

バブル経済期の流通機構の特徴

加藤 義 忠

I はじめに

第2次世界大戦後の1955年頃を起点として、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貌をとげた。公害問題や都市問題などの負の結果をとめないながら、生産力が高められ、それは主として大企業に高蓄積をもたらすこととなったが、他面国民の生活様式も大きく変容せしめられた。この期に、わが国の流通機構も大きく変化した。その特徴的なものとして、3つの点が指摘できよう。1つめは、小売商業部門においてスーパーが導入され急角度で成長し、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までに発展したことであり、2つめは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ことであり、3つめは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おこなわれなかった大規模メーカー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繰り上げられたことである。これらの結果として、わが国流通機構の近代化と大企業の流通支配が推し進められたのである。このような戦後段階を特質づける変化は、その後のわが国流通機構の発展を基本的に方向づけるものであった¹⁾。

高度経済成長期は1973年秋に勃発した第1次石油危機を契機として終焉をむかえ、長期不況として特徴づけることのできる低成長期に移行した。そして、この低成長期は1978年末から1979年初めにかけて発生した第2次石油危機をへて、およそ1980年代末まで続いた。この期に、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極度な不振におちいるなかで、研究集約型産業分野やエレクトロニクス分野などが相対的に高い成長をみせ、いわゆる軽薄短小型産業構造への転換が生じたのである。所得と消費支出が低迷するなか、この期の特徴的な動向として小売商業部門では百貨店の停滞、スーパーの成熟化、中小零細小売商の衰退等が生じ、卸売商業部門では総合商社の新たな展開がみられ、マーケティング活動においては状況変化にい

1) より詳しくは、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年を参照願いたい。

っそう適応しようとする市場細分化政策が本格的に展開された。これらの結果として、わが国流通機構の近代化と大企業の流通支配がさらに推進されたことはいうまでもない²⁾。

その後、1980年代中葉にいわゆるバブル経済期に入り、それは1990年代初頭まで続いた。この時期は、日本経済の国際化や情報化の進展といった事態を基底にすえながら、過剰資本を背景にしてとくに地価や株価の異常な高騰が生じ、いわゆるバブル経済として特徴づけられる好況期であった。このバブル経済期のわが国流通機構は戦後の高度経済成長期で生じ、その後の低成長期で一段と進んだ流通機構の近代化と大企業の流通支配という基本的な傾向を基礎にすえつつ、この期特有の状況の影響下で展開した。

以下では、バブル経済期の流通機構の特徴的な変化について、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、流通機構の変化に多大な影響をおよぼす大規模製造業のマーケティング活動にも立ち入って考察しようと思う。流通機構の特徴的な変化をみる前に、この期の特徴的な経済状況についてごく簡単におさえておく。

II バブル経済の特徴

バブル経済期において、マイクロエレクトロニクス (ME) 分野の技術革新いわゆるME化の進展にともなう設備投資がより多くなされ、1987年から1990年のGDP (国内総生産) 成長率は名目では6.7%を記録した。だが、1985年9月のプラザ合意とその後の協調介入によって、1年後にはプラザ合意直前の1ドル241円から1ドル150円台へと急激に円高が進み、1986年末に一時的に円安になったものの、1987年以降は円が1ドル150円~130円台を維持し、しかも物価上昇率がおおむね0~3%と安定的に推移したことなども合わさって、GDP成長率は実質では5.1%であった³⁾。

このような実体経済の比較的高い成長のうえに、アメリカの強い要請によって協調的に推進された政府の低金利政策によって、公定歩合が1986年から翌年にかけて6%から2.5%へと段階的に引き下げられ、この水準が1989年半ばまで維持される状況下で実体経済から大きくかけ離れた投機的な行動が生じ、土地や金融資産あるいは株式は数倍の規模で膨張するといったバブル経済化が進行したのである⁴⁾。国民総生産の成長率よりもはるかに高い上昇率を示した土

2) 加藤義忠「低成長期の流通機構の特徴」関西大学『商学論集』第49巻第3・4号合併号、2004年10月をみられたい。

3) 井村喜代子『現代日本経済論』〔新版〕有斐閣、2000年、364ページ、総務庁統計局監修・(財)日本統計協会編集『統計でみる日本2001』(財)日本統計協会、2000年、139ページ、真部和義「バブル経済期の流通機構」加藤義忠・佐々木保幸・真部和義・土屋仁志、前掲書、77ページ。

4) 井村喜代子、同上書、385ページ、坂井昭夫「『双子の赤字』の再来を考える」財政学研究会『財政と公共政策』第29巻第2号 (通巻第42号) 2007年10月、24ページ。

地の価格は東京都心部の商業地から上昇しはじめ、都心部住宅地から周辺部へ、さらに地方都市へと波及していった⁵⁾。たとえば、それは1984年から1989年の間に全国的には2.29倍、東京や大阪などの大都市では2.5ないし3倍に暴騰した。また、この期に金融資産は1.93倍、なかでも株価は4.41倍に高騰した⁶⁾。

この期の好況を基礎に上記のような資産高騰の効果によって、設備投資や個人消費は堅調な伸びを示し、とりわけ大企業ないし巨大企業はその恩恵を受けた。たとえば、民間企業の設備投資は、1988年から1990年の時期に2桁の伸びを記録し、民間の最終消費支出ほどではないものの、経済成長に大きく貢献した。他方、民間の最終消費支出の伸びは雇用者所得の増加のみならず個人消費における高級品志向やサービス支出の増大等にも支えられて、1987年から1990年の時期に実質で平均4%を超え、なかでも1987年から1989年の3年間にGDP成長率の過半を占めるほどの貢献をしたのである⁷⁾。

バブル経済期の個人消費拡大は、ME化による製品の多様化、高級化およびサービス関連支出の増大に示されている消費スタイルの変化をとめないながら進行したが、そのうえ円高によって輸入が急増した外国の高級品の消費も増えたのである。このような消費拡大を促進したのもとして、消費者金融の爆発的増大も忘れてはならない⁸⁾。

Ⅲ バブル経済期の流通機構

(1) 商業の推移

上でごくおおまかに記したバブル経済期の経済状況に基本的に規定されながら、しかも商業内部での競争にも媒介されて展開した商業部門における卸売商業と小売商業の趨勢について、統計数値を利用しながら概要を述べることから取りかかろう。

① 商店数、常時従業者数、年間販売額の推移

まず、バブル経済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。1982年まで増加傾向を示した卸売商業の商店数は1985年にはいったん減少したものの、その後バブル経済期の好況を反映して増加に転じ、バブ

5) 長島誠一『戦後の日本資本主義』桜井書店、2001年、178ページ、井村喜代子、同上書、398ページ。

6) 林直道『現代の日本経済』〔第5版〕青木書店、1996年、283ページ、林直道『強奪の資本主義』新日本出版社、2007年、118-122ページ。

7) 真部和義、前掲論文、78ページ、「堅調を続ける個人消費の動向」日本銀行調査統計局『調査月報』平成2年8月号、2-7ページ。

8) 井村喜代子、前掲書、394-395ページ、同上「堅調を続ける個人消費の動向」12ページ。

ル経済の終焉の頃にはピークの46万2,000店弱に達した。ただし、バブル経済崩壊後の不況のなかで、それは大幅に減少し、バブル経済期以前の水準にもどる。なお、経営組織別卸売商店数の推移をみれば、この期においても引き続き単独店の比重が1982年の65.3%から1991年の61.1%へ傾向的に低下したのにたいして、本店や商業の支店や製造業の支店等がその比重を高めた⁹⁾。一方、小売商業の商店数は1982年に頂点の172万1,000店余りに達してから、1985年にはマイナス5.3%とかなりの減少を記録し、その後も傾向的に減少し、1994年に150万店を切るほどになった。ちなみに、バブル経済崩壊後の1994年にはマイナス6.5%という具合に、その減少幅は1985年の時よりも大きくなる。全体の商店数のなかでの卸売商業の商店数と小売商業の商店数の割合であるが、この期に小売商業の商店数が一貫して減少する状況下で、卸売商業の商店数は減少した年もあったものの増加基調であったから、小売商業の商店数の比率は1985年には8割を割り込み、この期の終わり頃には77%台に低落した。

小売商業の商店数の傾向的減少の主因は、表5に示されているように従業者規模1人～2人の零細小売商の1982年の103万店余りから1991年の85万店余りへの激減にあると見てよいが、これは1970年代中頃からはじめていた零細小売商の増加率の減少傾向の延長線上に生じた事象である。しかも、これはスーパーやとりわけコンビニ等との競争のなかで苦況が続く、零細小売商の退出すなわち後継者難による廃業が継続的に進行していることによって引き起こされた出来事である。総じていえば、中小零細小売商は高度経済成長期から低成長期への環境変化に十分に対応できず、経営的苦境がますます深刻なものとなり、業種別格差が拡大するなか転廃業率が急速に上昇し、中小零細小売商の主たる存立基盤としての近隣型の商店街や小売市場の衰退が急速に進んだわけであるが、この種の傾向がバブル経済期においても確実に進行していたのである。

表2は常時従業者数の推移をあらわしたものである。卸売商業の常時従業者数は1985年に若干減少したものの、この期の好況およびそれにもとづく商店数の増加なかでも表4から分かるように大規模卸売商の店舗増を反映して通増傾向を示し、1991年には最高の470万人余りを記録した。他方、小売商業の場合、商店数が一貫して減少傾向をたどるなかで、好景気やとくに表5から読みとれる大規模小売商による大型店や中・小型店の積極展開の影響を受けて増加傾向を示し、1985年の633万人弱から1991年には700万人を超えるまでになった。

表3は年間販売額の推移をみたものである。好景気とそれに重ね合わさって生まれた異常な株価や地価の高騰を反映して、この期の年間販売額は卸売商業、小売商業とも大きく伸張し、全体では1985年の530兆円余りから1991年には713兆円余りまでに増大化した。なお、この期も卸売商業全体と小売商業全体の販売額構成比はほぼ8対2の割合で推移した。

9) 原田英生「卸売業の機能と構造」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、185-186ページ。

表1 商店数およびその増加率と構成比の推移

年	商店数（千店）			増加率（％）			構成比（％）		
	全体	卸売商業	小売商業	全体	卸売商業	小売商業	全体	卸売商業	小売商業
1982	2,150	429	1,721	5.3	16.3	2.9	100.0	20.0	80.0
1985	2,042	413	1,629	△5.0	△3.7	△5.3	100.0	20.2	79.8
1988	2,056	436	1,620	0.7	5.6	△0.5	100.0	21.2	78.8
1991	2,067	462	1,605	0.5	6.0	△0.9	100.0	22.4	77.6
1994	1,929	429	1,500	△6.7	△7.1	△6.5	100.0	22.2	77.8

〈注〉1991年の数値は産業分類改訂後のものである。

（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2 常時従業者数およびその増加率と構成比の推移

年	常時従業者数（千人）			増加率（％）			構成比（％）		
	全体	卸売商業	小売商業	全体	卸売商業	小売商業	全体	卸売商業	小売商業
1982	10,460	4,091	6,369	8.4	10.9	6.9	100.0	39.1	60.9
1985	10,327	3,998	6,329	△1.3	△2.3	△0.6	100.0	38.7	61.3
1988	11,183	4,332	6,851	8.3	8.4	8.2	100.0	38.7	61.3
1991	11,709	4,709	7,000	4.7	8.7	2.2	100.0	40.2	59.8
1994	11,966	4,582	7,384	8.2	△2.7	5.5	100.0	38.3	61.7

〈注〉表1と同じ。

（出所）表1と同じ。

表3 年間販売額およびその増加率と構成比の推移

年	年間販売額（10億円）			増加率（％）			構成比（％）		
	全体	卸売商業	小売商業	全体	卸売商業	小売商業	全体	卸売商業	小売商業
1982	492,507	398,536	93,971	40.3	43.7	27.7	100.0	80.9	19.1
1985	530,010	428,291	101,719	7.6	7.5	8.2	100.0	80.8	19.2
1988	561,324	446,484	114,840	5.9	4.2	12.9	100.0	79.5	20.5
1991	713,803	571,512	142,291	27.2	28.0	23.9	100.0	80.1	19.9
1994	657,642	514,317	143,325	△7.9	△10.0	0.7	100.0	78.2	21.8

〈注〉表1と同じ。

（出所）表1と同じ。

それぞれの内部に少し立ち入り、年間販売額動向についてみる。1985年と1991年を比較すると、表4からうかがえるように卸売商業では従業者規模で100人以上の大規模層は、とくに総合商社の持続的な経営低迷によって売上高の比重を41.4%から38.0%へと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30.2%から31.0%へとほぼシェアを保持し、5人～19人の小規模層が23.5%から26.5%へと比較的シェアを高め、1人～4人の零細規模層は5.1%から5.5%へとほぼ現状維持であった。他方、表5をみると小売商業においては1人～2人の零細規模層は12.7%から10.8%へ、また零細規模層と中規模層の小売商業の経営的特性が混在している¹⁰⁾ 3人～9人の小規模層は40.0%から37.1%へと比重を引き続きかなり大きく落と

10) 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、678ページ。

表4 卸売商業の従業者規模別商店数・従業者数・年間販売額およびその構成比の推移

項目 年	商店数(千店)					従業者数(千人)					年間販売額(10億円)				
	1982	1985	1988	1991	1994	1982	1985	1988	1991	1994	1982	1985	1988	1991	1994
従業者規模															
1-2人	99.9 (23.3)	93.0 (22.5)	95.3 (21.8)	95.7 (20.7)	90.4 (21.1)	174.7 (4.3)	163.6 (4.1)	168.9 (3.9)	167.2 (3.6)	158.2 (3.5)	5.081 (1.3)	5.348 (1.2)	5.830 (1.3)	8.013 (1.4)	6.595 (1.3)
3-4人	108.1 (25.2)	105.1 (25.4)	110.1 (25.2)	119.0 (25.8)	103.0 (24.0)	373.7 (9.1)	362.9 (9.1)	381.2 (8.8)	410.1 (8.7)	356.4 (7.8)	16.039 (4.0)	16.581 (3.9)	18.251 (4.1)	23.481 (4.1)	19.413 (3.8)
5-9人	119.6 (27.9)	115.1 (27.9)	121.6 (27.9)	129.2 (28.0)	120.1 (28.0)	777.1 (19.0)	748.9 (18.7)	792.7 (18.3)	843.1 (17.9)	786.0 (17.2)	42.487 (10.7)	44.664 (10.4)	49.592 (11.1)	63.885 (11.2)	54.113 (10.5)
10-19人	60.5 (14.1)	59.3 (14.4)	64.7 (14.8)	69.7 (15.7)	67.8 (15.8)	802.0 (19.6)	787.1 (19.7)	857.7 (19.8)	927.0 (19.7)	901.8 (19.7)	51.297 (12.9)	55.956 (13.1)	62.784 (14.1)	81.624 (15.3)	72.162 (16.6)
20-49人	30.9 (7.2)	30.9 (7.5)	34.1 (7.9)	36.1 (7.8)	36.0 (7.4)	902.7 (22.1)	901.3 (22.5)	992.0 (22.9)	1,059.1 (22.5)	1,055.4 (22.5)	70.569 (17.7)	78.041 (18.2)	86.232 (19.3)	108.520 (19.0)	98.992 (19.2)
50-99人	7.0 (1.6)	6.9 (1.7)	7.8 (1.8)	8.4 (1.8)	8.4 (1.8)	469.9 (11.5)	463.4 (11.6)	519.8 (12.0)	565.2 (12.0)	505.2 (12.0)	47.942 (12.0)	51.534 (12.2)	54.584 (12.2)	68.636 (12.0)	64.689 (12.6)
99人以下	426.0 (99.3)	410.3 (99.3)	433.5 (99.2)	458.1 (99.2)	425.7 (99.2)	3,500.1 (85.6)	3,427.2 (85.7)	3,712.3 (85.7)	3,971.8 (84.3)	3,823.1 (83.4)	233.416 (58.6)	252.125 (58.9)	277.273 (62.1)	354.165 (62.0)	315.965 (61.4)
100人以上	2.8 (0.7)	2.7 (0.7)	3.0 (0.7)	3.5 (0.8)	3.6 (0.8)	590.8 (14.4)	571.2 (14.3)	619.4 (14.3)	737.3 (15.7)	758.5 (16.0)	165.121 (41.4)	176.165 (37.9)	169.211 (38.0)	217.347 (38.0)	198.351 (38.6)
合計	428.9 (100.0)	413.0 (100.0)	436.4 (100.0)	461.6 (100.0)	429.3 (100.0)	3,998.4 (100.0)	3,998.4 (100.0)	4,331.7 (100.0)	4,709.0 (100.0)	4,581.6 (100.0)	398.536 (100.0)	428.291 (100.0)	446.484 (100.0)	571.512 (100.0)	514.317 (100.0)

(注) 表1と同じ。()内は構成比(%)である。なお、各数値は四捨五入しているため、合計が合わないものがある。(出所)表1と同じ。

表5 小売商業の従業者規模別商店数・従業者数・年間販売額およびその構成比の推移

項目 年	商店数(千店)					従業者数(千人)					年間販売額(10億円)				
	1982	1985	1988	1991	1994	1982	1985	1988	1991	1994	1982	1985	1988	1991	1994
従業者規模															
1-2人	1,036.0 (60.2)	940.0 (57.7)	874.4 (54.0)	853.2 (53.1)	764.8 (51.0)	1,669.0 (26.2)	1,523.0 (24.1)	1,437.7 (21.0)	1,391.6 (19.9)	1,240.0 (16.8)	13.188 (14.0)	12.942 (12.7)	12.832 (11.2)	15.373 (10.8)	13.332 (9.3)
3-4人	412.7 (24.0)	408.2 (25.1)	422.1 (26.1)	421.3 (26.2)	370.9 (24.7)	1,388.2 (21.8)	1,372.0 (21.7)	1,424.0 (20.8)	1,419.1 (20.3)	1,256.1 (17.0)	17.721 (18.9)	18.761 (18.4)	19.246 (16.8)	23.307 (16.4)	20.054 (14.0)
5-9人	187.9 (10.9)	190.4 (11.7)	214.0 (13.2)	216.9 (13.5)	222.5 (14.8)	1,161.6 (18.2)	1,180.8 (18.7)	1,377.0 (19.5)	1,354.9 (19.4)	1,405.5 (19.0)	20.627 (22.0)	21.951 (21.6)	24.095 (21.0)	29.396 (20.7)	28.999 (20.2)
10-19人	54.2 (3.1)	57.9 (3.6)	70.4 (4.3)	72.8 (4.5)	89.6 (6.0)	708.4 (11.1)	758.3 (12.0)	923.6 (13.5)	959.1 (13.7)	1,187.2 (16.1)	11.791 (12.5)	13.694 (13.5)	16.948 (14.8)	21.808 (15.3)	23.826 (16.6)
20-49人	24.3 (1.4)	25.4 (1.6)	31.4 (2.0)	33.3 (2.1)	42.0 (2.8)	703.1 (11.0)	735.3 (11.6)	909.4 (13.3)	963.4 (13.8)	1,200.9 (16.3)	11.798 (12.6)	13.402 (13.2)	16.998 (14.8)	21.365 (15.0)	23.919 (16.7)
49人以下	1,715.1 (99.6)	1,621.9 (99.6)	1,612.3 (99.5)	1,597.4 (99.5)	1,489.8 (99.3)	5,630.3 (88.4)	5,569.6 (88.0)	6,031.7 (88.0)	6,088.1 (87.0)	6,289.4 (85.2)	75.121 (79.9)	80.750 (79.4)	90.120 (78.5)	111.249 (78.2)	110.131 (76.8)
50人以上	6.4 (0.4)	6.7 (0.4)	7.4 (0.5)	8.2 (0.5)	10.1 (0.7)	739.2 (11.6)	759.0 (12.0)	819.6 (12.0)	819.6 (13.0)	1,094.7 (14.8)	18.851 (20.1)	20.969 (20.6)	24.720 (21.5)	31.042 (21.8)	33.194 (23.2)
合計	1,721.5 (100.0)	1,628.6 (100.0)	1,619.7 (100.0)	1,605.6 (100.0)	1,499.9 (100.0)	6,369.4 (100.0)	6,328.6 (100.0)	6,851.3 (100.0)	7,000.3 (100.0)	7,384.2 (100.0)	93.971 (100.0)	101.719 (100.0)	114.840 (100.0)	142.291 (100.0)	143.325 (100.0)

(注) 表4と同じ。(出所)表1と同じ。

したのにたいして、10人～49人の中規模層は26.7%から30.3%へとかなり大きく伸ばし、50人以上の大規模層は20.6%から21.8%へと少し高めた。しかも、これらのシェア拡大は主として大規模小売商の積極的な多店舗展開によってもたらされたものである。

以上は、バブル経済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性について確認しておこう。

②商業の大規模化と近代化の進展

表4と表5をみると、卸売商業ではこの期においても低成長期と同じく販売額の推移に顕著にあらわれている事象であるが、中小規模層の比重の高まりと零細規模層と大規模層の比重の低落が続いていることが分かる。だが、それでも100人以上の大規模層の販売額は1991年には1985年の41%余りから3ポイント低下したとはいえ、なお38%のシェアを占めている。

これとは対照的に小売商業では、高度経済成長期にあらわれ低成長期に進展した大規模化の傾向がいつそう進行し、商店数では1人～2人規模の零細層が1985年の57.7%から1991年の53.1%へその構成比を大きく低落させた。このことは、小売商業の常時従業者および年間販売額の構成比の推移からも確認できる。たとえば、先述のように1人～2人規模の零細層の年間販売額構成比は1985年には12.7%であったが、1991年には10.8%へ後退したのである。一方、10人～49人の中規模層のそれは1985年の26.7%から1991年には30.3%へ、50人以上の大規模層のそれも1985年の20.6%から1991年には21.8%へ上昇した。

上記のような商業における大規模化は商業における近代化の進展をとめないながら進行するのが常であり、バブル経済期においても高度経済成長期に生じ低成長期において進んだ商業の近代化の傾向が引き継がれたことはたしかである。生業的な特質を有する零細規模層の商業が傾向的に減少していることは、それ自体として商業における近代化の進展を意味するといつてよいが、このことは法人商人の割合の高まりによっても検証できる。小売商業の商店数における法人商店の割合は1985年には27.6%であったが、1991年には35.6%へ実に8ポイント増えた。卸売商業の場合、それは1985年の71.2%から1991年の76.9%に上昇した¹¹⁾。

法人商店の割合が増えたことは商業における近代化がより進んだことの証であるが、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、1店当たりの年間販売額が卸売商業では1991年に1985年の1.19倍、小売商業では1.42倍に、また従業者1人当たりの年間販売額が卸売商業では1.13倍に、小売商業では1.27倍になったのである¹²⁾。

11) 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、190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、6ページ、通商産業大臣官房調査統計部編『1997我が国の商業』通産統計協会、1997年、56ページ、96ページ、239ページ。

12) 通商産業大臣官房調査統計部編『1997我が国の商業』282-283ページ。

このようにバブル経済期においても、大規模卸売商の後退が引き続きみられたものの、小売商業の大規模化や商業における近代化がさらに進展したわけであるが、この過程は大規模製造業みずからによる売買活動のいっそうの展開や卸売商業相互間の売上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さらなる展開とともに進行したのである。たとえば、1つの商品が何回卸売商業を経由したかをあらわすいわゆるW/W比率は低成長期に1.7倍台で推移していたが、1985年には1.60倍に低下し、その後少し上昇して1991年には1.65倍になったものの、この期には1.6倍台で推移した¹³⁾。また、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倍台で推移して1972年に3.77倍になり、その後の低成長期には4倍台の年もあったけれども、3倍台が基調となっていたが、表3から読みとれるように1985年には4.21倍に若干高まり、バブル経済期は4倍前後で推移した。ちなみに、1994年にはその比率を3.59倍にかなり大きく低下させる。さらに、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1985年の41.5%から1991年には40.7%に減少した¹⁴⁾。

以上において、バブル経済期の商業の変容を統計数値によってごく簡単におさえたが、これをふまえて次に商業の内部に分け入り、この期の特徴的な現象について述べ、その後で大規模メーカーないし巨大メーカーのマーケティング活動について記す。

(2) 小売商業の特徴的動向

小売商業部門を対象として、そこでの特徴的な出来事をみてみよう。

①業態別販売額構成比の推移と販売額の上位集中傾向の進行

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業態による小売支配体制が確立した。その後の小売商業の発展は、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見てよいが¹⁵⁾、前記のように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変化したかをまず確認しておく。

百貨店(大型百貨店、その他の百貨店)の販売額構成比は1974年に8.8%と最高水準を記録したが、1985年には7.6%に後退した。しかし、1991年には百貨店の総販売額はバブル経済期の好況や高額商品の需要増によって11兆3,500億円弱となり、その構成比は若干上昇して8%

13) 同上書、86ページ。

14) 同上書、364ページ。

15) 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』大月書店、1989年、6ページ。

となった。また、高度経済成長期の終わり頃の1972年に8.7%であったスーパー（総合スーパー、その他の総合スーパー、専門スーパー、その他のスーパー）の販売額構成比はその後も上昇を続け、1979年には14.9%になり、1985年には18.9%へ大きく上昇した。そして、1991年にはスーパーの総販売額は25兆9,460億円余りとなったが、その販売額構成比はやや低下して18.2%となった。他方、一般小売店（コンビニエンス・ストア、専門店、その他の商品小売店、その他）では高度経済成長期以降の長期低落傾向がそのまま引き継がれ、その販売額構成比は1972年の82.9%から1985年には73.5%にまで低下した。なお、1991年には一般小売店の総販売額は104兆9,950億円余りで、その販売額構成比はほぼ水準の73.8%であった¹⁶⁾。

以上のように業態別販売額が推移する状況下で、この期においても小売商業における売上高の上位集中傾向がまちがいがなく進行した。たとえば、上位200社の売上高の小売商業総売上高に占める割合は、1977年の22.2%から1987年には27.2%に上昇し、1988年には26.4%に少し下がったものの、1990年には28.9%に達したのである¹⁷⁾。

②百貨店の停滞の進行

低成長期においては、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、百貨店の売上高伸び率はいっそう低落し、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。百貨店の売上高低迷の主たる要因は、所得の伸び悩みとそれに基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。このような状況に直面して、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非正規従業員の増大、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（プライベート・ブランド）商品の開発、急成長する専門店を強く意識した売り場作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をおこなったのである。

バブル経済期においては、勤労者世帯実収入の実質対前年比は1985年に3%弱、1988年に4%強の伸び率を記録するなかで、全世帯消費支出の実質対前年比は1985年に1%弱の伸び率であったものの、1988年に3%強になった¹⁸⁾。このようななか、百貨店売上高の伸び率はバブル経済期前半では低成長期とほぼ同様の5%台であったが、その後半にはバブル経済下での物価安定と企業業績回復を反映した実質賃金増を基礎とする売上増やなかでも資産効果による高級

16) 通商産業大臣官房調査統計部編『1997我が国の商業』290ページ。

17) 真部和義，前掲論文，79ページ。

18) 総務庁統計局監修・（財）日本統計協会編集，前掲書，51ページ。

ないし高額の商品の売上増があつてややもちなおして8%台に上昇した¹⁹⁾。しかし、これはこの期特有の一時的な現象であり、百貨店の停滞が深部で進行していたことを見落としてはならない。このことは、バブル経済崩壊後に百貨店売上高が絶対的に減少に転じたことをみれば想像に難くないであろう。このような状況下で百貨店が取った対策も、基本的には低成長下で取られた対策と同種のものであったということができよう。

他方、地方百貨店は低成長期において全般的な不振が続き、とりわけ中小規模のものにそれが顕著にみられ、なかには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が、バブル期においてもこの傾向が基調として続いた。

③スーパー成熟化の進行とそれへの対応策

高度経済成長期に急角度で成長したスーパーは低成長期においても成長を持続し、その相対的な地位を上昇させたが、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ているスーパー業態の成熟化が、百貨店業態に続いてみられるようになった。このことは、大半の大規模スーパーの売上高の対前年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%台を維持していたものの、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た。

バブル経済期では、小売商業全体の販売額がある程度増える状況にあったが、スーパーの成熟化はいっそう進行した。たとえば、スーパーの売上高の対前年伸び率はこの期の前半では4%程度であり、百貨店のそれよりも少し低かったが、この期の後半ではそれはこの期の好況を反映して8%強に高まり、百貨店のそれとほぼ同水準になった。しかし、おしなべていえば経済成長率に見合う水準のものであったといえる²⁰⁾。

低成長期には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で、大手スーパーを中心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合理化、不採算店の閉鎖等の減量経営を追求し、低成長下における売上高成長率の大幅低下に応じた新たな蓄積構造を構築したわけであるが²¹⁾、バブル経済期においてもこのやり方を基本的に踏襲して状況変化に対応しようとしたのである。たとえば、大規模スーパーは1970年代後半から、とくに1980年代に入って取引先卸売商を絞り込んだ本部一括集中仕入などのチェーン・オペレーションを強化し、業務のいっそうの効率化を図ろうとしたが、その後のバブル経済期においては取扱商品の異なる複数の卸売商に共同の仕分け・配送施設を作らせ、そこから多様

19) 通商産業大臣官房調査統計部編『我が国の商業 (1991)』39ページ、通商産業大臣官房調査統計部編『1997 我が国の商業』290ページ。

20) 同上。

21) 中野安「小売業」672ページ。

な商品を各店舗に配送させるベンダー・システムあるいは窓口問屋制といわれる方式を採用して対応した。ここに参加する卸売商には、品揃え機能よりも主に効率的な在庫・仕分け・配送という物流機能が求められるようになった²²⁾。卸売商は多頻度小口配送の要求に応えようとするれば、物流費が高騰して収益を圧迫することとなるから、さまざまな業種で物流合理化のための設備投資を積極的におこなった²³⁾。それだけではなく、この期に大手スーパーのパートタイマー比率が1980年代初頭の45%余りから1980年代後半には60%近くまで上昇した点を見落とすことはできない²⁴⁾。

④ コンビニエンス・ストアと専門店チェーンの伸張

低成長期に大手スーパーを中心に多様化の1つとして採用されたコンビニエンス・ストアへの進出は、バブル経済期においていっそうの展開をみせた。商店数の推移をみると、それは1985年に2万9,200店余りであったのが、1988年には3万4,500店余り、1991年には4万1,800店余りという具合に、年平均2,000店を超えるスピードで出店を増やしていった。これにともなう、コンビニエンス・ストアの販売額も1985年の3兆3,830億円弱から1991年には6兆9,840億円強となった。したがって、その販売額シェアは1985年には3.3%であったのが、1991年には4.9%にまで急角度で高まった²⁵⁾。

また、紳士服、スポーツ用品、家電製品、自動車用品、靴、玩具等の専門店チェーンが、この期に大きく伸張し、いずれも2桁成長をとげた。とくに、ディスカウントを武器にロードサイドに立地するものが急速に伸張した²⁶⁾。

⑤ 小売商業の多様化と多角化の進展

先述のように百貨店の成熟化やそれに続くスーパーの成熟化が進行するなかで、小売商なかでも大規模小売商は過剰となった資本の投資先をまず初めは国内に求めようとする。その投下先は、1つは別の業態の小売商業、たとえば百貨店であればスーパーなどに、あるいはスーパーであれば百貨店やコンビニエンス・ストアなどである。これが小売商業の多様化であり、小売商業内部での異業態展開である。もう1つは、金融業や保険業、ホテル業、外食業など他分野にむけられるが、これは総合生活産業化と命名されておこなわれた小売商業の多角化である。バブル経済期に、大規模小売商を軸にして小売商業の多様化と多角化がさらに進展したのは、

22) 原田英生, 前掲論文, 213-214ページ。

23) 真部和義, 前掲論文, 82ページ。

24) 中野安「小売業」672ページ。

25) 通商産業大臣官房調査統計部編『我が国の商業(1991)』39ページ, 通商産業大臣官房調査統計部編『1997我が国の商業』289-290ページ。

26) 真部和義, 前掲論文, 79ページ。

まちがいのないところである²⁷⁾。しかし、多様化ないし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場合があることに注意しなければならない²⁸⁾。

⑥小売商業の国際化の進展

一般に小売商業の国際化は、製造業や卸売商業に比べて低い水準にとどまらざるをえないといつてよい。なぜならば、小売商業はもともと個人消費の小規模分散性や個別性あるいは地域性の制約、とくに国際的な文化の差異性の影響を受けやすく、それを克服することがかなりむづかしいからである²⁹⁾。

小売商業国際化に一般的制約があるけれども、1985年9月のプラザ合意以降の急激な円高を契機として、バブル経済期に日本の小売商業の国際化が一段と進展し、本格的に展開されるようになった。小売商業国際化の基本的な形態として、2つのものがあげられよう。1つは、国内の小売商なかでも大規模小売商を中心としておこなわれている海外出店であり、2つめは海外からの商品調達なかでも開発輸入である。

第1の海外出店について述べれば、元来国内的性格の強い小売商業のなかから大手スーパーや都市百貨店などの巨大小売商が中心となって、とりわけ1980年代に入り過剰資本状況のなかで収益が低迷し、国内で有利な投資先が期待できないといった環境を背景として、欧米の巨大小売商も注目し成長を期待するアジア地域を中心に直接投資としての海外出店をおこない、時には失敗して撤退するといったジグザグの過程をへながら国際化を推し進めた³⁰⁾。

たとえば、大手百貨店の小規模店舗での出店は1950年代の末からおこなわれたが、大規模店舗での本格的な海外出店は1980年代とくにその後半から、主としてアジア地域において活発に展開された。バブル経済期の円高傾向や国内の地価高騰は海外での出店コストを相対的に低下させ、海外出店を促進する要因ともなったのである³¹⁾。ちなみに、バブル経済崩壊後に進出先における小売市場の低迷や進出先における地代や家賃等のコスト増の影響を受け、しかも国内での事業の立直しに経営資源を集中するために、撤退する百貨店が相次いででてきた。一方、大手スーパーも環境の違いとりわけ文化的な相違に適応できずにやむなく撤退したのものもあるけれども、バブル経済期にアジア地域への出店を活発におこなった³²⁾。

27) 同上。

28) 中野安「小売業」677ページ。

29) 杉野幹夫「国際マーケティングと総合商社」山中豊国編『日本の商社』（現代流通論第5巻）大月書店、1996年、126ページ。

30) 向山雅夫「流通活動空間の広がり」原田英生・向山雅夫・渡辺達朗『ベーシック流通と商業』有斐閣、2002年、238-243ページ。

31) 真部和義、前掲論文、80ページ。

32) 佐々木保幸「今日の大規模小売業」加藤義忠・佐々木保幸・真部和義・土屋仁志、前掲書、102ページ、115-116ページ。

ところで、巨大小売商の海外での小売活動も、小売商業の基礎的な部分で共通する普遍的な側面と各国の多様性にもとづく固有の特殊な側面という2つの面を濃淡の差ないし比重の相違はあれ、合わせ持っているということが出来る。海外に進出した巨大小売商が考慮しなければならない特殊な要因は、事業展開がより多くの国に拡大するのにもとまって、その数を増し、いっそう多様化・複雑化することになるわけであるが、各国の環境に適応して行動しようとするさいに、小売活動のなかの普遍的で標準的な部分と特殊な部分をどのような割合で結合させるかが問題となろう。この場合の管理は、各国に展開された店舗管理と各国でおこなわれている活動の統合を図ろうとする本社管理に分かれることになり、当然のことながら両者の調整が必要となる。

第2の開発輸入は、巨大小売商が価格競争力を高め、品揃えを豊富にするために、海外からの製品輸入に積極的に取り組むようになるなかで、主に大手のスーパーや専門店によっておこなわれているものであり、小売商業がみずから企画し、作成した仕様書にしたがって海外製造業に委託生産させたPB商品を輸入することである。これによって、巨大小売商は海外の低賃金労働を利用して低コストで生産し、高い利潤を確保しながら低価格で販売することが可能となる³³⁾。1980年代半からの急激な円高とその円高の定着およびNIES（新興工業国・地域）の生産技術の向上があいまって、大手スーパーや都市百貨店などの大規模小売商を中心に、当初はNIESからの開発輸入が活発化したが、その後より安い人件費を求めて、その他のアジア地域に広がっていった。

なお、一言すれば、大規模小売商の開発輸入は一般に卸売商業を排除しておこなわれ、既存の卸売商業の存立基盤の縮小となるから、なかでも中小卸売商もそれへの対応をせまられることとなったのである³⁴⁾。

⑦小売商業の情報化

1980年代初頭から大企業を中心に生産過程にコンピュータが本格的に導入され、生産活動の精度が高められたり、生産の自動化が図られたりして、いっそう効率的に大量生産がおこなわれるようになったが、とくに1980年代後半から企業の管理部門や流通部門にもコンピュータが普及し、より効率的な経営管理ないし流通活動が追求されるにいたった。

流通部門についていえば、大規模小売商を中心にPOS（販売時点情報管理）システムが導入され普及していったが、このことが流通における情報化の特徴的な事象としてあげられよう。たとえば、スキャナー式POSシステムの導入は1985年に1万2,200台弱であったのが、1991年には24万5,200台強へ急増した³⁵⁾。これは販売時点で売上情報を収集し、買い物の精算業務を

33) 向山雅夫「国際化する流通」田島義博・原田英生編著、前掲書、388ページ。

34) 真部和義、前掲論文、82ページ。

35) 原田英生「情報化の進展と流通機構」田島義博・原田英生編著、前掲書、261ページ。

簡略化するにとどまらず、いわゆる売れ筋商品や死に筋商品の識別情報を利用し、それを個々の小売商の販売額の増大化や売買活動や在庫管理の合理化・効率化のために生かしたり、場合によってはさらにさかのぼって製造業の商品生産に反映させようとする方式である。流通におけるコンピュータ利用によって、一面ではたしかに購買者にとってレジでの精算時間の短縮や精算ミスの減少のメリットが発生しようが、しかし主要には小売商に売買操作の効率化ないし販売力の強化がもたらされ、売れ残りや売り切れを減らすことによって利潤を増大化させることが可能となる。ここに大規模小売商を中心としてPOSシステムが導入される決定的動機がある。このように利潤動機にもとづいてPOSシステムが導入され、運用されているわけであるが、この結果大規模小売商は買い手をより精確に把握することができ、したがってよりきめ細かく対応して囲い込むことができる。このことは、それだけ大規模小売商の顧客管理のレベルがあがったことを意味する³⁶⁾。別言すれば、大規模小売商の流通支配・統制の度合いがそれだけ高まるのであるが、この点の認識は重要である。

しかしながら、このPOSシステムでは上記のように製造業に販売情報が提供される場合もあるが、このシステムは利潤を増やすために情報を秘匿し私的に利用することを基本とするものであるから、ここには個別企業内での情報管理という制約がある。部分的にしる、この制約をこえて生産段階や卸売段階や小売段階を包含し、売買情報を共用しようとして構築されたのがVAN（付加価値通信網）であった。

（3）卸売商業的特徴的变化

次に、卸売商業部門に眼を転じて考察しよう。

①卸売商業の販売額構成比の推移

低成長期におけるいわゆる重厚長大型の産業構造からいわゆる軽薄短小型の産業構造への転換、いわゆるソフト経済化がこのバブル経済期においても引き継がれていっそう進展するなかで、卸売商業全体の年間販売額構成比にあらわれた特徴的な変化をごくおおまかにまとめておく³⁷⁾。

第1に、バブル経済期における大手商社をふくむ各種商品卸売商業の年間販売額構成比が低成長期に引き続いて傾向的に低落した。1985年には、それは1982年の19.0%からいったん19.7%に高まったものの、1988年には17.1%に大きく後退し、1991年にはほぼ同水準の17.3%となった。

36) 陶山計介「現代流通における技術革新」保田芳昭・加藤義忠編『現代流通論入門』〔新版〕有斐閣、1994年、81-90ページ。

37) 通商産業大臣官房調査統計部編『1997我が国の商業』278-279ページ。

第2に、バブル経済期においても繊維品卸売商業が低成長期に続いて販売額構成比を傾向的に下げ、1985年の3.4%から1991年に2.6%となった。バブル経済期に入ってから、農畜産物・水産物卸売商業が1985年の12.4%から1991年の10.6%へ、また鉱物・金属材料卸売商業が同じ時期に13.9%から10.8%へ販売額構成比をかなり大きく低下させた。

第3に、傾向的に販売額構成比を低落させていた建築材料卸売商業がこのバブル経済期において、1985年の4.8%から1991年には6.1%に持ち直した。

第4に、バブル経済期においても一般機械器具卸売商業が1985年の5.6%から1991年の8.1%へ、自動車卸売商業が同期に4.6%から5.5%へ、電気機械器具卸売商業が同期に6.3%から7.1%へ販売額構成比を傾向的に上昇させた。

第5に、バブル経済期における経営組織別卸売販売額構成比の推移をみれば、傾向的に比重を高めたのが商業の支店と製造業の支店であり、前者は1982年の30.0%から1991年には35.4%、後者は1982年の12.1%から1991年には15.7%になった³⁸⁾。

②巨大商社の特徴的な行動

バブル経済期において国内の産業構造のいわゆるソフト化ならびに日本企業の国際化が急速に進み、なかでも巨大製造業の国際マーケティングが本格的におこなわれるようになり、巨大製造業による直接取引が増加するにつれて、大手商社としての総合商社の取引活動が変化し、その貿易シェアは低下傾向を示しはじめた³⁹⁾。たとえば、伊藤忠商事、三井物産、丸紅、住友商事、三菱商事、日商岩井、トーメン、ニチメン、兼松の総合商社9社の売上高は1985年の98兆1,730億円から1991年には126兆6,263億円に増えたが、卸売商業全体における売上高比率は1985年の22.9%から22.2%へほんのわずかに低下した。この期においても卸売商業の売上高のなかで2割程度のシェアを維持していた総合商社の活動領域は、国内取引と輸出取引と輸入取引と海外取引の4つに分けられるが、そのなかで1991年の国内取引は53兆6,810億円で総合商社9社の総売上高の42.4%（1985年は39.0%）、輸出取引は15兆4,122億円で12.2%（同18.5%）、輸入取引は23兆769億円で18.2%（同23.0%）、海外取引は34兆4,562億円で27.2%（同19.5%）を占めていた。

1980年代に入り日本の輸出額が増えたのに、商社の輸出取引の伸びは低く、1985年以降は減少に転じた。このことは、日本の輸出品構成が耐久消費財などの機械製品類に重点を移し、巨大メーカーによる直接輸出が増すなかで、総合商社の輸出にはたす役割が低下したことを意味する。他方、商社の輸入取引は、低成長期において順調に増大し、売上高のなかでの割合も高めていたが、バブル経済期においては世界的な一次産品の需要停滞や価格低落にくわえ、円高

38) 原田英生「卸売業の機能と構造」186ページ。

39) 杉野幹夫、前掲論文、107-110ページ。

にともなう円建て価格の急落の影響も受け、商社の輸入取引は低下した。この輸出入取引の低減を補足するものとして増加したのが、商社の国内取引と海外取引であり、とくに後者が顕著であった⁴⁰⁾。

巨大製造業の国際化の進展にともなう状況変化に直面して、総合商社は新しい市場を開墾するだけでなく、既存取引の長期安定化と継続的な取引関係を構築して、自己の存立基盤を確保しつつ強化し拡張することによって、それに対応しようとした⁴¹⁾。すなわち、商社なかでも巨大商社はとくに多国籍企業とよばれる巨大メーカーの国際的展開の影響を受けて、一面ではその貿易活動が制約されたが、他面ではその制約を打ち破るために、国内外市場における商社の取引活動の基盤を維持し強化して利益を確保しつつ、新たな活動領域を開拓しようとした。具体的には総合商社は企業集団の中心的存在として国内外で、卸売販売網を維持・強化しあるいは拡張し、生産領域や小売領域や物流や資源開発等の他の領域への参入を維持し強化し拡張しようとしたのである⁴²⁾。

このことを総合商社の経営的対応の視点からみれば、1つめは営業分野を利益中心に見直し、利益率を高めることであった。そのために、低収益分野のスクラップ化とともに、新たな分野への進出が強化されてきた。1980年代後半から、情報・通信サービス、放送・広告業、金融ビジネス、観光、健康、医療、スポーツ施設・旅館・飲食店の経営、各種イベント企画、都市・地域開発、環境ビジネスなどの新規事業に進出する体制を整えたのである⁴³⁾。商社の金融ビジネスについて付記すれば、商社が低利の資金調達をおこなおうとするのは、一般的には国内外での取引機能を支援するためであるが、そのうえバブル経済期においては、より大きな収益機会を金融ビジネス、いわゆる財テクに期待するようになった。そのために、コマーシャル・ペーパー発行と大口定期預金との差額取得、金融子会社の利用、特定金銭信託、ファンド・トラストなどでの運用がおこなわれた⁴⁴⁾。

2つめは、分社化を推し進めることであった。分社化の根底には、流通費用の削減があるのはまちがいないが、それだけではなく、営業分野が拡大し、しかも専門化した諸領域で新しいビジネスを模索するさいにパイロットの企業を設立しようとするれば、それらの事業を本体でおこなうよりも、専門の別会社でおこなうほうが効率的かつリスク分散的になるからである。そ

40) 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』大月書店、1989年、40-41ページ、山中豊国「世界的大変革期と日本商社の経営戦略」山中豊国編、前掲書、17-23ページ、通商産業大臣官房調査統計部編『1997我が国の商業』278ページ。

41) 杉野幹夫「国際マーケティングと総合商社」121-122ページ。

42) 同上論文、127-131ページ。

43) 杉野幹夫「多国籍企業としての総合商社」山中豊国編、前掲書、144ページ、島田克美・黄孝春「商社・卸売業」産業学会編、前掲書、652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、29-31ページ。

44) 島田克美・黄孝春、同上論文、651ページ

のため、1980年代末から、子会社・関連会社の設立が増えてきた⁴⁵⁾。

3つめは、多国籍化をいっそう推進することであった。戦後の高度成長の終焉後に巨大メーカーが総合商社依存を低下させるなか、総合商社はさらに海外依存を強め、日本企業との合併による製造業への進出といったこれまでのやり方にくわえて、海外で工場団地を造成して日本企業を誘致したり、不動産取得やレジャー開発に乗りだしたり、国際的な大企業との提携をおこなったりしたが、なかでもM&A（企業の合併・買収）活動が目立った⁴⁶⁾。それだけではない。現地経済との結びつきを強化し、世界経済に立脚した多国籍商社への道を一路邁進するため、総合商社は一面では現地法人にこれまで以上に権限を委譲し、独自に事業展開できる体制にしなが、他面では海外統括会社を設置して現地法人が本社の基本戦略から逸脱しないよう行動したのである。このことは、総合商社の売上高に占める海外取引の増大傾向としてあらわれた。日本の大手商社の特技といってよい海外取引は、上記のようにこの期の初め頃に20%程度に達し、その後傾向的に上昇した⁴⁷⁾。なお、総合商社の事業展開は日本企業と緊密に関係しつつおこなわれる場合が多いものの、海外取引を増やすために、総合商社は1980年代後半から、海外の大企業ないし巨大企業との取引関係を強化する動きも強めた⁴⁸⁾。

③大規模卸売商と中小卸売商の動向

それまで卸売商の品揃え形成が十分とはいえないなかで、小売商は多数の卸売商から仕入れざるをえなくなっていたが、バブル経済期にこれに対応する動きがみられた。たとえば、菓子の販売ルートの比重が中小菓子店から食品スーパーなどの大規模小売商へ大きくシフトする状況下で、この変化に対応できずに経営困難におちいった中堅以下の菓子卸売商を大規模な加工食品卸売商が吸収したり、系列化したりして、取り扱う商品の範囲を拡大しようとする事例が増えてきた。また、日曜雑貨品や医薬品の分野でも、大規模卸売商による中小卸売商の地域を越えた吸収合併や系列化が生じ、商圏の広域化が進行した。こうした大規模卸売商による系列化の進展状況は、他の卸売商の系列に入っている中小卸売商の割合が1986年の7.7%から1992年の14.9%へほぼ倍増したことからもたしかめることができる。この結果、とりわけ1990年代に入って多くの卸売商業分野で急速に上位集中化が進みはじめたのである⁴⁹⁾。

バブル経済期に、経営力の不足している中小商業を経営支援する卸売商のリテール・サポー

45) 山中豊国、前掲論文、はしがき4ページ、63-71ページ、曾我信孝「総合商社の新業態」山中豊国編、前掲書、100-103ページ、杉野幹夫「多国籍企業としての総合商社」144ページ、田中彰、前掲論文、31ページ。

46) 島田克美・黄孝春、前掲論文、652ページ。

47) 同上論文、648ページ。

48) 杉野幹夫「多国籍企業としての総合商社」144ページ、153ページ、山中豊国、前掲論文、13-26ページ、島田克美「事業と経営における総合商社の論理」島田克美・黄孝春・田中彰、前掲書、4ページ、田中彰、前掲論文、31ページ。

49) 原田英生「卸売業の機能と構造」187ページ、192-193ページ。

トが注目されはじめた。存立基盤が弱くなってきている卸売商業にとって、これは物流・情報システムの構築や整備とともに、生き残り策の1つであった⁵⁰⁾。

④卸売業における情報化の進展

バブル経済期に卸売商業においても情報化が進展した。1980年代以降に卸売商業と小売商業のあいだで普及したEOS（電子的発注システム）が、通信分野における公的規制の緩和にとともに、1980年代末頃からメーカーとのあいだでも導入の動きがみられるようになった。それだけではなく、VANの構築も相次いだ⁵¹⁾。

(4) マーケティング的特徴的動向

バブル経済期において、乗用車や家電製品等の耐久消費財において典型的にみられたこの期特有の高額商品や高級品への消費志向が目立つなかで、基底では低成長期においてみられた消費の多様化や個性化や高級化やソフト化がいっそう進展した。バブル経済期のマーケティング活動は、高度経済成長期や低成長期の特質を基本的に継承して、その延長線上でこの期固有の性格を付与しながら展開されたといえることができる。

①市場細分化政策の強化

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、低成長期にはそれを基礎として、高度経済成長期にはまだ部分的であった市場細分化政策が本格的に推し進められた。バブル経済期においてはME化の進展にとともに、大規模製造業はその技術を応用して新製品の開発をいっそう進めたものの⁵²⁾、市場細分化戦略において実質的な品質や機能面で差異がだしにくくなる状況が生まれ、デザインやスタイルや色彩等の製品の表層的な面で差異をだして差別的優位性を競おうとしたのである。

たとえば、家電部門では松下電器が1986年に女性を対象にしたニューフェース戦略を打ちだした。家族をもつファミリー層と独身のヤング層に消費者を大別したうえで、さらに年齢、職業の有無、情報感度、ブランド・ロイヤルティの度合いなどによって細分し、ヤング向けの商品ではブランドよりも感性に訴える製品開発や宣伝をおこなったのである⁵³⁾。大規模製造業はこのような市場細分化政策を強化して差別的優位性を高め、売上や収益を増加させたのはたしかだが、他方市場規模が細分されるのにとともに生産費用や流通費用がかさむから、基本的な生産単位を変えずに製品の短サイクル化を可能にする表層的な細分化にさらに傾斜していく

50) 同上論文、187ページ、198-199ページ、真部和義、前掲論文、82ページ。

51) 真部和義、同上論文、82ページ。

52) 井村喜代子、前掲書、361-363ページ。

53) 『日経流通新聞』1986年8月25日付。

こととなる⁵⁴⁾。場合によっては、製品それ自体の機能や品質の改善が図られることにもなるのである。たとえば、容器競争が売上増に結びつかなかったビール業界では、製品の内容が一新され、製品の質を消費者に訴えようとした⁵⁵⁾。

②流通経路政策の展開

低成長期において消費者ニーズが多様化、個性化、高級化、ソフト化するなかで、小売商には品揃えの拡大が要請さ、これに応じた独立系専門量販店は急成長をとげて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。バブル経済期においても、基本的にこのような傾向が進行したといえることができる。

たとえば、低成長期において大手家電メーカーはそれまで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（販社）の再編などをおこない、大手家電メーカーの流通支配を維持ないし強化しようとした。販売会社の再編についてさらにいえば、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、低成長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。かくして、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わけであるが、この結果、家電メーカーには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。

バブル経済期においても、上記のような販売会社の再編や小売系列店の経営指導の強化が継続的に追求された。業種をとわず、大規模メーカーは販売会社の機能強化や系列店の活性化、個性化に努めたのである。たとえば、円高の進行で輸出にブレーキのかかった家電業界では、業界をあげて卸売体制の再編成や小売系列店の販売力強化に取り組んだ。この間、家電量販店との取引拡大により国内販売量の増加を図ろうとしていた家電メーカー各社は、それにくわえて自社の販売会社の総合・広域化や小売系列店を見直すことによって、既存の販売チャンネルを再強化しようとしたのである⁵⁶⁾。販売会社再編において、なかでも重視されたのは商物分離と小売経営支援であった。商物分離とは、メーカー主導のVANを使ったオンライン受発注システムにもとづく配送拠点から小売店へ直送する方式のことであり、小売経営支援とは品揃えや

54) 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、前掲書、184-185ページ。

55) 日経流通新聞社編『流通経済の手引き—1987年版』日本経済新聞社、1986年、13ページ。

56) 同上書、11-12ページ、日経流通新聞社編『流通経済の手引き—1989年版』日本経済新聞社、1988年、11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』大月書店、1989年、15-17ページ、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」186-187ページ。

顧客管理など小売店の直面する問題解決を支援するために、POS等の各種システムの導入を積極的に進めたりして小売店を囲い込もうとすることである。他方、小売系列店の経営指導の強化についていえば、大規模メーカーは立地や顧客や規模に合わせた商品の絞り込みと個性的な店作りを提案し、各市場セグメントごとの個別的な店舗対応によって顧客吸引力を強め、市場を深耕しようとした。たとえば、松下電器では1985年の変身ショッピング運動をふまえて、1988年からヒューマン・ショッピング作りを進めたのである⁵⁷⁾。

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が、しかし部分的にそれがほころびをみせはじめた。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取りはじめたからである。

バブル経済期においては、管理価格政策を基調としながら低成長期にはじまったオープン価格制導入が拡大していった。円高による製品輸入が増加するなかで、一部製品の劇的な価格下落が生じ、既存の価格体系もその影響を受け、ビデオテープや扇風機の普及品などで希望小売価格を設定せず、小売店の自由な値決めにゆだねるいわゆるオープン価格政策を採用するメーカーが増えていった⁵⁸⁾。他面、トイレタリー分野では価格引き下げ競争が活発化し、状況によっては価格競争も有効な競争手段であることが再確認されたのである⁵⁹⁾。

販売促進政策にかんしていえば、低成長期では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にみられたように、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たり、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CI（コーポレート・アイデンティティー）を採用したりして、販売促進を図ろうとする企業も増えてきた。バブル経済期では、広告媒体の多様化が進むなかで、この期特有の派手な広告宣伝が繰り返されたものの、低成長期における手法が基本的に引き継がれたということができよう。

④グローバル・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・知識集約型産業および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

57) 陶山計介、同上論文、187-188ページ。

58) 日経流通新聞社編『流通経済の手引き—1989年版』11-12ページ。

59) 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」190ページ。

用しながらそれを越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こととなった。第1に、大規模製造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った。第2に、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った。第3に、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巨大な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・マーケティングあるいはグローバル・マーケティングへの国際マーケティングの発展であり、ここでは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ら統合し、有機的に機能させることが求められた⁶⁰⁾。

ところで、1970年代後半から活発化したME技術を応用した新製品開発は、1980年代に入っても持続的に進展したが、これらの多くは輸出市場の開拓を見込んで量産体制を確立し、急激に海外市場を拡大していった⁶¹⁾。これにともなって貿易摩擦が生じ輸出拡大が困難になった日本企業は、現地生産を推し進めることによって対応しようとしたが、バブル経済期における急激な円高・ドル安のなかで、この傾向が一段と強まった。1980年代の日本企業の現地生産は、これまでのアジア中心の発展途上国への労働集約的な繊維産業等におけるものから、アメリカを中心とする先進資本主義国へのME技術革新で国際競争力を高めた自動車、家電、その他の機械等の巨額の設備投資を要し加工度の高い組立産業におけるものにシフトし、そこで本格的に展開されるようになった⁶²⁾。この結果、わが国の巨大企業は多国籍企業となり、国内市場や輸出市場のみならず海外の現地市場を包含した世界市場を対象として生産し販売し全体を統合的に管理しなければならなくなり、マーケティング活動もグローバルな視点を求められるようになったのである⁶³⁾。

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だし、1982年に生産を開始した。その後、日産が単独で1980年にアメリカで現地生産会社を設立し、1983年に生産を開始した。1984年にはトヨタがGMと合弁で、1985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、1986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⁶⁴⁾。1970年代までのトヨタは国内で生産した自動車の輸出が中心であり、

60) 森下二次也『現代の流通機構』世界思想社、1974年、106-117ページ。

61) 井村喜代子、前掲書、361ページ。

62) 同上書、371-372ページ。

63) 同上書、373ページ。

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

したがって直営の海外販売支店を設けるなど輸出マーケティングの段階にあったといっただけでよいが、貿易摩擦を機に1980年代半ばに北米での現地生産に本格的に乗りだし、その後ヨーロッパや中国等へと生産拠点をグローバルに拡張し、グローバル・マーケティングを展開するようになったのである⁶⁵⁾。

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1984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⁶⁶⁾。円高と貿易摩擦を背景に急速に海外進出した大手家電メーカーも、グローバル化を展開したのである。アメリカに製造と販売の拠点をもった大手家電メーカーは競争優位を実現するために、世界的に配置している製造会社や下請け・部品会社あるいは販売会社と連動して有効かつ効率的な調整をおこなった。ここでは国内事業と国外事業との垣根は低くなり、アメリカで生産された製品は単にアメリカ市場のためだけではなく、全世界に輸出された。巨大家電メーカーはグローバルな視点で配置と調整をとおして、グローバル・マーケティングの展開を推進したのである⁶⁷⁾。

このグローバル・マーケティングにおいては、国内マーケティングと海外マーケティングが統一的におこなわれ管理されるから、多国籍企業はマーケティング一般に共通する普遍的で標準的な活動を基礎にしながら、各国の経済的、政治的ないし法律的、文化的あるいは自然的な相違に応じて、現地に適応しつつ自己に好都合な市場状況に変えようとする特殊な活動を効果的におこなおうとする。もっとも、国内マーケティング一般あるいはそこにおける個々のマーケティングも、巨大企業がそれを明確に意識するか、あるいはさほど意識しないかにかかわらず、客観的には各国の国内マーケティング一般あるいはそこにおける個々のマーケティングと共通する普遍的な側面とその国に固有な特殊な側面を合わせ持ったものであるということが出来るが、グローバル・マーケティングにおいては考慮しなければならない特殊な要因が、多国籍企業の事業展開がより多くの国に拡大するのにもなって、その数を増しっそう複雑化することになるのである。各国の環境に適応して行動しようとするならば、マーケティングのなかの普遍的で標準的部分と特殊的部分をどのような割合で結合させるかが問われることになろう。ここにおける管理は、各国に展開された事業所管理と全世界的な活動の有機的な統合を図ろうとする本社管理に分かれ、いわば分権化と集権化の側面を有し、したがって両者の調整が

65) 大石芳裕「トヨタ自動車」大石芳裕編『日本企業のグローバル・マーケティング』白桃書房、2009年、229-254ページ。

66) 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』56ページ。

67) 近藤文男「日本の民生用電子産業の国際マーケティング」柏尾昌哉教授古稀記念論文編集委員会『国際流通とマーケティング』同文館、1992年、114-116ページ。

必要となる⁶⁸⁾。

このような特質をもつグローバル・マーケティングの展開の結果として、異質性を残しつつも市場の同質化が一定進み、そしてこの影響を受けてグローバル・マーケティング活動において普遍的で標準的な部分が大きさを増し、今度は逆にこれが市場の同質化をいっそう推し進めるといった関係が成立する。それだけではない。グローバル・マーケティングは、その技術が各国に普及・伝播して各国の個別かつ社会的な流通力を高めることにも寄与するのうたがないが、しかしその本質はこのマーケティングが多国籍企業の国際市場での支配統制のために利用される点にある。それゆえ、グローバル・マーケティングは他面では現地国の経済発展に貢献せず、それと衝突することにもなるのである⁶⁹⁾。

なお、上述のことは既述のように巨大小売商の海外進出や総合商社のいっそうの多国籍化における商業活動にも一様にみられる事柄である。

68) 角松正雄『国際マーケティング論』有斐閣、1983年、128ページ。

69) 同上書、45ページ。