

物流拠点と運輸拠点の乖離について

——企業物流と物流ネットワーク——

中田 信哉

目次

- 運輸とインフラ整備
- 企業物流と物流拠点
- トラック輸送への傾斜
- 市場物流への進出

運輸とインフラ整備

戦後日本における物流拠点政策は交通政策、運輸政策という視点で展開されている。ここでは物流拠点政策と書いたが昭和三〇年代まで物流という概念は日本には存在しなかったし、国として物流という経済機能を意識した政策を打ち出すのは昭和四〇年代の通商産業省の「流通システム化政策」、運輸省の「物流システム化政策」まで存在しない。もちろん、物資輸送ということについては戦後の経済復興の中で不可欠の存在とされて

いたわけであるから貨物輸送に関わる運輸はそれなりに重要視されていたがそれが物流という視点で考えられてはいなかったという意味である。

したがって、まず行われたのは交通・運輸インフラとしての拠点整備である。昭和二〇年代においては交通・運輸が経済発展に対しての阻害要因とはなっていないという見解があるがそれは戦後の生産が小規模であり、各地の生産業者が一部の生産財を除いては比較的狭域に対してのみ商品供給を行っていたからである。

つまり、この段階においては経済規模が小さいこと、多くの産業は地場産業による限定的な狭い地域にのみ商品供給をしていたこと、そして戦争によって失われていた貨物輸送のモード（機関）の増強が急務と考えられていたことから、貨物輸送という点からの拠点整備は戦争の傷跡を癒すというレベルであったろう。

しかし、高度経済成長の始まりころから物資の全国流動が起こってきた。そのために運輸体制、貨物輸送力が問題視され始めるのである。この過程において進められるのが交通・運輸インフラの拡大・整備である。つまり、モードを増え続ける貨物流動に合わせて増強していこうとするなら今度はノード（結節点、拠点）の拡充をしなくてはならないからである。

かくして、鉄道ターミナル、港湾、道路、その後の空港などの整備が始まる。このような交通・運輸インフラの整備は日本の貨物輸送の能力を格段に向上させていくことになる。この段階で物流という新たな概念が生まれてくる。必然的に物流拠点というものは輸送拠点であり、それはこういった交通・運輸拠点がそれと同一視されるのである。

昭和四〇年代までの物流拠点というのは運輸拠点でもあった。物流というのは財を動かす側（輸送機関など）

から見たものではなく、財の側、あるいは財を保有する側から見た概念であるから本来、物流拠点と運輸拠点とは一致しないものであろうがこの段階では現実の輸送方法から考えて物流拠点は運輸拠点と一致するのであろう。

運輸拠点政策と物流拠点政策の間に次第にズレが生じ始めるのも昭和四〇年代である。その後の貿易輸送の拡大によって港湾の荷さばき能力が不足し始め、そこでインランド・デポといった内陸の大量輸送機関の結節点ではない運輸拠点が作られ、また、輸送の近代化やトラック輸送力の不足ということと鉄道の凋落が起こり始めその歯止め策にもなるということから複合一貫輸送というものがうたわれ始め、この異種輸送機関の接続を行う拠点として「複合ターミナル」なるものがクローズ・アップされてきた。ただ、この複合ターミナルというのは一種の機能体であり、拠点そのものとしては鉄道ターミナル、港湾等がそれとなるものと理解してよい。

しかし、これらはいずれも運輸の視点から見た拠点であり、運輸拠点そのものである。ただ、物流という概念が生まれてきたために運輸拠点の整備において物流的視点が入り込み始めていたこと、現実の拠点立地に大量輸送機関のモードそのものから離れた場所が考えられ始めたということと性格が変化し始めてきたということとは言えよう。

初めて運輸という視点ではなく、物流というよりも流通的な視点で拠点政策が行われ始めたのはすでに昭和三〇年代から設置され始め、昭和四〇年代になって全国各地で多数開設されることとなる「卸商業団地」である。これは都市内部にあった卸売業のデポを集合化させ、郊外の新規開発による団地型の集合地域として配置していくものである。

卸商業団地は商業政策の一環であり、それは中小卸売業の集合化（集団化）政策であり、（機能）高度化政策によるものであった。また、次第に増え始めた都市部における自動車による交通混雑の緩和と都市再開発のためであるという要素も存在している。しかし、当初は考えられていなかったがその後の経済の急成長によって郊外により広いデポ用地を確保できた卸売業は物流能力を拡大することができ、経済成長に合わせて企業成長を実現している。

もし、そのまま都市内部に残っていたらデポの拡大もできず、周辺交通混雑によって物流効率も悪化して、企業成長はままならなかったろう。独自に別の場所にデポを確保するといってもその後の地価の高騰を考えると、なら多くの中小規模の卸売業にとってはそれは難しかっただろう。この行政が進めた卸売業団地はその後、卸売業における、域内物流における、一大物流拠点として位置づけられている。

「流通市街地整備に関する法律」や通産省が打ち出した「大規模物流基地適正配置構想」や運輸省の「物流基盤施設整備」などというものはいずれも新しいそれまでの運輸拠点政策からの性格変化を示すものといえる。

つまり、昭和四〇年代以前の運輸拠点政策に新たに物流拠点政策が加わってきたというのが昭和四〇年代からの姿だといえる。その変化の要因となるのが輸送機関の変化であるがその背景をなすのが消費財メーカーを中心とする企業の物流システムの開発なのであろう。

（注）

この研究ノートは平成六年から七年にかけて運輸省の「今後の物流拠点のあり方などに関する研究会」において田が行った報告についてのメモをベースとしている。報告をした内容をまとめてみたいという意志に基づくものである。

昭和四四年に答申された「運輸政策懇談会」の記録をまとめたものが「物流革新の方向」(運輸経済研究センター、昭和四四年八月)であり、ここでは「複合ターミナル構想」が強く打ち出されているし、雑貨輸送の増大に関して「流通団地の適正配置」が現れている。なお、「流通市街地整備に関する法律」が施行されたのは昭和四一年である。

流通団地(卸商業団地を含む)については本懇談会の記録のうち総合資料において次のような効果を上げている。

- (1) 都心の交通渋滞地区における交錯輸送の削減
- (2) 交通渋滞地区通過に伴う物資輸送の時間的ロスの軽減による輸送コストの削減
- (3) トラック積載率向上による輸送費の節減
- (4) 物資別適合輸送方式の採用による輸送費の節減
- (5) ユニットロードシステムの採用促進による流通経費の節減
- (6) 近代化された営業倉庫の整備による流通経費の削減
- (7) 流通業務施設移転跡地の有効利用

それまでの運輸拠点に対して物流拠点という意識が明確に示されたのは本答申あたりからである。特にこの流通団地については交通政策としてでなく、流通近代化政策が表に出始めている。

この約一〇年後(昭和五六年)に運輸政策懇談会から改組された運輸政策審議会が中間答申「長期展望に基づく総合的な交通政策などの基本方針」(八〇年代の交通政策のあり方を探る)ぎょうせい——として同年公刊)を見るとその性格はかなり変わってきていることがわかる。

第五章「物流政策のあり方——物流体系の形成についての基本的考え方」の四において「幹線物流ネットワークの形成と重点的、効率的な物流関連施設の整備」を上げており、ここでは「効率化」をポイントとして「港湾の整備、道路、鉄道施設、航空貨物輸送施設の整備」が上げられている。

つまり、この段階になると物流近代化という視点と交通・運輸は切り離されていて物流問題として考えた場合、運輸拠点の整備はその条件として位置づけられるようになってくる。運輸拠点の整備がそのまま物流拠点整備になるわけではなく、と自然に考えられるようになったわけである。

企業物流と物流拠点

日本における企業の物流改革は昭和三〇年代から四〇年代にかけて行われ始めた。物流改革と言ったがそれはそれまでであった物流体制というものに対して改革が行われたというものではない。それまでは企業経営において物流という機能に対する認識はなく、当然ながら物流という言葉もない。

もちろん、輸送とか保管とか荷役とか包装といった個別の活動は存在していた。この多くの経営機能に含まれると考えられており、それぞれの生産・販売拠点などにおいて個別に行われていた活動を統合化し、物流という新しい経営機能として確立しようと考えられたのがこの時期であり、同時にこの新しい機能について前から存在していたものとして（事実、活動は存在していたのだから）改革をしようとしたのである。これが物流改善であり、物流改革なのである。

こうした動きの中でもっとも顕著な変革を見せたのがメーカーである。もちろん、卸売業や小売業においても大手企業は物流に対して新たな変革を行おうとする動きを見せていたがそれは既存の倉庫や配送についての改善であり、物流という機能の改革というよりも個別の活動の改善であったといえる。あえて、それが物流という統合概念に基づくものだ、というならそれは限定された枠内での（つまり、企業全体でない）それであったろう。

しかし、メーカー、特に全国を商圏とする大規模メーカーにおいてはある方向性を持った物流改革を行おうとした。戦後、荒廃から立ち直って、新たな生産活動を起こし始めたメーカーはその増大する生産・販売量に対して物流能力の不足に直面することになる。工場は所与の条件に基づいて設置されたがそこを生産拠点として全国を対象とした広範な市場に対して放射状に商品供給をしようとする。

こうした中でメーカーはどこから手をつけていこうとするのか。この場合、メーカーの物流は二つのパート

によって成り立っていると考える。ひとつは生産拠点から市場に対して商品が供給されるいわゆる「生産物流（社内物流）」であり、もう一つは市場内において最終顧客に対して商品供給をしていく「販売物流（市場物流）」である。

メーカーはまず、この市場物流についてはチャンネルに依存するかたちで最初には手をつけない。なぜなら、もともと、日本においてはメーカーが近代的な企業として発展する以前から卸売業、小売業による流通機構というものが発達しており、市場販売についてはこの流通機構、特に卸売業に任せるといった方法をとっていたからである。

この流通機構が明治維新以前から発達していたのは消費財においてであり、生産財・中間財においては未発達であったが明治期において国策を含めて生産財・中間財メーカーが発展しようとした時に彼らは地場の有力者を起用し、代理店・特約店として独立した流通機構を形成させていったのである。

したがって、この時期においても市場流通は流通機構に依存しており、物理的な商品の市場供給もこの流通機構に任せていたのである。そうである以上、メーカーが物流に目覚め、それに手をつけていこうとした時にそれはもともと自らが担当していた生産物流からなるのは当然である。

メーカーは生産物流の改革に取り組み始める。これは生産拠点（工場）と市場の周辺に位置する市場倉庫、あるいは支店倉庫に対して計画的に商品供給をしていこうという流れの整備・設定である。

このためにメーカーは生産地倉庫の整備を行う。次いで市場における支店に帰属する倉庫を適宜に配置する。あるいはその間に集約倉庫を設置していく。これはつまり、生産地と市場を結ぶ物流ネットワークを構築することである。従来の輸送でなく、新たな思想に基づく物流という視点で考えていくなら生産拠点と市場の

間をネットワーク化し、そこに量、時間、ユニット(単位)における計画的な商品の流れを実現しようとしたわけである。

その中心となるのが生産拠点と市場を結ぶ動脈としての域間輸送体制の整備である。その域間輸送体制の基本となるのはインフラとしての運輸機関であった。それは鉄道であり、内航海運であり、更にその後、大発展をする遠距離大量輸送も行うトラックであった。

したがって、メーカーの生産地及び市場における物流拠点となるのは立地的にこうした運輸機関のターミナルとならざるを得ないのである。先にメーカーの物流拠点が存在し、そこに運輸拠点が作られるというものではない。運輸機関はすでにリンク(連鎖線—線路、海路、道路、など)が設定されており、それに沿って拠点が作られるのである。生産拠点と市場を結ぶ域間輸送においてこうした既存の運輸体制依存を行うメーカーはその物流拠点をこうした運輸機関のターミナルに同一化せざるを得ない。つまり、物流拠点と運輸拠点の一体化である。

メーカーはこうした運輸インフラとしての拠点に対してそこへの商品出荷と荷受けという活動を行うための物流拠点を設置するという方向で拠点政策を展開した。つまり、メーカーの物流拠点は運輸システムに対応した立地の選定と出荷・荷受けのための機械化・自動化などの個別の活動の合理化を行う、いわゆる物流拠点のシステム化を行ったのである。

この段階においては国家の交通・運輸政策としての運輸拠点政策とメーカーなどの企業における物流拠点政策は一致するのである。メーカーは鉄道や内航海運の運輸拠点に自らの物流拠点を配置していくという形で物流ネットワークを構築していった。

こうして、メーカーの場合、域間輸送が核となる生産物流においては飛躍的に物流近代化が進んだ。これまでに、物流近代化の代表のように大規模メーカーのケースがとり上げられてきたのはこの域間輸送を核とした生産物流の場面である。

したがって、このステージでは運輸拠点の整備はそのまま、物流拠点整備と一体化ができたのである。つまり、メーカーは運輸拠点の中から自己の物流ネットワークに適合する物流拠点を「選択する」ということを行っていた。

(注)

マクロな視点(運輸面)とミクロな視点(企業経営面)との双方からアプローチを行った最初の研究書は林周二・中西睦編「現代の物的流通」(日本経済新聞社 昭和四三年)である。これは昭和五年に第二版が出ているのが第一版が出た当時、物流を研究したものとしては運輸論・交通論の立場からのものと企業経営論の立場からのものは明確に別れていた。

もともと、この本はこの両者を統合して新しい物流の枠組みを作ろうという意図のもとに編まれたものである。林は流通論を専門とする人であり、中西は交通論を専門とする人である。そこにこの本の狙いがある。

物流というものが認識され、重要視された時に交通論・運輸論を専門とする人たちはそれを「貨物輸送」だと考え、経営や流通を専門とする人たちは「流通センターにおける作業」をそれだと考えていた。したがって、この両者が言う物流には接点が少なかったのである。

そういうことからこの「現代の物的流通」は編まれたのであるが、この両者の統合は成功していない。それがこの時代を示しているのである。確かにマクロ、ミクロを含んだ全体構成となっているが論文集の形態をとっているためにそれぞれの違いがはっきりと出ている。

この第二版において中田は「企業経営から見た物流問題」を述べているがその中心となるのが「物流ネットワーク」である。企業経営における物流として物流段階(物流チャネル)と拠点ロケーションを複合化した物流ネットワーク

という概念はここで初めて提起された。これは生産物流（域間物流）と市場物流（域内物流）が統合されたものである。利用輸送機関と物流拠点が同時に考えられたものである。

こうした考え方が出てくる背景にはすでに昭和五〇年ごろには企業物流が単なる物流活動論ではなく、それよりも高次の体制論として語られ始めていたということを示すものである。確かに企業物流が変化し始めていたのである。それはこの本の中で中西睦が『第六章、物流構造とその変化』において産業構造や消費構造の側から明らかにしている。

トラック輸送への傾斜

高度経済成長が進む中で物流に対する条件もまた、物流そのものの性格も大きく変わり始めた。それは以下のようなことが要因となっている。

まず、第一は産業構造の変化である。日本の産業構造が第一次産業中心から第二次産業中心に移行してきた段階において物流問題は起こってきた。その初期段階においては第二次産業の中での大きな部分を占めていたのが生産財・中間財である。これらの財の域間輸送は大量一括の輸送機関によるものである。いわゆるバルク貨物の輸送なのである。もともと、域間輸送を担っていた鉄道や内航海運はバルク貨物の大量一括輸送に適合した輸送機関である。

このことが、メーカーの物流において生産拠点と市場拠点を結ぶ場所として運輸拠点が選ばれた理由でもある。ところが経済成長の中で日本の消費拡大が起こり、その結果、第二次産業でも素材ではなく完成品、特に消費財が大きな位置を占めるようになってくる。大量生産体制に基づいて多くの商品を全国に対して供給していく消費財メーカーはこれまでの物流とは異なった動きを示し始めるのである。

第二に第三次産業の発展がある。特に流通業、中でも小売業である。戦前から昭和二〇年代に至るまで流通業は一部の商社と百貨店を除くものはすべてが家業的な小規模零細なものであった。それは産業といえるレベルにはない。

しかし、物流が問題視され始めた昭和三〇年代から急速に革新的小売業が生まれ、発展し始めた。これが世に言う流通革命であり、チェーン・ストアの登場である。このことは日本の経済発展の中で大衆消費社会が到来しようとしたことであり、巨大な消費市場が生まれたことによってそれまでの中小零細商店ばかりだった小売業界に大規模化する革新者が生まれてきたことを示す。

そもそも、チェーン・ストアなるものはパッケージド・グッズの大量販売が可能になったところで生まれている。消費財メーカーが均質化された包装商品をブランドを伴って大量に市場供給をしてきたためにその存在が可能になったわけだし、また、そういうチェーン・ストアが生まれてきたために大量生産品の大量販売ルートができ、消費財メーカーはそういう商品を大量に製造し、市場に供給していくことが可能となった。

こうして大量生産——大量販売——大量消費の体制ができてくる。この場合、生産——販売は計画化され、継続的に商品が流れていくベルトコンベヤー型の商品の流れを生産地と市場の間に形作ってくるのである。ここでは二つのことが特記されるだろう。ひとつは都市化の進展を含めて市場内における域内物流の巨大化であり、域内物流の重要性の認識である。もう一つはこうした消費財においては生産拠点と市場を結ぶ流れがバルク貨物の大量一括輸送ではなく、少量あるいは中量の継続的な流れとなることである。物流の性格がそれまでの生産財・中間財のそれとは変わってくるのである。

第三はその後の発展によって顕著となるが昭和三〇年代から四〇年代に巨大な消費市場となった段階では消

費者の志向は量的充足であったのに対して昭和五〇年代に入ると消費者は多様化・個性化を示し始める。つまり、志向は質的充実となる。これはごく短い期間に起こった。それだけ日本の経済発展の量的な増大が急ピッチであったことを示すし、消費者の志向というものが拡大の中でどう変わるのかを示すものである。

このような消費市場の変化の中で企業はその消費に対応すべく多品種の商品と販売方法の多様化に対応しようとする。そのため、生産拠点から市場に、市場内の商品供給は「高頻度小口化」していくのである。これがいわゆる「軽薄短小」とか「多頻度小口配送」といわれるものである。

このようにして物流の条件が変わってきた、あるいはそれまでと異なった物流を行おうとする分野が広がってきたことによってそれまでの交通・運輸インフラがそのまま、物流に対応できるというようにはならなくなってきた。

こうした中でひとつの大きな変化が起きてきていた。それは国内輸送に占めるトラック輸送の割合が急速に伸び始めたことである。昭和三〇年代の初頭、国内貨物輸送におけるトンキロでの輸送機関別分担率は内航海運が約五〇%、鉄道が約四〇%でトラック、つまり、自動車は一〇%程度でしかなかった。

このことは域間輸送によるものの多くが生産財・中間財であった事を示しており、消費財・完成品は全体に占める量が少ないこととこれらは狭域圏での流通を行っていたことをも示す。

ところが昭和三〇年代から自動車輸送の割合が急速に伸び始める。現在の内航海運約四五%、鉄道約五%、そしてトラック約五〇%に至る迄、鉄道のダウンとトラックのアップは一直線のグラフが描けるものである。トラックは鉄道のシェアを食ってきた。内航海運はもともと、バルク輸送には絶対的な力を持っていたためにその分野はトラックに食われることはない。

いかにこの分野のウエイトが落ちてきたとしても絶対量は増えているわけであるし、鉄道の凋落はそれのほとんどが国鉄によっていた以上、国鉄の営業的縮小はそのバルク輸送を内航海運が奪っていくことはある。これに加えて長距離フェリーとかロールオン・ロールオフ船や内航コンテナ船による新規の輸送需要獲得も行われているために内航海運のシェアの減少は少ない。

いずれにせよ、トラックのみが大きく伸びてきているし、消費財・完成品においては域間輸送においてもトラックが使われるようになるのである。トラックが物流における輸送の中心となってきたことによって拠点に変化が現れる。ひとつは港湾や空港や鉄道ターミナルというのは固定的なものであり、それはリンクに基づいて拠点整備がなされる。ところが物流の条件となる消費や流通が変わっていったため、また、以前にはなかった市場が生まれてきたために物流体制もそれに合わせて変わらざるを得なかったがその変化に応じてトラックは柔軟に対応できたのに対してそれ以外の輸送機関は、特に鉄道はそれができなかったし、内航海運は変わらうとしなかった。

つまり、運輸拠点が物流拠点とならなくなったわけであるし、そうなるとトラック以外に輸送機関はその運輸拠点を離れて物流拠点に移ることができなかつたのである。トラック輸送が中心になることによってそういう物流体制をとる企業は独自に物流拠点を設定しようとし、その拠点到適合できる輸送機関はトラックのみであったという言い方もできる。

もうひとつは量への対応である。新たな産業、新たな市場ができ、そこでの物流が大きな位置を占めるようになる。運輸拠点はそのまま物流需要を吸収できなくなるか、物流需要に対応できなくなる。例えば、大市場をバックにもつ東京湾の港湾である横浜港や東京港は港湾としての機能的な能力が不足すると同時に巨大な市

場である東京圏への配送のための物流拠点立地のための土地が完全に不足してくる。つまり、物流拠点として使えなくなるのである。

その一方で運輸拠点として設備を拡充し、能力を高めた日本海側の金沢、新潟、秋田等の港湾は貨物の不足に悩まされるのである。このことは現在の物流ネットワークや物流拠点立地からこうした運輸拠点がはずれてしまっていることを示している。

運輸拠点と物流拠点には次第にズレが生まれ、乖離し始めていたわけである。

(注)

戦後、特に昭和三〇年以降の国内貨物輸送の自動車(トラック)への他輸送機関、特に鉄道からのシフトについては過去、村尾質「貨物輸送の自動車化——戦後過程の経済分析」(白桃書房 一九八二)を始め、いくつかの研究があるがこの問題を企業の物流としての視点から研究したものはない。その理由は多分、こういうことだろう。物流という言葉が生まれ、その概念が誕生したのは昭和三〇年代末であり、それが企業経営において一般化したのは昭和四〇年代に入ってからである。

そうだとすると企業経営の面から物流が論じられるようになるのは昭和四〇年代に入ってからであり、この段階においてはすでに貨物輸送の自動車中心という変化は定着しており、あえて自動車化ということの問題視する必要はなかったからである。したがって、物流における輸送の中心が自動車であるということは自明なこととして述べられるのである。

現在においても物流論はまだ、研究が偏っており、戦後の歴史的研究というのに行われていない。流通史がやっと取り上げられるレベルであり、その流通史の中で物流が一項、取り上げられるという程度である。(例えば、日本経済新聞社編「流通現代史」日本経済新聞社 平成五年)

企業の物流において輸送が自動車中心となったのは明らかに企業の物流システムの性格が変わったからであり、運輸条件、交通環境の変化もその理由となるのであろうが最大の理由は大量生産——大量流通を背景とした継続的流れ

のサイクル化という計画化された物流が行われるようになったからである。

こうした生産、流通方式というものと物流の関係はまだ、十分研究されているとは言えない。

市場物流への進出

メーカーの物流への取組みはもうひとつの方向をとり始める。それは昭和五〇年代に入って顕著になったと思われる市場物流への取組みである。メーカーの市場物流への進出は必然の結果である。昭和三〇年代末から四〇年代におけるメーカーの物流改革は生産地から市場に対して行われる生産物流といわれるパートについてであった。その理由については前に述べた。

しかし、やがてメーカーは市場物流に手を伸ばさざるを得なくなった。それまでこのパートについてメーカーはほとんど手をつけていない。あるいは手をつけていてもほんの小手先の合理化ですませていたと考えられる。その理由はまず、「生産物流の改革に着手しており、市場物流まで手が回らなかった」ということがあるだろう。メーカーにとってそれ以前における感覚としては生産された商品を卸売段階に届けるまでが自己の役割だと考えており、市場物流については自己の責任範囲は小さく、それは個々の営業拠点が担当するものであった。

したがって、メーカーにおける物流というそれは生産拠点から市場に対する域間輸送を中心とするものだと考えていたろう。事実、物流という概念が採用される以前においてもメーカーは本社内に「運輸部」といったような部門を持っており、それは生産地と市場の間の輸送を担当していたし、大メーカーは運輸関係の子会社や系列会社を持っており、それらも域間輸送のみを担当していた。

そうであるために物流システムを開発する、ということになるならそれは生産と域間輸送を結びつけた新しいパートを考え、そこに改革を加えるというものであった。そして、このことはそれで十分効果を示していたのである。市場物流が後回しになったのは当然である。

もう一つの理由は市場物流は主に代理店・特約店と呼ばれる卸売業が担当していたためにメーカーにとっては当初、市場物流のコストや効率について自社には関係がなかったからだろう。卸売業がメーカーに負担をかけることなく、どうにかやってきているのならメーカーにとって市場物流は放っておいてよかったのである。物流という認識が出てきた当初においてはその範囲は自社だけに限定していたことも関係する。

更に理由として上げられるものは市場物流というパートは都市内において行われるものもあり、それは交通や都市内の土地というきわめて法的規制の強い中で行われるのである、ということである。メーカーにとって自己の都合や自己の考えだけで手をつけられるというものではない。面倒な調査、手続き、事前準備、などが必要であるし、生産物流が少数の生産拠点をベースに手をつければ良いのに対して市場物流は全国において多くの市場で行わねばならないものであった。メーカーとしては手をつける糸口をみつけることが大変であったろう。したがって、どうしても後回しになるだろうし、そうでなくとも具体的な手を打つまでの事前の時間が長くなるのである。生産物流よりも後になるのである。

最後の理由は市場物流というものはその対象として存在するのが顧客であるということであろう。市場物流においては商品の供給は商売であり、販売なのである。生産物流が自社内の問題であり、自己の都合や計画で対応できるのに対して市場物流は顧客の都合や取引条件の中で行われねばならない。

そうである以上、生産物流のように自ら計画し、自らの方法で改革に取り組みわけには行かなかったらうし、

市場を多くの部分に分散している営業部門とのネゴシエーションも面倒なものであり、改革の方法におけるコンセンサスを得ることも難しかったろう。

こういった事情もあって市場物流は後回しにされたにちがいない。「そんなことはない」という意見もある。「生産物流と同じように市場物流についても手をつけていた」ということである。確かにそうであろう。しかし、昭和三〇、四〇年代における物流改革において生産物流と市場物流の改革はその次元が異なる。

生産物流は体制の変化であったのに対して、市場物流は個別の活動の改善のレベルであった。

しかし、やがてメーカーが市場物流に本格的に取り組み始めたのは次のような理由が生まれたからである。

(1) 生産物流が一応のシステム化を完了したことによって次には市場物流に手をつけねばならなくなった。
 (2) 都市交通の混雑や大気汚染による社会的な規制、地価の高騰や物流拠点のための土地確保の困難性などからこれまでの市場物流が限界に達した。

(3) ロジスティクス思想の導入や、トータル物流費管理という視点が生まれてきたことによって最大の物流コスト発生部分が市場物流であり、その解決がないと物流全体の近代化ができないという認識が生まれてきた。

(4) マーケティング戦略の変化が進み、これまでの特約卸売業によるチャネル戦略の変更が行われ始め、チャネル機能の分担ということから、メーカーが市場物流にも責任を持たねばならなくなった。

このような物流環境の変化、マーケティング政策の変化に対してそれまでのチャネルが有効に働かなくなってきた。そこで、メーカーはチャネル政策としてチャネルの機能強化と機能統合、さらに機能分担を図り始めたのである。この結果が「メーカー物流とチャネル物流の一本化」である。メーカーは生産物流と市場物流を

分離するのではなく、それを一本のサプライ・チェーンと考えて流れを作っていくとした。

こうして、生まれてきた新しい方向がメーカーの物流拠点と卸売り段階の物流拠点を統合化していくものである。その代表的なものが「広域流通センター（ロジスティクス・センター）」であろう。これはメーカーの持つ生産物流の物流チャネルとメーカーの市場物流拠点と流通業段階の物流チャネルを統合化し、垂直的な統合と水平的な統合を合わせて実現していくというものである。

そのためにまず、メーカーの物流拠点と卸売段階のそれを合体化させる。この結果、メーカーから卸売段階までが一段階、短縮される。そして、卸売り段階の物流拠点は異なった卸売り機能者（特約卸あるいは販社）の物流拠点は共通化ということで拠点数としては削減を行う。

こういう考え方で生まれた広域流通センターは「メーカーの生産拠点と末端の届け先をこれを仲介して直接結びつける」「広い地域を配送圏とし、その立地は都市内ではなく、生産地と市場を高速道路で結びつけた効外立地となる」「広域流通センターは巨大施設であり、高度な機械化がされ、生産から販売、顧客を含めた情報ネットワークの中に位置づけられる」という特色を持つものである。

これによって生産から末端までの一本の流れとしての物流チャネルができて上がるのである。現在、種々な方法でバーティカル・インテグレーション（垂直統合）を図ろうとする大手小売業や有力卸売業もこの広域流通センターの設置を始めている。生産側と流通側の双方がこの生産物流と市場物流の接点となる部分に高度な機能をもつ物流拠点を置くことによって両者の統合体としての物流体制ができていくとしているのである。

この広域流通センターの出現によって物流拠点というものの様相が変わり始めている。その前提となるのが生産拠点から市場までの輸送が鉄道や内航海運に代わってトラックが主力になったこととそれに伴う高速道路

がそのベースにあることである。トラックが生産物流と市場物流の双方において大きな位置を占めたことがその結合を実現したといえる。

現在、言われているモータル・シフトが成功する条件としてはかつての物流拠点が運輸拠点に接近する、ということではなく、鉄道や内航海運における運輸拠点が何らかの方法で物流拠点に接近していく、ということがなされねばならないだろう。

物流拠点は当初、運輸拠点と同一視されたがそれは現在、独立で存在し始めている。物流拠点と運輸拠点の乖離ということである。

(注)

すでに市場流通においてメーカー、卸売業、小売業が構造的に入り組んだ状態になっていることについては多くの識者が指摘している。こうした識者の多くを取り込んでいる産業構造審議会流通部会・中小企業政策審議会流通小委員会合同部会の答申を公刊した「二十一世紀に向けた流通ビジョン」(通商産業調査会 平成七年)では「現下の流通構造改革は、小売業、卸売業、製造業の如何を問わず、関係事業者を有機的に結びつけようとする事業者が主導している。例えば、先進的な小売業の中には、製造業の工場の稼働率にまで配慮した大量発注によりコスト削減を実現する事例、情報システムと物流システムの連携により検品作業などを省略し、納入企業と調達企業のトータルコストの削減に成功している事例がある」(二〇ページ)と述べており、以下、現在、進行中の大手小売業からの働きかけによるトータルな物流の変化について述べている。

この答申は視座が流通にあるためにメーカーのマーケティングについてはあまり述べられていないが基本的な考え方として流通段階において、特に市場における流通変化を取り上げ、そこからの今後の変化について分析をしている。メーカーのマーケティング政策の変化、特にチャネル政策の変化や系列化流通の変化については多くのマーケティングの研究者が指摘しているとおりであるがこうしたマーケティング研究においてはあまり物流については突っ込む

ことがない。

したがって、マーケティング研究におけるメーカーのチャネル政策の変化と本答申における流通業側からの市場流通のあり方の変化を統合して考えてみるべきだろう。そうするとこの項のような考え方も当然、生まれてくるということがわかるはずである。