

< 日本流通史講義ノート >

ケースメソッド実験体

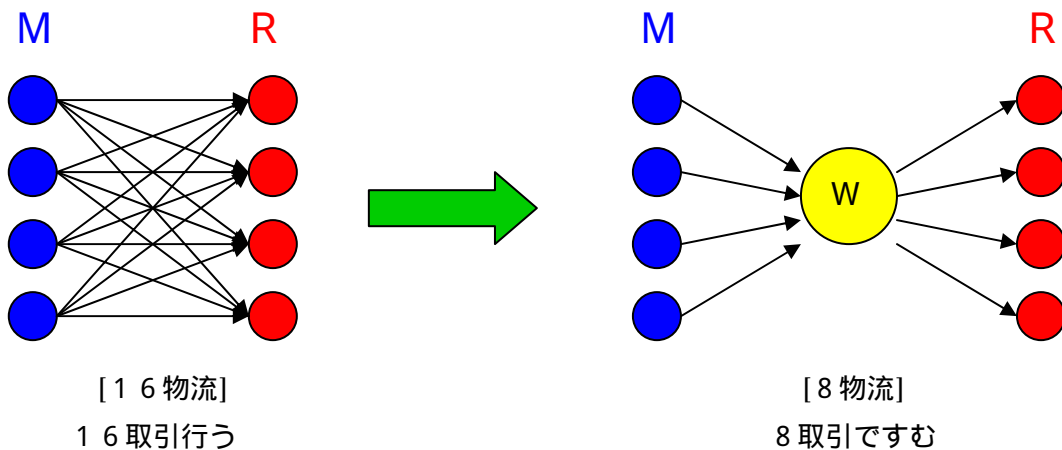
- [1] 凡用ケース・・・りんご売りのケース / 白鳳堂 (ブランド化粧筆) のケース
- ・ 商店は様々な状況変化に合わせて **パッケージング** を適切に変える販促を行う。
 - ・ 中小零細企業メーカーがブランド・エクイティを確立するためには、絶対 **価格競争** をしてはならない。
- [2] 歴史的事実考察を加える・・・1960年大栄・中内功の牛はなこのケース
- ・ 「中抜き」は絶対善ではなく、コストアップや価格上昇の可能性ある。
適切な量と質の **中間** (的) 業者が流通機構には必要である。

日本流通史の概念と機能 (プリント参照)

M (メーカー) W (卸・中間業者) R (小売) C (消費者)

中間 (的) 業者の機能 (社会的役割)

- ・ 取引極小化原理



- ・ 不確実性プールの原理 (集中貯蔵の原理)・・・在庫をWが担うことが可能。
問屋が在庫を持つと、小売が便利。

- ・ 流通危険負担・・・流通で発生したリスクに対して危険を担う。
輸出入品など、輸送途中のリスク負担。

デジキューブ（卸売り）の例

- ・ コンテンツの衛星配信 在庫をなくす。
- ・ 日本での例・・・コンビニ（POS）、トヨタ（カンバン方式）
これらの企業は無在庫化を達成、無在庫化は日本が一番なされている。

まとめ

- ・ 総合商社 **W** である。
- ・ ジャパネットタカタは **R** である。
- ・ 政府・地方自治体は **C** である。
- ・ 東京ディズニーランドは **M・R・W** である。

マーケティングの必然性（プリント参照）

マーケティングの定義・・・メーカーによるビジネス商事全般。

- ・ 18・19c、メーカーと顧客との距離がありすぎて価格低下。
- ・ それでもさらに、メーカーは価格を下げた 産業革命
- ・ イギリス、アメリカでは産業革命の前に農業革命が発生している。
（労働力、機械化へのシフト）

資本主義の形式・長期的動向と補論（プリント参照）

封建社会では、供給 < 需要であった。

- ・ 産業革命は **環境破壊** の結果起こった。森林残率 イギリス：10% / 日本：65%

フォードシステム（&テラリズム）

- ・ アメリカで発達・・・マニュアル化。その背景は、当時の労働の中心は移民であり、言葉が通じないため、決められたことだけをしようとするように

なったことがある。

1990年までのアメリカ人 = 単能工

トヨタシステム = 多能工 (チームワーク)

江戸時代の流通商品

・ 永続的企業の発生・・・17C末、**所有と経営**の分離が必要であった。

株式会社 = 一航海が寿命であった。

江戸時代の商品流通と商家経営

企業経営が永続的になるのは、企業体の**所有と経営**の**分離**がそれを促進した所有者が止めようとするのを、経営者が阻止してしまう。

江戸時代の商家経営・・・大丸、三越、高島屋、住友など

・ 三井の事例

[1] 日本銀行 + 大蔵省の業務 = Banking

・ 政府の銀行として存在 = 幕府の公金 (所有概念が未発達、これは日本の特徴)

・ 家督 (政府、自治体との関係) 相続 = 財産の**総有制度** (大元方[三井家])

・ 三井八郎衛門家など11家で財産を総有し、利益に対して配当を得る形

重役陣によって形造られた制度

[2] 従業員制度 (手代・番頭制)

・ 丁稚 手代 番頭 重役

内部昇進制度 = 欧米と異なってトップまで昇進

・ 均質社会 (階級社会) = 日本社会のもう一つの特徴

入社・子ども (12、3歳) **上雇** **連役** **役頭** **支配人並み**

支配人格 **支配人** **店支配人** **持宿 (結婚が許される)**

後見役 **名代** **元々 (マネージメント)**

・ 1890年までに新しくできた企業も丁稚制度を採用

= 短距離情報システムのため

企業は誰のものか？

・ 企業は誰に統治されるのか？

・ < member of corporation >

member とは誰を指すのか？

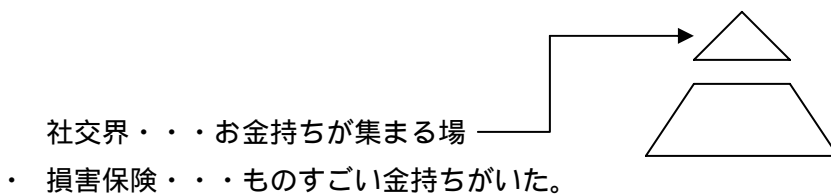
- ・イギリス社会法（日本でいう商法のようなもの）では member = 株主
- ・日本では member = ローワー

ローンスターファンドの例（プリント参照）

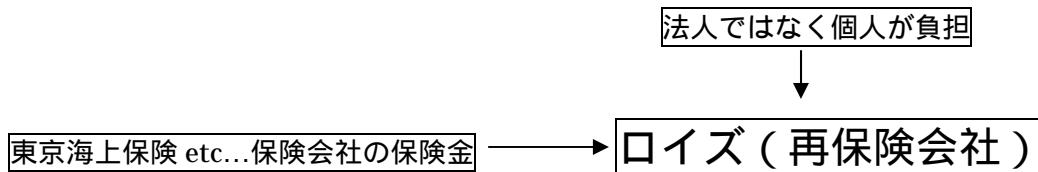
- ・買収企業である。企業を売却するために買収する。
- ・買収企業は買収資金が不必要である。
- ・企業の多角化

RJR（たばこ会社・CAMEL 等）

食品会社へ。デルモンテ、ナビスコ etc...



当時のイギリス・イトンの高校生はきつね狩りが趣味であった。



LOB（レバレッジドバイアウト）とロイズ

- ・本来の西洋資本主義（階級がある社会）は個人資本主義（戦前日本と現在の欧米）
 - ・階級の存在・・・日本は階級がよく見えない社会。
 - ・イギリス社会では相続税がほとんどゼロ。（戦前では日本もそうだった）
 - ・教育偏差の存在・・・欧地には家父長制度が強く残っている。

フランス民法では完全に男性に住居権がある。
- ・現在 = 法人社会主義 <メインバンク>（我々のおじいちゃん世代が変えた）

近年までの情報流通史

- ・資本主義はグローバル化の宿命を持つ市場化（全地球サイズ）が展開。

日本も、1850年以降市場化 = 資本主義化。

情報が、すべての商機を決定する時代へ。

- etc...
- 1 ロスチャイルド 1847年
 - 2 ロイター 1847年

明治・大正・昭和初期の商業

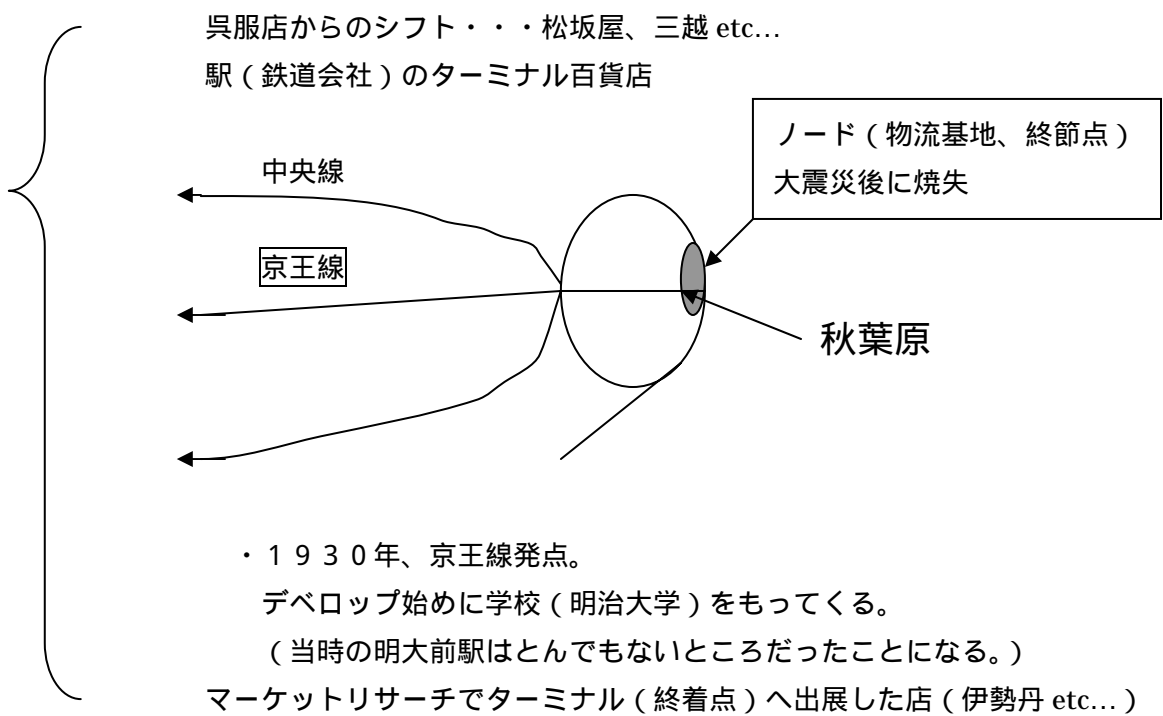
小売、卸売、マーケットとメーカーの発達

[1] 小売の近代化

百貨店の成立・・・1904年、三井が百貨店宣言

ブランド呉服店には接客施設がもともとあり、それが肥大化してできた。

百貨店の種類



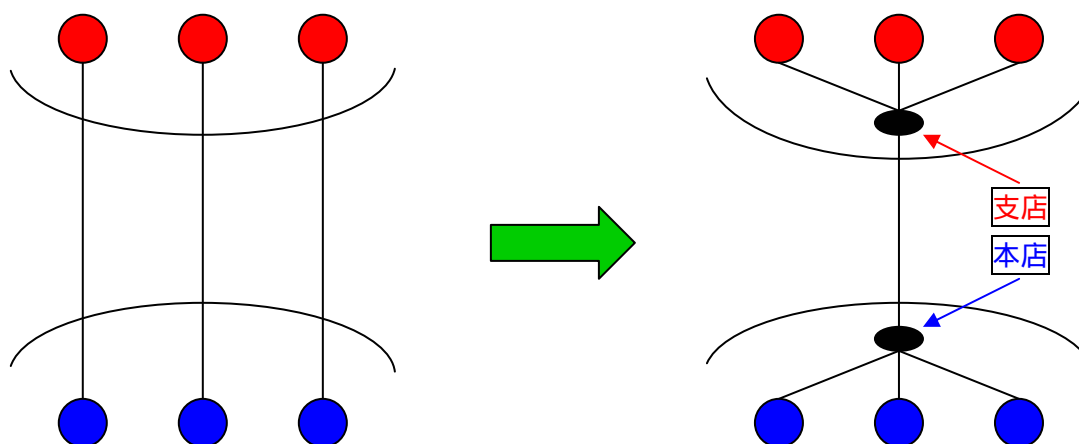
[2] 卸、問屋の近代化

卸、問屋がメーカーへとシフトした。

・小網商店・・・日本コカコーラへ、近江谷（菜種商）・・・武田薬品へ

最新業態がこの分野で形成

・総合商社の役割（伊藤忠）・・・＜企業内貿易＞



企業内貿易を行う業態 = 総合商社

- ・見込み商売（総合商社の元） 日本問屋のノウハウ。中国に多い。
- ・つまり、卸問屋は日本競争力が高く、早期に総合商社など新業態が誕生した。

[3]マーケットとメーカーの発達

農業革命に失敗したため、日本でのマーケットの発達は微妙。（地主制度、戦前日本）

アメリカでは、1870～1890年代にかけて、シンガーミシンなど、一部メーカーではすでにマーケティングを開始した。

その要因は・・・

- 商業の蓄積が少なく、メーカーは自前の流通チャネルの構築の必要性があった。
- 1890年に、ジャーマン反トラスト法により企業の合併を抑制。特に水平統合を禁じた。 垂直統合・・・流通チャネルの構築

ところが、日本ではアメリカの様な条件がなかったので、メーカーは

流通に支配され、メーカーを確立し得たのはごく少数であった。

- etc...
- ・資生堂など、新しい文化の製品のメーカー
 - ・松下電器はブランド確立に向け、「正価運動」を興す。松下による流通支配は1950年～1960年に完成、小売店（代理店）としてチェーン化。

- ・2002年以降、松下電器は・・・

- ・生産工程：ライン方式 **セル**方式
- ・組織：事業部制 **マーケティング**本部（チームシステム）
- ・チャンネル：**高齢者**などをターゲット化
- ・松下の流通チャンネルは、自らの**技術向上**により崩壊した。

戦前型（流通指導型）経済システムの限界と工業化の始動

[1] 前回、戦前のメーカーを見ると、

微弱なマーケティング能力しか持っていないことがわかった。

- ・ メーカーの発育不全状態が続いた。

事業金融する銀行の不在 銀行のビジネス 事業金融 **商業金融**（為替）

政府が、日本興行銀行（事業銀行を行うところ）を作らなければならなかった。

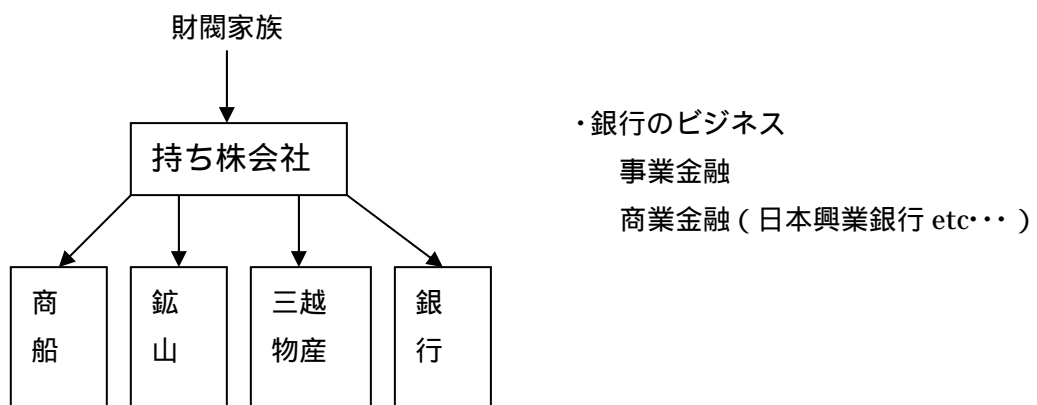
利益率が良い為、政府はすぐに事業金融をスタートし始める。

正価運動：メーカーが定価を決める行動

[2] 流通支配のメリット

- 低所得を前提に物価安定。
- メーカーに資金が固定されないため、資金の流動率が高い。

- ・ **間接金融**はなく、直接金融が投資の中心であった。



[3] 流通主導克服の契機 1928～1929年

- ・流通主導を突破したい主体は？
 - 庶民
 - 財閥
 - 国
 - 軍隊・・・軍隊が国を巻き込んだ

- ・1920年代 流通主導型
 - 1930年代後半 Japan Incorporated (計画経済)
 - 計画経済(戦時) = 「構造」 = 官僚主導 1943年(昭和28年) ~ (1997年 ~ 「構造」改革)

日本経済システムのシフト <ビデオ「日本株式会社の戦後史」>

- ・日本もイギリスも垂直統合するメーカーの不在で、マーケティングは後進国。
- ・アメリカのみ、マーケティングを高度に発達させたことがわかる。
 - その要因は・・・
 - アメリカでは流通業の蓄積が薄い。
 - 1890年、シャーマン反トラスト法により、アメリカでは水平統合が禁止されたため。
- ・現代日本で「改革構造」が遅れる要因の一つに、その「構造」が官僚の手によって完成され、したがって官僚の手によって維持されていたことが挙げられる。
- ・戦前、流通がメーカーを支配していた時代の経済システムは

- 直接金融
- 兼任重役 = 財閥家族
- 階級的労使関係

であった。しかし、これでは戦争で勝利することはできないと考えた。何故なら、

- 直接金融だと、資金調達がしにくい。
- 国家の要請はトップマネジメントによって拒まれるのが普通で、国にとっては都合がよくない。
- 階級的労使関係では、生産力が低い状態が続く。

結局この構造は1930年代に

- 間接金融
- 内部昇進
- 協調的労使関係

へと変換されたと言える。

- ・1941年 軍需会社法
 - (470社のメーカーを指定。メーカーを不必要に増やすような法律であった。)
- ・1944年 字軍需会社指定金融機関制度(メインバンク)
- ・1950年 生産管理闘争・・・生産力増強コスト

・軍需会社指定金融制度・・・今のメインバンク制度

太平洋戦争と流通

経済構造、経営、流通の変化

[1] 経済構造の変化

農、軽工業中心 重工業中心

・重工業 ： 鉄（日鉄 etc・・・）

重工業へのシフトがインフラの急速な発達を促進した。

・トヨタ、三菱、中島 = 飛行機産業

戦後、飛行機工場は自動車工場に転換。

・呉、横須賀、川崎 = 造船

戦後、タンカーなどは造船業へ。

早川（現シャープ）、東芝、日立は電機産業へシフト

[2] 経済構造の変化

金融・・・直接金融 間接金融

経営者・・・財閥家族 内部昇進重役

労使関係・・・対抗 協調へ

[3] 流通構造の変化

戦時統制は、資源を重工業に強制的に配給した

・政府は、1939年から「品物販売価格取締規則」

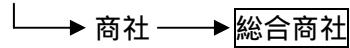
メーカー、卸、小売の3段階で公定価格を設定。その結果、

定価が全ての物品に対して発生。

したがって、メーカーは中抜きを展開。



メーカーカルテルに対応して**共販会社**がカルテル化。



戦後復興メカニズムと定価構造の定着

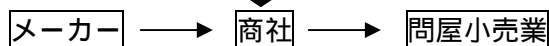
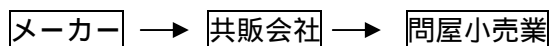
戦後（1945～1955年）のスキーム

- 現物賠償 ダムを作る・・・発注：日本国 / 受注：日本のゼネコン
- ブレトンウッズ（IMF体制）・・・1\$ = 360円（超円安構造で固定）
- 食糧危機 = 配給構造の温存
- 官僚機構の温存（55年体制で完成）
- 貿易・資本移動統制の継続・・・外資（米軍、IBM、コカコーラ etc・・・）
- 朝鮮戦争（特需）

・その結果、

- 官 = 民の計画経済が再稼動
- 統制価格 = 定価として戦後継続。
- トヨペット(クラウン・100万円) = 平均的サラリーマンの年収の**5**倍。
- パブリカ(パブリックカー) 官庁が購入する構造を作る。

・戦後の流通機構は戦時下のものの継続であった。



・戦後復興：自動車産業

- [1] 1945～1950年 { 修理、保守作業
- 朝鮮特需・・・**トラック**の生産
- 乗用車 = 「外車」

[2] 外資（ドル）が日本に流入。

日本の乗用車マーケットは全て「外車」になる可能性大。

その時、**官庁**が動いた。

定価構造の定着・民間のコーポレートガバナンス

官民の癒着・・・通産省自動車課 { トヨタ
日産

コーポレートガバナンス・・・企業統治
誰が企業を実質的に支配しているのか？

1949～1951年にかけての背景

- 財閥解体・・・持ち株会社 (holding)
全株をマーケットに放出する出来事
- ただし、集排法 (過度経済力集中排除法) は、銀行には適用されなかった。
- ・三菱重工 { 東日本重工
西日本重工
中央重工
- ・総合商社三井物産は470社に分けられた。(今は最集中して1社になった)
- 復興期、普通の人には株を買う余力はない。
- 1\$ = 360円で日本の物価は相対的に割安が続く。

高度経済成長論

高度経済成長 (1955～1973年)

- ・それは、内需拡大による成長。
 - { 全雇用 (無駄な企業を作り、失業者をなくした)
 - 官庁による公共投資 (事業)
 - 計画経済
- ・高度経済成長によって達成されたのは、「社会主義」社会であった。
 - { 無階級社会 (相続税、累進課税制度 etc...) = 受験社会
 - 労働者独裁 = 雇われ人が権力の頂点。
 - 私有財産制の止揚 = 大資本家がグループ内企業。「法人資本主義」
- ・高度経済成長の原動力は？
 - { 完全雇用等、明確な計画経済 (ソ連タイプを採用)
 - 戦時経済システム

{ 官・民、民・民の癒着
 高定価の維持 (1\$ = 360円)

社会構造の変化・・・世帯数の増大 = 内需を加速。

・その限界、3つの要因

{ 貿易、資本自由化
 為替レートの変更
 { 1969年 ニクソンショック
 1973年 変動為替制への移行、オイルショック
 ベビーブーム世代の都市流入の終焉

・高度経済成長は終わるはずだった・・・が、終わらなかった。

ここで終わるべきだったが、成長は続く。(1970～1980年代後半)

{ 内需 輸出・・・対米貿易摩擦
 内需構造の変化・・・第2次産業 第3次産業へシフト
 インフラの整備 サービス産業
 ハードウェア整備 ソフトウェア整備

オイルショック後の日本経済と流通の仕組みの変化

20世紀後半の日本経済(流通)の特徴

{ 定価の構築 : 戦時統制、「統制価格」として定着
 欧米ではブランドの構築による。
 流通システムの構築 : 戦時配給システム(専売制、配給手帳など)
 メーカーによる流通支配が完成 = 高度経済成長時に機能
 = 「ソ連」的成長

・オイルショック後、その影響はあったもののパニックにはならなかった。

その理由は？

{ 国内 : マーケティング、ソフトウェアの発達
 マーケティング・・・市場の細分化と
 新しい商品開発(流通業界において展開)
 輸出 : メーカーは拡大する生産販路を海外に求めた。
 対米輸出好調(1978年～)

貿易摩擦が起こる

- ・その対応 { 1、輸入制限
「日本は生産の現地化」
2、輸入障壁の設定
「自動車排ガス規制」(マスキー方 etc)

問屋無用論とその後の現実

1962年、林周二氏によって「問屋無用論」が提唱

ダイエーの誕生

- ・戦後のヤミ市から発生 = 「サカエ薬局」中内一家
薬品のヤミ流通により富を蓄積。
価格カルテルに対する反旗
- ・1956年 北九州小倉丸和フードサービス } 日本で最初の
北九州新日鉄購買部 } レジスター導入
- ・1957年 大栄薬品工業を設立
- ・1957年9月 大阪千林の主婦の店1号店 OPEN
薬 + 食品 (肉の安売り)

ダイエーは、再販価格(定価)をめぐるメーカーと対立・・・

その安売りの構造を定着させた。

- ・花王や松下電器により訴訟される。
しかし、ダイエーの企業統治は中内ワンマン体制。
企業財務は、高度経済成長型。
(間接金融により、売上げを重視・・・インフレ時は好調だがデフレ時は弱い)
- ・1980年代前半の「構造不況」 = 弱いデフレ基調経済

林周二「問屋無用論」とその後の流通業の動向

・ダイエー型スーパーマーケットの消長

1983年、ダイエーのV革を前回見た。
大量仕入れ（本部一括）と在庫一掃の為のバーゲンで、交叉比率減少。

↓
これを「売上げ重視」の方式とすると、河島、高木、平山ら当時の社員はそれを「利益率重視」方式に転換した。

しかし、「首都圏レインボー作戦」などの多店舗出店政策は、ほとんどの場合個人スーパーの買収により行われた為、そのほとんどが「無駐車場」などの貧弱な施設であった。

↑↓
イトーヨーカドーは、「保守的な出店」政策を展開。（畑の真ん中に立地）

・1960年代～1990年代で従業員数1～5人の零細小売店舗数は激減。

・ただし5～20人規模の店舗数は、コンビニなどを中心に増加。

お米、塩、たばこなどの専売、食管規制品目の流通機構・・・

いわば、「ライフライン」として住宅街に浸透していた。

しかし、70年代後半～90年代後半に、「自由化」が進行・・・

店舗の空洞化。

そこに、「コンビニ」が進出。

このようにして、5～20名程度の規模店舗は

{ 駅前商店街で消滅。

{ 住宅街で維持。

・塩の専売制自由化・・・1997年。（それまではJ Tでしか売っていなかった）

流通主導時代の幕開け

メーカー主導でマーケティング手法が部分導入されていたのが、

日本では1955～1973年の時期。

したがって、そこでは、「製販統合」などメーカー主導の「中抜き」が展開。

↓
定価、カルテル価格を維持していた。

これに対して、日本経済の枠組み（戦時システム）を壊し、

マーケット化する動きがアメリカで開始。（1970年代後半～1990年代前半）



「日米構造協議」などで、「外圧」により、ようやく規制緩和を日本政府が展開。

1980年代～1990年代、日本でも規制緩和に対応して、
メーカーから流通への「Power shift」が展開。

流通（小売）主導の「中抜き」(etc. トイザラス) = 定価、カルテル価格崩壊。

中抜き { メーカー主導
 小売主導

1980年代の日本経済～構造の転換～

エクイティ・ファイナンス (equity finance) へのシフト

- ・エクイティ・ファイナンス = 自己資本調達 (直接金融)
[デット・ファイナンス (debt finance) = 間接金融 (銀行借り入れ)]
企業が証券市場より資金調達をするようになる。
- ・それまでメーカーに融資することを主なビジネスとしていた銀行は、
そのメインの仕事を奪われていくことになる。 バブルの第一の原因。

バブルの真相

{ エクイティ・ファイナンスへのシフト
企業、銀行に資金がだぶつき、それらが株式、土地、美術品に投機。
1987年秋、この小インフレ時に政府・日銀は金融緩和してしまった。
(本来インフレ時には引き締めるべき)

- ・バブルの真相とは・・・デフレ経済基調下でのインフレ対策
アメリカによる円の操作「協調介入」と「政策協調」