

<論 説>

物流戦略論の新たな展開

—ロジスティクス・ケーパビリティの可能性—

齊 藤 実

(構 成)

はじめに

1. オーソドックな物流戦略論
2. 資源ベース理論に基づく物流戦略論
 - (1) 産業組織論的アプローチの限界
 - (2) 資源ベース理論の特徴
 - (3) ケーパビリティと戦略的資源の条件
3. ロジスティクス・ケーパビリティの特性
 - (1) ロジスティクス・ケーパビリティの成立と条件
 - (2) ロジスティクス・ケーパビリティの背景
 - (3) ロジスティクス・ケーパビリティの価値と希少性
 - (4) ロジスティクス・ケーパビリティの不完全な模倣性
4. ロジスティクス・ケーパビリティの実証分析
 - (1) ロジスティクス・ケーパビリティの認識に関する実証分析
 - (2) マーケティング分野からの実証分析
 - (3) 実証分析の成果
5. 資源ベース理論に基づく物流戦略論の意義と課題
 - (1) 資源ベース理論に基づく物流戦略論の意義
 - (2) わが国とアメリカとの物流戦略の格差
 - (3) 資源ベース理論に基づく物流戦略論の課題

はじめに

この小論の目的は、物流戦略 (logistics strategy) に関する最近の研究の動向を明らかにし、物流戦略論の可能性について論じるものである。物流戦略を理論

的に把握しようとする物流戦略論は、経営戦略論の一環として物流を対象とした新たな試みである。もともとわが国では、物流戦略なるものは実際の企業経営においてほとんど注目されておらず、さらには物流論研究においてもさほど積極的に論じられてこなかった。例えば、最近では長期化する不況からの脱出をはかるためにサプライチェーン・マネジメント (supply chain management: SCM) が流行しており、企業経営の新たな戦略としてもはやされている。これは物流に深く関係を持ったコンセプトであるが、そこに物流戦略論が明確に展開されているわけではない。

アメリカでは、すでに1990年代半ば頃には、物流戦略論のなるものが経営戦略論、マーケティング論、さらに物流論の研究者のあいだで論じられるようになってきた。このアメリカにおける物流戦略論の特徴は、第1に、その展開が一定の理論に基づいていることである。アメリカでは、産業組織論から経営戦略論へと発展する理論的な展開をベースとして、その物流分野への適応という形で物流戦略論の研究が進められている。第2に、物流戦略論は単に経営戦略論の理論の応用として論じられるだけでなく、実際にアメリカの企業が物流を経営戦略の一環としてどのように位置づけて経営を実践しているのか、企業の経営者を対象とした具体的な実態調査が行われている。このように、一方で理論的な精緻化がなされながら、他方でそれにある程度対応した実態調査が行われているために、物流戦略論は重層的な研究が繰り広げられており、一定の研究成果を積み上げている。

そこで小論では、アメリカを中心として研究されている物流戦略論がどのように展開されているのかを分析してみることにする。それは、経営戦略論の一環として物流戦略論の系譜を明らかにすることになる。あらかじめ小論の構成を述べれば、最初に従来物流論において物流戦略がどのように論じられていたかオーソドックスな物流戦略論をまず明らかにする。これは、小論の主たるテーマである新たな物流戦略論の特徴を際立たせるための導入部分であって、それを受けて次に産業組織論から経営戦略論の理論的な流れのなかで展開される新たな物流戦略論の特徴を分析することにする。ここでは理論的展開のなか

で想定される物流戦略論の諸要素を明らかにすることになる。それに引き続き、物流戦略論に関する実証研究が行われており、具体的にその内容を明らかにする。これを受けて最後に、こうしてアメリカで展開されている物流戦略論の研究上の課題はどこにあるのか、さらに日本における物流の現状を踏まえてこのアメリカの物流戦略論をどのように位置づけることができるのか、若干の考察を付け加えることにする。

1. オーソドックスな物流戦略論

最初に、いわゆる機能としての物流とこれに関連した物流戦略について考えてみよう。企業活動を展開するには、原材料、部材、部品、さらに工場で生産された製品など、これらの管理と物理的移動が必要不可欠である。換言すれば、これらを充足させる物流の機能がなければ、企業活動そのものが成り立たないことは自明である。したがって、いかなる企業であれ、およそモノを取り扱う企業は、基本的に物流機能を充足させなければならず、実際に企業活動を展開していることは、何らかの形態で物流機能を充足していることを意味している。

そこで、問題はこの必要不可欠な物流機能を企業ないし企業の経営者がどのように考えて、自らの企業活動のなかに位置づけて実践しているのかである。ともかく物流機能を充足しなければ企業活動が成り立たないために、所与の前提として物流機能を充足しているだけであれば、その企業の行為はおよそ物流戦略にはほど遠いものであろう。そこには何らの戦略性を見いだすことはできない。逆に、企業の経営者がこの必要不可欠な物流機能を単純に充足するのではなく、その企業の経営戦略における重要な一環として位置づけ、その意味や存在を特別なものと認識して、ある明確な目標を設定してそれを実現するために特定の行動を繰り返しているとするならば、そこには特有の物流戦略なるものが存在しているように考えられる。

こうして企業の物流戦略という独自の領域とその重要性が存在するのであるが、アメリカの物流研究者はこうした物流戦略を従来どのようにして把握して

きたのであろうか。まずは一般になじみの深い研究者による比較的オーソドックスな物流戦略論を明らかにしてみよう。Ballouは、物流の代表的な概説書であり4版を重ねている *Business Logistics Management* で、第2章「物流戦略と計画」において物流戦略を論じている。そこでBallouは、物流戦略のポイントとして、第1にコスト削減、第2に資本削減、第3にサービスの改善を指摘している⁽¹⁾。

第1のコスト削減に関しては、物流部門がコスト部門である限り、利潤の最大化を目指すために全体のコスト削減することが必要であり、その一要素である物流部門もコストを削減して利潤の拡大に貢献することになる。このための具体的な施策として考えられるのが、例えば、出荷ロットを大きくすることによる輸送コストの削減や、多様な輸送機関の中からコストの低い輸送機関を選択することなのである。在庫を削減するために多頻度小口の発注をして調達したり、途中の物流拠点を経由せずに直接顧客に配送したりするやり方を選択することなども指摘されている。

第2の資本削減は、物流部門への資本の投資をできるだけ少なくして、資本利益率を高めようとする戦略である。物流部門への資本投下は、倉庫、物流センター、さらに配送センターなどの建設が必要となり、企業にとって大規模な設備投資を必要とする。また自家輸送を行うために大量のトラックを購入することによっても資本の投資が必要となる。しかし、企業の本質的な行動は、資本の投資をできるだけ節約して、より多くの利潤をあげることである。このために、企業の経営者にとっては、設備投資が必要となる物流部門への資本投資をできる限り節約することが重要なポイントになる。そこで、資本を削減するための具体的な方策として、途中の物流センターや配送センターを経由することなく顧客へ直送することで従来の物流拠点を不必要にすることや、また従来の配送センターや物流センターの機能を物流業者に外部委託することなどが指摘されている。こうした外部委託は、トラック輸送を自家用輸送から営業用輸送に転換することも含まれる。換言すれば、これは現在わが国でも流行しているアウトソーシング (outsourcing) であって、これは資本の節約の一環とな

る。

第3のサービスの改善は、製品の売上増加に寄与するための戦略である。これはいわゆるカスタマー・サービス (customer service) と深く関係してくる。顧客が特定の商品を選択して購入する理由には、製品そのものの品質が優れていたり、商品の価格が安いなど他に、注文した後に短時間で届けてくれるとか、少量の注文でも受け付けてくれるといった物流サービスの内容も重要な要素に含まれる。こうした物流サービスは、一般にカスタマー・サービスの一部と考えられており、製品を販売する企業にとっては、これらの物流サービスを他社に比較して一段と質の高いレベルに高めることが重要となってくる。いわゆるカスタマー・サービスにおける差別化 (differentiation) である。こうしてカスタマー・サービスの差別化が製品の売上拡大に大きく寄与することになり、そのため物流サービスの改善が物流戦略として大きな意味を持つことになる。⁽²⁾

以上のように、ここで紹介した Ballou の物流戦略は、極めてオーソドックスなものである。ただわれわれ日本人の感覚からすると、第2の資本を削減するという物流戦略のポイントは、いかにも資本効率的な経営を目標としているアメリカ的な観点であるといえなくもない。そのことは、アメリカ以外の物流専門家によるテキストと比較してみるとより鮮明になる。

物流に関するテキストブックのもう1人のオーソリティであるイギリスの Christopher は、第2版を重ねた *Logistics and Supply Chain Management* で、物流戦略に関して Ballou とは多少異なった説明をしている。Christopher は特に物流戦略というテクニカルタームは使用していないが、企業が競争優位⁽³⁾を発揮するための源泉として物流を捉えている。そこで、競争優位の源泉となるのは、第1に物流における低コストオペレーションであり、第2に他企業に対する差別化であると指摘している。そして前者の低コストオペレーションを「生産性優位」という概念で捉え、後者の差別化を実現することを「価値優位」という概念で捉えている。⁽⁴⁾

このように、Christopher は物流戦略という用語は使用していないものの、競争優位という用語を使用していることから容易に想像されるように、その内

容はまさに物流戦略のことである。その指摘する内容は、資本の節約を除けば Ballou のそれとほぼ同じである。資本の節約を入れるか入れないかの違いがあるが、先に見た Ballou の説明も Christopher の説明も基本的に共通した内容となっている。

そして、これらの説明は一般的な物流戦略として充分首肯できるものである。つまり、単に物流機能を充足するだけでなく、物流を通じて企業の経営活動をいかに有利に導くのか、あるいは経営戦略的視点で物流を考えるとときに何が重要となるか、といった観点から企業の物流戦略が考えられている。それは、通常の戦略論として物流を考えるとときに、企業にとって何が重要なのかを明らかにしており、物流戦略論としてはオーソドックスな説明となっている。

2. 資源ベース理論に基づく物流戦略論

先に見たオーソドックスな物流戦略論とは別に、アメリカでは特に1990年代から新たな物流戦略論が提唱されるようになった。この物流戦略論の特徴は、まず経済学および経営学における研究成果を踏まえて一定の理論的体系化が行われおり、それに基づいて物流戦略論が構築されていることである。つまり、この新しい物流戦略論は現実の事象から抽出する帰納的な方法ではなく、まず理論的体系化を前提にして演繹的な方法が採用されている。したがって、この新たな物流戦略論を理解するためには、その前提として体系化された経営戦略論の理論的なアプローチの内容を検討する必要がある。

この新たな物流戦略論の基礎となっているのが、資源ベース理論 (resource-based theory) である。この資源ベース理論は、もともとの系譜をたどれば産業組織論にたどり着く。かつて産業分析の代名詞ともなった産業組織論であるが、その限界を克服する新たな試みの一つとして資源ベース理論が登場している。産業組織論から資源ベース理論にいたる系譜を踏まえて、物流を対象とした新たな経営戦略論として物流戦略論が提唱されるようになったのである。そこで、以下ではまず産業組織論から始まる資源ベース理論の系譜を簡単にた

どってみよう。

(1) 産業組織論的アプローチの限界

周知のように産業組織論は、特定の産業や特定の市場を対象として産業の内部や市場の内部における企業間の競争状態を中心に分析が行われる。産業組織論では、分析上のフレームワークとして市場構造、市場行動、市場成果の3が重要な構成要素となる。市場構造とは、対象となる産業および市場の競争状態に関して、売り手・買い手の集中度、参入障壁、製品差別化などを基準にして、競争型、独占型、寡占型、不完全競争型にタイプ分けを行う。こうして市場構造が明らかになると、その市場構造によって売り手および買い手の企業が市場における行動の型が明らかにされるが、これが市場行動である。そして市場構造や市場行動によって当該産業の効率性や安定性などが尺度されて、当該産業が社会的に望ましいかが判断され、その結果として公共政策の必要性が議論される。このような産業組織論による分析手法が広く普及しており、実際に⁽⁵⁾産業組織論に基づいて各種の産業の分析が行われてきた。

こうした伝統的な産業組織論をベースとして、産業内での競争状態を評価する説明を展開したのがPorterであった。Porterは、産業の競争状態を決める要因として、新規参入の脅威、既存事業者間の敵対関係、代替品の脅威、買い手競争力、売り手競争力の5つの要因をあげている。こうした競争要因が産業の特性を決定することになり、このため企業は5つの競争要因に基づく産業の特性に応じてうまく戦略を選択することにより、市場で優位な立場を維持することができる。そして企業の市場での優位は、規模の経済性、範囲の経済性、製品差別化、スイッチングコストなどによって参入障壁が築かれて維持される。こうしてPorterの戦略論の展開は、産業組織論における市場構造からの展開を援用しており、産業組織論をベースとしたものであった。⁽⁶⁾

しかし、産業組織論が体系化されたアメリカにおいて、やがてこの産業組織論に対して根本的な疑問が提出されるようになった。産業組織論が提起した分析ツールによって、特定の産業の競争状態やそこにおける企業行動パターンな

どが類型化できるようになったが、それはあくまで特定の産業全体を対象とした類型化にすぎない。現実を注視してみると、特定の同じ産業では、一方で卓越した収益性を実現できる少数の企業と、他方でこれと対照的に低い収益性しか実現できない大多数の企業が存在している。特定の産業内の企業の収益性の格差、とりわけ優れた収益性を達成している企業の存在をどのように説明すればよいのか、という疑問が出されたのである。当然ながら、従来の産業組織論は特定の産業全体の競争状態やその特徴を分析する方法であるために、この分析ツールでは産業内における個々の企業の業績格差、特に卓越した企業の出現を分析することは自ずと限界があることは明らかである。⁽⁷⁾

(2) 資源ベース理論の特徴

ある産業において特定の企業が卓越した収益性を実現している場合に、その原因を企業の置かれている環境や産業それ自体の特質に求めるには限界がある。それよりは、その企業の内部に特有の要因が作用しているために卓越した収益性を実現していると考えた方が理解しやすい。つまり、個別の企業の収益性を見た場合、まさに個別の企業そのものの内在する卓越性の原因を見つけることができると考えられるのである。

このような従来の産業組織論的な思考を乗り越えて、新しい視角で企業を見ると、企業自体の捉え方も当然変化してくる。新たな視角で見ると、企業とは次のように把握できる。すなわち、企業とは卓越した収益性を実現するためのいろいろな資源 (resources) を備えているのであって、企業とはまさに「資源のかたまり」 (bundles of resources) であると見なすことができる。これこそが資源ベース理論の基本的な企業の認識の仕方であり、資源ベース理論の基礎をなしている考え方である。⁽⁸⁾

ところで、企業は市場において卓越した収益性を維持しようと努力している。そして企業が優れた競争力を有していることは、卓越した収益性で示されることになる。これは、卓越したパフォーマンス (superior performance) とも表現されるが、市場において企業がこうした状態にあることを「競争優位」

(competitive advantage) という。⁽⁹⁾

しかし、ある企業が市場において一時的に競争優位にあっても、競争相手の企業がその競争優位にある企業の基になっているものを模倣したり、さらに別の新しい生産方法を導入することになれば、この企業の競争優位は短期間に崩れてしまう。そうした場合に企業は市場において不安定な状態に陥る。そこで、企業は短期的な競争優位の実現ではなく、長期にわたって市場における競争優位の実現を目指すことになる。これが「持続可能な競争優位」(sustainable competitive advantage) と呼ばれる状態であり、企業にとってこの持続可能な競争優位を達成することが重要であり、これが企業の経営戦略の要諦となる。⁽¹⁰⁾

この持続可能な競争優位を追求する企業の捉え方にも、資源ベース理論の特徴が現れている。資源ベース理論において注目すべき点は、こうした持続可能な競争優位を獲得するための企業特有の行動は、いわゆるレント (rent)、すなわち超過利潤を獲得しようとするインセンティブが強く作用する結果であると理解する。つまり、資源ベース理論では、企業とは通常の収益性に満足せず、常にレントが発生する機会を追い求めるレント追求者 (rent-seeker) であると把握している。一般にレントは経済レント (economic rent) と独占レント (monopoly rent) が存在する。経済レントとは、ある企業が他の企業と同じ資源を使用しているにもかかわらず、効率性に優れているために発生する利潤のことである。これに対して、独占レントとは資源供給の希少性よりも、むしろ慎重な生産の制限によって生じる利潤である。企業は双方のレントを追求する。こうして企業は資源の効率的な利用からと市場での独占力の双方で卓越したパフォーマンスを実現し、持続可能な競争優位を達成しようとするのである。⁽¹¹⁾

経済学の分野では、この超過利潤をいかに把握するかが主要な研究課題の一つであった。例えばシュンペーターはいわゆる技術革新をもたらす企業のインセンティブはこの超過利潤の追求にあり、したがって企業における超過利潤の重要性を注目してきた。いずれにせよ、経済学では企業がレントすなわち超過利潤を求めて行動する結果として、市場における競争優位の達成が可能となる。したがって資源ベース理論においても、このレントの発生とそれを求める

企業行動が重要視されているのである。こうして、資源ベース理論も経済学の理論的発展を踏まえた企業の把握を前提として展開されているのである。

さて、資源ベース理論における重要なポイントは、持続可能な競争優位を実現するための企業の資源とは何かということである。そこで、資源ベース理論を整理している Olavarrietta と Ellinger によれば、資源ベース理論における企業の資源とは3つのカテゴリーがあると指摘している。その3つのカテゴリーとは、第1に投入要素 (input factors) であり、第2に資産 (assets) であり、そして第3にケーパビリティ (capabilities)⁽¹²⁾ である。それぞれを順に見てみよう。

第1のカテゴリーである投入要素とは、企業が市場から手に入れることのできる (すなわち購入できる) 一般的な資源を指している。これらは、例えば、工場で使用する機械や装置などのハードウェアであったり、労働市場を通じて手に入れることのできる労働者の技能 (skill) であったりする。こうした購入できる投入要素が企業のなかで結合されて実際の作業過程で使用されるようになると、それらがさらに資産やケーパビリティに発展する。

そこで、第2のカテゴリーである資産とは、企業によって所有され管理されたストック (stock) のことであり、これは長年の投資によって蓄積されたものである。それは有形・無形のいずれもが含まれており、有形の資産としては資本装備、情報システムなどであり、無形の資産としては、特許、ブランド、集約された知識などが含まれる。

そして第3のカテゴリーが、資源ベース理論の核心的部分を形成するケーパビリティである。ケーパビリティとは、組織のプロセスと通して使われる技能、資産、知識などの複合的なかたまりであるとされる。たびたび引用される Day の定義によると、「ケーパビリティとは、技能と集団的な学習の複合的なかたまりであり、組織のプロセスを通じて行使され、機能的諸活動を非常にうまく調整できる⁽¹³⁾」とされている。ここでケーパビリティとは、実際に組織のプロセスの中で生み出される種々の能力のことを指している。それは、チームで作業する能力であったり、技術的な能力であったり、新製品開発の能力であったりする⁽¹⁴⁾のである。こうしてケーパビリティと呼ばれる技能や知識に基づいた

行動の能力は、これを繰り返して使用することによって、高度に洗練したものに質的に向上していくことができる。⁽¹⁵⁾

(3) ケーパビリティと戦略的資源の条件

資源ベース理論では、企業における資源、そのなかでも企業のケーパビリティに注目するが、持続可能な競争優位を生み出す資源は「戦略的資源」(strategic resources)と呼び、その重要性が強調されている。この戦略的資源と呼ばれるケーパビリティは、いわゆるレントを生み出して持続可能な競争優位を実現することになり、企業にとっては極めて重要な意味を持っている。

このことは、次のように言い換えることができる。すなわち、一般の企業はこの戦略的資源を獲得することが極めて困難なるがゆえに、特定の企業がこの戦略的資源を保持することができるようになれば、それがレントを発生させ持続可能な競争優位を実現させることになる。なぜならば、競争相手が容易に入手可能な戦略的資源であれば、競争優位は簡単に崩れてしまうからである。したがって、この戦略的資源とは、もともと極めて限定された条件のもとで成り立つと考えられるのである。

そこで、資源ベース理論では、戦略的資源となるために3つの重要な条件が設定されている。それらは、第1に価値があり (valuable)、そして第2に希少であり (scare)、さらに第3に不完全にしか模倣できない (imperfectly imitable) ⁽¹⁶⁾ という条件である。

第1に、価値があるということは、その資源によって企業が市場での新たな機会を切り開くことができ、差し迫る脅威を取り除き、そしてパフォーマンスの改善することが可能になる時に、その資源は価値がある存在となると規定されている。

第2の資源が希少であることは比較的明瞭なことである。すなわち、特定の企業が使用している資源は別の競争相手にとってその利用が制限されており、競争優位にある特定の企業だけが独占的にその資源を利用することができる状態を指している。

第3の資源が不完全にしか模倣できない状態とは、不完全な模倣性 (imperfect imitability) とも呼ばれており、その資源が単純にまねをしたり複製したりすることが困難であることを示している。なぜ不完全にしか模倣できないのか、その理由として、次のような説明がなされている。その一つが、因果関係の曖昧性 (causal ambiguity) といわれるものである。これは競争優位性にある企業の戦略的資源を競争相手の他の企業が容易に分析したり解析したりできない状態を指している。この因果関係の曖昧性が模倣もしくはベンチマーキング (benchmarking)⁽¹⁷⁾ に対する大きな障壁と考えられている。さらに因果関係の曖昧性に関連するものが暗黙知 (tacit knowledge) である。この暗黙知という概念はわが国でも使われているが、明確に言葉で表現することができない知識のことで、組織のなかの集団的な知性であったり、ケーパビリティやプロセスのそれ自体のなかに埋め込まれていたり、それをうまく言葉で説明できないものである。また社会的複雑性 (social complexity) と呼ばれる要素もある。これは、企業のなかの集団における個人の間関係や、供給業者や顧客による評判などを含むものであり、これも長年の関係のなかで培われてきたもので容易に複製したり模倣したりすることができない。⁽¹⁸⁾

このように、企業の資源は戦略的資源となるためには3つの条件が必要となり、こうした条件を備えているとそれは戦略的資源となり、持続可能な競争優位を達成するためのケーパビリティとなるのである。⁽¹⁹⁾

3. ロジスティクス・ケーパビリティの特性

以上のように資源ベース理論の論理構成と特徴を明らかにしてきたが、次の課題はこの資源ベース理論がどのようにして物流分野へ適用されるのかということになる。換言すれば、従来のオーソドックスな物流戦略論と異なる、資源ベース理論に基づく物流戦略論がどのように構築されるのかを明らかにしてみよう。

(1) ロジスティクス・ケーパビリティの成立と条件

今までの説明に基づくならば、経営戦略を考える場合、企業が持続可能な競争優位を実現するための源泉は、企業が固有に持つケーパビリティに求めることができる。このケーパビリティは戦略的資源として価値あるものであり、企業はそれを備えていることにより持続可能な競争優位を達成することができる。まさにこの戦略的資源が物流分野に存在すれば、それによって企業は持続可能な競争優位を実現できることになる。こうした状態が生じたときに、資源ベース理論は物流分野にも適応されることになり、物流におけるケーパビリティが重要になってくる。

これがロジスティクス・ケーパビリティ (logistics capabilities) である。ロジスティクス・ケーパビリティは、物流における独自のケーパビリティであり戦略的資源として価値を有しており、このためにそれによってレントが生みだされ、持続可能な競争優位が導かれることになると考えられる。したがって、こうしたロジスティクス・ケーパビリティの存在が明らかになれば、資源ベース理論に基づく新たな物流戦略論の提唱が可能となるのである。こうして、資源ベース理論に基づいてその応用として物流戦略論が展開されることになる。⁽²⁰⁾

ところで、持続可能な競争優位を獲得するための戦略的資源としてのケーパビリティは、まさに競争の激しい市場においてレントを獲得できるものであり、そのレントを獲得できる根拠は、企業の持つケーパビリティが、価値があり、希少であり、模倣されにくいという条件を持つためであると説明されている。こうした特質のケーパビリティがあるからこそ、企業は激しい競争が展開される市場でも持続可能な競争優位を維持していくことができると考えられている。そこで、ロジスティクス・ケーパビリティが存在するという事は、その条件として、価値があり、希少であり、模倣可能性が少ないという3つの条件が備わっていることになる。⁽²¹⁾

(2) ロジスティクス・ケーパビリティの背景

そこで、なぜ物流が経営戦略上の重要性を増し、ロジスティクス・ケーパビリティなるものが指摘され、それに基づく物流戦略論が提唱されるようになった

てきたのであろうか。ロジスティクス・ケーパビリティが台頭してくる時代的背景を明らかにすれば、その存在の理由もより鮮明になる。

資源ベース理論に基づく物流戦略論が台頭してくるのは1990年代に入ってからであり、こうした台頭の背景には、それ以前の1980年代における企業の物流に対する捉え方の大きな変化が存在していた。特に注目すべき点は、企業にとっての「時間」に対する重要性がこの時期に大きく変化したことである。企業が取引を行う顧客は、時間に対する価値に重点を置くようになり、このため企業は時間に対する新たな対応を迫られるようになった。このことは、換言すれば、時間をめぐる競争が重要性を増したことを意味する。時間を重視して迅速性を持たせることが競争条件として大きくなってきた。こうした新しい競争は、タイム・ベースト・コンペティション (time-based competition) と呼ばれるようになったのである。⁽²²⁾

このため、競争優位を実現しようとする企業にとっては、時間という新たな競争条件を武器として手に入れることが重要となった。市場のニーズに応じて迅速に製品を届けることが、顧客満足を増すようになり、それを実現することが競争上極めて優位に作用するようになったのである。⁽²³⁾ こうした時間という要素にさらに品質という要素が加わることとなるが、時間に基づいた競争や品質に基づいた競争とは、顧客に製品が納入されるまでの時間の浪費を排除することや、その過程での無駄を排除することである。⁽²⁴⁾ これらは流通過程だけでなく、製造過程における在庫などの無駄を排除することが含まれる。こうした時間や品質をめぐる競争では、当然ながら企業内部での物流機能が大きな役割を演じており、このため資源ベース理論でいう企業のロジスティクス・ケーパビリティが注目されるようになったのである。⁽²⁵⁾

こうした状況を背景として、物流に関わる要因として、かつて日本の自動車メーカーで開発されたJIT (just-in-time) や、これに基づいてアメリカのアパレル業界で開発されたQR (quick response)、さらにアメリカの加工食品業界で開発されたECR (efficient consumer response) といったコンセプトやシステムが、⁽²⁶⁾ 特定の業界や企業によって注目されるようになった。こうした新たなコンセプト

トやシステムはアメリカの企業にとって無視できない競争の要素として存在するようになったのである。そして、こうしたコンセプトやシステムが市場で競争している企業に注目されること自体が、顧客志向の戦略を展開し、優れたパフォーマンスを達成して市場における持続可能な競争優位を実現させようとする企業にとって、ロジスティクス・ケーパビリティがそれ自体で価値あるものとして出現したことを端的に示している⁽²⁷⁾。

こうして、1980年代から1990年代にかけてのアメリカの企業を取り巻く環境変化のなかで、物流が企業に固有のケーパビリティとして重要視され、やがて資源ベース理論に基づく物流戦略論が展開されるようになったのである。

(2) ロジスティクス・ケーパビリティの価値と希少性

ロジスティクス・ケーパビリティが成立する条件として、価値があり、希少であり、模倣されにくい⁽²⁸⁾の3つがある。この3条件はまさにロジスティクス・ケーパビリティの本質的な部分であるが、資源ベース理論に基づいて物流戦略論を展開する研究者は、こうした条件を具体的にどのように説明しているのだろうか。まずは、ケーパビリティを担保する価値があること、希少であることの具体的な条件を明らかにしてみよう。

先の Olavarrietta と Ellinger はロジスティクス・ケーパビリティを担保する価値について述べているが、この価値とは新たな市場開拓を可能にする資源であるという意味を持っていると説明している。具体的に次のような事例を取り出している。

彼らを取り上げているのは、リーバイス (Levi's) のオーダーメイドのジーンズの販売システムである。リーバイスを販売する Levi Strauss & C は、Personal Pair Jeans 計画を開始した。これは、ジーンズのメーカーが、一般の消費者に販売する小売店と協力して新たな顧客を開拓する方式である。消費者の中には、従来の既製品のジーンズではなく、より体型にフィットしたオーダーメイドのジーンズの購入を希望している者がいる。リーバイスはこうした顧客を対象とした販売システムを構築したのである。

この仕組みではメーカーと小売店の顧客に関する情報の伝達と製品の配送が重要となる。小売店はオーダーメイドを希望する顧客に対して店内で顧客のサイズを測り、それを店内にあるパソコンの端末に入力する。この顧客情報は情報通信システムで瞬時にテネシー州のマウンテン市にあるリーバイスの工場に転送される。工場では個々の顧客のサイズに合わせて生地が裁断され、縫製されて、オーダーメイドのジーンズが生産される。オーダーメイドのジーンズは、規格品で大量生産されるジーンズに比べると、10ドル価格が高くなっている。情報通信システムによって注文を受けてから、3週間後に小売店に納入される。その他に希望すれば、5ドルの追加支払で、航空宅配便業者のフェデラル・エクスプレスによる自宅への直接配送サービスも受けることができる。

こうしたリーバイスのオーダーメイドジーンズは、従来のジーンズの製品差別化であり、これによる新たな市場の獲得を意図したものである。さらに、この方式は、流通過程で在庫を待たずに無駄を排除するアパレル業界のQRの一つの実践形態であり、流通過程における在庫の削減が期待されるシステムである。いずれにせよ、このオーダーメイドジーンズというリーバイスの事例は、一方で個別オーダーに対応できる生産システムの確立とともに、個々の小売店からの注文を直接工場に流す受注のための情報通信システムの利用と、直接消費者の自宅までの製品を配送する輸送サービスというように、物流システムが大きな役割を担っている。これは、物流の専門的な能力を活用することによって新たなシステムが構築でき、製品差別化を実現して新たな市場の開拓が可能となったのである。このシステムを支えるロジスティクス・ケーパビリティは、新たな市場の形成をもたらしたという意味で価値があると考えられるのである。⁽²⁸⁾

次にロジスティクス・ケーパビリティの希少性についてどのように説明されているのであろうか。ロジスティクス・ケーパビリティの希少性に関しては、最近の企業が物流の重要性に着目して、一方でサプライチェーン・マネジメントを追求し、これに伴い情報システムの構築などを積極的に押し進めているが、しかしながら、物流の分野で優れた成果を上げている企業は比較的少な

い。つまりその事は、取りも直さずロジスティクス・ケーパビリティの希少性を示していることになる。

さらに、希少性と模倣しにくいことは相互に関連し合っているが、それを含めて多少曖昧な説明であるが、次のように説明している。第1に、物流それ自体の性格が組織的な手順、作業員の技能、ノウハウ、知識など複雑に結合したものであり、それを熟練して発展させるためには時間と労力がかかり、そう簡単に形成されるものではない。そしてそれは、他企業を模倣することが困難となるが、それ自体はまず希少性があると認識されている⁽²⁹⁾。第2に、物流の過程は、アウトソーシングの進展によって物流業者に外部委託することが多くなっているが、実際には物流業者の選定やそれとの意志の疎通など非常に困難な課題が多く、企業の特有な物流環境を理解して最適な物流サービスを提供してくれるパートナーを発見することが実際にはかなり難しい。逆に言えば、物流業者とのパートナーシップの確立は長年の蓄積の成果であり、それ自体は希少性があるものである。これも同じく他企業が容易に模倣できないということにつながってくると説明している⁽³⁰⁾。

(3) ロジスティクス・ケーパビリティの不完全な模倣性

競争優位を実現するロジスティクス・ケーパビリティの第3の要素として、不完全な模倣性がある。これについては、アメリカの小売業で多店舗展開のディスカウントショップを展開するウォルマート (Wal-Mart) の事例が取り上げられている。このウォルマートに関しては、Stalk らの分析が行われており、彼らはウォルマートのロジスティクス・ケーパビリティの特質を論じている⁽³¹⁾。

まず Stalk らは次のような事実注目する。1980 年代初頭においてディスカウントショップ業界の覇者はケーマート (K-Mart) であったが、アメリカ南部地域の小規模な小売業者に過ぎなかったウォルマートは、1980 年代に急激に成長して、やがてかつての覇者であるケーマートを凌駕した。実際に、ウォルマートは、売上高の伸び率、1 平方フィート当たり売上高指数、自己資本利益

率（ROE）などの経営指標をみても、業界平均を大幅に上回る業績を達成している。そして、ウォルマートが卓越したパフォーマンスを実現できた理由として、消費者ニーズを的確に把握したり、豊富な品揃えを実現したり、競争相手よりも商品を低い価格で提供できる低コスト構造を構築しており、これらによって消費者の信頼を獲得したためであると一般的に説明されている。

こうした成功するための要素を実現するうえで大きな貢献をしたのが、クロスドッキング・システム（cross-docking system）であった。クロスドッキングとは、物流センターにおいて商品を在庫として保管せずに、各店舗に迅速に配送する仕組みのことである。従来小売業者は納入業者に商品を大量発注して、物流センター等へ大量の在庫を抱えていた。このクロスドッキングでは、納入業者から継続的に搬入される商品が物流センターで在庫として滞留することなく、店舗別にピッキングされ包装されて、各店舗に専用のトラックで配送されるようになった。

こうしたシステムを採用することにより、商品の在庫が大幅に減少して、在庫費用を削減するとともに、輸送費用を削減することが可能となった。在庫費用の削減、輸送費用の削減は、当然ながら商品の仕入れ価格の削減をもたらし、店舗で販売する商品を低価格で販売することを可能にした。また、低価格での販売は商品の売れ行きを安定的なものにしたため、いわゆる欠品や過剰在庫の発生を抑制する効果をもたらし、この面でも企業の業績に大きな貢献をもたらすことになった。

このようにクロスドッキングという物流システムは、ディスカウントショップ業界で快進撃を続けていたウォルマートのまさに競争優位を支える源泉であったが、我々の注目すべき論点はここから先である。

もしクロスドッキングというシステムがウォルマートの快進撃を支える重要な要素であるとするならば、ディスカウントショッピングの市場において競争する他社はそのシステムを採用できるのであれば、少なくともウォルマートに近い効率性を享受できるはずである。そうであればウォルマートの独走を許さないとはいえない。しかしながら、現実的には、競合他社はそれを実現することが困

難であった。他社の導入が困難であったということは、先の脈絡から言い直せば、模倣が困難であったということになる。

その理由を Stalk らは次のように説明している。すなわち、ウォルマートのクロスドッキング・システムを模倣することが困難な理由は、このシステムを構築して管理していくことが非常に難しいためである。まず、このシステムを構築するためには大規模な設備投資を必要とする。ウォルマートは通常考えられる資本投下利益率（ROI）の水準をはるかに超える複合的な支援システムへの戦略的投資を展開してきた。具体的には、クロスドッキングを支えるためには大規模な情報システムの構築が不可欠であり、各店舗の販売情報を把握する POS（販売時点情報管理）だけでなく、各物流センターを経由して商品納入業者に POS 情報を直接提供する仕組みも構築されていた。このためにウォルマートは独自の衛星通信システムを導入している。さらに物流センターから各店舗への迅速な配送を実現するために、2000 台に及ぶ自社専用のトラックを維持して、これを稼働させており、多頻度な配送を実現しているというのである。⁽³²⁾

Stalk らは、ウォルマートの事業展開の事例を紹介しながら、ケーパビリティを論じるのであるが、そこで強調するのは「ケーパビリティとは、戦略的な意味を持つビジネスプロセスの組み合わせである」ということである。ビジネスプロセスそのものが大事であるがその前提なるための、インフラとなるような投資を通じて達成できると主張している。先のクロスドッキングの説明ではそのシステムを支えるために、情報や輸送にいかにか戦略的投資が行われたかが強調されている。

ところが、同じウォルマートの事例に対して、Day は異なる説明を展開している。Day によれば、ウォルマートの競争相手であるケーマートは、ウォルマートの卓越したパフォーマンスが物流によって支えられていることを充分認識しており、ウォルマートに対抗するためにケーマートはハードウェアやソフトウェアを購入することが可能であった。しかしながら、ケーマートは、ウォルマートの根底にあるケーパビリティに対応することができないと説明する。その理由として、第 1 に、ウォルマートのケーパビリティは、長年にわたって

相当学習を積み重ねてきて多くの技能や知識を調和させた複合的なプロセスに埋め込まれている。第2に、ウォルマートのプロセスは異なる組織単位をまたがっているために容易に認識することが困難である。そして第3に、協調的な技能を構成する集団的な知識は暗黙的なもので、なおかつ多くの個々人に分散しているために、競争相手は利用可能な優秀な人材を集めたとしても必要な知識を簡単に獲得することができないとしている。⁽³³⁾

以上のように、ウォルマートの持続可能な競争優位を可能するケーパビリティの内容、とりわけ模倣の困難性の中身についてアメリカの研究者たちの説明を見てきた。同じウォルマートのロジスティクス・ケーパビリティが存在している模倣の困難性の説明でも、StalkらとDayでは異なっている。Stalkらの説明は、先に指摘された資源ベース理論に基づくビジネスプロセスそのものに焦点を当てた従業員の技能や知識などの組み合わせなどのいわゆる認識が困難な内部的の説明まで至っていない。これに対してDayの説明は、こうした要素を指摘して、模倣の困難性を説明しているのであるが、しかしそれは従来の資源ベース理論で指摘されているのを機械的に適応した指摘である。物流そのもののプロセスに内在する物流特有の要素を説明しているわけではない。したがって、模倣の困難性に関する分析は依然として課題が残されている。

4. ロジスティクス・ケーパビリティの実証分析

資源ベース理論に基づいてロジスティクス・ケーパビリティが物流戦略論の核として位置づけられるようになったのであるが、単純に資源ベース理論を物流に適応するだけでは、物流戦略論が資源ベース理論の単純な演繹法に過ぎないという誹りを免れない。いうまでもなく、物流戦略論の核となるロジスティクス・ケーパビリティの存在を実証的に明らかにすることが求められる。実際に、一部の研究者によってロジスティクス・ケーパビリティに関する実証分析が行われており、一定の成果を収めている。ここではその研究成果を明らかにしてみよう。

(1) ロジスティクス・ケーパビリティの認識に関する実証分析

物流戦略論におけるロジスティクス・ケーパビリティに関して比較的早い段階で実証分析を行ったのは、ミシガン州立大学の Morash たちである。⁽³⁴⁾ 彼らは、企業に対するアンケート調査を実施するにあたって、次のようなテーマを設定した。企業はさまざまな分野にケーパビリティを有していると考えますが、その中で企業の経営者はいかなる種類のケーパビリティを重要視しているのか。そして、ロジスティクス・ケーパビリティは企業のなかでどのように位置づけられるのか。さらに、企業がケーパビリティを備えていれば良好なパフォーマンスを実現できると考えられているが、実際に企業においてロジスティクス・ケーパビリティとパフォーマンスの関連性を見いだすことができるのか。こうした基本的テーマを設定したうえで、実態調査に取り組んでいる。

ただし、ここで注意しなければならない点は、Morash らの実態調査におけるロジスティクス・ケーパビリティとは、先に明らかにした価値があり、希少性があり、模倣性がある、その結果として持続可能な競争優位を実現できるという特定の企業の極めて限定された意味でのケーパビリティではないということである。むしろ、ここでのロジスティクス・ケーパビリティとは、一般の企業が備えているいろいろな資源のうち物流に関する企業の能力といった広い概念でケーパビリティが捉えられている。

①ケーパビリティの選定と調査対象の選定

Morash たちは、アンケート調査に先立ってどのようなケーパビリティが企業に存在しているかを検討している。彼らは従来の文献の研究成果から、企業の物流に関するケーパビリティは、企業の戦略的に重点の置き方から2つに分類されるという。まず需要指向 (demand-oriented) ケーパビリティ、ないしは顧客指向 (customer-oriented) ケーパビリティであり、もうひとつが供給指向 (supply-oriented) ケーパビリティである。前者は、企業が外部の顧客に対する製品・サービスの差別化やサービスの強化などを含んでいる。これに対して後者の供給指向ケーパビリティとは、マーケティング部門や生産部門といった企

業の内部の顧客との関係を重視するものであり、企業の競争優位のための流通ネットワークが重要視されている。これは、品揃え、利便性、全体的な流通コストの低下を通じて企業のパフォーマンスを向上させると考えられている。表1には、これら2つに分類されたケーパビリティの具体的な内容と、さらにはそれらの簡単な定義が示されている。ここでは需要指向型で5つのケーパビリティ、供給志向型で3つのケーパビリティが選ばれている。

以上のように、企業におけるロジスティクス・ケーパビリティの要素を設定したうえで、実際にロジスティクス・ケーパビリティの重要性を調査するために、企業に対してアンケート調査を実施している。調査の対象となった企業は、全米の年間売上高が1000万ドル以上の家具製造企業である。この産業を選じた理由は、当該産業が競争の激しい産業で、企業はさまざまな異なるケー

表1 戦略的なロジスティクス・ケーパビリティとその定義

ケーパビリティ		定義
需要指向のケーパビリティ	販売前の顧客サービス	購入を決定する過程（すなわち顧客が製品を買う前）で、顧客に対してサービスを行う能力
	販売後の顧客サービス	製品の販売後に継続的な顧客満足を得るためにサービスを行う能力
	配送スピード	注文を受けてから顧客へ配送する時間を限りなくゼロに短縮できる能力
	配送の信頼性	顧客が期待している配送日に正確に配送したり、正確な数量を配送する能力
	目標市場に対する対応	企業が目標とする市場のニーズや要望に対して対応できる能力
供給指向のケーパビリティ	流通範囲の拡大	広範囲な流通網と集中的な流通網の双方、もしくはそれらのいずれかを構築できる能力
	流通範囲の絞り込み	効果的に目標を絞り込んだ流通ルートか、独占的な流通ルートを構築する能力
	全体の流通コスト削減	全体の流通コストを最小限にする能力

(資料) Morash et al. (1996), p. 3.

パビリティを駆使して競争しており、今回の調査対象として適しているためと説明されている。この調査では全米で325の家具製造企業がピックアップされ、これらの企業のCEO（最高経営責任者）に対して質問項目が郵送され、後に電話で直接CEOに聞き取りを行うという方式で調査が行われた。この調査の最終的な有効回答のサンプル数は65であり、回答率は約20%であった。¹³⁵⁾

②ケーパビリティの重要性認識度

こうして実施されたアンケート調査を集計した結果が表2に示されている。この表は企業の経営者があらかじめ設定したロジスティクス・ケーパビリティの要素のうちどれを重視しているのかを明らかにしたものである。

表2 戦略的ロジスティクス・ケーパビリティの重要性と実行のランク

	ロジスティクス・ケーパビリティの重要性 (1~7段階) (注2)			ロジスティクス・ケーパビリティの実行 (-3~+3段階) (注3)		
	順位	平均	標準偏差	順位	平均	標準偏差
配送の信頼性(d)	1	6.34	0.81	1	1.48	1.11
販売前の顧客サービス(d)	2	6.13	1.38	2	1.44	1.19
目標市場に対する対応(d)	3	6.02	1.06	4	1.11	1.12
配送スピード(d)	4	5.88	1.33	3	1.13	1.34
販売後の顧客サービス(d)	5	5.62	1.65	5	1.04	1.47
流通範囲の拡大(s)	6	5.47	1.57	6	1.01	1.35
流通範囲の絞り込み(s)	7	4.87	2.01	8	0.23	1.83
全体の流通コスト削減(s)	8	4.61	2.05	7	0.28	1.88

(注1) (d)は需要指向のケーパビリティを意味する。

(s)は供給指向のケーパビリティを意味する。

(注2) ロジスティクス・ケーパビリティの重要性は、1段階（最も低い）から7段階（最も高い）まで選択肢が与えられており、4段階が中間となる。

(注3) ロジスティクス・ケーパビリティの実行は競争相手に対する自社の評価であって、-3「貧弱」から+3「優れている」の7段階の選択肢があり、0が中間となる。

(資料) Morash et. al.(1996), p.9.

この表から次のことを読み取ることができる。第1に、需要指向のケーパビリティと供給指向のケーパビリティで分類して重要性を見ると、需要志向のケーパビリティの要素が重要性において供給志向のケーパビリティの要素を上回っている。全体的として企業の経営者は、需要指向のケーパビリティ、すなわち顧客志向のケーパビリティの重要性をより強く認識していることがわかる。

第2に、その需要指向のケーパビリティでは、重要性で最も高い平均得点をあげているのが「配送の信頼性」である。なおかつ、この標準偏差の値も低いことから、回答者のあいだのぶれも大きくないことがわかる。このため、多くの企業の経営者が「配送の信頼性」をほぼ等しく重要であると認識していることがわかる。「配送の信頼性」に続いて、「販売前の顧客サービス」、「目標市場の対応」、「配送スピード」が続いている。

第3に、重要性が認識されているケーパビリティの要素は、同時に実際に経営者によって実行されており、他社に比べて優れていると考えられている。企業の経営者がロジスティクス・ケーパビリティを重要であると考えても、実際にそれが実行されていなければ意味がない。アンケート調査では、この点をカバーするために、他社との比較において自社のロジスティクス・ケーパビリティの実行に対する評価を聞いている。この調査結果が表2の右側に示されている。これによると、ケーパビリティの重要性の認識とほぼ同じように、ケーパビリティの実行に対する評価においても、需要志向のケーパビリティは供給志向のケーパビリティより点数が高くなっている。しかも、実行に対する評価の各ケーパビリティの順位は、多少の変動はあるものの、重要性の認識とほぼ同じ状態にあることが示されている。このことから、重要と認識されているケーパビリティは、同時に優れた実践が行われていることが明らかになっている。

③ケーパビリティと企業のパフォーマンス

さらに、分析はこうした企業のロジスティクス・ケーパビリティと企業のパ

パフォーマンスとの関連性を明らかにしている。企業の経営者に対するアンケート調査の質問項目には、企業のパフォーマンス、すなわち企業の業績に関するものが含まれている。ここでの企業のパフォーマンスとは、具体的な経営指標として、資産利益率 (return of assets: ROA)、投下資本利益率 (return of investment: ROI)、売上高利益率 (return of sales: ROS)、さらに投下資本利益率の増加率、売上高利益率の増加率、売上高の増加率が使われている。

これらの経営指標に関して2つの種類の質問項目が用意された。一つは、アンケート対象先企業の実績値であり、他のものは自社の各経営指標が競争相手と比較して相対的にどのような状態にあるのかを経営者自身が評価するものである。後者に関しては、各経営指標に関して他の競争相手に対して「最悪」から「最良」まで7段階に分けて選択させるようにしてある⁽³⁶⁾。

こうした経営指標の質問項目から企業のパフォーマンスを評価するが、これらの各経営指標と先のケーパビリティに対する評価との間の相関関係について回帰分析をもちいて明らかにしている。ここでは詳細な統計分析の提示は省略するが、この分析の結果、次のような相関関係が明らかになった。

「配送スピード」、「配送の信頼性」、「目標市場に対する反応」、「全体の流通コストの削減」という4つのロジスティクス・ケーパビリティは、企業のパフォーマンスと相関関係が強い。具体的には、「配送スピード」は投下資本利益率と相関関係が高く、競争相手に対する相対的な評価でも投下資本利益率の増加率、売上高利益率の増加率、売上高の増加率と強い相関関係にあった。また、「配送の信頼性」は売上高利益率の増加率と相関が高く、競争相手に対する相対的な評価では投下資本利益率の増加率、売上高利益率の増加率、売上高の増加率に強い相関関係にあった。さらに、「目標市場に対する反応」はいずれの企業パフォーマンスにおいても高い相関関係にあった。そして「全体の流通コスト削減」は売上高利益率、資産利益率と相関関係にあった。このことから、例えば、「配送スピード」を重視する企業は、時間の圧縮 (time compression) や時間で競争することによって、それが企業の利潤や販売の増加に大きく貢献していることが明らかになる。このように、ロジスティクス・ケーパビリティ

を重視して企業は企業のパフォーマンスが高い、という傾向が示されているのである。⁽³⁷⁾

これらのケーパビリティを相関関係の強さで企業のパフォーマンスに占める重要性を比較すると、「目標市場に対する反応」が最も高く、次いで「配送の信頼性」と「配送スピード」と言った時間の競争要因となり、そして「全体の流通コスト削減」の順序になる。企業の競争優位をもたらすケーパビリティの重要性とは、このように位置づけが与えられている。

(2) マーケティング分野からの実証分析

企業の経営戦略における物流の重要性に関して、もう一つの実態調査分析を検討してみよう。Innis と La Londe が行った実証分析⁽³⁸⁾である。この分析は先に見た Morash らの分析よりも早い時期に行われている。カスタマー・サービスというマーケティングの用語が論文の表題に使われているように、論文の中心的なテーマはマーケティングに関することである。しかしながら、企業が競争優位を発揮して市場で活躍するためには、単に顧客満足度 (customer satisfaction) を高めるためにカスタマー・サービスを充実させるだけでなく、このカスタマー・サービスを企業の経営戦略の中に明確に位置づけることが必要であり、しかもそのカスタマー・サービスの中の重要な構成要素として物流サービスの存在が強調されているのである。

①問題設定と調査対象の選定

Innis と La Londe は次のように問題意識を明らかにしている。すなわち、統合されたマーケティング活動は、顧客満足を生み出すことが目的であるが、これにはマーケティングの4P、すなわち product (製品)、promotion (販売促進)、price (価格)、place (場所) が含まれている。ところが、このうち place に関しては、ビジネスの世界でも研究者による研究でも等閑視されてきた。多くの企業では、物流の place 機能をマーケティング部門から分離して実践している。しかしながら、カスタマー・サービスの提供を通じて物流は企業の成功

に貢献でき、顧客満足や再購入意志 (repurchase intentions) を高めることができる。こうしたカスタマー・サービスにおける物流の重要性を企業は一般的に認識していないというものであった。このことから、物流機能のアウトプットであるカスタマー・サービスは、実際に多くの企業にとって競争優位を獲得するための最良の方法であるかもしれないという仮説を設定しているのである。⁽³⁹⁾

このようにマーケティングにおける物流の重要性を確認するために、企業に対するアンケート調査を実施している。アンケート調査は、自動車のフロントガラスおよび窓ガラスを交換のために販売する小売者を対象にしたものである。自動車関連部品の小売業者は、消費者が壊れた自動車のフロントガラスなどを交換するために訪れるもので、自動車交換用のガラスは、メーカーから卸売業者を経てこの小売業者に納入される。したがって、アンケート調査は、自動車部品を取り扱う卸売業者が小売業者に提供する顧客サービスに対する評価を、小売業者に聞くという形で行われた。全米で750の小売業者を選定して郵送によるアンケート調査表を送付した。138企業から有効回答があり、有効回答率は18.4%であった。⁽⁴⁰⁾

②顧客サービスの重要度

アンケート調査では、小売業者に対する卸売業者のカスタマー・サービスを32項目選定したうえで、それぞれのカスタマー・サービスに対する小売業者の評価を「重要でない」から「重要である」までの7段階を設定して、これを対象企業に答えてもらうようにした。

このアンケート調査の結果が表3に示されている。これによるとカスタマー・サービスのなかで物流に関係するサービスに対して重要性の認識が高いことが明らかになっている。カスタマー・サービスの重要性の認識が高い項目として、「注文に対する充足率が高い」、「製品の品質」、「販売部門の対応」、「価格」があるが、これらと同じ程度に平均点が高いカスタマー・サービスとして、「配送の頻度」、「利用できる在庫情報」、「予定配送日の情報」、「返品処理」がある。これらは、マーケティングの展開で重要と思われる他のカスタ

表3 カスタマー・サービスに対する重要性の認識

サービスの項目	評価 平均	評価値別構成比 (%)						
		←重要ではない (%)		重要である→				
		1	2	3	4	5	6	7
注文に対する充足率が高い	6.5	0	0	0	3.3	9.2	19.2	68.3
サプライヤーの製品の品揃えが広い	6.3	0.8	0	0	2.5	8.3	35.8	52.5
手に入りにくい部品がある	5.6	1.7	0	3.4	12.6	23.5	22.7	36.1
新製品がある	5.8	0.8	0.8	3.4	10.1	19.3	28.6	37.0
サポート部品-オリジナル・ユニット	5.3	0.9	6.3	4.5	11.6	17.0	25.0	34.8
サポート部品-パーツ・キット	4.6	8.8	9.8	8.8	14.7	13.7	14.7	29.4
注問に対する知識	6.1	0	0.8	1.7	5.0	16.7	30.0	45.8
顧客サービス部門の対応	5.8	0.8	0	0	9.3	23.7	31.4	34.7
顧客サービス部門から技術支援が利用できる	5.3	1.7	1.7	6.0	12.1	25.0	22.4	31.0
発注時に得られる情報-利用できる在庫	6.5	0.8	0	0	3.4	5.9	20.3	69.5
発注時に得られる情報-予定出荷日	6.2	2.5	0	0.8	4.2	11.0	22.0	59.3
発注時に得られる情報-予定配送日	6.3	1.7	0	0.8	3.4	12.7	20.3	61.0
発注時に得られる情報-他の情報	5.3	5.8	3.8	1.9	13.5	25.0	21.2	28.8
電話注問	5.0	5.6	2.8	7.4	11.1	25.9	22.2	25.0
配送の頻度	6.6	0	0	0	1.8	7.0	21.1	70.0
送り状作成が効率的である	6.0	0.9	0	0	6.9	16.4	31.9	44.0
支払い条件	5.9	1.7	0	1.7	7.8	14.8	27.8	46.1
返品処理	6.3	0.9	0	0	2.6	10.5	29.8	56.1
製品の品質	6.6	0	0	0	0.9	3.4	19.7	76.1
納入業者の新技術開発	4.9	3.5	4.3	7.8	15.7	29.6	18.3	20.9
質の高い配送	5.6	1.8	0	1.8	15.8	14.9	33.3	32.5
販売部門の対応	5.6	0.8	0.8	3.4	7.6	26.3	32.2	28.8
販売部門の好感	5.1	0.9	5.1	3.4	13.7	27.4	27.4	22.2
電話によるマーケティング	3.4	21.4	7.8	17.5	23.3	14.6	9.7	5.8
サプライヤー販売部門への支援要求の即応	5.8	0	0	3.4	8.5	20.5	35.0	32.5
販売部門へのアクセシビリティ	5.6	0.9	0	2.6	14.5	26.5	29.1	26.5

価格	6.6	0	0	0	1.7	3.4	16.1	78.8
共同の広告資金を利用できる	4.0	18.4	8.7	10.7	9.7	31.1	11.7	9.7
供給する企業の業界の知識	5.7	0	0.9	2.7	10.7	22.3	29.5	33.9
供給する企業の企業としての誠実さ	6.0	0.9	0	0.9	5.5	17.3	27.3	48.2
顧客の要求に対するサプライヤーの反応の良さ	6.0	0	0	1.8	5.5	16.4	39.1	37.3
メーカーの広告	4.1	13.0	7.4	11.1	15.7	28.7	13.9	10.2

(資料) Innis and La Londe (1994), pp. 16-18.

マー・サービスよりも高い得点を得ている。明らかに物流に関して配送や情報に関する顧客サービスが重要であると認識されているのである。

(3) 実証分析の成果

以上のように、企業のロジスティクス・ケーパビリティに関わる実証分析を見てきたのであるが、これらの実証分析は、実際の企業経営においてロジスティクス・ケーパビリティが重要な役割を演じていることを認識させるものであった。

Morash らの実証分析は、実際に企業の経営者がどのようなケーパビリティに注目しているかを明らかにするなかで、ロジスティクス・ケーパビリティの重要性が十分に認識されているとともに、実際にロジスティクス・ケーパビリティが他社に対して優位性を持っていると考えていることが明らかになった。しかも、ロジスティクス・ケーパビリティの重要性の認識と企業のパフォーマンスが相関関係にあることを実証したのであって、このことからロジスティクス・ケーパビリティが企業のパフォーマンスを向上させるうえで重要な役割を演じていること、また企業の良好なパフォーマンスがロジスティクス・ケーパビリティによって支えられている可能性が高いことも明らかにしたのである。

Innis と La Londe の実証分析は、いわゆる物流戦略論そのものを真正面から論じたものではなく、あくまでマーケティング論の応用分野としてカスタマー・サービスの重要性を認識する一環として物流を取り扱っている。しかしながら、企業に対するアンケート調査の実証分析の結論として、企業の全体

マーケティング戦略における物流の重要性を再認識させる結果となっている。それは、結果的に、Morashらのケーパビリティに関する実証論文と同じ結論となっている。むしろ、先の論文はあらかじめロジスティクス・ケーパビリティに焦点を絞った質問内容であったのに対して、この調査はより広くマーケティングの視点から多くのカスタマー・サービスを取扱いながら、マーケティングにおける重要なカスタマー・サービスとほとんど遜色なく、物流に関わる配送や物流情報といったカスタマー・サービスが重要であると企業が強く認識していることを判明させた。その点では、いみじくも物流が主題ではない実証分析において、それがゆえに一段と物流の重要性が一層明らかになる実証分析となっている。

資源ベース理論に基づくケーパビリティ論の観点からみると、こうした実証分析の意義もある程度明らかになろう。それまで、ケーパビリティの重要性がマーケティング論や戦略的経営論において取り上げられていたが、しかし物流が戦略的資源のケーパビリティとして十分な役割を演じているとの認識が、この1990年代前半の段階には乏しかったのであり、その意味ではケーパビリティ論として物流の経営戦略的重要性を実証したことはそれなりに意義がある。

5. 資源ベース理論に基づく物流戦略論の意義と課題

以上のように、最近のアメリカにおける資源ベース理論に基づく物流戦略論の研究動向を述べてきた。こうした分析はわが国の物流に関する研究ではほとんど行われてこなかったものであり、その意味では新鮮であり、検討するのに十分価値あるものである。しかしながら、こうしたアメリカにおける物流戦略論に対するわれわれ独自の評価が必要であることは言うまでもない。特にこの資源ベース理論に基づく物流戦略論のどの点を積極的に評価するのか、そして物流戦略論が具体的に物流を分析する際に実際に有効なのか、有効であるためには今後さらに詰めなければならないのかなどを明確にすることが必要である。そこで、資源ベース理論に基づく物流戦略論の意義と課題について最後の

検討することにしよう。

(1) 資源ベース理論に基づく物流戦略論の意義

まず物流戦略論が、資源ベース理論という一定の理論的体系に基づいて、その応用分野として構築されようとしていることが実に興味深い点である。つまり、物流の一分野を形成する物流戦略論それ自体が、一定の理論的体系性を背後に持ったものとして提唱されていることに注目すべきである。なぜこうしたことが興味深く注目に値するかは、従来わが国で物流論に関して、社会科学における理論的アプローチがあまりなされてこなかったことと密接に関係する。

もともと物流を対象とする物流論は実学的要素の強い研究分野である。それは、経済学、商業学、経営学、マーケティング論といった社会科学の諸分野にまたがる応用的な学問分野であるとともに、経営工学や交通工学といった工学的分野でも分析が行われており、じつに幅広い学問領域に及んでいる。社会科学の分野に限定しても、物流論は理論的に体系化されたものというよりは応用分野であって、複雑な現実における企業経営の展開の仕方や経済の在り方に大きく影響されて論じられる性格を持っている。ある概念やシステムが提唱されるが、それは現実の企業活動や経済活動から抽出されたいわば帰納方的なアプローチがとられるのが一般的である。これに対して、物流戦略論の提唱は、これとは逆に資源ベース理論の一定の理論的体系を背景に持つため、体系性の高い分野を形成していることになる。こうした従来にない物流戦略論の提唱はそれ自体斬新なものである。

しかも、こうした理論的提唱に基づいてアメリカの研究では、十分に満足いくものではないにしろ、そのことを具体的に実証するための調査もまた研究者によって行われている。先に見たように、企業の経営者を対象としたアンケート調査を実施して、物流戦略論におけるロジスティクス・ケーパビリティについての有効性を確認する試みが一部でなされているのである。こうした調査は本論で述べたようにロジスティクス・ケーパビリティの概念の違いなどを含んでいて、必ずしも一貫したものとはなっていないが、それでも物流戦略論に説

得性を持たせるものとしての役割を持っているといえる。

(2) わが国とアメリカとの物流戦略の格差

ところで、アメリカにおいて資源ベース理論に基づいた物流戦略論が提唱されたことと、企業経営者の経営戦略における物流の重要性の認識は、ある程度同じ脈絡のなかで発生してきたものと考えることができる。多少極論になるかもしれないが、理論的な提唱と実態の進行は「車の両輪」という側面を持っているともいえなくもない。しかし、それはまたアメリカと日本において二重の格差が存在することを意味する。

理論的な提唱におけるアメリカと日本の格差についてはすでに述べたが、もう一つ企業の経営者における認識の格差について、ここで明確にしておく必要があるであろう。日本においてもマーケティング論や経営戦略論の分野で、持続可能な競争優位に関する実証的な分析が行われている。この中で興味深いものが、田村によるわが国企業に対する競争優位の認識度に関するアンケート調査⁽⁴¹⁾である。

これは企業の経営戦略において、企業がどのようなケーパビリティを持っているかについて、企業の分野ごとに経営者の認識を比較したものである。この実態調査をまとめた田村の論文では、直接ケーパビリティという用語は使用しておらず、「能力」という用語を使っている。しかし、この「能力」の原語は、まさに資源ベース理論のケーパビリティである⁽⁴²⁾。したがって、この調査は先に見たアメリカにおけるロジスティクス・ケーパビリティに関する企業経営者の実態調査と共通するものであり、それとの比較対照においてじつに興味深いものがある。

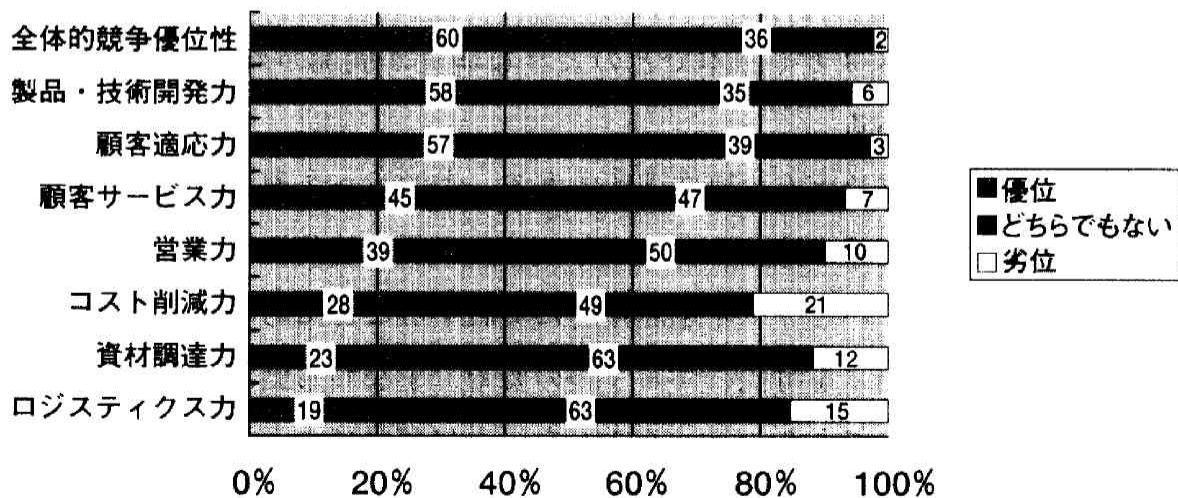
田村が行った日本の企業に対するアンケート調査の結果は図1に示されている。これによれば、日本の企業の経営者が業界平均レベルと比較して事業部の競争優位を強く感じている分野とは、「製品・技術開発力」、「顧客適応力」であり、いずれもアンケート対象の企業経営者の6割弱が競争優位にあると答えている。これに対して、「顧客サービス力」、「営業力」、「コスト削減力」、「資

材調達力」, さらに「ロジスティクス力」の優位性に関しては, 先の2つ分野に比べると, 競争優位にあると答えた企業の割合は大きく低下する。とりわけ「ロジスティクス力」を競争優位にあると答えた企業は19%に過ぎず, これらの分野のなかでは最低の割合となっている。

田村も指摘しているように, 「これらの能力(製品・技術開発力, 顧客適応力以外の能力-引用者)については, 欧米の先進企業が, 強力にリエンジニアリングを推進して, 中核的な競争優位基盤に育て上げようとしている⁽⁴³⁾」のであって, 日本の企業の経営者と欧米との大きなギャップを認識することができる。このギャップは, 本論で先に見たアメリカのアンケート調査と比較すれば明瞭となるのであって, 日米の企業経営者の認識の大きな格差を確認することができるのである。

以上のことから, アメリカでは実際に企業の経営者が物流の重要性を認識しているとの実態が存在しており, 少なからずこのことを反映して, 理論的な経営戦略論において物流部門への適応が行われ, 資源ベース理論に基づいたロジスティクス・ケーパビリティが展開されて, 物流戦略論が提唱されていると考えることができる。あるいは, 双方の別の関係も考えられるのであり, 当然な

図1 事業部の競争優位性



(資料) 田村 (1999) 3頁。

が理論的な発展が実態の認識を加速したともいえるのであり、両者は相互に促進的關係にあるのかもしれない。逆に日本では先に見たように経営者の認識の実態では、物流の優位性はみられないことから、物流を経営戦略の一環として把握する状態に至っておらず、これに対応して物流戦略論の問題提起もなされていないのが実態である。その意味では、アメリカとは逆であるが、同じように理論的な提唱と実態の逆の相関關係が存在しているともいえる。

(3) 資源ベース理論に基づく物流戦略論の課題

さて、このように日本とアメリカにおける物流戦略論における大きな格差が存在していることが明らかになったが、これからの日本における物流戦略の研究の在り方を踏まえて、アメリカで展開された資源ベース理論に基づく物流戦略論の分析課題を述べてみることにしよう。

まず、資源ベース理論それ自体の有効性が検討される必要があることはいうまでもない。資源ベース理論の系譜について本論で簡単に述べたが、資源ベース理論は産業組織論から始まるアメリカを中心とした一連の学説の発展のなかで出てきたもので、わが国でも研究者によって取り上げられて経営学やマーケティング論のなかの一つのアプローチの仕方としての位置づけを与えられている⁽⁴⁴⁾。この資源ベース理論の有効性それ自体や、その課題や展開の仕方など、今後の資源ベース理論固有の問題は、筆者の能力をはるかに超えた分野となっているが、今後のアメリカや日本でどのような研究が展開されるか注意深く見守っていく必要がある。

さらに、物流戦略論固有の研究課題である。資源ベース理論に基づいた物流戦略論の有効性を明確にするには、まさに持続可能な競争優位にある企業のロジスティクス・ケーパビリティを具体的に実証することにある。その時に重要な点はケーパビリティを可能にする3つの要素、すなわち価値があり、希少性があり、模倣が困難である、ということはいかに実証できるかである。3つのなかでとりわけ、重要で実証が困難なのは、模倣が困難であることの要素である。それを具体的に物流の分野で実証ができるのかが課題となる。

先に資源ベース理論の説明で明らかにしたように、ケーパビリティそれ自体は、プロセスにおける行動や行為であって、そこには暗黙知などといったおおよそ文章では表現できないもので、その実体を把握することが難しい。例えば市場占有率や生産性といったような、ある程度数値化されたもので優位性を比較できるものとは性格が大きく異なっている。このため、こうしたケーパビリティの性格によって従来の経済的分析の範囲では把握しきれない特徴を持っていることは容易に想像がつく。

実際に本論で、ロジスティクス・ケーパビリティの模倣の困難性を示す具体的な事例として、アメリカのディスカウント業界でトップに君臨するウォルマートの分析を明らかにしたが、ロジスティクス・ケーパビリティの具体的システムであるクロスドッキングがなぜ模倣が困難なものなのか、アメリカの研究者のあいだでも納得できる十分な説明が行われているとは言い難いことを指摘した。このように、アメリカの分析でも現状において資源ベース理論に基づくロジスティクス・ケーパビリティの存在を実証的に分析することに十分に成功しているとはいえない。このため、今後優れた物流システム持つがゆえに持続可能な競争優位にあると考えられる企業を対象として、そのロジスティクス・ケーパビリティの模倣困難性の具体的実証分析が期待されるのである。はたしてそれはいかなる方法で実証するのもも含めて、今後新たな分析課題となっている。

(小論は神奈川大学共同研究奨励助成による研究成果の一部である)

注

- (1) Ballou (1999), pp. 31-33.
- (2) Ballou はこのように3つの物流戦略のポイントを指摘するが、より厳密に考えるならば、これらの3つは並列的に共存しているのではなく、場合によってはトレードオフ(二律背反)の関係にある。この点に関して、Ballou は特に指摘していないが、例えば、物流に関わるサービスの改善を選択しようとするれば、物流に関わるコストは増加してしまう。多頻度小口配送が顧客のニーズに応えるものであり、それを実践すれば顧客サービスの改善につながるが、明らかにそれは配送

コストの増加につながり、物流のコスト削減に反することになる。また、逆にコスト削減のために在庫を削減しようとするれば、欠品が生じる可能性が高くなり、これは顧客にたいするサービスの改善に相反することになる。このように、この3つの要因は相反する状態が生じるのであって、したがってこれらを最適な組み合わせにするかが企業に重要となってくる。

- (3) 競争優位に関しては、本論の2で改めて論じる。
- (4) Christopher (1994), pp. 5-6
- (5) 例えば、わが国でも物流に深く関係する産業であるトラック輸送産業を対象として、産業組織論に基づく分析が行われている。こうした分析成果として、村尾(1982)がある。
- (6) 高井(1998), 63-64頁。
- (7) Olavarrietta and Ellinger (1997), p. 562.
- (8) 資源ベース理論を最初に提唱したのは Penrose であって、1959年の企業成長理論を発表している Penrose (1959)。1990年代に経営戦略論において資源ベース理論をめぐる研究が活発になるにしたがって、この Penrose の理論展開が再評価されるようになってきている。金(2001), 54-55頁。Olavarrietta and Ellinger (1997), p. 562. 廣田(1998), 22-25頁。
- (9) この競争優位の概念は比較的早い段階からアメリカの研究者によって明らかにされているが、競争優位を早い段階で分析した Porter によれば、競争優位には二つの基本的なタイプが存在している。一つはコスト・リーダーシップ (cost leadership) であり、他は差別化である。このようにしてみると、先に見たオーソドックスな物流戦略論は、Porter の競争優位に基づいた定式化であることが明らかになってくる。その点では、オーソドックスの物流戦略論も当然の経営戦略論の理論的レベルを反映したものであることが理解できる。
- (10) Min and Keebler (2000), pp. 272-3.
- (11) Olavarrietta and Ellinger (1997), p. 562.
- (12) Olavarrietta and Ellinger (1997), pp. 562-3
- (13) Day (1994), p. 38.
- (14) 企業は活動をするうえでさまざまなケーパビリティを持っている。ここで重要なのは、卓越したパフォーマンスを生み持続可能な競争優位を導き出すケーパビリティであって、こうしたケーパビリティを Day は「明確に区別されたケーパビリティ」(distinctive capabilities) と呼んで、一般のケーパビリティと区別している。Day (1994), p. 39.
- (15) このケーパビリティは、日本語に訳すと「能力」を意味する言葉であるが、同じ用語として ability や competency がある。アメリカの研究者のあいだでは、こ

のうちケーパビリティとコンピタンシーに重要な意味を込めている。コンピタンシーはわが国でもコア・コンピタンス (core competence) という言葉が一般的に使われている。アメリカの研究者はケーパビリティとコンピタンシーとをほぼ同じ意味で使っているが、Morashらによれば、最近では二つの言葉が使い分けられているという。具体的には、ディスティンクティブ・コンピタンシーは、企業の生産技術や物的能力といったことを主に表すものとして使われ、これに対してケーパビリティは、顧客サービス、顧客に対する対応性、オーダーサイクルタイムといった事柄を表すのに使われるようになってきているという。Morash et al., (1996), p. 1.

- (16) Olavarrietta and Ellinger (1997), p. 565
- (17) ベンチマーキングとは、「クラス最高」(best-in-class)の企業の活動や作業のプロセスを調査したりモニターしたりして、それを自社の活動や作業のプロセスを再検討する際の重要な材料として使用することである。それは単純に競争優位の企業のやり方を模倣することではなく、あくまでその企業が自ら思考していくプロセスが大事であると言われている。Bagchi (1996), pp. 5-6.
- (18) Olavarrietta and Ellinger (1997), p. 564.
- (19) 以上、基本的な資源ベース理論の骨格を説明したが、経営戦略論やマーケティング論の分野で資源ベース理論はさらなる展開が繰り返されている。最近の研究動向を分析しているものとして、伊藤 (1998)、伊藤 (2001)、金 (2001) を参照のこと。
- (20) Morash, et al. (1996), p. 3.
- (21) Olavarrietta and Ellinger (1997), p. 571.
- (22) こうした競争がクローズアップされてきたのは、この時期に世界市場で躍進が著しかった日本企業の影響が大きいと言われている。Lowson et al. (1999), p. 30.
- (23) Wilding and Newton (1996), pp. 32-33.
- (24) Min and Keebler (2001), p. 275.
- (25) Wilding and Newton (1996), pp. 32-34.
- (26) こうしたコンセプトやシステムについては、とりあえず塩見・齊藤 (1997), 13-14 頁、齊藤 (1999), 208-210 頁を参照。
- (27) Min and Keebler (2001), p. 275.
- (28) Olavarrietta and Ellinger (1997), p. 571.
- (29) これに関連して、例えば、ロボットやEDIといった新しい技術やコンピュータなどの機械といったハードに関するケーパビリティは、競争相手の企業が容易に導入可能であったり、模倣したりすることが可能であるために持続的な競争優位の源泉とはならないと指摘されている。Morash, et al. (1996), p. 3.

- (30) Olavarrietta and Ellinger (1997), pp. 527.
- (31) Stalk et al. (1992)
- (32) Stalk et al. (1992) 訳書『経営戦略論』20-21頁。
- (33) Day (1994), p. 39.
- (34) Morash et al. (1996).
- (35) Morash et al. (1996), pp. 6-7.
- (36) Morash et al. (1996), p. 10.
- (37) Morash et al. (1996), p. 13.
- (38) Innis and La Londe (1994).
- (39) Innis and La Londe (1994), pp. 2-3.
- (40) Innis and La Londe (1994), p. 6.
- (41) 田村 (1999).
- (42) 田村 (1999), 4頁。
- (43) 田村 (1999), 4-5頁。
- (44) 資源ベース理論や競争優位に関する最近のわが国における研究として、注(19)の他に浅羽(2000), 庄司(2000), 高井(1998), 高田(2000), 廣田(1998)などがある。

参考文献

- Bagchi, P.K. (1997) "Logistics benchmarking as a competitive strategy: some insights", *Logistics Information Management*, Vol. 10 No. 1, pp. 28-39.
- Ballou, R.H. (1999) *Business Logistics Management* (Fourth Edition), Prentice Hall, New Jersey
- Brewer, A.M. and Hensher D.A. (2001) "Identifying the overarching logistics strategy of business process: an exploratory analysis", *International Journal of Logistics*, Vol. 4 No. 1, pp. 1-39.
- Christopher, M. (1994) *Logistics and Supply Chain Management*, Irwin, New York
- Clinton S.R. and Calantone, R.F. (1997) "Logistics strategy: does it travel well?", *Logistics Information Management*, Vol. 10 No. 5, pp. 224-234.
- Day, G.S. (1990) *Market Driven Strategy: Processes for Creating Value*, Free Press, A Division of Macmillan, Inc., New York (徳永豊他訳『市場駆動型の戦略—価値創造のプロセス—』同友館 1998年).
- Day, G.S. (1994) "The capabilities of market-driven operations", *Journal of Marketing*, Vol. 58 No. 4, pp. 37-52.
- Halley A. and Guilhon, A. (1997) "Logistics behavior of small enterprise: perform-

- ance, strategy and definition”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics*, Vol. 27 No. 8, pp. 475-495.
- Innis, D.E. and La Londe, B.J. (1994) “Customer service: the key to customer satisfaction, customer loyalty, and market share”, *Journal of Business Logistics*, Vol. 15 No. 1, pp. 1-27.
- Mentzer, J.T., Flint, D.J. and Kent, J.L. (1999) “Developing a logistics service quality scale”, *Journal of Business Logistics*, Vol. 20 No. 1, pp. 9-31.
- Min, S. and Keebler, J.S. (2000) “The role of logistics in the supply chain”, Mentzer, J.T. ed., *Supply Chain Management*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Morash, E.A., Droge, C.L.M., and Vickery, S.K. (1996) “Boundary spanning interfaces between logistics, production, marketing and new product development”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 26 No. 8, pp. 43-62.
- Morash, E. A., Droge, C.L.M., and Vickery, S.K. (1996) “Strategic logistics capabilities for competitive advantage and firm success”, *Journal of Business Logistics*, Vol. 17 No. 1, pp. 1-21.
- Olavarrieta, S. and Ellinger A.E. (1997) “Resource-based theory and strategic logistics research”, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 27 No. 9/10, pp. 559-587.
- Penrose, E.. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Billing and Sons Ltd, Guildford, London and Worcester.
- Porter, M.E.. (1980) *Competitive Strategy*, The Free Press (土岐他訳『競争の戦略』, ダイヤモンド社, 1982年)
- Porter, M.E.. (1985) *Competitive Advantage*, The Free Press (土岐他訳『競争優位の戦略』, ダイヤモンド社, 1985年)
- Stalk, G., Evans P. and Shulman, L.E.. “Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy”, *Harvard Business Review*, Vol. 70 No. 2, pp. 57-69. (矢原忠彦訳「戦略行動能力に基づく競争戦略」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1992年6-7月号, Harvard Business Review 編『経営戦略論』ダイヤモンド社, 2001年)
- Stank, T.P. and Traichal, P.A (1998) “Logistics strategy, organizational design, and performance in a cross border environment”, *Transportation Research-E*, Vol.34 No.1, pp.75-86.
- Stock, G.N., Greis, N.P. and Kasarda, J..D. (1998), *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 18 No. 1, pp. 37-52.

Wilding R.D. and Newton F.M.(1996) "Enabling time-based strategy through logistics-using time to competitive advantage", *Logistics Information Management*, Vol. 9 No. 1, pp. 32-38.

浅羽茂(2000)「経営戦略」岡本康雄編著『現代経営学への招待—21世紀の展望—』中央経済社, 43-68頁。

石井淳蔵他『経営戦略論』[新版]有斐閣, 1996年。

伊藤友章(1998)「競争優位の源泉と競争戦略」『北海学園大学 経済論集』第46巻第2号, 137-169頁。

伊藤友章(2001)「市場ポジショニングと資源優位との関係の再検討」『北海学園大学 経済論集』第48巻第3・4号, 169-187頁。

小田切宏之『企業経済学』東洋経済新報社, 2000年

金正年(2001)「競争優位における Resource-based 理論の新たな展開」『麗澤経済研究』第9巻第1号, 53-73頁。

紺野孝司(1996)「情報システムと持続的競争優位—ヤマト運輸の競争優位の変遷を中心に—」『研究年報 経済学』第58巻第1号, 127-143頁。

齊藤実(1999)『アメリカ物流改革の構造—トラック輸送産業の規制緩和—』白桃書房。

塩見英治・齊藤実(1997)『現代物流システム論』中央経済社。

庄司真人(2000)「競争優位分析とその持続可能性—持続可能な競争優位研究の動向に関する検討を中心として—」『高千穂論叢』第35巻2号, 36-52頁。

高井透(1998)「資源ベースによる競争優位性構築—優良中堅企業のダイナミック・ケーパビリティ」『桜美林大学 産業研究所年報』第15・16合併号, 63-83頁。

高田富夫(2000年)「競争優位とロジスティクス」『海事交通研究』第49集, 105-126頁。

田村正紀(1999)「競争優位基盤の構造」『国民経済雑誌』第180巻第3号, 1-13頁。

中田信哉・長峰太郎(1992)『物流戦略の実際』日本経済新聞社。

廣田俊郎(1998)「経営資源, 経営能力と競争優位性」『関西大学 商学論集』第43巻第3号, 21-40頁。

村尾質(1982)『貨物輸送の自動車化—戦後過程の経済分析—』白桃書房。