

## ロジスティクスとマーケティングの 概念的融合に関する研究

### A Study on the Conceptual Convergence Between Logistics and Marketing

丹 下 博 文

Hirofumi TANGE

#### 和文要旨

本研究ではロジスティクスとマーケティングを概念的に融合し、「ロジスティクス・マーケティング」という新しい概念の提唱に関する前提的考察を試みる。これにより、グリーン・マーケティング、インターネット・マーケティング、グローバル・マーケティング、ソーシャル・マーケティング等が伝統的なマネジリアル・マーケティングから派生したと同じようにして、ロジスティクスとマーケティングの両分野にまたがる、ないしは両分野を融合する新しい研究領域を形成することができるのではないかと考えられるからである。こうしてロジスティクス・マーケティングがロジスティクスを重視した新しい概念として提示されるとすれば、情報化の進展、輸送機関の発達、生産能力の拡大、経済のグローバル化などとともに21世紀に急速に進む市場や経営のグローバル化を背景に、顧客満足、顧客関係、SCMという視点からマーケティングにロジスティクスを取り入れて再構築したものとなるであろう。

#### 英文要旨

This study tries to consider proposing a new concept 'logistics marketing' on the premise that there will appear conceptual convergence between logistics and marketing. As a result the new study area between or across both fields could be made up in the same way that green marketing, internet marketing, global marketing, social marketing, etc. derived from traditional managerial marketing. In this manner, if logistics marketing is brought up as a new concept attaching importance to logistics, it will turn to the reconstructed concept incorporating logistics into marketing in terms of customer satisfaction (CS), customer relationships (CR) or supply chain management (SCM), against the background of the fast-growing globalization of marketplace and management in the 21st century, together with informational progress, transportation development, production capacity expansion, globalization of economy, and so on.

**和文キーワード**：マーケティング・ロジスティクス、顧客満足、競争優位、サプライチェーン、ロジスティクス・マーケティング

**英文キーワード**：marketing logistics, customer satisfaction, competitive advantage, supply chain, logistics marketing

## 目 次

1. はじめに
2. 海外における先行研究 [1]
3. 海外における先行研究 [2]
4. 最新の研究に関する考察
5. まとめ

## 1. はじめに

今日では「物流」の代名詞のように使われるようになった「ロジスティクス (logistics)」は、本来、兵站 (へいたん) を意味する軍事用語で、戦場の後方であって連絡や交通を確保し、軍需物資 (武器・弾薬) や食糧などの運搬・補給を行う重要な任務を指していた。それが企業のビジネス活動で使われるようになり、すでに米国では戦前の1920年代後半には現在使われているような意味での定義付けが行われていたという。したがって「ビジネス・ロジスティクス (business logistics)」と呼ばれたり、ロジスティクスの研究がマーケティングに端を発していることから「マーケティング・ロジスティクス (marketing logistics)」とも称され、次のような説明が加えられている。つまり、ビジネスでは需要創造 (demand creation) すなわちマーケティングと、需要遂行 (demand fulfilment) すなわちロジスティクスとは別の機能と捉えられるべきではなく、SCM (サプライチェーンマネジメント: Supply Chain Management) のメカニズムを通して統合されるべきである、と。

一方、このように考えられるようになった時代背景は次のように言及されている。つまり、最近になり伝統的に行われてきたマーケティングの効果について疑問が沸き起こってきた。マーケティングの基本的原則—供給者が利益とともに顧客のニーズや満足を確認できること—が依然として適用されている反面、ブランド (brand) やポジショニング (positioning) に基づく伝統的なマーケティングに焦点を当てる手法が依然として適切であるか否かについては若干の疑問が残る。この従来型のモデルでは、競争優位 (competitive advantage) へのルートは、強力なブランド、企業イメージ、メディア広告、そして場合によっては価格に依存していたが、そ

れらは従来のマーケティング戦略の伝統的要素でしかない。しかしながら、乱気流のように揺れ動く今日の市場環境のもとでは、魅力的な製品、競争的な価格、創造的な広告だけでは、もはや十分ではなくなった。顧客がより高度なサービスを求める傾向が強くなるようになったからである、と<sup>1)</sup>。

以上のような問題認識に基づいて、本研究ではロジスティクスとマーケティングを概念的に融合し、「ロジスティクス・マーケティング (logistics marketing)」という新しい概念の提唱に関する前提的考察を試みる。これにより、グリーン・マーケティング (green marketing)、インターネット・マーケティング (internet marketing)、グローバル・マーケティング (global marketing)、ソーシャル・マーケティング (social marketing) 等が伝統的なマネジリアル・マーケティング (managerial marketing) から派生したと同じようにして、ロジスティクスとマーケティングの両分野にまたがる、ないしは両分野を融合する新しい研究領域を形成することができるのではないかと考えられるからである。

## 2. 海外における先行研究 [1]

まず先行研究として1975年にイギリスで出版された『Effective Marketing Logistics (効果的なマーケティング・ロジスティクス)』(著者はGraham Buxton)を取り上げる<sup>2)</sup>。最初に同書の前書き (Foreword) には、その当時までの時代の変遷過程が以下のように描かれている。

企業経営における思考の論理的発展の第1段階は産業革命による生産力 (production) への集中とその向上、第2段階は資本の集中による資金力または財務力 (financial resources) に関心が集まった。続く第3段階ではマーケティング

に対する努力 (marketing efforts) が注目されるようになった。生産が機械的に順調に行われるようになると、供給不足から需要不足の時代に移行したからである。具体的には1950年代初頭までに、最も先進的なほとんどの工業国では第1段階と第2段階を終えており、多くの国は1930年以前と1945年以後に2度にわたり第1段階を経験した。そのころに生産能力の増大に対応してマーケティング・コンセプト (marketing concept) が確立されたが、この場合のマーケティング・コンセプトとは、消費者やユーザーの満足 (consumer or user satisfactions) を最大化する需要に見合うように生産を有益にバランスさせることを示唆する概念であった。

企業経営の観点から、マーケティングの業務を遂行するには需要創造 (demand creation) と物的供給 (physical supply) という2つの目的を達成しなければならない<sup>3)</sup>。しかし、物的供給という概念は以前から存在したものの、企業経営者間で物的供給がマーケティングの総合的な業務を遂行するうえで重要であるとの認識が高まったのは1960年代半ばになってからのことである。要するに、この企業経営者の関心が、おそらくモノの効率的な流れや保管 (efficient flow and storage of materials) に対する認識が高まった第4段階を形成することになり、これがイギリスだけでなく欧米諸国や日本におけるロジスティクス指向の源泉になったと指摘されている。

伝統的に経営 (management) に関する文献は、マーケティング (marketing)、生産 (production)、財務 (finance)、人事 (personnel) などの機能分野 (functional areas) について論じたものが多く、生産から消費までの効率的な製品の流れや保管を論じたものは少なかった。そこでマーケティング・ロジスティクスが注目されるようになってきた。昨今では総合的な経営プロセスに対するアプローチは、体系的な観点に重点が置かれるようになってきている。言い換えれば、組織や意思決定に対するアプローチは1つの機能や部署に限るのではなく、むしろ企業内の様々な機能や部署間の関係性 (relationships) を重要視するようになった。この場合には利益をあげるという企業目的を達成するために生産とマーケティングを最も効率的、

すなわち経済的に行うベストな意思決定 (best decision) を追求するのではなく、生産コストを最小にし売上げを最大にする最適な解決法 (optimum solution) を探ることになる。こうして生産とマーケティングの関係を認識したシステムを考えるようになった<sup>4)</sup>。

企業経営に対してシステム・アプローチをとった場合、製品の生産から消費までの効率的な移行や保管 (efficient movement and storage) といった製品の流れ (flow) を表す概念には、最初にビジネス・ロジスティクス (business logistics) が掲げられており次のように定義されている。それは「原料の調達から最終消費にいたる製品の流れを円滑にする全ての動きや保管、ならびにそれに付随する情報の流れを計画、組織化、コントロールすること」である、と。

他方、マーケティング・ロジスティクス (marketing logistics) は物流システム (または PDM: physical distribution management) の同義語と考えられることが多かったようである。少し厳密に表現すれば、物流システムが流通活動における物理的な製品の流れに関係しているのに対し、マーケティング・ロジスティクスは物的な施設に加えて製品の流通における制度的なチャンネル (institutional channel of distribution) の選択や管理をも含む点で、物流システムより広義の概念と捉えられている、あるいは制度面から物流業務は一般にチャンネル管理 (channel management) と称されることすらある、とも指摘されている。

以上のような考察から同書ではマーケティング・ロジスティクスの定義を次のように提案している。それは、生産ラインの最後から市場に完全に届く完成品の流れに関わる全ての移動や保管の作業、ならびに企業と選択された市場との間の取引を調整・遂行するために求められる流通チャンネルを分析し、計画し、組織化し、コントロールすることである、と。さらに前述した体系的な観点からマーケティング・ロジスティクスに関する意思決定 (decision) は、施設立地 (facility location)、輸送 (transportation)、在庫管理 (inventory management)、コミュニケーション (communication)、マテリアル・ハンドリ

ングとパッケージング (material handling and packaging) の5つに分類されている。要するに、システム論では流通チャネル (distribution channel) のなかでの小売業者や卸売業者の個々の機能ではなく、流通チャネルに関わる生産者や消費者を含む全ての者の間の関係性パターン (pattern of relationships) に重点が置かれなくてはならないわけである<sup>5)</sup>。

なお、同書によれば、マーケティング・ロジスティクス活動を企業における役割の観点から理解するために、在庫の流れ (inventory flow) をビジネス・ロジスティクスのシステムとして表示すると図表Iのようになる。在庫の流れはロジスティクスの動的側面および時間的経過を適切に反映しているからである<sup>6)</sup>。ただし、ここで注目したいのは、この場合のビジネス・ロジスティクスは日本で使われている「物流」や「ロジスティクス」の概念と、そしてマーケティング・ロジスティクスは「流通」という概念と極めて意味が近いのではないかと推測される点である。

たとえば日本工業規格 (JIS) の物流用語の定義 (Z0111: 2006) によれば、物流 (physical distribution) は「物資を供給者から需要者へ、時間的及び空間的に移動する過程の活動。・・・調達物流、生産物流、販売物流、回収物流 (静

脈物流)、消費者物流など、対象領域を特定して呼ぶこともある」と記されている。また、ロジスティクスは「物流の諸機能を高度化し、調達、生産、販売、回収などの分野を統合して・・・」と示されているように、物流と同様に調達から販売までの活動が含まれており、これは図表Iのなかのビジネス・ロジスティクスに該当すると考えられる。

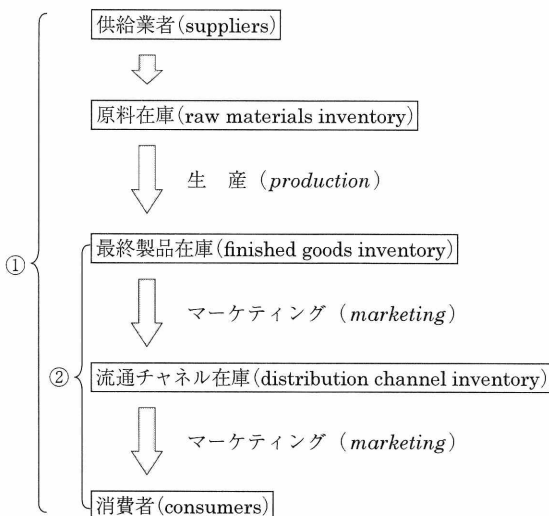
これに対し、マーケティング・ロジスティクスは日本の「流通」に意味が近いのではないだろうか。企業経営に関して使用される日本語の「流通」は、一般に「生産者から消費者までの販売過程」(新村出編『広辞苑 (第6版)』岩波書店、2008年) とか「生産セクターから消費セクターにいたる商品の社会的移転」(二神恭一編著『新版ビジネス・経営学辞典』中央経済社、2006年) を指し、流通業と言えは生産者から消費者へ製品や商品を届けるまでの過程に関わる卸売業、運送業、倉庫業、小売業などを含み、マーケティングの分野では主に小売業を指している。したがって、同書におけるマーケティング・ロジスティクスは流通とほとんど同義語と言えるわけである。

### 3. 海外における先行研究 [2]

海外における次の先行研究として取り上げたいのが、前書と同じイギリスで約30年後の2003年に第2版が出版された『Marketing Logistics (マーケティング・ロジスティクス)』(著者は Martin Christopher and Helen Peck) である<sup>7)</sup>。特に1990年代には3PL (Third Party Logistics) や SCM (Supply Chain Management) が発祥して日本に導入されるようになった動向が注目されるが、同書のはしがき (Preface) には同書執筆の背景となる時代的な変遷過程が以下のように描かれている。

20世紀末になるまでは需要が供給を上回っている市場があったけれども、その後は供給が需要を上回るのが常態となり、マーケティングの本来の枠組みや原則が大きく変化した。売り手市場から買い手市場に移行したわけである。これにともない伝統的なマーケティング・ミックスとしての製品 (product)、価格 (price)、販売促進 (promotion)、流通チャネル (place) から

図表I マーケティング・ロジスティクスにおける企業の役割



注記: ①ビジネス・ロジスティクス

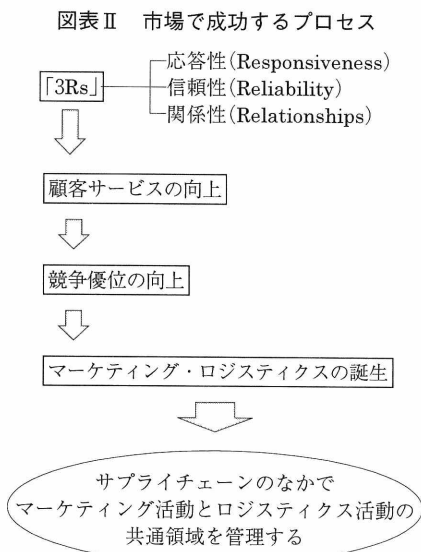
②マーケティング・ロジスティクス

資料: Graham Buxton, *Effective Marketing Logistics*, The Macmillan Press Ltd., 1975, p. 17.

なる「4Ps」が見直されることとなった。今日では何をするか (what they do) ではなく、どのようにするか (how they do it) によって企業は競争するようになったという認識が広まり、重要なビジネス・プロセスをどのように管理するかが重要になってきた。別言すれば、このプロセスが市場のニーズにどのように適合するかが、製品の品質や価格と同じくらい重要になってきたのである。

このような競争状況の変化によって、より迅速かつ確に需要を満たすプロセスが市場で成功を果たすうえで必須になる、という見解が注目されるようになった。つまり、企業の上流と下流の両方で関係性を管理する手法が重要になり、応答性 (responsiveness)、信頼性 (reliability) および関係性 (relationships) という「3Rs」がマーケティング・ロジスティクスという考え方の土台になってきたのである。こうしてマーケティング・ロジスティクスは、顧客サービス (customer service) が競争優位を一段と向上させる方法に焦点を当て、より広範なサプライチェーンのなかでマーケティング活動とロジスティクス活動の共通領域 (interface) の管理を指向するようになっていった (図表Ⅱ参照)。

従来、マーケティングとロジスティクスは多くの企業において別々に取り扱われていたため、両者の関連は十分に理解されておらず、顧客サービスの戦略的重要性も最近まで必ずしも認識さ



れてはこなかった。ところが市場に商品が増えて顧客が時間とサービスに一層敏感になるにつれ、マーケティングとロジスティクスの繋がり (marketing and logistics interface) を管理する必要が強まり、両者を収めようとするうえで①消費者参加 (consumer franchise)、②顧客価値 (customer value)、③サプライチェーン (supply chain) という3つの重要な領域から戦略的に結びつけるモデルを形成しなければならなくなった。

そこで同書では、企業内において需要創造 (demand creation) すなわちマーケティングと、需要遂行 (demand fulfilment) すなわちロジスティクスという2つの機能分野を別々にではなく、サプライチェーン・マネジメントのメカニズムを通して一緒に捉えられるようにすべきである、という考え方を追求しようとした。その目的は、顧客や消費者の価値が最も効率的かつ効果的に伝えられる市場指向のサプライチェーン戦略 (market-driven supply chain strategy) を創出することにある、と明示されている<sup>8)</sup>。

この根底には、1960年代にマーケティングが支配的となって以後、市場環境が激変したという現実がある。企業は50年前は、お金のある顧客がいて急成長している市場から収穫を得ることができたため、マーケティングに対する努力が成功するうえで主要な推進力になると考えた。実際、企業の成功は市場の成長に依存していた。ところが競争していた市場が成熟期を迎えたことから顧客を獲得するうえでサービスが決定要因となり、今日の顧客は供給業者からより高度な成果—とりわけ配達サービス (delivery service)—を求めようになってきている。

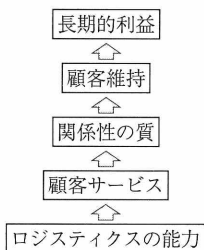
多くの企業では在庫削減 (inventory reduction) のため、あるいはマーケティング・チャネル (marketing channel) の最後に位置する消費者も同じように高度な配達サービスを要求している。たとえばファスト・フードやコンビニエンス・ストアの時代には消費者は待とうとせず、スーパーマーケットにおける購入の意思決定の3分の2は購入時点で即座に行われるという調査結果すら見られる。結果的に、即時に入手できるか否かがブランド選好を凌駕することが多くなってきた。こうして優れた顧客サービス (customer service) という差別化 (differentiation) が価格競争を避ける機会

を提供するようになり、価格指向の顧客が常に存在する反面、かなり多くのサービス指向—とりわけ時間に関するサービスに敏感 (time-sensitive)—の顧客も存在するようになった。

ただし、顧客との関係性に関しては、顧客が受けるサービスに対する満足度 (degree of satisfaction) が重要な決定要因となるものの、顧客サービスは幅広い概念のため簡単に定義することが難しい。供給者と購買者との間に存在するあらゆる接点とともに、有形的な要素と無形的な要素の両方を含んでいるからである。そのなかでもロジスティクスの成果 (logistics performance) は顧客満足 (CS: customer satisfaction) を達成するうえで重要な側面となり、企業の長期的利益 (long-term profitability) に結び付く推進力のモデルが図表Ⅲのように示されている<sup>9)</sup>。

一方、一様で同質的なマス・マーケットの考え方から、消費者が個々の購買ニーズに合った個別のソリューション (individual solutions) を追求する小規模なセグメント (segments) の考え方へと移行すると、もはやマス・マーケティング (mass marketing) の手法は同じような効果をもたらさなくなり、マスメディアを用いた伝統的な広告手法に消費者は次第に影響を受けなくなった。それに代わって特定の特徴や属性を備えた消費者を理解しコミュニケーションをはかるには、コンピュータやIT (情報技術) を使ったデータベース・マーケティング (DBM: Data Base Marketing) が効果的になりサービス産業で広まった。他方、企業間マーケティング (business-to-business marketing) では、このデータベース・マーケティングを拠り

図表Ⅲ 長期的利益への推進力



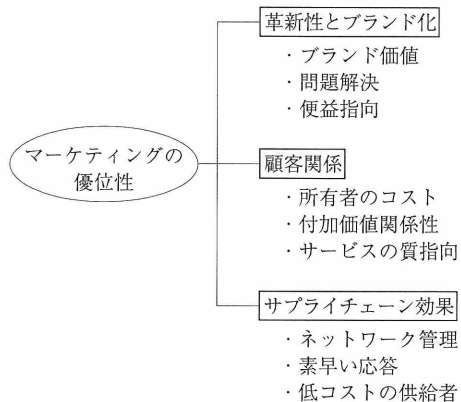
出典： Martin Christopher and Helen Peck, *Marketing Logistics (Second Edition)*, Butterworth-Heinemann, 2003, p.32.  
ただし、訳出は筆者が行った。

所に顧客関係マーケティング (CRM: Customer Relationship Marketing) が注目されるようになったが、このマーケティングは「主要な顧客や顧客セグメントとの適切な関係性の開拓を通して株主価値 (shareholder value) を推進する戦略的アプローチである」と定義されている<sup>10)</sup>。

以上のような経緯を経て、現代の競争的環境 (competitive environment) のもとで成功するマーケティング戦略は、次の3つの要素を備えていることが次第に明確になってきたという。その第1は、問題を解決して顧客に便益 (benefits) をもたらす革新的な製品 (innovative products) の創出であり、これは企業イメージや個々の製品のブランド訴求力 (brand appeal) を強める。第2は、明確な経済的便益があるため、中間業者が取引をしたくなるほどの強い顧客関係 (customer relationship) を築くことである。そして第3は、より少ないコストで優れたサービスを提供するサプライチェーン効果 (supply chain effectiveness) である。これらのマーケティングの優位性 (marketing advantage) の源泉を図表Ⅳのように示す<sup>11)</sup>。

さて、多くの企業では機能分野にまたがって (cross-functional) 管理される中核的なプロセスがいくつかある。たとえば①新製品開発を含むブランド開発、②最終ユーザーの忠誠 (end-user loyalty) に焦点を当てた顧客開拓、③中間業者との関係を創出する顧客管理、④上流との関係性を強化する供給業者開拓、⑤注文遂行プ

図表Ⅳ マーケティングの優位性の源泉



出典： Martin Christopher and Helen Peck, *Marketing Logistics (Second Edition)*, Butterworth-Heinemann, 2003, p.16.  
ただし、訳出は筆者が行った。

ロセスを含むサプライチェーン・マネジメントなどが挙げられている。そのうえで同書ではマーケティング・ロジスティクスを管理するための重要課題として図表Vのような4点が示されている。

さらに、このような観点は市場、企業、産業のグローバル化という最近の顕著な動向に適用され、製品だけでなくサービスにも波及することが指摘されている。また、グローバルな顧客にサービスを提供する際の課題となるグローバルなロジスティクス戦略を開発するうえでの重要課題としては、①中央で管理するか各国・地域で管理するか、②グローバルな相乗効果 (synergy) を探る、③基本的問題として標準化 (standardise) するかカスタマイズ (customise) するか、などが掲げられており、その根底にはコスト削減に対する動機が指摘されている<sup>12)</sup>。

#### 4. 最新の研究に関する考察

前述した2つの先行研究ではマーケティングとロジスティクスを融合する概念として「マーケティング・ロジスティクス」が使用されていたが、最新の権威ある著書のなかで同じ用語が用いられて非常に注目される文献として、米国で2009年に13版 (Thirteenth Edition) が出版された大著『Principles of Marketing (マーケティングの諸原理)』(著者は Philip Kotler & Gray Armstrong) の記述に考察を加えてみたい<sup>13)</sup>。ただし、同書は完全にマーケティングを中核とするアプローチをとっている点が、ロジスティクス重視のアプローチをとっている前述した2つの先行研究とは少し異なるといえよう。

最初に同書の第12章「マーケティング・チャンネル：顧客価値の伝達 (Marketing Channels: Delivering Customer Value)」<sup>14)</sup>では次のように言及されている。つまり、製品やサービスを生産し、それを購買者に入手できるようにするには、顧客だけでなく企業のサプライチェーンのなかで供給業者 (suppliers) や転売業者 (resellers) ととも関係を構築しなければならない。このサプライチェーンは企業の上流と下流 (upstream and downstream) のパートナーから構成されており、上流とは製品やサービスを創出するのに必要な原材料、部品、情報、金

図表V マーケティング・ロジスティクス管理の課題

■ 組織的な変化に対するニーズ
・ 機能からプロセスへ
・ 製品から顧客へ
・ 利益から実績へ
■ 機能ではなくプロセスの管理
・ プロセスが競争力となる
・ プロセスは優れた機能を求める
・ プロセスが顧客価値を創造する
■ 製品ではなく供給と需要の管理
・ 製造業者と小売業者のギャップを埋める
・ 共通領域における計画を通して知識を共有する
・ 販売促進に対する消費者の反応を理解する
■ 測定されたものの管理
・ 業績測定の重要性
・ 非財務業績指標の利用
・ 内的小および外的な顧客満足への集中

出典： Martin Christopher and Helen Peck, *Marketing Logistics (Second Edition)*, Butterworth-Heinemann, 2003, p.127.

ただし、訳出は筆者が行った。

融、技能を供給する一連の企業を指している。しかしながらマーケッターは伝統的にサプライチェーンの下流、すなわち顧客の方を向いたマーケティング・チャンネル (または流通チャンネル: distribution channel) に焦点を当ててきた、と。

さらに同章には「マーケティング・ロジスティクスとサプライチェーン・マネジメント (Marketing Logistics and Supply Chain Management)」という項目があり、マーケティング・ロジスティクスは物流 (physical distribution) と同義語と捉えられているようだが、実際には物流より重要で複雑かつ洗練されている、というコメントが付され、その背景が次のように説明されている。今日のグローバル化した市場では、製品を販売するほうが、販売した製品を顧客のところへ届けるよりも容易な場合がある (In today's global marketplace, selling a product is sometimes easier than getting it to customers)。こうしてロジスティクスの効果が顧客満足と企業コストの両方に大きな影響力を持つようになった、と。また、「サプライチェーンにおけるロジスティクス管理の性質と重要性 (the nature and importance of logistics management in the supply chain)」という表現があることから、物流に非常に近い概念であるロジスティクスよりサプライチェーンのほうが広義の概念と捉えられていることが

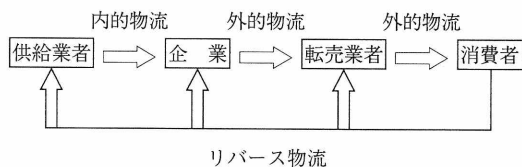
推測される。

ところで企業経営者にとってマーケティング・ロジスティクスはトラックや倉庫だけを意味することがあるけれども、それ以上の意味付けが現代のロジスティクスにはあるという。マーケティング・ロジスティクスとは「利益を得るために顧客の要求に応じて生産地点から消費地点までモノや製品、およびそれらの関連情報の物理的な流れを計画、実行、コントロールすること (Planning, implementing, and controlling the physical flow of materials, final goods, and related information from points of origin to points of consumption to meet customer requirements at a profit)」にかかわっている。簡単に言えば「適切な時間に適切な場所へ適切な顧客に適切な製品を届けること (getting the right product to the right customer in the right place at the right time)」を指している。

さらにマーケティング・ロジスティクスは図表VIのように、製品が工場から転売業者や最終的には消費者へと動く外的物流 (outbound distribution) だけでなく、製品やモノが供給業者から工場へ動く内的物流 (inbound distribution) も含んでおり、加えて消費者や転売業者から返品される破損して不要となった製品や余剰となった製品の動きを指すリバース物流 (reverse distribution) をも含んでいる。すなわちサプライチェーン・マネジメント全体とかかわっているわけであるが、サプライチェーン・マネジメント自体は「供給業者、企業、転売業者、最終消費者の間で、モノ、最終製品、関連情報が付加価値をともなって上流および下流へと流れるのを管理すること (Managing upstream and downstream value-added flows of materials, final goods, and related information among suppliers, the company, resellers, and final consumers)」と定義されている。また、サプライチェーンのマネジメントには顧客中心の考え方 (customer-centered thinking) が求められ、顧客価値伝達システム (customer value delivery system) とも呼ばれているという<sup>15)</sup>。

今日、企業がロジスティクスを重視するようになった理由には次の諸点が指摘されている。その第1は、顧客に優れたサービスの提供

図表VI サプライチェーン・マネジメントの構図



出典： Philip Kotler & Gary Armstrong, *Principles of Marketing (Thirteenth Edition)*, Pearson Education Inc., 2010, p. 381.  
ただし、訳出は筆者が行った。

図表VII ロジスティクス重視の根拠

1. サービスや価格面で競争優位をもたらす。
2. 莫大なコスト削減につながる。
3. 製品の多様化に対応しなければならない。
4. 情報技術によって物流を効率化できる。
5. 環境問題の解決に結び付く。

や低価格を可能にするロジスティクスの改善が企業に強力な競争優位 (powerful competitive advantage) をもたらす点である。第2は、ロジスティクスの改善が企業と顧客の両方にとって莫大なコスト削減になる点である。現に平均的な製品価格の20%もが出荷や輸送 (shipping and transport) の費用に充当されており、これは広告費用等のマーケティング・コストをはるかに上回っている。そのうえ輸送コスト (transportation costs) は過去10年間で50%以上も上昇している。第3は、製品の爆発的な多様化がロジスティクスの改善に対するニーズを創出してきた点である。このような製品の多様化は注文、出荷、保管、コントロールの面で大規模なロジスティクスを必要とする。これらに加えて第4に、情報技術 (IT: Information Technology) の進歩によって物流効率化 (distribution efficiency) が推進され、SCMのソフトウェアが使われるようになった点である。最後の第5に、ロジスティクスは環境に影響をおよぼし、運輸、倉庫、包装などのロジスティクスの機能が環境の持続可能性に対する努力という観点から考えられるようになった点である。これらを図表化すると図表VIIのようになる。

企業のなかにはロジスティクスの目標



(goals) は最小のコストで最良の顧客サービスを提供することと主張するところがあるけれども、不幸なことに最良の顧客サービスと最小の物流コストの両方を同時に達成できるロジスティクスのシステムは存在しない。最良の顧客サービスとは素早い配達、大量の在庫、柔軟な品揃え (flexible assortments)、返品自由などのようなサービスを示唆し、これらはどれも物流コストを増大させるからである。対照的に、最小の物流コストは遅い配達、少量の在庫、大量の出荷単位 (larger shipping lots) を示唆しており、これらは顧客サービスのレベル低下につながるものである。したがってマーケティング・ロジスティクスの目標は、最小のコストで目標レベル (targeted level) の顧客サービスを提供することとなり、それぞれのセグメント (segment) で望ましいサービスレベルを設定しなければならなくなる。目的は売上げではなく、利益を最大にすることだからである (The objective is to maximize profit, not sales)<sup>16)</sup>。

ロジスティクスの目的が設定されたら、企業は目的を達成するために必要なコストを最小化するロジスティクス・システム (logistics system) を設計することになるが、主要なロジスティクスの機能 (logistics functions) には、倉庫保管 (warehousing)、在庫管理 (inventory management)、輸送 (transportation) およびロジスティクス情報管理 (logistics information management) が含まれる。とりわけ倉庫保管に関しては、保管より移動に重点を置いて設計された物流センター (distribution centers) があり、これは工場や供給業者からモノを受け取り、注文を受けたら、できるだけ早く顧客に配達するために設計された、大型の高度に自動化された倉庫 (warehouse) を指している。

## 5. まとめ

以上の考察からマーケティング・ロジスティクスは 1970 年代から使用されており、「マーケティング」という名称が冠せられているけれども、実際には「ロジスティクス」に近い意味で使用されていたといえる。しかしマーケティングとロジスティクスを概念的に融合しようという発想の源泉は垣間見ることができる。

例えば本稿で取り上げた 1970 年代の先行研究 [1] ではまだ SCM という用語が使われていないが、「物的供給という概念は以前から存在したものの、企業経営者の間で物的供給がマーケティングの総体的な業務を遂行するうえで重要であるとの認識が高まったのは 1960 年代半ばになってからである」と指摘されている。さらに 21 世紀になってから出版された先行研究 [2] においては「競争していた市場が成熟期を迎えたことから顧客を獲得するうえでサービスが決定要因となり、今日の顧客は供給業者からより高度な成果—とりわけ配達サービス—を求めるようになってきている」と記され、「企業内において需要創造すなわちマーケティングと、需要遂行すなわちロジスティクスという 2 つの機能分野を別々にはではなく、サプライチェーン・マネジメントのメカニズムを通して一緒に捉えられるようにすべきである」と主張されている。

また、上述した最新のマーケティングに関する著書のなかでは「製品やサービスを生産し、それを購買者に入手できるようにするには、顧客だけでなく企業のサプライチェーンのなかで供給業者や転売業者とも関係を構築しなければならない」と述べたうえで、「今日のグローバル化した市場では、製品を販売するほうが、販売した製品を顧客のところへ届けるよりも容易な場合がある。こうしてロジスティクスの効果が顧客満足と企業コストの両方に大きな影響力を持つようになった」と指摘されている。そうであれば、ますますグローバル化する 21 世紀の市場環境のもとではサプライチェーンを念頭において、より一層ロジスティクスを重視したマーケティングを表す「ロジスティクス・マーケティング」のような新しい概念を生み出す必要があるのではないだろうか。

ただし、インターネットの日本語サイトでは、ロジスティクス・マーケティングという用語がすでに使われているけれども、基本的に運輸業界におけるサービス・マーケティングと捉えられており、この点で同じロジスティクス・マーケティングという用語が使われていたとしても、マーケティングとロジスティクスの概念的融合を念頭において本稿で提起を前提に考察しようとしたロジスティクス・マーケティングとは観点が明らかに異なるといえよう<sup>17)</sup>。ちなみにイ

インターネットの海外サイトを調べてもロジスティクス・マーケティングという用語は社名の一部やコンサルタントの肩書きなどで使われているのが散見される程度で、本格的な研究は未だ行われていないようである。

このようにロジスティクス・マーケティングという概念がロジスティクスを重視した新しい概念として提示されるとすれば、情報化の進展、輸送機関の発達、生産能力の拡大、経済のグローバル化などとともに21世紀に急速に進む市場や経営のグローバル化を背景にして、顧客満足、顧客関係、SCMという視点からマーケティングにロジスティクスを取り入れて再構築したものとなるであろう。本稿ではその前提的考察を試みたわけであるが、ロジスティクス・マーケティングという概念の構築に向けた本格的な考察は今後の研究課題としたい。

#### 注 記

- 1) 丹下博文「物流の変遷に関する国際経営的視点からの考察」愛知学院大学経営管理研究所紀要(第15号), 2008年12月, 45~58頁。
- 2) Graham Buxton, *Effective Marketing Logistics*, The Macmillan Press Ltd., 1975.
- 3) この需要創造と物的供給という概念の発祥については以下の著書に詳しいので参照されたい—  
A. W. ショー著, 丹下博文訳・解説『市場流通に関する諸問題(新版)』白桃書房, 2006年。
- 4) G. Buxton, *op. cit.*, p. 3.  
なお、この場合の「昨今」という表現は、同書が執筆された1970年代初頭のころを指している点に注意されたい。
- 5) *Ibid.*, pp. 4~6.
- 6) *Ibid.*, pp. 15~18.
- 7) Martin Christopher and Helen Peck, *Marketing Logistics (Second Edition)*, Butterworth-Heinemann, 2003.  
なお、同書の初版は1997年に出版されている。
- 8) *Ibid.*, Preface.  
なお、サプライチェーンは「供給連鎖」と邦訳されることがある。
- 9) *Ibid.*, p. 32.
- 10) この場合のセグメント(segments)とは、異なる

マーケティングの戦略やミックスが求められるであろう異なったニーズ、特徴、行動様式に従って、より小さなグループに分割された市場を指している(See Philip Kotler & Gary Armstrong, *Principles of Marketing (Thirteenth Edition)*, Pearson Education Inc., 2010, p. 215)。

- 11) M. Christopher and H. Peck, *op. cit.*, pp. 1~16.
- 12) *Ibid.*, p. 107, p. 127, p. 128 & p. 150.
- 13) P. Kotler & G. Armstrong, *op. cit.*  
なお、同書の著作権(copyright)のところには2010年と記されているが、実際にはすでに2009年に出版されている。
- 14) *Ibid.*, pp. 360~387.
- 15) *Ibid.*, p. 380.
- 16) *Ibid.*, p. 382.

17) インターネットのサイト「Logistics-Japan」に2007年と2008年に掲載された「ロジスティクスのマーケティング」および「ヤマト運輸に学ぶロジスティクスマーケティング」を参照。

なお、参考までに2009年に出版された中田信哉著『運輸業の市場開拓と競争:トラック業のサービス・マーケティング』(白桃書房刊)の「はじめに」には、物流、運輸というのが一種の無形のサービスである以上、「サービス・マーケティングに入り込む必要がある」と考え、特に運輸業、なかんづくトラック運送業をとり上げ、サービス・マーケティングとして書いてみたい、と思ったのである、と記されている。

#### 主要参考文献

- ・中田信哉『運輸業の市場開拓と競争』白桃書房, 2009年。
- ・苦瀬博仁編著『病院のロジスティクス』白桃書房, 2009年。
- ・『第26回日本物流学会全国大会研究報告要旨集』第26回日本物流学会全国大会実行委員会, 2009年9月。
- ・宮澤永光, 城田吉孝, 江尻行男編『現代マーケティング:その基礎と展開』ナカニシヤ出版, 2009年。
- ・亀井昭宏『新マーケティング・コミュニケーション戦略論』日経広告研究所, 2009年。
- ・(社)日本ロジスティクスシステム協会監修『基本

- ロジスティクス用語辞典〔第3版〕] 白桃書房, 2009年。
- ・日本規格協会編集『JISハンドブック ㊦物流』日本規格協会, 2009年。
  - ・財団法人鉄道総合技術研究所「2030年の鉄道」調査グループ編『鉄道総研の研究者が描く2030年の鉄道』交通新聞社, 2009年。
  - ・岸田民樹・田中政光著『経営学説史』有斐閣, 2009年。
  - ・国土交通省編『国土交通書2009(平成20年度年次報告)』ぎょうせい, 2009年。
  - ・環境省編『環境白書/循環型社会白書/生物多様性白書』日経印刷, 2009年。
  - ・日本物流学会編集委員会編集『日本物流学会誌(第17号)』日本物流学会, 2009年。
  - ・丹下博文「物流の変遷に関する国際経営的視点からの考察」愛知学院大学経営管理研究所紀要(第15号), 2008年12月。
  - ・(株)日通総合研究所編『実務担当者のための最新中国物流』大成出版社, 2008年。
  - ・丹下博文『企業経営のグローバル化研究』中央経済社, 2007年。
  - ・中田信哉, 橋本雅隆, 嘉瀬英昭編著『ロジスティクス概論』実教出版, 2007年。
  - ・孫工昇副監修, 鳥居保徳・早川典雄編著『物流セキュリティ時代』成山堂, 2006年。
  - ・A. W. ショー著, 丹下博文訳・解説『市場流通に関する諸問題(新版)』白桃書房, 2006年。
  - ・加藤勇夫, 寶多國弘, 尾碇眞編著『現代のマーケティング論』ナカニシヤ出版, 2006年。
  - ・『3PL人材育成研修』3PL人材育成促進事業推進協議会, 2005年。
  - ・『日本における3PLビジネスの育成に関する調査』国土交通省総合政策局貨物流通施設課/複合貨物流通課, 2004年。
  - ・中田信哉, 湯浅和夫, 橋本雅隆, 長峰太郎著『現代物流システム論』有斐閣, 2003年。
  - ・日本MH協会編『マテリアルハンドリング便覧』日刊工業新聞社, 1987年。
  - ・Philip Kotler & Gary Armstrong, *Principles of Marketing (Thirteenth Edition)*, Pearson Education Inc., 2010.
  - ・Cecil C. Bozarth & Robert B. Handfield, *Introduction to Operations and Supply Chain Management (Second Edition)*, Pearson Education, Inc., 2008.
  - ・Leif Enarsson, *Future Logistics Challenges*, Copenhagen Business School Press, 2006.
  - ・Edited by Marianne Jahre, etc., *Resourcing in Business Logistics*, Liber & Copenhagen Business School Press, 2006.
  - ・Johny K. Johansson, *Global Marketing (International Edition 2006)*, McGraw-Hill/Irwin, 2006.
  - ・Martin Christopher, *Logistics and Supply Chain Management (Third Edition)*, Pearson Education Ltd., 2005.
  - ・Philip Kotler, *According to Kotler*, AMACOM, 2005.
  - ・David Simche-levi, Philip Kaminsky, & Edith Semchi-Levi, *Managing the Supply Chain*, The McGraw-Hill Companies, 2004.
  - ・Martin Christopher & Helen Peck, *Marketing Logistics (Second Edition)*, Butterworth-Heinemann, 2003.
  - ・Graham Buxton, *Effective Marketing Logistics*, The Macmillan Press Ltd., 1975.

