

# 低成長期の流通機構の特徴

加藤 義 忠

## 1 はじめに

周知のように、第2次世界大戦後の1960年代に本格的に展開された高度経済成長期において、重化学工業を軸に技術革新投資がなされ、日本の産業構造は大きく変化した。この結果、一面ではたしかに生産力が高まり、主として大企業に高蓄積をもたらし、国民の生活様式も変容せしめられたが、他面では公害問題や都市問題等を引き起こした。

このようななかで、わが国の流通機構も大きく変わったが、その特徴的な変化として、3つの点をあげることができる。第1に、小売商業部門においてスーパーが導入されて急角度で成長し、戦前において唯一の大規模小売商であった百貨店と肩をならべるほどになった。第2に、卸売商業部門において集中による商社の巨大化と産業構造の変化に対応した専門商社の総合商社化が進んだ。第3に、戦前段階において萌芽的なものはみられたものの、体系的なものとしてはおこなわれなかった大企業のマーケティング活動が耐久消費財分野を中心に本格的に展開された<sup>1)</sup>。

上記のように、わが国の流通機構は高度経済成長期に大きく変貌をとげたといえるが、これは戦後段階の流通機構を特質づけるだけでなく、その後の発展を基本的に方向づけるかたちでもあった。

---

1) 加藤義忠「高度経済成長期の流通機構」加藤義忠・佐々木保幸・真部和義・土屋仁志『わが国流通機構の展開』税務経理協会、2000年7月を参照願いたい。

本稿の課題は、1973年秋の第1次オイルショックを契機として高度経済成長が終焉をむかえ、低成長期に移行したなかで流通機構はどのように変化していったかを考察することである。このことは、低成長期における流通機構が基本的には高度経済成長期の流通機構の特質を継承しながら、低成長期の影響を受けてどのような特徴を付与されるにいたったかを析出することでもある。そのさい、流通機構を小売商業部門と卸売商業部門に分けて分析するだけでなく、流通機構の変化に大きな影響を与えている大企業のマーケティング活動の側面についても考察する。

低成長期の流通機構の特徴について考察する前に、流通機構の変化を基本的に規定する生産の状況やそれを副次的に規定する所得や消費の状況について、ごく簡単におさえておく。

## 2 低成長期の経済

かげりのみえはじめていた高度経済成長が、1973年秋に発生した第1次オイルショックとその直後の異常な物価高騰いわゆる狂乱物価を契機として終焉し、長期不況として特徴づけることのできる低成長経済へ移行したが、この期は78年末から79年初頭にかけて発生した第2次オイルショックをへて、およそ80年代央まで続いた。主として中東地域の石油に依存して高度成長をとげた日本経済は、この原油価格の高騰によって他の先進資本主義国に比してより大きなインパクトを受けたことはまちがいないが、それにくわえてそれ以前の政府の強力な景気刺激策によって化学、鉄鋼、アルミ、石油精製等で設備投資がなされた直後に第1次オイルショックが発生し、これを契機に政府によって総需要抑制策がとられたから、高度成長をリードしたいわゆる重厚長大な量産型素材産業を中心とする部門が低成長期において極度な不振におちいったのである<sup>2)</sup>。このような基本的な状

---

2) 中村隆英『日本経済』〔第3版〕東京大学出版会、1993年6月、236ページ、井村喜代子『現代日本経済論』〔新版〕有斐閣、2000年1月、312-313ページ。なお、

況のなかで、各部門でそれぞれ省エネ対策が講じられたが、とりわけ低成長期の後半ではいわゆる軽薄短小な研究集約・高加工度・システム型産業分野や多品種・多仕様生産分野を中心とする相対的に高い成長、エレクトロニクス分野をはじめとする技術革新の進展<sup>3)</sup>、サービス経済化・ソフト経済化の展開等々が生じた点を見落としてはならない<sup>4)</sup>。

他方、この不況を口実に企業とりわけ大規模企業のヒトを中心とするいわゆる減量経営<sup>5)</sup>が推し進められ、所得と消費支出の伸びがいちじるしく低下した。企業の合理化によって労働者の賃金が抑制されたのはいうまでもないが、そのうえ労働者の解雇や労働者の雇用の制限等がなされ<sup>6)</sup>、その結果所得の伸びが極端に低くなり<sup>7)</sup>、場合によってはマイナスを記録した。当然のことながら、所得のなかから実際に消費にむけられる支出も抑

---

↘ 鉱工業生産指数は1973年11月を100とすれば、75年2月には78.6となり、製造業の設備稼働率は74年の80.7%から75年には74.4%に低下した。また、民間設備投資も大幅に減退した。そして、実質GNPは74年に戦後始めてマイナスを記録した（井村喜代子、同上書、312ページ）。

3) 大不況への企業の対応として本文で書く減量経営以外に、IC関連技術の導入と応用、新製品の開発等がなされたが、これは1970年代末以降にME化として本格的に展開された（井村喜代子、同上書、316ページ、318-319ページ）。

4) 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』大月書店、1983年11月、7ページ。

5) 減量経営の軸はヒトにかんするものであったとわかっていいが、これ以外に生産の効率化や金融費用の削減などもなされた（中村隆英、前掲書、229-231ページ、236ページ、井村喜代子、前掲書、314-316ページ）。

6) たとえば、常用雇用労働者は1974年に対前年比マイナス1.5%、75年にマイナス4.9%、76年にマイナス1.4%、77年にマイナス1.3%というふう減少し、79年には73年にたいしてマイナス10.8%を記録した（山本義彦「戦後日本の対外経済関係と政策対応」山本義彦編著『近代日本経済史』ミネルヴァ書房、1992年6月、180ページ）。したがって、雇用状況は73年12月を100とすれば、75年6月には93.5にさがり、完全失業者は100万人をこえた（井村喜代子、同上書、312ページ）。

7) 物価上昇分を割引いた実質収入の年平均増加率は、1965年から73年にかけて5.8%であったが、74年から83年にかけて1.6%へと大きく低下した（前田重朗「百貨店」糸園辰雄・中野安・前田重朗・山中豊国編『転換期の流通経済（1）小売業』大月書店、1989年2月、30ページ）。

制されることとなったが、ただしそのなかでサービス支出の比重の高まりがみられたことは注意されてよい<sup>8)</sup>。

このように国内消費市場がほとんど伸びないかあるいは縮減していくなかで、従来からの輸出志向がさらに強まり、いわゆる集中豪雨的輸出が問題視される状況となった<sup>9)</sup>。

### 3 低成長期の流通機構

#### (1) 商業全般の概況

如上のような低成長期の生産や所得等の一般的な経済状況に基本的に規定されながら、しかも商業部門内部の競争にも媒介されて展開した商業全般の趨勢について述べることからはじめよう。

##### ① 商店数、常時従業者数、年間販売額の推移

まず、低成長期の商業の発展について商店数、常時従業者数、年間販売額の統計数値の推移をみることによって、簡単に確認しておく。

表1は商店数の変化を示したものである。卸売商業のみならず小売商業の商店数も1982年までは増加傾向を示したが、卸売商業の増加率が小売商業のそれよりも相対的に大きかったから、全体のなかでの卸売商業の構成比は約2割に高まり、逆に小売商業のそれは約8割に低下した。ともあれ、いずれも82年にピークに達した後、85年には戦後始めて減少に転じた。卸売商業に比べ、小売商業の減少率はより大きい。不況の影響が低成長期の終盤になって、表2から明らかなようにとくに小規模零細層の商業にあらわれたものと思われるが、なかでも零細小売商はこの影響にくわえ、スーパーやとりわけコンビニ等との競争のなかで苦況におちいり、減少率が

---

8) 中野安、前掲論文、17ページ、外川洋子「戦後の消費と百貨店」流通産業研究所『RIRI流通産業』第12巻第6号、1980年8月、17ページ。

9) 山本義彦、前掲論文、180ページ、井村喜代子、前掲書、319-322ページ。

もっとも大きくなっている。このような状況下での零細小売商の衰退は参入の減少が若干みられたものの、主に退出すなわち後継者難による廃業の増加によって生じたものである<sup>10)</sup>。

表1 商店数およびその増加率と構成比の推移

	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
1972年	1,755	259	1,496	1.6	1.2	1.7	100.0	14.8	85.2
1974年	1,839	292	1,547	4.8 (3.5)	12.8 (12.0)	3.4 (2.0)	100.0	15.9	84.1
1976年	1,954	340	1,614	6.2	16.5	4.2	100.0	17.4	82.6
1979年	2,042	369	1,673	4.5	8.4	3.7	100.0	18.1	81.9
1982年	2,150	429	1,721	5.3	16.3	2.9	100.0	20.0	80.0
1985年	2,042	413	1,629	△5.0	△3.7	△5.4	100.0	20.2	79.8

〈注〉 74年より沖縄県をふくむ。( )は沖縄県をのぞいたものである。

(出所) 通商産業大臣官房調査統計部編『商業統計表』各年版より作成。

表3は常時従業者数の推移をあらわしたものであるが、1982年までは商店数の増加を反映して増加傾向を示したが、なかでも卸売商業のそれが少し大きかったので、卸売商業の常時従業者構成比はおよそ39%となり、若干高まった。ところが、85年にはいずれも減少に転じたが、そのなかで卸売商業の減少率はより大きかった。

表4は年間販売額の推移をみたものである。第1次オイルショック後の異常な物価高騰などにより、1974年には名目での販売額の伸び率は非常に大きかったが、82年までは低成長下にもかかわらずかなり大きな伸びを示した。しかし、その後に低成長の影響があらわれはじめ、売上高成長率は1桁台に低下した。この期の卸売商業全体と小売業全体の販売額構成比はほぼ8対2の割合で推移した。

それぞれの内部に少し立ち入ってみてみる。高度経済成長末期の1972年

10) 外川洋子「構造変化進む小売業」流通産業研究所『RIRI流通産業』第18巻第5号、1986年5月、12-13ページ、佐々木保幸「今日の中小零細小売業」加藤義忠・佐々木保幸・真部和義・土屋仁志、前掲書、133ページ。

表 2 常時従業者規模別商店数の増加率と構成比の推移

	増加率 (%)						構成比 (%)					
	1970~72年	72~74年	74~76年	76~79年	79~82年	82~85年	1972年	74年	76年	79年	82年	85年
卸売業計	1.3	12.8 (12.0)	16.5	8.4	16.3	△3.7	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
1~2人	△3.7	15.8 (14.8)	21.4	9.4	25.5	△6.9	20.3	20.9	21.3	21.5	23.3	22.5
3~4	1.6	14.9 (14.0)	21.4	10.2	17.4	△2.8	22.9	23.3	24.6	25.0	25.2	25.5
5~9	2.5	13.3 (12.6)	16.3	8.2	13.8	△3.8	28.5	28.6	28.6	28.6	27.9	27.9
10~19	2.0	9.4 (8.8)	11.5	7.4	11.2	△1.9	16.0	15.6	14.9	14.8	14.1	14.4
20~29	4.0	7.1 (6.6)	10.5	5.2	9.9	0.2	5.2	4.9	4.7	4.5	4.3	4.4
30~49	6.8	6.5 (6.0)	5.6	4.5	8.3	△0.6	3.8	3.6	3.2	3.1	2.9	3.0
50~99	5.4	8.9 (8.2)	1.6	2.2	6.7	△1.8	2.2	2.2	1.9	1.8	1.6	1.7
100以上	7.4	3.3 (3.1)	△9.2	△1.7	10.9	△5.1	1.1	1.0	0.8	0.7	0.7	0.6
小売業計	1.7	3.4 (2.0)	4.2	3.7	2.9	△5.4	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
1~2人	△1.4	5.1 (3.2)	3.4	2.3	1.4	△9.3	62.0	63.1	61.9	61.1	60.2	57.7
3~4	5.5	1.3 (0.8)	6.0	5.0	2.9	△1.1	23.3	22.9	23.7	24.0	24.0	25.1
5~9	10.8	△0.4 (△0.9)	4.8	6.0	6.8	1.3	10.5	10.1	10.3	10.5	10.9	11.7
10~19	6.8	△1.9 (△2.6)	5.1	8.7	13.8	6.9	2.8	2.7	2.7	2.8	3.1	3.6
20~29	7.4	0.6 (△0.4)	9.7	16.1	14.2	3.8	0.7	0.6	0.7	0.8	0.9	0.9
30~49	4.8	0.8 (0.1)	11.3	20.4	16.0	5.7	0.4	0.4	0.4	0.5	0.6	0.6
50~99	2.1	1.3 (0.8)	10.6	22.3	12.4	5.4	0.2	0.2	0.2	0.2	0.3	0.3
100以上	2.0	13.1 (12.5)	3.4	7.9	11.5	4.5	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1

〈注1〉74年より沖縄県をふくむ。( )は沖縄県をのぞいたものである。

〈注2〉構成比の各数値は四捨五入したので、合計(100%)と合致しないものもある。

(出所)表1に同じ。

と低成長末期の85年を比較してみると、表5から明らかなように卸売商業では従業者規模で100人以上の大規模卸売商が、とくに総合商社の経営不振の影響を受けて売上高の比重を傾向的に低落させたのにたいして、20人~99人の中規模層はほぼシェアを保持し、19人以下の小規模零細層は比較

表3 常時従業者数およびその増加率と構成比の推移

	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
1972年	8,149	3,008	5,141	4.6	5.1	4.4	100.0	36.9	63.1
1974年	8,593	3,290	5,303	5.4 (4.5)	9.0 (8.5)	3.0 (2.2)	100.0	38.3	61.7
1976年	9,098	3,519	5,579	5.9	7.0	5.2	100.0	38.7	61.3
1979年	9,648	3,688	5,960	6.1	5.0	6.8	100.0	38.2	61.8
1982年	10,460	4,091	6,369	8.4	10.9	6.9	100.0	39.1	60.9
1985年	10,327	3,998	6,329	△1.3	△2.3	△0.6	100.0	38.7	61.3

〈注〉74年より沖縄県をふくむ。（ ）は沖縄県をのぞいたものである。

（出所）表1に同じ。

表4 年間販売額およびその増加率と構成比の推移

	年間販売額（10億円）			増加率（％）			構成比（％）		
	全体	卸売	小売	全体	卸売	小売	全体	卸売	小売
1972年	135,073	106,780	28,293	22.7	20.9	29.9	100.0	79.1	20.9
1974年	213,820	173,672	40,148	58.3 (57.9)	62.6 (62.3)	41.9 (41.1)	100.0	81.2	18.8
1976年	278,623	222,635	55,988	30.6	28.6	38.9	100.0	79.9	20.1
1979年	350,965	277,369	73,596	26.1	24.8	31.4	100.0	79.0	21.0
1982年	492,507	398,536	93,971	40.3	43.7	27.7	100.0	80.9	19.1
1985年	530,010	428,291	101,719	7.6	7.5	8.2	100.0	80.8	19.2

〈注〉74年より沖縄県をふくむ。（ ）は沖縄県をのぞいたものである。

（出所）表1に同じ。

的にシェアを高めた。他方、小売商業では1人～4人の零細層は比重を大きく落としたのにたいして、5人～9人の小規模層はほぼシェアを維持し、10人以上の中規模層と大規模層はシェアを少し高めた。

以上は低成長期における商店数と常時従業者数と年間販売額の推移をごくかいつまんで記述したものであるが、次に商業の内部にもう少し立ち入り、長期的な変化の方向について考察する。

表 5 常時従業者規模別年間販売額構成比の推移 (%)

		72年	74年	76年	79年	82年	85年
卸 売 業	1~2人	0.8	0.9	1.1	1.2	1.3	1.2
	3~4	2.8	3.1	3.5	3.9	4.0	3.9
	5~9	8.6	9.2	9.8	10.8	10.7	10.4
	10~19	11.6	12.1	12.5	13.7	12.9	13.0
	20~29	7.8	7.8	8.0	8.5	8.1	8.2
	30~49	10.2	9.9	9.9	10.7	9.6	10.1
	50~99	12.8	12.7	12.2	12.8	12.0	12.0
	100以上	45.4	44.3	43.0	38.4	41.4	41.2
	全体	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
小 売 業	1~2人	14.8	15.1	14.8	14.5	14.0	12.7
	3~4	19.1	19.0	19.3	19.0	18.9	18.4
	5~9	21.6	21.1	21.5	20.8	22.0	21.6
	10~19	13.0	12.4	12.5	12.4	12.5	13.5
	20~29	5.9	5.5	5.7	6.1	6.1	6.4
	30~49	6.0	5.7	5.7	6.4	6.5	6.8
	50~99	5.7	5.6	5.8	6.3	5.7	6.0
	100以上	13.9	15.6	14.7	14.5	14.3	14.6
	全体	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

〈注〉74年より沖縄県をふくむ。

(出所) 表 1 に同じ。

## ②商業の大規模化と近代化の進展

表 2 と表 5 の低成長期の常時従業者規模別商店数および年間販売額構成比の推移から分かるように、卸売商業では中小零細層の比重の維持ないし高まりがみられる一方、とりわけ100人以上の大規模層の比重の低落が生じ、高度経済成長期にみられた大規模化の傾向とは逆の事態が生じたが、それでも 4 割程度の売上高シェアを維持していた<sup>11)</sup>。これとは対照的に小

11) 1985年において、従業者規模200人以上の卸売業は商店数729店で全体のわずか0.2%にすぎないが、従業者数では7.8%、年間販売額では実に32.3%を占めていた。また、500人以上の卸売業は商店数では135店であるが、年間販売額では23.7%を占めていた。これらの数値は、総合商社を軸とする少数の巨大卸売商への取引の集中を物語っている(糸園辰雄「現代卸売業の構造と動態」糸園辰雄・中野安・前田重朗・山中豊国編『転換期の流通経済(2)卸売業』大月書店、1989年4月、8ページ)。



売商業では、高度経済成長期にあらわれた大規模化の傾向がいつそう進展し、商店数構成比では零細小売商のうち1人～2人規模層が1972年の62.0%から85年の57.7%へとその構成比を大きく低落させた。このことは、小売商業の年間販売額構成比の推移からも確認できる。たとえば、零細小売商のうち1人～2人規模層のそれは72年には14.8%であったが、85年には12.7%へ2ポイント弱後退したのである。ちなみに、50人以上の大規模小売商は72年の19.6%から85年には20.6%へ少し割合を高めた<sup>12)</sup>。

上記のような状況下で、低成長期も高度経済成長期に生じた商業の近代化傾向が引き継がれた。小売商業の商店数における法人商店の割合は1972年には17.8%であったが、88年には27.6%へと実に10ポイント近く増えた。また、卸売商業ではその割合は62.4%から71.2%へと9ポイント弱も高まった<sup>13)</sup>。

法人商店の割合が増えたことは商業における近代化が一段と進んだことの証左であるが、この結果商業における販売効率のいつそうの高まりが生じた。たとえば、従業者1人当たりの年間販売額が卸売商業では1985年に72年の3.0倍に、小売商業では2.9倍になった<sup>14)</sup>。

このように低成長期においても、卸売商業なかでも大規模層の後退がみ

---

12) 小売業上位200社の売上高合計の小売業総売上高に占める割合は、1977年には22.2%であったが、その後一貫して上昇し、83年には24.3%となった。また、小売業上位200社における8大小売企業グループ（ダイエー、西武セゾン、イトーヨーカ堂、高島屋、ジャスコ、三越、ニチイ、大丸）の売上高合計の小売業総売上高に占める割合は、77年の8.9%から83年には10.6%に上昇した。トップのダイエー系グループのそれは77年の2.0%から、83年には2.6%に高まった（中野安「現代日本小売業の構造と動態」糸園辰雄・中野安・前田重朗・山中豊国編『転換期の流通経済(1) 小売業』16-17ページ）。

13) 通商産業大臣官房調査統計部編『我が国の商業（1975）』通産統計協会、1976年11月、25ページ、通商産業大臣官房調査統計部編『我が国の商業（1991）』通産統計協会、1991年7月、6ページ。

14) 通商産業大臣官房調査統計部編『我が国の商業（1973）』通産統計協会、1974年3月、31ページ、通商産業大臣官房調査統計部編『我が国の商業（1988）』通産統計協会、1988年3月、28ページ。

られたものの、小売商業の大規模化や商業における近代化が引き続き進展したが、この過程は大規模製造企業みずからによる売買活動のいっそうの進展や卸売商相互間の売買の減少などに如実にあらわれているように、独占資本主義における一般的傾向としての商業資本の排除傾向、換言すれば流通経路の短縮化のいっそうの展開とともに進行した。たとえば、表4に示されているように、卸売商業と小売商業の年間販売額の比率いわゆるW/R比率は高度経済成長期にはほぼ4ポイント台で推移して1972年に3.77になったが、その後の低成長期には4ポイント台の年もあったけれども、3ポイント台が増えてきた。また、仕入先が卸売業者である第2次卸の商店数も傾向的に減少し、法人卸売商店に占めるその割合は76年の42.3%から85年には41.5%に減少した<sup>15)</sup>。

以上において、低成長期の商業の推移を統計数値によって簡単に確認したが、これをふまえて次に卸売商業と小売商業の特徴的な事象について考察し、さらに大企業のマーケティング活動について論及する。

## (2) 小売商業の動向

まず、不況の顕在化がややおくれ、1975年に本格的な下降局面にはいった小売商業部門に眼をむけ、そこでの特徴的な事象について記そう。

前記のように年間販売額が推移したなかで、小売商業の業態別販売額構成比はどのように推移したかを確認することからとりかかる。高度経済成長期にスーパーが急角度で発展し、1970年代初頭に百貨店とスーパーという主要2業態による小売寡占体制が確立したが、その後の小売業の発展は、基本的に巨大な小売資本の支配下における業態転換ないし業態構成の組み替えの過程として進行したとあってよい<sup>16)</sup>。ここでは、3つの主要業態についてみる。

百貨店の販売額構成比は1972年には8.4%であったが、74年には8.8%と

---

15) 『我が国の商業 (1991)』106ページ。

16) 中野安「現代日本小売業の構造と動態」6ページ。

最高水準を示した後、85年には7.6%に後退した。また、スーパーのそれは72年には8.7%であったが、79年には14.9%になり、85年には18.9%へと大きく上昇した。他方、一般小売店では高度経済成長期の長期低落傾向がそのまま引き継がれ、その構成比は72年の82.9%から85年には73.5%にまで低下した<sup>17)</sup>。

### ①百貨店の停滞

低成長期の百貨店の特徴的な動向について概観すれば、民間消費支出の伸び率が1970年代後半に2桁台から1桁台に急落するなか、百貨店売上高の伸び率はいっそう低落し、77年と78年には民間消費支出の伸び率のほぼ半分の5%台にまで落ち込んだ。なお、物価上昇を考慮した百貨店売上高の伸び率は77年にはマイナスであった。百貨店売上高低迷の主たる要因は、所得の伸び悩みとそれに基礎づけられた消費支出の減少にくわえて、ディスカウント店的性格の専門店の発展や大手スーパーの高級品への品揃えのシフトに求めることができる<sup>18)</sup>。

このような状況下で、大手の都市百貨店の多くは大幅な正規従業員の削減とパートおよびアルバイトといった不正規従業員の増大、借入金返済による金融収支の改善、設備投資の抑制、商品在庫の削減、不採算店舗の閉鎖等を主要内容とする徹底したヒト、モノ、カネにかんする減量経営やマージン率の高い商品にウエイトをおいた品揃えとPB商品の開発、急成長する専門店を強く意識した売り場づくりとそのための店舗リニューアルと食料品部門の強化、人件費の圧縮と販売力強化を目指す専門職制度の導入による人事制度の改革等々の経営改善をおこない、1970年代末には売上高伸び率は1桁台ながら民間消費支出の伸び率を上回り、収益力も回復した。そして、百貨店の売上高伸び率は80年には9.6%であったが、第2次オイ

---

17) 『我が国の商業 (1973)』40ページ、46ページ、『我が国の商業 (1975)』50ページ、55ページ、『我が国の商業 (1988)』52-53ページ。

18) 前田重朗、前掲論文、28-34ページ、外川洋子「戦後の消費と百貨店」17ページ。

ルショックの影響を受けて81年に5.8%、82年に3.1%、83年に1.9%という具合にその後大きく低下し、収益力も急激に悪化していった。ただし、84年には少し立ち直りのきざしがみえてきた<sup>19)</sup>。

地方百貨店では全般的な不振が続き、とりわけ中小規模のものでそれが顕著であった。このようななかで都市百貨店や巨大スーパーによって系列化されたり、吸収合併されるものもあらわれた<sup>20)</sup>。

## ②スーパーの成熟化

スーパーでは、既述のように高度経済成長期における持続的成長が低成長期においてもほぼ維持され、スーパーの相対的な地位は上昇した。だが、しかしスーパーも低成長経済の影響を受け、売上高伸び率のいちじるしい低下や収益性の悪化などにあらわれたスーパー業態の成熟化が、百貨店業態に続いて生じたのである。このことは、大半の大規模スーパーの売上高伸び率が高度経済成長期の半分以下に低落し、それでも1980年までは10%台を維持していたのに、その後さらに半分以下に急落し、経済成長率にほぼ照応する水準となった点にあらわれている<sup>21)</sup>。

このような状況に対応するために、後述のようにスーパーは一面では減量経営を追求しながらも、大型店舗や地方都市へ比重を移しつつ出店し、量的拡大戦略を続けたが、ただし1980年代にはいり、その出店テンポは大きく減退した<sup>22)</sup>。他面、いわゆる重厚長大産業を中心とする民需部門の

---

19) 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『現代日本の流通機構』126-133ページ、前田重朗「百貨店」28-44ページ、及川亘弘「百貨店業界」流通産業研究所『RIRI流通産業』第17巻第8号、1985年8月、2ページ。

20) 前田重朗「百貨店の再編成」130-131ページ、及川亘弘・高木章「大規模小売業の61年度決算動向」流通産業研究所『RIRI流通産業』第19巻第9号、1987年9月、14ページ。

21) 中野安「現代日本小売業の構造と動態」12ページ。

22) 丸山恭一「スーパー業界」流通産業研究所『RIRI流通産業』第17巻第8号、11ページ。

生産低下のなか、しかしその後の展開を方向づける情報関連部門等の先端技術・知識集約型産業の伸張がみられはじめたなか、相対的に過剰となった資本が利潤獲得の機会を求めてそれぞれの分野で新たな運動をはじめたが、この過剰資本状況の発生を背景に大手スーパーを軸として多様化・多角化、提携・合併などが展開されはじめた<sup>23)</sup>。

低成長期にスーパーの売上高伸び率や収益性が大きく低下するなか、一面では大手スーパーを軸に仕入れや在庫管理の合理化、メーカーからの直接仕入れの強化、賃上げや雇用の抑制、正規従業者のパートタイマーへの転換、低利資金の大量調達による財務体質の改善などの経営の合理化、不採算店の閉鎖等の減量経営が追求された。このような減量経営により、大手スーパーは低成長下における売上高成長率の大幅低下に照応した新たな蓄積構造を構築することができたのである<sup>24)</sup>。

スーパーの資金調達および大手メーカーとの関係について付記しておく。高度経済成長期後半のスーパーの主たる資金調達方式は、土地等を担保として螺旋的に拡大された独特な銀行借入方式であった<sup>25)</sup>が、このことが1970年代後半以降、地価上昇にともなう土地取得資金の膨張、過度の借入金依存体質と金利負担による企業経営の脆弱化といった問題をもたらすこととなり、この問題に対応するため、借入金の返済や金利コストの削減と同時に、転換社債や時価発行増資による低利の資金調達へと重点が移動した<sup>26)</sup>。

また、ダイエーと松下電器産業との関係に代表されるように、スーパーはそれまで大規模な独占的製造企業との関係において一部対抗的行動をと

---

23) 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、671-677ページ。ちなみに、高度経済成長期の大手スーパーの成長方式は主として内部成長方式であったとあっていいが、低成長期では吸収合併や提携がより大きな役割をはたすようになる（同上論文、675ページ）。

24) 中野安、同上論文、672ページ。

25) 中野安「現代日本資本主義と流通機構」15ページ。

26) 三村優美子『現代日本の流通システム』有斐閣、1992年3月、6ページ。

ることがしばしば取り沙汰されていたが、この時期にはそれが影をひそめ、協調的な側面の強まりがみられた。大規模メーカーの有する豊富な経営資源を再評価し、強力なナショナル・ブランド品への依存を深め、大規模メーカーの許容する価格引き下げ限度を受容していったのである<sup>27)</sup>。

他面では、大手スーパーを中心に多様化・多角化をおこなったが、その形態として3つのものがある。1つは、国内の小売商業部門の水平的なレベルにおけるGMS、食品スーパー、百貨店、コンビニ<sup>28)</sup>、各種専門店、DS等への多業態進出形態である。2つめは、小売部門に隣接する外食、スポーツ、レジャー、ホテル、金融・保険などのサービス部門の支出の顕著な伸びに対応した形態である。3つめは、大手百貨店のみならず大手スーパーをふくめた大規模小売企業の本格的な海外進出形態であり、東南アジアを主たる対象地域としてはじまった。しかし、多様化・多角化による蓄積基盤の強化は、市場の変動によって負の蓄積基盤に転化しうることに留意しなければならない<sup>29)</sup>。

### ③中小零細小売商の衰退

中小零細小売商の低成長期における状態をごく簡単に述べておく。総じていえば、中小零細小売商なかでも小零細小売商は高度成長から低成長への環境変化に十分に対応できず、経営的苦況がいつそう深刻なものとなり、業種別格差が拡大するなか転廃業率が急速に上昇した。そして、小零細小売商の主たる存立基盤とってよい近隣型の商店街や小売市場の衰退が急速に進みはじめたのである<sup>30)</sup>。

---

27) 中野安「小売業」670-671ページ。

28) 低成長期の大手スーパー企業の経営の特徴は、景気低迷期に一般的な低価格訴求型のものではなく、主としてサービス訴求型のものが採用されたことであるが、そのことはこの期にいちじるしく進展した多角的業態開発、なかでもコンビニの急成長にあらわれている（中野安、同上論文、670ページ）。

29) 中野安、同上論文、675-677ページ、及川亘弘・高木章、前掲論文、16-17ページ。

30) 近藤和明「中小小売業」糸園辰雄・中野安・前田重朗・山中豊国編『転換期の流通経済（1）小売業』81ページ、86ページ。

### （3）卸売商業の動向

次に、卸売商業部門に眼を転じて考察しよう。

#### ①卸売業の特徴的な変化

低成長期における卸売業全体の年間販売額や商店数等にあらわれた特徴的な変化をまとめれば、第1に後述の総合商社に代表される各種商品卸売業が素材型産業等の停滞の影響を受けて年間販売額構成比を低落させ、第2に繊維品や衣服・身の回り品卸売業等が年間販売額構成比を低下させ、第3に機械器具卸売業の商店数が3万4千店増え、第4に農産物・水産物の年間販売額構成比が上昇したことの4点をあげることができる。しかも、卸売業の取扱商品別の構成をみると、生産財のそれが1974年の59.0%から85年には57.5%へ若干さがったとはいえ、なおかつ高い比重を占めているが、この期に変化の兆しがみえはじめた<sup>31)</sup>。

少し立ち入ってみてみると、中小零細卸売商では低成長下での競争の激化によって経営的に苦しい状況におちいり、倒産等においこまれるものも少なくなかった。他方、大規模卸売商の動向をみると、ここでも売上高鈍化と収益低迷がみられるなか、第1に業種間格差が拡大し、第2に上位企業の支配体制の強化と市場の成熟化を反映して、各業種とも売上高上位20社ほどでしだいに順位が固定化する傾向を示し、第3に総合商社主導の業界の再編成が急激なテンポと広がりをもって進行した<sup>32)</sup>。

#### ②総合商社の新たな展開

高度経済成長期には量産型素材産業との取引に深く関与し、高い成長率を示した総合商社は、第1次オイルショック下では買い占めや売り惜しみといった露骨な利潤獲得行動をとり、社会的な批判を受けたが、その後においては素材型産業等の主要な取引基盤が弱体化し、卸売販売総額の2割

31) 糸園辰雄「現代卸売業の構造と動態」16-17ページ。

32) 中野安「現代日本資本主義と流通機構」20-24ページ。

近くのシェアを占めていた取引高の伸び率がとくに1980年代に低下し、したがってまた利益率の低迷も生じた。73年を100とした80年の経常利益は大企業全体（東証1部上場848社）が186であったのに、総合商社9社は90であった。この主たる原因としては、商社の取引対象が不況業種に偏っていたことがあげられようが、もう1つの原因として金利負担の増加を指摘しなければならない。このよう状況下で、総合商社は経費節減等の減量経営、別言すれば経営の合理化や新しい展開方向を求めるなどの経営戦略の転換をせまられることとなった<sup>33)</sup>。

総合商社の新たな展開方向についていえば、自動車や家電等の分野で巨大メーカーがマーケティングを展開し、直接輸出をおこなう傾向が強まるなか、リスクの大きい海外取引にシフトしたり<sup>34)</sup>あるいはそれまで取引の少なかった個人消費関連分野へ介入し、たとえば食品卸売業界において大規模な再編成に乗り出したりしたのである。食品卸売業界における大規模再編成の代表的な事例として、三菱商事の子会社として1979年に誕生した菱食をあげることができよう<sup>35)</sup>。

総合商社の燃料の取り扱いについて一言すれば、1970年代から80年代前半にかけて全体に占めるそのシェアが急増した。第1次オイルショックを契機に石油メジャーズが産油国との関係においてその地位を相対的に低下させるなかで、総合商社の原油取引の機会が拡大した。産油国政府の管轄下にある原油を直接取引するDD原油の取引機会が増えたからである。と

---

33) 島田克美「商社・卸売商」産業学会編『戦後日本産業史』645-646ページ、田中彰「総合商社論の回顧と展望」島田克美・黄孝春・田中彰『総合商社』ミネルヴァ書房、2003年2月、29-31ページ、『総合商社年鑑（1980年版）』政経通信社出版部、1980年2月、16ページ。

34) 杉野幹夫「総合商社」糸園辰雄・中野安・前田重朗・山中豊国編『転換期の流通経済（2）卸売業』42ページ、田中彰、同上論文、29ページ。

35) 菱食以外に総合商社主導による食品卸売商の大規模再編として、1982年の三井物産による新生商事の系列化や伊藤忠商事と松下鈴木の提携をあげることができる（日経流通新聞編『流通経済の手引（1984年版）』日本経済新聞社、1983年9月、115-117ページ）。



りわけ、総合商社は第2次オイルショック後の原油不足のなかで、日本の民族系石油会社への原油供給に大きな役割をはたした。かくして、DD原油をふくめた日本への輸入原油全体における総合商社の取り扱い比率はそれまでの10%程度から、80年頃には30%程度に達した<sup>36)</sup>。

#### (4) マーケティング活動の展開

低成長経済への移行とともに、市場規模は伸びなやみ、新規の需要開拓が困難化し、消費が成熟化するなかで、消費の多様化や個性化が目立ちはじめた<sup>37)</sup>。マーケティング活動は、低成長期においても基本的に高度経済成長期の特徴を継承し、その延長線上で展開されたといえるが、しかし低成長経済の影響を受けて下記のような特徴的な変化がみられた。

##### ①市場細分化政策の本格化

高度経済成長期において製品政策の中軸は製品差別化政策であったといっているが、低成長期にはそれにくわえて、高度経済成長期にまだ部分的であった市場細分化政策が本格的におこなわれた。たとえば、家電部門において洗濯機や冷蔵庫や掃除機等の普及率が90%をこえて成熟期<sup>38)</sup>をむ

---

36) 島田克美, 前掲論文, 642-643ページ。高度経済成長期において他の総合商社の発展に比してやや立ちおくれた安宅産業は、そのおくれをとりもどそうとして展開した石油取引で失敗し、経営危機におちいり、結局1977年に伊藤忠商事に吸収合併された。なお、三井物産をふくめた三井グループ主導の巨大プロジェクトとして注目されたイランの石油化学事業（その主体は日本とイランの折半出資によって設立されたイラン・ジャパン・ペトロケミカル・カンパニー）は、70年代のはじめに計画されたが、79年のイラン革命のよって8割以上進んでいたその建設工事が頓挫し、そのうえ80年に勃発したイラン・イラク戦争の影響も受け、88年にやむなく撤退せざるをえなくなった（同上論文, 643-645ページ）。

37) 陶山計介「巨大メーカーの経営戦略とマーケティング行動」保田芳昭・加藤義忠編『現代流通論入門』〔新版〕有斐閣, 1994年3月, 179ページ。

38) 自動車部門では低成長経済の影響を受けて国内需要の伸び率が鈍化したものの、アメリカを中心とする好調な輸出に支えられて生産は着実に増加し、1980年代にはいり国内市場の成熟化がしだいに進んだ（近藤和明「自動車」糸園辰雄・中野安・ノ

かえるなか、白黒テレビに代わるカラーテレビやエヤコンやステレオや電子レンジ等の需要が急増し、さらにVTRやマイクロコンピュータ（パソコン）等の需要が伸張しはじめた。このような状況下で、家電メーカー各社は既存製品ではマイナーな製品改良をおこなったり、スタイルやデザインや色彩を変えたりして、細分された市場で差別的優位性をめぐる激しい競争を展開し、代替需要の維持に努めたのである<sup>39)</sup>。

## ②流通経路政策の矛盾

低成長期においては流通経路政策の矛盾がとりわけ顕在化した。個人消費が低迷するなかで、消費者ニーズが多様化、個性化するにつれ、小売商は品揃えの拡大を要請される。これに応じた独立系専門量販店は急成長をとげ、確固たる地位を築いたが、これと対照的に大規模メーカーの系列店はシェアを低下させた<sup>40)</sup>。そこで、たとえば加工食品やアパレルの大手メーカーのなかには主力の有名ブランド品への過度の依存を改め、ある程度の採算悪化を覚悟して大量生産方式の枠内での多品種少量生産化の方向をとるとともに、系列店の拘束を多少緩和したり、その他の取引ルートを認知したりするものもあらわれた<sup>41)</sup>。

大手家電メーカーは、かつて異端視していた専門量販店を一転して重視し、取引拡大を目指す一方、系列店の経営指導の強化や販売会社の統合<sup>42)</sup>

↘前田重朗・山中豊国編『転換期の流通経済（3）マーケティング』大月書店、1989年5月、58ページ、61ページ。

39) 宮崎昭「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』大月書店、1983年10月、152-157ページ、山中豊国「現代日本のマーケティング」糸園辰雄・中野安・前田重朗・山中豊国編『転換期の流通経済（3）マーケティング』15ページ。

40) たとえば、低成長期には大規模家電メーカーの系列店シェアが低減し、1979年には72年の75.8%から7割をきるようになり、これにたいして家電量販店シェアは15%弱から2割をこえるまでになった（中野安「小売業」678ページ）。

41) 中野安「現代日本資本主義と流通機構」32ページ。

42) 販売会社の集約化・大規模化は流通在庫を大幅に圧縮し、物流効率を大幅に上

などをおこなった。高度経済成長期には販売会社を細分化して系列店の販売促進をサポートした大手家電メーカーが、この期に販売会社を集約して規模拡大を進め、独立系専門量販店への販売を重視しはじめたのである<sup>43)</sup>。こうして、低成長期の家電メーカーは高度経済成長期のように系列店に全面的に依存する体制から、系列店と独立系専門量販店を利用する体制へ移行した。この結果、大規模家電メーカーに系列店と専門量販店のあいだの利害対立の調整という新たな課題が課されることとなった<sup>44)</sup>。

### ③価格政策と販売促進政策の変容

価格政策と販売促進政策について若干ふれておく。高度経済成長期の基調であった管理価格政策は基本的には低成長期に引き継がれたということが出来るが、しかし部分的にそれがほころびをみせはじめたのである。たとえば、時計やカメラやビデオテープ等の家電製品の価格設定にかんして、大規模メーカーが標準小売価格をつけないオープン価格制をとりはじめた。これは管理価格体系がくずれはじめたことを意味する<sup>45)</sup>。

販売促進政策にかんしていえば、大手家電メーカーによる販売会社の集約化で余剰となった人員を系列店援助などの営業に回した事例<sup>46)</sup>にみら

---

↘昇させることができる（日本経済新聞社編『流通経済の手引（1982年版）』日本経済新聞社，1981年9月，139-141ページ）。

43) 糸園辰雄「現代卸売業の構造と動態」18ページ，近藤文男「家電」糸園辰雄・中野安・前田重朗・山中豊国編『転換期の流通経済（3）マーケティング』49-51ページ。ちなみに、もっとも強力な流通系列化体制を築いている松下電器も1979年に専門量販店むけの販売会社を新設した（宮崎昭，前掲論文，162ページ）。

44) 中野安「現代日本資本主義と流通機構」31-33ページ，中野安「小売業」677-678ページ，日経流通新聞編『流通経済の手引（1981年版）』日本経済新聞社，1980年9月，105-106ページ，『流通経済の手引（1982年版）』139-141ページ。なお，系列店にたいして量販店に対抗しうる低価格での商品提供をおこなったりした家電メーカーもあった（『流通経済の手引（1984年版）』19ページ）。

45) 日経流通新聞編『流通経済の手引（1985年版）』日本経済新聞社，1984年9月，17-18ページ。

46) 『流通経済の手引（1982年版）』139-141ページ。家電メーカーによる販売会社ノ

れるように、低成長期の大規模消費財メーカーは高度経済成長期に支配的であった高圧的な販促活動をおこなうのみならず、場合によっては商品情報の提供や生活提案をおこない、ニーズの変化にきめ細かく対応しようとする動きを強めてきた。それだけではない。企業理念を消費者に訴えて差別的優位性をだそうとしてC I（コーポレート・アイデンティティー）を採用し、販売促進を図ろうとする企業も増えてきた<sup>47)</sup>。

#### ④過剰資本のマーケティングの展開

低成長期において相対的に過剰となった資本は、必然的にまだ大きく成長していないけれども将来の発展が大いに期待される先端技術・知識集約型産業や他部門の利潤増大化の望める領域にむかい、あるいは国家機構による市場の創出・拡大に期待し、あるいは国家機構を利用しながらそれをこえて海外の生産や市場に進出しようとした。過剰資本を背景としたマーケティングの形態も当然変容する。1つめは、大規模製造企業の吸収合併や新規投資による他業種や他業態への進出に対応する他産業マーケティングの生誕であり、ここではより総合的なマーケティング管理が要請されるようになる。2つめは、高度経済成長期に生まれた軍需市場をめぐるミリタリー・マーケティングや公共投資等にかかわる国家市場を対象とする特殊なマーケティングのさらなる発展であり、ここでは通常国家市場にかかわるマーケティングと民間市場にかかわるマーケティングの統合が課題となる。3つめは、高度経済成長期の輸出マーケティングから自動車や家電を中心とする多国籍企業による多国籍マーケティングあるいはワールド・マーケティングへの国際マーケティングの発展であり、ここでも国内のマーケティングと海外のマーケティングという異質のものを全体的な視点か

---

↘の集約化・大規模化や系列店援助の強化は、他面系列店にたいする価格支配力の回復を意図するものでもあった（同上書、141ページ）。

47) 『流通経済の手引（1984年版）』18-19ページ。

ら統合し、有機的に機能させることが求められる<sup>48)</sup>。

最後に、多国籍マーケティングあるいはワールド・マーケティングの基盤をなす海外生産について追記すれば、たとえば自動車メーカーのホンダは単独で1978年にアメリカで現地生産会社を設立して海外生産に乗り出し、82年に生産を開始した。その後、日産が単独で80年にアメリカで現地生産会社を設立し、83年に生産を開始した。84年にはトヨタがGMと合弁で、85年にはマツダが単独で、三菱自工もクライスラーと合弁で、86年にはトヨタが単独でアメリカに現地生産会社を設立した<sup>49)</sup>。

また、家電部門ではたとえば松下電器が販売会社を別にすれば、1975年にプエルトリコ松下電器を設立した。これはアメリカ大陸での現地生産の嚆矢となったが、その後松下電器はモトローラー社のテレビ部門と傘下の工場を買収して本格的に進出した。そして、松下電器は84年に海外部門を松下電器貿易に移管し、海外戦略の一元化をおこなった。いずれにせよ、巨大企業はグローバルな視点からマーケティング活動を計画し実行し管理しようとしはじめたのである<sup>50)</sup>。

---

48) 森下二次也『現代の流通機構』世界思想社、1974年9月、106-117ページ、秋本育夫「現代日本資本主義と市場問題（第4節）」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』32-37ページ、加藤義忠、前掲論文、54-55ページ、佐々木保幸「今日のマーケティング」加藤義忠・佐々木保幸・真部和義・土屋仁志、前掲書、198-199ページ。

49) 小原博『日本マーケティング史』中央経済社、1994年3月、171ページ、近藤和明「自動車」60ページ。

50) 秋本育夫、前掲論文、36ページ、近藤文男、前掲論文、56ページ。