

# 流通研究の新視角と流通戦略

三上 富三郎

## I 序 説

1970年代は、人類の歴史の中でも特筆に値する大きな変化の時代であり、そして変化をふまえた一大転換の時代であったとあとづけることができるであろう。その劇的なきっかけが1973年秋の石油ショックであったことは周知のところである。たしかに、石油ショックは表面的には劇的で、かつ青天の霹靂であったが、そのルーツはすでに1960年代にさかのぼることができる。すなわち、あらゆる分野において生態的接近 (ecological approach) が行なわれねばならぬことが提唱され、ローマクラブによる「成長の限界」が報告されたころから、来るべき危機は予告されていたのである。

当時、学者のなかにも「ローマクラブの報告なんかはナンセンスだ、人智は無限であり、やがて人類が無尽蔵の地下のマグマを開発する時代は遠くない」と主張し、危機を否定する強気の考えを打ち出したものもいた。しかし、この考え方は、地球をオープン・システムとして認識する考え方から由来する。だが今日、地球は決してオープン・システムではなくてクローズド・システムである、そして世界経済も、ボウルディングがいうように、もはや「カウボーイ経済 (cowboy economy)」ではなく、「宇宙船経済 (spaceship economy)」である<sup>(1)</sup>という認識が一般化してきた。つまり、宇宙船地球号という閉ざされたシステムのなかでの経済運営が要請されるということである。

われわれは決して神がかりではないけれども、人類が「神の摂理」、「自然の摂理」を無視して強引な経済成長を推し進めていくなれば、いつの日かその罰を受けるであろうことを知らねばならない。「地下の無尽蔵のマグマを開発、

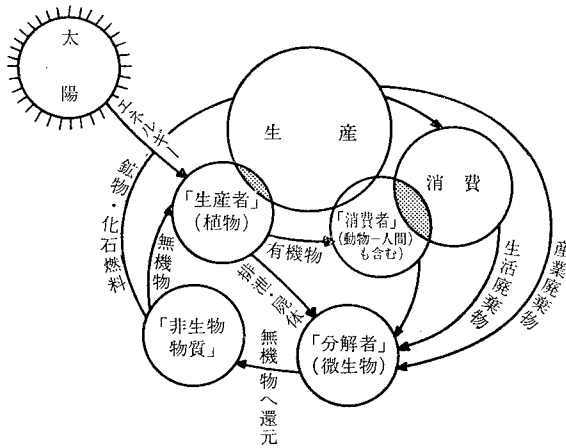
利用すればすべては解決する」という考え方は、この意味でもきわめて危険である。同じように、今日進められている遺伝子の人工的組み替え実験とか、核融合反応といった科学技術も、同様におそろべき危険性を包蔵している。

技術開発も経済開発も、さらに本稿で問題とする流通問題も、生態系との関連を度外視することが許されないというのがこれからの時代の絶対的な要請である。マーガレフ (R. Margalef) によれば、生態系 (ecosystem) とは、植物 (=生産者)、動物 (=消費者)、微生物 (=分解者) が、土壌、水、大気などよりなる自然的環境との間にくり広げる相互作用から構成されるひとつの自律系のことである。このようなエコロジーの世界がテクノロジーの世界と区別される決定的な特性は、生態系が生命の世界を核としていることである<sup>(2)</sup>。

自然・生態系という概念は、生態圏内の生物有機体同士、および有機体とその物理的環境との機能的関係を強調したものにはかならない。その関係は、太陽エネルギーが生態系にはいつてきて最終的に熱となって放散してゆくそのエネルギーの流れと、生命に必要な物質=化学的分子がそのシステムの内部でくり返す循環ないし再利用という2つの側面から成り立っている<sup>(3)</sup>。玉野井芳郎教授は、「今日、生産と消費の連繋の基礎にある生態系の存在が明示され、その生態系が脅威をうけている事実が社会問題となってきたことは、消費過程に労働力の生産過程の外観を強制する資本主義的市場経済の形態にたいして、いわば社会的実体がこの外観を拒否するにひとしいとでもいえるだろうか」と論じ、「これからの経済学は、社会の生産と消費の関連をこれまでのように商品形態または市場のワク内でのみとらえることをやめ、あらためて自然・生態系と関連させて、したがって広義の物質代謝の過程としてとらえなおさねばならなくなってきた」<sup>(4)</sup>と述べておられるのは傾聴に値する。

さらに玉野井教授は、価格タームの生産=消費という経済過程は、市場システムを脱して、物質とエネルギーの流れで表現されることになり、連続的な再生産を予想するような循環モデルが求められているとし、このような自然・生態系をその内部にふくむシステムのモデルを、図1に示すような「エコノミー=エコロジーの循環総体システム」と名づけられるとしている。

図1 エコノミー=エコロジーの循環総体システム



この循環モデルは、より少ない物質代謝率でもって維持し、ひいてはエントロピーの増大をできるだけ抑制することをめざそうというわけである。したがって、市場システムにおいては背後にかくれていた物質・エネルギーの流れを表面に登場させることによって、人間社会の経済活動を、エネルギー変換・物質の投入と加工・最終消費・廃棄物処理という諸過程の連続する循環システムとしてとらえ直そうとする。それと同時にここではまた、経済学がかつて問題とすることを知らなかったエントロピー概念がエネルギー概念とともに登場し、したがって原因と結果が明らかに分化している自然の過程があらためて問題とされる。この生態系を内部にふくめたエコノミー=エコロジーの総体システムにおいてはじめて、とりかえしのつかない過程を無関心に放置することに対する反省が生じる。エネルギーの利用効率もそうしたシステム全体の見地から問い直されることとなり、無用な熱エネルギーの放散を避けて、エントロピーを減少させることがシステム自体の目的となる。物質についても同様である。エネルギーと異なって再利用の可能な物質については、第一に投入される資源量をなるべく少なくするとともに、第二に生産と消費の過程で排出または廃棄される物質を、エントロピー増大とならない範囲内でなるべく回収して再

利用し、再循環させることが要請される。これによって資源の節約と汚染の防止という結果が生じることはいうまでもない。エネルギーの効率的利用とエントロピーの減少というシステムの目的と矛盾しないかぎり、自然資源の一方向きの利用と排出物の廃棄という既存の工業世界に特有な物質の流れをできるだけ循環過程に切り替えてゆくことが求められる<sup>6)</sup>。

以上は、玉野井教授によるエコノミー＝エコロジーの循環総体システムについての核心的な部分であるが、われわれに課せられた課題は、生産→消費のカケ橋の役割をになう流通を、このような新しい循環システムの中でどのように捉え、かつ位置づけるかということである。これはきわめて多難な問題であるが、流通を従来のような市場システムとのかかわり合いでのみ論ずることから脱却するということであり、これこそ、流通研究の現代的視角の中心でなければならぬと考えるのである。

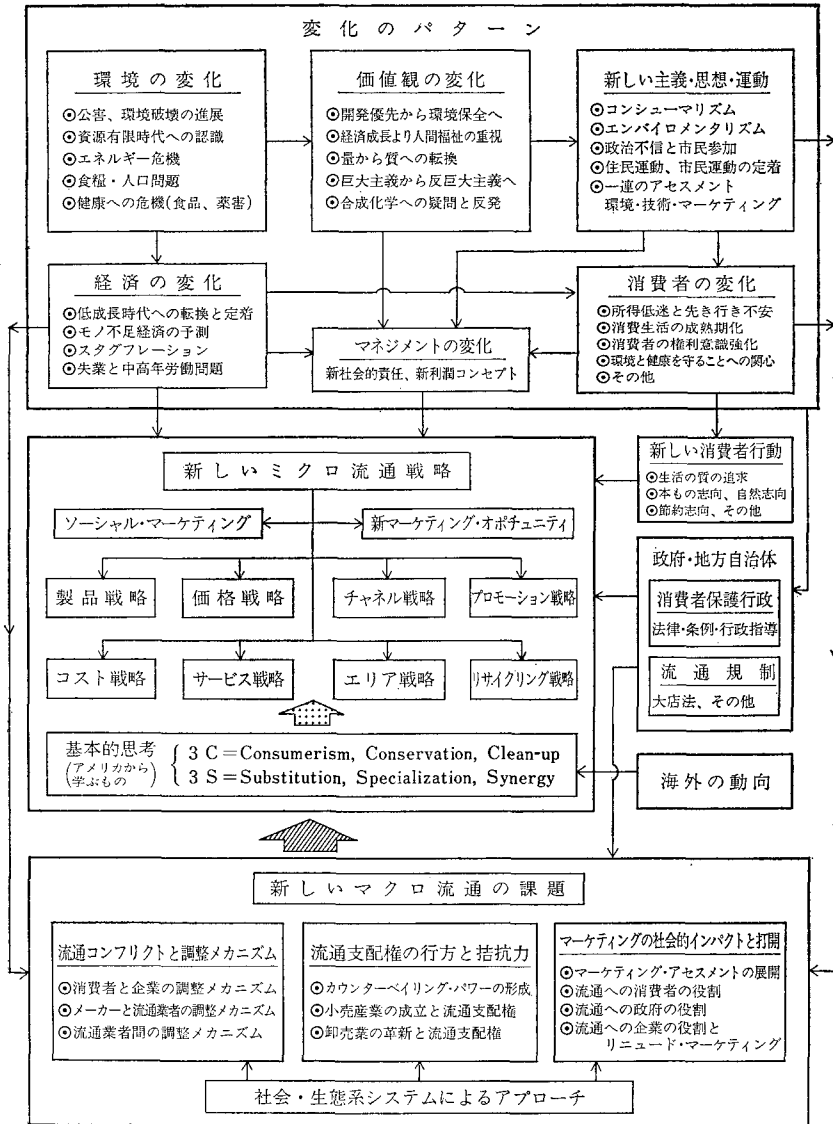
## II 新しい流通戦略の展開

1980年代を目途とする新しい流通戦略は、基本的には前節で述べた流通研究の現代的視角に立脚して展開されねばならず、それは社会・生態的視点であるといってよい。このような新しい流通戦略の構図は、図2に示すごときものである。この構図は次の4つから構成される。

### 1. 変化のパターン

まず、1970年代における変化のパターンを認識することから始まる。変化のパターンは、環境の変化から出発するが、その第1は、《環境の変化》→《価値観の変化》→《新しい主義・思想・運動の台頭》→《消費者の変化》→《マネジメントの変化》というプロセスをとる。第2は、《環境の変化》→《経済の変化》→《マネジメントの変化》のプロセスをとる。そして、第3に、マネジメントの変化は、価値観の変化や新しい主義・思想・運動からも影響を受ける。

図2 新しい流通戦略の構図



## 2. 新しい消費者行動と政府・地方自治体

変化のパターンのなかの消費者の変化は、新しい消費者行動として顕現してくることはいうまでもない。また、変化のパターンは全体として今後の政府・地方自治体の行動としての立法、行政に反映される。さらに、欧米を中心とする海外の動向を注目せねばならないであろう。

## 3. 新しいマクロ流通の課題

変化のパターンは全体として、なかでも経済の変化、消費者の変化、新しい主義・思想・運動と、政府・地方自治体の行動の総合的な影響として、新しいマクロ流通の課題が提起されねばならない。これは、主として社会・生態系システムによるアプローチとして把握される。その主たる内容は、①流通コンフリクトと調整メカニズム、②流通支配権の行方と拮抗力、③マーケティングの社会的インパクトとその打開などである。

## 4. 新しいミクロ流通戦略

新しいミクロ流通戦略とは、1980年代における流通を構成する個々の企業サイドにおける新しいマーケティング戦略である。これは、まず変化のパターンのなかのマネジメントの変化をふまえて展開されるが、同時に経済の変化、新しい消費者行動、政府・地方自治体の行動からもインパクトを受けるとともに、新しいマクロ流通の課題からも重大な影響を受けて展開されるものである。

新しいミクロ流通戦略は、海外の動向、ことにアメリカにおいて台頭しつつある基本的思考としての「3C、3S」に立脚し、大きな方向としてはソーシャル・マーケティングを志向することが要請されるが、同時に、1970年代以前には経験しなかったきわめてきびしい一連の変化を、むしろ積極的に「新しいマーケティング・オポチュニティ」として捉えていくことが必要である。

これらの上に戦略的に展開されるものとして、まず、従来のマーケティングで論ぜられた、いわゆる「4P」としての製品戦略、価格戦略、チャネル戦略、プロモーション戦略が新しい理論武装の上で進められる。同時に、1980年

代の新しい要請としての、コスト戦略、サービス戦略、エリア戦略、リサイクル戦略が展開されねばならぬであろう。

### III 変化のパターン

#### 1. 環境の変化

環境の変化としてあげられる主たるものは、公害・環境破壊の進展、資源有限時代への認識、エネルギー危機、食糧・人口問題、健康への危機などである。

##### (1) 公害・環境破壊の進展と保全への要請

変化のなかでも最も大きいもののひとつは公害の多発に伴う環境保全である。ことにわが国は世界のなかでも公害最先進国という有難くない名称をもらっているが、その理由は諸般の密度が最も高いのである。利用可能な平地1平方キロ当たりについてアメリカと比較すると、日本はGNP密度で11倍、エネルギー消費密度で8倍、人口密度にいたっては30倍になる。つまり、利用できる平地がきわめて狭いの、これだけの密度の人口と生産活動が行なわれてきたのであるから、公害も世界一となったわけである。しかし、もうこれ以上に公害をふやすことはできない。

##### (2) 資源有限時代への認識とエネルギー危機

石油をはじめとする世界の資源やエネルギーは有限であり、しかも今までのようなペースで消費していくと、21世紀の中頃には枯渇してしまう心配がでてきた。そして「資源ナショナリズム」という、資源を持つ開発途上国が、自国の利益のためにも、従来のように先進国が安い値段で資源を持ち去ることはもう許さないという結束を固めてきた。とくに日本のように工業資源のほとんどを海外に依存する国では、この資源の世界的な情勢からしても、もう今までのように高度経済成長は望めなくなってきたのである。

前にもふれたように、いみじくも、アメリカの論者は、従来はカウボーイ経済(cowboy economy)であった、つまり、カウボーイが次から次へと牧草のある場所を移動していけるような経済であったが、もう、これからは宇宙船経済

(spaceship economy) の時代に入った。つまり、地球という宇宙船のなかで、すべてのことを処理しなければならぬという経済である。このことは、別の表現をすれば、従来は地球をオープン・システムとしてみていたものを、これからはクローズド・システムとしてみなければならぬということである。

### (3) 食糧・人口問題

日本の人口は、インドや東南アジアのような爆発的な人口増加国とは違いますが、それでも毎年着実に増加している。ところが、食糧の自給率は先進国のなかで最低である。満足に自給できるのは米、野菜、果物くらいで、小麦は4%、大豆は3%といった具合で、米以外の穀物はほとんど輸入にたよっている。さらに、経済水域200カイリ時代に入ると、最大のタンパク源である漁獲量が制限されてくる。食糧についても資源ナショナリズムは同じことで、食糧輸出国の都合によっては、日本の食糧確保の将来は決して安心できない。そうになると、今後、国内自給率を高める必要があるが、そのためには、工場とか配送センターというものに無制限に農地をつぶして転用することを規制せざるをえない。この面からも、工業活動の拡充は大きく制約を受け、これが経済成長へのブレーキになってくる。

### (4) 健康への危機

人間の生存と健康のための最も基本的な食品の現状はどうであろうか。残留農薬の付着した野菜、果物、抗生物質の薬づけで飼育された家畜からの肉類、発ガン物質の疑いの濃厚な合成添加物で埋めつくされた加工食品、等々、今日、賢明な主婦は、店頭で販売されているもので安心して食卓に供し得るものはないと言っている。これが「食品公害」の実情である。

また、健康と生命を守るはずの医薬品はどうであろうか。悲惨なスモン病患者の例をあげるまでもなく、新薬のおそろべき副作用は枚挙にいとまなく、しかも医療そのものが世界でも最もはなはだしい「薬づけ医療」なのである。これが「薬害」の現状である。そして、食品公害にしろ、薬害にしろ、国民の生命、健康を守るべき任務を課されている最高行政機関たる厚生省が、企業とゆ着していると非難されても弁解のしようのないくらい、許可基準を甘くし、消



費者団体や識者の不信をかっている事実は周知のとおりである。

## 2. 価値観の変化

環境の変化は、個人ならびに社会の価値観に重大な変化をもたらせた。第1に、公害・環境破壊の進展に対して、高度経済成長時代における開発優先の価値観が崩れて、環境保全に最重点を置くべき考え方に変ってきた。第2に、経済成長が真の意味の人間の幸福につながるのかという疑問が提起せられ、経済成長よりもむしろ人間福祉を重視すべき方向への転換がみられた。

第3に、量から質への転換である。1950～60年代にかけて確立された「量」に対する信仰、なかんずく「4 Mass」によって代表された Mass production, Mass selling, Mass communication, Mass consumption に対する反省として、量を追求する考え方から、むしろ質に重点を置かねばならないという変化が現われてきた。この、いわば、Anti-mass と密接に関連して、第4に、Anti-Bigness ともいうべき巨大主義に対する反発が生れてきた。“Small is beautiful”によって代表される考え方の転換である。そして第5に、生命、健康への危機と関連して、合成化学への疑問と反発が生れ、自然物、天然物へ回帰しようとする考え方が生れてきたのは当然のことである。

## 3. 新しい主義・思想・運動

価値観の変化は、これをふまえての新しい主義・思想・運動を諸般の面で起こさせるようになった。その主なものは、コンシューマリズム、エンバイロメンタリズム、政治不信と市民参加、住民運動・市民運動の定着、環境・技術・マーケティング等に対するアセスメントである。

これらのうち、コンシューマリズム、エンバイロメンタリズム、テクノロジー・アセスメント、マーケティング・アセスメントについては、多くの機会に筆者の見解を発表したので、ここでは省略する<sup>6)</sup>。

さらに、住民運動、市民運動がよいよ活発となり、かつ定着するようになってくるとともに、行政への市民参加が前進してきた。さきあげた厚生省の

行政姿勢の悪さもさることながら、環境を守ることを使命とする環境庁の行政姿勢が大きく後退したり、地方自治体についても問題のある自治体が少なくない。こうなってくると、生命・健康や環境を守ることについては、行政サイドにまかせることができなくなって、ここに住民運動、市民運動が急速に高揚してきたのは当然のことである。さらに、間接民主制としての代議員制の限界が露呈され、この欠陥を補うべきものとしての行政への市民参加が盛んになってきた。同時に、行政によって解決できない問題を訴訟によって打開しようとする住民訴訟が増加してきたのである。これらは、いずれも1970年代を通じて新しく注目されるようになった主義・思想・運動の新しい形態である。

#### 4. 経済の変化

環境の変化は、経済の変化へ最も大きいインパクトを与えた。その最も劇的な事件が1973年秋の石油ショックであったことは周知のところである。これを境にして、わが国はもとより、世界の経済は高度経済成長より一転して低成長時代へ突入した。そして、スタグフレーションと呼ばれる不況下のインフレが世界各国をおおようになった。それまでの不況と根本的に違う点は、資源有限時代の到来というかつてなかった危機感によるものであった。

資源・エネルギーの需給ひっ迫は、長期的にはモノ不足経済(shortage economy)の到来を必至にするものという警告が、すでにアメリカあたりでも論ぜられている。わが国では、石油ショック当時のパニックは忘却のかなたに去ったかのごとく、物資はダブつき気味に市場に出回り、およそモノ不足の実感がわかないのが実情であるが、長期的には事態は解決されたわけではなく、むしろ徐々に悪化の方向をたどりつつあるとみねばなるまい。その他、失業と中高年齢層の雇用、労働問題、これと関連する老後の生活の不安など、いろいろの経済上の悲観的材料が次から次へと現われてくるという状況である。

#### 5. 消費者の変化

高度経済成長から低成長に移るに伴い、消費者はいろいろの面で大きな変化

がみられるようになった。

(1) 所得の伸び悩み——その第1は、所得の伸び悩みである。春闘ベースアップが昭和50年度で15%を割り、51年度はさらに下回り、52、53年度はさらに低下して5%台にまで落ち込み、遂に春闘無用論の声すら聞かれるようになった。加えて残業カットによる残業手当の減収がある。にもかかわらず、消費者物価の上昇はあいかわらず10%前後も続いていて、実質所得は完全に伸び悩み、時にはマイナスにさえなってきた。

(2) 先行き不安、買控え——当然に、消費者は財布の紐を固く締めて買い控える。また、同じ買うにしても選択眼がすどくなってきた。入用なものは買うが、さしあたり必要度の低いものは買わないという態度が強くなってきた。

(3) 自然へ帰る傾向——食品公害などの影響で、合成品に対する拒絶反応が強くなり、天然食志向を始めとして、自然へ帰る (return to nature) 傾向が顕著に現われてきた。このことは、欧米諸国でも同じである。これに伴って、手づくりの価値を見直すようになってきた。

(4) 成熟期に達してきた——つまり消費者自体が、家電製品、カメラ、その他耐久消費財を中心として、ほとんどのものを持つようになり、この意味で成熟期に達したから、昭和40年代のような「ナンデモ欲しがる」ような時代は過ぎ去ったということである。

(5) コンシューマリズムと消費者パワー——コンシューマリズムの台頭、成長にともなって、「消費者の権利意識」が強くなり、企業に対する批判勢力ないしチェック勢力としての消費者パワーが急速に増大してきた。

以上のような一連の消費者の変化は、購買力の低下→企業の売上高の低下→生産活動の停滞という形になって現われ、経済成長は低くならざるをえない。

## 6. マネジメントの変化

最後に、一連の変化のパターンは、いやでもおうでも企業のマネジメントを変化せしめてきたのは当然のことである。そして、新しい企業の社会的責任が問われるようになり、また、極大利潤に対する抵抗が強まるにつれて、新利潤

論とでもいうべきものが台頭してきたのである。

## 7. 変化のパターンに対する流通企業経営者の意識

以上で述べた変化のパターンに対し、わが国流通企業の経営者が、どのような意識を持っているのかについて、実態調査の結果をふまえて検討しておきたいと思う。この調査は、「1980年代のマーケティング意識調査」と題し、筆者が須賀庸夫助教授ならびに明治大学大学院商学研究科の大学院生の協力を得て、昭和53年7月に実施した調査の中間集計によるものである。調査対象は、日本百貨店協会所属の百貨店、日本チェーンストア協会所属のチェーンストアの全社と、日本専門店会連盟および日本ボランティア・チェーン協会所属の企業のうちの代表的専門店ならびにボランティア・チェーン本部、合計500社に対して行ない、昭和53年8月28日現在の回答企業172社についての中間集計である。

質問は、基調質問10項、展開質問25項とからなるが、ここでは基調質問10項が、ちょうどどこで問題としている「変化のパターン」に対応する流通企業経営者の意識に相当する。その集計結果は表1のごとくである。10項目について、回答は、①そう思う、②どちらかというそう思う、③どちらともいえない、④どちらかというそう思わない、⑤そう思わないの5つの区分による。①+②を肯定的回答として表の右側に示した。仮説は、①、②、③、④、⑤の順で、変化をふまえての1980年代に対する意識が高いものとした。

- (1) 低成長時代の定着については、87.1%までが肯定的であった。
- (2) 「モノ不足」経済の到来については、肯定的回答が最も少なくて38.0%、疑問視する経営者が多かった。
- (3) 環境破壊に対するきびしさの要請については、76.9%が肯定的であった。
- (4) 21世紀における世界的な食糧危機の到来の予測については、82.5%が肯定的であった。
- (5) 農業政策を見直して食糧自給率を高める必要性についても、71.5%が肯定的である。

表1 1980年代に対する流通企業経営者の意識

回答区分 1980年代に対する意識	①	②	③	④	⑤	肯定の割合 ①+②
	そう思う	どちらかというと思う	どちらともいえない	どちらかというと思う	そうは思わない	
(1) 今日の低成長時代は、今後も長く続き、かつての高度経済成長が再び戻ってくるといった期待は持てない。	62.0	25.1	4.1	4.7	4.1	87.1
(2) 今はモノがふんだんにある世の中だが、1980年代後半からは「モノ不足」経済が到来することを覚悟しなければならない。	11.7	26.3	22.2	19.9	19.9	38.0
(3) 最近、環境政策の後退が問題になっているが、これはとんでもない間違いで、わが国のような公害密度の高い国では、さらに環境破壊に対しては一層きびしさを加えていくことが必要である。	53.2	23.7	12.1	6.9	4.0	76.9
(4) わが国を除くアジア諸国を中心とする世界人口の爆発的増加を放置しておくと、21世紀には世界的な食糧危機が起こる。	49.4	33.1	9.3	5.2	2.9	82.5
(5) 先進国の中でも、食糧自給率の最も低いわが国は、根本的に農業政策を見直して、食糧自給率を高めねば、将来大変なことになる。	49.4	22.1	14.0	10.5	4.1	71.5
(6) 石油だけにたよるエネルギー政策は、1980年代後半にはかならず行き詰まるから、今から石油に代るべきエネルギー政策を早急に立てる必要がある。	83.1	15.1	0.6	1.2	0.0	98.2
(7) 消費者は、今までの物質万能の風潮に反発を感じ、これからはむしろ精神的な豊かさを求め、「生活の質」を追求する方向に変わっていく。いわゆる「モノ離れ」の時代がやってくる。	39.0	32.6	17.4	7.6	3.5	71.6
(8) 消費者の所得の伸び悩みは今後も解消されないから、貯蓄志向、買い控え、修理して長くもたせる、といった消費者行動は、1980年代を通じて続くであろう。	49.3	37.4	10.5	5.8	2.3	81.3
(9) 企業の反社会的な行動に対する市民による監視や市民パワーは、1980年代にはさらに強まってくる。	56.1	29.8	9.4	2.9	1.8	85.9
(10) 消費者保護や企業の行き過ぎたマーケティング行動に対する政府の法的規制や行政指導は、今後ますます強まる。	38.8	40.6	14.1	1.8	4.7	79.4

- (6) 石油に代るべきエネルギー政策の早急確立の重要性については、98.2%とほとんど百パーセント近い支持率が得られた。
- (7) 消費者が「生活の質」を追求し、モノ離れの方向に向かうことについては、71.6%が肯定的であった。
- (8) 貯蓄志向、買い控えといった消費者行動については、81.3%が同調した。
- (9) 企業の反社会的行動に対する市民パワーの強まりに対しては、85.9%という高い率で肯定の意見が多かった。
- (10) 政府の法的規制や行政指導の強化の見通しについては、79.4%が肯定的である。

以上でみられるように、「モノ不足」経済の到来という予測以外の9項目については、最低で71.5%、最高は98.2%という肯定的意識がみられ、わが国の指導的な流通企業の経営者の意識が、予想以上に高いことがわかったのである。もっとも、この表は上記のように172社の中間集計ではあるが、大勢はそんなに変わらないものと思われる。

#### IV 新しい消費者行動と政府・地方自治体

##### 1. 新しい消費者行動

変化のパターンのなかの消費者の変化は、当然の帰結として新しい消費者行動を形成する。この意味の新しい消費者行動は多面的に観察されるが、前述の明治大学大学院の当研究室で実施した意識調査のなかの展開質問25問中の1つに取り上げたものがあるので、その中間集計からこの問題をみてみようと思う。

(Q13) 1980年代における消費者の価値観や消費者行動として、顕著に現われるであろうと思う項目を、次の1~25の中から自由に選び、5つ以上、10以内で、その番号に○印をつけて下さい。

1. 手づくり
2. 衝動買い
3. 海外旅行
4. 文学、芸術志向
5. 修理再利用
6. デラックス志向
7. 模倣買い
8. モノ離れ
9. 自家菜園
10. 将来への警戒
11. 別荘購入
12. 他人志向
13. 「生活の質」重視
14. 本もの志向
15. 合理的・計画買い
16. 2台目の車
17. 有名ブランド志向
18. 個性尊重
19. 自然へ帰る
20. 節約
21. レジャー志向
22. 将来への楽観
23. ボランティア志向
24. 合成添加物拒否
25. 「経験」志向

すなわち、わが国流通企業の経営者は、1980年代の消費者をどうみるかという  
 ことで、その質問は前ページにかかげた（Q13）である。

この質問に対し、中間集計の172社の経営者の回答を集計したものが表2に  
 示すごとくである。

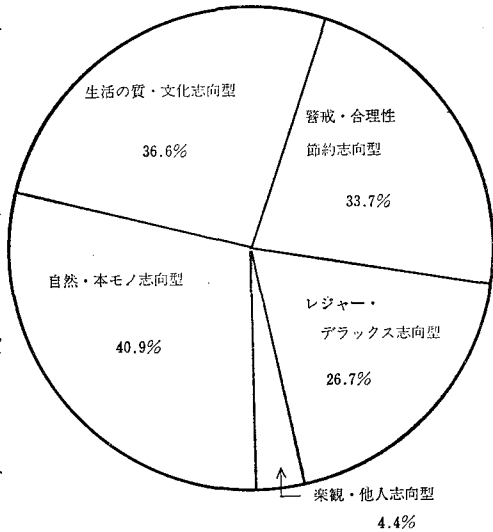
質問（Q13）の1～25は、無秩序に配列したものであるが、実は、この25の  
 消費者行動は、表2で示すようにⅠからⅤまでの5つのパターンに分けること  
 ができる。まず、5つのパターン別の支持率は、図3の円グラフでも示すよ  
 うに、第1位が「自然・本もの志向型」で40.9%、第2位が「生活の質・文化

表2 流通企業経営者が考える1980年代の消費者

パターン別		消費者の 価値観・行動	回 答 数		パターン別 合 計
			実 数	比 率	
Ⅰ	警 戒・合理性・ 節 約 志 向 型	合理的・計画買い	119	69.2%	290 (33.7%)
		節 約	58	33.7	
		修 理 再 利 用	56	32.6	
		将 来 へ の 警 戒	42	24.4	
		「経 験」志 向	15	8.7	
Ⅱ	自 然・本もの 志 向 型	本 も の 志 向	113	65.7%	352 (40.9%)
		手 づ くり	108	62.8	
		自 然 へ 帰 る	59	34.3	
		自 家 菜 園	38	22.1	
		合 成 添 加 物 拒 否	34	19.8	
Ⅲ	生 活 の 質 ・ 文 化 志 向 型	「生活の質」重視	105	61.0%	315 (36.6%)
		個 性 尊 重	93	54.1	
		モ ノ 離 れ	51	29.7	
		文 学 ・ 芸 術 志 向	38	22.1	
		ボ ラ ン テ ィ ア 志 向	28	16.3	
Ⅳ	楽 観 ・ 他 人 志 向 型	有 名 ブ ラ ン ド 志 向	25	14.5%	38 (4.4%)
		衝 動 買 い	8	4.7	
		模 倣 買 い	4	2.3	
		他 人 志 向	1	0.6	
		将 来 へ の 楽 観	0	0.0	
Ⅴ	レ ジ ャ ー ・ デ ラ ッ ク ス 志 向 型	海 外 旅 行	103	60.0%	230 (26.7%)
		レ ジ ャ ー 志 向	66	38.4	
		デ ラ ッ ク ス 志 向	36	20.9	
		2 台 目 の 車	17	10.0	
		別 荘 購 入	8	4.7	

志向型」で36.6%，第3位が「警戒・合理性・節約志向型」で33.7%，第4位が「レジャー・デラックス志向型」で26.7%，そして最低の第5位は「楽観・他人志向型」で4.4%と極端に少くなっている。各パターンの内訳は表でみるとおりである。これをみても、1980年代の消費者行動は、高度経済成長時代とはすっかり変って、まことにきびしいものがあるということである。

図3 パターン別消費者行動の割合



また、流通企業の経営者が支持した消費者行動のうち、支持率の高いもの(50%以上)と、逆に支持率の低いもの(20%未満)とに分けて示すと、表3のようになる。前述のパターン別ではそれほど高くない「レジャー・デラックス

表3 支持率の高低による消費者行動

支持率の高いもの (50%以上)			支持率の低いもの (20%未満)		
消費者行動	回答数	比率	消費者行動	回答数	比率
合理的・計画買い	119	69.2%	将来への楽観	0	0.0%
本ものの志向	113	65.7	他人志向	1	0.6
手づくり	108	62.8	模倣買い	4	2.3
「生活の質」重視	105	61.0	衝動買い	8	4.7
海外旅行	103	60.0	別荘購入	8	4.7
個性尊重	93	54.1	「経験」志向	15	8.7
			2台目の車	17	10.0
			有名ブランド志向	25	14.5
			ボランティア志向	28	16.3

(回答者総数 172名)



志向型」のうち、海外旅行のみは62.5%という高さを示している。支持率の低いもののなかでも、一段と低いのはほとんどが「楽観・他人志向型」に属するものであり、しかもこれらは、かつての高度経済成長時代はいずれも強力な消費者行動とされていたもので、いまさら時代の推移の大きい転換をみせつけられるのである。

## 2. 政府・地方自治体の政策・行動

前述の一連の変化のパターンは、政府や地方自治体の政策や行動に重大な影響を与えてきた。もっとも、これら行政体は変化に対してすなおに対応してきたとはかならずしも言えず、前にもふれた厚生省や環境庁によって代表されるような、時には企業サイドの圧力に屈して、あるべき行政の方向を誤ったり、場合によっては後退するようなこともみられた。しかし、大勢としては変化に対応せざるをえず、各方面で新しい政策を打ち出し、行動を展開することになってきたのである。これらのなかでも、流通に関係あるものは、消費者保護行政と流通立法である。地方自治体のレベルにおいては、とくに消費者保護の条例化が全国的に進められてきた。この面では神戸市が最も先進的であったが、消費者保護条例のみでなく、環境アセスメントの条例にもみられるが、変化に対応する諸規制は、国のレベルよりもむしろ地方自治体レベルにおけるほうが、より先駆的な役割りを果してきているようである。

これらの、政府・地方自治体における諸政策については、すでに別の機会に発表したので、ここでは重複を避けて省略する<sup>(7)</sup>。

## V 新しいミクロ流通戦略

新しいミクロ流通戦略を述べる前に、順序として新しいマクロ流通の課題について論じなければならないが、紙幅の余裕のないことと、またすでに別の稿で論じたところなので、ここでは問題点だけを指摘するにとどめる<sup>(8)</sup>。

第1は、流通コンフリクトと調整メカニズムの問題であって、消費者と企業、ならびにメーカーと流通業者の調整メカニズムがある。第2は、流通支配

権の行方と拮抗力の問題で、カウンターベイヤリング・パワーの形成、小売産業の成立、卸売業の革新などがある。第3は、マーケティングの社会的インパクトとその打開の問題で、この中心はマーケティング・アセスメントである。

そこで、新しい流通戦略の最後の問題である新しいマイクロ流通戦略に入りたいと思う。

### 1. 基本的思考としての「3C, 3S」

変化のパターン、とりわけ経済の変化、マネジメントの変化をふまえ、かつ、新しい消費者行動と新しい政府・地方自治体の政策・行動に対応しつつ、しかも新しいマクロ流通の課題に影響されながら、企業サイドにおけるマイクロ流通戦略、すなわち新しいマーケティング戦略が展開されなければならない。

まず、その基本的思考として、アメリカで論議が始まっている3Cと3Sについて述べておく必要がある。

3Cとは、Consumerism, Clean-up, Conservationの3つである。コンシューマリズムについては、すでに多くの説明をしてきたのでコメントを要しない。2番目のクリーン・アップとは、廃棄物を最小限に低下させるとともにリサイクリングを強化することを意味する。3番目のコンサーベーションとは、保存・維持ということであるが、これは環境保全も意味するし、またやたらに商品の使い捨てを止めて、修理して永くもたせるとか、稀少化していく資源を大切に使うとかいう意味を持つ。

次に、3Sとは、Substitution, Specialization, Synergyの3つである。サブスティテューションとは置換、つまり置き換えの意味で、例えば燐を排出して水質汚染の原因になるといわれる合成洗剤をやめて油脂による石ケンに置き換えるとか、石油による暖房を太陽熱利用に置き換えるといったことである。2番目のスペシャリゼーションは専門化で、一企業がやたらに製品ラインを拡大して、なんでもやるといったことをやめて、最も得意とする分野へ専門化を図ることである。3番目のシナージとは相乗効果を出す意味で、つまり〔 $2 + 2 = 4$ 〕ではなくて、〔 $2 + 2$ 〕が6になり、8になり、10になるような相乗

効果を企業経営やマーケティングその他の活動分野で発揮していく努力を意味する。

これら新しい3C, 3Sが, ゴロは同じであるが, かつての高度経済成長時代にもはやされた3C, 3Sと全く反対の, 対照的であることに注目したいと思う。

## 2. 新しいミクロ流通戦略の展開

3C, 3Sという1980年代における基本的思考に立脚して, ミクロ流通戦略が展開されるわけであるが, この場合の考え方として, 第1にソーシャル・マーケティング, 第2に新しいマーケティング・オポチュニティについて重視しなければならない。

### (1) ソーシャル・マーケティング

ソーシャル・マーケティング (social marketing) は, 1970年代になってアメリカで提起されるようになった概念であるが, まだその歴史が新しいため, 学者によってもまちまちの解説がなされて, かならずしも統一の見解が定まっているわけではない。比較的多くの支持を受けているのが, 在来のマーケティングの概念を, 教会・病院・学校その他の非営利組織にまで拡大し, 広く組織のマーケティングとして確立していこうという考え方である。

しかし, 他面において, 在来の売上高第一主義的なマーケティングに対する反省として, 非消費者も含む市民 (consumer-citizen) からも, さらにはより大きい社会から支持を受けるようなマーケティングという意味も含められる。この場合は, 別にソサイエタル・マーケティングという用語が用いられることもある。この面での先駆者であるノースウエスタン大学のコトラー教授 (Philip Kotler) は, この概念について, 次のように述べている。すなわち, 「ソサイエタル・マーケティング・コンセプト (societal marketing concept) とは, 組織の目標, 責任を充足するためのキーとしての顧客満足ならびに長期的な消費者, 公衆の福祉を創設することを目的とする マネジメント志向である」<sup>(9)</sup> と論じている。

要するに前にもふれたように、在来のマーケティングが社会に与えるマイナスのインパクトを反省し、直接の顧客、消費者のみの満足といった視野の狭い考え方から脱却し、広く社会全般の利益との調和の上に立脚したマーケティングを展開していく必要があるということである。

### (2) 新しいマーケティング・オポチュニティ

不況は長期化し、低成長経済に転換し、消費者行動はいよいよきびしさを加え、政府・地方自治体による諸規制も強化されてくるといった変化に直面し、マーケティングがいたずらに萎縮し、打つべき手もなく静観しているようでは、企業の発展は期待できない。新しい変化のもとで、これに対応すべき新しいマーケティング機会を、創意と努力によって、しかも、ソーシャル・マーケティング・コンセプトを基盤として打ち出すべきである。これが、ここにいう新しいマーケティング・オポチュニティである。

省資源・省エネルギー製品を計画して市場に提供することも必要であろう。また、最近、ダイエーが打ち出したような、高品質商品を一流メーカーに委託して生産させ、広告費その他すべての間接費をカットして思いきった低価格政策を打ち出す「ノーブランド商品」の販売なども、ニュー・マーケティング・オポチュニティをとらえるマーケティング戦略であるといつてよいであろう。

### (3) 新しいマーケティング戦略

ソーシャル・マーケティングと新しいマーケティング・オポチュニティに立脚して、新しいマーケティング戦略が展開されるわけであるが、まず製品戦略、価格戦略、チャネル戦略、プロモーション戦略がある。これは、在来のマーケティングにおいても中心となっていたもので、いわゆる“4P”つまり、Product, Price, Place, Promotionによって代表されるものである。この4つの戦略は、今後のマーケティング戦略においても依然として中核となるものであるが、ただ変化に対応する新しい考え方が導入されねばならない。

次に、コスト戦略、サービス戦略、エリア戦略、リサイクリング戦略が、変化に対応して実施されなければならない。

### 3. 変化に対応するマーケティング戦略の諸課題

マイクロ流通戦略のアウトラインについては以上で述べたとおりであるが、最後に、変化に対応するマーケティング戦略のいくつかの課題について、以下述べることとする。

#### (1) マーケティングにおける量から質への転換

もう高度経済成長時代のような大量生産、大量販売、大量消費といったパターンは、これからは通用しない。むしろ、マーケティングとして提供するモノの質が問題とされる時代である。“How much”の時代から“How well”への転換である。

例えば、見た目には便利でおいしそうだが、長期連続使用によって消費者の健康を害するような有害添加物や着色剤を用いた加工食品を、無意味なムード一辺倒のテレビCMによって、どちらかという賢明でない消費者の需要をかき立てて大量販売し、売上高や利益を誇示するようなマーケティングは、量においては成功しているかもしれないけれども、質においてはきわめてレベルの低いマーケティングで、そんなマーケティングは許されなくなってくるし、長期的には自縄自縛のマーケティングとなるであろう。要は、今後もっとも重視される「生活の質 (quality-of-life)」に最も貢献するような質の高いマーケティングが展開されねばならない。

#### (2) 「選択の幅」から「経済効率の追求」への転換

開発途上国や社会主義圏諸国は別として、先進国では1970年代に入ってから十分なモノを所有するようになってきている。ところが、高度成長時代の企業は、売上の拡大のためにやたらに必要以上の品種や製品ラインの拡大を続けてきた。たしかに、この製品戦略は「選択の幅」を広げてきたことは事実であるが、今や消費者はもはや選択の幅の拡大をこれ以上は求めていない。むしろ、経済効率の追求に重点を指向してコスト・ダウンを図り、販売価格の低下に努力すべき時代に入っている。

さらに、従来は製品の本質的機能、本質的効用よりは、むしろなくてもがなの付随的機能や効用を強調するような製品戦略をとってきたが、これも根本的

に方向転換する時代に入ってきている。自動車に例をとれば、やたらに付随的なアクセサリーを付加し、デラックス型と称する車を高い値段で販売するという行き方から、本質的・基本的機能を充実し、価格も安いスタンダード型を販売の本命とすべきである。同様に、例えば扉の外に冷水口を取り付けたような冷蔵庫は、付随的なアクセサリーをつけることによってコスト・アップにつながる無用の製品差別化である。

### (3) 省資源・省エネルギー志向と製品寿命の延長

製品戦略の基盤として省資源・省エネルギー志向を徹底することがまず要請せられる。その一環として、高度経済成長時代には認されてきたような、短期間にモデル・チェンジを行なって製品寿命を短縮化させるような、いわゆる計画的陳腐化政策はとるべきではなく、むしろ製造寿命（プロダクト・ライフサイクル）を延長せしめるような戦略へ転換することが要請せられる。

### (4) クリーン・アップへの協力

前に3Cのところでも述べたクリーン・アップは、今後の至上命令の1つであるから、企業のマーケティング戦略も、全面的にこれに対して協力していくように展開されねばならないこと。この場合、主として2つの課題がある。1つは、消費者またはユーザーが使用後に廃棄する廃棄製品のリサイクリングを、マーケティングのなかへ取り込んでいく努力である。もう1つは、包装の簡素化と、自然界に還元可能な包装材料の使用への転換である。

### (5) 価格政策における転換

以上の(1)~(4)は、主として製品戦略についてであるが、次は、価格政策においても低成長時代に即応する転換が必要である。その最も重要なことは、前にもふれたように、量から質への転換に伴って、「低マージンを量でこなす」という方式が通用しなくなってくるから、どうしてもマージン率を高める必要が生じてくる。そこで、ある種の製品価格は、マージン・アップの分が上乗せされて、販売価格が上昇せざるをえないということも起こるのであろう。

けれども、製品戦略の転換によってのコスト・ダウンに最大の努力を払うことによって、たとえマージン率を上げて販売価格を上昇させないという努力

が、より以上に求められる。

#### (6) プロモーションの転換

プロモーションの戦略も低成長時代に見合って修正されねばならない。プロモーションにおける転換のなかで最も重要なのが広告・宣伝と販売促進である。まず、広告については、従来のようなムードの訴求やフザケ的訴求から、原点に立ち戻った教育・啓蒙的で、しかも合理的な訴求を中心に広告アピールを転換していくと同時に、テレビCMにおける大きい音量によるガナリ立てCMをやめていくことである。さらに、広告費の合理化のための科学的な広告効果の測定が要請せられる。

販売促進については、特に問題になるのが相変らずの販売店招待費だとか、販売店への惰性的な販売店助成費といった支出の削減が強く要請される。

#### (7) 生活者から支持を受けるマーケティングへ

結論として言えることは、低成長時代のマーケティング戦略は、生活者から全面的な支持を受け得られるものでなくてはならないということである。ここにいう生活者とは、消費者・非消費者を含む全市民ということである。

従来のマーケティングは消費者志向といっても、それは、企業の提供する商品を買って下さる顧客としての消費者であり、より拡大しても潜在的消費者を含む意味の消費者であった。ところが、消費者でない非消費者は決して少くない。例えば、自動車メーカーにとっての消費者は、産業用、業務用のユーザーもあるが、一般には、いわゆるマイカー族といわれる人々である。けれども、車を持たない人々も少くない。彼等は自動車メーカーにとっては消費者ではなくて非消費者である。けれども市民としての生活者であることに間違いないのである。そこで、従来は、自動車メーカーは消費者である車のユーザーに対して満足を与えておればよかった。ところが、そのユーザーによって、多くの生活者としての市民が、排ガスによる大気汚染、騒音、交通事故の危険にさらされている。したがって、今後の低成長時代では、車のユーザーたるマイカー族に満足を与えることも大切であろうが、非消費者たる生活者から支持を受けるためには、多少のユーザーへの犠牲はあっても、政府が行なう排ガス規制へは

前向きに対処し、将来必ず起こってくる車の総量規制に対しても、前向きに対応していくといったマーケティング姿勢が要求されてくるのである。

この問題に関し、アメリカ最大の生命保険会社であるプルードンシャル保険会社のケースを述べておこう。「もし、あなたがタバコを吸わないなら、保険はプルードンシャルに……。」シカゴで、こんな話を耳にした。プルードンシャル保険、生命保険では世界最大といわれる。その同社が最近始めたのが、人呼んで「禁煙保険」、いわく、タバコを吸わない方には保険料を安くします。タバコ会社にはカネを貸しません。……ミンガン湖にほど近い本社で、ジョセフ・M・サベジ副社長に会う。「タバコは肺ガンの元凶……という説が出てからというもの、タバコ会社は何かと批判されています。生命保険を扱う当社が、これを黙って見過ごすわけにはいきません。私自身、つい3カ月ほど前にタバコをやめたばかりでして……」。かなりのヘビー・スモーカーだったという。重役自ら範を垂れたかいて、この保険、評判は悪くない。これだけではない。鉄鋼などの公害企業は、プルードンシャルの貸し出し先リストから消えつつある。「古いおつきあいですから、すべてとはいきません。でも、できるだけ融資を減らすようにはしています。もちろん、公害防止投資なら、喜んでお貸しします。間接的ですが、これが町を汚さないための当社の責任だと思っています。」(日本経済新聞、1977年1月13日号所載)

プルードンシャル保険会社のマーケティングは、まさに生活者から支持を受ける典型的なケースであろう。

- (1) Kenneth E. Boulding, "The Economics of the Coming Spaceship Earth." in H. Jarrett, ed., *Environmental Quality in a Growing Economy*, 1966, pp. 9~10.
- (2) R. Margalef: *Perspectives in Ecological Theory*, 1968, 森・今福・山村訳「将来の生態学説」
- (3) 玉野井芳郎著「エコノミーとエコロジー」みすず書房刊、1978年、p. 49.
- (4) 玉野井著、同上、p. 51.
- (5) 玉野井著、同上、pp. 53~55.
- (6) コンシューマリズムについては、三上著「現代マーケティングの理論」(ダイヤモンド社)の第1章、また、マーケティング・アセスメントについては同書の第2章で詳論した。エンバイ



ロメンタリズム, テクノロジー・アセスメントについては, 明大商学論叢第59巻第3・4号で述べたところである。

- (7) 消費者保護行政については, 三上著「商品知識」(東京教学社)の第15, 16章で, また, 流通規制の問題については, 明大商学論叢第60巻1・2・3合併号と同じく第60巻第5号で詳論した。
- (8) この問題については, 明大商学論叢第60巻第5号を参照されたい。
- (9) Philip Kotler, *Marketing Management*, Third ed., 1976, p. 18.