

研 究

地方日用雑貨卸売業経営の革新

— 加納商事株式会社の経営を中心に —

北 山 幸 子

目 次

はじめに	
第 1 節 日用雑貨流通の変化	
第 2 節 加納商事の間屋経営	
第 3 節 加納商事の経営戦略	
第 4 節 加納商事の一般小売店への対応	
おわりに	

は じ め に

本稿は、高度成長期における日用雑貨流通の変化と一地方で展開する日用雑貨卸売企業の経営の変化を分析したものである。事例とするのは、滋賀県彦根市で日用雑貨卸売業を営んでいた加納商事株式会社（以下、加納商事とする）¹⁾である。本稿は、日用雑貨流通における変化の視点から同社の経営を分析することにより、地方卸売企業の成長要因を明らかにすることを課題とする。

わが国の流通機構は日本型流通システムとして、多段階性による非効率性が問題とされていた。近世以来の間屋²⁾主導の伝統的な流通機構は、経済の高度成長とともに消滅するはずであったにも拘らず、零細な小売商が高度成長期以後も膨大に残存した³⁾ために、これら小売商に商品を供給する多くの中小零細卸売業が全国各地に残った。そのために何段階もの流通過程を経過して商品供給がなされるために、最終消費者利益が阻害されているとするのが一般的である（佐藤 1974, 第 2 章；林 1962, 86-90 頁；田村 1990, 47 頁, 388 頁を参照）⁴⁾。

1) 加納商事(株)／明治 25 年創業、資本金 800 万円、従業員 50 名（滋賀県 1966）。

2) 本稿では間屋と卸売企業とは同意味で用い、流通機構での経済主体を表す場合は卸売業とする。

3) 零細小売業の存続理由については、田村（1990, 126-127 頁, 388-390 頁）、藤本（1996）を参照。従業者 1～4 名の小売商店数のピークは 1,448,747（1982 年）で、同年を 100 として 2007 年は 52.2 まで減少している。

4) 日本型流通への批判の中心は、非効率性と独占の弊害との 2 点に集中する（田村 1990, 1 頁）が、国際比較上で多段階性を示すものに、W/R 比率（卸売業年間販売額／小売業年間販売額）がある。しかし、消費財だけをとれば W/R 比率の差は縮まる。糸園（1990, 11 頁）や宮崎（2002）は、統計上の分類で各国に違いがあるために W/R を使用する場合に問題があることを指摘している。倉澤（1995, 第 7 章）は、返品が卸売業の仲間取引で処分される点と関連して、情報収集と調整機能から、多段階性は一定の合理性をもつとする。後藤（1995, 417 頁）は、時代、業界、企業により多様性を持つ流通を「日本の流通」として一般的な特徴づけは短絡的であり、調整や情報の伝達、付帯サービスの提供という機能が巧妙に遂行されている点を明らかにした。

これまで卸売業については、商業統計表から卸売業の構造の変化と要因を捉えるもの(糸園 1990; 佐々木 1996; 村田 1985; 及川他 2002; 横森 2002, 161-169 頁; 宮崎 2002) がほとんどである。卸売企業経営に関する研究は少ないが、長島 (1997)、石井他 (2006) は、近世から近代において地方に位置する問屋経営を実証的に分析し、明治期の企業勃興において問屋商人が重要な役割を果たしたことを明らかにした。全国展開する大手食品卸売企業の国分株式会社を対象とした田付 (2008) は、市場の変化に対応して同社が呉服問屋から食品問屋へ進化するプロセスをみている。近年では情報技術革新に関連した流通システム論の視点から、メーカーと流通業者との戦略的提携 SCM (Supply Chain Management)⁵⁾ や物流システムを中心とした大規模小売業と卸売業との関係に注目した研究(原田 1988; 野村 1997; 中小企業 2002) が進んでいる。在庫を持たずに低コストの高利益率経営を指向する大規模小売業の進歩が流通構造に影響を与えたが、それ以上に中間流通の機能面に大きな変化を与えたためである。しかし、このような変化に対して本稿でみるような地方に位置する問屋がどのように対応したか、企業経営の視点からの実証的な研究は管見の限りみあたらない。

高度成長期の大量生産・販売を契機にわが国の流通機構は、メーカー主導型から大規模小売業主導へと大きく転換した(佐藤 1974, 15 頁; 石井 2003, 第 23 章) とされるが、それまでメーカー主導の流通支配を強固にしたのは、卸売業を中心として伝統的な商業組織が保守的であるために、戦後の大衆消費市場に向かう変化に適確に対応できなかったことに拠るとされている(佐藤 1974, 87-124 頁)。しかし、事例の加納商事は、卸売業に対するこのような評価とは異なり、地方卸売業でありながら先駆的な経営で大衆消費市場に適確に対応していた。保守的で非効率な流通機構の元凶ではなく、むしろ、効率的流通を行なう革新的な主体となっていたところに成長の要因があった。本稿は、高度成長期を中心に 1990 年までの加納商事の経営に焦点を当て、日用雑貨流通の変化と問屋経営との関連を分析し、同社の革新的な経営を明らかにする。以下では、第 1 節で日用雑貨流通の変化を整理し、第 2 節では加納商事の経営全般を紹介した後、第 3 節・第 4 節では高度成長期前後の加納商事の経営戦略を分析する。最後にまとめを述べるものである。

第 1 節 日用雑貨流通の変化

本節では、加納商事の中心的取扱品目である日用雑貨流通の特徴と、その流通が高度成長期にどのように変化したのかを整理する。さらに、その流通変化に対して卸売業がどのように対応していたかを検討する。

5) 戦略的提携とは、特定企業群での系列化や囲込みでなく、その時点で自社利益に合う提携をいう(田中 2000)。

1-1 日用雑貨流通の特徴

日用雑貨流通は以下のような特徴を持っている。第1に、商品では洗濯洗剤やシャンプー、箒、大工・台所用品、スリッパなど広範囲の商品である。食料品と比べて低回転率で、代金回収に時間はかかるが、それ程高額でもなくアイテム数は極めて多い⁶⁾。第2に、生産段階では、ナショナルブランド商品は寡占的メーカーにより生産され⁷⁾、それ以外は、中小・零細規模メーカーにより生産される、という特徴を持つ。第3に、流通において小売段階では、石鹸、歯磨き類や紙類などの日用雑貨を

資料1 加納商事の取扱商品一覧表（彦根店・京都店共通）2002年

カテゴリー	商 品
日用品 (ホームキーピング)	洗濯洗剤、漂白剤、柔軟剤、洗濯糊、台所洗剤、住宅用洗剤（ガラス兼用、トイレ用、掃除用など）、入浴剤、バス用洗剤、カビ取り剤、ティッシュペーパー、トイレットロールペーパー、ペーパータオル、防虫剤、殺虫剤、線香、ローソク、芳香剤、紙オムツ、生理用品、衛生用品、ラップ、ホイル、ゴミ袋、紙ナブキン、束子
健康美容関連品 (ヘルス&ビューティ)	シャンプー、リンス、トリートメント、ボディシャンプー、化粧石鹸、歯磨、歯ブラシ、カミソリ、衛生用品、ベビー用品、化粧品、救急用品
家庭用品	卓上用品、調理用品、調理小物、ケーキ用品、包丁、まな板、箸、スプーン、フォーク、プレート、ナブキン、水筒、弁当箱、行楽パーティ用品、レジャー用品、洗濯用品、ハンガー、物干し、浴用品、流し用品、トイレ用品、ベール、バケツ、くず入れ、テーブルクロス、スリッパ、掃除用品
収納・インテリア	衣料収納用品、整理収納用品、ブラインド、カーペット、上敷き、テーブルクロス、鏡
DIY用品	大工用品、修理用品、ペイント、フック、整理用品、包装用品、ガス水道用品、マット、カー用品、自転車用品、スポーツ用品、キャンプ用品、旅行用品
園芸・ペット用品	鉢、プランター、土、肥料、園芸支柱、ペットフード、ペット関連用品
電気・電材	電池、管球、蛍光灯、電気器具、配線小物、ビデオ、カセットテープ
文具・玩具	生活文具、幼児玩具、プラモデル、フィルム、ゲーム、花火、昆虫タモ、虫カゴ
軽衣料・はきもの	肌着、ソックス、パンティストッキング、スリッパ

資料：加納商事二百年史『温かう』加納商事株式会社、1992年441頁より作成。

主力とする小売店は少なく、金物店、荒物店、陶器店、履物店、という業種店による流通は長く続いていた⁸⁾。大規模小売業以外の一般小売店では、一つのアイテムを纏めて仕入れる場合は少なく小口仕入・販売が通常である。しかし、石油危機以後の消費不況により、大規模小売業にも「小口買い」が広がり、小ロット多品種多頻度納品を要求するようになった⁹⁾。メーカー段階では、小売業と直接取引ではなく卸売業を利用しているのが大半である。中でも中小・零細

6) 特に、高回転商品の洗剤では安定供給が求められるが、1987年にコンパクト洗剤が発売されるまで低価格の割に嵩高く、高物流コストの商品であった。日用雑貨商品については、丸山（2000, 98頁）、中小企業（1994, 25頁）、資料1を参照。

7) 化粧品業界では、上位10社で約70%のシェアを占める（中小企業1994, 7頁）。合成洗剤は大手5社で70%のシェアである（佐藤1974, 156頁）。

8) 1962～82年間の小売商店数の推移では、金物店は2万弱で変化なく、荒物店は2.5万から約1.5万へ減少した。陶器店は6千から1万弱へ増加、履物店は2.4万から9千へと減少している。小売業全体では、商店数、従業員数、売上高のいずれも減少傾向である。

9) 大店法や自由化の中で、大規模小売業はロジスティックス軽視の多店舗化がプレーキ役になり、GMS企業のローコストオペレーションの妨げになるために「小口買い」政策を採用した（中小企業1994, 11-12頁）。

規模メーカーは独自の流通政策を持たず、卸売業や大手小売業に大きく依存している状況にある¹⁰⁾のに対し、寡占的メーカーでは販売促進と価格維持を目的に卸売業を流通系列化してきた。

日用雑貨流通での流通系列化には、花王製品販売株式会社（以下、花王販社とする）¹¹⁾に代表される販社制度と代理店・特約店制度という 2 つの形態がある。販社制度はメーカーによる専売会社という形態¹²⁾である。代理店制度は、都道府県単位毎の有力卸売業がメーカーと代理店契約を結び、地域（または商品）での独占的販売と物流及び代金回収を行う形態である。代理店制度では商圈や取扱商品に卸売業組織間で分業関係が存在し、エリアを越えた競争は制限されていた。

1950 年代後半になると、大規模小売業は全国的に店舗展開を始めた。しかし、仕入は本部で一本化するのが通常だった。そのため従来からの取引先であった卸売企業が、この全国展開する大規模小売業に追従していった¹³⁾。結果として、これまでのような地域や取扱商品での卸売業の「棲み分け」（中小企業 1994, 32 頁；住谷 1996 を参照）は事実上崩れていった。同様に、地方に立地する大規模小売業も、同一地域での多店舗展開にとどまらず府県を越えて広域に展開するようになっていくと、地方卸売企業は、これまでのように同一地方の間屋との優位性だけでは存続することは困難になった。大規模小売業の店舗展開に合わせて効率的な商品供給が地方卸売企業にも求められたのである。

1-2 日用雑貨流通と情報化の進展

高度成長期以前の日用雑貨問屋は、「店舗が主、倉庫は副」（加納他 1992, 246 頁）で、300 坪の倉庫があれば問屋経営はできた。しかし、高度成長期を境に大量生産・出荷に対応する大型倉庫の必要性が高まった。さらに、小口発注の一般小売店に加え、小ロット多品種多頻度納品を要求する大規模小売業への対応で流通コストが上昇した。このギャップを埋めたのが情報化の進展である。日用雑貨流通は元々、情報化への適合が容易な分野であった。三輪（1995, 385 頁）によれば、日用雑貨は「ハンドリング・コストが高いが、バーコード普及率が高く、『情報化』の可能性、必要性和有用性が叫ばれてきた代表的な分野」であったとする。情報化

10) 筆者のパルタック守山物流センター（現 RDC 滋賀／守山市古高町、2000 年開設）調査でも、零細メーカーが多く、物流識別コード ITF を同社で付けるなど手間が掛かるとの話があった（2004 年 11 月 11 日調査）。

11) 花王石鹼株式会社（1985 年から花王株式会社）は 1890 年に代理店制度を採用した。1968 年より全国に設立した花王販社を、1981～93 年間に 8 販社に再編・統合後、さらにこの 8 販社を花王販売㈱へ統合した。花王販売㈱は、2004 年に花王㈱の 100% 子会社となった（花王 1960, 22 頁）。戦前の花王石鹼については、ルービンファイン（1993, 第 6 章）、佐々木（1994）を参照。花王販社の関係者による実録として齋藤（2001）がある。他に、孫（1993）、藤村（1997）を参照。

12) 専売制の花王販社と異なり、ライオンは代理店・特約店制度の中で、他社製品の併売を認めたために、有力卸売業者の中でライオン製品を専門に扱う事業部設置が促進された（懸田 1991）。

13) 加納商事も、滋賀県最大手の大規模小売業である憐平和堂（以下、平和堂とする）の北陸出店に伴い北陸に進出した。その後 1988 年にかけて平和堂は、高槻市、茨城市、京都府に進出した（『日経流通新聞』1993 年 10 月 19 日付；1996 年 1 月 23 日付）。大規模小売業が主導する物流システムの変革と卸売業の再編成については、土屋（2004, 第 6 章）を参照。

の進展や情報革新によって大規模小売業が中間流通を省く¹⁴⁾ ことや卸売業の商流や物流、情報流の機能提供の中から必要な機能だけを抜き出しての利用も可能となる。このような状況の中で、卸売業は効率的流通を実現するだけでなく反対に、建値制下で曖昧だった卸売機能の対価を要求するようになった。2000年には、卸売企業の中には「メニュープライシング (Menu Pricing)」¹⁵⁾ の導入、という新業態によって売買差益獲得だけでなく、手数料獲得へと日用雑貨流通での変化が現れている¹⁶⁾。

1-3 日本的取引慣行の変更

日本的取引慣行として指摘される建値制やリベート、返品制、手形制は、メーカーや問屋による「再販価格維持行為」の手段である。建値制とは、メーカーの決めた小売販売価格を基準として、流通各段階の取引価格 (= 建値) を設定することをいう。この価格維持のインセンティブとして、広く用いられてきたのがリベートで、その支払基準として建値が利用された。リベートは、メーカーから問屋へと、あるいはメーカー（または問屋）から小売へ、仕入量や売上高の多寡や返品率に応じて仕入価格の何%かを支払うものである。ライバル会社との類似商品では、建値も同一でその建値に変更がないとすれば、当該商品の販売促進を小売や卸売段階に実行させるためにリベートは有効な手段である。メーカーにとって、仕入高や売上高という定量的な結果に応じたリベートは、さまざまな事前契約による販売促進よりも明瞭簡潔で好都合である。このような後払いは、両者の長期継続的な取引関係を前提に成立している¹⁷⁾。長期継続的取引関係は、代理店契約を結ぶことによって成立し、代理店問屋は当該地での独占的販売と建値制やリベートによる確実な利益を確保できた。しかし、このような制度はメーカーや問屋の押売販売、問屋または小売店による過剰発注を生じさせ¹⁸⁾、乱売の問題を引起していた。本来、メーカー指定価格維持を目的とする制度にもかかわらず、反対に指定価格の維持を困難

14) 三輪 (1995, 391 頁) によれば、日用雑貨、加工食品という 2 つの業界を見る限り中間流通を省く「中ヌキ」が顕著なものとはならないとする。

15) 中央物産は、商品集荷・配送、販促支援など個別機能毎に手数料を受取る「メニュープライシング」を導入。これまでの売買差益ビジネスから、手数料ビジネスへと転換した。パルタックは「メニュープライシング」をさらに進めて、日本第 1 号となる小売店頭支援専門の新会社を 2001 年に設立した (『日経ビジネス』2001 年 2 月 19 日号)。

16) 明治期、荷主から商品を預かり仲買に売って手数料をとる問屋と、問屋を介して買った商品を小売に売って販売差益を取る仲買の区分が崩壊し、卸売商 (業) に包括された (石井 2005, 11-12 頁)。2000 年以降の卸売業の動きは、再び卸売業が販売手数料を得るものと、販売差益を取るものとに分化しているとみることできる。

17) 建値制度は取引に不必要な不確実性を持たせない、という意味でも重要である (伊藤 1994, 197 頁)。建値制下で、メーカー出荷価格、問屋出荷価格、小売価格は、「基準価格」(佐藤 1974, 144 頁) として小売販売価格コントロール機能を持つが、同時に価格設定への情報提供機能も持つ。伊藤他 (1995, 155-156 頁) は、日本的取引慣行のもつ競争制限性や新規参入への障壁という通説的な批判に対して、流通システム内の効率的資源配分上で建値制は重要な機能を果たしているとする。日本的取引慣行については、宮下 (1996)、懸田 (1991) を参照。

18) 代理店へ生産者の強制的販売割当が、同業者へのルートを乱した販売をもたらすことも稀でない (風呂 1974, 251 頁)。

にさせていたのである。

1990年代以降、外資の日本的取引慣行への批判や大規模小売業との直接取引等を背景に、取引制度改訂の動きが進展し、多くのメーカーがリベートの見直しを行った。メーカー出荷価格を開示して最低取引量や支払条件、発注方法等の違いによって割引率を明確にした P&G の「新取引制度」を始め¹⁹⁾、メーカーの卸売業への種々な流通対策費は廃止されるようになり、卸売業は従来の取引慣行による利益確保が困難になっていった²⁰⁾。

1-4 日用雑貨流通の変化に対する卸売業の対応

1969年の北海道内有力卸7社の合併によるダイカ設立は、問屋合併の口火を切るものだった。1980年以降になると、小・零細小売業の衰退や大規模小売業の成長、メーカー・大規模小売業間の直接取引、日本的取引慣行の変化などは卸売業再編をさらに加速させた²¹⁾。

さらに、競争力維持・増強のため物流と情報システムの整備が必要となった。しかし、情報化と親和性のある日用雑貨流通においても、最低でも年商30～50億円規模の卸売業でなければ、必要な物流や情報への投資に耐えられない(中小企業1994, 84頁)。となれば、卸売業は提携や合併・再編等により、「規模の経済性」を追求しようとする。その上で、物流整備により、低コストの小ロット多品種多頻度納品を要求する大規模小売業に 대응しようとしたのである。

以上のように、大規模小売業の進展とメーカー・大規模小売業間の直接取引増加に伴い、メーカーの卸売業への種々の流通対策費は廃止されていった。卸売業の利益を確実にしていた日本的取引慣行は縮小し、効率的な流通を実現できない卸売企業は流通機構から消滅しなくてはならなくなった。特に地方卸売企業は、存続のために他社と合併をするか、それとも何らかの手段で物流センター建設や情報システムの構築をする必要があったのである。2000年代になると、大規模小売業自身が卸売業の持っていた配送や品ぞろえ機能の多くを自らコントロールするようになり、取引先卸売業の数を絞込んできた。そのために卸売企業の集約化がさらに強まっている²²⁾。

19) 1995年当時、P&G FE社は、卸売・小売業に対し36種類もリベートや報奨金を払っていた(『日経ビジネス』2000年11月13日号)。2000年6月のP&G割引制度では、100ケースをベース価格として、300～599ケースで1.0%引、600ケース以上で1.5%引される。工場直送ロットの取引では2.5%引で、50～99ケースでは2.0%加算される(田島他2001, 62頁)。そのため100ケース未満は、ベース価格より高いものとなる。

20) 卸売業がメーカーのチャネル戦略の一翼を担うことにより、一定利益が期待できるという関係性から卸売業には、利益率や販売価格設定、コスト管理など自らがリスクと責任を負う自立的経営が要求されている(渡辺2002; 懸田1991を参照)。

21) 物流・情報機能格差により業績格差が拡大したため、大手が中小を飲み込む形の再編が相次ぎ、大手間の合併、提携が増加した(『日経流通新聞』1993年12月23日付)。市場の調整を本質機能とする卸売業は、市場の不確実性による種々のバッファ的役割を持つが、このしわ寄せとしての調整役に卸売業が追込まれるのは、卸売業界の過当競争、過多に起因する(工藤1988, 8頁)。卸売業再編による規模拡大は、大規模小売業と対等な立場を確保し、バッファ的役割の回避を目的とするという側面もある。

22) 日本マーケティング(1988, 4頁)は、中小卸売業の多くはさまざまな経営問題を抱えているが、自立的

第2節 加納商事の間屋経営

同社は、戦前から滋賀県内卸売業の中で、常にトップの地位にあるだけでなく、戦後には日用雑貨問屋として全国的にも上位に位置していた。1953年、同じ滋賀県の大規模小売業の平和堂との取引を開始し、平和堂と歩みを一にして成長した企業であったが、成長の要因はそれだけではなかった。本節では、上記のように卸売企業の集約化が進む以前の日用雑貨卸売業の経営を加納商事社史『加納商事二百年史 温かう』によって検討する。同誌によれば、1992年は、加納家の初代加納八平の生誕二百年で、勤労と信仰の社風を育てた先代社長久次良（5代目久吉父）の生誕百年の年にあたる。久次良は、戦前から加納商店の経営に携わり、戦後早くに法人化の道を拓いて株式会社加納商店を創立した。以下では、創業当初以降から1990年代までの同社経営の全般を概観する。

2-1 加納商事の沿革

初代八平は、天明3年（1783年）に岐阜県本巣郡真正町に生まれ、農業と足袋製造販売を営んでいた。真正町は、長良川と揖斐川に挟まれ、洪水で有名な「輪中」の北限地である。度重なる水害から、40歳ぐらいの時に同郷の親戚を頼り、滋賀県彦根町松原村へ移転した。松原村では、漁用ロープ、民製タバコ、花緒（鼻緒）の麻芯製造販売で生計をたて、1843年に死亡した。2代目宇平は、25歳で家業を継ぐと、タバコ卸売を開始した。それ以外にも、郷里の美濃の親戚や知人の協力を得て仕入れた蓑笠や蓑合羽等の農業関連商品を増やし、日用雑貨卸²³⁾の方向を志した。販売先は松原村だけでなく、人口3万人の彦根近在の農村を対象としていた。

1874年（明治7年）に、宇平が死亡すると、久吉（当時19歳）が3代目となった。1889年の東海道線全通で、湖上流通の要衝から元の漁港へと戻った松原港の将来性や数度の琵琶湖の唼水による大水害から、1899年に、加納商店は本町に土地を購入し移転した²⁴⁾。1902年、タバコの専売制によりタバコ販売を廃止したが、販売地域は広がっていた。3代目久吉は、地元の彦根だけでなく、大津市、犬上郡、愛知郡、坂田郡、東浅井郡、伊香郡と県内全域に商圏を

経営志向が強いと性格づける。しかしその一方で、単独経営の限界を意識する中小卸売業は、水平的連携で卸グループでの運営を図っている。特に、市場力が限られた地方市場では再編成の動きは顕著で、単に規模拡大だけでなく各地域で自立的活動単位を有機的に連携する点で重要であると指摘している。しかし、規模拡大しなければ存続が困難であることは、卸売業の事業所数減少からも明らかである。2007年商業統計による卸売業の事業所数は、2004年調査比10.8%減の33万4,799事業所で、1991年をピークに一貫して減少傾向にある。また1972年に卸売業全体の37.6%を占めていた個人卸売業の割合は、2007年には18.3%まで減少している。

23) 同社は二代目宇平の卸商いを、日用雑貨卸の始まりとする。

24) 当時彦根第一の繁華地であった東内大工町（戦後は本町1丁目）の土地（100坪）購入資金700円は、国立第133銀行から借入れたものである。当時、土地代金の貸付は、その土地代の2分の1以下であったため、土地価格は1500円位と推測される。

積極的に拡大していった。荒物中心に商品が増え、従業員は 3～4 名に増加していた。久吉の積極的な経営は、売上、利益とも順調に伸ばした。小学校卒後の 15 歳から商売見習いをしてきた息子の久次良 (1892 年生) は、1923 年に家業を継ぐと、1933 年に職住分離を目的に買入れたままになっていた 300 坪の土地に、住居、事務所、倉庫 (2 階建床面積 100 坪) を建設した。これを契機に、個人商店から「合資会社加納商店」に変更した。

戦時中の統制経済下では、同業者は卸売用物資を小売店へ卸さずに、全て高利幅の自小売部へ回していたが、久次良は 3 分の 2 は必ず小売店へ卸した。このような顧客第一の経営姿勢は、小売店の感謝と信用を得て、多くの得意先を確保することができた。経営理念を「温かう」と決め、「最初の客への感謝、慈悲、知恵を忘れず」を経営方針に、中小零細な得意先とも親睦を深めることが同社の基本姿勢となった²⁵⁾。

戦後の 1948 年 3 月、申告所得 15 万円に対して税務署から「税額 240 万円とする」、との通知がきた²⁶⁾。申告額の 16 倍にも及ぶ税額は、廃業を決意するまで久次良達を追い込んだ。家族の話合いで営業の存続を 1 年だけと決めて税務署に通知すると、税務署側から「法人化して収支をはっきりさせてはどうか」、とのアドバイスを受けた。これが株式会社加納商店創立²⁷⁾の契機である。

1926 年に久次良の 7 番目の子どもとして生れた久吉は、県立彦根商業へ進み、1945 年に召集された。終戦後、長兄の久蔵とともに家業経営に参加していたが、早くに兄姉が死亡しており、久吉は経営の中心となっていった。1953 年には、第 6 代彦根青年会議所理事長に最年少 (27 歳) で選ばれるなど、対外的にも加納商店の代表となっていた。この頃、後に県内最大の大規模小売業となる平和堂 (当時、夏原商店) との取引が始まった。1963 年に久吉 (37 歳) が社長に就任し、加納商事株式会社へと改称した。

2-2 戦後直後の営業

1949 年の年間販売額が 20 万円以上の商品を見ると、マッチ、上敷、チリ紙で、10 万円以上は、ロープ、箸、歯磨き、かいろ灰、線香である。5 万円以上は、ゴムぞうり、ふのり、簞、障子紙、歯ブラシ、粉末石鹼だった。当時、営業活動は久吉と社員 2 名、見習いの少年 3 名の合計 6 名が担当し、荒物中心に実物見本を携えてのセールスだった。加納商事の営業スタイルは、「近在の間屋のセールスが来る 10 分前に到着」というもので、大津への営業には午前 6 時半前には彦根を出発していた。販売方法は、販売価格と卸価格を符牒で書いた原価札付きの見本品で

25) 加納久吉氏談 2004 年 10 月 14 日調査。

26) これは、1946 年に成立した 10 万円以上の資産所有者に課税する財産税によるものと考えられる。税額 240 万円は税率 80% の単純計算で、資産総額 300 万円となる。大蔵省 (1978, 248 頁) では、1948 年で、101～300 万円の課税対象資産を持つ件数は 113 件である。この場合、税率は 75～80% となる。財産税については、広田 (1992)、林 (1968, 62-65 頁) を参照。

27) 資本金 100 万円、社長 加納久次良、株主 27 名。

注文を受け、受注した数量を後から発送していた。販売地域は、戦前は滋賀県北東部が中心だったが、戦後になると滋賀県内全域だけでなく福井県の小浜、敦賀まで拡大した。日用雑貨市場は品不足で販売額自体は大きくなかったが、浜松、沼津、三島、東京、東北地方にも販路は広がっていた。敦賀や小浜には、漁場や船内で使うササラなどの近江特産品を販売していた。これらの地域は滋賀県の間屋が入らず、通常の1割増し、あるいはそれ以上の高値での販売ができていた。

仕入先をみると、大手メーカーのニッサン石鹼²⁸⁾、花王石鹼、中京ライオン歯磨、マッチ・線香類の日産農林工業、第一燐寸、孔官堂、ライオンかとり、大日本除虫菊等がある。地場製造業者では、彦根高宮のササラ、安土や八幡などの熊手、ヨシズがある。県外の製造業者では、岐阜県穂積や兵庫県豊岡の柳行李、静岡県御殿場の竹行李、名古屋甚目寺の洗張用糊刷毛、奈良県生駒の伸子張り、福井県の若狭箸等だった。県外の販売先に単に商品を納めるだけでは非効率的と、販売機会を利用して製造業者との繋がりを結び、その帰路に商品を仕入れていたのである。

こういった製造業者からの仕入だけでなく自家製造・加工販売した商品には、マオラン（荷造用ロープ）、もぐさ、ソバガラ枕、フノリがある。例えば、フノリの製造は、北海道からフノリ原藻を買付け、三重県のヒジキとワカメを扱う問屋の指導を受けて行ったものである。自家製造したフノリは、大阪や京都の荒物問屋へ3年間ほど販売された。戦後直後は阪神地方の闇市で現金仕入も行っており、大手メーカーや地方の中小零細な製造業者からの仕入、自家製造・加工といったように、商品調達にさまざまな工夫をし、仕入の多様性を持たせていたのである。

2-3 営業規模

①販売額

同社事業年度は、10月から翌年9月である。1949年の年間販売額は2,585万円、税引前利益（以下、経常利益²⁹⁾とする）96万円、税引後利益49万円、粗利率11.53%だった（表1）。1953年に平和堂との取引が始まったことによって、翌年には前年比124の1億475万円の年商となった。後述するようにメーカーとの代理店契約を1955年から強化した。世界長、柴田ゴムやフマキラーの代理店となり、1956年年商は1億3,647万円と前年の2割増となった。1960年には年商2億円となったが、年商の半分はゴム靴販売によるものだった。当時、ゴム靴販売額において県内第1位になっただけでなく、ゴム靴メーカーの世界長製品販売だけでも県内第1位、全国第3位と加納商事の販売力は飛び抜けていた。

28) 1937年、日本油脂が合同油脂を吸収合併して、「ニッサン石鹼」に統一（「業界の歴史」エヌシーエムNET HP）。

29) 同社の税引前利益は、新聞報道の経常利益とほぼ一致するため、本稿では経常利益として扱う。

1970年には、ゴム靴販売で平和堂との競争を避けるために、一般小売店との取引を止めた。ゴム靴の販売先は平和堂のみとなったが、加納商事は、商品回転率を上げることによって利益率を高めた。一般に、年3回転とされる商品回転率を3倍近くに上げたのである。ゴム靴販売は、①手形期日が高い、②点在する靴小売店の巡回コストが高い、③商品回転率が悪い、④交際費が掛かる、⑤「文組セット(良く売れる文数の組合せ)」による出荷方式で仕入が難しい、という特徴があった。こういった販売における問題点を、平和堂一社と取引することによって、高コストな一般小売店への商品供給や高度な判断の要る品揃えといった問題を解決したのである。加納商事は、平和堂との販売競争を避けるために、あえて一般小売店との取引を停止したとするが、そこにはゴム靴販売での不効率さを解消し、平和堂の信頼を得るといった強かな戦略があったのである。その結果、3分の2の営業人員を削減させ、年間販売額の上昇だけでなく高い利益率を確保した。

1968年になると滋賀花王販社が設立された。加納商事所有の花王製品営業権は滋賀花王販社に移譲することになった。当時、県内花王石鹼販売額の87%は加納商事だったため、久吉は滋賀花王販社社長に就任したが、加納商事自体の年商は1割の減少が予想された。そのため、ライオン製品拡販と平和堂取引拡大に努めた。同社内に、これまで設置していなかつ

表1 加納商事営業規模 (単位: 万円)

事業年度	総販売額	前年比	税引前利益(経常利益)	利益率(%)	社員数(人)	資本金
1948						100
1949	2,558		96	3.8		12 100
1950	3,666	143	63	1.7		13 100
1951	6,735	184	255	3.8		15 100
1952	7,426	110	111	1.5		16 100
1953	8,433	114	159	1.9		17 100
1954	10,475	124	260	2.5		18 100
1955	11,275	108	250	2.2		20 100
1956	13,647	121	372	2.7		23 100
1957	14,987	110	403	2.7		25 100
1958	15,805	105	350	2.2	平均	27 100
1959	17,281	109	380	2.2	2.3	29 100
1960	20,649	119	484	2.3		30 100
1961	24,347	118	504	2.1		33 400
1962	29,089	119	670	2.3		38 400
1963	34,337	118	606	1.8		42 400
1964	39,850	116	621	1.6		46 1,200
1965	47,329	119	936	2.0		50 1,200
1966	52,815	112	1,181	2.2		50 1,200
1967	59,614	113	1,148	1.9		51 1,200
1968	67,147	113	907	1.4	平均	53 1,200
1969	75,983	113	1,214	1.6	1.9	55 1,200
1970	94,231	124	1,897	2.0		56 1,200
1971	114,067	121	3,956	3.5		61 1,200
1972	137,738	121	4,515	3.3		68 1,200
1973	181,373	132	6,255	3.4		75 1,200
1974	265,526	146	16,196	6.1		80 2,700
1975	274,074	103	3,346	1.2		82 2,700
1976	325,869	119	11,001	3.4		86 2,700
1977	363,099	111	5,208	1.4		87 2,700
1978	393,073	108	6,069	1.5	平均	93 2,700
1979	450,815	115	9,254	2.1	2.8	91 2,700
1980	496,525	110	11,110	2.2		96 2,700
1981	529,819	107	9,762	1.8		102 2,700
1982	569,128	107	10,368	1.8		103 3,780
1983	625,783	110	10,642	1.7		111 3,780
1984	685,604	110	16,846	2.5		119 3,780
1985	755,369	110	22,504	3.0		127 3,780
1986	818,236	108	20,818	2.5		137 3,780
1987	780,321	95	19,836	2.5		133 3,780
1988	955,452	122	20,240	2.1	平均	143 4,914
1989	1,057,285	111	22,148	2.1	2.2	143 4,914
1990	1,170,451	111	23,507	2.0		144 4,914
1991	1,244,536	106	15,645	1.3		148 4,914
1992	1,366,793	110	30,785	2.3		148 9,828

資料：加納商事二百年史『温かう』加納商事株式会社、1992年より作成。

注：会計年度10月～翌年9月。

注：1991-92年は東京都加納商事を含まない。

たライオン営業部を立上げ、ライオン製品の拡販を行ったのである。そして、これを機会にメーカーであるライオン油脂㈱の物流合理化策を学ぶようにも努めた³⁰⁾。このような取組みが功を奏して1970年には前年比24%増の年商9億4,231万円となった。1971年には、滋賀花王販社設立による販売額減少の穴埋めは完了して、年商11億円を超える企業となっていた。

年間販売額の前年比増減の推移を表1で見ると、1950年代では平均23%増、1960年代平均16%増、1970年代平均20%増と同社の順調な経営がみてとれる。特に1974年は、前年のオイルショックの影響を受けて前年比46%増の26.5億円となっていた。1990年代になると、年商の著しい増加はみられないが、1991年には、124億4,536万円を販売する県内卸売業でガリバー企業となっていた。

②利益率

同じく表1によって、経常利益率の平均を年代別にみると、1950年代2.3%、1960年代1.9%、1970年代2.8%、1980年代2.2%である。1958～59年は不況と県外同業者の進出やメーカーの押売販売に加えて売掛金の増大³¹⁾で、厳しい経営だった。この時、低価格販売で販売増加を試みたが、反対に利益率は減少して、経常利益率は2.7%から2.2%へと減少した。1960年代も年間販売額は毎年1割前後増加していたにもかかわらず利益率は低かった。1970年代に入ると3%以上に上昇したが、石油危機後の1975年には1.2%まで下がった。1979年の共同仕入組織の近畿共和グループ³²⁾への加入は、このような利益率の低下が動機の一つだったと思われる。共同仕入れによる低価格仕入れで利潤の増加を図ったのである。

1984年以降になると、経常利益率は2%以上に回復したが、石油危機を契機とする1970年代半ばの利益率の低下は、同社の経営を利益重視に転換させた。高度成長期の売上第一主義の経営をやめて、利益管理重視の経営へと転換したのである。こういった経営方針転換がその後の加納商事の経常利益率にどのような変化をもたらしたかを「日本の卸売業調査（洗剤・化粧品部門）」（『日経流通新聞』）で見ると、1991年から全国上位30社にランクインし、1993～96年の平均年間販売額は143億5百万円、営業利益率0.7%、経常利益率1.4%である。同時

30) 佐々木（2005、150頁）によれば、ライオン油脂㈱の共同流通センターでは、卸店が共同で雇う輸送専門業者が配送し、参加卸店とライオン油脂との委員会でセンター効率化や販売対策を協議したとする。加納商事もこのセンター運営から物流効率化を学んだと考えられる。1891年創業の小林富次郎商店を元とするライオン油脂㈱とライオン石鹸㈱は、1918年に分社したが、1980年に合併しライオン㈱が誕生した。以下本稿では断りのない限り、ライオン㈱をライオンと略する。

31) 当時、代金回収の悪化で滋賀銀行に融資（100万円）を依頼したが、このような理由では貸せないと断られた。これを教訓に1987年の新社屋建設時まで無借金経営を続けた。

32) 近畿共和株式会社（本社／大阪府東大阪市）：アケボノ物産、日華商事など近畿地区有力問屋5社で1972年に設立。日華商事の脱退で加納商事が加入した。近畿共和株式会社を核とする近畿共和グループは、西日本共和グループと九州明和グループとが提携し、「共和グループ」とするが、2008年3月末で近畿共和株式会社は解散した。加納商事の1992年仕入額の約30%は、近畿共和グループからだった。

期の業界第一位のパルタック³³⁾は、それぞれ 1,773 億 90 百万円, 0.9%, 1.4% となっている。加納商事の利益率自体は 1980 年代よりも低下していたが、トップ企業のパルタックの 8% 弱に過ぎない年間販売額規模の卸売企業でありながら、利益率ではトップ企業と同レベルの経営をしていたのである。

③販売先の変化

販売先の数は 1970 年では 1,500 店となり、その割合はスーパー 13%, 卸売店 16%, 一般小売店 61% だった。販売先の 6 割は一般小売店である。1983 年になると、平和堂 30%, CVS・中小スーパー 25%, 一般小売店 45% となり、一般小売店の割合が低下していた。当時の新聞によると、「今後は、この割合を 3 対 4 対 3 にする」(『日経流通新聞』1983 年 7 月 7 日付)、としていたが、CVS、スーパーとも平和堂系列で、取引先の 7 割近くまでが平和堂関係である³⁴⁾。このような販売先の変化に関連して、1985 年以降の同社経営指標の目標を、粗利益率 11~12%, 経費全般 8~10%, 差引利益 2% に設定していた。さらに、コンピュータ関係費、配送車代、倉庫代、人件費を「物流費」として販売額の 6.5~8% にすると計画した³⁵⁾。しかし、大規模小売業は卸売業に対してさらに配送の多頻度化や小口化、時間指定などを要求するようになり同社でも「物流費」は 7~8% へと上昇した。売上高拡大を第 1 の利潤とし、低価格仕入を第 2 の利潤とすれば、第 3 の利潤(柚谷 2004, 3 頁)として「物流費」に対する関心は、加納商事だけでなく小売業を含む流通企業全体に広がっていた。

第 3 節 加納商事の経営戦略

本節と次節では、同社とメーカーとの取引関係を検討した後、平和堂との取引による加納商事の間屋経営の変化を検討し、加納商事が高度成長期においてどのような経営戦略をとっていたのかを明らかにする。

3-1 有力メーカーとの代理店契約

1950 年の取扱商品割合は、荒物雑貨 89.6%, 石鹼 5.5%, ゴム靴 4.9% である。1955 年になると、それぞれ 73.6%, 22.6%, 3.8% となった。同社の取扱商品割合の中で最も増加したのは石鹼である。1949 年の政府による石鹼原料割当³⁶⁾によって、当時の石鹼総生産量の 6 割がニッサ

33) ㈱パルタック/大阪府中央区、創業明治 31 年、資本金 12,482,623,194 円、従業員 2,649 名。同社は、2011 年 3 月で 7,575 億 57 百万円の売上高を持つ、化粧品・日用品、一般用医薬品卸売事業会社である(同社 HP)

34) 雑貨卸売業 179 社への「スーパーに対する売上比率方針」調査(1983 年 3 月流通政策研究所)では、スーパーに対する売上比率が 20% 台までは 42.4% (76 社)、30% 台までは 65.9% である(通産省 1985, 117 頁)。これと比較すると、加納商事の平和堂依存率は非常に高い。

35) 石油危機後も営業経費における販売、物流、事務経費の割合は、各々 3 分の 1 だった。

36) 「石鹼配給規則」(1949 年 4 月公布、1950 年 7 月撤廃)。同規則について佐々木(2007, 第 5 章)は、流通の垂直的な連携や統合の重要性が再認識される契機となったとする。「石鹼配給規則」による石鹼メーカーへの原料の割当ては、小売店→卸店→メーカーという流れで予約クーポン券が集約されて商工省へ提出され

ン石鹼、花王石鹼、旭電化、日華油脂、ライオン油脂、丸見屋（1950年ミツワ石鹼に改組）の6社で製造されるようになっていた。加納商事は、戦前から取引のあるニッサン石鹼、花王石鹼、ミツワ石鹼、ミヨシ石鹼など各メーカーとの代理店契約を結び石鹼販売に力を注いだ。このことによりニッサン石鹼製品の県内販売額の50%を加納商事が占めた。その結果、石鹼メーカーへの石鹼材料割当の指標となる予約クーポン券の集券では、加納商事と同業問屋の西川商事（滋賀県大津市）とで滋賀県内の8割近くを獲得し、石鹼メーカーにとって、加納商事の存在は大きなものとなった。また、合成洗剤の先がけとして1951年に発売された花王石鹼の「花王粉せんたく」では、この商品に馴染みのない小売店一軒々に商品説明をして販売拡張を行った³⁷⁾。

大手メーカーとの代理店契約は、これら石鹼メーカーだけでなく、大日本除虫菊、世界長、柴田ゴム³⁸⁾、フマキラー各社とも結んでいた。このような代理店契約は、加納商事に石鹼とゴム靴において県内での独占的販売とリベート・建値による確実な利益をもたらした。平本(2006)によれば、有力問屋は、資本規模も大きく容易に専売化しなかったとするが、加納商事もまた、複数の同業メーカーとの代理店契約を結び、一社に専売化しないで各メーカーの競争関係をうまく利用していたのである。

上記のように石鹼は、衛生上欠くことのできない商品のため戦後2年間は統制品となっていたが、1950年代になると小売段階において乱売が始まった。これに対し、メーカーは問屋の代理店資格を剥奪することによって価格維持をしようとした³⁹⁾。しかし、加納商事は独自の対応をとってこの乱売に対処していた。例えば、小売店に商品買上1万円に付き1点のサービス券を提供して、点数に応じて温泉招待や自転車、カメラ、洋服等の景品を進呈するなどである（『日経流通新聞』1976年4月22日付）。加納商事は、大きな利益をもたらす代理店契約を維持するために、独自の販売戦略で対応し、小売店に対してメーカー指定価格を厳守させていたのである。

る。これに基づき商工省が油糧配給公団に原料の割当を指示し、油糧配給公団はそれによって油脂販売業者に各メーカーへの原料の配給を指示するという流れである（佐々木2007, 169頁）。

37) 「花王粉せんたく」は、1個200g50円の赤い袋詰めで、粉石鹼を連想させる名称には消費者に親しみをもってもらおうという狙いが込められていた。当時、家庭用合成洗剤は「ソープレスソープ」、すなわち「石鹼でない石鹼」とうたわれていたため丁寧な商品説明が必要だった。1954年には、「花王粉せんたく」の成分を改良した「ワンドフル」（1袋50円）が電気洗濯機メーカーとタイアップして販売された（産業技術史資料共通データベース）。

38) 同社は、1964年にハト印販売株式会社を設立して履物販売部門を分離移管した。

39) 山口（2005, 167-172頁）によれば、1960年頃メーカーの売上増加・シェア拡大の迫りと乱売の解決策として流通系列化が進展し、代理店資格剥奪がメーカー指定価格維持手段として用いられたとする。代理店については、麻田（2002）、懸田（1991）を、大規模メーカーによる流通組織については石井（2003, 第23章）を参照。

3-2 急成長する平和堂との取引

平和堂との取引開始から 22 年が経過した 1975 年に、加納商事は本社・倉庫を芹川町へ移した。平和堂との関係は単に取引関係というだけでなく、同社創業者夏原平次郎と加納商事の久吉とは、共に彦根商工会議所内の有力企業であり、会頭、常議員⁴⁰⁾という間柄でもあった。また、両者とも年商 1 億円以上の商業者を対象とした経営研究サークル「ペガサスクラブ」(1962 年設立)⁴¹⁾の会員で、両者は深い信頼関係で結ばれていた。

平和堂は、1968 年から多店舗展開を開始し、1973 年(5 月期)では 7 店舗総売上高 100 億円に迫る勢いとなっていた。翌 1974 年は 8 店舗約 135 億円と拡大し、平和堂店舗戦略「琵琶湖ネックレスチェーン」が実現した 1975 年は 9 店舗総売上高 173 億 11 百万円となっていた。その内日用雑貨部門売上割合は、総売上高のおおよそ 2 割(約 34 億円)である。当時、加納商事の年商は 14 億円(1972 年)で、平和堂および系列スーパーへの商品供給額の割合は 13%(2~3 億円)である。この供給額では、平和堂の日用雑貨部門売上高の 1 割にも達していない状況だった。前述の目標のようにスーパーへの商品供給割合を 70%(10 億円)にしても平和堂の日用雑貨部門売上高の 3 割しかなく、加納商事にとって平和堂との取引増は最も有利な経営戦略だった。

しかし、そのためには、平和堂以外の一般小売店や卸売店との取引を合理化する必要がある。これら一般小売店が「平和堂並みの売上規模なら 1 社でも採算が合う」(『日経流通新聞』1998 年 3 月 3 日付)が、そうではなく各地に分散する小規模な小売店だった。加納商事は、平和堂が要求する低コストで効率的なロジスティクス構築のためには、小・零細規模の一般小売店を集約していく必要があったのである⁴²⁾。その具体的な取組みは本社・倉庫移転を契機に行われた。

3-3 本社・倉庫移転

久吉は、社長就任の翌 1964 年に京都営業所(京都市下京区)を開設し、より広域な事業展開を進めた⁴³⁾。大衆消費市場拡大による商品の多様化と合わせて、同社の取扱商品の種類と数

40) 両氏は、彦根商工会議所の議員に同期(1966 年)に就任し、夏原平次郎が 1981 年に会頭に就任して以来、久吉は常議員の一員である(彦根 1988)。

41) 矢作(1997, 64:93~99 頁)によれば、経営コンサルタントの渥美俊一が設立したチェーンストア研究サークル。ペガサスクラブの事務局である日本リテイリングセンターの 1995 年度調査によると、年間売上高 50 億円以上の日本のビッグストアは 1,040 社と推定され、そのうち 3 分の 1 強の企業がペガサスクラブ会員で占められている。

42) 情報化への対応を進めれば、効率の観点から小零細小売業との取引を結果的に切り捨てる川端 1997, 11 頁)。

43) 有力取引先の田淵商店(天津市)の知合い(京都市山科区)の双葉屋商店が、販売先 20 店を紹介したことがきっかけで京都市へ進出した。京都営業所の販売方法は、小売店へのセールスではなく、月 2 回の営業所内での商品展示会での販売による。1981 年、京都市南区へ移転後、1986 年に京都加納商事株式会社として独立した。

量は増加を極めた⁴⁴⁾。この間、増え続ける商品を捌くために持家転用や久吉個人名義の土地も倉庫にしていた。それだけでなく、倉庫拡張のために毎年（1956～68年）土地を買い続けた。各地に分散する倉庫は、10箇所（総面積約330㎡⁴⁵⁾にもなっていたが、分散し仕様も異なる倉庫では無駄とロスが多く、日々の荷役は2重、3重の手間となっていた。不効率な在庫管理の解消と膨大な商品アイテム管理の上でも本社・倉庫移転は必要だったのである。

新本社・倉庫が位置する芹川町の敷地は6,600㎡以上で、当時165㎡程度の事務所とスレート屋根の倉庫が平準だった日用品卸売業界でこのような広い用地を持った問屋は珍しかった。1963年ペガサスクラブのアメリカ視察ツアー⁴⁶⁾に参加した久吉は、サンフランシスコヤロサンゼルス配送センターを訪れて規模の巨大さを実感していた。巨大物流倉庫を備えた卸売企業だけが生き残ることを目の当たりにした久吉にとって、6,600㎡の土地は当然の広さであった。芹川町の土地は、1971～74年の土地値上前に坪当たり4～5万円で購入した。建物建設には、不況で苦しむ建設業者16社が応募したために低価格で建設ができた（実際価格は不明。入札価格4.6～1.65億円）。この本社・倉庫移転を契機に、(1)コンピュータ導入、(2)大学卒の第一期生入社⁴⁷⁾、(3)物流機能初期改革、(4)キャッシュ&キャリー開設という新しい取組みを加納商事は行った。

3-4 物流機能の初期改革とコンピュータ化

物流機能改革の基礎は、1973年の伝票方式への転換であった。日々の取引伝票から400頁もある元帳や補助簿等に転記する財務書類作成方式を止め、帳簿を捨てた伝票方式とは、勘定科目別にそれぞれ色の異なる紙が3～5枚一組になった取引伝票を勘定科目毎に日付順に綴るものである。この方式は転記ミスもなく、色（勘定科目）別伝票であったため集計作業の分業ができ、経理事務が大幅にスピードアップした。コンピュータは本社・倉庫移転を機に導入した。その2年後の1977年には、売掛金や買掛金の処理もこの伝票方式に転換した。小売業からの小ロット多品種多頻度納品の要求はますます増加し、各種伝票の数が激増したためにパソコンによる会計処理や在庫管理を1986年から始めた。

44) 合成洗剤だけでなく、水洗トイレ用ロール紙等の「紙製品」は嵩高く、その割に商品質量が少なく、低価格・低採算品であるために倉庫不足と倉庫・車両効率を悪くした。営業件数も増え営業・経理とも増員を迫られていた。流通産業研究所（2005、19頁、21頁）によれば、ある家庭用品・化粧品メーカーでは、1975年当時では100アイテムだった家庭用品が1980年には300アイテムを超え、1985年には500アイテムとなり、シャンプー・リンスでは1980年には400アイテムもあったとする。RDC滋賀は化粧品中心に、総計11,000種類の商品を扱う（2004年11月11日調査）。

45) 本町には9つの倉庫があり、本町といわず加納町とさえ言われた。総面積は、加納他（1992、246-253頁）に記載の倉庫面積を合算したものである（8号倉庫面積は記述がなく正確な総面積は不明）。

46) ペガサスクラブには夏原平次郎の紹介で1961年に加盟。主に繊維・食品問屋を中心に問屋500名が参加する海外視察ツアーに、久吉は第1回から10回余参加している。

47) 「地方優良企業百社」『週刊現代』（1979年10月11日付）に掲載された2社の卸売業の内1社が同社で、これが大卒者採用の契機となった。この記事をみて10名が応募し、その内4名を採用した。（2004年10月14日調査）。

1985年8月、プラネット(設立)が設立された。プラネットは、「コンピュータの有効利用による生産から、販売に至る企業活動全般の効率化を目指す」(三輪1995, 395頁)もので、ライオンのシステムを譲り受けてライオン、ユニ・チャームなど大手12社が出資して設立されたものである⁴⁸⁾。1976年にライオン油脂(株)に息子を入社させていた久吉の目的は、ライオンのコンピュータシステムを習得するためであった⁴⁹⁾。したがって、プラネットのシステムに熟知しており、加納商事のプラネットへの参加は、これまで以上に同社の物流システムを効率化した。1970年代、売上高前年比平均48%増と急速な成長をしていた平和堂との取引拡大のためには、効率的な物流システムの確保が加納商事の必須の条件だった。そのための布石として、①1968年自社内でのライオン営業部設置を機とするライオン油脂(株)の物流合理化策の習得、②1973年の伝票方式による係数管理、③早期(1975年)のコンピュータ導入、④ライオン油脂(株)のコンピュータシステム習得を目的とした息子のライオン油脂(株)入社(1976年)が考えられる。以上のような早からの周到な準備による物流効率化によって、同社は平和堂との取引を拡大させ、同時に高い利益率を実現していたのである。

3-5 平和堂への商品供給と加納商事の物流センター

芹川町の敷地は、その後も隣地を継続して買入れ1988年には3倍近い約19,500㎡まで拡張した。さらに、倉庫の大幅改修や第2配送センター設置(1993年, 約4,000㎡)などの物流拠点設備をした。総額10億円を投資した倉庫の改修では、店舗別の折り畳み式小型コンテナを用意しピッキングが完了すると、自動的に配送先別に自動搬送できるコンベヤーによるピッキング方式を採用して、ピッキング作業の労働生産性を高めた。第2配送センターでは、営業地域の広域化を目的に設立した京都加納商事(株)所有の物流センター(1987年)と連携(『日経流通新聞』1993年10月19日付)して京都・大阪市内の平和堂店舗⁵⁰⁾への配送を効率化する役割を持たせた。

1996年には、本社に隣接する物流センターに検品機能を持たせたPOSシステムを5台導入(5億円)して、平和堂の配送センターや店舗に商品を配送する前に同配送センター内で検品を済ませ、平和堂の荷受作業が軽減されるよう協力した。平和堂系列スーパーの「スパー」に対しては、滋賀県野洲町にある物流業者の倉庫(延べ床面積825㎡)を賃借して約4千万円かけてピッキングカートやラックシステムなどを整備した(『日経流通新聞』1996年12月26日)。1997年には、「平和堂日雑センター」⁵¹⁾(以下、HNCとする)が稼動した。これは、加納商事の物流センター

48) 『日本経済新聞』(1996年10月2日付)。同記事によれば、花王(株)情報システムに対抗する目的で設立されたが、1997年には花王(株)もプラネットに加入した。(株)プラネット/資本金4億3,610万円(同社HP)。

49) 加納久吉氏談(2004年12月17日調査)。

50) 平和堂は、1978年に京都府第一号店の小倉店、1987年に大阪府第一号店の真砂店を開業。

51) HNCは「平和堂多賀流通センター」(平和堂所有)と車で15分の近距離にあるため、日用雑貨以外の商品とも混載できるために、さらに配送コストを低減している。平和堂多賀流通センターについては、北山他

を平和堂が賃借したもので、平和堂からの商流は取引先日雑卸売企業7社に流れるが、物流は各卸売業の倉庫を経由せずにメーカーからHNCに直納させる。約3,500品目（原価ベースで年間約60億円）がメーカーからHNCに送られてくるが、HNCでは店舗別だけでなく、各店舗のカテゴリー別（売り場別）という仕分作業を加納商事が行なうという特徴を持っている（『日経流通新聞』1997年6月17日）。さらに、HNCの最大の特徴は、加納商事、滋賀県の西川商事㈱、大阪市の近畿花王販売㈱の主要取引先3社と平和堂が共同運営している点である。花王㈱は、同時期にプラネット参加を決めていたが、他社製品と一緒にカテゴリー別の配送をするのはHNCが初めてだった。平和堂は、HNCが実施するカテゴリー別納品によって、商品陳列など店舗内作業の効率は1.4倍、欠品は2割減、発注から納品までのリードタイムは最短で6時間となった。また、欠品に備えて商品を多めに注文する必要がなくなり、在庫が40日分減少（『日経流通新聞』1998年3月3日付）し、平和堂の商品回転率や物流コストの効率化は向上した。

久吉は、「当社では、発注データから商品別の売上高構成を計算、市場全体の動向と比較し、そこに大きなズレがあれば売り場の改善を提案する。特定メーカーの商品に肩入れする必要もなく、客観的な棚割り提案ができる。このような活動を強化していけば、一店舗あたりの取引高が増え、コストダウンにもつながる」（『日経流通新聞』1998年3月3日付）、と同社の経営戦略を考えていた。その一括配送の先駆的な取組みであるHNCは、各地に分散する卸売業の倉庫を経由しないために物流コストは約20%削減でき、また店舗での荷受回数の削減と商品回転率の向上となって、平和堂の高利益率経営を可能としていたのである（北山2006）。

第4節 加納商事の一般小売店への対応

一方で、平和堂以外の一般小売店や卸売店に対する合理化策は、キャッシュ・アンド・キャリー（以下、C&Cとする）の設置と加納サービス・マーチャンダイジング（以下、加納SMDとする）の開始がある。以下では加納商事の一般小売店への対応を検討する

4-1 キャッシュ・アンド・キャリー（C&C）

C&C⁵²⁾は、加納商事本社から30km以内で取引額月5万円以下の小売店を対象に1975年開始した。これは、660㎡の倉庫に商品約3,000アイテムを展示し、専従者3名による現金販売である。小売店側にすると、現金支払で2%、配達無しで2%の合計4%が仕入金額から割引いてもらえるシステムである。当初、業界初の取組みに、1日に10万円売ればよいと予

(2005)、矢作(2002)を参照。

52) 大阪商工会議所(1965, 50頁)によれば、調査対象卸売商の40.0%がC&Cを採用し、業種別では、砂糖、化粧品、靴、菓子、家具・建具の卸売商が採用しているが、規模別でみれば30人未満の卸売商が多い。京都商工会議所(1965, 37頁)では、C&C実施は215業者中41.4%である。特に織物、菓子卸売業が多い。C&Cについては、大橋他(1985)、田口(2005, 258-259頁)参照。

想していたが、実際には、その 10 倍もの売上高となった⁵³⁾。これにより小口の小売店への訪問回数が減っただけでなく、請求・集金費用も減少したために営業部員 5 名の削減が可能となった。「セールス訪問なし、現金払い、自分で持帰り」、という新方式に苦情もあったが、小売店側にとっても近隣の彦根卸売市場での商品仕入のついでに立寄り、自由に商品を選んですぐに商品が手に入るという利便性もあって、2 年目の販売額は 2 億円となった⁵⁴⁾。1975 年以前の従業員 50 名がいた本町時代の店頭売りでは、販売額は年間 2 千万円だった。C&C は、たった 3 名で 10 倍もの販売額へとになっていたのである。

C&C は、危険負担や配送、保管、販売促進だけでなく経営指導、情報提供機能を排除することにより、低価格販売と問屋経営の低コスト化を目的とする。大橋他 (1985) によれば、C&C に関する調査 (1983 年 11 月～翌年 1 月) では、完全機能卸売商⁵⁵⁾ と比べて価格の安さは十分に認められず、品揃えも制限されている、という結果が示されている。加納商事がどの程度の低価格を実現していたか不明だが、少なくとも同社にとって 2 億円の販売にかかる人件費は大幅に削減できていた。それだけでなく、商品アイテム数が多い割には低価格で、食料品と比べ低回転率の上に代金回収に時間がかかる日用品雑貨での C&C は、配達の必要も無く、現金販売であるために加納商事の経営合理化に極めて有効だった。

4-2 加納サービス・マーチャンダイジング (加納 SMD)

加納 (1992, 400 頁) によれば、1979 年より始まった加納 SMD は、「小売店が儲かる新商法を卸が無料設計し、実施のお手伝いも無料で」行う仕組みとする。具体的には、加納 SMD 加盟店と、「商品構成」、「陳列商品棚」等で基本的合意をすると、加盟店に担当者が定期的に巡回して、契約商品棚に商品補充し、3 ヶ月毎に売れ筋商品の変化を再調査して修正するシステムである。1980 年から加盟を勧め 2002 年での加盟店数は約 200 である。1984 年になると、携帯用コンピュータ端末機の導入により、午後 2 時までの受注は翌日着荷⁵⁶⁾ となった。小売店は加納 SMD に加盟することによって、「これまでのように担当者 1 人からの限られた情報が、複数の小売店経営と関わってきた卸売業という専門家からのさまざまな情報や指導が得られる」という⁵⁷⁾。加納商事は、従来のように卸売業が小売店に商品を納入するだけとは異なり、加納 SMD に加盟し契約を結ぶことで流通専門家のリテールサポートが受けられると言うが、そのリテールサポートを受けるためには、小売店側は新たなコストが必要となったのである。

53) 加納久吉氏談話 (2004 年 12 月 17 日調査)。

54) この C&C のセンターは、元社員によって独立させ、2002 年から加納商事とは別会社となっている (2004 年 12 月 17 日調査)。

55) 林 (1999, 158-159 頁) によれば、全機能卸商人 (完全機能卸売商) とは需給の結合、情報の伝達、流通金融、危険負担の 4 つの主機能を複合的に発揮するもの。

56) 1988 にこの配送は、月水金の曜日固定制となった。1992 年には、企画・提案力を高めるために「店頭技術開発センター」を本社近くに新設 (『日経流通新聞』1993 年 10 月 19 日付)。

57) 加納久吉氏談 (2004 年 12 月 14 日調査)。

その費用が支払えないような規模の小売店ならば、C&Cを利用するしか仕入方法はなくなったといえる。つまり、従来加納商事が小売業に提供していた配送や情報提供、与信といった卸売機能全般において、一律的な対応ではなく規模による差別化が進められたのである。それだけでなく、これまで無償で行われていた卸売機能の提供は有料へと変化した。『日経流通新聞』（1983年7月7日付）よれば、専用物流センター建設や情報システムに多額の投資をしてきた有力卸売企業と異なり、中小卸売企業は、その生き残り策として、小売店の商品陳列から販売促進企画、在庫補充まで小売店の売場一括管理を卸売企業が行なう「店頭活性化間屋」を目指すか、大規模小売業の売場棚の一部分を借りて、商品構成、売価設定、商品補充などの業務を行なう「ラック・ジョバー」（『日経MJ』2011年9月19日付）になるかだとする。しかし、加納SMDは、これらとは動機も相手も異なり、非効率な取引先を合理化するために戦略的に「ラック・ジョバー」を選択していたのである。

卸売業は、社会的流通費用の節約を基本的機能として、小売業へさまざまな機能を提供し、小売を支援してきた。特に、零細小売業は金融や仕入政策等で卸売業に大きく依存する（秋谷1971）とされているが、加納SMDは、①卸売業からのリテールサポートを受けられるのは契約した小売店だけで、②その支援内容も契約した項目だけに限られる。つまり、契約による「リテールサポート」という有料サービスの提供といえる点で、これまでの小売へ支援との違いがある。また、加納SMDに加盟できる規模の小売店にとっても、加納商事との関係は変化した。これまで定期・非定期に巡回していた加納商事の担当社員と小売店とは長い付き合いから経営全般だけでなく、個人的なことも含めてさまざまな相談ができていた。加納商事側でも小売店主からの種々の相談を受けることによって、小売店の深い内部情報が入手できていた。こういった長期継続的な関係によって得られていた一般小売店についての経営情報の収集は不要となり、計数管理による合理化を加納商事は目指していたのである。

4-3 加納商事の小売支援策

卸売業による小売業への支援は、一般にはリテールサポートと言われる。しかし、前項でみたように、本稿では「リテールサポート」は契約による有料サービスの提供とし、小売業に対する卸売機能全般での提供を小売支援として、加納商事が行ってきた見本市と招待旅行の2つを小売支援の視点から検討してみよう。

「見本市」

見本市は、地元の彦根百貨卸商業協同組合の彦根百貨卸売センター⁵⁸⁾建設（1964年）に伴う付き合いから、3口分360坪（1,188㎡）を購入したことが開催の契機となった。アメリカのよ

58) 1963年、「中小企業近代化資金助成法」（1961年）の大幅な改正によって高度化事業が流通業にも適用される「中小企業卸売店舗集団化助成事業」ができた。これによって1968年に完成したものである（日経1993, 180-181頁；石原2009）。

うな大規模流通センターを目指していた久吉にとって、この 360 坪では役に立たないと考えて見本市会場にしたのである。1965 年 3 月第 1 回見本市が開催され、メーカー 80 余社が参加して 2 日間開催された。参加小売店は 300 余で、加納商事の多彩な取扱商品に驚いた⁵⁹⁾。見本市では、小売店はメーカーから商品説明を受け、直接メーカーと価格の交渉をし、商談が成立すれば発注することもできた。商流は加納商事を通し、後日メーカーから直接小売店へ発送されるか、加納商事社員が配達するかだった。小売店はその場で商品を持ち帰ることもできた。参加した小売商人は、参加料、記念品、車・食事代だけでなく、総仕入額に応じて価格の割引を得ていた。同時に、経営セミナーも開催され、商店経営に役立つ日本経済の動向や店舗マネジメントなどの情報が得られた (北山 2007)。

加納商事は、見本市を開催することで商品を販売するだけでなく、売れ筋商品の提示や品揃え、販売・陳列方法、価格設定等の小売業への情報提示が必要であること学んだ。その後の見本市では、参加小売店に自社で作成した「売れ筋一覧表」の配布や「商品陳列の実例展示」などの情報提供が加わった。こういった売れ筋商品を見極める技術の習得は、メーカーのセールスマンが直接小売店を回って陳列棚をチェックする「ブランド・チェック (売筋さがし)」からである。これは 1975 年ごろにメーカーが販売不振から始めたもので、これに加納商事の社員が同行してその手法を学んでいた。

「招待旅行」

販売先小売店を対象としたメーカー協賛の加納商事の無料温泉旅行は、県内卸売業の中では最も早い取組みである。1951 年の第 1 回招待旅行はカメヤマローソクが協賛し、翌年にはニッサン石鹼とカメヤマローソクの 2 社が協賛している。この招待旅行は、基本的には加納商事の優良販売先である小売店の店主を対象としていたが、家族や雇用されている従業者でも参加することができた。日々の商店経営で娯楽の機会が少ない小売店にとっては、無料で温泉旅行が出来ていたのである。それは加納商事と販売先小売店との関係を家族ぐるみで強くした。メーカーにとっても商品 PR の機会となっていたが、何よりも加納商事にとってメーカー協賛による低費用での小売支援策であり、顧客である小売店からのロイヤリティ獲得の手段となっていた。

加納商事が扱う日用雑貨品は、荒物・金物店、履物店、陶器・ガラス店という業種店で販売され、問屋の関与は以前から深い。高度成長期になると、大量生産・大量販売によってメーカーが頻繁に新製品の開発・発売した⁶⁰⁾ ことによって、小売店側は商品知識・情報について問屋へ

59) 第 1～3 回は彦根百貨卸売センターとの合同開催。その後この 3 口分の土地は売却し、加納商事独自で見本市を開催して 1991 年までで 30 回を数える (加納 1992, 267-271 頁)。

60) ライオン (1979) で洗剤製品等の年別新規発売数をみると、1951～64 年は洗濯洗剤商品数 40 種類 (年平均 2.7)、シャンプー 4 種類 (同 0.3) が新製品として発売されている。1965～73 年では、洗濯洗剤 23 種類 (同 2.9)、シャンプー 29 種類 (同 3.6) である。1964 年までの 10 倍以上のスピードで新製品が登場

の依存が強まった。加納商事が行っていた見本市や招待旅行は、メーカーとの直接価格交渉の機会提供、売れ筋商品や新製品の紹介、販売価格や販売・展示方法の提案、工場見学による商品情報提供、小売店経営における福利厚生の実現という小売支援の意味をもっていたのである。

小売支援やリテールサポートについて宮下（1996、105-106頁）は、「リテールサポートは売場管理を請負うという形で小売支援した結果として、卸売業の売上増大が実現する、という考え方が重要である」とする。つまり、小売業のマーチャンダイジング（以下、MDとする）や売場改善、顧客対応といったリテールサポートを戦略的に実行しなければ、卸売業は生き残れないとするものである。一方で、三村（2002）は、卸売業は特約店・代理店制度によって品揃えが制約されており、自立的意思決定能力が弱く、戦略的な小売支援機能の実行に制約があるとする。しかし、前節3-1でみたように、加納商事はこの見解とは反対に、主体的に競合する各メーカーの代理店制度を有効活用していた。むしろ、加納商事は高い自立的意思決定能力によって、代理店・特約店制度による品揃えの制約を受けることなく、小売支援策の強化と加納商事にたいする小売店の愛顧獲得手段の一つとしてメーカーを利用していたのである。

おわりに

わが国の流通機構は、高度成長期を境にメーカー主導から大規模小売業主導へと変わった。特に日用雑貨流通では、小売業に対する卸売業のあり方が高度成長期の大量生産・流通とその後の情報化の進展とを契機に大きく変化した。日用雑貨流通における変化の視点から、滋賀県有加納商事の成長要因を明らかにすることを課題に分析した結果を、仕入の側面と販売の側面に分けて整理すると以下の通りである。

仕入の側面からは、第1に、商品の仕入において多様性を持っていたことである。戦前では、全国的なメーカーだけでなく、地方の中小零細な製造業者からも仕入を行っていた。地場はもちろん、販売先がある他府県での業者からの商品調達と併せて自家製造・加工も行っていた。顧客ニーズに有効に応えるため、商品調達の手段をあらゆる機会から捉えていたのである。

第2に、戦前の仕入に対する姿勢は戦後も引き継がれていた。戦後、メーカーは流通系列化政策によって日用品雑貨流通を主導しようとしたが、加納商事は複数のメーカーと代理店契約を結び、地域での独占的販売力や建値制に基づくリベートによる確実な利益を得ていた。同社は、複数社と代理店契約を結び、一社に専売化することはなかった。むしろ競合するメーカーの流通系列化政策による販売促進活動を、加納商事の小売支援策の手段として強かに利用していた。

販売の側面からは、第1に、顧客第一を経営理念として、着荷の荷造ロープさえ再利用す

しており、複数メーカーがリンスのような新機能商品や同一商品を発売し、情報量は膨大である。

るという堅実な経営姿勢によって戦前には一定規模を築いていた。加納商事の販売活動は、戦前から滋賀県内を始め同業者も行かない地域の小売店にも商品を届け、情報提供や商品説明をして販売するなど個々の商店にきめ細かく対応することで、信頼を得て得意先を増やしていた。

第 2 に、こういった販売に対する姿勢も戦後に引き継がれた。見本市の開催や招待旅行といった加納商事独自の小売支援策によって、メーカーとの直接価格交渉の機会や売れ筋商品および新製品情報の提供、販売価格設定や販売・展示方法の提示という商店経営におけるさまざまな援助を一般小売店に行っていた。招待旅行は、加納商事による販売価格維持政策の一つであるだけでなく、小売店経営における福利厚生の実現を援助するという役割もあった。

第 3 に、1953 年からの平和堂との取引は、同社の経営を販売高重視から利益率重視の経営に大きく転換させた。高度成長期の大量生産・消費、大規模小売業の進展、さらに第一次オイルショックを契機とする厳しい経済といった流通環境の変化は、流通業全体で低コストの物流効率化が課題となり、同業の卸売企業は統合再編成で対応していた。このような業界の動きとは対照的に、加納商事は他社に先駆けて 1975 年に本社・倉庫移転を行ない、非効率な物流設備をもつ問屋から効率的な大規模物流倉庫を所有する問屋へ転換した。1970 年以降の平和堂の活発な多店舗展開に呼応した物流システムの効率化は、戦後すぐの法人化による収支の明確化や独創的な伝票方式を基礎とするコンピュータ化だけでなく、早くからの周到的な準備によって実現したものであった。

第 4 に、同社は高利益率経営を実現するために、平和堂以外の一般小売店との取引を合理化する必要があった。その手段が日用雑貨業界で初の C&C と、「メニュープライシング」の先駆けともいえる加納 SMD である。これまで加納商事が一律的に一般小売店に提供してきた種々の卸売業機能を、C&C と加納 SMD という有料サービスに代えることで、高コストな商品供給部門を合理化したのである。こういった一般小売店に対する合理的な販売姿勢は、1970 年のゴム靴販売での平和堂との競合回避とゴム靴販売での非効率性の排除を目的に、一般小売店との取引を停止したことからも窺える。一方、大口販売先である平和堂への商品供給では、多額の投資による「平和堂日雑センター (HNC)」を始めとする同社物流センターでの対応がある。店内仕分けなど従来小売が行っていた作業の代行で、平和堂の高利益率経営を支えていたのである。HNC の特徴は、同社が近畿花王販売㈱、西川商事㈱、平和堂を巻き込み共同運営で、競合する卸売企業の荷捌きも行っている点であった。高度な物流システムを実現し、それによって加納商事が発展するためには、ライバルとも共同するという経営に対する柔軟な姿勢があったのである。

最後に、加納商事の発展要因を一言で表せば、合理性を貫く経営によるものだといえる。しかし、その対象は高度成長期を境に大きく変化していた。高度成長期以前においては、小売商への商品供給という消費財卸売業の社会的役割 (懸田 2002) を果たし、一般小売店へきめ細か

く支援を行なうことが同社発展のための合理的経営判断だった。以後になると、この社会的役割において一般小売店と平和堂とを明確に区分し、機能提供での規模による差別化を行なった。さらなる発展のために、平和堂にシフトすることが合理的な経営判断となったのである。

卸売業は保守的で大衆消費市場に適確に対応できない存在とされたが、同社は、以上のような先駆的で革新的な経営によって、地方卸売企業にもかかわらず日用雑貨卸売業界で全国上位に位置する卸売業になったのである。複雑で、紆余曲折した日本の流通は非効率とされ、流通革命の必要性から卸売業排除の主張がなされた。しかし、加納商事は、むしろ卸売業が非効率性を排除して効率的流通を行なう主体として柔軟に変化するところに同社の発展の要因があったのである⁶¹⁾。

参考文献

- ・秋谷重男（1971）「小売市場構造と競争条件」国民金融公庫調査部『調査月報』No.125。
- ・麻田孝治（2002）「代理店制度の構造的な特徴とその変容背景」『杏林社会科学研究』第18巻第1号。
- ・石井寛治（2003）『日本流通史』有斐閣。
- ・石井寛治（2005）「外圧への権力的・商人的対応」石井寛治編『近代日本流通史』東京堂出版。
- ・石井寛治・中西聡（2006）『産業化と商家経営』名古屋大学出版会。
- ・石原武政（2009）「日本に卸売政策はなかったか」関西学院大学商学研究会『商学論究』第57巻第3号。
- ・伊藤元重（1994）『挑戦する流通』講談社。
- ・伊藤元重・松島茂・柳川範之（1995）「リベートと再販価格維持行為」三輪芳朗・西村清彦編『日本の流通』東京大学出版会。
- ・糸園辰雄（1990）「現代日本における卸売業の構造 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。
- ・及川恒弘・渋谷智之（2002）「卸売業の新時代」セゾン総合研究所『生活起点』No.50。
- ・大蔵省財政史室（1978）『昭和財政史—終戦から講和まで—第19巻（統計）』東洋経済新報社。
- ・大阪商工会議所調査部（1965）『大阪卸売商の現状とこんごの動向—卸売商業近代化調査結果報告（3）—』大阪商工会議所。
- ・大橋正彦・名見那孝明・南川忠嗣・太田一樹（1985）「現金払い持ち帰り卸売商と完全機能卸売商の比較—両者間の差異分析と卸売機能等の規定因—」大阪府立産業能率研究所『産業能率論集』第18号。
- ・花王石鹸70年史編集室（1960）『花王石鹸七十年史』花王石鹸株式会社。
- ・懸田豊（1991）「日用雑貨業界（建値制に関する調査研究—調査研究—業種別にみた建値制）」流通問題研究協会『IDR 研究資料』。
- ・懸田豊（2002）「流通環境の変化と卸売機能」商工総合研究所『商工金融』第52巻第10号。
- ・加納久吉・森露秋執筆編集（1992）『加納商事二百年史 温かう』加納商事株式会社。
- ・川端基夫（1997）「地域的課題としての流通情報化」川端基夫編『情報化と地域商業』千倉書房。

61) 本稿の事例とする加納商事は、2003年4月に化粧品・日用品・一般用医薬品卸業界第一位の㈱バルタック（以下、バルタックとする）と合併した。そのバルタックも、2005年10月に医薬品卸最大手の㈱メディセオホールディングスと経営統合（商号変更で㈱メディセオ・バルタックホールディングス）した。さらに仕入、物流、システム、カスタマー・サポート機能等を持つ医療用医薬品等卸売事業を分割して、純粋持株会社㈱メディバルホールディングスが2009年10月に設立された。革新的で主体性を持った存在であった加納商事がこの様な統合・再編に組み込まれていった要因や過程についての分析は、稿を改めて検討したい。

- ・北山幸子 (2006) 「滋賀県における大規模小売業の展開」『立命館経営学』第 44 巻第 6 号。
- ・北山幸子 (2007) 「高度成長期の零細小売業経営—個人商店における販売活動滋賀県湖東地方一商店の事例を中心に—」『社会経済史学』第 72 巻第 6 号。
- ・北山幸子・長島修 (2005) 「平和堂流通センター見学報告」立命館大学 Discussion Paper Series No.15。
- ・京都商工会議所調査部 (1965) 『卸売業の実態調査』京都商工会議所。
- ・工藤正敏 (1988) 「地域中小卸売業者の情報化」流通経済大学産業経済研究所『流通問題研究』No.12。
- ・後藤晃 (1995) 「流通研究の将来に向けて：総括コメント」三輪芳朗・西村清彦編『日本の流通』東京大学出版会。
- ・倉澤資成 (1995) 「流通の『多段階性』と『返品制』：繊維・アパレル産業」三輪芳朗・西村清彦編『日本の流通』東京大学出版会。
- ・斎藤正治 (2001) 『「花王」強さの原点は販売会社にあり』プレジデント社。
- ・佐々木聡 (1994) 「花王に見る戦前日本の流通革新」『経営史学』第 28 巻第 4 号。
- ・佐々木聡 (2005) 「ライオン油脂の物流合理化構想とその限界」宇田川勝・佐々木聡・四宮正親編『失敗と再生の経営史』有斐閣。
- ・佐々木聡 (2007) 『日本の流通の経営史』有斐閣。
- ・佐々木保幸 (1996) 「わが国における中小零細卸売業の停滞とその背景」『大阪商業大学論集』第 105 号。
- ・佐藤肇 (1974) 『日本の流通機構』有斐閣。
- ・滋賀県商工会議所連合会 (1966) 『昭和 41 年度版滋賀県商工名鑑』。
- ・住谷宏 (1996) 「消費財卸売業の経営定石の崩壊」東洋大学経営学部『経営論集』第 42 号。
- ・石嶽新報社 (1998) 『業界五十年の歩み』石嶽新報社。
- ・柚谷晴久 (2004) 「経済産業省の流通・物流施策」経済産業省商務情報政策局，流通政策課 http://www.jetro.go.jp/thailand/e_activity/pdf/session2_somaya_jpn.pdf (2011 年 12 月 8 日閲覧)。
- ・孫一善 (1993) 「高度成長期における流通システムの変化—石嶽・洗剤業界を中心として—」『経営史学』第 27 巻第 4 号。
- ・田口冬樹 (2005) 『新訂 体系流通論』白桃書房。
- ・田島義博監修・白井秀彰・加藤弘貴・寺嶋正尚 (2001) 『卸売業のロジスティックス戦略』同友館。
- ・田中正郎 (2000) 「リテイル SCM の動向と課題」『青山学院大学総合研究所叢書』第 9 号。
- ・田村正紀 (1990) 『日本型流通システム』千倉書房。
- ・田付茉莉子 (2008) 「新しいマーケットへの組織的挑戦日本の近代化と国分商店」橘川武郎・島田昌和編『進化の経営史』有斐閣。
- ・中小企業金融公庫調査部 (1994) 「流通構造の底流変化と中小卸売業の進路」『中小公庫レポート』94-5。
- ・中小企業金融公庫調査部 (2002) 「求められる中小卸売業の IT 戦略」『中小公庫レポート』2001-6。
- ・通産省編 (1985) 『情報武装型卸売業ビジョン』。
- ・通商産業大臣官房調査統計部編『商業統計表』1972 年～2007 年各年。
- ・通商産業大臣官房調査統計部 (1984) 『昭和 57 年商業統計表 第 1 巻産業編 (総括表)』。
- ・土屋純 (2004) 「チェーンストアと物流システム」荒井良雄・箸本健二編『日本の流通と都市空間』古今書院。
- ・長島修 (1997) 「明治期鉄鋼問屋の成立と展開」『経営史学』第 32 巻第 2 号。
- ・日経流通新聞編 (1993) 『流通現代史』日経流通新聞社。
- ・㈱日本マーケティング研究所 (1988) 「季刊営業力開発」編集部「流通階層化の進展と卸の商流機能」『季刊営業力開発』No.160。
- ・野村宏 (1997) 「物流システムと道路・高速道路」流通経済大学産業経済研究所『流通問題研究』No.29。

- ・林周二（1962）『流通革命』中公新書。
- ・林周二（1999）『現代の商学』有斐閣。
- ・林栄夫（1968）『戦後日本の租税構造』有斐閣。
- ・原田英生（1988）「大規模小売組織と卸売業」流通経済大学産業経済研究所『流通問題研究』No.12。
- ・彦根商工会議所（1988）『彦根 50年の歩みと21世紀を見つめて』。
- ・平本厚（2006）「ラジオ産業における大量生産・販売システム」『経営史学』第40巻第4号。
- ・広田四哉（1992）「地主制の解体と財産税」『土地制度史学』第137号XXXV-1。
- ・藤村和宏（1997）「流通システムの高度化がもたらす営業の役割変化」『香川大学経済論叢』第70巻第3号。
- ・藤本寿良（1996）「自己雇用と零細商業」大阪経済大学中小企業経営研究所『中小企業季報』第97号。
- ・風呂勉（1974）「現代卸売流通」久保村隆祐・荒川祐吉編『商業学—現代流通の理論と政策』有斐閣。
- ・丸山雅祥（2000）「流通：情報技術革新による構造変革の方向性」財務総合政策研究所「日本経済の効率性と回復策に関する研究会報告書」
<http://www.mof.go.jp/jouhou/soken/kenkyu.htm>（2005年10月5日閲覧）。
- ・三村優美子（2002）「小売業を支援する卸売業—小売業と卸売業の機能連携の可能性—」商工総合研究所『商工金融』第52巻第11号。
- ・宮崎卓朗（2002）「日本の卸売構造の変化と卸売業の排除」『佐賀大学経済学論集』第34巻第5号。
- ・宮下正房（1996）『現代の流通戦略』中央経済社。
- ・三輪芳朗（1995）「流通分野における「情報化」」三輪芳朗・西村清彦編『日本の流通』東京大学出版会。
- ・村田昭治（1985）「現代の流通変革と卸売業」慶応義塾大学商学会『三田商学研究』第28巻第1号。
- ・矢作敏行（1997）『小売イノベーションの源泉』日本経済新聞社。
- ・矢作敏行（2002）「過度期の日本型マルチステップ流通—平和堂多賀物流センターを訪ねて」セゾン総合研究所『生活起点』No.55。
- ・山口由等（2005）「高度経済成長下の大衆消費社会」石井寛治編『近代日本流通史』東京堂出版。
- ・横森豊雄（2002）『流通の構造変動と課題』白桃書房。
- ・ライオン油脂株式会社社史編集委員会（1979）『ライオン油脂60年史』。
- ・ルイーザ・ルービンファイン（1993）「流通革新の試み」大河内暁男・武田晴人『企業者活動と企業システム』東京大学出版会。
- ・流通産業研究所（2005）『平成6年度経済企画庁委託調査 流通における新しい関係と流通構造の変化に関する調査』。
- ・渡辺達朗（2002）「メーカーと卸売業との関係の変化～いわゆる直接取引問題に関連して～」商工総合研究所『商工金融』第52巻第11号。

参考 Web

- ・株式会社パルタック HP：<http://www.paltac.co.jp>（2006年2月15日閲覧）。
- ・柴田ゴム HP：<http://www.sbt.co.jp/>（2006年3月27日閲覧）。
- ・エヌシーエム NET「業界の歴史」：<http://www.jncm.co.jp/necess/history/19211945.html>（2006年3月27日閲覧）。
- ・産業技術史資料共通データベース HITNET：<http://sts.kahaku.go.jp/hitnet/index.php>（2011年11月17日閲覧）。
- ・㈱プランネット HP：<http://www.planet-van.co.jp/>（2011年11月25日閲覧）。

