

70年代の流通問題

宇野政雄

流通近代化5ヶ年計画が昭和47年3月末を目標に政府で策定されたのは昭和43年の産業構造審議会流通部会の答申をもとにしたものであった。それも現段階（昭和46年9月末）からみれば数ヶ月のうちにその計画実施の完了をみるので、政府としては、これから後の数年間にいかなる流通政策をとりあげるべきかを前述の産業構造審議会流通部会に諮問をしていたが、この7月にその答申が提出された。それは「70年代における流通」政策として、これからの流通近代化政策に方向を与えるものであるから、その答申内容からみて、「70年代の流通問題」としてどのようなことを企業として検討せねばならないかをつぎにとりあげてみたい。昭和43年からじまった流通近代化5ヶ年計画策定に方向を与えている産業構造審議会流通部会の昭和43年における答申書は「流通近代化の展望と課題」として公刊されているので、その内容は多くの知るところであるが、それと、今回の「70年代における流通」と題する答申書(未公刊)を比較すると、流通をめぐる環境に変化のできたことをまず指摘せねばならない。

その点で前回の答申書では、昭和43年から5年間においては流通をめぐる環境変化としてつぎの8項目が考えられるとしていた。

- ① 経済成長が引き続き早いテンポで進むこと。
- ② 労働力需給がますます逼迫すること。
- ③ 消費の高級化、洋風化、規格化、簡易化指向が進み、またモータリゼーションの影響が徐々にあらわれること。

- ④ 都市化と人口移動が進むこと。
- ⑤ 生産面の構造改善により流通部門の再編成が促がされ、生産と流通の結合が進む一方、競争の減退という問題が生じてくること。
- ⑥ 社会資本の整備により商圈が拡大し、流通業の事業の大型化が進展すること。
- ⑦ 情報処理体制の整備の本格化とともに、流通業の大型化、チェーン化機能の向上が進むこと。ただし、本格的コンピューター時代は未だ5—10年先（48—53年）になるであろうこと。
- ⑧ 資本自由化に伴う諸問題が発生するであろうこと。

これらの想定は大体、過去5年間の実績をみると妥当なものといえるが、これからの流通環境としては当時考えられていなかったことや、また考えられていたことでも、そのテンポや深みに変化をきたすものがでてきている。それを今回の答申書では、つぎの諸項目があげられるとしている。

- ① 経済成長と物的流通の増加
- ② 労働力需給のひっ迫
- ③ 引続く物価上昇
- ④ 生産需要構造の変化
- ⑤ コンシューマリズムの台頭
- ⑥ 社会資本の整備と地域経済構造の変貌
- ⑦ 情報化の進展、生産・流通の連続化、一体化
- ⑧ 競争環境の変化

これらの詳細は、いずれ公刊される答申書により承知願うとして、ここでは、以上のような流通環境をめぐる変化として、とくに前回ではあまりとりあげられることのなかったことに焦点をしぼってこれからの流通問題解決への提案とするものである。紙面の都合上、つぎの三つにしぼるが、その一つはコンシューマリズムの台頭であり、その二つは、労働力需給のひっ迫、そして、三つ目は

競争環境の変化をとりあげるものである。

コンシュマリズムという、日本では消費者運動と訳されているようだが、それならば、コンシューマームーブメント(Consumer Movement)と言うべきで、両者はアメリカで区別されて用いられていることからみてもわかるように内容的には相違していることをまず知っておきたい。後述するような理由から、コンシュマリズムというのは、生活者運動だと筆者は考えている。この世に生をうけた以上、生きてゆきたいとする者の立場を守る運動がコンシュマリズムだということである。われわれは、このような意味の「生活者」であるために商品を購入し、消費しているのだから、「購買者」、「消費者」の立場というのは「生活者」の立場が目的であり、根幹とするならば、そのための手段であり、枝葉の問題だといえよう、というのは、生きてゆくために、購買し消費するのであって、購買し、消費するために生活しているのではないことを考えると、自明のことだからである。いま、同じ百万円クラスの自動車のなかでは、AメーカーとBメーカーとCメーカーのものではどちらが品質的に買どくかを比較テストしてAの方がよりよいとか、Cは買わない方がよいと言うことをしらせているアメリカの消費者同盟(Consumer Union)や日本の消費者協会の行き方は購買者、消費者の立場を守る運動で消費者運動と言うことになる。それに対して、この車には車体上欠陥があるから、それをメーカーは責任をもって回収せよという運動をおこしたアメリカのネーダー氏のやり方は、生きてゆくものの立場を守る生活者運動だと申上げたい。これがコンシュマリズムとよばれるものの代表例であるが、両者に共通していることは、いずれも企業活動への批判運動であることにはかわらないが、消費者運動は、企業活動の経済批判が中心であるのに対し、コンシュマリズムの運動は、生きものの立場を守ることに主力をおいた企業活動への批判だということで、チクロ入り商品の排除、同じく残留農薬食品の排除、大気おせん、工場排水に対する附近住民の生活よう護運動などは、いずれもコンシュマリズムの一連の動きとみてよい。ところで消費者運動は、

企業への経済批判だということを申述べたが、その推進の中心グループは、中産階層だということである。1,2万円安く買えるかどうかということとは、大金持からみれば、あまり問題ではないかも知れないし、極度の貧困者からみれば、それよりも、その分をいかに収入として獲得するかに目がむけられる。つまり、消費者運動は、従来、中産階層のインテリの運動と考えられていた。それに対してコンシュマリズムの運動は、金持も中産階級も貧困者もすべてを包含してしまう運動である。それは生命の存続にかかわる問題だからである。このようなコンシュマリズム運動がここ数年、アメリカでおこってきたことから、幅広い生活者の立場より企業批判が展開をみてきたのである。そのことは、アメリカだけではなく、ヨーロッパにもソ聯にもそして日本にも同じ考えが波及してきたわけで、その視点からここ2,3年日本で欠陥車問題、農薬残留の食品問題、工場排水、大気おせんなどの公害問題がクローズアップしてきたことは周知の通りである。企業は営利のためには、このようにわれわれの生命をおびやかすことをもやっているのだということで企業不信感が高まってきたわけだが、それと同時に、冒頭にふれた通り、より根幹の生活者の立場が意識されたことから、同じ企業批判である購買者、消費者の立場を守る消費者運動がここ1,2年のところで急激にふえてきたということである。つまり、いままでそれほど厚味のなかった企業の経営批判をこととする消費者運動に関心が高まってきたことで、その具体的あらわれとしては、昨年暮から正月にかけてのカラーテレビの二重価格問題を契機とする不買運動、そして引きつづき再販制でつ廃を求めている資生堂商品の不買運動など、これらはいずれもコンシュマリズム運動というよりは消費者運動の盛り上がりとみるべきである。このように、コンシュマリズムの台頭が従来あまり燃え上っていなかった消費者運動にテコ入れをすることになったわけで、そのことから、従来は出来上った商品の品質上の比較テストを行なうといった表面的な批判をするだけではなく、何故そのような企業活動が展開をみているのか、それは果たして、消費者にとってよいことかわるい

ことかと言った、根源にさかのぼって、究明しようとする態度を消費者運動に導入したということである。その意味で、これからは、物価高騰の防止策としての流通近代化政策の促進が消費者側から強く要望されることになることとみてよい。前回の答申では、流通近代化政策の推進が消費者の利益を配慮しての物価抑制がその一つの目標であることをうたってはいたが、それはあくまでも政府がそのような態度でのぞむべきだといってるにすぎないわけで、それを強く支持する消費者運動は当時活発でなかったわけだが、これからの70年代においては、既述のようにコンシュマリズムの台頭をテコとして消費者運動が燃え上って行くことであろうから、それを軽視した流通活動は考えられないということである。なおコンシュマリズムそのもののこれからの動向については、ここではふれないので興味のある人々は拙稿（拙著再入門マーケティング—日本実業出版社刊—158頁以下）を参照願いたい、このコンシュマリズムや消費者運動を考慮しない流通問題の解決はあり得ないことをかさねて強調しておきたい。以上、企業の立場からみて、企業外部の顧客動向の変化としてコンシュマリズムをとりあげたことである。つぎは労働力需給のひっ迫が流通問題に与える影響を考えたい。ということは、企業内部の動向変化とも言うべきことだが、それは新経済社会発展計画（中小企業流通研究委員会報告）によれば、（表1）

にみるように大幅な需要超過であり、この傾向は70年代後半にはますますひどくなることが予想されている。ところで、昭和50年を目標に、生産と消費を結ぶ流通状況を予測してみると、まず（表2）にあるように、卸売業においては43年の三倍強、小売業においても同じく三倍の売上高が見込まれている。

また、商品の輸送需要予測によれば、こ

（表1） 流通部門の労働力需給
ギャップの見通し
（単位：万人）

年 度	労働力需 要予測数	労働力供 給見込数	ギャップ
昭和 45年	596	545	51
46	658	550	108
47	700	556	144
48	745	561	184
49	793	569	226
50	844	573	261

(表2) 卸・小売業の売上高実績
および予測

(単位:10億円)

年	昭和31	37	43	50
卸売業	10,727	26,603	63,114	203,204
小売業	3,244	7,096	16,213	48,302
(繊維)	683	1,550	3,094	9,106
(食品)	1,362	2,613	5,705	16,361
(耐久財)	417	1,417	3,669	11,580
(その他)	782	1,516	3,745	11,255

- (注) 1. 名目値(50年度は新経済社会経営計画ベース時価)
2. 31,37,43年はいずれも商業統計(以下同)

(表3) 輸送需要予測
(百万トン・億トンキロ)

	39	44	50
ト ン	2,633	4,739	9,263 (GNP)
(トンキロ)	1,844	3,129	5,881 (GNP)

言うことである。昭和45年9月に流通システム化推進会議が官民共同で設置されたのはそのためであるが、この7月に、その会議において「流通システム化基本方針」を策定したので、その内容にもとづいてこの問題にもう少し立ち入ってみよう。「流通システム化」というのは、同会議の説明によれば、各流通活動をシステム化することをいう、その場合の「システム」とは、「多くの要素が互いに関連を持ちながら、全体として共通の目的を達成しようとしている集合体」を言うとしている、そこで「流通システム化」とは、「流通機能の高度化と生産性の向上を達成するため、流通活動の本来の性格からみて、生産から消費に至る全流通過程が一つのシステムとして構成されるべきであるにもかかわら

れも(表3)にみるように、44年の二倍前後の増加が見込まれている。これらの計数は、後述する「流通システム化推進会議」で策定したものであるが、このように数年間に取引流通量も物的流通量も増加がマクロ面から予想されているのに対しマイクロ面からみれば流通関係企業の労働力不足は既述のように目にみえている。それが賃金水準を上昇させることは必至であり、

しかも労働時間の短縮、五日制の一般的採用など労働条件の変化が加わることで企業経営としては、従来の延長線上にこの問題を解決することは困難になってきている。そこにあたらしい角度からの流通機能の分担再編成が要請されてくると

ず、適切に構成されていない、ないしは、適切に連動していない種々の要素（企業、事業所、部門等の諸活動）を、先のように『システム』として構成することをいう」としている。これには、つぎの（表4）にみるに、企業内レベル、

（表4）システム化の主要具体例

	活動の最適化	システムづくり (活動の最適化を含む)
企業内レベル	在庫管理の適正化 高層自動倉庫	
企業間レベル	ダイヤグラム配送 受発注の自動化 伝票、コード、取引 条件、パレットの 標準化、統一化	無人店舗チェーン・システム共同 配送センター、共同無人荷受 システム、流通情報センター (最適流通経路づくり)
国民経済 レベル	伝票、コード、取引 条件、パレットの 標準化、統一化	流通情報ネットワーク 物流ネットワーク パレットプール機構 伝票、コード、取引条件の標準化、 統一化機構 (最適流通構造づくり)

企業間レベル、国民経済レベルのそれぞれについて考えられるが、さきの労働需給のひっ迫は、企業内レベルから企業間レベルへのシステム化を一層推進することが期待されている。たとえば、これからの労働力不足を考慮して無人店舗の開発が進められるということであるがその構想によると、（表5）にみるように、従来のスーパーにくらべ、扱品目は同じで、しかも従業員は22名からゼロにすることが可能で、しかも店舗面積、敷地はいずれも小規模になり得るということである。その結果流通コストは大幅に低減し、8%前後の販売価格の引下げは可能だということである。これは、生活必需品などの最寄品を中心とするもので、大型スーパーとかわらない品揃えで、しかも消費者に近接した立地が可能で、さらに土地の面積も少ないので低コストの投資ですむことから、政府としてはこれらの開発には融資や課税面での優遇措置を講ずることになると思われる。こ

(表5) 全自動無人店舗の構想概要

	全自動無人スーパー		従来スーパー	
	金額等	摘要	金額等	摘要
[店舗規模]				
売場面積	75坪	(サンプル)	200坪	
後方面積	15坪		50坪	
敷地面積	125坪		400坪	
取扱品目	2,500品目		2,500品目	
従業員数	0名	当面は7名	22名	

のことは、流通システム化に政府が誘い水を提供することを意味するわけだが、そのことは、政府の流通政策が大きく戦後三転してきたことを物語っていると申上げたい。廻り道だが重要なことなのでこれにふれて

おこらう。周知のように、昭和20年代の後半に百貨店が急成長したことから附近の数多い中小店が圧迫をうけるということで、百貨店法制定により大店の百貨店活動に制約を加えることで、政府は業者間の利害のバランスを図った。ところが、昭和30年代の後半で物価上昇のみられはじめたとき、安価提供をスローガンとする、いわゆるスーパーの出現に対し、20年代に急成長の大店を押えた実績をもつ中小業者はスーパー規制法をつくれと政府に迫ったが、今日に至るもそれをつくっていない。それは政策転換がみられたからである。安売りスーパーを押えることで、中小業者によろこばれても物価高になやむ消費者の利益に反するからである。そこに、消費者にも中小業者にもプラスとなる政策が打出された。それは、安売りスーパーを押えることではなく、それらに対抗できるような競争力を、これら中小店にもってもらおうようにしたということである。たとえば、中小店が共同仕入れをすることで大店同様の量をまとめれば、安価仕入れが可能だといふのであれば、そのために必要な運転資金の提供を政府関係金融機関から融資する。ボランティアチェーンの育成に力を入れたのは、そのあらわれだが、この政策転換が、ダイエー、西友ストア、ジャスコなど安売りスーパーがここ10年位にビックストアに成長し得た一因だと言えよう。と言うのは、百貨店法制定同様、スーパー規制法が30年代に制定されていたならば、かなりこれらビックストアは成長をおさえられたと思うからである。それを政

府はおさえないというのであるから、のびられる一因になったと申し上げたい。ところが、前述の流通システム化推進会議で検討されている無人店舗開発への政府関係金融機関からの融資とか税制上の優遇によって、これが採用を図るところが、ビックストア（中小店での採用は考えられない）と想定されるから、そのことから言えば、いままでのようにビックストアの発展を政府は百貨店活動のように押える政策をとらないというだけでなく、第三段階として積極的に発展への援助の手をさしのべることが考えられるということである。このように、政府の流通政策には大店に対してとる施策が大きく三転してきていることを考えると、当然のことながら、同じ大店で、百貨店のみが規制対象になり、同じような売場面積をもつスーパーがその隣りで、自由なる営業活動が出来るのでは不公平だという不満が百貨店側からでるのは当然で、この辺でこの問題に関しては、全体をながめての一貫した流通ポリシーの策定が求められる時機にきていると言ってよいであろう。そのことは別の機会に論ずるとして、このように、政府がビックストアへもかなりの融資などで便宜を図ろうとするのは、流通システム化推進が急務と考えるからであって、しかも、そのようなシステム化要請の有力な一因は、労働需給のひっ迫が原因だと言ってよいであろう。前回の答申でも労働需給のアンバランスを見透してはいたが、これからの70年代における労働問題の重要性は、いままでの比でないことを銘記したい。

第三は、競争環境の変化である。今回の答申では、この問題についてつぎの三つにわけて検討すべきだとしている。その一つは、大メーカーの流通機能への進出が進むとともに大規模な小売業による生産機能の掌握も進展する。つまり生産サイド、流通サイドの両方からの垂直的統合が進められ、そのようなシステム間における激しい競争が展開をみるのではないかという指摘である。その二は、競争の範囲が国際的に拡大することである。具体的には資本自由化による影響が考えられるということだが、それは取引流通面だけでなく物的流通面でもみられる。その三は、消費者の欲求の多様化、情報手段の発達により競

争の態様を多元化する。たとえば販売形態の多様化が進んで、70年代の後半には無人販売等の革新的な販売形態の急速な発展が予想されるとしている。

言うまでもなく、販売競争には、水平的競争、インタータイプ競争、垂直的競争の三つが考えられる（拙著勝つためのマーケティング—日本実業出版刊—240頁参照）。それはつぎにみるように、同業者間競争、異業者間競争、異段階間競争に対応するものである。

- ① 水平的競争……………同業者間競争
- ② インタータイプ競争……………異業者間競争
- ③ 垂直的競争……………異段階間競争

所得の上昇は消費構造を変化せしめるから、昭和30年に毎日三杯たべていた主食を、昭和37年に所得が30年の倍になったからと言って六杯たべるのではなく、むしろ二杯になってしまった。そのかわり副食や外食をふやして、食生活は量から質へと転換してきたことであるが、そのことは米屋がそのままでは斜陽化することを意味するから他の同種商品、つまり調味料とか飲料品も取扱う、それは本来の食料品店と米屋が競争することになるわけで、これは同種商品を同業者間で競争するだけでなく、同種商品を異業者もとりあげることになるから第2のインタータイプ競争、つまり異業者間競争が生ずるということになる。そのことは、第1の同業者間競争、つまり水平的競争がなくなって、第2の異業者間競争にかわるということではなく、第2のインタータイプ競争が第1の水平的競争につけ加わるということで、それだけ販売競争は多元化することを意味する。年々の所得上昇は、消費構造をどんどんかえてゆくから、以上のような水平的競争のほかインタータイプ競争の展開を加えてきたことは言うまでもないが、それに加えて、これから第3の垂直的競争つまり異段階間競争が進展をみると予想するのが今回の答申である。さきにもあげたように、大メーカーが自己ブランド商品を、卸、小売機関を系列化して流す努力をするのに対し、同種商品を大店が自己ブランドでメーカーにつくらせて販売する、

そのために大メーカーと大店との間で、同種商品の取扱いで競争の展開をみる
ことが予想されるということである。これは、あきらかに垂直的競争の一例と
申上げることができよう。この場合かならずしも大店でなくともよいわけで、
ドイツのエデカにみられるように小店があつまってボランタリチェーンを結成
している場合、それらにながすべき共通の商品にエデカマークをつけてメーカ
ーにつくらせることもあるわけだし、逆に小メーカーでもドイツの刃物のゾー
リングンにみられるように、小メーカーの集合産地で共通のブランド名ゾー
リングンでうるることにより社会的信頼を得ている場合もある。

このような、垂直的競争の本格化時代に70年代は入ると今回の答申ではみて
いるわけだが、筆者も同感である。つぎに競争の範囲が国際的に拡大するとい
うことだが、それは資本自由化により促進されることは予想されるわけだが、今
回の答申では、第4次資本自由化（9月1日より実施）にさいしては、中小商
業者に急激甚大な影響を生じない様、本格的チェーン展開に至らない範囲にお
いて複数店舗小売業の自由化を行なうべきであるとしている。具体的には11店
舗を超える外資の国内進出については自由化を許さず個別審査の対象にして
いるわけだが、前回の答申では、この段階で完全自由化を予定して、それまでに
流通業界の体質強化を図るよう要請していたのである。それが残念ながらその
体質は、まだ、そこまで至っていないと流通部会のメンバーはみたわけであ
る。このことは、中小業者だけでなく、ビックストアもまだ本格的な経営体
制を整えていないことを指摘したことになるわけで、一日も早くこれが体質強
化が期待されていると申し上げたい。たしかに過去10年間に、ビックストアは
その多くが安売りスーパーとして誕生、成長してきたことだが、それはかならず
しも欧米にみられるチェーンストアシステムによる安価提供ではなく、場当り
的な安売りのケースが多かった、またはおとり廉売によって安売りイメージを
うり込んで成長してきたものも見受けられたのである。これからの本格的な資
本自由化を考えると、今回の措置をよいことにして、成行経営を続けること

なく、本格的なチェーン展開の実現を心から期待するものである。第三に販売形態の多様化から無人販売などの革新的形態も予想されるということだが、今日の情報化の進展はそう遠くない将来において、これが実現を可能とすると考えられる。

このようにみえてくると、競争環境の変化としてあげられているこれら三つの現象は当然、これからかなりのスピードで進展をみると考えねばならない。

70年代の流通問題を考えるに当って、筆者は、あたらしい環境要因として、コンシュマリズムの台頭、労働需給のひっ迫、そして競争環境の変化の三つをとりあげたが、そのなかで、まず消費者が生活者の立場から流通問題に真剣にとりこんでくることを指摘した。その意味で企業経営者は消費者運動を一時的なものとして看過すべきものでなく、これが消費者対策を真剣にとりくむべきだと申し上げたいのである。そして、機会あるごとに、流通の生産性向上を消費者が要請してくることを覚悟せねばならないと言うことである。そして、第二に、極度の労働不足が好むと好まざるとにかかわらず、システム化推進を要請してくるということで、それは、企業内における問題、つまり閉された範囲のクローズのシステム化展開から、企業間にわたるオープンなシステム化を求めているということである。このような時代的要請をいかに先取りして、これが推進を図るかが企業に求められるということである。と同時に、国民経済の立場から、国として、これからの流通構造を想定してのシステム化に前進を図らねばならないと申し上げたい。そして、最後に競争環境の変化であるが、これからは、多元的競争、そして競争の国際化を意識しての経営体質の強化が求められるということである。

以上のように、70年代の流通をめぐる環境には、いろいろの問題があるが、これらに回答を与えることなくしては、これからの日本経済そして企業経営の発展は期待できないということである。