

21世紀の物流展望

宇野政雄*

「21世紀の物流展望」に当っては、マクロ、ミクロ両面からみて、その統合の視点が要請される。マクロ面からは、生産同様に物流のオートメーション化の方向が指向されることで、経済的効率性の追求に答えるであろうし、ミクロ面からは、企業の経営戦略の中核課題として物流管理がクローズアップされることであろう。が、それに加えて政府などの物流政策、とくに物流の基盤整備などの社会システム構築が各省庁の連動の上に確立されねばならないと言えよう。

Physical Distribution in Near Future-Macro and Micro Approach

Masao UNO*

Regarding the prospect of physical distribution in the next century, it is necessary that we look at both macro and micro approaches. In macro approach, economical efficiency will be pursued with the development of automation in the physical distribution as well as in the producing, while in micro approach, the control of physical distribution will be greatly emphasized as one of the central issues in the economical strategy of each corporation. In addition to those, it may be necessary for the government concerning to establish a policy for physical distribution, especially the structure of the social system for the basic organization of physical distribution, based on the intercommunication between ministers.

1. マクロアプローチとミクロアプローチの関連

「21世紀の物流」をどうみるかということだが、この場合、その前提として物流についてここでとりあげる範囲を申し上げておきたい。ここでは、生産と消費をむすぶ流通の一環として物の物理的移動にかかわる領域を物流と考えて論ずることにするが、英語で言えばPhysical Distributionと言われるものに相当する。参考までに中国で物流といえば、生産と消費をむすぶ流通そのものを指していると言われたことがある。日本の場合は、通常、流通を二つにわけて既述のように物理的移動にかかわるものを物流ないし物的流通とよび、それに対して非物理的移動(Non-Physical Distribution)は商流ないし商的流通、さらには取引流通とよんでいる領域がある。実は10年前のことだが、筆者が理事長をしている日

本物流管理協議会の数人のメンバーが私を含めて中国政府の招きで講演に行ったことがあるが、われわれは、当然のことのように物理的移動にかかわることを申し述べようとしたら、相手側からは商流の仕組みについても当然お話がきけるとっておるということで、急いで内容をふくらませて日本の流通一般について説明したことがあることを思い出した。つまり、物流なる言葉も国によって相違があると申し上げたい。それはともかくとして、既述のように、日本では生産と消費をむすぶ流通には物流と商流が考えられ、政府機関の所管事項で言えば、前者は運輸省が、そして後者は通産省(厳密には農林水産省やその他関係する機関がある)が世話をしていると考えられている。たとえばトラック事業者などの業界のことは前者で、百貨店、スーパー、卸問屋といった事業者の業界については後者が面倒をみていると言えるかも知れない。ここでは商流でいうよりも物流をとりあげるということだが、21世紀の展望ということになると、まず、流通そのものについてふれておきたい。というのは、商流関係者が、物流に、

* 早稲田大学商学部教授
Professor, Dept. of Commerce,
Waseda University
原稿受理 1989年3月14日

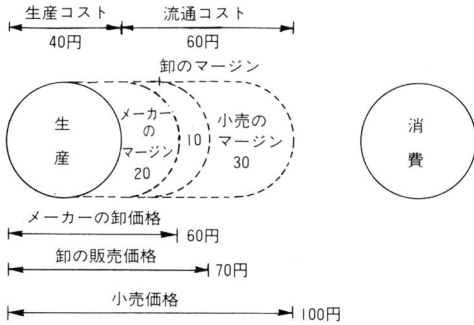


Fig. 1 流通コストの概念

また物流関係者が商流に参入することで、両者の領域は、かなりワクがはずされてゆく方向にあるとみられるからである。既に、このきざしがかなりみられてきているが、これから21世紀にかけて、その速度が一層スピードを上げて進むとみてよいからである。Fig. 1 にみるように、かりに消費者が100円で購入した製品があるとする。それを生産するのに工場で40円コストがかかったとする。そうすると、消費者が支払った100円から生産コスト40円を差引いた60円が流通コストということになる。この場合メーカーが40円の生産コストに20円のマーゼンをかけて60円で卸に販売したとする。それに卸で10円のマーゼンを加えて70円で小売に販売した。さらに、小売が30円のマーゼンを加えて100円で消費者に売るとしてみよう。この場合に、気をつけなければならないのは、メーカーと消費者をむすんでいるのは、卸と小売の商業者であるから、社会的には、既述のように流通にかかるコストは60円だとしても、商業者にかかわるコストは卸の10円と小売の30円の計40円ということになる。つまり、メーカーは生産を事とするだけでなく、20円のマーゼンをとって、広告とかセールスマン、さらには卸への配送といった物流にも関係しているわけで、その意味では、生産と消費をむすぶのが流通であり、メーカーと消費者をむすんでいるのは商業だということを銘記しておきたい。実は、このFig. 1 は生産されてから、消費するところに至るまで商取引にかかわる、商流関連をとりあげたことになるが、当然、このような商流のほか、生産工場から卸、そして小売、さらには消費者に至るまでの物理的移動にかかわる物流活動が社会的に行われていることは言うまでもない。

ところで、このような商流、物流を含めた流通は、筆者が学生時代、それは50年近く前のことだが、当時、アメリカではマーケティング(Marketing)とよ

び、イギリスではディストリビューション (Distribution) とよぶのだと教えられたことがある。商業がアメリカでもイギリスでもCommerceとよばれていることは50年前もいまもかわらないが、いずれにせよ、ここでは、流通のなかの物理的移動を検討することが主眼だということになるが、既述のように、それは、商流とのかかわりを無視してはその展望を語るができないし、もう一つ、忘れてはならないのは、生産から消費に至る方向の流通だけではなく、逆の流通、つまり、消費したものがもう一度生産にもどってゆくことの流通についても真剣に考えないと、世の中の流通問題の真の解決にならないということである。今日、地球資源の有限性を考えると、再利用のための研究が考えられねばならないし、また、工場などで消費した産業廃棄物とか家庭からでるゴミを、上述のようにいかに資源化するかだけでなく、どこに処理場を確保するのか、しかも、それをだれがやるのか、政府、地方公共団体でやらねばならないとする領域と再資源化を営利企業がとりあげる場合とか、廃棄物流通にかかわる問題は、かなり難問題として解決がせまられている。しかも、そこに使われている廃棄物のなかには環境をこわすものもあるから、あらかじめメーカーにおいてその対策を考えながら生産をするようにせよ、といった議論がおそらく21世紀の流通問題としてクローズアップされることを忘れてはならない。つまり、流通を、生産から消費への一方的な流し方の問題としてみるのではなく、逆の流通をも配慮する円周的なとらえ方が政府や地方公共団体、そして企業、家庭において、それぞれ検討されねばならないということで、21世紀の流通展望は、その意味で、かなり広汎な領域を包含していることを銘記しておきたい。が、ここでは、一応生産から消費への流通、しかも、その物理的移動にかかわる物流展望をこれから論ずることにするが、そのことは、既述のような広義の流通の一環であることを忘れてはならないという前提にたっていることを再度申し上げて話をさきすすめたい。

物流展望にあたっては、その視点としてマクロとミクロの側面があることをつぎに申し上げたい。前者は社会的側面からのとらえ方であり、後者は、経営的側面からのアプローチだが、要は、マクロとミクロのアプローチを統合した視点がこれからとくに必要だと申し上げたい。生産から消費に至る、両者をむすぶものが流通だとして、いままで論じてきたのはマクロの視点からだったといってよい。生産か

ら消費へ物が流れるのは、そこにどのような社会的機能があり、しかも、それを遂行する諸機関があってこれが遂行されているのかとする説明は昔からなされてきたとおりである。つまり、生産と消費を同じ人間が行う場合は、流通は社会としては必要としない。両者がへだたるから、むすぶ活動が社会として必要としているのであって、両者の場所、時間的へだたりにむすぶものが必要とされる。このような物理的移動にかかわる活動が物流と呼ばれることは説明するまでもない。生産と消費の人的へだたりにむすぶものとして、今日では一般的に売買活動が見られるわけで、一例をあげれば、農家は、自分の家で食べる米は自家保管するかも知れないが、あとは売ってしまいたい。それに対し、都会に住むわれわれは、そのような米を買って消費したい。つまり、生産と消費の間に人的へだたりがあり、それをむすぶものとして、売買活動がある。これが商流であり、その遂行機関として、卸、小売の業者が存在していることも説明するまでもないことであろう。社会的視点から見れば物流機能や商流機能があり、しかも、それを専門に遂行する機関として存在しているのが前者については運送会社や倉庫会社であり、後者については業者があったということである。過去においては、これら社会的機能を専門に遂行する者に任せておくことが、流通の社会的効率を上げる近道だと考えられたことがあるが、現在はそうではないし、また21世紀にかけては、もっと、このことがはっきりとしてくると見てよいのではないか。たとえば、商流のうちの卸機能を遂行するのが卸商ということは、自明のことだが、そのことから卸商に卸機能をまかせておけば社会的効率が実現できるとみるのは不十分な見方だといわざるを得ない。メーカーがそれを遂行して上手にやれるとあれば、それをやっていけないという理由はないし、小売店がグループになって卸機関を持つことで、上手にやればやっていけないということにはならない。さらには、消費者が生協という名において、小売機関を持って悪いという理由もない。つまり、卸機能一つをとっても、専門卸商のほかにメーカーの卸会社の兼営、小売の共同仕入機関の設置、生協による卸機関の経営といった四つのタイプが考えられるわけで、そこに、それぞれの間に多元的競争が展開されることで、流通の経済的効率性は実現されてゆくとみななければならない。そのことは、物流に関しても同様のことがいえるわけで、輸送・保管の事業者に一任

するだけでなく、荷主メーカーや消費者が自家輸送とか自家保管することがあってよいわけである。要は、社会的な流通機能をいかに個別経営の立場で上手に遂行しうかのマイクロ面からの流通の円滑管理の研究が関係者において展開されねばならない。つまり、マクロ面から見た流通の社会的役割を前提としながら、マイクロ面からは、その円滑管理の手法の開発が一層求められてゆくことが要請される。マクロ面からみれば、生産のプロセスにおいて日本の自動車産業に見られるように、生産の組み立てラインにおいては、生産の効率化を実現させるためにジャストインタイムの、かんぱん方式が成功を収めているが、それと同様のことが流通においてもあつてしかるべきで、そこに関係者が気付いて、最近では無在庫経営に近いかたちでの物流革新が見られてきた。つまり、生産のオートメーション化に対応して、流通、とくに物流のオートメーション化の方向が、これから一層拍車を加えてゆくことが想像される。つまり、生産の生産性向上のテンポと流通の生産性向上のテンポが同じ場合に、その社会における産業構造は、効率がよいとみてよいが、過去においては、前者のそれが目立って見られたのに対し、後者のそれはかならずしも十分でないとするのが、大方の見方だが、これから21世紀にかけて、マクロ面からみた場合には、生産、流通の両者の間に同じ歩調がみられてくるとみるべきだし、そのために、マイクロ面からみれば、企業の経営戦略として、流通革新が求められる、しかもそれが物流革新という方向での展開がみられてゆくとみてよいであろう。

2. 物流におけるオートメーション化の進展

生産と消費をむすぶ流通をアメリカではマーケティングとよぶと前章で説明したが、このマーケティングなる言葉は、現在、日本では、流通というよりも営業とか販売にかかわるものとして把握されているのが普通であろう。50年前には、アメリカでも日本でもマクロ面からマーケティングをとらえることが主流であったのに対し、過去35年前位からマイクロ面からマーケティングをとらえようとするのがクローズアップされてきた。具体的にはマーケティング・マネジメントの研究と実践の展開を個別企業は経営戦略のテーマとして取りあげて今日に至ったということである。つまり、一昔前の50年前には生産から消費に至るまでの流通には前章で見たとおりマクロ面からみた社会的機能として流通や物流機能

があり、そこには、専門の遂行機関が存在するといった説明がみられたのに対し、35年前位から、その流通を円滑にするために何が求められるかということで、そこに流通機能の遂行機関のうちに、流通機能の高度化実現のための多元的競争が展開されるべきだとする考え方と、それを前提としてミクロ面からの流通の円滑管理研究が個別企業の立場から取り上げられてきたということである。前者の立場は、今日、ようやく政府の立場で言えば規制緩和の方向として検討されてきたことで、具体的には商流関連では、大店法(=大規模小売店規制法)の問題、物流に関してはトラック事業などの規制のみなおしなどがそのあらわれとみてよいであろう。個別企業の立場で言えば、このような多元的競争に打勝って、その存続発展を図るためのマーケティング・マネジメント研究がこれから一層促進されると見るわけだが、この場合のマーケティング・マネジメントというのは、単に営業とか販売という狭義のことではない。メーカーで言えば生産したものを卸小売に販売するためにとる方策はセールスである。それに対し生産と消費をむすぶ流通を一つのシステムとみて、たとえば、卸、小売にうまく流通させるだけでなく、これら卸、小売がさらに消費者の方へうまく流せるためのリテールサポートシステムの積極的展開、また、その前の問題として、製品自体が卸、小売の取扱い機関に歓迎されるようにするだけでなく、末端の消費者に受け入れられるための研究として市場調査や製品計画を検討するといった、幅広い研究を通じて、流通の円滑化を実現してゆく、それが消費者によるこぼれ、しかも、卸、小売にも受け入れられるといった方向でのマーケティング・マネジメント研究がその内容とされてきたということである。具体的には、つぎのようなマーケティングのABC+Dが流通の円滑化として要請されるということで、後述するように、そのなかでもD、これは物流のことだが、その革新がこれから一層重視されて

くるとみてよい。

Fig. 2にみるように、製品を顧客に売り込もうとするのがセールス活動だが、その実現のためには一方的に売りまくればよいのではない。それ以前に、顧客に歓迎されるものは何かの製品計画の研究が必要とされる。それが検討されたならば、次にどのようにつくるかの生産計画が検討される。前者は、英語で言えば、product planningであり、後者はproduction planningとよばれるものであって、その混同があってはならない。このような製品計画、生産計画に沿って具体的に生産がなされたならば、次にセールス活動の順番になるのだが、そこで事終わりとしてはまずいわけで、セールス後の面倒を見るアフターサービスが配慮されねばならないことは言うまでもない。このように一方的に売り手側から見て売り込もうとするのではなく、顧客の立場にたつて、製品計画からはじめて、アフターサービスに至る円周的なとらえ方、それがマーケティング・マネジメントの基本的考え方であって、企業のマーケティング・マネジメント管理は、このような顧客思考にたっているといえる、ということはセールス後のアフター(頭文字A)サービスに対し、製品計画は、どのような製品を取りあげたならば歓迎されるかという、セールス前のピフォー(頭文字B)サービスというとらえ方が求められよう。つまり、企業のマーケティング活動とは、セールス前と後(つまりAB)にどのようなサービスをプラスするかが問題とされねばならないということである。このようなAとBのサービスを製品に付与することを通して、顧客によるこぼれることが必要で、しかも、このようなAとBのサービスがいかに競争相手よりも大きいかを伝達するコミュニケーション(頭文字C)としてセールス活動があるとみるのがマーケティングの見方である。ところで、このマーケティングのABCは、実のところ需要喚起策であって、ほしくさせるまでの研究と実践である。それをタイミングよくほしいときに、ほしい場所で利用可能にして、需要満足をもたらすためには、在庫の品切れがあってはならない。つまり、物流管理(フィジカル・ディストリビューション、頭文字D)の完ぺきを期することが要請される。ということは、企業にとって物流管理は、第一に顧客満足という顧客サービスの解決の問題だということである。しかも、これらABC+Dを上手に管理することで、顧客に歓迎されながら、しかも自分たちが発展しうる利潤(profit、頭

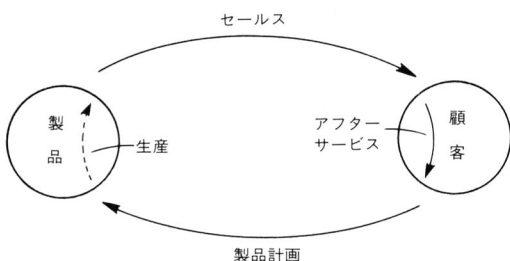


Fig. 2 マーケティングとセールスの関連

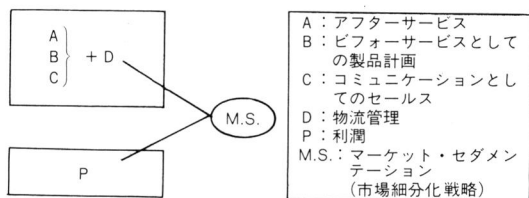


Fig. 3 マーケティング管理の概念図

文字P)をあげて、売買両者がともによこべることを考えようというのがマーケティング管理だといってよい。つまり、Fig. 3にみるマーケティングのABCは商流管理であり、Dは物流管理を意味しているが、この場合ABCを上手に展開することで一億円売り上げ増加がみられても、企業にとって、利潤は200万円程度かも知れない。ところが物流管理によって1億円物流コストが低減されれば、1億円そのものが利潤になるわけで、物流のコストダウンは利潤の宝庫だといわれて経営者に関心を持たれて今日に至っている。そこで物流管理がマーケティング管理の一環であることを考えると、第1に顧客サービスの問題であり、しかも第2に利潤源だということで両者の総合を研究せねばならない。その場合に前者の役割を忘れてはならないということである。このようなマーケティングの構成内容のABC+DとPの両者の橋渡しとしては、企業として、その前提にどのような顧客層の需要にこたえようとするかの市場細分化戦略が検討されねばならないことは言うまでもない。マイクロ面から見たマーケティング研究では、以上のようにあくまでも、マクロ面から見た流通の円滑化を実現することを念頭に置きながらマーケティング・マネージメントを展開することが必要だといえよう。若干補足的な説明を付け加えるならば、メーカーからみての直接の顧客は卸、小売店かも知れないが、彼等がうまく売れるようにしてあげようとするリテールサポートの支援システムの構築は、さきほどのマイクロマーケティング研究でいえば、セールス後のアフターサービスと理解していただくことで、メーカーのマーケティング・マネージメントとしては、生産と消費をむすぶ流通の円滑化を前提にして考えなければならないことがわかりただけかと思っただけで、念のため申し添える次第である。

ところで、前章でも述べたことだが、生産のオートメーション化というが、その効率を上げるために自動車の組立てラインに見られるように、部品を現場に多く持つことなく、かんばん方式で必要な時に

必要な量が作業者の手元に届くことが望ましいとするのがジャストインタイムの考え方が、それは生産の1企業内の生産部門だけなら容易にできて、流通部門では、あまりにも多くの関係者がいるから難しいと考えるものが従来は多かったのに対し、今日では、コンビニエンスストアが先鞭を付けたが、その日の売りきりもののおにぎりとかサンドイッチが3個とか4個とか、多品種少量の品揃えを可能にして、在庫量の極度の縮小を図ることができたのは、やはり、生産のジャストインタイムと同様に、関係業者とのチームワークによって流通のオートメ化実現がみられていることであって、それを可能にしたのはPOSシステムEOSシステムなどの情報機器の活用によることが大きい。つまり、情報武装を可能にした技術革新がその基盤にあることを銘記せねばならない。従来、量販店においては、平均的在庫量は1ヵ月分を必要とすることが常識とされたのに対し、先進企業では、それを半分にすることで、在庫資金を大幅に節減することができたとか、また、毎日、毎日、24時間以内に配達せねばならないものと、1週に1日で良いものを仕分けすることで、商品の配送センターを再配置する、つまり、頻繁に届けるものは小売店の近くに流通センターを置き、1週に1日届ければ良いものは従来通りの配送センターで保管するというので、そのため、物流設備に何十億、何百億円を投資することでかえって、従来の物流コストを大幅に節減したということも聞いている。従来は、販売に当る商流センターとも言うべき販売会社とか卸商に物流をまかせていたものから、商流との分離をはかり、さらに、物流センターを上述のように再配置することによって、販売会社や卸商の商流関係者は販売に専念して、他方物流の効率化は、上述のように画期的革新を行って、その徹底を図るといったことが実現をみているが、おそらく、これから21世紀にむけて、このような物流における変革はますます強まるとみてよいであろう。

3. 消費構造の変化と商流そして物流構造の変革

高度成長時代においては、大量生産、大量販売、大量物流、そして大量消費といった方式が支配的であったが、現在、そして、これからは多品種少量生産時代に入り、しかも、単品の大量販売でなく、多品種少量の組合せ販売、物流も記述のように、同様の方向にあり、しかも大量消費ではなく、多品種少量消費といった、個性化時代に入ってきている。こ

の傾向はますます強まりこそすれ、弱まる方向にはない。このことは何を意味しているかといえば、これからの物流を変革させる要因は、帰るところ消費様式の変容傾向にかかわっているとみなければならない。消費あつての生産であるし、流通であることを考えると、21世紀にむける消費のあり方をその前提として考えなければならない。

ここでは、個人消費の変化に限定してふれてみたい。戦前の昭和10年前後の消費生活に戻ることができたのは、戦後の昭和30年頃である。昭和31年の経済白書が「もはや戦後ではない」と述べたのは有名な話だが、確かに終戦前後の昭和20年頃はドン底の消費生活であった。それが昭和30年には、所得も戦前の消費生活を享受するまでに回復した。その後10年間には、容易に所得倍増が実現し、消費生活も急速に豊かさを増してきた。しかし、昭和40年代から昭和60年代の20年間にかけて、ようやく所得倍増に近付いたことからみてわかるように、昭和30年代の高度成長経済時代から40年以降は低成長経済時代になったということである。人によっては、成長時代から成熟時代への移行という指摘もあるが、では、これから21世紀にかけては、どのような消費生活が体験できるかということが問題である。その方向としては、心の豊かさが実感できるものにしてゆこうというのが現在の政府の経済政策の基本にあることは周知のとおりだが、そのために、どのような消費構造や消費行動がみられてくるのだろうか、それが流通構造にどのような変革をもたらすのか、その意味で「21世紀の物流展望」からみると一見遠回りのようだが消費動向を分析することが先決だと申し上げたい。卑近な例だが、われわれは昭和20年前後は雑炊をすすっていた。戦前の昭和10年代には固い米飯を朝、昼、晩と3杯ずつ食べることができた。その状態にもどることができたのが昭和30年頃だったといってよい。雑炊から固い米飯を1杯、2杯、そして3杯と食べられるようになったので、つぎに収入が倍になれば、米飯も倍の6杯を食べることが可能になったが、実際には3杯から2杯、そして人によっては1杯に逆戻りをはじめた。それは昭和20年頃のように、収入も現物もすくなくて、食べられなかったのではなく、主食はそういらないと言い出してきただけで、3杯を2杯、1杯にするかわりに副食や外食に重点を置くようになった。食生活の量的拡大をめざした昭和20年代に対し、昭和30年代はその質的充実をめざしてきたということである。だが

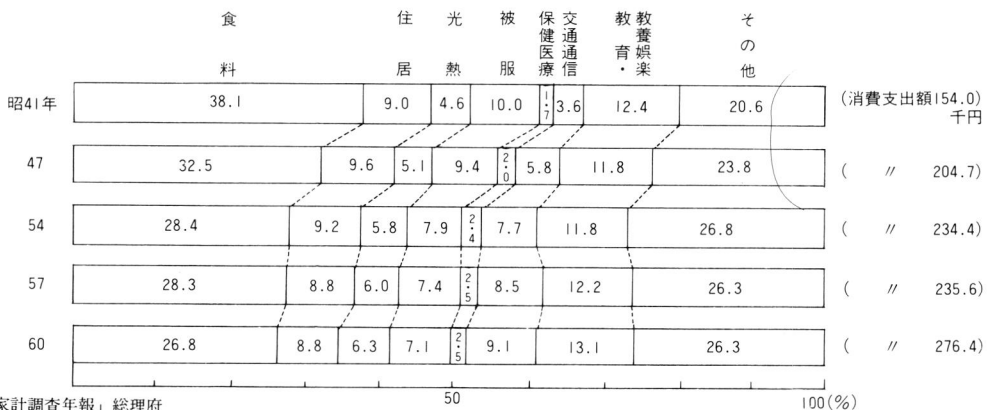
ら、昭和30年代に平均家庭で言えば2万円で消費生活を営み、米などの主食費は4千円であったから、主食の構成比は20%だったのに対し、昭和30年代に所得上昇で4万円で生活するものが平均家庭であったが、その主食費は3千6百円と減少している。つまり、主食費の家計費に占める割合は、9%になった。これは、主食で言えば3杯から2杯、1杯になってしまったことを意味していると申し上げたい。そのため米屋は取扱手数料を倍にしてもらうか、仲間が半分以上やめるかしない限り平均的な発展はありえないということになった。物価上昇になることを考えると、政府はその取扱手数料をあまりあげてくれない。仲間もあまりやめたがらない。そこで考えついたのが、調味料などを取扱う食料品店への移行である。これをすでに実施していたのが酒屋であつて、すでに酒屋は、酒だけでなく、味噌、醤油などの調味料などを手掛けていた。そこに競争の多元化現象がみられてきたと言える。同業同士の競争を水平的競争とよぶならば、異業者間の競争はインタータイプ競争とよばれるもので、それだけ競争間に多元化ができてきたと言ってよい。当時、われわれは、この現象を材料線別品揃えから用途別品揃えの店がみられてくると説明したことがある。同じ材料のナベ、カマを売るから金物屋というが、その〇〇金物店の店内には、今日、ナベ、カマのほかガラスのコップやすりこぎ棒も売られている。つまり、家庭用品店ないし台所用品店への移行である。ここでは、金物屋とガラス屋の垣根がとりのぞかれてきたわけで、インタータイプ競争が同業同士の水平的競争につけ加わってきたことを物語っている。同様のことが、酒屋や米屋の食料品店の方向にもみられるわけだが、それは買手から見れば、ワンストップショッピングの便宜が享受しうるし、売る方は、関連商品を売ることで客の購買単価をあげることができるという、つまり、売買両者ともにプラスの方式だからマーケティングの立場から言えば、一般化してきた現象だといってよい。

材料線別品揃えという方向は、買手の立場に立つての経営戦略の表われだと言ってよい。それが、今日では、さらに買手の便宜（コンビニエンス）を切り口として、酒屋、米屋の食料品店が従来8百品目を取扱っていたのに対し、今日では、のし袋、ボールペン、電池、電球、雑誌といった具合に、地域生活をする人々に、何をとり揃えれば歓迎されるのかの視点にたつて、3千品目ないし4千品目取扱いのコ

コンビニエンスストアへと移行してきている。朝早くから夜遅くまで開店という時間的便宜もあり、近くにあるということで場所的便宜もコンビニエンスストアの受け入れられる理由ではあるが、何と言っても多種類商品の品揃えによる便宜享受が大いに受け入れられる理由と言ってよい。つまり、戦後、米屋、酒屋は食料品にかわり、さらに最近ではコンビニエンスストアへと3転しているケースが見られるということだが、これを可能にしたのはPOS、EOSシステムなど情報機器の活用によることは、関係者のよく知る通りであろう。ここで銘記しなければならないことは、売手の立場から何か売れそうなものはないかということでの関連商品の取り上げ方ではなく、買手の立場にたつマーケティングを前提として動いてきたものだし、しかも、そこは技術革新がむすんでいることで、このような変革をもたらしたと言うことである。つまり、「マーケティングとイノベーション」を前提として変化してきていることを理解したい。このようなコンビニエンスストアの急成長に答える形で、その要望に答え、物流などにも変革が求められて今日に至っているが、このような方向は21世紀にむけて、ますます進展を見せると見てよいであろう。つまり、「21世紀の物流」を展望するに当たって、このような消費構造、消費行動の変化、それによる商流構造の変化を無視することはできないと申し上げたい。

昭和30年頃から、所得の上昇がみられたことは既述の通りだが、その特徴的なことは、勤労者で言えば、トップと新入社員との所得格差が戦前と違って大幅に小さくなってきた。つまり、所得の平準化が見られ、国民ひとしく中流意識と言われる現象がおこったのは、昭和30年代の高度成長時代からであっ

た。そこに同一規格品の大量消費が実現し、それに対応して、大量生産が可能となり、これら大量生産、大量消費をむすぶ、大量販売、大量物流システムの構築が見られた。そのため、トラックなどの需要が増え、日本人の何人かの一人がドライバーにならないと、物流の問題は支障をきたすと言われた時代である。このときには、同じ大型店でも、百貨店のほかにスーパーが出現してきて、例えば、西武百貨店のほかに西友ストアの誕生、存続が見られたのもこのような量販時代を先取りしたからであった。今日では、同じ大型店でも百貨店の市場占拠率が10%前後なのに対し、ダイエー、イトーヨーカドー、そして既述の西友ストアなどのスーパーが20%といった占拠率を占めるに至ったのは、このような時代背景からきていると申し上げねばならない。ところが、Fig. 4の「家計消費構造の変化」からみてわかるように、食料費、被服費、住居費など、有形財への支出割合は相対的に減少の方向にあり、旅行、美容、教育、娯楽、冠婚葬祭などの無形サービスへの支出割合は増加の方向にある。つまり、サービス化の方向にあるということだが、21世紀からは、この傾向に拍車加わり、例えば食費は25%を下回ると見られている。このことから、例えば、ものを売ることを主体とする小売店は、昭和57年と60年で比較すると、Table 1に見るように小売店で10万店近い減少、卸店も1万5千店の減少という現象が見られてきた。つまり、消費構造の変化が商流構造に変化をもたらし、それが、物流構造にも変革を求めているのである。魚屋、八百屋、果物屋といった業種店が減り、スーパーをはじめコンビニエンスストアといった業態店が大きく伸びてきたのもそのためで、しかも、これらの経営戦略に順応して卸やメーカー



資料)「家計調査年報」総理府

Fig. 4 家計消費構造の変化 (実質55年価格、全国、全世帯、年平均1ヶ月間)

Table 1 小売業および卸売業の推移

小売業の推移

		昭41年	47年	54年	57年	60年	年平均伸び率 (%)				
							47/41	54/47	57/51	60/57	
全体	商店数 (千店)	1,375.4	1,495.5	1,673.7	1,721.5	1,628.6	-	1.6	1.0	▲5.4	
	売場面積 (千㎡)	44,841	61,109	85,737	95,430	94,507	-	5.0	3.6	▲1.0	
	従業者数 (千人)	4,193	5,141	5,960	6,369	6,329	-	2.1	2.2	▲0.6	
	年間販売額 (十億円)	10,684	28,293	73,564	93,971	101,719	-	14.6	8.5	8.3	
自動車小売業・ガソリンステーションを除いたもの	商店数 (千店)	1,375.4	1,433.8	1,586.1	1,621.7	1,529.4	0.7	1.5	0.7	▲5.7	
	売場面積 (千㎡)	44,841	61,109	85,737	96,781	94,507	5.3	5.0	4.1	▲1.0	
	従業者数 (千人)	4,193	4,618	5,335	5,708	5,681	1.6	2.1	2.3	▲0.5	
	年間販売額 (十億円)	10,684	23,432	60,433	76,060	82,503	11.0	14.5	8.0	8.5	
	一店当り売場面積 (㎡)	32.8	42.6	54.1	59.7	61.8	4.6	3.5	3.4	3.5	
	一店当り年間販売額 (万円)	776.8	1,634.3	3,810.2	4,690.1	5,394.5	13.2	12.9	7.2	15.0	
	単位面積(㎡)当り年間販売額 (万円)	23.8	38.3	70.5	78.6	87.3	8.3	9.1	3.7	11.1	
	一人当り年間販売額 (万円)	254.8	507.4	1,132.8	1,332.5	1,452.3	12.2	12.2	5.6	9.0	

注) 昭和41年の「全体」の数値には自動車小売業、ガソリンステーションが含まれていないので、47年以降との比較はできない。

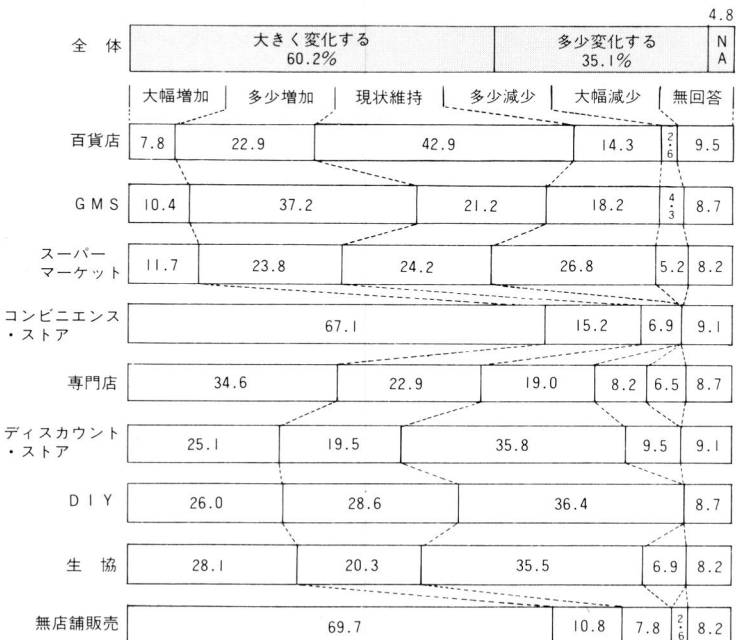
資料) 「商業統計表」通商産業省

卸売業の推移

		昭43年	47年	54年	57年	60年	年平均伸び率 (%)			
							47/43	54/47	57/54	60/57
商店数 (千店)		235.0	255.8	366.9	428.9	413.0	2.1	5.3	5.3	△3.7
	従業者数 (千人)	2,684.0	2,997.7	3,677.7	4,090.9	3,998.4	2.8	2.9	3.6	△2.3
	年間販売額 (十億円)	62,817	106,780	274,545	398,536	428,291	14.2	14.4	13.2	7.5
一店当り年間販売額 (百万円)		267.3	417.4	748.2	929.2	1,037.0	11.8	8.7	7.5	11.6
一人当り年間販売額 (万円)		2,340	3,562	7,485	9,742	10,712	11.1	11.2	9.2	10.0

注) 代理商、仲立業を除く。

資料) 「商業統計表」通商産業省



資料) 「21世紀型流通の情報化ビジョン」流通産業研究所 (61年度通商産業省委託研究)

Fig.5 10年後の小売業態構造変化

も物流システムを構築しなおすという方向にあるわけである。そして、来たるべき21世紀においては、Fig. 5に見られるように、そこに大きな変化が見られると言ってよいであろう。

また、サービス業の進展が、同じく物流に新規需要をもたらしたことになる、そこには従来の延長線上では見られない物流構造になってゆくことが予想されるし、これからは、それがますます進展してゆくと見てよい。商流構造で見ると、大型店を駅前が開店することによって、買手を引き込む時代から、中型店を買手の居住地近くに、さらに小型のコンビニエンスストアの設置で、さらに、買手の方へ売手側から接近してゆく、それがより買手の便宜を考えて、家庭での購買、つまり訪問販売、通信販売、カタログ販売といった無店舗販売の増加をもたらすことが考えられるし、他方、このような売手側の買手側への接近のほかに、その逆で買手がわざわざでも出掛けてゆこうとする、魅力ある専門店の幅広い出現も期待されている。21世紀においては欧米に見られるような、本格的専門店が成長すると見てよい。すでに、そのきざしとしては、百貨店、スーパーがそれぞれ日本百貨店協会とか日本チェーンストア協会といった大きな団体を結成することで業界としての発言力を持ってきているのに対し、昨年には、日本専門店協会が誕生してこれら二者と肩を並べて発言する時代がくると見てよい。これらの動きに対し、卸商は中小店発展を支援システムの構築によって生き残り戦略の展開を見せているが、その具体的内容として中小店の品揃え売場のプロモーション方式への支援を前提にしながら、その物流システムの再構築が求められていることを考えると、これら商流構造の変革を求めてくると見てよい。そこには、今まで以上の便宜性の追求と、そして専門店の発展に見られる快適性の追求という消費動向、それに情報武装化によるイノベーションが加味され展開されると見るべきであろう。

4. 豊かさの実現と物流展望

豊かな消費生活の実現は、食生活の量的拡大から質的充実、ついで衣生活についての量から質、さらには住生活についての量から質の追求、さらには、これら食、衣、住の量、質両面の消費生活をいかによりよいものにするかの時代から生活全体を見直して、どのような生活者たりうるか、つまり、どれだけ量を消費できるか、どれだけ質のよいものを消

費できるかの消費者の時代から、それを通して、どのような生活を構築してゆくかの生活者の時代が本格化してくるのが21世紀だと言ってよい。それに答える形で、通産省で発表した昭和62年の「21世紀流通フォーラムからの提言」では、これからの流通産業は生活創造産業 (Life Creative Industry) でなければならないとし、しかも、そのような流通産業が産業構造の変革のリーディングインダストリーとしての役割を果たすことが期待されているということである。この場合の流通産業というのは、商流、物流両業界を包含していることであって既述のように両者にはそれぞれ相互乗入れが行われてきて、その垣根がとりはらわれることが21世紀においてみられる方向であることを注意しておきたい。21世紀の物流展望は、このような視点からみる必要があるわけで、そのことは、単に生産と消費をむすぶ流通をめぐりだし、その流通だけの分析では解決しないことを意味している。

つまり、生活創造という立場からの流通の積極的役割がクローズアップされるといわねばならない。

ところで、われわれは、企業経営でも個人の消費生活でも共通していたことは、いままでその経済的効率性の追求に大わらわであったと言ってよい。消費生活で言えば、2時間かけて行っていた洗濯を全自動洗濯機の採用によって、その作業を30分で済ませることができ、1時間30分の時間を創出することに成功してきた。このような時間創造型商品やサービスらの需要が大きくみられたし、これからも、そのことはかわらないが、問題は、その創造された1時間30分の時間をいかに有効に活用するか時間消費型商品やサービスの需要増加が21世紀には大きく求められてくるとみてよい。たとえばビジネス用のホテルだけでなく、観光用からさらに一步前進して長期滞在型のリゾートホテルへの需要が21世紀にはふえてくるとみてよい。このように時間創造型から時間消費型への需要のシフト変化を考慮せねばならないのが21世紀の課題だということだが、それは、21世紀において、一方において時間創造指向の、さらなる生産性の追求、つまり経済的効率性の徹底と、他方では時間消費指向のレジャーや教育への関心の高まりをみせてゆくとみるべきであろう。既に文部省などが生涯学習を打出して、大学や高校といった学校教育にははまらない方向を打出しているのもそのあらわれとみるべきである。つまり、経済的効率性追求のほかに社会的効果性をいかに実現していく

かが21世紀には大きな課題になってくるとみなければならぬが、そのような視点からみると21世紀の物流としては、冒頭にふれたように、産業廃棄物や家庭から排出するゴミをどのように資源化するのか、また、それを限られた空間でどのように処理してゆくのか、といった社会生態システムの立場を考慮せねばならない。それに関連しての物流問題が21世紀の国民的課題となるといわざるを得ない。また、情報化の進展とならんで国際化の急速な発展は、たとえば、いずれの国の消費者に対しても国境を越えて歓迎される製品やサービスの提供によって、その提供企業がその存続発展を図り得るとするマーケティングの基本原則には、そこに社会的配慮が求められてきているし、経済的効率性一点ばかりでは経済摩擦の解消は実現しない。現在、わが国が貿易収支の不均衡是正で輸入促進を国策ベースとしてとりあげているのもそのためだが、それには輸出促進から内需拡大へというスローガンをとりあげ、しかもその内需拡大に輸入促進をからませるといった方策がとられているが、おそらく企業ではあまり従来考えなかった、このような社会的立場からのマーケティング戦略が要請されてくるとみてよい。地球的規模での他国への配慮、さらには自然界との調和を考慮することをもとり入れたソシオ・エコロジカルマーケティング戦略が要請されてくるとみるべきであろう。このことは、過去において、国内においてはとりあげねばならないとして提唱されたことがあったが、それが地球的規模で真剣に考えなければならないとするのが、21世紀の物流展望ではおとすことができないテーマだといえよう。

国際化の進展は、他の論者がとりあげるように、国際物流であたらしい問題を提起してくるし、複合一環輸送などで、それぞれの関係者がどのような役割分担をもつべきか、ともかく、その利用者の立場に対して満足のゆく形での発展がみられなければならない。また、国内でみても、宅配便、トラックルームの急成長にみられるように、プロの荷主とプロの物流事業者との連携による物流業務の推進というケースから一般大衆というアマの利用者をまきこんだ物流業務のひろがり、その利用者からみての苦情や意見といったものも、軽視することはできない。その意味で物流事業者はこれらに対応するための施

策を一段と工夫せねばならないであろう。最後になったが、これからの物流の発展に対して果たすべき国や地方公共団体の役割も見逃すわけにゆかない。

物流の基盤整備とも言うべき道路とか港湾、空港などは、あたらしい消費構造、商流構造の変化などに対応できるかということにかかわってくる。それは単に、運輸省というワクのなかだけでは解決できない。建設省とか、国土庁とか、全省庁を横断的にむすばねば問題解決はできないのである。また、現在問題になっているトラック運送の過積載、従業者の長時間労働問題なども、運輸省だけでなく警察や労働省などとの協力がなければ問題は解決しないことを考えると、21世紀の物流展望は、これら諸官庁がいかにヨコのつながりがもてるかといったことでも、明るい見通しとなるか暗い見通しとなるかといったことが考えられる。物流政策も、ひとり運輸省内での政策論議から他省庁をまきこんだ討議がなされることを期待するものである。このような政策論議の如何にかかわらず、真の豊かさを求める国民の要望はいままで以上に流通への期待が大きいとみなければならぬし、また、それに答えるために流通関連業者に一層の努力を期待するものである。運輸省がいちはやくC I 戦略をとりあげ、規制官庁から政策提案官庁への脱皮を表明したことは関係者のよく知る通りだが、物流関連ではフレイトピラ構想とかつづいてオフィスピラ研究といった、新提案の呈示によって業界の進展に一石を投じたことは大変よろこばしいが、さらに、21世紀にむけての総合的な物流ビジョンを提案することを期待するものである。そして、最後にふれたいことは、かつて広告関係では、大学においてみるならば、広告研究会といった学生の一部の同好の士の集まりがみられたにすぎなかったのに対し、戦後は各大学において広告論講座が設置され、幅広い人材が広告代理店をはじめ業界に投入されたことで、日本の広告界は世界的にも大きな存在となっているが、物流関連でも従来の交通論とか、陸運論、海運論、空運論といった講座体系だけでなく物流論といった講座が各大学に設置されることによって、幅広い人材が物流専門企業だけでなく荷主の物流管理担当者としても活躍することが明日の物流管理を明るくする道ではないかと考える次第である。