

マーケティングの再検討

——マーケティング管理から物的流通管理へ——

宇 野 政 雄

1

マーケティングとは何かということをいまさらここでとりあげる必要はない位、この言葉は日本の実業界で日常語として使われている。が、それはまだ10年位前からである。その場合、日本語で言えば「販売」といった意味であるから、マーケティング マネジメント＝販売管理と訳されるのが普通だが、この言葉の誕生国アメリカで、上のような意味で使われはじめたのは戦後20年間である。それ以前においては、生産と消費をむすぶ実業活動という意味で、日本語で言うならば「流通」とも訳すべき内容をもっている。前述のように、同じマーケティングなる言葉が企業内でつかわれるときには「販売」、もっと幅広く、社会経済的見地からは「流通」ということであるから、たとえば、マーケティング コストという場合に、後者の場合に使われると、100円で消費者が購入した商品が、かりに工場で40円で生産されたとし、それにメーカーが20円の利幅をとって卸へ60円で販売、それに卸が10円利幅をとって70円で小売へ販売、そして最後に小売はそれに30円の利幅をとって消費者に100円で販売したとすれば、生産と消費をむすぶ実業活動のマーケティング コストは、消費者が支払った100円から生産コストの40円をひいた60円がそれに当たる。それに対し、前者の意味に使われると、前例の場合、たとえばメーカーで言えば、60円で販売し、その生産コストが40円であるから、その差額つまり20円のうち、卸へ売り込むために必要とされた費用がマーケティング コストと

いうことになる。その意味で、個別企業の立場で言う場合と、社会経済的見地からマーケティングコストをとりあげるときには大きな相違があるから、論者がとりあげているマーケティングとはいずれの意味かをよく考えた上で、われわれは議論をすすめてゆかねばならない。

戦前は、アメリカでも日本でもマーケティング研究と言えば、後者の意味、つまり流通研究が主で、そのアプローチとして、機能的 (Functional) 機構的 (Institutional) それに商品的 (Commodity) 研究があったことは周知の通りである。具体的には、生産された商品が、消費者に至るまでには、どんな働きが社会的に必要とされているか、そして、どんな機構をへて商品は消費者まで流れてゆくのか、しかも、それぞれの商品によって、どんな流れかたをするものか、といった研究が多かったということである。つまり商品が生産から消費者に至るまでの過程を、どのような流れ方をしているかといった見方でとらえている意味で、これらは総合して社会経済的研究といえよう。それに対し、戦後のアメリカでは、以上のような機能的、機構的、商品的アプローチのほかに経営的 (Managerial) アプローチができてきた。

つまり、前三者のアプローチが、いずれも生産された商品がどのようにながれて消費のところまでゆくのかという見方であるのに対し、後者の経営的アプローチでは、どのようにしたら、その流通を企業としてスムーズにできるかという、つまり企業経営的研究が展開されてきたということである。従来のように、たとえばメーカーとして、生産されたものを卸へセールスできればそれで事終わりと考えてはその存続発展はのぞめない、それを卸からさらにそれが末端の消費者へセールスし得てはじめてメーカーとして販売は解決できたとみるべきである。厳密に言えば、さらに末端消費者がその購入後におけるアフターサービスをも配慮してはじめてメーカーの販売は完璧を期し得る。今の販売店援助 (Dealer Helps) とか販売店促進 (Dealer Promotion) をメーカー(や問屋)がとりあげることになったのは、右のような狭義のセールスでは販売は解決で

きない。生産と消費をむすぶ流通を念頭においての販売体制の確立が必要であることを理解してきたからである。同じく、流通のスムーズ化を考えると、末端の消費者需要を製品に反映することが先決であることに気付く、歓迎せざるものを無理に流通させようとしてもそれは労多くして功少なしということになるからである。そして具体的には製品計画 (Product Planning) とか商品計画 (Merchandising) が重視されてきたのはそのためである。これら従来のセールスマネジメント以外にとりあげねば販売問題の真の解決はできないものを統合して、マーケティング マネジメントと称したのである。それは前述の説明からわかるように、たとえばメーカーで言えばたんに卸へセールスしたらそれで事終わりと考えるのではなく、生産から消費へ至る流通の全過程をよく理解し、それがスムーズにながれるように配慮しながらの企業活動の展開でなければ販売問題は解決できないということに気付いたからである。が、そのことは直ちに生産と消費をむすぶ流通過程をすべてメーカーが管理してしまう意図があるということを意味するものではない。もちろん、メーカーとして自社の営業部の拡大により、卸、小売商を活用しない方が得策と考える場合は、それも考えられようが、逆に、卸、小売商にまかせた方が得策だと考えられる場合もあるはずで、一部に言われるように、マーケティングのマネジメント (管理) だから、その研究の意図は流通全過程を自社の支配下におくことを意味していると断定するのは早計といたい。ただ、あくまでも生産と消費をむすぶ流通のスムーズ化を念頭においての販売活動を考究することは必要だという意味で、セールスマネジメントだけでなく、幅広いマーケティング マネジメントが提唱されているとみるべきである。つまり流通のシステムを頭のなかにおき、どこまでを自社でやるのが得策か、またどこまでを他にやってもらうことがよいのか、それも、さらにわけて他の企業にやってもらうこともあろうし、または政府に依頼せねばならぬこともあろう。そして、社内においてもたとえば、セールスマンの活動分野から広告宣伝、その他の販売促進策はもちろん、製品計画、

市場調査の諸研究をもあわせて、これが統合をいかに図ればより効率的かということが問題とされねばならない。その統合を考えるとところに社内におけるマーケティング マネジメントの役割があり、それがセールス マネジメントよりも、より高い立場での経営管理であることは前述の通りである。しかし、マーケティング マネジメント (Marketing Management) はあくまでも生産管理や財務管理とならんで部門管理の問題であって、たとえば、現在の販売店への販売依頼を自家販売に切りかえるとか、逆にいま自家販売としているものを他社の販売店に依頼することがよいかといったことはマーケティング ポリシーとして、一次元高いトップ マネジメントの検討すべき領域であって、それにはいわゆるマネジリアル マーケティング (Managerial Marketing) が提唱される所以である。販売店との関係を良好にするためにどんな方法を考えるかはマーケティング マネジメントの課題であるが、それ以前に、販売店にその販売を依頼するのか、それとも自家販売するのかといったことは、マネジリアルマーケティングの課題だといってよい。

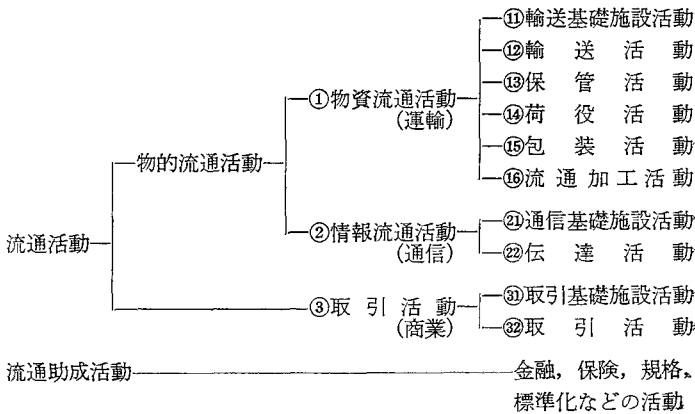
以上のような観点からみると、われわれは、現在の経済のシステムの一つとして第1に流通体系をよく理解し、その上で第2に自社でやりうる領域と他に任せるべき領域とを区分し、第3に、自社でやりうる領域については、これが関連領域を強力に総合して、その効率を図ることがのぞましい。第1についてはマーケティングの機能的、機構的、そして商品的アプローチの社会経済的研究がこれに解答を用意するものであろうし、第2については、マネジリアルマーケティングの研究がこれに答え、さらに第3については、マーケティング マネジメントの研究が解答をもたらすとみてよい。そして第2、第3の問題には、前述の通りマーケティングの企業経営的研究としてのマネジリアル アプローチがそれに当たると言ってよい。そのことは、企業経営に携わるものが、第2、第3の問題にのみ関心を示し、第1の問題に無関心であってよいということの意味するものではない。だが、残念なことに、日本の実業界ではアメリ

カとちがって、第1の問題にはあまり関心を示さず、第2の問題についても現在ではそれほど目をむけていないで、むしろ、第3の問題にのみその注意を大きく向けてきたとみてよい。アメリカの場合は、戦前の1929年の恐慌を契機として消費者運動が展開され、それまでの売らんかなの企業活動にきびしい批判の目がむけられ、その一環として、とくに消費者価格の60%をも構成する流通費（マーケティング コスト）の低減を要望する消費者の声に答えて企業側が、前述の第1の問題、つまり流通システムを基礎にして第2の問題としてトップはいかなるマネジリアル マーケティングを展開すべきか、そして第3の問題としてその具体的管理方式のマーケティング マネジメントを終戦からとりあげて今日に至っているわけだが、その第3の問題を、日本の実業界では10年位前から導入して今日に至っている。ところが日本でも数年前から消費者の要望に政府が答えて消費者物価の引き下げを図る一環として、この第1の問題に目をむけてきたことは注目せねばならない。通産省が腕時計やワイシャツ、袋物など11品目を選び「消費財の流通機構」調査結果を昭和39年に発表し、その生産コストと流通コストの割合はアメリカの4対6に対し、日本では5対5といったところであろう、そして、日本でもこの流通コストは予想以上に大きいから、これが低減のために政府は流通近代化を推進してゆくと発表している。この場合の流通コストとか流通近代化、流通機構というのは、既述の通り、生産と消費をむすぶ実業活動、つまりメーカーの営業活動、卸、小売活動（それは生協活動なども含む）などの幅広い分野を指していることは言うまでもなく、卸、小売という再販売を事とする商業活動や商業機構のみを指しているのではないことを知っておきたい。

アメリカで言えば消費者自身がマーケティング（流通）への批判を提起して、それに答え、企業側が、その合理化を図ってきたところにマネジリアル マーケティングとかマーケティング マネジメントの研究がでてきたことは既述の通りだが、日本では、その消費者のかわりに政府がその代弁者として、その合

理化を要求するに至ったところに流通近代化の提唱が現在みられるということだが、そのために、マーケティングの第1の問題、つまり機能的、機構的、商品的アプローチの社会経済的研究が、ここ3、4年来急激に政府を中心としてとりあげてきたことはよろこばしいことである。従来、政府の政策は、生産中心であって、国外流通の貿易問題をのぞけば、およそ国内流通に関してその関心は少なかったと言ってよい。それが、たとえ消費者物価対策との関連とは言え、とにかく、これが体系的把握を考えるに至ったということはよろこばしい。たとえば、今日、多く政府の政策論議にあたって使用されているつぎの流通活動の体系表(表1)は、行政管理庁において統計審議会が昨年5月にまとめたものであるが、流通統計のほとんどない日本においてはその基準を示すものとして画期的なものである、と同時に、流通近代化の政策論議にあたってこれを参考にしていることは問題の解決に手がかりを得たということによろこばしいが、それはかならずしも体系表が完璧だということを意味するものではない。いろいろと議論の余地はあるが、現段階において、このような体系がまとめられたということに大きな意味があるということである。

表 1



①有形の物資を物理的に流通する経済活動を総称していう。

- ⑪従来「運輸」、「輸送」の両用語は、世上概念規定があいまいなままに用いられてきたが、ここでの「輸送」は狭義のそれをさすものとし、物資の地域向移送作業のことを限定的に意味するものとする。(広義の「輸送」は狭義の「輸送」のほかに「保管」、「荷役」、「包装」を含む概念である。)

「輸送基礎施設活動」とは、鉄道、道路、港湾、空港などの基本施設およびそれに付帯する諸施設（たとえばトラック、ターミナル、駐車場など）を提供する活動をいう。

- ⑫上記の狭義の「輸送」活動をいう。すなわち運搬具（輸送機能施設）を提供する活動と、当該設備を利用して輸送そのものをおこなう活動をいう。具体的にいえば、車両、自動車、船舶、航空機なども提供し、かつそれによつて物資の輸送をおこなう活動をさす。
- ⑬保管設備を提供する活動と、当該設備を利用して保管そのものをおこなう活動をいう。
- ⑭荷役設備を提供する活動と、当該設備を利用して荷役そのものをおこなう活動をいう。
- ⑮包装設備を提供する活動と、当該設備を利用して包装そのものをおこなう活動をいう。ただし、ここに「包装」とは製品ないし商品の外装、内装とを併せ含めて考えるものとする。
- ⑯流通加工設備を提供する活動と、当該設備を利用して流通加工そのものをおこなう活動をいう。ただし、ここに「流通加工」とは、保存のための加工および同一機能物の形態転換のための加工など物資流動上の稼働率の向上に役立つものをいう。この種の流通加工活動は、例えば、食料品加工の領域において多くみられる。
- ⑰無形の物資としての「情報」を流通する経済活動を総称していう。ただし、ここに「情報」とは「知識」と同義語ではなく、専有を前提とした概念である。すなわち一部の人によつて専有された「知識」を「情報」といい、多くの人々に周知され知れわたった「情報」を「知識」という。
- ⑱上の「物資流通活動」のうちの輸送基礎施設活動に対応する概念である。すなわち「通信基礎施設活動」とは、電信、電話、郵便など主として産業用通信の基本施設およびそれに付帯する施設を提供する活動をいう。
- ⑲上の「物資流通活動」のうちの「輸送活動」から「流通加工活動」までに対応する概念である。すなわち「伝達活動」とは「メッセージ」および「メッセージの担い手としての人」による情報の空間的、時間的伝達「情報の保存などを含む」および情報通信の流通加工活動をいう。
- ⑳上の「物資流通」、「情報流通」の両活動が有形無形の経済財の物理的流通に関する活動であるのに対し、ここでの取引活動は、同じく社会的流通に関する活動をいう。すなわち取引活動とは、一切の有形・無形の経済財の売買によつて供給主体と需要主体との財貨の転換の社会的媒介をおこなう活動をいう。
- ㉑取引活動のために、場所や設備を提供する活動をいう。

㊤狭義の取引活動をいう。ここでは動産のみならず不動産の取引も含める。

以上のように、マーケティングなる言葉は大きくわけて、流通と販売の二つの意味につかわれ、しかも後者が、さらにトップ マネジメントのポリシーメイキングの問題としてとりあげられるか、部門管理の問題としてとりあげられるかによってマネジリアル マーケティングとマーケティング マネジメントの検討という二つに分けられることは既述の通りだが、アメリカの場合は、第1の流通の意味でとりあげられたことが契機で、第2の販売の意味としてのマネジリアル マーケティング、そしてマーケティング マネジメントがとりあげられてきたのに対し、日本では、むしろ第2の販売の意味、とくにマーケティング マネジメントの研究という部門管理の問題としてここ 10 年位検討が進められてきたが、最近になってようやく、マネジリアル マーケティングが問題となり、さらには、政府を中心として第1の流通という意味でのマーケティングに関心をもたれはじめたということで、アメリカと日本ではマーケティングの導入や研究が逆になっているのが特徴だといえよう。が、そのことは、日本の場合何も政府のマーケティング（流通）への関心が高まってきたことが、マーケティング研究の終着点だということを意味するものではない、これが契機で、アメリカの場合に似て企業経営がマーケティング（流通）を、マネジリアル マーケティングさらにマーケティング マネジメントといった販売の問題としてとりあげてゆくことを期待したい。そのような意味から最近日本で問題となってきている物的流通の近代化政策と企業経営の関連をつぎにとりあげてみたい。

生産と消費をむすぶマーケティング（流通）活動の体系として、統計審議会の研究があることは前掲の通りだが、筆者は、この流通活動について、大ざっぱではあるが、生産と流通の間における場所的、時間的そして人的懸隔を克服するものとしての輸送、保管、ならびに売買活動の三者があると考えている。輸送、保管活動には、当然、その関連として、荷役、包装が不可欠のものとし

てとりあげられねばならないから、これらを総称して前掲の統計審議会では、物的流通活動なる言葉を用いている。この日本語がどのようにしてつくられたかはしらないが、おそらく、英語で言う **Physical Distribution** (物理的移動以下 **P. D.** 活動と略す) を念頭において考えられたとみたい。アメリカの場合、普通、マーケティング(流通)活動を大別して **P. D.** 活動と、ノン **P. D.** 活動にわけている。後者は、前掲表 1 にみる取引活動、つまり筆者がさきにあげた生産と消費をむすぶ三つの活動中、最後の売買活動に相当するものである。

ところで、この売買、取引活動は、競争の激化から、一般的にかなりその費用が大きくなることが予想されている。その点から **P. D.** 活動への合理化がアメリカではつよく要望され、そのために、早くから政府としても、企業としてもこれが近代化を図ってきたために、過去 40 年間をとると生産コスト 4、マーケティング(流通)コスト 6 の割合がかかわらないで今日に至っているということである。(拙著マーケティング入門 159 頁以下参照)、つまり、社会経済的観点からみれば生産部門の合理化テンポと流通部門のそれとが同じで消費者の要望に答えて流通近代化が実現されてきていることを物語っているわけだが、その場合に、大きく貢献しているのが、前述の **P. D.** 活動の合理化である。筆者が、最初に外遊した昭和 31 年にアメリカの **P. D.** 活動を研究し、その結果の一部を、前掲の拙著マーケティング入門にとりあげているが、そのときは、**P. D.** 活動をアメリカでは **Physical Distribution** とか **Distribution Techniques** とよんでいたのが、後者を訳して「流通技術」とよんだために、今日の「物的流通」と異なると考えるむきがあるが、内容をみれば同じだということである。

ところで、日本においても、この **P. D.** 活動の近代化が政府の政策として、ここ 1, 2 年とりあげるに至っている。ことに通産省では、前述の消費財の流通機構調査の結果、生産コスト 5 に対して、流通コスト 5 であるということから、流通近代化に関心をもってきているが、そのうちで、**P. D.** 活動にどの位

コストがかかり、また、どんな方法をとれば、これが近代化を達成し得るかということを問題にしてきた。そこで、ビール、石けん、洗剤、出版物、紙（ライナー）、印刷用紙、白板紙、衛生陶器、電気洗濯機、ミシン、尿素、冷延鋼板の9品目を選んで「物的流通の現状と問題点」をとらえたが、その内容はすでに早稲田商学 189 号で本学の中西睦氏が「わが国における 輸送革新の方向——流通革命の一断面——」と題し、詳細紹介されているのでここではとりあげないが、この「物的流通の現状と問題点」なる報告書は（昭和41年5月発表）筆者が委員長で、東大の林周二氏を副委員長として、本学の西沢脩氏、中西睦氏そして業界代表 20 数氏の御協力によりまとめられたものである。この研究のねらいとしては、前述の通り、生産と消費をむすぶ流通コストのうち、とくに物的流通のコストをとらえることがねらいであったから、たとえば、ビールの場合メーカーそして卸、小売商の販売費ならびに一般管理費中に占める輸送、保管、荷役、包装費などをそれぞれとらえて総計をだす必要があるわけだが、協力願った企業の関係で、たとえば、ビールや石けんの場合はメーカー、出版物の場合は卸段階といった企業単位での物的流通費のみしか得られなかったわけだが、それをみても、たとえば調査対象のビールメーカーの場合、物的流通コストは、販売費および一般管理費中 47.9%（総額にして約 605 億円）、同じく調査対象の出版販売会社の場合、物的流通コストは、販売費および一般管理費中 63.2%（総額にして約 14 億円）といった具合で、かなりの高率、高額であることがわかった。そこで、これが調査を基礎に、通産省の産業構造審議会流通部会の物的流通小委員会（筆者が委員長）がこの数カ月慎重に検討した結果、この 10 月に「物的流通の改善について」基本方策を発表している。いま、この基本方策をここで紹介しようとする意志はないが、以上のような実態調査や政策論議からでてきた企業側の物的流通活動に対しての接近態度を問題にしたい、それは、まず前述の「物的流通の現状と問題点」の報告書作成時に気付いたことであるが、既述のビール、石けん、洗剤、出版物……鋼板とい

った9品目についてその業界の代表的有力企業に物的流通費調査のため調査票を依頼したところ、これが受付部門をもっていた企業がなかったということである。通産省よりの依頼ではじめて、企業側としここれが計数をまとめにかかったというわけである。もちろん、保管費とか輸送費とか、包装費といった個々の費用についての支出は把握していたことであるが、それら全体としての物的流通費を直接とらえている責任部門なり責任者、つまり物的流通管理者、英語で言う P. D. マネジャーが調査対象期間中にはいなかったということである。ちょうど、それは、セールスマンの管理者や広告の管理者、製品計画市場調査の管理者だけでなく、むしろこれら全体を統合する管理者が必要とされていることが、前項でマーケティング管理として問題になってきたと述べたと同様のことがいえるといいたい。本来マーケティングなる言葉は社会的流通としての意味であったが、それを念頭において企業は販売の合理化を考える。そこに企業内における販売の最高責任者の名称として、マーケティング マネージャーが戦後アメリカに出現してきたことであったが、それは各個バラバラの販売関係活動（セールスマン、広告、販売促進、製品計画、市場調査といった諸活動）を強力に統合するものとして大きな役割を果たしてきている。それと同様に、物的流通も、本来、社会的流通の一面である物理的流通 (Physical Distribution) であるが、これをよく理解した上で、企業内における受渡業務の合理化が考えられねばならない。それは、前述のように輸送、保管、荷役、包装、その他といった個々バラバラの関係活動を強力に総合するものとして物的流通管理者 (P. D. Manager) を必要としてきているということである。現にアメリカではこのような責任者がおるのであるが、それが何故必要とされるかをつぎにとりあげてみたい。たとえば、こんどの調査でわかったことであるが、日本の場合、つぎに示すように物的流通費用中包装費の大きいことが指摘できる。

電気洗濯機	52.6%	石けん・洗剤	52.2%
尿 素	43.0%	ビ ー ル	42.5%

冷延鋼板 35.9%

出版物 27.3%

衛生陶器 21.7%

いま、かりに、この例のうち、一番包装費の少ない衛生陶器の場合をとりあげてもその支出総額は、調査対象会社において約 3000 万円であるが（物的流通コスト全体は約 1 億 3000 万円）、この調査対象期（昭和 39 年 6 月→昭和 41 年 5 月）後、つぎのような合理化が物的流通管理者の出現により可能になったということである。荷造包装担当の責任者者としては、もちろん、包装材料の節約などを心に画くことであるが、何と言ってもその損傷を少なくすることを考えるのが第一義である、ところが、これを物的流通管理者が高い立場から、かりに工場からトラックで約 60 キロさきの支店倉庫まではこぶのに、かんたんな包装で裸輸送を考えてみたところ、前述の約 3000 万円の包装費は大部分いらなくなるだけでなく、荷造場所、荷造作業員も不必要となり、しかもその損傷は、前にくらべほんのわずか多くなったにすぎない。しかも以前のように嚴重な荷造包装時よりも、裸輸送に近いためトラックにのせる積載量もふえたことであるから、全体としての物的流通費は、その以前にくらべて大幅に低減したということである。

これは一例であるが、このように、単に包装とか輸送とか、保管といった観点からでなく、物的流通全体のバランスをみることによって企業内のコストダウンにみるべきものがあつた例は最近しばしば耳にすることであり、某化学メーカーや電機メーカーにおいては、筆者の聞いたところ年間いっぺんに 3 億円近いコストダウンがみられたということである。売行のかならずしも思わしくない昨今において、このような合理化からくる純利益に注目すべきものであるが、前述の衛生陶器メーカーだけでなく、この調査対象企業もこの調査をきっかけに物的流通管理に注目し、大きなコストダウンがみられたということで、通産省よりの調査依頼が最初面倒なことを押しつけられたと思ったが、いまはその調査を感謝しているということである。

このように社会的な意味における物的流通を頭におきながら、それを企業内の問題として、どのように合理化してゆくかということから、物的流通管理がとりあげられねばならないということで、それはくりかえし述べるが、ちょうど、社会的な意味における流通としてのマーケティングを企業内の問題としてとらえたところに、マネジリアル マーケティングやマーケティング管理の研究がとりあげられてきてきているのと似ている。つまりそれは、企業がつねにこのような社会的な流通活動をシステムとしてとらえ、そのスムーズなあり方を考えながら、そこに企業として繁栄の途を見出しうるということを強調するものである。もちろんそのことは企業として利潤追及をねらいとすることを考えれば、採算を無視して社会的な奉仕を考えねばならぬと言ってるのではない。そこには自ら国家や地方公共団体においてとりあげてもらわねばならぬものもあるうし、私企業のとりあげるべき分野もあることも考えねばならないが、いずれの立場からでも、上のような社会的働き、とくにここでは流通活動の体系を頭におくことにより企業の発展、合理化がみられることを申し述べたにすぎない。

ところで政府の流通政策としては、周知のように、前述の流通活動の体系表においてみられる取引活動については、卸、小売を中心とするボランティアチェーンの育成強化をこの4月からは始めている。従来、日本の中小企業政策は、効率が悪くい数多くの中小企業を救済するために効率のよい大企業の活動にかなりの制限を加えていた、たとえば百貨店法の制定がその一例であるが、そのことは中小企業にはプラスであるかも知れないが、消費者利益にはならない、消費者物価高騰の一因はここにあるということから、効率よい大企業をおさえるのではなく、前向きに中小企業の生産性向上を図ることに政府の中小企業政策は転換してきている。そのあらわれとして協業化が政府の指導で推進されてきているが、そのために必要な資金は政府関係金融機関が低利で貸付けし、また、そのこまかいコンサルティングは同じく政府や地方公共団体の経営指導所、

で行なうということになってきている。つぎの表2は、通産省官房調査統計部編「わが国の商業—1965—」に掲載されている商店の規模別効率をみたものであるが、日本の場合、従業員数の少ない小店ほど従業員1人あたり販売高が少ないのに対し、イギリスやアメリカはそれほど差がないことがわかる。このような格差をなくしてゆこうというのがボランティアチェーン育成強化施策の展開されてきている理由であるが、アメリカやイギリスの場合は、何も政府の援助によるのではなく、巨大店との対抗上、中小店が自発的に協力体制をととのえて、いままでその効率をあげていることと対比して、日本の企業、とくに中小企業が、自分たちを取りまく環境の変化を自覚することにより、真に目覚めた経営態度を取り、効率をあげるよう期待したい。というのは、自由化の波は次第に大メーカーや大商社に対してだけでなく、中小メーカーや中小店にも影響を及ぼ

表2 単位あたり年間販売額の規模格差

従業者規模	1 店 あ た り					従業者1人あたり		
	日 本		英 国	米 国		小 売 業		
	卸売業	小売業	小売業	卸売業	小売業	日 本	英 国	米 国
1～2	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
3～4	3.0	3.6	2.2	2.1	2.8	1.6	1.0	1.2
5～9	7.4	8.9	4.3	3.4	5.2	2.2	1.1	1.3
10～19	19.0	18.9	8.7	5.9	9.7	2.2	1.1	1.4
20～29	40.8	30.5	19.9	12.0	24.0	2.0	1.1	1.6
30～49	73.5	46.3				1.9		
50～99	154.8	97.3	47.5	29.0	50.9	2.3	1.1	1.5
100人以上	1106.3	855.3	159.2	75.7	169.5	4.0	1.0	1.1

(注) 日本……商業統計表(37年)。

英国……Report on the Census of Distribution 1961。

米国……Census of Business 1958。

米国の場合3人～4人は3人～5人、5人～9人は6人～9人のものを充当した。作業規模1人～2人の単位あたり年間販売額=1.0として各規模の倍率を示したもの

してくる時代にあることを考えると政府の援助施策をまつまでもなく、自力による経営改善が積極的にいまとりあげられねばならないと考えるからである。そのためには前述のような企業をとりまく環境、とくに社会経済的流通活動の体系などを注目しながらの経営体制の合理化が必要だということである。またそのためには、企業内での個々バラバラの活動の統合が必要だと申し述べたが、それと同時に、他企業、他業界との協調といったことが、必要とされよう。社内においても各個バラバラの活動だけでは問題が解決できないところから統合が提唱されていると同様、企業間、業界間にも同じく、統合を必要とする面がでてきている。たとえば、さきにも一寸ふれた産業構造審議会流通部会で、物的流通システムの近代化としてパレットプール機構の設立を提唱し、政府関係金融機関からの低利融資を勧告しているが、これなどは企業内においてかなりのパレットが利用されていながら（約 1000 万枚）、それは多く自社工場内あるいは自社工場内での運搬、保管用で荷主から荷受人までの一貫パレチゼーションは、アメリカ、ヨーロッパの如くなされていない現況にあることから、これが推進のためその設立を政府が後押しして実現しようというのである。すでにヨーロッパにおいては、4 年前から諸国相互間の国際パレットプール機構の成立をもみて、その運営の円滑から一貫パレチゼーションによる大きなメリットを各企業は得ている。このようなことが日本では何故できないのであろうか、日本は、最近まで自由化の波をうけずに過去 20 年間（戦争中をも入れれば 30 年近く）も経過したので、経営管理面からみれば、鎖国状態にあったと言ってよい。とくに中小企業は政府の保護援助策から合理化意欲にかけられるものが多かったと言ってよく、また大企業も市場として政府や地方公共団体を考えればそれでよいものが多かったことから、真の意味での経営合理化はあまりみられなくて今日に至ってきた。

そのことから、社会経済的視野にたった高次元の経営者や管理者としての態度が十分確立されずにきたために、目先の日常業務に目がうばわれ、より体系

的な把握がされなかったし、他社や他業界との協力といったことも欧米のように敏速にとりあげられずに政府の指導をまたねばならぬことが、前述のようにボランティアチェーンの育成などにみられるということである。さきにあげたバレットブール機構の設立についても同じことが言える。物的流通の近代化といった大きな次元からこれを前向きに前進させるという議論よりも目先きにとらわれた議論が多いのが現状である。

日本において、アメリカやヨーロッパから導入した経営管理上の考え方やテクニックが、いま再検討されているが、それはたしかに日本の土壌にあったものでなければ育たないものもあるが、しかし、どのようにすぐれた考え方やテクニックでも、これを受け入れる側において、そのための体制をもたないときにはだめである。そして、いまわれわれは、欧米のそれを入れるか、それにかわるべきすぐれた方法をうみだすかはとにかくとして、自由化の波にあらわれて、日本の企業の主体性を失うかどうかの段階にきていると言いたい、これらの状況を念頭において行動をおこそうとする意欲のないものが多いときには、いかなるすぐれた研究も無意味なものになってしまうということである。

マーケティング概念の再検討から、最近における物的流通管理に至る一連の考え方の変化をここにのべてきたが、いま日本の企業にとって必要なことは、政府の援助政策というよりも、正しい意味での、社会経済的観点からみての、企業経営的あり方、とくにマーケティング（流通）体系を考えてのマーケティング（販売）活動の再編成、そして物的流通体系を考えての物的流通管理体制の整備を提唱したいのである。