

ロジスティクス・マーケティングの提唱 —海外の先行研究を踏まえて—

A Proposal for Logistics Marketing —Based on the studies from overseas—

丹 下 博 文

Hirofumi TANGE

和文要旨

世界の経済や市場が激変する時代をむかえ、企業経営とともにマーケティングの分野においても過去と同じ考え方や手法、あるいは戦略に依存することができなくなってきた。他方、物流やロジスティクスに関しては20世紀末に日本で「物流を制するものは企業、そして社会を制する」と主張され、21世紀初頭には「マーケティングからロジスティクスの時代へ」とまで唱えられるほど時代の潮流が大きく変化しつつある。かつてマーケティング活動の補助的な役割としてしか認識されてこなかった「物流」が、情報化やグローバル化を背景に企業間競争の激化につれて顧客満足（CS）や顧客関係（CR）を実現する経営戦略の一環を成す「ロジスティクス」として認識されるようになり、さらに21世紀の今日では顧客やユーザーの視点に立った価値伝達のネットワークまたはシステムとして「サプライチェーン・マネジメント（SCM）」に進化しようとしている。こうしたパラダイムシフトのような情勢下において、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することによって、ロジスティクスを重視した「ロジスティクス・マーケティング」という新しいタイプのマーケティングの提唱を試みる。つまり、具体的には海外の優れた先行研究を踏まえ、伝統的なマーケティング・ミックスの「4P」にかかわるチャネルやロジスティクスを分析し、マーケティング・ミックスに「4C」を適用するなどしてロジスティクス・マーケティングの枠組みを構築しようとするわけである。

英文要旨

When facing the great changes in the economy and marketplace throughout the world, we can no longer depend upon the existing way of thinking and operating, or the strategy in the field of both corporate management and marketing. On the other hand, concerning physical distribution and logistics, it was said at the end of the 20th century that “Those who control physical distribution dominate society at large” and it has also been said at the beginning of the 21st century that “The Marketing Era is evolving into the Logistics Era”, so much so that, the time trend has been tremendously transforming. In the past, ‘physical distribution’ was thought of merely as being a supporting role of marketing activities; however, it is now recognized as ‘logistics’, i.e., one of the management strategies, which is vital to realizing customer satisfaction (CS) and the customer relationship (CR) in the severe competition among corporations against the background of infomationalization and globalization. Furthermore, in the 21st century, ‘logistics’ is just developing into supply chain management (SCM) as a value delivery network or system particularly from the customers’ or users’ viewpoint. Under these conditions there is something like a paradigm-shift. This study and research tries to consider the conceptual convergence between logistics and marketing, and then proposes a new logistics-oriented type of marketing called ‘logistics marketing’. Concretely, being based on the

excellent studies from overseas, channel and logistics in connection with traditional marketing mix '4P', will be analyzed. As a result, the framework of logistics marketing will be shaped, e.g., through applying brand-new and sophisticated marketing mix '4C' and so on.

和文キーワード：ロジスティクス・マーケティング、マーケティング・ロジスティクス、価値伝達システム、チャンネル、4C

英文キーワード：logistics marketing, marketing logistics, value delivery system, channel, 4C

目 次

1. はじめに
2. 先行研究のレビュー
 - 2-1. Buxton (1975) の研究
 - 2-2. Christopher & Peck (2003) の研究
 - 2-3. Kotler & Armstrong (2010) の研究
3. ロジスティクス・マーケティングの枠組み
 - 3-1. マーケティング・ミックスの要素
 - 3-2. チャンネルとロジスティクス
4. まとめ

1. はじめに

本研究の目的は「マーケティング・ロジスティクス (marketing logistics)」という従来から唱えられている概念を踏まえ「ロジスティクス・マーケティング (logistics marketing)」という新しい概念を提唱し、その理論構築をはかることにある。例えば米国において2010年に13版 (Thirteenth Edition) が出版された最新の大著『Principles of Marketing (マーケティングの諸原理)』(著者は Philip Kotler & Gray Armstrong) のなかでは「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時々ある (In today's global marketplace, selling a product is sometimes easier than getting it to customers)」と述べたうえで、「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 (Logistics effectiveness has a major impact on both customer satisfaction and company costs)」と分析している⁽¹⁾。

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、より一層ロジスティクスを重視したマーケティングを示唆す

る「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。もっとも、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研究で提唱を試みるロジスティクス・マーケティングとは観点が異なるといえよう。さらにインターネットの海外サイトを調べてみても、マーケティング・ロジスティクスという用語はかなり使用されている反面、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、学術的な観点からの本格的な研究は未だ行われていないようである⁽²⁾。

したがって、本研究によってロジスティクス・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唱されるとすれば、21世紀に急速に進む情報化の進展、輸送機関の発達、生産能力の拡大、市場や経済のグローバル化などを背景に、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画期的な概念が創出されることになると考えられるわけである。

なお、本研究は基本的に昨年（2009年）著した「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」⁽³⁾と題する拙稿の研究内容を踏まえたものであり、以下にはそこで行われた「ロジスティクス・マーケティング」に類似した概念となる「マーケティング・ロジスティクス」に関する海外の優れた先行研究のレビューから始めていきたい。

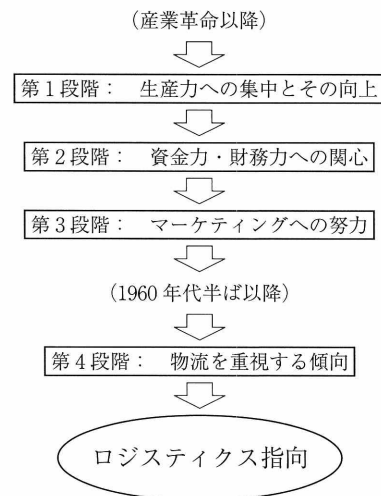
2. 先行研究のレビュー

2-1. Buxton (1975)の研究

最初にマーケティング・ロジスティクスに関する先行研究として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）⁽⁴⁾の冒頭では、その当時までの時代の変遷過程が次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。

Buxton (1975)によれば、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⁽⁵⁾。しかし、物的供給一後に物流として認識されるようになる—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のことである。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に対する認識が高まった第4段階を形成

図表1. 企業経営の発展段階



することになり、これがイギリスだけでなく米欧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のである（図表1参照）。

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（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。さらに前述したシステムの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⁽⁶⁾。

なお、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捉えている。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⁽⁷⁾。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。つまり、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考えられるわけである。

2-2. Christopher & Peck (2003) の研究

海外における次の先行研究としてレビューしたいのが、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 & Helen Peck)である⁽⁸⁾。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が、このChristopher & Peck (2003)の研究では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からである。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。

このような競争状況の変化によって、より迅速かつ的確に需要を満たすプロセスが市場で成功を収めるうえで必須になる、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。

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いなかった。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が (marketing and logistics interface) を管理する必要性が強まり、両者を収めんするうえで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、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包括的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⁽⁹⁾。

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背景がある。企業は50年前は、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高度な成果—とりわけ配達サービス (delivery service)—を求めるようになってきた。

こうしてロジスティクスの成果 (logistics performance) が顧客満足 (CS: customer satisfaction) を達成するうえで重要な要因となり、企業の長期的利益 (long-term profitability) に結び付くと考えられるようになっていったわけである⁽¹⁰⁾。

2-3. Kotler & Armstrong (2010) の研究

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注目される文献として、前述した『Principles of Marketing (マーケティングの諸原理)』の記述をレビューしてみたい⁽¹¹⁾。ただし、Kotler & Armstrong (2010) の研究は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、どちらかと言うと最初からロジスティクス重視のアプローチをとっている前述の2つの先行研究とは少し異なるといえよう。

まず同書の第12章「マーケティング・チャネル：顧客価値の伝達 (Marketing Channels:

Delivering Customer Value)』⁽¹²⁾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 (suppliers) や転売業者 (resellers) ととも関係を構築しなければならない、と言及されている。このサプライチェーンは企業の上流および下流 (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、金融、技能を供給する一連の企業を指している。ところがマーケティング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・チャネル (または流通チャネル: 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) と同義語と明記されているが、実際には物流より重要で複雑かつ洗練されている (importance, complexity, and sophistication) というコメントが付されている。

一方、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 (図表2参照)。その第1は、顧客に優れたサービスの提供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。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

図表2. ロジスティクス重視の理由

1. サービスや価格面で強力な競争優位をもたらす。
2. 企業および顧客にとって莫大なコスト削減になる。
3. 爆発的な製品の多様化に対応しなければならない。
4. 情報技術 (IT) を活用して物流を効率化できる。
5. 持続可能性の観点から環境問題の解決に結び付く。

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の効率化（distribution efficiency）が推進され、SCMのソフトウェアすら実際に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大きな影響をおよぼし、運輸、倉庫、包装などのロジスティクスの機能が地球環境の持続可能性という視点から見直されるようになった点である。

さて、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、と指摘されている。なぜなら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、これらは通例、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い。目的は売上げではなく利益を最大にすること（The objective is to maximize profit, not sales）だからである、と⁽¹³⁾。

3. ロジスティクス・マーケティングの枠組み

3-1 マーケティング・ミックスの要素

以上の考察からマーケティング・ロジスティクスという用語は1970年代から使用され、「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」に非常に近い意味、あるいはほとんど同義で使用されていたといえる。例えば Kotler &

Armstrong (2010) では、マーケティング・ロジスティクスは物流（physical distribution）を意味し、「利益を得て顧客の要求に応えるために生産地点から消費地点まで、財、サービス、および関連情報の物理的な流れを計画、実施、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）」と定義づけている。ただし、かつてマーケター（marketers）は単に「物流」と呼んでいたけれども、重要性や複雑性が増大し、マーケティング・ロジスティクスやSCM（サプライチェーン・マネジメント）を示唆するようになったというコメントが付されている⁽¹⁴⁾。

一般的にもマーケティング・ロジスティクスと言えば、用語の構成上から前者の「マーケティング」より後者の「ロジスティクス」に重点が置かれ強調されているはずであり、マーケティング・ロジスティクスを一種のロジスティクスと捉えて何ら不自然はないであろう。他方、マーケティングとロジスティクスの機能を考えると、最初にマーケティング活動によってモノを販売し、その後に販売したモノを顧客に届けるロジスティクスの問題が発生するのが通常であることから、マーケティングはロジスティクスより活動面で先行性があるといえるのではないだろうか。しかしながら最近、市場が急拡大しているインターネットやテレビを利用したいわゆる通信販売や、手で持って帰れない大型の商品や重量物—例えば家電製品や家具を想定されたい—などを店頭で購入する際は、顧客のところへ届ける配達サービスなどのロジスティクスが、販売活動に当たるマーケティングに少なからぬ影響を与えるであろう。見方を変えれば、顧客は品質や価格などが同じであれば、配達サービスの優れた販売先から購入しようと考えるのが合理的である。

こうした観点に立って、本研究ではロジスティクスを重視したマーケティングを示唆する「ロジスティクス・マーケティング」という概念の提唱を試みたいわけである。ところが従来はマーケティングとロジスティクスは別の分野の概念と認識されていた傾向が強く現れ、マー

ケティングとロジスティクスを概念的に融合した「マーケティング・ロジスティクス」という用語は使用されていたものの、「マーケティング」と「ロジスティクス」の順番を逆にした「ロジスティクス・マーケティング」という用語は学術的にはこれまでほとんど使用されてこなかったようである。そこで研究対象として浮上してくるのが、ロジスティクス・マーケティングという概念の枠組みをどのように構築するのか、という問題であるが、伝統的なマーケティング・ミックスの「4Ps」すなわち「4P」を想定すると、このなかでロジスティクスは「Place（場所または流通チャネル）」に最も近い概念と推測されるので、ここからはマーケティング・ミックスの観点から検討を加えたい。

マーケティング研究に関しては最も新しいものの一つであると同時に最も信頼性が高く世界的に普及していると言っても恐らく過言ではない Kotler & Armstrong (2010) によれば、現代のマーケティングにおける主要概念の一つで、マーケティング戦略を遂行するうえで必須なマーケティング・ミックス (marketing mix) とは、一連の制御可能で戦術的なマーケティングのツール (the set of controllable tactical marketing tools) であり、標的となる顧客 (target customers) および意図されたポジショニング (intended positioning) の両方に向けて図表3のように分類されている。なお、この場合のポジショニングは「ある製品が標的となる消費者の頭のなかに競合製品と比べて明確に望ましい位置を占めるよう調整すること (arranging for a product to occupy a clear, distinctive, and desirable place relative to competing products in the minds of target consumers)」を表しており、マーケティング・ミックスは標的市場で強いポジショニングを確立するために構築される企業の戦術的な一連のツールと捉えられている⁽¹⁵⁾。

3-2. チャネルとロジスティクス

図表3のなかの「場所」の要素に含まれているロジスティクスは、Kotler & Armstrong (2010) においてはマーケティング・ロジスティクスと同じと見なすことができ、それゆえに物流ともほとんど同義と考えられる。そうであれ

図表3. マーケティング・ミックスの要素



資料：Philip Kotler & Gary Armstrong, *Principles of Marketing (Thirteenth Edition)*, Pearson Education Inc., 2010, p.76.

ば品揃え、在庫、輸送などは物流やロジスティクスの機能に含まれるので、「場所」を「ロジスティクス」に置き換えることができないだろうか、と考察した場合に問題として残るのが、「チャネル」をどのように捉えるかという点である。これに関して Kotler & Armstrong (2010) では、製品を最終的なユーザーに直接販売している生産者はほとんどおらず、市場へは中間業者 (intermediaries) を通している生産者が多いと前置きしたうえで、「マーケティング・チャネル (marketing channel)」は「配達チャネル (distribution channel)」と同じであり、それは「製品やサービスが消費者や企業ユーザーによって消費または使用に供されることを促進する、相互に独立した諸組織の集合体 (a set of interdependent organizations that help

make a product or service available for use or consumption by the consumer or business user)」と定義づけている。

さらにマーケティング・チャネルは価値伝達ネットワークの下流側（downstream side）にあると記されているが、この場合の価値伝達ネットワーク（value delivery network）とは「顧客価値を伝達する全体のシステムの遂行を促進するために、相互に協力しあう企業、供給業者、配達業者および最終消費者によって形成されるネットワーク（the network made up of the company, suppliers, distributors, and ultimately customers who “partner” with each other to improve the performance of the entire system in delivering customer value）」と説明されている。ちなみにSCM（サプライチェーン・マネジメント）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つ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）」と説明されている。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記されている⁽¹⁶⁾。

したがってチャネルは物流やロジスティク

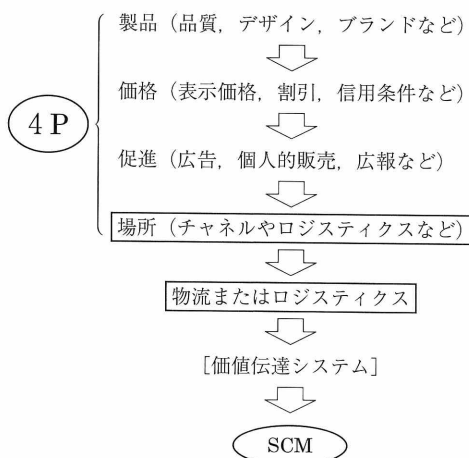
ス、あるいはSCMと価値伝達のネットワークまたはシステムとしてロジスティクスのなかに包含することができ、図表4のように最終的にはSCMに収められていく新しいマーケティング・ミックスが想定できるのではないかと考えられるわけである。しかし、もともと「4P」は生産者または売り手の側に立ったプロダクトアウト（product-out）の考え方に立脚していると言われているが、上述したようにKotler & Armstrong (2010) では顧客または買い手の側に立ったマーケットイン（market-in）の考え方が重視されており、「4P」自体が疑問視されてしかるべきであろう。

そこで注目されるのが、顧客価値や顧客関係が着目される時代にあつて、買い手側の観点からマーケティング・ミックスを「4C」とする案である。これは「4P」がマーケティングのタイプとしては伝統的な「セグメントされたマーケティング（Segmented Marketing）」を基盤としているのに対し、「4C」は個別にカスタマイズすることによって差別化をはかる最も新しいタイプの「個別化されたマーケティング（Individualized Marketing）」を基盤していると指摘されている。ちなみに「4C」の要素には「顧客の問題解決（Customer solution）」「消費者のコスト（Cost）」「買い手の便利さ（Convenience）」「双方向のコミュニケーション（Communication）」の4つが掲げられている⁽¹⁷⁾。

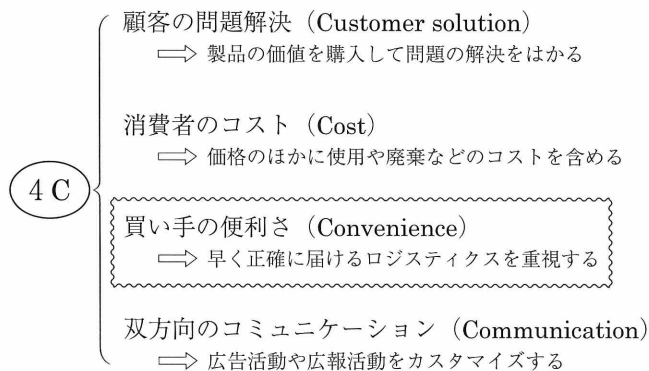
実際のところ、Kotler & Armstrong (2010) は「4C」に関して次のように言及している。つまり、メーカーは製品を売る反面、顧客は価値（value）を購入して問題の解決をはかろうとする。そして顧客は価格以外にも、入手、使用、廃棄などに要するコストを全て含めた総合的なコストに関心を抱く。さらに顧客は製品やサービスを出来る限り便利に（conveniently）得たいと願うようになる。最後に顧客は双方向のコミュニケーションを欲する、と⁽¹⁸⁾。

結局、ロジスティクス・マーケティングの枠組みの中核となり、その戦略を遂行するうえで必須となるマーケティング・ミックスには、図表5のように「4C」が適合するのではないかと考えられる。ただし、この場合にも基本的に

図表4. 新しいマーケティング・ミックスの要素



図表 5. ロジスティクス・マーケティングの「4C」



は「4P」の要素が対応し、「買い手の便利さ」のところでは、早く正確に製品を届けるサービスが必要不可欠になるという観点から「ロジスティクス」が重視されるようになるのである。

4. まとめ

本稿を締めくくるに当たり、最近の興味深い外国文献を紹介し、今後の研究を続ける参考にしたい。それは2009年に米国で出版された『Chaotics: The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence (混沌: 激震の時代の経営とマーケティングの仕事)』(著者は Philip Kotler & John A. Caslione)で、この第1章において「繁栄は偉大な教師であるが、逆境はさらに偉大な教師である (Prosperity is a great teacher, adversity a greater)」という言葉質を引用し、以下のように2008年の秋に勃発したリーマン・ショックに端を発する金融危機後の混沌とした経済情勢を語っている。

いわく「世界は新しい経済の段階に入った。諸国家の経済は密接に繋がり相互に依存しあっている。商売はインターネットや携帯電話を通して光のようなスピードで伝わる情報によって行われる。この新たな段階はコスト削減をもたらすとともに財やサービスの生産や配送をスピードアップするという素晴らしい便益をもたらす。しかし同時にマイナス面として、生産者や消費者が直面するリスクや不確実性のレベルが非常に高まる」と。その重要な要因として、①技術発展と情報革命、②破壊的なほどの技術革新、③米欧先進諸国以外の国の台頭、④過度な競争、⑤国家レベルの豊富な資金、⑥環境問

題のリスク、⑦買い手の顧客主導、という7項目が示されている⁽¹⁹⁾。

このように世界の経済や市場が激変している時代を背景にマーケティングの分野においても過去と同じ考え方や手法、あるいは戦略に依存することができない情勢下において、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することによって、ロジスティクスを重視した「ロジスティクス・マーケティング」という新しいタイプのマーケティングの提唱を試みた。しかしながら、ロジスティクスに関しては20世紀末に日本で「物流を制するものは企業、そして社会を制する」と主張され、21世紀は「マーケティングからロジスティクスの時代へ」と唱えられるほど時代の潮流が大きく変化しつつある⁽²⁰⁾。かつてマーケティングの補助的な役割としてしか理解されていなかった嫌いのある物的供給や物的流通から誕生した「物流」が、情報化やグローバル化を背景に企業間競争の激化とともに顧客満足 (CS) や顧客関係 (CR) を実現する経営戦略の一環となる「ロジスティクス」として認識されるようになり、さらに21世紀の今日では顧客の観点に立った価値を伝達するネットワークまたはシステムとしてSCMに進化しようとしている⁽²¹⁾。

一方、マーケティングも20世紀末にグリーン・マーケティング、インターネット・マーケティング、そして21世紀初頭にはソーシャル・マーケティングが打ち出されたものの、伝統的なマーケティングに対しては批判が少なからずあるという。例えばマーケティング・ミックスの「4P」については、製品だけでサービスが対象になっていないのではないか、という疑問

が提起されている。これに対しては、銀行業、航空業、小売業などにおけるサービスも製品であると主張されている。つまり、それらはサービス製品 (service products) という製品と呼べるのではないかと反論されている。また、パッケージング (包装) に対しても疑問が持たれるかもしれないが、これに対してメーカーは、多くの製品にかかわる決定事項の一つに含まれるにすぎない、と応えるであろうと説明されている。なお、パッケージングは物流機能の一つとして捉えられていることを付言しておきたい⁽²²⁾。

以上のように考察してみると、海外の先行研究を踏まえた新しいタイプと言えるロジスティクス・マーケティングという概念の提唱は非常に画期的かつ独創的なことだけに、本研究で提唱した枠組みなどに対しては学術面からの批判が噴出するかもしれないが、さらなる考察は今後の研究課題としたい。

注 記

- (1) Philip Kotler & Gary Armstrong, *Principles of Marketing (Thirteenth Edition)*, Pearson Education Inc., 2010, p.380.
- (2) 例えばインターネットの日本語サイトでは「Logistics-Japan」に掲載されている「ロジスティクスのマーケティング」や「ヤマト運輸に学ぶロジスティクスマーケティング」などを参照されたい。また、海外サイトでは Logistics Marketing Advisors とか Logistics Marketing, Inc. などのような使用例が見られる。
- (3) 丹下博文「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」愛知学院大学経営管理研究所紀要 (第16号), 2009年, 21~31頁。
- (4) Graham Buxton, *Effective Marketing Logistics*, The Macmillan Press Ltd., 1975.
- (5) 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。

参考までに、物的供給が物的流通となり、さらに物流へと概念的に変化していくことになる。なお、同翻訳書の原典は米国で出版さ

れた以下の著書になるが、著者の A. W. ショーは「マーケティング論の父」と称され、同著はマーケティングに関する古典的名著と高く評価されている。

A. W. Shaw, *Some Problems in Market Distribution*, Harvard University Press, 1915.

(6) Buxton, *op. cit.*, pp. 3-6.

(7) *Ibid.*, pp. 15-18.

(8) Martin Christopher & 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。

(9) *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。

(10) *Ibid.*, p. 32.

(11) Kotler & Armstrong, *op. cit.*

(12) *Ibid.*, pp. 360-387.

(13) *Ibid.*, pp. 379-380.

(14) *Ibid.*, p. 380.

(15) *Ibid.*, pp. 73-76.

参考までに、図表3にある「手当 (allowance)」とは、特定の製品の販売を促進するために生産者が小売業者に支払う販売促進費を指している。

(16) *Ibid.*, pp. 362-363 & pp. 380-381.

(17) 丹下博文『企業経営のグローバル化研究〈第2版〉』中央経済社, 2010年, 216~218頁。

ただし、Kotler & Armstrong, *op. cit.* では「4C」のなかの「Cost」のところが「Customer Cost」と記されているが、内容的には同じであろう。

(18) Kotler & Armstrong, *op. cit.* p. 77.

(19) Philip Kotler & John A. Caslione, *Chaotics: The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence*, AMACOM, 2009, pp. 5-42.

(20) 丹下博文『企業経営のグローバル化研究〈第2版〉』前掲, 286~287頁。

(21) 丹下博文「SCMに関する国際経営的視点からの研究」『マネジメント・ジャーナル第2号』神奈川大学国際経営研究所, 2010年, 67~82頁。

(22) Kotler & Armstrong, *op. cit.* p. 77.

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, 47~49 頁。

参考までに物流やロジスティクスの定義に関しては, JIS (日本工業規格) の物流用語 (Z 0111:2006) において次のように示されている。最初に物流 (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。一般的には, 包装, 輸送, 保管, 荷役, 流通加工及びそれらに関連する情報の諸機能を総合的に管理する活動。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, 物流機能には包装, 輸送, 保管, 荷役 (にやく), 流通加工, 物流情報システムの 6 項目が掲げられている。他方, ロジスティクス (logistics) 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, 需要と供給との適正化を図るとともに顧客満足を向上させ, 併せて環境保全, 安全対策などをはじめとした社会的課題への対応を目指す戦略的な経営管理」と定義されている。

主要参考文献

- ・ 丹下博文『企業経営のグローバル化研究 (第 2 版)』中央経済社, 2010 年。
- ・ 丹下博文「SCM に関する国際経営的視点からの研究」『マネジメント・ジャーナル第 2 号』神奈川大学国際経営研究所, 2010 年。
- ・ 丹下博文「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」愛知学院大学経営管理研究所紀要 (第 16 号), 2009 年。
- ・ 日本物流学会編集委員会編集『日本物流学会誌 (第 18 号)』日本物流学会, 2010 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。
- ・ 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。
- ・ (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。
- ・ 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。
- ・ (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。
- ・ 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。
- ・ 孫工昇嗣監修, 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, 尾崎眞編著『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。
- ・ 田口美嘉壽監修『IT 時代の物流サービス』成山堂, 2002 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。
- ・ Charles W. L. Hill, *International Business (Eighth Edition)*, McGraw-Hill/Irwin, 2011.
- ・ David Meerman Scott, *The New Rules of Marketing & PR*, John Wiley & Sons, Inc., 2010.
- ・ Philip Kotler & Gary Armstrong, *Principles of Marketing (Thirteenth Edition)*, Pearson Education Inc., 2010.
- ・ Philip Kotler & John A. Caslione, *Chaotics: The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence*, AMACOM, 2009.
- ・ Johny K. Johansson, *Global Marketing (Fifth Edition 2009)*, McGraw-Hill/Irwin, 2009.
- ・ 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.
 - ・ 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.
 - ・ A. W. Shaw, *Some Problems in Market Distribution*, Harvard University Press, 1915.