主義と流通機構」12—13ページ、佐藤 肇『日本の流通機構』〔再版〕有斐閣、1976年4月、248ページ）。

20) 中野 安「小売業」663ページ。

舗化するなわち連鎖店化方式を展開軸として急速成長をとげる。その結果、セルフサービス店（売場面積の50%以上についてセルフサービス方式を採用している小売商店のなかで売場面積が100平方メートル以上のもの。ここでは、これをスーパーとみなす）の売場面積規模別商店数構成比を経年的にみると、1500平方メートル以上のものの割合は1964年にはわずか2.1%であったが、その後急速に増え、1968年には3.0%、1972年には5.6%に達したが、ここに大規模化の傾向を読み取ることができる<sup>21)</sup>。なお、この店舗の大型化は取扱品目の拡大をとめない、かつ高価格商品の領域にも入り込むものだから、理の当然として百貨店の取扱品目と一部重なることにもなった<sup>22)</sup>。

いずれにせよ、1972年にはスーパー全体の売上高が百貨店全体のそれを凌駕しただけでなく、個別企業のレベルでもダイエーの売上高が三越百貨店のそれを上回り、しかも同年には小売業売上高ベストテンにスーパーが5社もはいった<sup>23)</sup>。たとえば、セルフサービス店の1964年の商店数構成比は0.3%、常時従業者構成比は2.3%、年間販売額構成比は4.7%であったが、それらは1968年には0.5%、3.4%、7.6%、1972年には0.7%、4.0%、8.7%となった。これにたいして、百貨店のそれらの割合は1964年には0.01%、3.2%、9.4%であったのが、1968年には0.02%、3.4%、9.4%、1972年には0.02%、3.2%、8.4%となったのである<sup>24)</sup>。

このようなスーパーの急角度での成長は、大規模店舗を多く擁する大規模スーパー企業への売上高の趨勢的な集中を内包しつつ進行した。このことは、たとえばセルフサービス店の売場面積規模別の年間販売額構成比をみると、1500平方メートル以上のものは1964年には15.3%であったの

---

21) 通商産業大臣官房調査統計部編、前掲書（1971）72ページ、通商産業大臣官房調査統計部編、前掲書（1975）49ページ。

22) 中野 安「小売業」665ページ。

23) 森下二次也、前掲書、139—140ページ、佐藤 肇、前掲書、198—200ページ、中野 安「現代日本資本主義と流通機構」16ページ。

24) 通商産業大臣官房調査統計部編、前掲書（1969）72ページ。

が、1968年には18.2%、1972年には26.9%にもなったことからもうかがい知ることができよう<sup>25)</sup>。ちなみに、わが国のスーパーの場合はアメリカと異なり、取扱品目は食料品にかぎられず、むしろ衣料品を軸とするものに大規模なものが多い。

## ② スーパー発展の要因

スーパーは低価格訴求を軸に急速に成長したが、低価格による高回転、高収益というメカニズムをうまく作動させるために、農村から大都市なかでもその周辺に大量に集められ、しかも新しい生活様式を志向するようにいざなわれた多くの人々によって支えられた巨大な市場規模をもつ大量需要の生活必需品を主要な標的に定めたのは、けだし当然のことであった。このことは、スーパーは百貨店ではなく、取扱商品の競合度の大きな一般の中小小売商を主要な競争相手としていたことを意味する<sup>26)</sup>。なお、この結果スーパーと中小小売商の摩擦がしだいに大きくなり、いわゆる疑似百貨店問題として社会問題化するにいたるが、このような状況下で戦後に再制定された百貨店法ではこの種の問題に十分に対応できなくなり、これにかわって大規模小売店舗法いわゆる大店法が制定される運びとなった<sup>27)</sup>。

スーパーの急成長にともなって、強力な販売力を支える仕入れ面のこと重要となる。なかでも、低価格での大量販売を実現するための有力な手段として、スーパーは価格比較の容易な大規模生産者の有名ブランド品をいわゆる目玉商品として利用したので、商品の価格維持をめざす大規模生産者はスーパーへの出荷停止などをおこない、これに対抗した。このように大規模生産者は、当初スーパーとの取引を敬遠していたけれども、その

---

25) 通商産業大臣官房調査統計部編、前掲書（1971）75ページ、通商産業大臣官房調査統計部編、前掲書（1975）50ページ。

26) 森下二次也、前掲書、142ページ、中野 安「現代日本資本主義と流通機構」14ページ、佐藤 肇、前掲書、205—206ページ。

27) 大店法制定の詳細については、加藤義忠・佐々木保幸・真部和義『小売商業政策の展開』同文館、1996年4月、第3章を読みたい。

後スーパーの販売力を無視しえなくなり、スーパーとの関係を深めていった<sup>28)</sup>。1964年10月にダイエーにたいして出荷停止などをしていた松下電器が、その後ダイエーと和解するにいたった事例はこの典型であろう<sup>29)</sup>。

ところで、1960年代中葉までは、スーパーの出店テンポは比較的緩やかであったが、この時期までは有力な金融機関からの資金の導入が困難であったので、主に内部蓄積や中小金融機関からの借入にたよらざるをえなかった。しかし、その後出店テンポを格段に速め、急速に巨大スーパーとして成長するにいたるが、この頃より都市銀行などの有力金融機関との関係が強まり、スーパーの急成長が資金的に支えられるようになる。そのさい、スーパーの資金調達には主として、次のような独特な借入方式によってなされたのである。この方式は、新規出店予定地の取得——>出店後の大幅な地価上昇——>担保価値上昇による巨額借入れ——>新規出店予定地の取得………といった、いわば螺旋的な銀行借入れ方式である<sup>30)</sup>。付記すれば、日本のスーパーが土地を取得する場合、アメリカとちがって自社物件主義が支配的であったが、これは巨額の資本の固定化をまねき、機動的な店舗展開を制約する面ももっていた。それにとどまらず、地価上昇が高率になればなるほど借入金もいっそう巨額になるから、この面からもこの方式の作動が制限されることとなるのである<sup>31)</sup>。

上記のように、1960年代後半よりスーパーは本格的な発展期にはいり、1970年代初頭には百貨店とならぶ支配的な地位を確立する。このことは、都市百貨店を中核とした巨大百貨店の戦前から長期にわたる一元的な小売支配体制が終わりを告げ、それにかわって戦後段階の小売商業組織の編成を特質づける巨大百貨店と巨大スーパーの二元的な支配体制が形成され

---

28) 森下二次也，前掲書，144ページ，佐藤 肇，前掲書，217—219ページ，中野 安「現代日本資本主義と流通機構」14—15ページ。

29) 中野 安「小売業」666ページ。

30) 中野 安「現代日本資本主義と流通機構」15ページ，近藤文男，前掲論文，269ページ。

31) 中野 安「小売業」664ページ。

たことを意味する<sup>32)</sup>。

## (2) 百貨店と中小小売商の停滞

### ① 百貨店の動向

高度経済成長期をへて、それまで小売商業部門で君臨していた百貨店はスーパーにその地位を取って代わられたのであるが、この経緯についても若干ふれておく。

百貨店の1950年の売上高は、戦前のピーク時の1938年を基準として62.4%であったが、朝鮮戦争の特需等による日本資本主義の戦前段階への復帰に支えられ、1953年には108.3%になり、戦前水準を短時間で上回る回復をみせる。しかも、百貨店の店舗の増改築や新規出店が続き、この結果、百貨店全体の売場面積は1952年の110.0万平方メートルから、1957年には186.6万平方メートルへと5年間に1.7倍に増える。しかし、百貨店のこのような回復と発展は、朝鮮戦争後の不況下で百貨店相互間や百貨店と中小の小売商ないし卸売商とのあいだで摩擦を生ぜしめた<sup>33)</sup>。そして、このような状況下で反百貨店運動が再燃し、1956年にいわゆる第2次百貨店法が制定された<sup>34)</sup>。

さて、高度経済成長期において、旺盛な消費に支えられて百貨店は売上高の高い伸びを示し、既述のように百貨店販売額のシェアは1964年には9.4%に達し、それ以降しばらくこの水準を維持するが、1970年代の初頭にはそのシェアをさげ、スーパーにその地位を取って代わられることとなった。その要因として、百貨店法による規制やスーパー・専門店との競争の激化等もたしかにあげられようが、そして百貨店は新增設をとくに高度経済成長期の後半に強めてそれに対抗したとはいえ、しかし主要には百貨店経営

---

32) 中野 安「現代日本資本主義と流通機構」16ページ、佐藤 肇、前掲書、200—203ページ。

33) 前田重朗、前掲論文、114ページ、中野 安「小売業」660—661ページ。

34) 加藤義忠・佐々木保幸・真部和義、前掲書、第2章を参照されたい。

の保守性を脱しきれなかった点を指摘しなければならない<sup>35)</sup>。

この期の百貨店の動向についてももう少し立ち入ってみてみると、都市百貨店は単位店舗のいっそうの巨大化や大都市圏の郊外地域への直営ないし別会社方式による出店をおこなったり、また海外の有名メーカーやデザイナーとの提携および国内の有力卸売商との連携の下、高級オリジナル商品や有力商品を開発してスーパーや専門店との差別性を保持したり、また強大な資本力を用いてスーパー部門に進出したりしたが、しかしスーパー部門への進出は西友ストアや東光ストアの事例は別にして、総じていえば消極的で部分的なものにとどまった<sup>36)</sup>。ともあれ、この高度経済成長期に都市百貨店はその地位をわずかながら強化したけれども、都市百貨店は豊富な経営資源をもちながら、全体としては保守的政策の枠内にとどまっていたことはまちがいない。他方、地方百貨店はこの期にはいって大規模スーパーとの競争の結果、経営危機におちいり、なかには都市百貨店やスーパーに吸収されるものもあったが、全体的にはその地位を維持したといえよう<sup>37)</sup>。

## ② 中小小売商の状態

前述のように、スーパーの台頭と発達によって直接その存在を脅かされるにいたったのは、取扱商品の競合度合いの高い中小小売商であり、表4からもうかがいえるように商店数増加率の相対的な停滞があらわれており、それはとりわけ小規模零細小売商においていちじるしい。一部の上層中小小売商は巨大製造企業の商業系列化に組み込まれ、従属と引き替えにある程度の安定をうることもできたが、多数の小規模零細な小売商は生業

---

35) 佐藤 肇，前掲書，274—276ページ，前田重朗，前掲論文，119—122ページ，中野 安「小売業」667ページ。

36) 中野 安，同上論文，668ページ，佐藤 肇，同上書，280—281ページ。

37) 森下二次也，前掲書，143ページ，中野 安「現代日本資本主義と流通機構」11ページ，佐藤 肇，同上書，283—284ページ。

的あるいは家計補助的で不安定な状況下でしか存続を許されず、しかも引き続き相対的過剰人口のプールの役割もになわされた<sup>38)</sup>。

ところで、スーパーの攻勢にたいして、自然の成り行きとして中小小売商は防衛策を講じることになるが、1つは個別的な経営合理化によって体質の改善に努めることであり、もう1つは集団的な対応としての協業化、ボランタリーチェーンの結成をおこなうことである。ちなみに、中小小売商の自己防衛策の1つとしてのボランタリーチェーンの結成そのものが、内部矛盾をはらんでいる。けだし、組織に加盟しうるものはある程度の規模のもので、かつ企業的に経営しうるものにかぎられ、中小小売商内での自己選別をとまなうから、選別からもれた多く中小小売商にとってはボランタリーチェーンそれ自体が対立者となるからである<sup>39)</sup>。この点の認識も大切である。

この種の中小小売商の防衛策では中小小売商問題に十分対応できないことが多いが、その場合、必ず政府による公的な規制ないし調整が要請され、発動される。基準面積以上の大型店を展開するさいに各階ごとに別会社にするなどして百貨店法の網の目をくぐりつつ、スーパーは急角度で発展したが、これによってとりわけ中小小売商は大きな影響を受けた。この結果、1960年代の初め頃よりスーパー規制の要求が出始めるが、その頃の政府はスーパーを流通近代化・合理化の推進役として期待していたから、スーパーを法的に規制するのは時期尚早であると考えていた。しかし、その後大手スーパーを中心に全国の大都市はいうにおよばず中小都市にいたるまでくまなくチェーン展開がなされるなかで、全国各地でスーパーととりわけ中小小売商とのあいだの摩擦が強まり、スーパー進出反対運動が激しさを増していった。このような経緯をへて1973年に百貨店法にかわって登場し

---

38) 糸園辰雄『日本中小商業の構造』ミネルヴァ書房、1975年5月、193ページ、202—203ページ。

39) 森下二次也、前掲書、142—143ページ、181ページ、佐藤 肇、前掲書、261—263ページ。



たのが、前記の大法である。

## 4 商社の巨大化と総合商社化

### (1) 商社の巨大化と総合商社化

高度経済成長下の卸売部門に対象を移し、そこでの近代化を主導した大手商社について簡単にみてみよう。朝鮮戦争後に大きな危機に見舞われた商社は政府の支援策にも助けられて<sup>40)</sup>、それ以降本格的な再編成の時期にはいった。その主軸をなしたものは、集中による巨大化と総合商社化あるいは総合化への道であったといえる<sup>41)</sup>。

集中による巨大化でまず指摘すべき点は、1952年3月にGHQ(連合軍総司令部)から輸出管理権の全面委譲を受けた政府の商社強化策にも支えられながら<sup>42)</sup>、同年8月に財閥各社の旧商号使用禁止が解かれてから始まった三菱商事や三井物産といった旧財閥商社の再統合<sup>43)</sup>であるが、それは財閥商社以外でもいわゆる関西5綿中心に推し進められた。たとえば、日綿実業と丸永(1954年9月)、東洋綿花と鐘淵商事(1955年8月)、丸紅と高島屋飯田(同年同月)、日商と白洋貿易(1956年5月)、東洋綿花と本町土地建物(同年8月)、日綿実業と田附(1960年3月)、東洋綿花と大洋物産(1961年4月)、伊藤忠と森岡興業(同年10月)、日綿実業と高田商会(1963年4月)、東洋綿花と南海興業(同年10月)、伊藤忠商事と青木商事(1964年4月)、丸紅飯田と東通(1966年4月)が合併する。その後、さらに合併は大型化し、兼松と紅商(1967年4月)、日商と岩井産業(1968年10月)が結合した<sup>44)</sup>。その結果、ごく少数の巨大商社が生誕し、高い販売額シェアを

---

40) 島田克美・黄 孝春「商社・卸売業」産業学会編、前掲書、630ページ。

41) 森下二次也、前掲書、146ページ。

42) 島田克美・黄 孝春、前掲論文、630ページ。

43) ちなみに、両財閥商社は1947年7月にGHQにより解散を命じられ、三菱商事は1954年7月に、三井物産はかなり遅れて1959年2月に再統合される。

44) 島田克美・黄 孝春、前掲論文、633—634ページ、638ページ。

占めるにいたった。たとえば、1968年の各種商品卸売業すなわち総合商社の商店数は63店で卸売業全体のわずか0.03%にすぎないのに、販売額シェアは実に16%にも達していたが、さらに1972年には商店数は51店で0.02%の割合となり、販売額シェアはさらに増え19.6%になった<sup>45)</sup>。なお、三菱商事、三井物産、丸紅、伊藤忠、日商岩井、住友商事、トーメン、日綿、兼松江商、安宅の10大商社の貿易面でのシェアははるかに高く、1963年では56.6%、1973年では59.0%であった<sup>46)</sup>。このような総合商社の高成長の背景には、下記のようにみずからが属する金融資本としての巨大企業集団の高成長があったのはいうまでもない<sup>47)</sup>。

次に、取扱商品や取引形態を拡大する総合商社化あるいは総合化についていえば、これは戦後の商業近代化の進展のなかで巨大メーカーによっておこなわれた卸売業の代理商化にたいして、上層の専門商社がとった対応策であったといってよい。なかでも、繊維専門商社にとっては、急速に進展する重化学工業化に適応する必要性が生じ、取扱商品を従前の繊維関連製品中心から重化学工業関連製品等へ拡大したり、あるいはこれまでの輸入、輸出、国内取引にくわえて海外での3国間取引へ取引形態を拡大したりしていったが、前記の関西5綿中心の合併の多くはこの適応例といえることができる。たとえば、丸紅の場合、1955年に商品取扱高比率で74.9%を占めていた繊維が1970年には22.2%に激減し、これにたいして金属は9.5%から30.5%へ増えた<sup>48)</sup>。総合商社化の動きはこれにとどまらず、すでに多種類の商品を取り扱っていた財閥商社においてもみられ、これまで比較的弱体であった繊維部門の強化等がなされた。それだけではなく、大手商社は土地の買収・造成、住宅分譲等々といった不動産業や建設業、スポーツ、

---

45) 通商産業大臣官房調査統計部編、前掲書(1971)1ページ、12ページ、通商産業大臣官房調査統計部編、前掲書(1975)3ページ、12ページ。

46) 島田克美・黄 孝春、前掲論文、628ページ。

47) 中野 安「現代日本資本主義と流通機構」9ページ。

48) 島田克美・黄 孝春、前掲論文、631ページ、637ページ

外食、観光などのサービス業、畜産インテグレーションに代表される農業や繊維・アパレルなどの製造業、さらに公害防止、医療、情報、海洋開発、宇宙など将来有望な部門などにも進出していった。このような大手商社の多角化は、合併とならんで子会社の設立やその他の系列化によってもおこなわれた<sup>49)</sup>。

この総合商社化は大手商社間の売上高競争を引き起こしたが、売上高は増加したものの、自己資本の減少、銀行借入への依存、金利負担の増加による対売上利益率の低迷ないし減少をもたらした。しかも、これをカバーするために、さらに取扱商品を拡大して売上高を増やそうとしたが、このような悪循環におちいることになった点も、見落とすことはできない。それだけではない。この期に自動車や家電などの耐久消費財部門の大規模メーカーを中心に体系的に展開されるようになったマーケティング活動によって、商社の活動領域が狭められることになったのは明白だが、このような状況に対応するためにも、大手商社はこれまでの活動を反省しつつ、新たな機能を求め、いわゆる商権の再構築へとむかったのであった<sup>50)</sup>。

スーパーの急速な発展にたいする大規模商社の対応について一言すれば、店舗設備のリース、融資、延べ払い、スタンプ事業への進出によってスーパーとの接触を図ったり、直接スーパーの経営に乗り出したり<sup>51)</sup>、あるいはスーパー専門の系列問屋の設立や育成を図ったりして、スーパーへの支配を確立しようとした<sup>52)</sup>。

---

49) 森下二次也、前掲書、147ページ、内田勝敏「貿易商社」狭間源三編、前掲書、210—211ページ、島田克美・黄 孝春、前掲論文、631ページ、637ページ、639—640ページ。

50) 島田克美・黄 孝春、同上論文、639—640ページ。

51) スーパー経営はほとんど失敗した（佐藤 肇、前掲書、288—289ページ、島田克美・黄 孝春、同上論文、639ページ）。

52) 森下二次也、前掲書、144ページ、島田克美「戦後の流通産業」産業学会編、前掲書、622ページ、中野 安「小売業」664ページ、近藤文男、前掲論文、260—261ページ。

## (2) 大手商社と企業集団

巨大化や総合商社化などによって、大手商社は戦前の財閥とちがい大銀行を軸に近代的な装いをもって再編された金融資本としての企業集団のなかで自己の地位を確立した<sup>53)</sup>。ここでの大手商社にとっては、戦前の財閥内で財閥商社がはたした組織者としての役割は後退し、いわゆる商社金融の役割はなお期待されたものの<sup>54)</sup>、主として企業集団(三菱、三井、住友、富士、第一勧銀、三和の6グループが6大企業集団とよばれている)の流通機能担当者として集団内外で取引するといった本来の役割が重視されるようになった<sup>55)</sup>。このことは、大手商社の国内市場での取扱比率が戦前に比して高まってきたことにもあらわれている。たとえば、三井物産は1935年に38%であった国内取扱比率が1970年には56%となり、三菱商事ではそれは35%から58%となった<sup>56)</sup>。このことは、大手商社が取引の比重を国内市場にも広げたということであって、海外市場において大手商社の重要性が低くなったことを意味するものではない<sup>57)</sup>。しかも、総合商社は豊富な経営資源の効率的な活用をおこない、企業集団の共同売買機関を超えて既述のよう

---

53) 山中豊国「総合商社と流通支配」糸園辰雄・中野 安・前田重朗・山中豊国編、前掲書、51ページ、54—55ページ、内田勝敏、前掲論文、220ページ。

54) 高度経済成長下において「中核都市銀行の融資は、系列大メーカーの設備投資が主力であり、流通については総合商社をグループ内企業が共同利用」(山中豊国、同上論文、53ページ)した。内田勝敏、同上論文、220ページ、佐藤 肇、前掲書、286—287ページもみよ。

55) 森下二次也、前掲書、148ページ、近藤文男、前掲論文、244ページ、250ページ、島田克美・黄 孝春、前掲論文、638ページ。

56) 森下二次也、同上書、147—148ページ、山中豊国、前掲論文、54—55ページ、島田克美・黄 孝春、同上論文、637ページ。

57) 「高度成長は外国市場への依存度を急速に高めた。外国市場は総合商社の重大な存立根拠となった。わが国の重化学工業を担う大メーカーは高度成長期において、対外貿易にたいしては、国内以上に総合商社に全般的に依存する道を選択した。外国市場の開発は国内市場よりもはるかに困難な条件をもち、総合商社のネットワークは効果的に機能した。海外の流通網整備の投資は総合商社に集中したのである」(山中豊国、同上論文、54ページ)。

に積極的に機能の拡張を図ったが<sup>58)</sup>、海外において巨大商社は、金融資本グループの多国籍化のいわゆる先兵としての役割などもはたし、それとのかかわりで海外での事業展開や資源の開発輸入のための海外直接投資が活発化するにいたった<sup>59)</sup>。

なお、中小卸売商の状態について付記すれば、この期にスーパーの急速成長や次に述べるマーケティング活動によって中小卸売商は大きな影響を受けたが、なかでもスーパーの製造業者からの直接仕入によって排除されかねない状況になったのである。このような状況下で、中小卸売商は自己を守るために共同化や新しい機能の開拓にむかった。1つは、商品開発や商品取揃え機能を充実することであり、もう1つはみずから小売業に進出したり、みずから主催するボランタリーチェーンを結成して小売商を組織化することであり、3つめは共同の卸売センターを建設することであった<sup>60)</sup>。

## 5 マーケティングの体系的展開

高度経済成長期における産業構造の重化学工業化は、旺盛な設備投資と所得の増大等による民需の急増がこれを支えるというふうに、当初は国内市場を中心になされた。しかし、生産力の上昇に比して、この国内市場が十分に広がったわけではなかったから、独占資本はこの相対的に狭い国内市場の獲得競争に打って出ることとなった。このために導入されたのがアメリカ流のマーケティングであり、これは徐々に日本の状況に適合するかたちで展開されていった。家電や自動車の耐久消費財を中心に展開されたこの期のマーケティング活動の特徴をごく大まかに記しておこう。

---

58) 中野 安「現代日本資本主義と流通機構」9ページ。

59) 森下二次也、前掲書、148—149ページ、島田克美・黄 孝春、前掲論文、640—641ページ。

60) 森下二次也、同上書、143—144ページ、佐藤 肇、前掲書、266—270ページ。

### (1) 製品政策と販売促進活動

技術革新は自家用車、テレビ・冷蔵庫・洗濯機等の家電製品、合繊、合成樹脂製品、新薬、合成洗剤・化粧品、加工食品など数多くの新製品の導入をもたらすとともに、既存製品の大量生産体制の確立にも寄与した。大量生産は、他方において市場的基礎の創出を前提とするが、独占的産業資本は全国市場の自然的形成をもって満足するものではなく、自然の限界を超えてこれを等質化し開拓しようとする。その手段として重視されたのは、広告やセールスマン等による促進活動である。こうして人為的に創出された全国市場をめぐる、今度は製品差別化による市場分割競争がおこなわれる。この製品差別化は一般に、実質的な製品の有用性から形式的・観念的な製品要素に重点を移す傾向をみせるが、ここでもまた広告が大きな役割を演ずる。かくして、高度経済成長期に広告費は顕著に増加した。たとえば、1950年に167.5億円であった広告費は、1960年には1740億円、1966年には3831億円になり、16年間に名目的にしろ22.8倍に増えたのである<sup>61)</sup>。しかも、1970年の大規模メーカーの広告宣伝支出ランキング上位12社をみると、そのなかで家電メーカーが5社、自動車メーカーが3社、医薬品、石鹸・洗剤、化粧品メーカーが4社となっていた<sup>62)</sup>。なお、テレビを例にとり、ライフサイクルとの関連で広告活動の力点変化をみると、開拓期では企業イメージとテレビ本体の機能を訴える広告が中心であり、成長期の前半では価格が主流になり、成長期の後半では付随的機能を訴求するものが軸となり、飽和期にはいと買い替えを訴えるようになり、安定期では細分化された新製品需要の訴求が主流となる<sup>63)</sup>。

所得や賃金の上昇の基礎のうえに活発に展開された販売促進活動は、新

---

61) 森下二次也、同上書、151-152ページ、中野 安「小売業」661ページ。

62) 佐藤 肇、前掲書、139ページ。

63) 在賀英一「家庭電器産業とマーケティング」有富重尋・柏尾昌哉編著『日本の産業構造とマーケティング』（産業別マーケティング編）新評論、1980年6月、258-261ページ。

製品のあいつぐ導入そのものによる欲望の刺激とあいまって、いわゆる消費革命を引き起こし、大量消費時代を招来せしめた。新製品の導入それ自体が既存の商品を道徳的・心理的に陳腐化せしめ、物理的にはまだ使えるにもかかわらず、消費者に買い替えたい気持ちをもたせ、商品の耐用年数を短縮させる効果ももたらすが<sup>64)</sup>、それだけではない。更新需要を増やすために、技術的には長く使用しうるものが作れるにもかかわらず、意図的・計画的にこわれやすい低品質の製品を生産することすらあったといわれている<sup>65)</sup>。いずれにせよ、消費革命の軸をなしたのは耐久消費財、とりわけ初期の段階では家電製品であった。当初、いわゆる三種の神器といわれた洗濯機、冷蔵庫、テレビが強力に販売されたが、これらの売行きが低迷し始めると、個人用の小型テレビや茶の間用の大型テレビ、単身者用の小型冷蔵庫や主婦用の大型冷蔵庫などといったものに市場が細分化される。なお、これらの細分化は基本的にはスタイル、デザイン、色彩を変えることによっておこなわれる<sup>66)</sup>。そのうえさらに、カラーテレビ、クーラーといった新製品が導入される。なお、高度経済成長期中頃より、家電製品以外の乗用車などに消費支出が分散し始めた。とまれ、耐久消費財にむけられた消費支出は、基本的にはマーケティング活動によって創出されたものであるといっても、決していいすぎではなからう<sup>67)</sup>。

## (2) 経路政策と価格政策

高度経済成長期における商業の近代化は、同時に独占的産業資本による直接販売や商業系列化といった自立的な商業資本の排除の過程でもあつ

---

64) 宮崎 昭「耐久消費財独占のマーケティング（B. 家電）」秋本育夫・角松正雄・下川浩一編『現代日本独占のマーケティング』（森下二次也監修、前掲講座、第2巻）大月書店、1983年10月、153ページ

65) 佐藤 肇、前掲書、148ページ。

66) 有賀英一、前掲論文、239ページ、宮崎 昭、前掲論文、154ページ。

67) 森下二次也、前掲書、153—154ページ。

た<sup>68)</sup>。大規模製造業者がみずから消費者に直接販売する事例としては、河合楽器、リッカーミシン、ブラザーミシン、ポーラ化粧品、フランスベットのなどがあつた。また、元卸段階だけを直営するものとしては、トヨタ自工のトヨタ自動車販売、東芝の東芝商事、日立の日立家庭電器販売・日製産業などがあげられよう<sup>69)</sup>。しかし、わが国では自動車や家電製品等の耐久消費財部門や医薬品・化粧品部門などでみられた商業系列化が支配的なものであつた。ここでは、若干の特徴的な事例を紹介するにとどめる。

家電メーカーの商業系列化であるが、たとえば松下電器の場合、各地域に営業所を設け、これらを本社の営業本部が統轄する。各営業所の下にナショナル製品販売会社や代理店やナショナル製品月販会社が配置され、これらをとおして小売店と結びつく。ナショナル製品販売会社は、機種別および地域別に設置されているが、もともと傘下にあつた代理商に松下電器の本社が30～50%の資本参加をして改組したものであり、松下電器の製品しか取り扱いが許されず、しかも派遣された本社員によって経営指導や技術指導がなされている。このような排他的な販売会社制が、全国的に実施されるようになったのは1957～8年頃であつた。これと並行して、問屋と共同出資でナショナル製品月販会社が設立される。だが、卸売段階でもなお本社資本のはいっていない代理店も利用されていた。さらに、松下電器の商業系列化は小売段階にもおよんでいた。松下電器の製品を80%以上取り扱う小売店をナショナルショップ、それ未満50%までをナショナル店会、30%までをナショナル連盟店というふうに分け、それぞれに応じた援助や指導をあたえた。なお、1960年代の初めには家電小売店のほぼ半分

---

68) 同上書、138—139ページ。ただし、糸園辰雄氏は中小小売商の近代化の視点から、下記のように評価しうる側面を有することを指摘されている。「産業独占が直接市場に接触し、個別的に系列化によって流通経路を組織したことは、わが国の伝統的な中小小売商の『近代化』に、ひいてはわが国の流通の合理化に一定の役割を果たしたことは事実として認めなければならない」(糸園辰雄・出家健治「中小小売商業の構造的停滞」糸園辰雄・中野 安・前田重朗・山中豊国編、前掲書、170ページ)。

69) 森下二次也、同上書、155ページ。



が、なんらかのかたちで系列化されていた<sup>70)</sup>。

また、自動車メーカーの商業系列化政策では、ディーラーのほとんどすべてはメーカーないし総販売会社との契約にもとづいて、限定された販売地域で限定された車種を販売するいわゆるテリトリー制の下におかれた。しかも、メーカーから出資や融資や投資派遣などがなされ、強力な系列支配体制が構築されたのである。このような自動車メーカーの系列化による流通支配体制も、他部門の商業系列化の場合と基本的に同じように、メーカーには利益をもたらしたが、他方ディーラーにはリベートをくわえても商業利潤といえない低い手数料と引き替えに存続が許されるという、いわば系列化の下での安定とでもいいうる状態があたえられていた<sup>71)</sup>。ちなみに、独占的商業資本としての総合商社による商業系列化がおこなわれていた点も見落とすことはできない<sup>72)</sup>。

ところで、戦後、独占資本が支配力を再構築するのにもなって、価格競争は次第に後景にしりぞき、多くの部門で独占価格が形成されるにいたる。しかし、独占価格を実際に市場で維持するためには、独占的産業資本相互間の協調行動だけでは不十分であり、独占的産業資本が流通の各段階で価格決定に強力な発現力をもつことが必要となる。そのもっとも端的な方法は、再販売価格維持契約の締結であった。日本の独禁法（私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律）は、再販売価格維持制度を認めていなかったが、1953年の改正で適用除外を認め、特定品目にかぎって生産者や総発売元がその卸売価格と小売価格を定め、その価格による販売を強要しうるものとした。これにしたがって化粧品、染毛料、歯みがき、石鹼、

---

70) 同上書、155—156ページ、佐藤 肇、前掲書、162—168ページ、有賀英一、前掲論文、245—248ページ、宮崎 昭、前掲論文、158ページ。中野 安「小売業」661—662ページ。

71) 佐藤 肇、同上書、160—162ページ、糸園辰雄・出家健治、前掲論文、173ページ、中野 安「小売業」662ページ。なお、医薬品・化粧品部門における商業系列化にかんしては、佐藤 肇、同上書、154—160ページを参照せよ。

72) 森下二次也、前掲書、157ページ、島田克美・黄 孝春、前掲論文、633ページ。

雑酒、キャラメル、医薬品、写真機、既成エリ付ワイシャツの9品目が指定され、化粧品業界を中心に次々と再販売価格維持契約が取り結ばれた。しかしながら、再販制度そのものは必ずしも価格を維持するのに有効性を発揮せず、価格維持の成否は流通が系列化されているかどうかにかかっていた<sup>73)</sup>。この点にも留意しなければならない。なお、家電メーカーの価格政策を分析すると、上位メーカーのプライスリーダーの下、一定の管理価格ゾーンのなかでブランド力に応じて価格設定がなされていた。たとえば、優位ブランド品は相対的に高い価格を設定しうるが、これにたいして低位ブランド品には少し低い価格がつけられるのである<sup>74)</sup>。

ともあれ、高度経済成長期のマーケティングは展開されるにつれて、総合的な視点がいつそう強く求められ、いわゆるマネジリアルマーケティングとしておこなわれるようになったが、それだけではない。一般国民にはきわめて分かりにくいのが、国家市場とりわけ軍事市場をめぐる独占企業の販売努力、いいかえればミリタリーマーケティングにたいしてもしだいに関心がむけられるようになった。これは高度経済成長期の後半からの出来事である。周知のように、現行憲法の第9条をゆがめて解釈して自衛隊が創設されてから、徐々に軍事費が増加していったが、とくに第3次防衛力整備計画(1967~71年度)実施の頃よりその増加は目立つものとなった<sup>75)</sup>。これに連動して、あるいは今後いつそう軍事費が増えることを予定して、ある程度安定的で、かつ高利潤の保証される軍事市場をめぐる織りなされるミリタリーマーケティングが、独占企業に注目され始めるにいたるのは、しごく当然のこのように思われる<sup>76)</sup>。そのうえ、海外市場にたい

---

73) 森下二次也、同上書、158-160ページ、佐藤 肇、前掲書、158ページ、178ページ、中野 安「小売業」662ページ。たとえば、家電部門ではメーカーの系列店の方が非系列店よりも、一般に高い価格水準が維持されていたのである(佐藤 肇、同上書、177ページ)。

74) 在賀英一、前掲論文、252ページ。

75) 坂井昭夫『軍拡経済の構図』有斐閣、1984年9月、194-195ページ。

76) 加藤義忠『現代流通経済の基礎理論』同文館、1986年6月、154-159ページ。

いしても活発にマーケティングが展開されるようになったことも見落としてはならない。高度経済成長期の前半期においては、輸出の大きな部分は総合商社を頂点とする貿易資本によって担当されていたが、高度経済成長期の後半期ではカメラ、時計、オートバイ、小型自動車などの輸出が急増し、これらはメーカーによって直接輸出されるようになった。この結果、巨大企業にとって国際的な領域でのマーケティング、すなわち輸出マーケティングの展開が要請されることとなったのである<sup>77)</sup>。

---

77) 渡辺公観・秋本育夫「現代日本資本主義と市場問題」秋本育夫・角松正雄・下川浩一編、前掲書、25-29ページ。