HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	北海道における商業の現況と動向
Author(s)	三浦, 収
Citation	北海道大學　經濟學研究, 13(2), 163-187
Issue Date	1963
Doc URL	http://hdl.handle.net/2115/31110
Type	bulletin (article)
File Information	13(2)_P163-187.pdf

Instructions for use

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

北海道における商業の現況と動向

三　浦　　収

はしがき

本稿で取上げる対象の商業は，固有の商業といわれる売買業である卸売，小売業であって，第一次，第二次産業間の分業によって生産される社会的生産物を消費者市場へ流通させることによって，物的産業部門の生産性をたかめ，かつ社会的生産物の価値実現のために重要な媒介機能を果すことに意義をもっている。

かくて，本道の産業開発を図るためには，商業の振興が当然なこととして要請される。しかるに，本道商業の現況は，経済の成長による所得増加と産業の発展等に支えられて全国水準と同様の進展をみているが，全国構成比に占めるウエイトはきわめて低位の状態である。

よって，本道商業における卸売，小売業の「発展」を招来せしめる要因と，反面，「低位の状態」を余儀なくせしめている要因等が如何なる問題点を包蔵し，また，今後如何なる方向に進んでいくかを明かにするのが，ここでの目的である。

叙述の順序として，第Ⅰ節では，本道商業の卸売，小売部門を全国比との関連で，概況と位置づけを試み，第Ⅱ節で最近の商業センサス[1]から，前回比の増減により，両部門の動向を察知し，第Ⅲ節は，これら両部門の経営指標から本道商業の経営基盤の特性を導き出し，全国平均との比較で企業の脆弱性を明かにして経営の性格づけを行ない，第Ⅳ節では，最近著しく本道に進出してきている道外商社の活動状況を実態調査の資料からさぐり，第Ⅴ節において，本道商業が直面している幾多の問題点を指摘し，更に巨視的観点より若干の論点を整理し，総括的に述べて，本稿研究の目的を果したいと考える。

(1) 資料としては，昭和35年度版の「商業統計表」（通商産業大臣官房調査統計部）が未だ公表されぬため，速報数字により指標を示した。

I　本道商業（卸・小売業）の概況

本道商業の卸売，小売業の所得構成の比率は，第1表の如く過去10年間の平均をとっても総所得の14%を占めている。就業者数の比率では14%強で昭和25年に比して約1.5倍の増をみせている。殊に第三次産業の就業人口が構成比の上で遂に第一次産業を上回り，第二次産業を更に追越している現象は，産業の発達と人口収容力の間に密接不離な関係にあることを示すものといえよう。コーリン・クラークは，彼の著書，「経済進歩の諸条件」の中で，「生産性の向上の故に第一次産業，第二次産業部門から排除された失業的人口が第三次産業部門に吸収され急速に商業人口の比率を高め，他方で農工両部門における生産人口比率を低めてきている。生産力の高い国ほどその労働力のウエイトが第一次産業から第二次産業に，更に第三次産業にうつる傾向にある。」ことを強張している[1]。この点に関して，松井辰之助教授は（「中小商業問題」第2章，31頁）で，「わが国にあっては，コーリン・クラークが主張するところの資本主義の高度化の伴徴現象として，経済的進歩にともなう経済の質的発展であるかどうかは問題である。」とし次のように反論している。「わが国における産業構造の変化は，クラークのいうような第三次産業人口の増加は産業及び経済の構造的変化から由来した農工業人口の相対的剰余化のためではなくて，絶対的過剰人口，失業人口の逃避現象としての商業人口の不可避的な増加である。」という考えが禁じえないことを附言している。さて，第二次産業が増加し，それにつれて第三次産業が増加する姿こそが高度化している姿であるとのクラークの主張は，遺憾ながら本道には妥当する余地はない。本道のように第二次産業がきわめて低位[2]でありながら，第三次産業が全国構成比を上回っている事実は，明かに就業構造の不健全さを示すものであり，決して産業の高度化を示している姿ではない。本道商業が年々外面的には量的拡張のめざましさはあるけれども，産業構造の立ちおくれ，或い

第 1 表　産業別道民所得構成比率及び就業人口比率の推移

区分		所得構成比率										就業人口比率			
		昭27	昭28	昭29	昭30	昭31	昭32	昭33	昭34	昭35	昭36	昭5	昭25	昭30	昭35
第1次産業	北海道構成比	27.4	22.6	18.2	25.2	18.3	23.2	23.5	23.3	22.9	21.4	54.9	47.4	43.0	35.7
	全国構成比	24.9	22.2	22.0	23.1	19.7	18.6	18.6	17.1	15.6	14.7	男 47.7	39.7	35.0	28.4
	対全国比	5.9	5.4	4.3	6.3	5.2	7.0	7.3	7.5	7.8	7.5	女 70.8	62.6	58.4	49.9
第2次産業	北海道構成比	32.0	33.0	32.5	28.4	32.0	30.3	28.6	28.2	29.2	30.4	15.2	23.2	21.0	23.7
	全国構成比	31.4	31.9	31.6	29.9	33.2	34.8	33.5	35.2	37.2	38.8	男 20.1	29.0	27.3	29.9
	対全国比	5.5	5.5	5.3	5.4	5.0	4.9	4.9	4.4	4.2	4.0	女 4.2	11.9	8.7	11.5
第3次産業	北海道構成比	40.6	44.4	49.3	46.4	49.7	46.5	47.9	48.5	47.9	48.2	29.3	29.4	36.1	40.6
	全国構成比	43.9	46.2	46.8	47.4	47.5	47.1	48.3	48.1	47.6	47.0	男 31.3	31.3	37.7	41.6
	対全国比	5.0	5.0	5.5	5.6	5.4	5.5	5.7	5.6	5.3	5.3	女 24.7	25.5	32.9	38.6
・卸小売業	北海道構成比	14.1	14.5	15.2	13.8	14.6	13.5	14.2	14.6	14.1	14.5	11.6	9.6	12.3	14.6
	全国構成比	16.5	16.0	16.2	15.9	16.1	15.7	15.6	15.9	16.2	16.2	男 12.0	8.6	10.7	12.7
	対全国比	4.6	4.8	4.9	5.0	4.7	4.9	5.3	5.1	4.6	4.6	女 10.7	11.6	15.4	18.2

(注)　1.　北海道は道民所得資料全国は国民所得白書による。

2.　就業人口比率は，「北海道統計年報」より。

第 2 表　年次別商業基礎指標

	商店数				従業者数				月間販売額（単位千円）			
	昭29	31	33	35	昭29	31	33	35	昭 29	31	33	35
全国	1,503,169	1,600,214	1,637,280	1,743,001	4,282,786	4,299,078	5,598,264	6,252,217	972,939,410	1,236,632,762	1,428,156,948	1,981,403,293
北海道	58,467	62,293	64,305	73,123	188,374	191,333	259,626	314,838	43,679,421	53,658,242	62,290,268	90,771,838
卸売業 全国	166,725	179,856	192,653	225,652	1,089,813	1,293,905	1,550,748	1,901,572	741,274,155	986,738,745	1,136,854,160	1,610,996,911
卸売業 北海道	5,878	6,450	6,640	9,189	40,769	52,005	62,028	82,547	23,669,093	36,977,058	42,965,242	66,014,410
小売業 全国	1,336,471	1,370,358	1,444,537	1,517,343	3,192,973	3,005,173	4,047,516	4,350,465	231,664,985	249,893,967	291,302,788	370,406,382
小売業 北海道	52,587	55,843	57,665	63,934	147,605	139,328	197,598	232,291	15,010,328	16,681,184	19,325,026	24,757,428
各種商品 全国	3,838	177	2,243	2,086	81,314	76,199	103,487	117,428	16,924,733	18,549,731	25,342,663	34,109,069
各種商品 北海道	288	19	134	101	5,567	4,031	5,228	5,883	1,468,552	863,859	1,276,216	1,361,873
衣服織物 全国	166,015	172,754	179,859	184,256	441,873	515,460	573,096	605,922	30,694,880	41,690,015	49,167,805	62,901,276
衣服織物 北海道	6,582	6,795	6,623	7,126	20,572	25,365	27,300	32,049	2,117,262	3,100,115	3,599,992	4,480,624
食料品 全国	604,142	640,083	652,213	673,296	1,258,305	1,464,357	1,555,204	1,585,029	94,195,856	111,799,849	134,057,598	160,549,558
食料品 北海道	23,473	25,330	25,575	27,370	54,558	68,191	72,745	79,325	5,914,436	7,826,830	9,376,132	1,359,590
家具建具 全国	147,855	112,766	121,132	132,452	339,094	267,757	307,272	357,720	28,894,182	18,635,450	25,532,840	39,767,890
家具建具 北海道	—	4,005	4,133	4,830	—	11,762	13,447	17,809	—	1,119,567	1,515,518	2,638,790
飲食店 全国	147,426	169,085	199,908	229,819	476,212	—	774,145	906,598	15,704,162	—	—	—
飲食店 北海道	7,200	9,477	10,736	12,970	27,311	—	45,986	56,803	910,481	—	—	—

(注)　通商産業大臣官房調査統計部及び北海道総務課統計課。
「商業センサス」及び速報　29．31．33．35年版より作成。

は域外依存度の高率等の本道経済の後進性が商業に及ぼしてきた影響力はきわめて大である。

さて，第２表は，昭和29年以降の全国対北海道の商業基礎指標を年次別に示したもので，これによって卸売，小売の推移をとらえることができよう。商店数，従業者数，月間販売額についてみると，年々本道も全国指標と同様に増加していることがわかる。昭和33年と35年で本道の全国構成比率は，卸売，小売商店数の合計では，3.9％が4.2％に，販売額4.4％が4.6％に，すなわち卸売商店数では，3.4％が4.0％に，販売額，3.8％が4.0％に，また小売商店数では，4.0％が4.2％に，販売額，6.6％が6.7％といずれも前回比増であるが，本道の全国で占める比重はきわめて低いことを物語っている。

次に卸売，小売の平均規模を全国水準と対比すると次の如くである。（第３表，第４表）

常用労働者５人未満と５人以上50人未満，50人以上の経営をそれぞれ小規模，中規模，大規模経営に分類すると，商店総数の78.4％が小規模経営，（全国84.8％）に属し，中規模経営21.1％，（全国14.8％）と著しく高く，また大規模経営は，0.5％，（全国0.34％）と上回っているのが注目される。更に卸売業についてみると47.2％（全国50.9％）が小規模に属し，中規模は，50.8％（全国47.4％）で大規模では，1.86％（全国1.6％）を示している。小売業では，84.0％（全国90.7％）が小規模に属し，中規模では15.6％（全国9.1％）大規模においても全国比は高くなっている。卸売，小売業共に本道では，中・大規模経営が全国平均規模を上回っている。月間販売額では，約63％（全国49.5％）は中規模経営によって扱われ，50人以上の大規模経営の比重は約16％，（全国30％）半分にすぎない。

従って本道の場合，全国的な現象とみられている大規模経営と零細経営との激しい対立がまだそれほど明瞭にはあらわれていないといえよう（小売店対百貨店の関係は別として）。しかし，経済的，かつ経営的に重要なことは，従業者数で分類した表面的な企業の規模ではなくて，規模内容の質的低下，

第 3 表　年次別商業基礎指標

	卸売従業者規模別商店数								
	1～4人			5～49人			50人以上		
	昭 31	昭 33	昭 35	昭 31	昭 33	昭 35	昭 31	昭 33	昭 35
全国	65,436	96,619	114,894	82,618	93,477	107,058	1,802	2,557	3,700
北海道	3,040	2,892	4,341	3,333	3,640	4.677	77	108	171

	小売従業者規模別商店数								
	1～4人			5～49人			50人以上		
	昭 31	昭 33	昭 35	昭 31	昭 33	昭 35	昭 31	昭 33	昭 35
全国	1,107,165	1,138,111	1,168,426	93,469	105,574	117,721	639	944	1,383
北海道	40,728	40,384	42,867	5,591	6,479	7,992	47	66	105

(注)　商業センサス及び速報。
昭31．33．35年度版より作成。

第 4 表　年次別商業基礎指標

	従業者規模別月間販売額　(単位　千円)								
	1～4人			5～49人			50人以上		
	昭 29	昭 31	昭 33	昭 29	昭 31	昭 33	昭 29	昭 31	昭 33
全国	89,809,558	205,704,102	222,227,060	499,935,678	625,299,748	707,607,686	285,047,893	405,628,862	498,322,202
北海道	5,460,178	10,991,791	11,251,835	27,186,910	33,146,026	39,365,304	5,174,588	9,520,425	11,673,129

(注)「商業センサス」。
昭29．31．33年度版より作成。

あるいは企業の経営性格にあることである。

後述するように本道の卸売，小売業の経営指標は，全国平均よりは大幅に劣勢を示し，弱体であってこれが積極的な体質改善並びに経営の近代化を計らなければ，黒字ではあるが経営は不振であるという停滞の暗い影は容易にはらいのけることはできないであろう。

(1) Colin Clark : The Conditions of Economic Progress, 2nd ed., 1951, pp 395 pp 402.

(2) 池田善長「北海道開発における地域政策の展開」北海学園大学「経済論集」第9号 123頁～128頁

第二次産業の低位を指標で次のように指適している。

「北海道における第二次産業の就業人口は，21%で，（全国平均29%）うち石炭鉱業の労働人口12%，（本州1%～2%），本州の約半分が第二次産業に従事する労働人口の割合である。又本来の第二次産業の中心になる近代工業と名のつくべき金属，化学，機械工業の如くはわずかに18%（本州全体の平均約50%）本道の工業は殆んどが食料品，及び木製品等のいわば軽工業部門で工業の内部組織からみて極めて段階の低い状態にある。」

II　卸売，小売業の最近の推移

前節では，本道商業の卸売，小売部門を全国比との関連で概説したが，統計数字の上では，経済の成長と共に本道商業も年々全国商業と同様に発展の傾向にあることが看取された。しかしそうした動向を示しているのは卸売業の大部分と小売業中の大規模な一部（百貨店，並びに大型小売店といわれるスーパー・マーケット，スーパー・ストア，ＳＳＤＤＳ等）であって，圧倒的に多い小規模零細の小売業では，必ずしも感応的指標を示してはいない。流通機構の末端にある小売業者は，たえず独占的商業資本の進出と支配におびやかされ，また一方商業資本の独占的収奪に抗しようとする消費者側の運動の板ばさみにあって経済的にははなはだしく不安定な状態の下に追いやられているのが実情である。

さて，部門別に本道の卸売，小売業の動向を，昭和35年と37年対比の商店数，従業者数，年間販売額等の商業基礎指標からさぐってみたい[1]。

A 卸　売　業

第5表によると商店数は，昭和37年には261店増の9,450店（年2.5％）業種別には，（第6表）機械器具，食料品及び飲料，農畜産物，鉱物，金属

第5表　産業別商店数

	総数	卸売業	小売業	各種商品小売業	衣服身のまわり品小売業	飲食料品小売業	飲食店	自転車荷車小売業	家具建具什器小売業	その他の小売業
昭和33年	64,305	6,640	57,665	134	6,623	25,575	10,736	1,358	4,133	9,106
昭和35年	73,123	9,189	63,934	101	7,126	27,370	12,970	1,546	4,830	9,991
昭和37年	74,894	9,450	65,444	229	7,134	27,414	14,652	1,178	4,883	9,954
昭和33年対比	113.4	138.3	110.9	75.4	107.7	106.5	120.4	113.8	118.5	109.7
昭和35年対比 (33年，35年＝100.0％)	102.4	102.8	102.4	226.7	100.1	100.2	113.0	76.2	101.1	99.6

（注）「道商業センサス」による。

第6表　産業別卸売業商店数

	昭和37年商店数			昭和35年商店総数（構成比％）	増減率
	総数	市部	郡部		35年＝100.0％
総数	9,222(100.0)	7,178	2,044	8,703(100.0)	106.0
繊維品卸売業	166(1.8)	164	2	156(1.8)	106.4
衣服身のまわり品卸売業	602(6.5)	597	5	523(6.1)	114.0
農畜産物・水産物卸売業	1,215(13.1)	703	512	1,265(14.5)	96.0
食料・飲料卸売業	1,396(15.1)	160	236	1,420(16.3)	98.3
医薬品・化粧品卸売業	256(2.8)	247	9	242(2.8)	105.8
化学製品卸売業	236(2.6)	219	17	217(2.5)	108.7
鉱物・金属材料卸売業	989(10.7)	657	332	848(9.7)	116.6
機械器具卸売業	2,117(23.0)	1,604	513	1,542(17.7)	137.3
建築材料卸売業	811(8.8)	631	180	865(9.9)	93.8
家具・建具・什器卸売業	247(2.7)	234	13	275(3.2)	89.8
その他の卸売業	1,187(12.9)	962	225	1,345(15.5)	88.3

（注）「道商業センサス」による。

※ 1. 本表の卸売業には，仲立業の商店数を含まない。

2. （ ）内の数値は構成比（％）

第 7 表　卸売業商店数の主要市別占拠率

		総数	市部	郡部	8市計	札幌	旭川	小樽	函館	帯広	室蘭	釧路	北見
昭和35年	構成比	100.0	78.6	21.4	66.7	26.4	9.3	10.7	7.4	4.0	3.1	3.8	2.0
	商店数	8,703	6,839	1,864	5,798	2,296	810	933	646	345	271	327	170
昭和37年	構成比	100.0	77.8	222	65.7	25.4	10.7	8.7	8.3	3.9	3.3	3.3	2.1
	商店数	9,222	7,178	2,044	6,071	2,345	983	805	767	360	313	304	194

（注）「道商業センサス」による。

※　表中の数値には仲立業を含まない。

材料，建築材料，衣服身のまわり品等の商店数が全体の7割強を占め，前回比増では，衣服身のまわり品，鉱物，金属材料，機械器具等業種が目立ち，近年の本道開発計画の一貫が産業構造の近代化に集約されていることを考えるとき，今後ますます，生産財並びに消費財需要は増大していくであろう。

地域別分布状況では，（第7表）市部が全体の77.8%，郡部22.2%で，市部別には，札幌を筆頭に旭川，小樽，函館，帯広，室蘭，釧路，北見の順で，65.7%までが集中している。郡部における主要業種店では，本道の地域的特色を反映して，農畜産物，鉱物金属材料等，また機械器具業種も含め6割強を占め，他の卸売業種では，大体市部卸売市場の範囲内に従属している状況である。

経営組織別には，全体の8割が個人経営で，前回に比べて法人経営は，17%増で次第に法人経営の形態をとりつつあるが，わずかに2割の状態では，余りにも貧弱であるといわざるを得ない。また卸売業54.9%，小売業81.5%までが常用従業者を使用しない家族専従者による経営形態の零細小規模商店である。

第8表によると従業者数は，102,123人で前回より，19,576人（23.7%）増で，昭和31年調査時の52,005人の約2倍増となり殊に33年から35年にかけて33.4%と著しい増加傾向をみせている。市部，郡部別には，（第9表）市部で特に増加著しいのは，機械器具，繊維製品，鉱物金属材料等の業種，郡部では，機械器具，鉱物金属材料，化学製品，医薬品等業種で，市部で占め

第 8 表　卸売業産別従業者数

	昭和35年			昭和37年			増減率（35年＝100.0％）		
	総数	市部	郡部	総数	市部	郡部	総数	市部	郡部
卸売業	82,547	74,350	8,197	102,123	92,898	9,225	123.7	125.5	110.5
繊維品卸売業	1,797	1,766	31	2,473	2,471	2	137.6	139.9	64.5
衣服，身のまわり品卸売業	5,480	5,457	23	6,908	6,880	28	126.0	126.0	121.7
農畜産物，水産物卸売業	8,688	6,456	2,232	8,886	6,572	2,314	102.2	101.7	103.6
食料飲料卸売業	12,766	11,438	1,328	13,930	12,744	1,186	109.1	111.4	79.3
医薬品，化粧品卸売業	4,308	4,261	47	5,163	5,102	61	119.8	119.7	129.7
化学製品卸売業	1,805	1,745	60	2,178	2,098	80	120.6	120.2	133.3
鉱物，金属材料卸売業	8,541	7,483	1,058	11,160	9,452	1,708	130.6	126.3	161.4
機械器具卸売業	19,714	18,921	793	31,256	29,210	2,046	158.5	154.3	258.0
建築材料卸売業	6,823	5,768	1,055	6,980	6,209	771	102.3	107.6	73.0
家具，建具，什器卸売業	2,379	2,272	107	2,565	2,478	87	107.8	109.0	81.3
その他の卸売業	9,006	8,041	965	9,896	9,200	696	109.8	114.4	72.1
仲立業	1,240	742	498	728	482	246	58.7	64.9	49.3

（注）「道商業センサス」による。

第 9 表　卸売業従業者数の主要市別占拠率

		総数	市部	郡部	8市計	札幌	旭川	小樽	函館	室蘭	釧路	帯広	北見
構成比	昭和35年 実数	82,547	74,351	8,196	65,459	28,935	9,005	9,823	6,143	2,475	3,284	3,732	2,062
	昭和35年 ％	(100.0)	(90.1)	(9.9)	(79.3)	(35.1)	(10.9)	(11.9)	(7.4)	(3.0)	(4.0)	(4.5)	(2.5)
	昭和37年 実数	102,123	92,898	9,225	83,779	38,162	12,494	9,742	7,901	3,588	4,193	4,918	2,781
	昭和37年 ％	(100.0)	(91.0)	(9.0)	(82.0)	(37.5)	(12.2)	(9.5)	(7.7)	(3.5)	(4.1)	(4.8)	(2.7)

（注）「道商業センサス」による。

る割合は全体の約9割で更にこのうち8割までが，札幌，旭川，小樽，函館，帯広，釧路，室蘭，北見等の主要都市で占められている。

第10表によると年間販売額は，37年時には遂に1兆億円の増加をみせ，前回比，40.4%の増である。各業種，前回に引続き増加しているが，一方建築材料，農畜産物，水産物，化学製品等では若干伸び悩みがみられる。市部，

第 10 表　卸売業産業別年間販売額前回比数　（単位　万円）

	昭和35年	昭和37年	増減率 (35年＝100.0%)
卸売業	72,749,486 (100.0)	102,121,671 (100.0)	140.4
繊維品	1,207,247 (1.7)	2,395,445 (2.3)	198.4
衣服，身まわり品	2,982,987 (4.1)	4,420,735 (4.3)	148.2
農畜産物，水産物	14,889,217 (20.5)	19,483,130 (19.1)	130.9
食料，飲料	12,541,598 (17.2)	16,883,011 (16.5)	134.6
医薬品，化粧品	2,154,653 (3.0)	3,123,710 (3.1)	145.0
化学製品	1,439,078 (2.0)	2,434,449 (2.4)	169.2
鉱物，金属材料	10,886,186 (14.9)	14,215,047 (13.9)	130.6
機械器具	12,431,590 (17.1)	21,301,798 (20.9)	171.4
建築材料	6,110,132 (8.4)	9,452,462 (9.3)	154.7
家具，建具，什器	871,495 (1.2)	1,417,407 (1.4)	162.6
その他の卸売業	7,235,303 (9.9)	6,994,477 (6.8)	96.7

（注）「道商業センサス」による。

第 11 表　産業別販売額主要市別占拠率　（単位　万円）

		全道	市部	郡部	8市計	札幌	旭川
昭和35年	総数	(100.0) 103,817,529	(87.5) 90,866,586	(12.5) 12,950,943	(76.5) 77,446,385	(39.2) 40,529,976	(9.1) 9,469,835
	卸売業	(100.0) 72,780,198	(95.0) 69,130,435	(5.0) 3,649,763	(87.8) 63,932,584	(46.8) 34,113,533	(10.7) 7,769,925
	小売業	(100.0) 31,037,331	(70.0) 21,736,151	(30.0) 9,301,180	(50.0) 15,512,801	(20.7) 6,410,443	(5.5) 1,699,910
昭和37年	総数	(100.0) 143,867,817	(88.4) 127,124,993	(11.6) 16,742,824	(77.9) 112,164,599	(40.6) 58,494,880	(9.6) 13,815,775
	卸売業	(100.0) 102,121,671	(95.1) 97,106,201	(4.9) 5,015,470	(88.4) 90,291,455	(48.6) 49,728,545	(10.9) 11,103,447
	小売業	(100.0) 41,746,146	(71.9) 30,018,792	(28.1) 11,727,354	(52.3) 21,873,144	(21.0) 8,766,335	(6.5) 2,712,328

		小樽	函館	室蘭	釧路	帯広	北見
昭和35年	総数	(11.2) 11,580,100	(5.3) 5,604,795	(2.8) 2,958,608	(4.0) 4,145,372	(3.5) 3,671,684	(1.4) 1,491,015
	卸売業	(13.8) 10,078,820	(5.0) 3,630,286	(2.5) 1,789,213	(3.9) 2,838,499	(3.7) 2,703,573	(1.4) 1,008,735
	小売業	(4.8) 1,501,280	(6.3) 1,974,509	(3.8) 1,169,395	(4.2) 1,306,873	(3.1) 968,111	(1.6) 482,280
昭和37年	総数	(8.4) 12,024,168	(5.8) 8,348,373	(4.0) 5,770,039	(3.8) 5,497,942	(3.9) 5,611,991	(1.8) 2,601,431
	卸売業	(9.9) 10,135,197	(5.6) 5,674,900	(4.0) 4,055,890	(3.5) 3,531,058	(4.1) 4,219,374	(1.8) 1,843,044
	小売業	(4.5) 1,888,971	(6.4) 2,673,473	(4.1) 1,714,149	(4.7) 1,966,884	(3.3) 1,392,617	(1.8) 758,387

（注）「道商業センサス」による。

郡部別では（第11表）市部の88.4%，郡部11.6%で，産業別には，，卸売業が市部95.1%，郡部4.9%，小売業は，市部71.9%，郡部28.1%，いずれも市部に集中し，しかも市部の中で札幌のウエイトが26.1%と大きく，全道の¼強を占め，8市部別比率では，48.6%（前回46.9%）で，次いで旭川，小樽となっているが，いずれも前回を著しく下回っている。卸売業の取引活動は，市部において活発であり，市部中心に商品流通のパイプ・ライン・システムがみられるのが特徴である。

総じて卸売業には，前回に比して，増勢が見られた反面，昭和36年9月以降の景気過熱化現象から金融引締政策へと経済基調の転換が大きく行なわれたことによって，卸売，小売業の商状にも季節的にはかなりの調整策滲透があったことはいうまでもない[2)]。

B　小　売　業

第5表によると商店数は，65,444店で，前回の2.4%増で，各種商品，飲食店等の増加が著しい。市部，郡部別では，（第12表）市部が約6割で卸売業の7割強に比して小売業は，郡部に分散化している。しかし市部は前回に比して若干伸びを示しており，最近，人口の都市集中化が著しく，更に都市周辺農地が漸次宅地化され，消費者需要が拡大している事情によるものである。

第 12 表　産業別商店構成　(%)

	総数	売卸業	小売業	各種商品小売業	織物・衣服身のまわり品小売業	飲食料品小売業	飲食店	自転車荷車小売業	家具建具什器小売業	その他の小売業
昭和 33 年	100.0	10.3	89.7	0.1	10.3	39.8	16.7	2.2	6.3	14.3
昭和 35 年	100.0	12.6	87.4	0.1	9.7	37.4	17.8	2.1	6.6	13.7
昭和 37 年	100.0	12.6	87.4	0.3	9.5	36.6	19.6	1.6	6.5	13.3
市部	45,901 (61.3)	7,226 (76.5)	38,675 (59.1)	78 (34.1)	4,172 (58.5)	14,992 (54.7)	10,319 (70.4)	599 (50.4)	2,558 (52.4)	5,957 (59.8)
郡部	28,993 (38.7)	2,224 (23.5)	26,769 (40.9)	151 (65.9)	2,962 (41.5)	12,422 (45.3)	4,333 (29.6)	579 (49.6)	2,325 (47.6)	3,997 (40.2)

(注)　「道商業センサス」による。

第 13 表　産業別従業者数

	昭和35年	昭和37年	増減率 35年＝100.0％
総数	314,838	348,404	110.6
卸売業	82,547	102,123	123.7
小売業	232,291	246,281	106.0
各種商品小売	5,883	7,472	127.0
織物，衣服，身のまわり品	32,049	34,622	108.0
飲食料品	79,325	78,802	99.3
自転車，荷車	3,701	2,504	67.6
家具，建具，什器	17,809	19,889	111.6
その他の小売業	36,721	39,317	107.0

(注)　「道商業センサス」による。

第13表に示されているように従業者数は，前回に比して13,990人（6％）増である。内容的には，1人～2人の規模商店が37,291で56.5％と過半数を占め，次いで3人～4人15,889（24.3％），5人～9人8,768（13.3％），5人以下の商店が全体の8割をしめ，如何に小売業の常用労働雇傭が低いかがわかる。その形態は家族労働による「生業的」内容をもった小規模経営である。市部，郡部別には，市部69％，郡部31％で，郡部では，各種商品業種の店舗拡張，あるいは店舗の新設等による雇傭強化が目立ち前回の2倍増をみている。最近消費者の購買慣習の変化，殊にワンストップ・ショッピングの

要求に適合した店舗形態が，都市近郊周辺の消費者需要の伸びに支えられてあらわれている。今後，郡部のように地域的広がりをもつところは，旧来の単独小売業種的な経営方法では円滑な発展はとうてい望むことはできないであろう。

第14表で示されているように年間販売額は，前回に比して34.5%増で，飲食店を始め各種商品，衣服身のまわり品，家具建具，什器等業種の伸びが著しく，前述で指摘したように，金融引締めによるメーカー側及び卸売業者の景気予測の動きは，小売業の在庫調整の形となってあらわれ，季節的には商品の取扱高減少が見られた。市部，郡部別には，市部の71.9%，郡部の28.1%，特に各種商品小売（百貨店を含む）では，実に93.9%の高率を示している。従って本道においても大規模小売店と中・小規模小売店の格差がはなはだしくなってきている点を指適することができる。

第 14 表　産費別前回比較　　（単位　万円）

	昭和33年		昭和35年		昭和37年	
	販売額	%	販売額	%	販売額	%
総数	72,890,484	100.0	103,786,817	142.4	143,867,817	138.6
卸売業	48,546,714	100.0	72,749,486	149.8	102,121,671	140.4
（小売業計）	24,343,769	100.0	31,037,331	127.4	41,746,146	134.5
各種商品小売	1,317,039	100.0	1,800,708	136.7	2,861,434	158.9
衣服身のまわり品	4,228,783	100.0	5,134,112	121.4	7,018,851	136.7
飲食料品	11,062,881	100.0	13,020,324	117.7	16,591,746	127.4
飲食店	1,688,368	100.0	2,344,274	138.8	4,216,022	179.8
自転車・荷車	278,802	100.0	337,020	120.9	273,980	81.3
家具・建物・什器	1,766,885	100.0	3,323,963	188.1	4,200,417	126.4
その他の小売業	4,009,901	100.0	5,076,930	126.9	6,583,696	129.7

（注）「道商業センサス」による。

特に中・小規模小売店では，36年からの金融引締政策による景気変動の影響は，消費者側からの消費抑制による需要減退より，むしろ卸売業の景気動向に対処する反応の度合によって強く左右され，不安定な状態にさらされた

点が注目される。

(1) 北海道総務部統計課編，「北海道統計書」昭38．3
北海道統計協会編，「北海道統計」第188号，昭37．4
北海道総務部統計課編，「商業統計調査の概況」昭37．7
北海道商工部商政課編，「北海道商工要覧」昭38．3 各参照

(2) 札幌商工会議所調査課編，「昭和37年景気動向の実態調査」経済76号
次の諸点が指適されている。

(イ) 販売金額の面で37年の下半期に需要減退による減少業種が見られた。

(ロ) 商品在庫では，10月～12月期を除いては増加の傾向があった。

(ハ) 商品の仕入及び販売価格では騰貴現象がみられ，一般的に原料高の製品安の傾向があつて利益率を低めた。

(ニ) 採算及び資金繰状況では，業種によって規模の大きい卸売業に採算悪化の訴えが見られ，特に資金繰の面で影響が大であった。

(ホ) 仕入並びに販売の代金決済方法では，平常現金と手形の割合が五分五分であるのが，6割強は手形に依存し，手形サイトも卸売業では80日～90日となりサイト長期化の傾向が見られた。

III　卸売・小売業の経営基盤

外面的には，本道の卸売，小売業は，全国平均と同様に発展をみているが，内面的にあらわれた経営指標では，大幅に劣勢の状態にあり，経営基盤の脆弱性を指摘することができる。以下において全道的にみて多数業種企業態が集中していると考えられる札幌市の卸売，小売業の経営指標から本道の卸売，小売業の経営活動の状況を知ることができよう[1)]。

第15表及び第16表は共に企業内容を全国平均と比較したもので，それによると，売上高に対する純利益は，卸売業では，全国1.8％に対し1％，小売業では，全国4％に対し2％といずれも低く，売上高に対する総利益は，前者では，全国12.4％に対し9.5％で2割低く，後者では，全国23.7％に対し16.5％で3割程度低い。次に財務内容の主なものでは，流動比率が，卸売業で，全国124.2％に対し105.6％，1割5分，小売業で，全国157.3％に対し105.6％，3割5分といずれも低い状況である。それを裏付ける指標として，総資本対自己資本比率は，卸売業では，全国22％に対し14.1％と低く，

第 15 表　卸売業主要比率比較表　　札幌商工会議所

比率項目（調査対象数）	全国（690件）	札幌（168件）	比率項目（調査対象数）	全国	札幌
	%	%		%	%
総資本対営業利益率	7.2	4.4	当座比率	80.2	81.5
総資本回転率	3.3	2.7	自己資本対固定資産比率	70.9	102.5
売上高対営業利益率	2.6	1.6	受取勘定回転率	12.3	6.2
自己資本対純利益率	21.1	19.5	売上高対総利益率	12.4	9.5
総資本対純利益率	4.8	2.7	売上高対純利益率	1.8	1.9
総資本対自己資本比率	22.0	19.5	商品回転率	17.8	14.6
総資産対棚卸資産比率	25.9	14.1	売上総利益対営業費比率	78.1	91.8
流動比率	124.2	105.6			

（注）札幌における中小企業の経営指標に関する調査。

第 16 表　小売業主要比率比較表

比率項目（調査対象数）	全国（1,372件）	札幌（296件）	比率項目（調査対象数）	全国（1,372件）	札幌（296件）
	%	%		%	%
総資本対営業利益率	10.5	5.3	自己資本対固定資産比率	67.8	100.9
総資本回転率	2.7	2.0	売上高対総利益率	23.7	16.6
売上高対営業利益率	4.6	2.7	売上対純利益率	4.0	2.0
自己資本対純利益率	21.9	21.8	商品回転率	10.3	11.5
総資本対自己資本比率	43.6	16.4	売上総利益対営業費比率	81.1	83.7
流動比率	157.3	105.6	営業費比率	19.3	5.5
当座比率	63.8	78.2			

（注）上掲資料より所収。

小売業では，全国43.6%に対し16.4%ときわめて低い。このことは，そのまま内部蓄積の低位を物語っている（大規模経営を除いては）。売上高対営業費比率では，卸売業が全国10%に対し9.2%，小売業は全国19.3%に対し15.5%とそれぞれ低いにもかかわらず純利益が低いのは，自己資本過少による金融費用の負担加重である。また売上総利益に対して営業比率が高いのは，儲けが少ないのに経費が余計にかかるということで，主に，気象，地理，輸送等のハンディキヤップによる経費支出の増嵩に原因の一端はあるともいえよう。更に売上高に対する支払利息比率では，卸売業は，全国0.8%

に対し1.2％，小売業では全国0.8％に対し1.8％といずれも支払利息が大きな比重を占め，市銀または地銀への依存度に比して信用金庫へのそれが高く，しかも資金の外部調達の面で貸付条件その他から必ずしも有利な状況にあるわけでなく，更に高金利の金融業者からの借入等が原因となっている。特に小規模零細企業に著しくみられる現象である。反面また，企業主側にも充分に経営考慮を要する点がある。「被授信体制の不備」の改善は，単に帳簿の整備といった形式的なものではなく，計数配慮による事業計画，あるいは資金計画等であること。更にまた利用の少ない商工中金，中小企業金融公庫等の金融機関は，中小企業の組織化に金融的側面から協力すべきことは勿論のこと，中小企業の維持振興を本来の目的としている趣旨からすると，今後一段と積極的な利用が考えられてしかるべきであろう。これらの事情について，（札幌商工会議所調査課編，「小零細企業の資金借り入れに関する実態調査」昭和36，経済64号）資料より，今少し敷衍してみよう。(イ)企業主が資金を思うように借りられない事情では，「営業が小規模すぎるから」全体の半分で圧倒的に多く，次いで，「金融機関にあまり実績がないから」，「借り入れ条件がきびしすぎるから」，「適当な担保，保証人がないから」等の理由になっている。(ロ)融資制度の認識状況では，国民金融公庫，中小企業金融公庫及び商工中金等の国が実施している制度については，約9割でほとんど認識されているのに対し，道及び市が金融機関に資金を預託して実施している融資制度については，各4割程度で，「今後利用しようと思わない」の理由として，「手続が面倒だから」が最も多く，次いで「制度内容を余りよく知らない」，「融資条件（担保，保証人）がきびしいから」等を考えると，企業主側にも，身近かなところに，融資制度があることを知らざる消極さも，さることながら制度実施側に積極的な行政指導がなされてしかるべきであるし，今後十分に制度を認識させるための方法がとられなければならない[2)]。(ハ)担保の保有状況については，新規借り入れの場合，50万～100万円で約2割，まったく担保物件を保有していない14％も占め，如何に企業の資産価値が乏しいものであるかがうかがえる。以上のところで，本道の卸売，小売業の経営指標中，劣性因子と目されている「資金の外部調

達」の事情に言及を加えたが，金融機関からうける信用授与の形態が，企業経営の基盤を安定させるか否かの岐路を規定する要因ともなり得るものである。

(1) 札幌商工会議所調査課編，「札幌市における中小企業経営指標に関する実態調査」経済55号，昭35

(2) 札幌商工会議所調査課編，「小零細企業の資金借り入れ事情に関する実態調査」経済64号，昭36

融資制度について総括的に結論ずけた次の指摘は正当である。

(イ) 中小企業融資制度のうち，特に道または市において行なうものは単に追随して資金枠を増大することのみに止まらず，これが資金の活用を助成せしむる如く積極的な措置を講ずることが肝要である。

(ロ) それには，先ず制度を十分に周知徹底せしめること。

(ハ) 融資条件及び借入手続は，中小企業の実態に即応したものに改善する必要がある。

(ニ) 資金を金融機関に預託するだけの措置に止めず，利用状況の分析やその効果を把握するための諸調査を実施し，効率的な活用を図るべきである。

IV　卸売・小売部門に進出する道外商社

第Ⅲ節では，札幌市に本店をもつ地場卸売，小売業者の経営内容の指標をみたが，全国平均を下回り，如何に経営基盤が弱体であるかを知った。本節では，特に近年著しく進出してきている道外商社の活動状況を，道内で最も市場占拠率の高い札幌市の実態調査の資料[1]より最近の動向を知ることにしたい。

本道の商業が近年，全国的傾向に近づきつつあるのは道外資本による製品の販売分野が道内に年々拡張され，積極的に市場開拓意欲を燃やしていることに帰因している。従って今後の進出がますます激しくなれば，地場資本経営による企業の進展しうる余地は縮小されていくことは明かである。しかるに劣弱な地場資本のみをもってしては，本道の発展を支えるには余りにも弱体である。本来地場資本は，道外製品の道内市場での販売促進を通じて発展をとげてきただけに問題は深刻である。

さて札幌市に卸売・小売業種の支店もしくは出張所をおいている道外商社

のうち，1,537社について調査したところによると，(イ)本店所在地域別には，東京が5割強の過半数を占め次いで道内他地域，大阪となって，特に近年大阪の進出がめざましく，北海道市場への販路拡張意欲が旺盛である。(ロ)業種別には，(第17表) 建設業を筆頭に，機械器具，鉄鋼，金属製品，電気機械器具，精密機械，輸送機械，化学，石油等全体の約48.6%を占め，本道開発の進展に伴う関連産業の進出増勢が特に著しい。(ハ)資本金別には，1億円以上が4割で，大規模企業の進出である。(ニ)仕入，販売状況は，道内販売は年額5千億円程度と推計されている。殊に，販売網の拡張方針として,「大口消費者を中心に拡張する」が著しく，「特約店または代理店を増加する」が漸増している事実は，明かに販売の「系列化」が積極的に行なわれること

第 17 表　業 種 別 企 業 数

札幌商工会議所調査課

区別＼業種別		食料品	繊維	衣服及び身廻品	木材及び木製品	家具及び装備品	紙書籍教材文具	出版印刷	化学	石油及び石炭製品	ゴム製品	皮革及び同製品	窯業及び土石品	鉱業	鉄鋼、金属製品
昭和35年	企業数	91	34	35	42	4	49	31	122	35	19	7	28	21	91
	比率(%)	6.8	2.6	2.6	3.2	0.3	3.7	2.3	9.2	2.6	1.4	0.5	2.1	1.6	6.8
昭和36年	企業数	114	39	51	46	2	51	36	148	42	23	12	28	24	111
	比率(%)	7.4	2.5	3.3	3.0	0.1	3.3	2.4	9.6	2.7	1.5	0.8	1.8	1.6	7.2

区別＼業種別		機械器具	電気機械器具	輸送機械	精密機械	建設業	不動産保険業	倉庫・貸ビル・運輸業	雑貨	及び用品楽器身廻装具カメラ	サービス業	その他	合計
昭和35年	企業数	129	79	34	65	144	101	32	21	42	53	23	1,332
	比率(%)	9.7	5.9	2.6	4.9	10.8	7.6	2.4	1.6	3.2	4.0	1.8	100.0
昭和36年	企業数	153	88	42	70	164	102	43	24	42	61	15	1,537
	比率(%)	10.0	5.7	2.7	4.6	10.7	6.6	2.8	1.6	2.7	4.0	1.0	100.0

(注)　札幌における支店，出張所等実態調査。

を示唆している。流通革命下において特徴的なメーカーから直接消費者への販売ポイントが，本道にも緩急変速，滲透している実情である。一方道内からの仕入は，販売額のわずか5分の1にすぎない状況で製品の仕入先は，道外，道内商社共に道外に依存しているが，かえりみるに，地場製品の販路の拡張は地場資本によって，完全に掌握されることが望まれる。(ホ)将来の本道の市場性について，約6割強，市場の将来性に多くの望みを託し，「将来事業を拡張する」7割弱，各企業とも「北海道市場」を如何に有望視し，期待をかけているかがわかる。

かかる道外資本進出の背景には，次の優性因子の可能性と，資本進出の必然性とを包蔵し，(イ)第2期本道開発計画で昭和45年には，人口約100万人増，生産所得3.2倍，卸売，小売の販売高は3.17倍の2兆32億円となり将来有望な市場となる点が見込まれている。(ロ)本州大都市周辺部の販売競争が頂点に達し，販路開拓の新しい架設が焦眉の急となってきている。(ハ)従来からの開発事業で，道路，鉄道，港湾等，産業活動の基盤がかなり整備され，かつ都市周辺の消費経済単位が著しく充実してきている。これによって投下資本の効率的運用が期待できる。等の事由に多くの期待がかけられているといえる。

(1) 札幌商工会議所調査課編，「札幌市における支店，出張所等実態調査」経済52号，昭35．1.～5.
「札幌市内における支店，出張所等に関する実態調査」経済65号，昭36.11.～37.1.

V　本道商業の問題点

逐年，個人消費需要の増大と産業の発展によって，商店数，従業者数，年間販売額，所得額等に量的発展が見られるが，産業構造の立ちおくれ，あるいは域外依存度の高率等の本道経済の後進性は，商業の面に，

(イ)　消費市場の分散による商店密度の低位[1)]

(ロ)　都市と郡部との不均衡，市部への集中

(ハ)　資本蓄積の劣位

(二)　流通機構の未発達

等の形であらわれ，以下にそれらによこたわる若干の問題点を指適してみたい[2]。

(1)　企業内部の経営問題

（a）　自己資本の劣勢

前述したように，自己資本比率は全国水準をかなり下回っている。経営活動における外部借入の依存度が高いことを示し，従って金利負担の増嵩は収益性の低下をもたらす原因ともなっている。

（b）　流動比率の低位と資金繰の困難性

資本の固定性は，流動資産にまで影響を及ぼし運転資金の不足を招来する。また商品在庫率の高率[3]，商品回転率の低下[4]は収益率を悪化させる。従って景気変動に適応能力を欠く小規模小売業が直面する最大の課題である。特に本道の企業経営基盤の脆弱性としてあげられるこれら問題点は，更に次の諸点の分析の上に解決の方法を見出さなければならない。

即ち，経営合理化による収益性の引上げ，営業経費の適正支出等の財務管理面から，企業内部利益の蓄積を積極的に推進する方途を検討することである。

（c）　金融の不円滑化

経営形態から来る対外的信用力の弱体，また自己資本の不足，更には経営面の不安定性等の主要な要因は，金融の不円滑化に帰因するものである。

（i）　道内資金の道外流出

(ii)　高金利による支払利息の負担

(iii)　信用取引活動の未発達

(iv)　融資条件の制約

（v）　依存度の高い政府金融機関の貸出資金枠の統制

等の問題点を包蔵し，卸売，小売業にとっては，金利は重大な関心事であり，低金利は，経営理念の基本的な要求となっている。

(2)　地場卸売機能の弱体

本道の消費市場の特性から集約的な商業の取引活動が困難である状況は，卸売業の立ちおくれを余儀なくせしめた。直面する課題には，

(イ) 経営能力の充実強化

(ロ) 大企業への従属化意識の排除

(ハ) 自己資本の不足補塡

(ニ) マーケテイング・コストの削減

(ホ) 経営者と従業員との人の和，信頼に基づく人間関係の確立

等の諸方策の推進を積極化し，また道内地域の中心都市に問屋街を形成し，かつ組織化による共同事業の実施等による地場卸売商業の発展をすすめる必要があろう。更には，本道の地場商業経営の近代化の「推進役」としてまた，努力目標設定の「助言者役」としての企業コンサルタントの拡充強化を図らなければならない。

いうまでもなく，企業は，仕入，販売，労務，財務等の種々の機能が有機的に結合し総合的に活動して始めて運営が成立するものである。従って一つの部門に欠陥が生ずれば運用の円滑をかき経営成果はとうてい望むべくもなくなる。ここに企業経営全般にわたっての総合的考察が必要とされ，企業コンサルテーションの存在理由が生ずる。経営活動の目的は，最大の収益の追求それ自体にあるのではない。

企業体の円滑な発展の均衡を将来に確保するところに企業経営の本来の目的があると考える。そこに長期経営計画の存在意義もまた存するといえよう。

(3) 機関商業施設の不足

運輸，通信，倉庫等の諸施設の整備拡充の成否は，地域内流通の円滑化，地域格差是正を大きく左右するものである。殊に本道は，製品原産地より遠隔の地にあり，消費市場の分散性によって，必然的に輸送の問題がたえずつきまとい，商品の保管機能として重要な役割を果している倉庫の不足も輸送に関連して商品の円滑な流通を阻んでいる。

(1) 北海道総合開発企画部調査によると，本道の商店の密度は，1平方粁当り0.7店

（全国3.9店），人口1,000人当り10.7店，（全国15.6店）で，全国に比率して低位である。

(2) 北海道開発協会編，「第2期北海道総合開発計画」第4章，第1節，189頁～206頁参照。

(3) 上掲機関調査によれば，本道の商品回転率は11.54（全国15.54回）で，低位を示している。回転率＝$\frac{\text{年間商品販売額}}{\text{商品手持額}}$

(4) 在庫率は，本道99.4%に対し全国79%で高率を示している。

在庫率＝$\frac{\text{商品手持額}}{\text{月間商品販売額}}$（企画部調査による）。

む　す　び

以上本道商業に占める卸売，小売業の動向について基礎指標並びに実態調査の資料を中心に考察を加えてきたが，最後に巨視的観点から論点を整理して結びとしたい。

本道商業の構成は，まだ卸売部門に低く，小売部門に高い。近年逐次，一般商品の卸売業の拡張傾向が見られているが，小売偏重の流通機構の未発達という状況を認めざるを得ない。列に卸売業の発展がたちおくれた理由として，本道に特有な気象的，地理的な悪条件が流通機構の整備を困難にしている事実はこれを無視することはできない。しかし全面的にこのことが一般に指摘されているように，経営収益率の低下，及び内部資本蓄積の低位を傾向的に持つとする見解は容易に認めることはできない。地域的不調和それ自体は，生産者と消費者とが別個の独立した主体であることの事実から必然的に生じてくることなのであって，両者の不調和をかもし出す時間上の不一致，あるいは自然的条件の優劣の存在は，両者の不調和を調整させようとする適合作用の要請となってあらわれ，商業の機能はまさにこのところに存在理由[1]があると考える。

このような認識に立つ限り，本道商業の質的発展を低下させている要因は，きわめて経営的な観点に向けられることになる。

第一に，本道商業の企業経営のあり方に問題はないか。経営組織面で従来から自然に慣習化されてきた経営者オンリーの天下り組織がドミナントであ

る。そこでは，業務の合理的分担がなされていない。経営活動の範囲が拡大するにつれて業務の内容と規模による分限組織の確立が要請される。特に重要視されている雇傭問題の基本的要諦は，企業内部における円満な人間関係の形成と，経営者と従業員相互間の信頼と協調を深めることであらねばならない。その意味においても，卸売，小売業の福利厚生の改善，あるいは設定は，企業内部における従業員の意思の伝達，経営者と従業員間の協力体制の確立，賃金等と共に従業員のモラールを高めるための重要な役割を果すものである。

第二に，大量販売時代に即応した販売管理組織が未発達である。経営者は企業経営活動における「管理」,「統制」等の計数的把握，同時にその評価を各管理部門，各従業員まで滲透させているだろうか。も早や「勘」と「経験」の時代ではない。マーケテイングの機能を充分に備え，流通革命に焦点を合わせた新しい経営に脱皮していかねばならない。「マーケテイングの理念に基いて商品の流通を考えるとき，消費者に対して求めているものを，いかに安く，しかも満足した状態で供給するか，どのようにサービスするかといった点にあるとすれば，それぞれの段階におけるマーケテイングの拠点は必要になる[2)]。」従ってメーカー，卸売，小売の流通段階における取引関係の中で，ただ商品の取次販売にのみ専念することであっては早晩，流通経路からボイコットをくらうことは明かである。

また，小売業の現状には，小売店が個々の力をもってしては，容易に解決できない難問が横わっている。大資本による百貨店，並びに大型小売店であるＳＳＤＤＳ，スーパーマーケット，スーパーストアー等，更には消費生活協同組合の攻勢にゆさぶられながら，経営の効率化，あるいは販売の促進を計っていかねばならない。行動意欲の積極化は小売業独自の発展の基盤を形成する上にきわめて大きな支えとなるであろう。

第三に，非生産的消費者とを結びつけている限りでの本道商業には自ずと限界がある。

本道商業が道外製品の販売市場を道内に媒介する限りでの流通過程に発展

の比重が大きかった点を認めざるを得ない[3]。北海道商業，本来の使命は，地域社会における物的生産部門の生産性をたかめ，これら諸部門の資本の活動を助長する方向に，商業の発展を指向することであると考えている。

(1) 大泉行雄著，「新商業論」48頁～54頁
(2) 三上富三郎編，「販売革命」79頁～84頁
(3) 北海道産業調査協会編，「北海道産業構造の分析」116頁