

流通政策の効果・評価

—卸売業店舗集団化事業を事例として—

津 田 盛 之

はじめに

流通政策において小売商業を対象とする法制度はこれまで多々見られてきたが、こと卸売商業に関するそれには見るべきものは多くない。中小企業一般を対象とする中に卸売商業もふくまれているのであって、卸売商業だけを対象とするものは極めて少ない。その数少ない法制度にあって特記すべきものが、卸売商業店舗集団化事業に対する助成である。

わが国産業の近代化はもとより、近世以来の成長と発展を下支えてきた産業が卸売商業であり、とりわけ関西の産業経済、大阪大都市圏域の成長とその都市基盤の形成に大きな役割を果たしたのである。

しかしながら、製造業への投資の拡大と成長というわが国の経済発展の過程、とりわけ1950年代以降、卸売商業の相対的な成長性の低下、人材獲得や新規投資の面での低迷がその経済活動における地位の低下をもたらし、商業あるいは流通産業全体の生産性の低下のひとつの要因ともなってきた。そこで卸売商業活動の効率向上や、おりから大きな社会的課題となっていた都市交通の過密の解消といった課題への対応として、この事業が公的助成の対象とされたのである。

この助成という政策の背景と実際の適用の課程を検討し、流通政策の効果のみ、さらに評価を試みることにする。

1. 店舗集団化事業とは

中小企業近代化資金助成法に基づく高度化資金貸付制度によるもので、卸売商業店舗集団化事業にも適用されたものである。高度化資金とは、中小企業が経営の近代化や合理化を行ってその体質の強化・改善を図って行くうえで、資金調達・人材確保など経営基盤の弱い中小企業が立地条件・事業環境の改善・事業効率の向上などに取り組むにあたって、個別の企業努力では対応が困難であるため、事業協同組合などにより事業に適した場所での集団化や協業化、共同施設の設置などにより実施する際に、必要な資金を長期・低利で貸し付け、助成するものである。

これを活用したものの一つとして、卸売商業店舗集団化事業がある。これは、市街地における

事業場の拡張難、交通事情悪化などを抜本的に解決するため移転し、併せて共同施設を設置し集積効果をあげることを目的としているものである。

2. 卸売業店舗集団化事業とその背景

この集団化事業の一つとして、大阪船場地区繊維関連卸売業を対象としたものを事例としてみることにする。

(1) 都市内物流活動の麻痺

高度成長期を経て、わが国経済力は格段の拡大を達成した。それは生産・流通・消費にかかる物量と循環速度との増大を伴い、輸送トンキロ・トリップ数をも著しく増大させることとなった。このため、鉄道貨物輸送体系の見直しや高速道路網の整備、フレートライナーやコンテナといった輸送手段技術の開発導入が全国的に進められた。

船場地区でもこの間の事情は同様であり、扱い貨物量の伸びはきわめて大きかった。しかしながら、扱い量の増大は、地区内の交通量を急速に増大させ、交通渋滞が深刻な問題となった。繊維品関連の卸売業をはじめとする業界では、現物点検取引が一般的であって、取扱高の増加は必然的に物量の増加、輸送頻度の増加を伴うものであった。

しかも、船場地区は、中世以来の歴史のある町並み、道路、区画割りであり、各企業の建物も経営内容の近代化の程度に比べれば、いわば旧態然たる状況であったため、地区内と周辺の間、荷捌き、通行に大きな支障を来たすようになったのである。

それにもかかわらず、建物の一部中高層化や不燃化のほか、御堂筋など一部道路の拡幅程度しか実現されていなかった。船場地区への関連業者の集中立地、集積が事業展開や船場地区イメージにとってメリットであったものが、あまりの集積の大きさと建物・道路網の未改善とにより、デメリットに逆転したのである。

(2) 商物分離による政策対応

こういった問題の顕在化は、ひとり船場地区だけではなく、全国各地に多発していた。そこで、政府においてもその対策に乗り出し、建設省の流通業務センター構想などとともに、卸売業店舗集団化事業が高度化事業の一環として実施されることとなった。38年に5卸商業団地が指定されている。繊維関連では、44年に流通業務市街地開発の手法でOMM(大阪マーチャンダイズマート)が天満橋に建設され、また新大阪センシティが店舗集団化事業として建設(大阪駅前の中小繊維前売り問屋が市街地再開発事業との関連もあって集団移転)、谷町の紳士既製服業者が枚方に既製服団地を建設、船場地区の中央に東西に走る高速道路建設に伴う再開発ビル・船場センタービルに船場の唐物町・北久太郎町などの現金前売り中小問屋が移転入居している。

これらはいずれも都市における産業活動を、商取引流通活動と物的流通活動とに分離して捕ら

え、都市内での物的流通活動など交通量の増大をもたらす活動を都市の外延部で行わせるという、都市機能の分化を図るものであった。それは工場等立地法の制定により大都市内での大規模事業活動を制限するという法制度にもあらわされていた当時の政策発想にあった。

（3）卸売商業店舗集団化事業の助成

昭和36年、大阪府商工部では交通の過密が著しく、都市機能を麻痺させている実情の解決を図ろうと、船場地区の繊維卸売業者の近代化構想が提起された。当時大阪織物卸商業組合の副理事長であった中山伊三郎氏（同心商事社長）が呼応したが、機はまだ熟していなかった。

その後、通産省中小企業庁の流通近代化政策が、38年に制定された中小企業基本法の下に具体化され、中小企業近代化資金助成法による中小企業高度化資金貸付制度が卸売業店舗集団化事業を貸付対象となった。これは、中小卸売業者が中心（参加企業の6割が中小企業）となって、過密の都心部から郊外へ集団で移転・卸売団地を形成し、物流の効率化を図るとともに、共同事業による成果を期待したものである。

3. 卸売商業を取り巻く状況

このような集団移転に踏みきるまでになった業界等の背景は次のようになる。

（1）繊維二次製品の扱い増加

船場の商社問屋では、業歴が古く、実績のある有力店ほど糸・織物や原糸・原綿を扱っており、最終製品の扱いはむしろ限られた店舗であった。しかも戦後の復興過程においては、生産体制が不備な中でいかに商品を手当てするか、が重要な課題であったから、当然のごとくに川上、メーカーとの関係を強める方向にあったわけである。

このことが、高度成長を経たわが国成長構造における個人消費の役割の重要度が増すなかで、最終製品の扱いに遅れをとり、成長機会を失する企業が少なからずあったことに結果する。

船場の元卸や中堅以上の問屋が糸・織物から製品、アパレルなどの二次製品の扱いを次第に増し始めたのは、「かつて地方には生地屋さんがあって消費者は洋品店で仕立てるというものだったが、それが少なくなり地方の生地屋も減少して、製品を扱うようになっていった。問屋でも製品部を社内に作り、今まで反物で買ってもらっていた先を下請けにしてそこで作らせた製品を扱うようになった。ところが売り先がない、とそのときにスーパーの台頭があって、スーパーへ卸し、スーパーも衣料品を扱って伸びることができた。製品扱いに転換した問屋が大きくなっている」（大西衣料・大西衣料株式会社大西社長）という事情であった。しかし、「生地の商売はいわば仲間取引で将来性がないと考え、急激に伸びてきたGMS、量販店を取引相手にしたが、返品と値引きで失敗した」という企業もあり、「自らの企画力をもって専門店への展開が必要」（サンエーインターナショナル・サンエーインターナショナル株式会社三宅会長）ということである。

ところが「製品の生産が増してくると、縫製工場も大阪では工賃が高いため岐阜、岡山や九州へ工場を持っていったので、船場の問屋を通さずに工場とスーパーなどが直接取引するようになり、船場の問屋の扱い量が減少し、船場がチャネルリーダーとしての地位が薄れて行くことになってしまった」(大西衣料)のが、この間の船場、あるいは大阪の全国市場の中での地位の低下、販売額シェアの低下に現れている。

(2) 国際化、資本自由化と競争の激化

1965年、昭和40年の戦後最大の証券不況をばねにしたわが国産業の体質強化は、輸出競争力を強化することとなり、米国がわが国などに対して、輸出規制の要求を強めてきた。44年には対日繊維輸出に対して強い規制要求が出され、受け入れを余儀なくされている。おりからの開発途上国・地域に対する特惠関税の適用もあって、わが国の繊維品輸出の伸び悩み、繊維・雑貨の輸入の増加が進み、ついに繊維品の輸出額が輸入額を下回るという、繊維輸入国になってしまった。

繊維産業の国際競争力の低下や国内競争の激化に伴う設備の過剰、度重なる景気変動による消費の低迷などから、成長力を大きく低下させた繊維産業に対して、昭和42年9月に特定繊維工業構造改善臨時措置法に基づき繊維工業構造改善事業協会が設立され、繊維産業あげて構造改善に取り組むこととなった。

(3) 変わらぬ船場の町並み

わが国経済の高度成長期を経て、繊維関連産業も市場規模を拡大させ、船場においても企業数はもとより、扱い金額や数量は格段に増加した。しかしながら、店舗や社屋は総合商社や一部の企業を除き、高層・耐火など大規模な新築を行うところは多くはなかった。

また、道路の整備についても、構想や計画こそあれ現実の着工にはいたっておらず、ようやく昭和39年に阪神高速道路環状線が共用開始したにとどまっている。船場地区内での扱い量が格段に増加したにもかかわらず、現物点検取引を基本とした取引形態にもさしたる革新は見られていなかった。

御堂筋や堺筋、四ツ橋筋、あるいは北浜通、本町通、などの主要道路沿線では、金融・証券・保険などの成長業種の新社屋が見られたものの、船場地区内では北船場に中堅以上の商社問屋で新社屋の動きがあった程度で、平野町、久宝寺町など東西の通りでは町並みや店構えに大きな変化はなかった。そこでは、旧態然たる商取引、商品の積卸、保管などの活動が行われていた。

4. 卸売商業店舗集団化事業への取り組み

このように、繊維産業全般の構造改善、生産性向上への動きや、都市内環境変化への対応を迫られることとなったのである。

（1）船場繊維卸売業者の対応

そこで、大阪織物卸商業組合を母体として、大阪船場繊維卸商団地協同組合が昭和38年11月26日に発足した。発起人には西岡義憲氏（西岡彦株式会社社長）、設立同意者は127名を数え、理事長に中山伊三郎氏（同心商事株式会社社長）、副理事長に光井司郎氏（東光商事株式会社社長）、河野利平氏（株式会社河野社長）があたり、代表に西岡義憲氏を選任した。

中山氏は翌39年に「今度大阪船場の繊維問屋が団地を作り、荷捌所その他を集団して移すことに決めた。現在の組合員が約2百社、今尚毎日申込が続いている。最後には3百社を越える様になると思う。現在でも交通マヒだといっているのに2年毎に倍加する自動車の事を考えると今の内にこの様なことをしておく必要がある。町は明治時代そのまま、商売は昭和39年の交通機関の発達した機構でやるところに無理がある。大勢に順応することと無理をせぬこと、これは一時も忘れてはならないことであり、事業をするにも物を考えるにも将来を見越し、時の流れを見誤らないことである。商品が高級化して来て流行の変遷もテンポが早くなり油断もすきもあったものではない。団地を造り移るのも時代の要請であり、今日をはずしたら団地を造るにも用地がない。だから2、3年先を見越しての団地造りである」と述べているが、それは今日においても十二分に通じる考え方である。

もちろん一方では、「観光地のような田園都市で商売ができるかいな」とか、「場所、資金についてどれだけの見通しをもっているのか」といった冷ややかな反応や現状打破への積極的な考え方の欠如といった状況はあったが、府商工部などとの研究会による精査、関係組合員などへの粘り強い説得などが中山氏はじめリーダーによって行われたことが功を奏したわけである。39年5月に団地組合が正式に認可された時、組合員数は、254社であった。

（2）集団移転先の選定

この当時は、団地の候補地は未定であった。候補地として、高槻、茨木、吹田、枚方などとともに箕面もあげられていた。そのうち、45年の大阪万博を控えて道路交通網の整備計画が急速に進展していた北大阪、箕面が有力との見方もあり、39年に箕面市長に当選した若林氏の誘致意向を受け、箕面市の芝、稲、西宿、今宮地区に決定、市の一括購入による土地取得で合意した。しかし、用地買収は遅れ、41年3月末に507,977㎡153,663坪)の買収契約となった。

最終的に、総面積およそ75万㎡、23万坪の用地に昭和41年12月、鍬入れがおこなわれた。それは、「①南北に通じる御堂筋を中心に、東側を店舗、倉庫中心の商業地区とし、1組合員当たり㎡(300坪)以上を確保する。②御堂筋より西側の用地には荷扱い、団地センター、福利厚生等共同施設を配し、残り部分は全部組合員用住宅として造成する」というマスタープランの基本的な考え方を出発点としていた。「当時は都市計画法が未整備で、箕面市の宅地造成法をクリアすれば着工できたが、大阪方面からの道路の確保のために、豊中市と箕面市の境界である千里緑地の稜線を切り開くことが重要であった。工事車両は171号線を通して箕面方面から専用道路で入りし、万博の年の昭和45年、1970年の3月ようやく団地内新御堂筋線が開通した」（設計事

務所・小河建築設計事務所相談役徳田二美郎氏とアーキファースト建築研究所所長西出忠弘氏)とのことである。団地の中に通過交通の発生することを避けるように、箕面市や大阪府の協力や了解を得て実現した。その代わり工事費は団地もちという形もあった。」(設計事務所)

団地内の組合員企業に対する業務地配分案も数次にわたる改定を経て、ようやく44年12月に業務地街区別割当抽選会が行われて決着した。

45年3月に団地進出第1号として東光商事の社屋建設が始まった。「団地を造る上で、そのポイント作り、中枢をどんな形にするのか、東洋一といわれる流通センターとしてのマスタープランが難しかった。また、中小企業事業団の高度化融資を利用しているので、街区を規模別に、あるいは業種別にまとめるのか、建物も共同事業のための連棟型か独立型か、というような問題もあった。」(設計事務所)

46年には新行政町名が箕面市議会で承認、47年10月に第1次完成をみることとなり、団地の呼称を「大阪テキスタイルセンター(OTC)」と改名、48年10月にOTCフェア(船場団地まつり)が開催され、ほぼ完成された。このとき、組合員数は、中小企業163社、大企業58社(改定中小企業基本法による分類)であった。

53年には、大阪アパレル産業学校を設立し、人材の育成を図るとともに、イースタン・スタッフ展やトータルファッションショウを開催するなど、名実ともに大阪を代表する繊維の卸団地として発展の軌道に乗ったのである。

(3) 団地の課題

卸売業店舗集団化事業は、都心部の交通混雑地から郊外へ中小卸売業者などが集団で移転し、物流活動の効率化や共同事業による効率化などを通じて規模のメリットの実現や経営の高度化を図るものであった。箕面船場の当団地でも、当初は物流センターという構想がベースにあったが、本社ごと移転した企業数もかなりの数になる。たとえば、箕面への移転を逡巡していた企業に「物流だけ持って行って、そんなにわかれてやっているほどの規模でもないのだから、本社ごと全部もっていったら」というアドバイスをしている業界リーダーもいた。ただ、移転したものの、安い生地の情報が入るのに1日遅れる、といったように大阪市内船場の長年培われてきた集積や歴史がなかった。さらに、「昭和50年頃にはファッションタウンの宣言をされている。そうすると、団地全体の演出や運営の中心をどう作るのか、といったイメージが違ってきた。ファッションタウンとしてイメージチェンジするには、中枢の3号館周辺に野外のイベント広場とか、空間構成が必要になる」(設計事務所)というように、単なる業務地区ではなく、街としての条件作りが求められている。

また、「高度化資金その他も全部返済された中で、業種に関してもそれほど制約がなくなっている。繊維以外の企業も立地しており、繊維関連でもインパクトのある業種もあり」(設計事務所)繊維卸団地という性格にも変化が現れ始めている。そのうえ、撤退した企業の跡地が高層住宅に変身している例もある。業務地区としてのインフラでは間に合わなくなる事態も予測さ

れ、用途がなし崩しに変わるということになると担税力のない地区に変貌する虞もある。

箕面市全体や隣接する豊中市との関係においても、団地周辺はさらに住宅が開発される方向にあり、箕面の萱場地区では大規模商業・アミューズメント施設開発が計画されており、いずれは地下鉄御堂筋線の箕面までの延伸も実現されるということになると、地域全体のイメージが大きく異なったものになると考えられる。団地は、内部からも、外部からも対応を迫られることになる。

5. 集団移転後の都心業務地区の状況

(1) 船場地区の変貌

船場地区の繊維関連の卸売業者において、有力専門商社の総合商社化に伴う東京への金融・管理機能の移転や地方中核都市と東京との直結、中間流通の中抜きによる影響が現れ始めた。製造業のマーケティングの活発な展開、流通への関与が、繊維品流通にも現れ、卸売業の成長力の低下をもたらしたのである。この対応策のひとつとして、先にみたように船場地区から箕面の卸団地に集団移転し、船場の卸売業者の新たな成長への足がかりとされたのである。同時に船場地区など都心部から物的流通活動を郊外に移転することで、都市機能の純化も図られたのである。

ところが、船場地区の大部分は、低層の社屋や雑居ビルで構成されていたといっても過言ではなく、そのためもあってか、昭和38年、40年と大火に見舞われ、社屋や人命など多くの損失を招いてきた。

この船場の中心であった唐物町、北久太郎町を、東西に貫通する阪神高速道路の建設と高架下の船場センタービルの建設、あるいは船場地区の東北端にあたる天満に大阪マーチャングイズビルの建設など、大阪市内、船場を取り巻く都市環境も大きな変貌を遂げたのである。

船場センタービルおよび道路計画地の建物

	卸店舗		業務施設		その他計	
	店	延坪			店戸数	延坪
唐物町 1 丁目	12	606	10	783	35	1975
唐物町 2 丁目	25	1527	12	564	49	2407
唐物町 3 丁目	21	1740	2	22	27	2002
唐物町 4 丁目	40	1797	3	163	45	2071
唐物町 5 丁目	1	38	5	377	13	696
北久太郎町 1 丁目	15	996	15	1249	50	3922
北久太郎町 2 丁目	20	1180	13	2463	46	4228
北久太郎町 3 丁目	21	2118	2	1879	32	4289
北久太郎町 4 丁目	42	2910	8	252	77	3964
北久太郎町 5 丁目	3	121	3	183	22	648
農人橋詰町	—	—	2	115	19	875
横堀 5 丁目	4	165	2	85	18	650
合計	204	13198	77	8135	433	27729

〔大阪都市計画街路 築港深江線「船場地区」建設事業誌〕（平成 7 年 3 月）

船場センタービルおよび築港深江線道路の建設計画地に所在していた事業所は、上記のように過半が卸売業者の店舗であって、ほとんどが木造2階建てで、平均延べ坪数65坪であった。この卸売業者の中には、ひとつの建物内に小間割りの狭い店舗で、縫製品やニットのアップレルや下着、小間物などを扱う現金前売り業者も含まれていた。また、船場センタービルは、ビル最上階に築港深江線の一般道と阪神高速道路環状線の一部が通り、地下には地下鉄が大阪港と東大阪、近鉄生駒とを直結することとなった。大阪市内など南北を結ぶ鉄道・道路はすでにかんりの整備が進められていたが、市内中心部を東西に直結することで画期的であった。

(2) 国際競争力を減退させた繊維産業

昭和46年、米国のドルと金との連動の廃止、円など各国通過の変動相場制への移行は、戦後の国際貿易、国際通貨制度の大改編であった。繊維業界への影響も大きく、メーカーの操業短縮、減量経営への転換が図られた。50年に繊維の不況カルテルが認められ、その後52年には綿紡・毛紡が、53年には合繊が適用するなど、繊維製品に対する消費の減退の影響は大きく、若者向けファッション商品の企画販売で成長を期待されていたVANが行き詰まるなど倒産件数も増加した。高度成長経済から低成長時代への転換に企業体質がなかなかついていけない状況を表した。

円の変動相場制への移行や開発途上国の繊維製品生産の増加などに対して、国内の消費不況下でも繊維品卸売業者や商社は、手を拱いているばかりではなく、さまざまな対応策を講じている。たとえば成長著しかったアジアNIES、韓国、台湾、香港、シンガポールなどからの製品輸入を増加させ、競争力を強めたり、それら海外に技術指導を行って日本向けの生産を充実させるなどが行われた。あるいはメーカー同様、繊維部門以外への展開を図るところも少なくなかった。

「繊維製品の場合、国外に生産が移ってしまっていることが問題だ。英国の衰退はマンチェスターの紡績産業が日本にとられたことが原因。今繊維で一番元気がいいのがミラノファッションです。パリファッションをはるかに凌駕して、パリファッションはミラノで作っているのです。そのミラノは中小企業が多くて、世襲で先祖代々伝わったものがあり、しかもお互いに情報を共有している。無駄に競争せず、特色のあるものをそれぞれが作っている。頑固というわけだが、船場も昔は頑固だった。戦後は横並びですべて模倣。同じものを作って儲けてやろうと。戦前は人のまねをしないというのが企業を存続させるアイデンティティだった。船場でも昔は創業者が頑固だった。社員も理屈に合わなくても指示に従った。でも二代目、三代目になるとカリスマ性はなくなるので、理屈に合わないことは社員もついてこない。」(和田哲・株式会社和田哲和田会長)というように、船場の問屋経営、経営者、従業員の考え方も時代とともに大きく変遷を遂げている。

6. 国際環境の変化と情報化の移転企業に及ぼした影響

（1）円高の進展

円高が急速に進み、62年には1ドルが100円を割り込むという空前の円相場を記録するほどであった。このため、40年代後半（1970年代）から進展しつつあった輸出の減少と、完成品輸入はもちろん部品中間製品の輸入といった、いわゆるアウトソーシングが繊維製品はもとより電気機械器具や一般機械器具、金属製品、雑貨などで一挙に増大した。これが国内への発注を削減して、国内の雇用を現象にむかわせる「空洞化」となり、円高を利用した低価格製品の輸入は「価格破壊」・ディスカウンターをもたらした。

こういった状況は、金利の低下など内需喚起策によっていっそう進展し、景気は拡大から過熱気味に推移した。金利低下、通貨量の増大と円相場の上昇が短期間に現れたことで、海外投資の割安感、土地など資産投資が急増し、株式市場も高値を更新し続けた。しかしながら、それら投機的投資は、実体経済で直接結実するというより、レジャー、あるいは「土地ころがし」といった様相が強く、いわゆる「バブル」であって、いったん金融が引き締めにかかると、たちまち暴落し、高騰した地価や株価をベースとした信用の体系はもろくも崩れ、バブル崩壊、不良債権の大量顕在化となったのである。

（2）グローバル化

持続的な成長と生産規模の拡大は各国の市場、国民経済をより緊密な関係におき、連動させるという、いわゆるグローバル化となった。進展する円高は輸入をいっそう増加させ、企業の調達行動を一変させたといっても過言ではない。とりわけ繊維製品においては卸売業や大手小売業者が海外からの調達、アウトソーシングを行ってきた。「繊維製品の生産は縫製工場を始め海外へドンドン移行し、海外で作ったものを日本で売る。どこの先進国でも繊維製品の輸入制限があるのだが、日本の場合は他のものを輸出したいから、輸入制限がない。先進国で日本だけが輸入制限のないまま今日に至っている。だから、セーターでは国内販売の98%が海外生産。肌着でも60%を超え、繊維製品で平均70%が海外生産になっている。製品だけでなく、原糸メーカーなどが早くからアジア諸国に設備投資をして現地の輸入代替役割をはたしてきたので、糸も染色も織物も海外で安くできる。」（大西衣料）というように、グローバル化の影響を厳しく受けてきた。

（3）“リストラ” 合理化

平成3年（1991年）春から景気は後退局面に入り、いわゆるバブルの崩壊過程をたどることとなる。

さらに消費税の増税もあって、消費をはじめ内需は冷え切ったまま推移するというバブル崩壊後の長期停滞に見舞われた。

こういった停滞は、生き残りをかけた人員削減・減量経営がリストラという名目で進められ、雇用も厳しさを増した。おりしも高齢化社会に入りつつあった状況では、個人生活設計の見直し、将来に対する不安が解消されず、消費購買行動はいっそう冷え切ったのである。

この影響をまともに受けたのが、大手小売業や繊維品などの卸売業であり、また総合商社であった。百貨店や総合スーパー、総合商社などは「冬の時代」と言われるほどの長期停滞に遭遇した。とりわけ新たな環境への対応策を十分に立てられず、バブル期の資産運用の失敗、不良債権の処理にはかばかしい進展のみられなかった企業では、その規模の大小や業態、業種にかかわらず事業の縮小や倒産の憂き目に会ったのである。

(4) 繊維品関連業界の転換期

内外経済環境の変化と消費の構造的な変化とが、繊維品関連業界に大きな成長制約条件をもたらしている。それは、ひとつには、1980年の円高以来進行していた海外調達の日常化である。円高はわが国国内市場を一挙に海外市場との熾烈な競争裡におき、完成品・最終製品や部品・中間製品の別なく海外から相対的に低廉となった商品の輸入を激増させ、すでに輸入産業化していた繊維関連業界では、他業界以上に大きな影響を及ぼした。

ふたつには、海外、とりわけ近隣のアジア諸国の工業化の進展が、わが国との人件費などのコスト構造のギャップをいっそう顕在化させ、しかもわが国をはじめとする先進諸国からの技術導入、管理水準の向上が品質や納期などの点でも競争力をつけたため、繊維品などのわが国への輸出が増加することとなった。

みつつには、わが国国内市場における繊維品・衣料品の相対的な価格割高感、輸入品や海外現地での購買価格とのギャップや、通勤通学時のカジュアル化による低価格製品への抵抗感の希薄化、などにより、低価格製品への購買移行が進んでいることである。

よつつには、海外の大手小売業、トイザラスやハイパーマートのカルフル、ディスカウンターのウォルマート、テスコ、会員制卸というようなコストコ、メトロなど枚挙に暇がない。中間の卸売業の介在なしにメーカーから直接仕入れたり、海外生産品を直接輸入するなど、いわゆるEvery Day Low Price (EDLP) という供給システムで価格破壊と卸売業の役割低下をもたらしかねない。

こういったことから、ディスカウンターや新業態ともいべきSPA、ユニクロなどの低価格供給が常態化してきた。輸入品の増大に対しても、緊急輸入制限・セーフガードの発動などが求められているが、現下の国際情勢やこれまでわが国が輸出主導で成長してきた経緯などから実現は容易ではない。「たとえば婦人服製造問屋I社は従来東南アジアに小売店を持っていて、そこで売っていた商品を同じ価格で日本に持ち込んだのがSPA」(大西衣料)といわれるほど、輸入が構造化している。

したがって、繊維関連業界では、この不利な状況を受け入れざるを得ず、厳しい競争条件のなかで生き残る手立てを実現しなければならない。

こういったなかで、船場の生地問屋が大変身を遂げた例がある。「一番初めは生地の商売を仲間問屋に卸していた。それが伸び悩んでいた時期に量販店、GMSが急激に伸びてきたので、取引をはじめたが、返品と値引きに痛めつけられた。これではだめなので、自ら何らかの企画力をつけて専門店的な方向に切り替えた。その企画力で百貨店に店を作ったが、昭和60～62年当時、百貨店ではDC（デザイナーズ&キャラクター）を扱わず、やむを得ず自社で“店もちアパレル”（今でいう直営店）を始め、東京を中心に店舗を展開した。問屋業よりも小売店に徹することが大事で、小売の店頭が経営の原点と考えている。メーカー的な発想のSPAは顧客から離れるので、小売発想的なSPAと、小売発想的なセレクトショップを目指している。本来のSPAはモノを作る段階から売る段階までの間の情報を密にして一気に通し、ローコスト経営をすることにある。その過程でITなどの機械を駆使して勘を検証する。大型小売店のようにピラミッド型の経営管理ではなく、フラットな組織でローコスト経営が可能になる。それがユニクロなどの伸びている企業の経営」（サンエーインターナショナル）と、新天地を切り開いている。

（5）卸売業の集積地の揺らぎ

繊維関連卸売業界においてもこの長期不振は大きな影響をもたらしている。特に全国各地の卸売団地においては、建設時の資金借入れの返済がほぼ終了し、団地協同組合としての一定の枠組みがなくなり、参加各企業がその土地・建物の運用や処分に法的規制がかからなくなっていたため、本来の卸売業務以外への転用が見られ始め、業務集積地としての密度が低下するところも現れ始めた。そのうえ、業況の不振から倒産するような企業が始めると、空き店舗となったり、卸売業務以外の事業となることもある。

そのことは、卸売団地以外の旧来の卸問屋街でも現れ始め、船場心齋橋筋や久宝寺通りなど大阪市内の間屋街でも空き店舗や住宅への転用、飲食サービスへの転換などが見られ、卸売業務地としての相互依存関係が希薄になりつつあるところも現れ始めた。

コムアートヒルでも事態はほぼ同様である。

「岐阜をはじめ岡山や各地の繊維メーカーの大手の大半が東南アジアに工場を移転して作ったものを量販店に納めている。船場で今までは生地卸が製品部を作って製品にして量販店に納めていた分が食われた。船場の問屋を通さずにダイレクトに、新たな流通チャネルを作ることになった。生地も日本から持って行かず、船場も通らないと、これまでチャネルリーダーであった船場の卸売業の扱い量が減り、船場の機能が低下している。だから、北船場、本町通りから北側の生地問屋が変わってしまっって製品を扱っている。南船場では赤ちゃん本舗のように製造直売化している。船場や心齋橋筋の位置づけが変わってきている。いずれにしても、船場に繊維や久宝寺の服飾・アクセサリ・雑貨、松屋町の菓子・人形、道修町の薬品などもともと製造業者が小規模な業種では、卸商店街を形成して製造業者の金融の面やリスクを負っていたが、今は社会的にそれだけの機能を果たしていない」（大西衣料）ということがその背景にある。

しかしながら、「インターネットでの情報ではなく、品切れになった時現物を直ちにおさえる

ことができるような情報や人の動きによって発生するような情報などは卸商店街・問屋街が形成されている理由であるし、そこに所在しているメリットがある」(大西衣料)ということは評価しなければならないが、そういった要素が問屋街から次第に失われつつある。

このような卸売業の不振に対して、大阪府では昭和58年に大阪府卸団体連合会を卸売業者の86団体で設立し、業種を越えた交流を図り、卸売業を中心とした流通業界全体の成長発展を実現すべく、さまざまな共同事業を展開することとなった。

(6) 情報化がもたらす明と暗

ネットワーク社会が商品流通、卸売業の機能に大きな影響を及ぼそうとしている。すでに新たな業態として成長著しいSPAなどにおいても、このデータ処理と通信技術革新、IT革命を取り入れていることがその成功の大きな要因となっている。「POSであがってくる小売店頭の消費者情報を機械がうまく選別してくれる。人間が見て、よしやろうとか止めるとかを決めるのだけれど、そういうサポートするのがIT。フルに使えば精度がよくなるし、コストが切り詰められる。単にボリューム商品を安く店頭に並べるということは、ファッション商品ではない。ファッション商品を消費者のニーズを汲んで精度をあげて供給するのがSPA。フラット型の経営で管理職を減らす、管理職の仕事はITに任せる」(サンエーインターナショナル)ことで経営成果を上げることができるようになることを表している。

繊維産業の取引活動の効率化、経営の近代化・合理化における最大の課題は、ひとつは伝票・帳票類の様式が、いわば企業の数だけあるほどばらばらであること、いまひとつは原材料調達から生産、加工、物流、販売に至る過程に参画する業種・業態が多岐にわたっており、その数が極めて多いこと、である。したがって、受発注における伝票発行などの作業が重複し、企業経営の管理部門、間接部門の比重が大きくなること、商品品番も業種・業態はもとより企業ごとに異なるため、在庫管理・単品管理などが煩雑を極めること、といったことをもたらし、したがってデータ処理や入力・起伝など作業の機械化が困難で、効率化に程遠い状況にあった。

(7) 卸団地の情報化

箕面船場卸団地では、おりから国によって進められていた情報基盤整備の実験地として位置づけられ、光通信技術を活用した映像情報システムを昭和55年に導入調査を開始した。これは、奈良県生駒市で行われていた生活に関わる映像情報システムの実験を産業用に活用しようとするもので、完全双方向性の高速・大容量の情報伝達システムであった。情報提供機関である光映像情報センターと組合員企業とが光ファイバーで結ばれ、ビデオなどによる動画情報や色・柄・シルエットなど豊富なイメージを生み出す静止画情報とを提供するもので、国内外での定点観測ファッション情報・売れ筋情報・予測情報など企業からの要望に応じて送り出される。

その後、情報処理技術・ソフトと通信技術・ソフト・制度の緩和は、これらISDNの初期の動きとは格段の進展をみたが、当時としては画期的な事業への取り組みであった。

（8）ITを駆使した新業態

情報化やIT革命がいわれているが、それを活用することは事業の仕組みの中にどう取り入れることができるか、にかかっている。ここ数年、成長著しいSPAという業態がその成功例である。海外生産で低価格品が売り物ではあるが、それだけではディスカウンターと変わりがない。「海外でモノを作ったら、現地で生地が集められる、どういうところでどんな生地を集めて、どういうところで縫製して、どういう方法で日本へ運んでくるのか、そういうことをIT、インターネットを含めたソフトな仕組みに投資」（サンエーインターナショナル）したことが新しいSPA業態を生み出してきた。「SPAのいいところは、POSで得られる情報を機械が選別し、それを人間が判断決定するときにサポートをITが力を発揮する、CAD/CAMにITで店頭の情報がいかされているか、それがローコスト経営になる。データをITでうまく管理すれば、百貨店やGMSのようなピラミッド型の経営組織が要なくなり、フラットなローコスト組織になる。」（サンエーインターナショナル）というわけである。

また、小売店舗と卸売をネットで結んで小売店頭の在庫補充を平成初期から効率よく実行している例もある。「ファッション性の高い商品ではなく、肌着、靴下、パジャマやシャツなど420～430点について、小売店から売れたデータだけを送ってもらい、週に2～3回程度補充する、品切れがないから消費者の受けがいい。最近では、デザインや色、風合いなどもパソコンの画面から選択して発注できる仕組みへも広げている」（大西衣料）というような、小売店のパートタイマーの従業員でも簡単に発注できる仕組みで、コストダウンを卸と小売とが享受している。

あるいは、e-ビジネスとしてホームページHPを開設して、B to C（企業から直接消費者への取引）を実施している企業も少なくない。「ホームページを開いてブランドとかデザイナーを宣伝し、小売店頭で買ってもらっているのが多い。店頭とホームページとがたいへん相乗効果が大きい。商品を見るためにアクセスするものと、採用募集のためにアクセスするものとが一番多くて、月に40万件ある。デザイナーのコメントやコーディネートの方法をデザイナーがHPに掲載しているので、それを見るためにアクセスする例も多い」（サンエーインターナショナル）というように、消費者でのパソコンなどの普及とインターネットへの関心の高さから、今後も増加する方向にある。

が、店頭との結びつきが強いということなど、「モバイル&クリック」というネット取引だけでなく、「モルタル&クリック」といわれているように、現実の店頭との関連の強さがうかがえる。これは「商売はe-ビジネスで行われても、物流は必要です。機能として必要です」（大西衣料）ということに表現されているように、現物を直接見て比較したり関連商品とのトータル性を考えたいという消費者の意向と、現物のデリバリや代金の収受は避けて通れない活動である。

7. 政策の評価と対象企業のその後

卸売商業店舗集団化事業について、大阪市内船場地区の繊維関連卸売商業者が実施した集団移

転を事例としてみてきた。集団移転の意思決定を多数の企業が行い、かつ卸団地の建設と移転に要する期間が7～8年と長いこと、移転後の経済環境が大きく変容してきたこと、移転参加企業の業績や経営方針がさまざまであること、などから移転による経済効果を計測することは容易ではない。また、旧所在地である大阪市内、とりわけ船場地区の交通過密が移転により緩和されたかどうかについても、交通量のその後の増加や移転企業数の全体に占める比率ももちろんそれほど大きなものではないから、その評価も困難である。さらには移転により交通が緩和されたとしてもその周辺が移転前と大きく変化しているわけで、その移転効果も短時間で薄れている側面もある。そういったことから、ここでは移転後の経済環境や企業の動向などからどのような変化が生じているかということを検討し、効果や評価の判定に代えたい。

箕面船場卸団地が組合結成以来、40年が経過した。全国に多数の卸団地を形成してきた国の制度がなくなり、団地としての一体性を維持させてきた制度融資も償還を終えてしまったこれから、卸団地という卸売業の集積地は、今後どのような街になるのだろうか。あるいはそれを形成している各組合員、繊維品関連卸売業者の今後の成長発展にとって、どのような課題があるのだろうか。

(1) 繊維流通企業の市場の今後

わが国の繊維製品の生産活動については、そのコスト構造から見てもはや世界の中心というわけには行かない。20世紀の初頭に当時の世界の工場であった英国からその地位を奪い、およそ半世紀後、開発途上国にそれを譲り渡してきた。わが国が近代的な産業国家に成長を遂げる先鋒の役割を果たし、その使命を終えたといえよう。

とはいえ、新たな素材の開発や、食品産業や化学工業をはじめ宇宙開発や超環境下での繊維品開発とその商用化などの先端的な分野での事業機会はおお大きく、また「東南アジアに日本のファッション雑誌が英語と中国語でずいぶんできている」(大西衣料)ことや海外で活躍しているわが国のデザイナーの少なくないことにみられるように、デザインなど情報発信でも役割は大きい。あるいは欧米から導入された百貨店やGMS、ディスカウントストア、CVSといった業態をアジアに見合う形でチェーン展開するノウハウや、現金前売卸というキャッシュアンドキャリーもアジア的に展開するノウハウはわが国にしかない。「大阪の商売人が自信を持ってもっとも地球の人口の半分がいるアジアへ展開、国際的な仕事をして行くべき。現金問屋でも今から中国でいくらでもできる」(大西衣料)という見方もある。

したがって、先端的な、あるいはファッション性の高い分野などについてはともかく、日常に用いる繊維製品については世界中どこでも同じように生産できるから、需要と供給とをいかにうまくマッチングさせるか、という流通に、わが国の、そして大阪の繊維製品関連卸売業の事業機会が大きく広がっているといえよう。

（2）卸売業のネット活用によるチャネルリーダー

中間流通を担う卸売業にとって、戦後の発展過程は「問屋無用論」「流通革命論」など卸売業を排除しようとする風潮との戦いの歴史であった。最近でも日米構造協議などにおいて、わが国流通機構の特殊性として重層的で複雑な、かつ閉鎖的と海外メーカーや海外大型小売店に非難されてきた。

そういった逆風ともいえる状況が続いてきた中で、総合商社など大手卸売業者から現金前売問屋など小規模卸売業者にいたるまで、一定の整理淘汰は進められはしたが、環境変化に対応してむしろ業容を拡大強化した企業や、新たに参入した企業などを輩出し、卸売業全体の売上高の伸びこそ鈍化はしたものの、その企業数は最近に至るまで減少することはなかったのである。問屋無用論などに対して、現実には卸売業者、問屋が存立増加することで、答えてきたといえよう。

ところが、ここに来て卸売業を取り巻く状況に、従来とは決定的とも言えるような違いが現れ始めている。

ネットワーク社会が進化したことと、それによりあらゆる社会的経済的「関係」が再構築されようとしていることである。企業の取引関係も変化し始めている。卸売業が需給のスイッチング、マッチングを行い、取引を媒介してきたのであるが、コンピュータネットワークがその機能を代替しようとしている。データの集合から情報を創造し、次の行動の意思決定すらコンピュータネットワークは実行する。従来の問屋無用論は卸売業という業態に代わって製造業なり小売業が卸売機能を行うことができるから中抜きでコストダウンしようということであったが、コンピュータネットワークは、卸売機能それ自体の必要性を否定しようというものである。

しかしながら、消費者の求めるもの、需要は単なるデータの塊ではなく、また過去の延長線上にあるだけではない。新商品の企画や需要予測、品揃えなどには、データの蓄積集積が不可欠であるが、それだけではない。あるいはサプライチェーンマネジメント（SCM）といった供給体制の効率化、在庫やコストの徹底した削減と流通速度アップなどのシステム構築にあっても、効率と速度だけが目的ではなく、顧客満足という包括的な目的達成にとっても、システム構成要素をいかに選び、いかに組み合わせるか、という経験則や知恵、その交流が不可欠である。そこに卸売業が、とりわけ感性商品を扱う繊維品卸売業が流通プロパーとしてのノウハウを発揮できる地平である。

このコンピュータネットワークを活用することで、市場の情報に直結していない製造業と製品や技術の情報に直結していない小売業とをリンクさせ、生産と消費とをもっとも効率的に、かつ満足度を高める形で連動させることができるのが卸売業である。とりわけ、繊維製品の生産、加工、流通、販売という多数の中小企業が参画してきたこの業界において、多岐にわたる業態の特性を活かしながら企業間の関係を構築し、時代に見合った取引形態と商品開発を実現してきた卸売業は、ネットワーク社会に対して新しい提案を行うことで再びチャネルリーダーとしての位置を確保できることになる。たとえばそのひとつとして、船場の大阪織物卸商業組合ではインターネット上に「繊維広場サイバーモール」（組合のHPファッションスクエアにヴァーチャルショー

ウィンドを開き、組合員企業がB to B, B to Cの取引を行えるようにするもの), 「プロモーション広場」(組合員企業の展示会などの案内情報や消費者へのアンケート, コンテストなどで消費者情報を把握しようとするもの), 「モノ作り広場」(組合員だけでなく関連業界も含めて染色や縫製, 加工など技術情報などの企業情報をデータベースとして相互に商談できる生産関連の広がりスピードを確保しようとするもの) などのほか, 組合員企業の営業日報管理システムを提供するASPサービスも立ち上げている。

あるいは, 大阪の繊維関連の各種団体の統合により, 対外的な発言力を強めようとする動きや, 問屋街・卸団地の周辺市民との交流を深め地域全体としてのステータスを高めようとする動きも見られる。

箕面船場においても, 産業的な課題, 繊維産業の中での地位の向上・機能と存立条件の拡大を図るとともに, 地域的な課題, 周辺地域市民などとの交流や地域全体のイメージアップなど, さまざまな課題を乗り越えて行かなければならない。「ファッションアパレルに関していえば, 消費者に密着して感性と知恵があればベンチャーがしやすい。大阪で生まれたいのは, ファッション商品を作っても置く, 見てもらう, 場所が無い。置く場所が無いから作ってもみんな東京へ行き, 大阪が空洞化する。そのために御堂筋を活性化してファッションの街に官民が一体となってやっているのは大賛成。そういうところにファッション商品の売り場を作れば育つと思う。これから伸びていくと思われるのは, テーマ性をもったモール, 少々場所が離れていてもかまわない。駐車場が完備し, 通路も広く, イージーに物が買える, たとえば, 乳母車を引っ張ってきて子供を何人か連れてきても, ソフトクリームをなめながらでも買える, リラックスして買えるような場所でないと支持されない。それと感性があって, リーズナブル, 値段が安い, 品質がよくて, ネームバリューがあるという3拍子揃っているところだと思う。アウトレットが流行っているのもそういう状況を作り出しているからであって, テーマ性や飲食店も安くておいしいというもので, 従来の大型店の発想ではない」(サンエーインターナショナル) と指摘されているように, 大阪や箕面船場で新しい賑わいをかもし出すことが重要である。

(3) 移転先地域の流通業務中心から居住への対応

箕面船場卸団地は, 流通業務の効率化や高度化を主たる目的として開発・建設されたわけであるが, およそ40年の歴史的経過の中で, さまざまな変容を遂げてきた。それは先にも見たような, ひとつにはわが国経済全体の環境変化や, 技術革新・情報流通の変革に起因するものなどに拠っている上, 団地組合員企業経営のあり方・団地内事業所の位置付けなどが変化したことにより, 物流業務を中心とする団地イメージから, ショウウィンドウ的なあるいは消費者との接点を持つような, 新たな一面をも表すようになってきた。いわば団地内部からの変化である。

今ひとつには, 団地を取り巻く地域の性格や周辺の土地利用が変化し, 住宅など居住機能が充実してきたという団地外部の変化である。箕面市はもとより周辺各市域の住宅建設が増加し, 道路網が整備されるにつれて, 団地の持つ業務地区としての概観や性格にも影響を及ぼしている。

さらに、地域的つながりのある萱場地区の大規模小売商業開発・複合施設開発計画の具体化は、団地に対しても大きな影響力をもつと考えられる。

都心から離れた業務地区という当初の地域特性は、団地内外の変化により居住地に連担する、あるいは居住地の中に所在する業務地区という位置になり、また生活者との関係が強まった商業地、生活者や住居と渾然一体というような地域イメージが強まりつつあるといえよう。そういう地域として、今後持続的に成長発展する方向を探らなければならなくなっている。生活者が居て、消費者がやってくる街、をも視野に入れなければならない。

参考文献

- 大阪船場繊維卸商団地協同組合「大阪テキスタイルセンター10年の歩み」
「創立20周年史」
- 田村駒株式会社「写真で見る田村駒の100年」
- 河出書房新社「昭和・平成家庭史年表」
- 光井司郎「歩んで来た道」東光商事株式会社
- 大西信平「無縫有縫」チャネラー
- 小原幸子「赤ちゃん本舗 船場よちよち物語」赤ちゃん本舗