

日本の流通システム

サイモン・ノース

(1) 初めに

日本の流通システムはとても面白く、重要な日本の経済の一面である。他の国々の流通システムと全く異なり、日本の文化も日本の独自のビジネススタイルも表している。しかし、非常に複雑なシステムなので、日本の経済はいろいろな流通の問題があり、この問題によって、今、流通システムを変える圧力が表面化し、この圧力はだんだん強くなっている。たとえば、生産者から消費者まで商品を運送することは様々の問屋を経由することにより、多くの人を必要とするので、商品の値段が高くなる。したがって、日本で売る物は、外国で売る同じ物より値段が高い。さらに、現在日本にある会社は流通システムにかなり保護されており、新しい会社も外国の会社も日本の市場に入ることは難しい。

したがって、日本が直面している問題が二つある。最初の問題は日本の経済の能率である。能率がいい経済でいろいろな会社は競争して、この競争で物の値段が高くなることなどは妨げられている。しかし、新しい会社が市場に入ることができなければ、競争は小さくなる。二番目の問題は国際関係のひずみである。外国の会社も日本の市場に入ることができないので、その会社も、その会社の国の政府も、日本に不満を持っており、国際関係（特にアメリカとの関係）と貿易関係が悪くなる。けれども、現在の流通システムは日本の社会にとって、いいシステムと言ってもいいかも知れない。日本は失業率が比較的安く、理由は流通システムがたくさんの人々を雇用しているからである。そして、日本の多くの、小さい店は地域にいいサービスを提供するので、これは日本の社会と文化に重要な物である。

このレポートは日本の流通システムを説明をする。説明するために、まず、今の流通システムの現状とそのシステムのいい所と悪い所を議論する。最後に日本の流通システムのいい点と悪い点を議論し、将来に流通システムが変わるか、変わらないか、について結論を出す。

(2) 現在の流通システム

すべての国の流通システムは似ている部分がある。似ている部分は生産者から消費者までの段階である。能率のいい生産者は普通生産を専門的にしなければならないので、生産物を売ることはあまり上手にできない。だから、商品は生産者の工場で作られてから、だれが生産物を消費者に運送したり、商品をPRしたりするかということは流通システムの問題である。答えとして、普通の流通システムでは運送する人を多く使用している。このような人々のことを問屋と小売業者と言う。日本の経済にはこの流通にかかわる人々が特に多く、一つの組織では人数は少ないので、流通システムは他の国と

(2)

比べて、大きく、いろいろな段階に分かれており、わかりにくい。

流通システムを説明するために、問屋と小売業者の役割をべつべつに説明する必要がある。

(2.1) 問屋

問屋は生産者に一番近い流通の関係者である。その人々は商品を受け取り、小売業者か他のもっと小さい問屋に渡す。ほとんどの国では小売り店がとても多いので、生産者が自分の力で生産したものを売る小売業者とビジネス関係を作るとは無理なので、生産者も、小売業者も、もっと小さい問屋も、強い関係がある問屋を必要とする。問屋の仕事は主に、生産者からもっと遠く、消費者にもっと近い流通の人に商品を運送することである。しかし、時々、ある問屋と取り引きするとき、商品そのものを通さないことがある。だから、ビジネス関係だけは重要な場合がある。

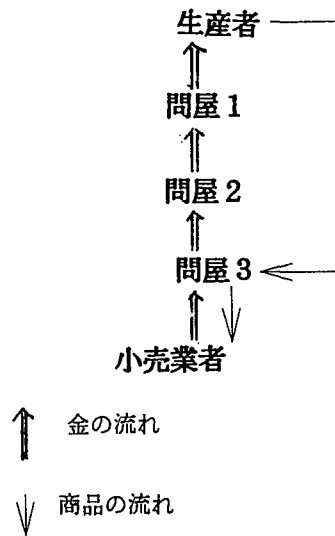
日本の流通システムにかかわる問屋は他の国のシステムよりずっと多い。普通の外国の流通システムでは、日本より生産者が一つの流通チャンネルで問屋を一人しか使用しない。日本の経済では、二人三人を使用する場合は珍しくない。この活動を説明する理由はいろいろある。

最初は日本の地理である。日本の広大な土地は四つの大きな島であり、さらに、昔から日本は政治的にたくさんの小さい地方に分かれているので、商品も人もあまり自由に動くことができなかった。だから、会社は各々の地方で異なる流通チャンネルを使う必要があった。つまり、生産者が各々の地方で他の問屋を使用することも、同じ問屋が他の二番目の問屋を使用することもあり、今の生産者はまだこの発達したチャンネルを使っている。

二番目の理由は日本人の取り引きの方法である。日本では対人関係もビジネス関係も非常に強い。これは流通システムに限らず、日本の会社の間関係は外国の会社関係と比べて、強い。例えば、アメリカでは、会社内の関係がとても強く、会社外の関係が弱い。けれども、日本では、会社内の関係も会社外の関係も強い。そのために、日本のビジネス業界で忠実重要であり、二つの会社が一つの会社として行動するケースが多い。流通業界では、問屋が二つの競争している生産者の生産物をもらうことはありえず、生産者は関係が強い問屋としか取り引きしない。(同じように問屋と小売業者の関係を持つことも必要である。)だから、生産者が新しい所で商品売りたければ、関係を持っていない問屋と新たな関係を作ることができる。しかし、時間もお金もたくさんかかる方法なので、その新しい所にある問屋と関係を持っており、生産者とも関係を持っている問屋と取り引きする場合がおおい。その場合二人三人の問屋が同じ流通チャンネルで使用される。

次のページの例で (fig a)、生産者は、問屋 3 に直接に商品を運送する (そして、問屋 3 は小売業者に渡す)。けれども、商品をぜんぜん見ないのに、問屋 1 と問屋 2 は必要である。問屋 3 だけは小売業者との関係を持って (小売業者は遠くにいても知れない)、問屋 2 だけは問屋 3 との関係を持つ。しかし、問屋 2 が小さいので、問屋 2 と安全に取り引きするために、生産者はもっと大きい問屋 1 の保証が欲しいであろう。だから、流通にこれらすべての問屋が必要である。

(fig a)



SOURCE: CZINKOTA & WORONOFF

最後に、日本で土地の値段はとても高いので、商品を保管することも高くつく。普通の間屋にとって、多くの在庫を持つことは高くつくので、土地がもっと安い国と比べて、たくさんの間屋が必要である。

しかし、大きい系列がある企業では系列が自分の流通のチャンネルを持っているので、あの系列の会社の流通の方法は上で説明した流通システムと異なる。系列の中の間屋と小売業者を使う。したがって、様々のビジネス関係をつくらない。系列の関係しか重要ではない。

流通組織が特別の関係にあるため、日本の流通システムには独自の活動がある。

生産者は問屋に様々な割引とリーベトを与えなければならない。例えば、問屋が特に大きい注文を受けたり、特にたくさんの商品を売ったり、競争相手の小売業者をコントロールしたりすれば、生産者は普通問屋に報酬を与えなければならない。

問屋が小売業者を手伝う場合も多い。例えば、自分の商品売るために、問屋は小売業者の店で働く店員を雇わなければならない。(実は、あるデパートや他の大きい店には問屋から派遣されている人はその店の店員より多い。)そして、問屋は小売業者にとっても寛容な返品の権利を与えなければならない。

多くの経済学者は、このようなことが競争と経済の能率を悪くしていると考えている。販売力を弱くしているからである。

(2.2) 小売業者

日本にはいろいろな小売業者の種類がある。しかし、他の流通の組織のように平均的な店は外国の店より小さい割には、多くの人を雇う。そして、各々の店の客は少ない。(平均的な日本の店の客数は69人であり、アメリカは136人であり、イギリスは240人である。(Fields, October 1988))。

小売業者の中で、デパート、スーパーマーケット、ディスカウントストア、専門店、コンビニエンスストアなどがある。

デパートは大きく、多くの店員を雇う。値段が高く、良質の商品と輸入された商品を作り、デパートはこの商品の市場の株が大きい。デパートは日本ではかなり古く、伝統的な小売業者であり、何百年か前開店したデパートもある。

スーパーマーケットは第二次大戦後アメリカから日本に来た。食品のいろいろな種類を売る。

ディスカウントストアは大きい店であり、割合安い商品を売る。品質は値段ほど重要ではない。

専門店は他の店より一つの商品の種類の中で幅広い商品を提供する。専門店は値段で競争できないが、他の店を売らない物を売るので、専門店で買い物をする人がいる。

コンビニエンスストア(=「コンビニ」)は日本の小売業者の中で一番多い。この店は小さいので、あまりいろいろな物を売ることができないが、より大型店の費用や地代より低いために、コンビニの商品の値段も低く、競争できる。

日本人の消費者にとっては、他の国の消費者と比べて、サービスも品質もとても重要であるといってもいいので、日本の店は安い値段の上に、いいサービスで競争する。したがって、問屋にとって、小売業者との関係が重要なように、小売業者にとって、お客さんとの関係が重要であり、小売業者は懸命にこの関係を作る。そうするために、小売業者は特別なサービスを提供し、各々の消費者の必要なものを与えようとする。大きなデパートは店員をたくさん雇い(そして、問屋に勤めている人を利用する)、非常に素晴らしいサービスと高価な商品を供給する。このようなサービスはお金がかかり、商品の値段を高くするが、日本人の消費者は素晴らしいサービスを受けるために、付加されたお金をいやがらず払う。

しかし、小さな店も必要である。小さな小売業者は消費者の家に近く、お客さんが比較的少ないので、便利であり、すべての近所の人々のいろいろな希望のものを提供できる。さらに、新しい野菜と肉を食べるために、たくさんの日本人の主婦はほとんど毎日買い物をする。そのために、便利な店が特に必要である。小さな店が必要な別の理由は、この店が近所の人々に小売業とは関係のない様々なことを提供する。例えば、近所のスポーツチームを支えることもある。もっと大きな店は(例えば、スーパー)そういうことをしない。

小売業者が問屋に強い関係を求める理由は日本人の消費者が良質な商品を求めるためである。消費者の希望する新しい商品が必要である。したがって、食べ物売る店は農産物が毎日運送されることが必要である。他の小売業者にとって、このことはそんなに重要ではないが、いつも一番新しく、良

質の物を売なければならない。

日本の流通システムの小売業の一面は「大規模小売店法」である。この法律は面積が広い店の開店をコントロールする。大きな店は小さな店より経済効率がよいので、大きな店は小さな店より値段を安くすることができ、小さな店は競争できないようになる。しかし、上で説明したように小さな小売業者は日本にとっては重要である。さらに、小さな小売業者が大きな小売業者より多いので、小さな小売業者の方は日本の政府に影響を与えることができる。したがって、この法律は小売業者を保護している。

この法律のため、大きな店を開店することはとても難しい。特別な許可をもらわなければならない。そして、このことはとても時間がかかり、とてもお金がかかる。だから、存在している大きな店と競争したい会社（日本の会社も外国の会社も）が市場に参入するには時間がかかる。したがって、小さな店は能率が良くなくても存在できる。

(3) 日本の流通システムのメリットと問題

(3.1) 問題

日本の流通システムは悪く、能率が良くないと言う経済学者が多い。その理由は日本の流通の業界では競争することは難しく、流通システムが分かりにくい。

流通システムのメンバーの間関係が非常に強く、商売の上の「義理」があるので、新しい生産者にとって、市場に入ることは大変である。ある生産者が参入する希望を持っている場合、ほとんどの問屋がすでに他の生産者と取り引きしており、その生産者に「義理」があるので、取り引きできる問屋を見つけることは難しい。そして、取り引きできる小売業者を見つけることが難しい場合もある。したがって、小売業者に運送するため、市場に入りたい生産者がお金も時間もたくさん使い、自分の流通チャンネルを開かなければならない場合が多い。そのようなお金を持つ会社が少ないので、日本の市場に入ることができない会社が多いといってもいい。だから、流通システムで存在している生産者はシステムにかなり保護されており、企業の競争力は強くない。競争力が割合に弱いということは日本の市場は能率が良くないことを意味する。その上に、大規模小売店法は小売業界で同じように小さな小売業者を保護し、また、競争を弱くしている。

市場の仕事は消費者に安い値段で良質の品を提供することである。一番能率が良い市場で、市場にある会社ができるだけ安い値段を提供しなければ、他の新しい会社が市場に入り、もっと安い商品を売る。それで、すべての消費者は新しい会社の商品を買いはじめる。そして、もっと値段が高い会社は値段を安くするか、市場を撤退する。あまり良質じゃない商品を守る会社はもっと良質の商品を売る会社と競争できない。上に述べた価格と品質の維持のため、競争したい会社があまり自由に入ることができないので、存在している会社は割合に高い値段を続けることができ、そのために日本人の消費者がもっと高い値段を払わなければならない。なお、世界で本当に能率が良い流通システムはない

(6)

が、上で書いた理由のため、日本の流通システムは特に能率の問題があるといってもいいかも知れない。

この能率の悪さのため、すべての日本人は裕福ではない。日本で価格はたかい。だから、会社は雇っている人にもっと高い給料を払わなければならない。(そうしなければ、日本人が日本で売っている商品を買うため、お金が十分なく、もっと価格が安い国に移住する。)しかし、高い価格のため、会社はもっと利益があげ、もっと高い給料を払うことができる。でも、日本の市場はもっと能率が良くなれば、価格は給料より下がり、本当の給料は上がる。けれども、給料の体系も変わるので、嬉しい人も嬉しくない人もいる。

このように保護されている市場に関する別の問題は国際関係である。今はアメリカが日本から買っている物の価値は日本で売っている物の価値より高いので、お金をたくさん借りている。(そして、円高になっている。)アメリカ人にとって、この主な原因は、日本の流通システムと他の日本経済の特異体質のため、アメリカの会社も輸出商品も日本に入ることができない。したがって、アメリカは日本の政府が日本の経済と流通の下部組織を変えようである。しかし、このことは政治的に難しく、時間がかかるので、アメリカの政府は満足せず、貿易で報復すると脅す。

大体の日本人の消費者にとって、品質が重要なので、すべての小売業者は品質で競争する。しかし、商品によっては、ある人にとって、品質は別に重要ではない。品質が悪くても、値段が安いのを好む消費者もいるのに、日本には本当に値段だけで競争する店がないので、高い物を買わなければならない。(最近日本に来た「デスカウントストア」は値段が低い物を提供するが、外国の同じような店に比べて、値段はまだ高い。)そのように日本の消費者の意向は日本の流通システムであまり反映されていないといってもいい。

(3.2) メリット

日本の流通システムはいい面もある。例えば、流通組織は強い関係を保っているし、日本の流通システムは比較的柔軟で、すぐに経済的な問題に対応できる。不意の需要があると、問屋は三、四時間で需要されている物を運送しなければならない。したがって、店は商品をあまり保管しなくてもいい。このことは土地の値段が高い日本で店で商品を安くする。

しかし、流通チャンネルがなくなれば、商品を保管していなかった小売業者は困る。1995年の阪神地震の時にすべての店で在庫がなくなったが、もっと保管におくべきであった。

さらに、流通システムは日本の失業率を下げる。日本の流通システムは多くの人を必要とする。失業者は他の企業で仕事を見つけることができなければ、流通の企業で仕事を見つけることができる場合が多い。その結果は日本では失業手当を受ける人は割合に少ない。日本の政府にとって、このことはとてもいいが、日本の全体にとって、これはいいかどうかあまりはっきりとしない。政府は失業手当を払わないので、税金は低い。しかし、流通システムを維持し、失業をなくするために、税金のかわりに、高い価格を受け入れる。経済学的には失業者に直接にお金を与える方が能率が良いが、経済

学はお金のことしか考えない。社会的にも失業は悪い問題である。仕事を見つけることができない人が自分が役に立たないという気持ちがある場合、本当の社会のメンバーじゃないという気持ちがある場合も多い。したがって、お金をもらうが、満足していない。そして、失業が多いところで犯罪が特に問題になる可能性がある。したがって、能率を犠牲にすることは失業問題に苦しむよりはいい、日本の流通システムは本当に失業の問題に都合がいい。

更に、日本の流通システムが変わらない方がいいという別の理由もある。昔から存在しているシステムを変えれば、問題が出てくる。

地域の中の小さな店は日本の文化に重要な面を持っている。流通システムが変われば、その店も変わり、なくなる。そうなれば、主婦は以前と同じように毎日買い物できないので、日本人の買い物と料理のし方も変わる可能性がある。

流通システムをもっと能率良くするとすれば、失業の問題を生むかもしれない。流通と異なる企業で仕事をするために、新しいトレーニングを受けなければならない人が多くなる。そのトレーニングは時間もお金もかかり、ある人にとって、(特に年配の人)無理である。流通システムが変わると、その人は困る。

変化には時間がかかり、すべての変化は同時に起こらない。したがって、給料が高ければ、会社は商品価格を安くする余裕がない。最初の変化は給料が下がる。しかし、そうなれば、大体の日本人はもっと貧乏になる。ある人は生活できないようになる。そして、富の分配は変わるはずである。今の小さな小売業者はもっと貧乏になり、大きな会社と外国の会社は恩恵を受ける。そのため、小さな小売業者は流通システムが変わらないことを望む。政治的に小売業者は強いので、政府にとってはとても速く変えることは難しい。

変化は日本の文化や社会や政府にとって、犠牲が生じる。日本の流通システムを変えた方がいいかどうか考える場合、経済学上の能率の問題は経済学以外の犠牲の問題と合わせて考えなければならない。

(4) 将来の流通システム

(4.1) 歴史

将来の流通システムについて述べる前に、最初は日本の流通の戦後の歴史について説明する。

戦後、日本の経済と流通は混乱にあった。その時に食物や、他の生存に必要な物を得ることは最も重要なことであった。商品の品質はあまり重要ではなかったが、人はあまりお金がなかったので、商品の入手と値段は重要であった。けれども、日本の経済は回復し、強くなり初めた。日本の企業は増えた需要で(特に朝鮮戦争のための重要)大きくなり、日本人を雇いはじめた。その大きい労働の需要により給料は高くなり、平均的な日本人は比較的金持ちになった。したがって、その間、(1950-1970)日本人にとって、商品の品質は前よりとても重要になった。人はとなりの人と同じ物が欲しく

(8)

なった。だから、店は品質がとて面白い物と有名な生産者の商品を提供するようになった。しかし、今の消費者の意向は変わっており、また、値段は重要になる。外国で同じような仕事をする人を見て、「どうしてあの人は私ほど一生懸命に働かないのに、私より暇な時間と休みがあり、私より安い給料で私と同じような物を買えるか」という質問をしている日本人がもっと多くなっている。そして、流通システムは生活費を高くする物として見られている。したがって、現在の品質とサービスが重要な流通のシステムは20年前の消費者にとっては都合がいいシステムである。

(4.2) 将来

問屋は、コストの高さに加え、最近日本の都市の中心が非常に混雑しているので、小さな問屋でも、簡単に短時間で商品を運送することができなくなっており、問屋は以前ほど重要ではなくなっている。そして、生産者と問屋の関係は前ほど強くなっている。そのために、生産者は自分で小売業者と取り引きしたり、自分の問屋のチャンネルを作ったりするケースが多くなっている。そして、問屋が生産者と合併することもある。このことは流通の値段を下げ、また単純化する。

小売業者も変わっている。大規模小売店法はまだ存在しているが、消費者にとって悪い法律と分かり、（以前はある人は「小さな店が消費者に必要なサービスを与えるので、値段が高くても、保護した方がいい」と思った）廃止するべきだと考える人が増えている。例えば、アメリカ政府、日本の市場に大きい店で参入したい外国の会社、日本政府の一部。廃止することはまだ政治的にとても難しいが、以前より可能である。他の小売業界の変化は、科学技術の向上のためである。例えば、多くのコンビニエンスストアが今コンピューター化された。そのために商品はコンピューターによって、注文しているので、あまり売れない商品を以前のように義理のために、注文する場合は少なくなった。

日本の流通システムに参入することはとても難しいので、ある生産者は日本に店を持たずに商品をうりはじめた。その会社は日本の家に商品のカタログを郵便で送り、買いたい人は郵便で注文する。この方法は難しいが、流通システムが値段を高くするのであれば、もっと多くの会社がこの別の流通システムを使うようになるであろう。

つまり、日本の流通システムは高すぎるので、競争している会社はもっと安い流通システムを見つけることができると、（たとえば、他の流通チャンネルを使ったり、自分の流通チャンネルを作ったり、流通チャンネルを出し抜いたりすること）そちらを使う。しかし、新しい方法を作ることは時間もお金もかかり、急速に非常に大きくなり、利益も多かったので、従来の日本の経済の中では他の流通システムに取り組む必要はなかった。今はたくさんの会社にとって、流通の能率の悪さが問題になってきた。

さらに、外国からの圧力がある。日本の商品の値段が上がるとそれに比べ外国で生産された物の方が安くなる。しかし、流通システムのために、その商品はあまり簡単に日本に輸入できない。だから、外国の会社は他の流通チャンネルを探し、外国の政府は日本に流通システムを変えるように求める。以上のことが日本の流通システムに影響する。

けれども、社会的な損害（たとえば、失業）が変化を遅くする。速く流通システムを変えようとする政府は、流通システムほど長生きしない。

(5) 最後に

このレポートでは日本の独自の流通のしかた、日本の流通システムの他の経済との違いについて説明し、（例えば、特別な流通の組織の間の関係）、そのことの値段と品質と能率の影響について述べ、日本の流通システムはいいシステムか悪いシステムかについて議論した。

結果は、いろいろな理由のために、日本の流通システムは能率が悪いといえる。新しい会社はあまり簡単に参入できず、そのために値段は高いままである。国際関係を悪くするために、政治的にも悪影響を及ぼす。そして、日本人の消費者にとっても、悪い。しかし、日本人の消費者は日本の社会に住んでおり、流通システムをなくすことは日本の社会と文化に悪いので、経済的には流通システムは悪いけれども、全体としてはいいシステムであるかも知れない。

20年前の日本にとっては、適当な流通システムであったといってもいい。たとえ、まだいいシステムだとしても、悪い面があり、それに不満を持ち、システムを変ええることを望む人が多い。したがって、システムは今変わりつつあり、将来、もっと変わるはずである。日本の外で世界が変わっている。日本も変わらなければならない。

(6) 参考文献

高山邦輔、1994、『よくわかる流通業界』、日本実業出版社、東京

Kawashima, Mutsuho、1988、『The New Round of Japan-US Trade Friction』、Tokyo Business Today

Fields, George、1988、『Changes In Distribution Can Be Promised But Are Not So Easy To Come By』、Tokyo Business Today

Fields, George、1990、『What Next In the Japanese Distribution System?』、Tokyo Business Today

Fields, George、1989、『The Japanese Distribution System: Myths and Realities』、Tokyo Business Today

(10)

Goldman, Arich, 1992, 『Evaluating the Performance of the Japanese Distribution System』、Journal of Retailing, Vol68

Czinkota, Micheal R. & Woronoff, Jon, 1986 『Japan's Market: The Distribution System』、Peaeger Publishers, New York