

# ロジスティクス・マーケティング戦略に関する研究

## A Study on Logistics Marketing Strategy

丹 下 博 文

Hirofumi TANGE

### 和文要旨

21世紀の今日の日本においてロジスティクス・マーケティング戦略を考察するうえで最も重要な情勢変化は、少子高齢化による人口減少にともなう国内市場の縮小であろう。その結果、顧客サービスの一環としてのロジスティクスの要素がマーケティング・ミックスと呼ばれる4Psの「場所」から、例えばチャネルの差別化などを通して4Csの「買い手の便利さ」へと重点を移し、これがいわゆる「買い物弱者」の増大傾向を背景に最近になってロジスティックを重視するロジスティクス・マーケティング戦略の必要性を高めたと考えられる。ただし、その戦略の構築と実践に対しては地域物流などに関して社会性というものが強く求められるようになってきたため、将来的にソーシャル・ロジスティクスに対する研究が一層重要になるのではないかと予想される。

### 英文要旨

Today in Japan of the 21st Century, the most important movement when considering *Logistics Marketing Strategy* would be the domestic market shrinkage accompanied by the population-aging and declining-birthrate. Consequently the logistics factor as part of customer service has shifted its emphasis from 'Place' of 4Ps, called marketing mix, toward 'Convenience' of 4Cs particularly through channel differentiation and so on. This phenomena has recently increased the necessity of logistics marketing strategy which attaches importance to logistics against the background of growing tendency of so-called 'shopping refugees'. However it is presumed that the study on *Social Logistics* will take on an added significance in the near future since *Social Context* about *Area Logistics* has been strongly demanded on the design and practice of logistics marketing strategy.

**和文キーワード**：ロジスティクス・マーケティング戦略, 地域物流, 買い物弱者, ネットスーパー, 宅配, 社会性, 便利さ

**英文キーワード**：logistics marketing strategy, area logistics, shopping refugee, net-super, door-to-door delivery, social context, convenience

### 目 次

1. はじめに
2. 物流・ロジスティクスの最新動向
  - 2-1. 物流・ロジスティクスの重要性
  - 2-2. 宅配などの物流サービスの発展
3. 「買い物弱者」に対する地域物流
  - 3-1. 地域生活インフラとしての物流
  - 3-2. 「買い物弱者」とネットスーパー

- 3-3. 地域に存在する物流網の活用
4. エリア・マーケティングと地域物流
  - 4-1. エリア・マーケティングの発祥
  - 4-2. 地域における消費者の問題
5. 最新のロジスティクス・コンセプト
  - 5-1. ロジスティクスのあるべき姿とは
  - 5-2. ロジスティクスにおける社会性の発揮
6. まとめ

## 1. はじめに

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 (logistics marketing)」という新しいタイプのマーケティングに関する戦略 (strategy) の研究を目的とする。世界の経済や市場がグローバルに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注目されるようになり、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、例えば伝統的なマーケティング・ミックスの「4P」に代わる新しい「4C」が提唱されるようになり、こうした動向を反映し本研究ではロジスティクス・マーケティング戦略 (logistics marketing strategy) の枠組み構築を試みる。

もともとマーケティング戦略の要素となるマーケティング・ミックスの「4P」(または複

数を示す 's' を付けて「4Ps」と表記されることがある) は生産者や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。ところが最近では顧客や買い手の側に立ったマーケットイン (market-in) の考え方が重要視されるようになり、「4P」自体が疑問視されるようになってきた。そこで注目されるようになったのが、顧客価値や顧客関係が重視される時代にあって、買い手側の観点からマーケティング・ミックスを「4C」とする考え方である。この「4C」の要素には「顧客の解決策 (Customer solution)」「消費者のコスト (Cost)」「買い手の利便さ (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。つまり、ロジスティクス・マーケティング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「4C」が適合するのではないかと考えられるわけである。

以上のような前提的考察<sup>(1)</sup>をもとに、本研究では主として戦略面に焦点を当ててロジスティクス・マーケティング戦略に関する考察を深めていきたい。

## 2. 物流・ロジスティクスの最新動向

### 2-1. 物流・ロジスティクスの重要性

本研究の嚆矢として最新の物流・ロジスティクスに関する動向を示す記述を紹介しておきたい。なお、日本工業規格 (JIS) における物流用語 (Z0111) の定義では、物流は「物資を供給業者から需要者へ、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」と記されている。これに対し、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、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<sup>(2)</sup>。

最初に欧米と日本における企業経営の視点からの捉え方の相違を示す次のような実務的な指摘が興味深い<sup>(3)</sup>。いわく、日本の経営において物流機能は著しく軽視または無視されており、それを象徴するのが人事である。たとえば上場企業における物流部門の社内評価はおしなべて低く人気がないため、優秀な人材の確保が難しいと言われている。これに対し、欧米の企業における物流部門の地位や評価は大変高く、日本の消極的な取り組み方とは対照的である。欧米の企業人は物流を経営における最重要項目の一つと認識し、いくら良い商品であっても物流でコストがかさむと企業収益を圧迫するという現実をよく知っている。それにもかかわらず日本では「物流」が過小評価され、物流担当者が「倉庫番」などと陰で呼ばれている。その最大の理由は、物流担当者にコスト概念が要求されていないからだと考えられる。この証拠に、景気が下降し企業トップから物流経費の削減が叫ばれると、物流担当者は下請け会社に運賃や段ボール箱の価格を値切ることしかない。ところが、輸送経費と製品価格が切り離されている欧米では、工場渡しとした場合と、納品した場合とで製品価格が異なることが多いため、物流コストを抑えるさまざまな工夫が図られている、と。

つまり、以上の指摘から、日本企業における物流の合理化や効率化の手法は欧米企業に学ぶべき点が多いのではないかと推測されるわけである。もっともアジアで定着しつつある日本のコンビニエンスストア（コンビニ）などの小売業（または流通業）の国際化に関して「日本の進んだ物流システムや細かいサービスの国際競争力は高い」という評価も見られる<sup>(4)</sup>。したがって、コンビニが米国で発祥し、そのシステムが日本に導入されて日本国内で独自の進化を遂げたと同じように、日本の物流システムも流

通業の分野で米欧の影響を受けながら独自の発展を遂げた公算が大きい。

ちなみに所得水準の向上でモノ（すなわち貨物）の動きが活発化する中国で物流業界の競争が激しさを増しており、中国国内の内陸部や東北部への国内貨物の配送網整備への投資に加え、国際貨物の増大に対応するために国際物流への投資活動が活発化しつつあるという<sup>(5)</sup>。さらに新興国のインドやロシアの物流市場に新規参入する日本の物流企業も現れていると報じられており、日本の物流サービスの国際化は着実に進んでいる。

## 2-2. 宅配などの物流サービスの発展

また、大手食品メーカーが食品の宅配（door-to-door delivery）を行う物流事業に参入する動きも報告されている。小売各社がPB（プライベートブランドまたは自主企画）商品を強化しているためメーカーにとって売り場の確保が難しくなっている現状に鑑み、主として高齢者向けに需要の拡大が見込める宅配を新たな販路として開拓し、たとえば住宅地に配達網を持つ牛乳販売店などと連携することで、高齢者が増える大都市近郊で介護食などの顧客を獲得する。さらに日本の小売り各社が中国展開を加速するのに対応し、食品卸企業が中国で日本の店舗と同水準の高鮮度の商品を豊富に取りそろえた食品スーパーを展開するために、冷凍・冷蔵などの温度管理の行き届いた物流網の整備に着手したという<sup>(6)</sup>。

一方、少子高齢化によって日本国内の消費市場が縮小傾向にあるなかで拡大を続けているのが、インターネット通信販売（いわゆるネット通販）市場であり、2012年度には10兆円規模に達するとの予測すらある。実際、インターネット通販各社は物流の効率化を図るため、自前で物流拠点を整備することによって送料の引き下げや当日配送・一括配送などのサービス拡充の動きが活発化してきた。また、これにともない倉庫や宅配便などの物流業界でもインターネット通販への対応が重要度を増している。要するに、ネット通販は参入企業の増加で顧客獲得競争が激化し、当日配送や無料配送といった配達サービスの充実度が消費者に選ばれる大きな要素となっていると指摘されているわけであ

る<sup>(7)</sup>。

さらにスーパーマーケットでもインターネット経由で消費者から生鮮食品などの注文を受け、即日に短時間で自宅に届けるネットスーパー（インターネット・スーパーマーケット）が広まってきている。このネットスーパーには各店舗から専用車を使って主に数キロ圏内にいる近隣の顧客に届ける近隣型ネットスーパーと、宅配業者の物流サービスを活用し比較的広域の顧客に配送する広域型ネットスーパーの2種類があるが、とくに後者の広域型では高齢者や共働き世帯が増えるなかで、採算面で出店の難しい地域の顧客獲得を狙っているという。ちなみに農林水産省の推計によれば、生鮮品を扱う店まで500メートル以上の距離があり、しかも自動車を持たないいわゆる「買い物弱者」は全国に910万人もおり、市場として有望だ考えられている<sup>(8)</sup>。

このような国内外の物流またはロジスティクスを取り巻く情勢変化のなかで、ロジスティクス・マーケティング戦略を考察するうえで注目したいのが、2011年3月11日に勃発した東日本大震災（「3.11」と略称されることがある）後に物流活動の重要性、とりわけ消費者に身近なコンビニの利便性が再認識されるようになった点である。例えば小売店が少ない過疎地などでは小型トラックを使って弁当や日用品を届けて回るコンビニの移動販売サービスが広まってきており、現に近くに小売店がないなど買い物に困難な「買い物弱者」と呼ばれる人は、経済産業省によれば全国で約600万人もいると推計されている。事実、東日本大震災を契機に高効率の物流網を追求してきた物流体制を見直し、地震などの災害対応を重視した物流センターの増設に踏み切るコンビニチェーンも現れた<sup>(9)</sup>。

そこで次章では経済産業省における研究会の報告書をもとに「買い物弱者」（報道等では「買い物難民（shopping refugee）」という表現が使われることもある）に対する地域物流の観点から検討を加えていきたい。

### 3. 「買い物弱者」に対する地域物流

#### 3-1. 地域生活インフラとしての物流

日本では経済産業省において、地域で買い物

に不便を感じている人達が増加しているといった地域の新たな課題に対応するため「地域生活インフラを支える流通のあり方研究会」が設置され、この研究会の報告書が2010年5月に公表された<sup>(10)</sup>。その背景として次のような実態が指摘されている。つまり、社会の変化とともに地場の中小企業や地域コミュニティが衰退し、お店や交通機関、医療・福祉等の日常生活に不可欠な「生活インフラ」が弱体化している。こうしたなかで多様化・深刻化する住民ニーズに地方自治体だけで応えることが難しくなっている、と。なお、この場合の地域における生活インフラ、すなわち「地域生活インフラ」とは、ある地域で安全・安心・快適な生活を送るうえで欠かせない最低限の基盤を形成する衣食住や交通・医療・金融等のサービスを総称している。

この背景となる現象をもう少し具体的に表すと、少子高齢化や過疎化等の社会情勢の大きな変化にともない、買い物の場所や移動手段などの日常生活に不可欠な機能が弱体化している地域が発生し、特に高齢者にとって大きな問題となっているが、こうした機能を地方自治体だけで支えていくことは困難である、ということになる。ここで登場するのが「買い物弱者」という用語で、「流通機能や交通網の弱体化とともに、食料品等の日常の買い物が困難な状況に置かれている人々」と定義され、増加の兆候は高齢者が多く暮らす過疎地や高度成長期に建てられた大規模団地等で見られ始めていると説明されている。また、買い物弱者の数は経済産業省では600万人と推計されているが、これは60歳以上の高齢者数に高齢者に対するアンケート調査で「日常の買い物に不便」と回答した割合（この項目への回答割合が最も高かった）を掛けて算出されたものである。ただし、前述したように農林水産省では買い物弱者が生鮮食料品販売店舗までの直線距離が500メートル以上あり、かつ自動車を保有しない人口として910万人にのぼると算出されており、こちらの数値のほうが実態に近いのではないかと考えられているようである。

このような買い物弱者対策に関しては高橋等〔2012〕の「物流まちづくりから見た買い物弱者対策」と題する研究成果のなかで次のような



注目すべき分析が行われている。つまり「買い物弱者問題には多様なアプローチがあるが、群を抜いて優れているアプローチや対策は特に存在しない。商品の多様性（衣・食・住、最寄り品・買回り品等）や商圈の広がりに応じて、様々な手段を組み合わせないと、買い物弱者対策は完結しない恐れがある。さらに具体的な買い物弱者対策においては、それぞれの地域の実情をも勘案する必要がある。雑駁な分類であるが、大都市圏、地方都市（中心市街地）、地方部では、買い物弱者対策の前提条件や有効性に大きな差があることは論を待たない」と。

そのうえで、買い物弱者対策の多様なアプローチを以下の5項目に分類している。すなわち、①「流通からのアプローチ」として、共同購入、移動販売、ネットスーパー、御用聞き、買い物代行、②「交通からのアプローチ」として買い物バス、③「来店者の自宅に配達」として、購入商品の配達、タクシーの活用、宅配業者が受託、④「小売業者から歩み寄り」として、小規模店舗の出店、中山間地域に出店、⑤「消費者から歩み寄り」として、共同店、共食、などが指摘されているのである<sup>(11)</sup>。

### 3-2. 「買い物弱者」とネットスーパー

一方、流通業に関しては次のような認識が記されている。最初に「我々の生活は流通業があることによってより便利で快適なものになっている。身近なスーパーマーケットやコンビニエンスストアで買い物をできなくなった生活を想像するならば、流通業が我々の生活を支えていることが実感できるのではないだろうか」と問題提起したうえで、「一部の流通事業者は、単に商品を流通させるのみならず、災害時の物資提供といった防災への貢献、女性の駆け込み場所としての防災機能や地域コミュニティの強化など、従来流通業には余り期待されてこなかった機能を提供している。こうした意味において、流通業は地域生活インフラの重要な一部を構成している」と言及されている<sup>(12)</sup>。

さらに流通については「商品を生産者から消費者へ供給するに際しての物・貨幣・情報の流れを意味する。有史以来、人間社会のあるところ、流通は商行為や交易という形で常に存在してきた」とし、生活に必要な物資の全てを自分

の力だけで生産することは困難かつ非効率的であるため、人間は交換によって流通をつくりだし、流通機能の高度化が豊かな社会を成り立たせてきた。こうした流通機能が変化する要因として掲げられているのが、①運送手段などの技術的な進歩、②消費者の交通手段や生活スタイルの変化、③振興政策や規制などの政策の影響、という3点である。

このなかで物流と最も関係が深いのは最初の「運送手段などの技術的な進歩」と想定され、実際にも次のような解説が加えられている。いわく「運送（運搬）手段だけに注目しても、時代によって、牛馬から鉄道や自動車、帆船からタンカーや航空機等へと大きく変化してきた。同時に、手段の進化は担い手を変化させてきた。個人事業者が多かった流通の担い手も、流通ネットワークが広がり、運送（運搬）手段の確保に大規模な投資が必要とされていくにつれ、より大規模な法人組織が担うことが多くなってきた」と<sup>(13)</sup>。そうであれば、この動向が流通事業者から物流事業者を独立の担い手として分化させる契機になり、さらにIT（情報技術）の進歩がそれに拍車をかけることになったと考えられる。

こうした状況を背景に地域における物流、すなわち新しい地域物流の形態として注目されるのが、本稿第2章でも触れたネットスーパー（インターネット・スーパーマーケット）の事業展開である。そもそもネットスーパー（net-super）とは、既存のスーパーマーケットや店舗を持たない宅配専門業者がインターネット経由で注文を受け、既存店舗から主に個人宅まで注文商品を即日配達する宅配サービスを指しているが、この仕組みをうまく活用することで、仕事があつたり子育てで忙しいために昼間買い物に行くことができない主婦層、あるいは高齢者や障害者等の交通弱者にも買い物ができるようになるとともに、スーパー側も消費者ニーズに対応することができるという。

実際、都市部では大手流通業者によってネットスーパーが急速に普及しており、従来の店舗販売に比べて宅配サービスも行うために付加価値が高いと評価されている反面、次のような問題点が指摘されている。「日本の小売市場は、不況下で特に消費者が価格に敏感になり、また

伝統的に配送などの付随サービスへの対価支払いにも抵抗感が強い。そのため、ネットスーパーの商品価格は店舗価格とほぼ同等に設定されており、配送費用なども顧客に転嫁しにくい状態にある」と。例えば食品宅配サービスの運営に関しては、受発注処理のための業務コスト、宅配のための物流コスト、そして即日配送を可能とする場合には在庫コストなどが必要になる<sup>(14)</sup>。

### 3-3. 地域に存在する物流網の活用

ただし、多くの企業がネットスーパーへ参入するものの赤字で苦しむなかで宅配事業で黒字化している事例もあり、この場合は①自社での配送業務の実現、②店舗と宅配拠点の統合、③宅配車両のカバー範囲を15～20分とする高密度配送、④ロッカーの設置による再配達の手間の回避などの取り組みが行われているようである。また、60歳以上の高齢者に対しては会員制をとり、会員が希望する時間に担当者が電話をかける「御用聞き」サービスを導入し、安否確認も兼ねて利用者からの支持と信頼を高めていると解説されている。このような成功事例を踏まえ、規制改革の進展にも影響されるが、地域物流に関しては今後、以下のようなビジネスモデルが生まれてくるのではないかと提案されている<sup>(15)</sup>。

その第1は、移動コンビニなどの移動販売車によって物販を行うだけでなく、宅配便の受付や公共料金の納付などのような通常のコンビニと同じサービスを提供する。第2は、地域物流に携わる宅配ドライバーが従来の「御用聞き」のように商品カタログを見せて高齢者などにネット通販をサポートする。第3は、地域物流と交通機関が相乗りし、例えば宅配便の配送車両で人の移送も行ったり、バス事業者がインターネット通販事業者と連携し、バス停で注文品を渡して決済するサービスを行う。第4は新聞配達や牛乳配達等の既存の物流網を活用して他の荷物も一緒に配達することによって地域におけるラストワンマイル物流を集約する、などである。

とりわけ地域における物流網については、郵便、宅配便、新聞配達、牛乳配達などの多数の物流網が存在しているものの、人口減少が進む

と一つの事業から得られる収益だけでは物流網の維持コストを賄えず、結局は撤退に追い込まれることになる。そこで地域の事業者間の連携によって、①ラストワンマイルの集約をはかるために複数の物流を共同配送することで物流網の維持コストを引き下げる、②高齢者の見守りや決済などの新たな価値を提供することによって付加価値を高め、物流網の維持を可能にする収益を確保するといった方向性が示唆されている<sup>(16)</sup>。

なお、経済産業省は2010年12月と2011年5月の2回に分けて『買い物弱者を支援していくために』と題する買い物弱者応援マニュアル<sup>(17)</sup>を公表し、そのなかでは「買い物弱者」対策が求められる背景が次のように描かれている。「高齢者や人口減少などの影響で、身近な場所から買い物をするための店が撤退する地区が増えています。そのうえ、高齢のために自動車が運転できない等の理由で遠くの街まで出かけることが困難に感じる人々が多くなっています。今後も、高齢化や人口減少は続くため、早期に手を打っていくことが求められています」と。

同マニュアルには買い物弱者に対する全国各地の取り組み事例が数多く掲載されているが、買い物弱者を応援する基本的な方法として、①身近な場所に店を作る、②家まで商品を届ける、③家から出かけやすくする、という3項目が提示されており、このなかで地域物流は2番目の「家まで商品を届ける」という宅配サービスに関連が深いといえよう。また、「買い物弱者は、今後ますます増えると予想され、大きな課題となります。長期にわたって買い物弱者を継続的に応援し続けるためには、できるだけ事業（ビジネス）として行っていくことが大切です。そのため、買い物弱者のニーズを正しくつかみ、低コストで継続的に運営する工夫が求められます」としたうえで、以下のような「力を合わせてサービスを続ける7つの工夫」が示されている。

最初にサービスづくりのステップとして、利用者ニーズを把握するための工夫に①買い物弱者マップをつくる、②地域ごとの課題に対応する、が掲げられている。次に運営基盤づくりのための工夫には③輸配送ルートを効率化する、④ITを活用する、⑤遊休設備や公的設備を活

用する、が掲げられており、最後にサービスの開始と継続のための工夫には⑥住民主体で運営する、⑦みんなで連携して事業を続ける、が挙げられている。このなかで地域物流に関係が深いのは、3番目の輸配送ルートの効率化と4番目のITの活用であろう。

## 4. エリア・マーケティングと地域物流

### 4-1. エリア・マーケティングの発祥

マーケティングと物流またはロジスティクスとの歴史的な深い関係については『市場流通に関する諸問題』と題する著書<sup>(18)</sup>のなかで言及されているが、上述したように本稿の目的であるロジスティクス・マーケティング戦略を考察するうえでは地域物流が重要な観点になると想定される。ところが近年、マーケティングの分野では「エリア・マーケティング (area marketing)」という研究領域が形成されており、これは「地域 (area: エリア)」を思考の核とするマーケティングの新しい考え方を指し、以下のように解説されている。したがって、地域物流を考察するうえでエリア・マーケティングが地域を基盤にしている点で非常に参考になると推測されるわけである。

エリア・マーケティングとは、消費者の生活基盤である「地域」を基本に置き、地域の環境条件と価値を把握・吟味し、それぞれの地域の文化的、歴史的、経済的、自然的多様性を考慮したあらゆるマーケティング活動であり、1970年代に日本で理論構築が始まった。ただし、エリア・マーケティングは現在、次の3つの方向で構成されている。①都市部に本社機能を持つ企業はマーケティングを全国統一のもので計画実行するのではなく、個別地域に対応させる。②地方に存在する企業は自分たちの地域の価値を最大限に活かし、その価値を高めて全国的にブランド化し、市場を拡大していく。③地元根付いた企業 (特に流通業) がその地元で営業を行っていく際に、地域の消費者に合わせたマーケティングや営業活動を行っていく。

他方、このエリア・マーケティングが発祥した要因は2つ挙げられる。その第1は、実態として日本には地域差が存在しており、それに対応していかなければ今後のマーケティング活動

は機能しないという点である。第2は環境問題に関係があり、企業が地域に密着して環境を把握し、環境保全をはかりながら消費者ニーズに呼応した活動をすることが、企業としての社会的責任であり企業のあるべき姿である、という議論が登場したことによる、と<sup>(19)</sup>。

そうであれば、特にスーパーマーケットやコンビニなどの小売を主体とする流通業は地域差があることを前提に、多様な地域の消費者に合わせたマーケティング活動を行っていかねばならないことになり、その際に地域物流のあり方が事業の成否を大きく左右する重要な戦略要因になると考えられる。あるいは地域物流を戦略的な経営管理の一環として、エリア・マーケティングと対照的な「エリア・ロジスティクス (area logistics)」と呼ばれる新しい研究領域が誕生する契機になる可能性がある。

### 4-2. 地域における消費者の問題

エリア・マーケティングに関しては岩田 [2011] の最新の研究成果<sup>(20)</sup>のなかで以下のように論じられている。最初にマーケティングに対しては「人間の生活を豊かにするものとして誕生したのにはたして応えられているのであろうか」とか「人間の日常生活をいかに豊かに円滑に遂行していくかに本来の目的があったと思われるが、それが果たして現代の世の中に届いているのであろうか」という疑問を提示したうえで、エリア・マーケティングはどうあるべきかという点について次のように主張している。いわく「それは人々の日常性の中に存在する生きる糧、楽しみ、文化、知識、経済活動等を総合的にとらえ、そこに企業と地域と消費者の互いの恵みが育つために地域という基盤のもとに真摯に向き合い、統合されたものでなくてはならない」と<sup>(21)</sup>。

そのうえで地域を見ることからのマーケティングという視点から「豊かに日常生活を送ることが目的であるマーケティングを考えると、まずは最良の価値を生み出すことが出発点にある。そしてその後メンテナンスが必要になる」と記し、エリア・マーケティングの必要性を次のように述べている。「地域ごと (足元を固める、日常生活を営むという意味での地域) の価値創造を基本として行動することが企業と社会と消

費者の相互利益として適切な行為になる。遊ぶことも、仕事をすることも、情報を得る上でも地域を基盤にしてわれわれは生活を営む。人間はさまざまな技術で距離や空間を克服してきた。しかし、人間の行動できる範囲、生活している領域というのはおのずと限られてくる。インターネットなどでデジタル的に範囲を拡大することは可能ではあるが、通勤、通学、遊び、食事、日常の買い物は地域を基盤にする。その地域で生活しそこで企業活動を行っている企業が当該地域の強みを活かすことに精力をかたむけ、自分たちの身の回りの発見からスタートする。地域という概念を基本として、地域を舞台としてそこに消費者と企業と社会がどのように根をはっていくか、を考えることに価値が求められている」と<sup>(22)</sup>。

その結果、次のような課題が提示されている。「インターネットによって大都市の情報の意味が薄れつつあり、また新幹線も以前ほどの経済的な意味をなさなくなっている。そのような状況下で地域の資産価値や自然価値を求める日本人の感覚はさらに深く大きくなっている。「地域」の視点は生産者、流通業者、消費者のすべての領域において考慮せずには論が進まない」と。実際にも高齢化社会とエリア・マーケティングの関係については、徒歩生活圏における事業者と社会と高齢者を含む住民との相互関係をより密接にしなければならないと指摘されている<sup>(23)</sup>。

さらに商圏とマーケティングの関係については、商圏が従来は小売商圏 (trade area) として概念化されてきたと前置きし、次のような興味深い記述が見られる。「小売りということが生産に対して従属的であったときは商圏そのものも市場という概念の一部でしかなかったが、経済の発展は地域というものをより高度な機能と受益を生む舞台として押し上げた。現在では商圏は消費者の生活活動とその生活を充足する商品やサービスを提供する市場行動によって作り出されるものと、消費者の買い物行動によって作り出される両者の共用空間ととらえたほうが的確である」と<sup>(24)</sup>。

このような問題認識は、まさに21世紀の今日ではマーケティングと表裏一体の活動と言っても過言ではない物流やロジスティクスにも当

てはまると考えなければならないであろう。そこで次章では最新のロジスティクスにかかわるコンセプト (概念) の動向に検討を加えていきたい。

## 5. 最新のロジスティクス・コンセプト

### 5-1. ロジスティクスのあるべき姿とは

物流の進化形としてのロジスティクスの概念に関しては、公益社団法人の日本ロジスティクスシステム協会 (JILS) から2012年6月に『ロジスティクスコンセプト2020』という小冊子 (非売品) が発行され、その副題は「“物流管理の延長”からの転換：グローバル・サプライチェーン、環境、社会、安全を支えるロジスティクスへ」と付されている<sup>(25)</sup>。もっとも、この新しい概念には発行した日本ロジステックスシステム協会が日本で最大の荷主団体であることや、副題のなかにサプライチェーン (供給連鎖) という用語が含まれていることから推測されるように、消費者の観点よりむしろ主要な荷主である製造業者の観点が中心になっているようである。

まず冒頭で「これからのロジスティクスのあるべき姿」が次のように説明されている。いわく「ロジスティクスを物流管理の延長で語る時代は終わりました。戦後長く先進工業国であった日本は、今や大量生産・大量消費を前提としたこれまでの産業構造とそれを基盤とした社会構造から、大きく転換しつつあります。その中でロジスティクスのあり方も、物の移動だけでなく、産業や生活の場に届けられる価値に主眼を置いたものへと、変革を迫られています」と。このように「持続可能な発展」を指向して環境への調和や資源の有効活用に立脚するとともに、物資の移動から「価値」を届けることに主眼を置かなければならない動向が示唆されている点が注目される。

この背景は次の7つに集約されている。①ゴミなどの大量廃棄を生み出す「大量生産・大量消費社会の終焉」、②二酸化炭素 (CO<sub>2</sub>) 排出にともなう地球温暖化など「環境に与える負の側面の顕在化」、③急速に進展する経済活動の「グローバル・ボーダレス化」、④レアメタル問題に典型的に見られる「現実味を帯びる資源の

有限性」, ⑤中国をはじめとするブリックス (BRICs) などの「新興国の産業競争力の高まり」, ⑥科学技術や教育・インフラ等の普遍化および少子高齢化にともなう「日本の主力産業たる製造業の環境変化」, ⑦IT (情報技術) を活用した新しいビジネスモデルへの転換や環境問題に対応した新産業を創出する「知識・コンテンツや情報通信による産業変革」である。

その結果、「これからのロジスティクスは、その基本に立ち戻って企業内の統合管理を徹底したうえで、全体最適の視野を拡げて、グローバル化するサプライチェーンの効率性と持続可能性を高め、安全・安心な生活に貢献するようなマネジメントへと発展しなければなりません」と主張され、持続可能な発展を実現するためのロジスティクスのあるべき姿を目指す方向性として、①ロジスティクスの統合管理、②企業や国家の壁を越える、③暮らしに安心と信頼を提供する、④環境を将来世代に引き継ぐ、⑤人材の価値を高める、の5点が指摘されている。このなかでロジスティクス・マーケティング戦略を考察するうえで着目されるのは、1番目の「ロジスティクスの統合管理」と3番目の「暮らしに安心と信頼を提供する」の2項目と考えられる<sup>(26)</sup>。

## 5-2. ロジスティクスにおける社会性の発揮

1番目の「ロジスティクスの統合管理」については、ロジスティクスを製造業者の観点から「需要に応じて調達、生産、販売、物流や回収・廃棄等の活動を同期化させるためのマネジメント」と定義したうえで、「顧客のニーズを原点に据え、必要なモノを、必要なときに、必要なところへ、必要なだけ、必要な状態で、しかもできるだけ効率的に供給するためには、企業内の様々な部門の機能を統合的に管理・運用することが必要」との観点が示されている。つまり、調達、生産、販売、物流等の各部門が個別に最適化を志向すると、高コスト、過剰在庫や欠品、物流品質の低下などの経営上のロスや環境負荷の増大を招いてしまうため、「全体最適」を志向するロジスティクスの考え方が必要になると説明されているわけである<sup>(27)</sup>。

続いて3番目の「暮らしに安心と信頼を提供する」の項目は消費者に重点が置かれ、ロジス

ティクスは産業を支える機能としての側面だけでなく生活を支える側面も備えている。これは東日本大震災を機に改めて強く認識されたことであり、消費者ニーズが多様化・個別化し、情報通信技術が大衆化する成熟社会においては、消費者を起点とする、いわば生活基盤としての物流活動の重要性が高まると明記されている。つまり、生活基盤としての側面から見ると、災害リスクに対する強靱さをはじめ、安心を提供し社会から信頼されること、すなわち従来の効率性に加えて社会性を発揮することが、これまで以上に重要なロジスティクスの意義となり、これに呼応してロジスティクスという概念も企業から社会へと領域を拡張した、より上位の最適化を志向する概念に発展する必要があると説かれているわけである<sup>(28)</sup>。ちなみに企業活動の社会的側面を重視した「企業経営の社会性」とか「ソーシャル・マーケティング」という概念に加え、「ソーシャル・ロジスティクス」という概念もすでに使われている点を付言しておきたい<sup>(29)</sup>。

一方、あるべき姿を実現するための取り組みとして次の7つの「ロジスティクスの指針」が示されている。それは①ロジスティクスの統合管理による全体最適化、②サプライチェーン効率化のための企業間連携の促進、③サプライチェーンのグローバル化への対応、④国内物流量減少等の社会構造変化への対応、⑤情報化社会への対応、⑥リスクマネジメントへの対応、⑦環境問題・CSR等への対応、である。このなかで本稿におけるロジスティクス・マーケティング戦略を考察するうえでは、特に4番目の「国内物流量減少等の社会構造変化への対応」と5番目の「情報化社会への対応」に注目する必要がある<sup>(30)</sup>。

最初の「国内物流量減少等の社会構造変化への対応」については、少子高齢化といった社会構造の変化がロジスティクスにも様々な課題を投げかけていると前置きしたうえで、人口減少等にもなう国内需要の減少や、国内の立地優位性の低下による海外生産の進展等による国内物流量の減少が予想され、これに対応するために効率的な物流システムや物流ネットワークの構築、企業間連携の促進、サービスの適正化等が求められている。他方、「量から質」への転

換も求められ、例えば高齢者に対するきめ細かな宅配サービスやインターネット・オークションの商品代金回収といった高付加価値なサービスの提供、あるいは事故率が低いと同時に定時性が高いといった高品質の物流サービスの提供などに取り組み新たな分野を開拓することの必要性が強調されている。

また、「情報化社会への対応」では、インターネットを通じた取引は宅配等の小口貨物の需要をさらに増大させ、インターネットを通じた生産者と消費者の直接取引が拡大すれば中間流通のあり方や物流事業者の役割も変化することが予想されるので、長期的視点に立って物流サービスや物流システムの見直しを進めることが求められている。なお、こうした兆候はネット・スーパーなどの成功事例にも垣間見ることができであろう。

## 6. まとめ

21世紀の今日の日本においてロジスティクス・マーケティング戦略を考察するうえで最も重要な情勢変化は、少子高齢化による人口減少とともに国内市場の縮小傾向であろう。しかし、少子高齢化は国内市場の縮小による物流量の減少をもたらすだけでなく、農村部の過疎地とともに人口密集地の都会においてさえ買い物弱者を増大させる大きな要因になっていることを忘れてはならない。ここにこそ企業経営の社会性 (social context of corporate management) の観点から、現在ではロジスティクス・マーケティング戦略に社会性 (social context) が強く求められるようになった根拠が存在する。

ところが同じような人口構成の変化とともにある現象は新興国の中国でも表面化しつつある。中国では人口増を抑制するために1979年以降いわゆる「一人っ子政策」を導入してきたが、それが近年になり若年人口の減少をもたらしただけでなく、都市化の進展で2011年末時点で都市部の人口が初めて農村部の人口を上回るとともに、サービス産業などの第3次産業従事者の比率が35%に達して第1次産業従事者を上回るようになった。さらに都市部では衣食住や教育費などの生活コストが上昇したため、「DINKS (ダブル・インカム・ノー・キッズ)」

と呼ばれる子供をつくらない共働き夫婦が増えてきたという<sup>(31)</sup>。したがって、少子高齢化を背景に日本の市場で起こっている現象は、早晩、中国の市場でも起こる公算が大きい。

このような状況を踏まえると、ロジスティクスを重視したマーケティング戦略といえるロジスティクス・マーケティング戦略の構成要因となるマーケティング・ミックスには、生産者に重点を置いた伝統的な「4P」に代わって消費者に重点を置く「4C」が適切と考えられる。とりわけ「4C」を形成する「顧客の解決策 (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つのなかでは、買い物弱者に対するネット・スーパーなどの対応に見られるように戦略的に「買い手の便利さ (Convenience)」が今後最も重視されるべき要因になるのではないかと推測される。要するに、これからのロジスティクス・マーケティング戦略の実践においては宅配サービスなどを活用した地域物流の視点が欠かせないわけである。

例えば21世紀になってから発表されたChristopher [2005] の研究成果<sup>(32)</sup>によれば、ロジスティクス・システムの最終目的は顧客満足にあり (the ultimate purpose of any logistics system is to satisfy customers), 市場から離れたところにいると見られている生産調整や在庫管理の担当者はその点を認識することが必ずしも容易ではないが、実際には組織の誰もが顧客サービス (customer service) にかかわっているという。そのうえで「マーケティングとロジスティクスの共通領域 (The marketing and logistics interface)」という見出しのもとで以下のように論じられている。

「教科書ではマーケティングを‘4Ps’—製品 (product), 価格 (price), 販促 (promotion), 場所 (place)—の運営 (marketing as the management of the ‘Four Ps’) として記述しているけれども、常に最初の3つのPに重点が置かれてきたというのが実態であろう。「正しい時間に、正しい場所に、正しい製品を (the right product, in the right place at the right time)」という古い文言で表すのが良かった「場所 (place)」は、マーケティングの本流の一部



であるとはめったに考えられなかった。しかしながら、顧客サービスの力が差別化 (differentiation) の手段として次第に認識されるにつれて、この見解は変化しつつある兆候が見られる。多くの市場においてブランドの力が衰退し、それに代わるものを顧客は進んで受け入れるようになってきたからである。つまり製品間の技術的相違が小さくなった結果、製品自体を通して競争優位 (competitive edge) を保つことが難しい。このような情勢のもとで企業間競争における差別化を提供するのが、まさに顧客サービスである」と。

ちなみに4Psの「場所 (place)」は、しばしばチャンネル (channel)、マーケティング・チャンネル (marketing channel) または配送チャンネル (distribution channel) として言及されることがある。この場合のマーケティング・チャンネルまたは配送チャンネルとは「消費者や企業ユーザーに製品やサービスを消費または使用できるようにすることを推進する一連の独立した諸組織 (A set of interdependent organizations that help make a product or service available for use or consumption by the consumer or business user.)」と定義され、具体的には配送業、輸送業、倉庫業などを指している。

さらにマーケティング・チャンネルは価値伝達ネットワークの下流サイドにある (on the downstream side of the value delivery network) と捉えられているが、次のようにチャンネルの差別化が競争優位を得ることになると主張されている点が注目される<sup>(33)</sup>。いわく「チャンネルの差別化を実践している企業は、チャンネルの適用範囲、専門技術、業務実績を設計することによって競争優位を得る (Firms that practice channel differentiation gain competitive advantage through the way they design their channel's coverage, expertise, and performance.)」と。なお、参考までにサプライチェーン (supply chain: 供給連鎖) については次のような説明が見られ、これもチャンネルの一環と考えられていることが分かる。「原材料から部材、さらに最終購入者のところへ運ばれる最終製品まで拡張されたより長いチャンネル (a longer channel stretching from raw materials to components to final products

that are charried to the final buyers)」である、と。

以上のように21世紀の今日では、顧客サービスの一環としてのロジスティクスの要素がマーケティング・ミックスと呼ばれる4Psの「場所」からチャンネルの差別化などを通して4Csの「便利さ」へと重点を移し、それが買い物弱者の増大傾向を背景にロジスティックを重視するロジスティクス・マーケティング戦略の必要性を高めたと結論づけられる。ただし、その戦略には地域物流などに関して社会性というものが強く求められるようになったことから、将来的にソーシャル・ロジスティクスに対する研究が一層重要になるのではないかと予想されるので、この点に関する考察を今後の研究課題として最後に提示しておきたい。

#### 注 記

(1) この前提的考察は以下の2本の拙稿のなかで展開されている。

丹下博文「ロジスティクス・マーケティングの提唱」愛知学院大学経営管理研究所紀要 (第17号), 35～46頁, 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), 21～31頁, 2009年。

(2) 日本規格協会編集『JISハンドブック ㊦ 物流』日本規格協会, 17頁, 2011年。

(3) 山崎純大『パレットで物流が変わる』ダイヤモンド社, 217～218頁, 2008年。

(4) 「サービス業はもう一段の国際化を」日本経済新聞, 2012年8月13日。

(5) 「中国で物流競争激化」日本経済新聞, 2012年7月13日。

(6) 「大手食品、宅配に活路」日本経済新聞, 2012年8月18日。

「食品スーパー、中国に展開」日本経済新聞, 2012年7月13日。

(7) 「ネット通販、配送で競う」日本経済新聞, 2012年6月23日。

「競うネット通販 (上): 物流が決め手、投資加速」日本経済新聞, 2012年7月31日。

(8) 「ネットスーパー イオン全国展開」日本経済新聞, 2012年6月17日。



- (9) 「コンビニ、過疎地に参上」日本経済新聞、2012年7月3日。  
「災害対応へ物流10拠点増」日本経済新聞、2012年7月4日。
- (10) 『地域生活インフラを支える流通のあり方研究会報告書～地域社会とともに生きる流通～』（概要およびニュース・リリースを含む）経済産業省、2010年。
- (11) 高橋愛典等「物流まちづくりから見た買い物弱者対策（その1）」『日本物流学会 第29回全国大会 予稿集』第29回日本物流学会全国大会実行委員会、2012年、94頁。
- (12) 『地域生活インフラを支える流通のあり方研究会報告書～地域社会とともに生きる流通～』前掲報告書、7頁。
- (13) 同上報告書、11～12頁。
- (14) 同上報告書、23頁、29頁、47頁。
- (15) 同上報告書、51頁。
- (16) 同上報告書、105～106頁。
- (17) 『買い物弱者を支えていくために』経済産業省、2010年。  
『買い物弱者を支えていくために（新規事例、支援制度追補版）』経済産業省、2011年。
- (18) A.W. ショー著、丹下博文訳・論説『市場流通に関する諸問題（新增補版）』白桃書房、2012年。  
なお、以下の拙著も同時に参照されたい。  
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。
- (19) 丹下博文編著『地球環境辞典（第3版）』中央経済社、2012年、36頁。
- (20) 岩田貴子『エリア・マーケティング・アーキテクチャー』税務経理協会、2011年。
- (21) 同上書、1頁。
- (22) 同上書、11頁。
- (23) 同上書、32～33頁。
- (24) 同上書、45頁。
- (25) 『ロジスティクスコンセプト2020』日本ロジスティクスシステム協会（JILS）、2012年。
- (26) 同上冊子、1～2頁。
- (27) 同上冊子、3頁。
- (28) 同上冊子、4頁。
- (29) 丹下博文『企業経営の社会性研究（第2版）』中央経済社、2005年。

Philip Kotler and Nancy R. Lee, *Social Marketing (Third Edition)*, Sage Publications, Inc., 2008.

- 例えば(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年の序文のなかでは、ソーシャル・ロジスティクスが次のように簡潔に定義されている。それは「社会全体への円滑な物資の供給を実現する社会システム」である、と。
- (30) 『ロジスティクスコンセプト2020』前掲、8頁。
- (31) 「中国、縮む若年人口」日本経済新聞、2012年8月22日。
- (32) Martin Christopher, *Logistics and Supply Chain Management (Third Edition)*, Pearson Education Ltd., 2005, pp.45-46.
- (33) Philip Kotler & Gary Armstrong, *Principles of Marketing (Thirteenth Edition)*, Pearson Education Inc., 2010 p.237 & pp.362-363.

Philip Kotler & Kevin Lane Keller, *Marketing Management (Thirteenth Edition)*, Pearson Education International, 2009, p.54.

#### 参考文献

- ・A.W. ショー著、丹下博文訳・論説『市場流通に関する諸問題（新增補版）』白桃書房、2012年。
- ・丹下博文編著『地球環境辞典（第3版）』中央経済社、2012年。
- ・『ロジスティクスコンセプト2020』日本ロジスティクスシステム協会（JILS）、2012年。
- ・日本物流学会編集委員会編集『日本物流学会誌（第20号）』日本物流学会、2012年。
- ・『MH ジャーナル（269号）』日本マテリアル・ハンドリング（MH）協会、2012年。
- ・丁偉儒『IT グローバル分業経営』中央経済社、2012年。
- ・『日本物流学会 第29回全国大会 予稿集』第29回日本物流学会全国大会実行委員会、2012年。
- ・日本物流学会編集委員会編集『日本物流学会誌（第19号）』日本物流学会、2011年。
- ・丹下博文「物流におけるマテリアル・ハンドリングの機能に関する研究」愛知学院大学経営管理研究所紀要（第18号）、2011年。
- ・日本規格協会編集『JIS ハンドブック ㊦ 物流』

- 日本規格協会, 2011年。
- ・岩田貴子『エリア・マーケティング・アーキテクチャー』税務経理協会, 2011年。
  - ・富田茂『デジタル・エンジニアリング概論』中央経済社, 2011年。
  - ・『数字でみる物流2012』日本物流団体連合会, 2012年。
  - ・『買い物弱者を支えていくために(新規事例, 支援制度追補版)』経済産業省, 2011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。
  - ・寺嶋正尚『事例で学ぶ物流戦略』白桃書房, 2010年。
  - ・丹下博文「ロジスティクス・マーケティングの提唱」愛知学院大学経営管理研究所紀要(第17号), 2010年。
  - ・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。
  - ・『数字でみる物流2011』日本物流団体連合会, 2011年。
  - ・『買い物弱者を支えていくために』経済産業省, 2010年。
  - ・『地域生活インフラを支える流通のあり方研究会報告書～地域社会とともに生きる流通～』経済産業省, 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。
  - ・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。
  - ・宮澤永光, 城田吉孝, 江尻行男編『現代マーケティング』ナカニシヤ出版, 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。
  - ・山崎純大『パレットで物流が変わる』ダイヤモンド社, 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。
  - ・丹下博文「トヨタ自動車のマーケティング」愛知学院大学経営管理研究所紀要(第14号), 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。
  - ・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。
  - ・丹下博文『企業経営の社会性研究(第2版)』中央経済社, 2005年。
  - ・丹下博文「国際マーケティングに関する専門用語の動向研究」愛知学院大学論叢『経営学研究』第14巻第2号, 2004年。
  - ・中田信哉, 湯浅和夫, 橋本雅隆, 長峰太郎『現代物流システム論』有斐閣アルマ, 2003年。
  - ・J. Mangan, C. Lalwani, T. Butcher, & R. Javadpour, *Global Logistics & Supply Chain Management (Second edition)*, John Wiley & Sons Ltd., 2012.
  - ・Hirofumi Tange, *Negotiation and Business Globalization*, Seibundo Publishing Co., Ltd., 2012.
  - ・Carmine Gallo, *The Innovation Secrets of Steve Jobs*, The McGraw-Hill Companies, 2011.
  - ・Donald Waters (Editor), *Global Logistics: New directions in supply chain management (Sixth edition)*, KoganPage, 2010.
  - ・Philip Kotler & Gary Armstrong, *Principles of Marketing (Thirteenth Edition)*, Pearson Education Inc., 2010.
  - ・Alan Mckinnon, Sharon Cullinane, Michael Browne & Anthony Whiteing (Editors), *Green Logistics: Improving the environmental sustainability of logistics*, KoganPage, 2010.
  - ・Philip Kotler & John A. Caslione, *Chaotics: The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence*, AMACOM, 2009.
  - ・*Dictionary of Business and Management (Fifth Edition)*, Oxford University Press, 2009.
  - ・Johny K. Johansson, *Global Marketing (Fifth*

- Edition*), McGraw-Hill/Irwin, 2009.
- Philip Kotler & Kevin Lane Keller, *Marketing Management (Thirteenth Edition)*, Pearson Education International, 2009.
  - Cecil C. Bozarth & Robert B. Handfield, *Introduction to Operations and Supply Chain Management (Second Edition)*, Pearson Education, Inc., 2008.
  - Philip Kotler and Nancy R. Lee, *Social Marketing (Third Edition)*, Sage Publications, Inc., 2008.
  - Leif Enarsson, *Future Logistics Challenges*, Copenhagen Business School Press, 2006.
  - Martin Christopher, *Logistics and Supply Chain Management (Third Edition)*, Pearson Education Ltd., 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.