

## &lt;論 説&gt;

## マーケティングとロジスティクスの接点

八ッ橋 治 郎

## 目 次

はじめに

## 1. 物流とロジスティクス

- (1) ロジスティクス概念の展開
- (2) 物流管理とロジスティクスの異同

## 2. SCM における効果と効率

- (1) SCM の狙い
- (2) 迅速反応型と効率対応型

## 3. 製販統合と在庫問題

- (1) 製販統合のメカニズム
- (2) トータル在庫の構図

おわりに

## はじめに

マーケティング・マネジメントの基本枠組みであるマーケティング・ミックスにおいて、流通チャネルに関する活動はその一要素に位置づけられる。そこでは一般的に取引の流れである商流が想定されており、商流のマネジメントを中心にマーケティング・チャネル論として議論が重ねられてきた。その基本的な狙いは販路の構築と管理であり、通常は製造業者であるチャネル・リーダーがいかに適切な状態で自社製品を小売店頭に並べることができるかに焦点が置かれている。それゆえマーケティング・チャネル論の展開において、物財の流れである物流が積極的に取り上げられ、論じられることは少なかった。このとき物流はあくまでも商流に付随するものとして、ある種自動的に発生し遂行されるものであった。その点において物流はマーケティングにおける直接的なマネジメントの対象ではなく、その範疇の外にある存在と見ることもできる。

一方、日本では物流と同義のようにロジスティクスという言葉が用いられている。このロジスティクスがマーケティング活動に影響を与えていることはいくつかの事例から推察される。たとえば1980年代後半からアメリカで導入されたQRやECRといった経営概念は、アパレル製品や食料品の売上げ向上に大きな効果をもたらすものであった。これら取り組みの狙いは、在庫の適正化を図ることによって、いかに顧客サービスを高めるかにある。それはマーケティングの成果

とロジスティクス活動の関連性を示した例であるといえる。その後、QRやECRはサプライチェーン・マネジメント（SCM）と呼ばれる概念へと発展していく。また1990年代の日本では、物流技術と情報技術の発展を背景とした製販統合や製販同盟などと呼ばれる取り組みが行われ、マーケティング・チャンネル論を基礎としてその内容に関する多くの議論もなされてきた。しかしながら、マーケティングの枠組みにどのようにして物流活動を組み入れるかについての一般的な解釈はほとんど進まず、ロジスティクスやSCMの概念もマーケティングとは別個の独立したものとして論じられているのが現状である。

本論では、マーケティングとロジスティクスがいかなる形で結びつくのか、両者の接点について考察する。その鍵となるのは、原材料から完成品をへて小売店頭へと至るサプライチェーン上における在庫のあり方である。第1章では物流とロジスティクスの概念について、それらが日本に導入された経緯を踏まえ、それぞれの意味する内容を明確にする。とくに物流管理とロジスティクスの特徴がいかに異なるかに注目する。第2章では、SCMの基本的枠組み、ならびにその効果と効率についての考え方を示す。迅速反応型モデルと効率対応型モデルとを比較し、製品の需要特性に基づいて効果と効率のバランスが変化することを確認する。第3章では、製販統合などと呼ばれる取り組みにおいて、在庫の適正化という問題がどのように関わっているのか検討する。取引全体における在庫のとらえ方がマーケティング・チャンネルにおける製販の分業関係を変化させる要因になることを説明する。これらの議論を踏まえて、マーケティング論の枠組みにロジスティクスがどのように位置づけられるかを論述したい。

## 1. 物流とロジスティクス

### (1) ロジスティクス概念の展開

日本においてロジスティクスという言葉、ないし企業のロジスティクス活動は、物流という表現と混同されて用いられてきた。中田によれば、物流は経済経営の機能や領域であり、ロジスティクスは物資の移動を総合的に管理するマネジメント概念であるとされる<sup>1</sup>。本節では物流とロジスティクスの概念について、中田（1987・1998・2012）による一連の研究に基づいて整理をしたい。

生産と消費の懸隔を架橋する概念として流通がある。それは、商流、物流、資金流、情報流などのサブシステムから構成されている。ここで物流を意味する physical distribution という言葉は1900年代の初頭にアメリカで誕生する。日本では1960年前後から、それを「物的流通」と訳し、さらに短縮して「物流」と呼ばれるようになった<sup>2</sup>。一方、アメリカでは同じく1960年代にロジスティクスに関する研究が活発になされるようになり、多くの著作が刊行された。日本でもそれらの書物は翻訳され、その際に英語の logistics は物流と訳される場合が多くみられた。物流はロジスティクスの訳語であるという認識が広まる一因はここにある。

しかしながらアメリカにおいて、ロジスティクスとは物流全体をマネジメントするための経営

概念として用いられており、日本における物流とは別の視点を有するものであった。つまり、アメリカにおけるフィジカル・ディストリビューションは活動面のみをあらわし、企業戦略的な意味を含んだものはロジスティクスと区別されていたにもかかわらず、日本では両者を物流という概念に含んでしまったことになる。中田はこの点について、「物流とロジスティクスは本来、別の概念である。しかし、日本に物流（物的流通）なる概念がアメリカにおけるフィジカル・ディストリビューションの訳語として導入されてきて以来、物流という概念は日本独自の形で解釈され、言葉として使われてきたためにアメリカとは別の形で展開をしている」とする<sup>3</sup>。このように、日本ではロジスティクスとして表現すべき内容も物流と翻訳していた期間が長かったため、本来異なる概念である物流とロジスティクスが混在する結果となり、それが今日まで両者の違いを混乱させる大きな原因となっている。こうした歴史的流れの中で、物流活動をいかにコントロールするかという物流管理までも「物流」と呼ぶようになり、多くの場合それが「ロジスティクス」であると認識されていたということになる。これは物流という言葉が先に一般化し広く用いられていた結果である。

日本において物流という概念が普及するとき、それは各種活動の結合体として理解された。生産から消費に至る過程を流通（distribution）とし、流通活動のうち物理的に財を扱う活動を物流とした。ここで物流を構成する各種活動とは、輸送・配送、保管、荷役、在庫管理、包装、流通加工、物流情報処理、などであり、それまでこれらを結合する概念はなかった<sup>4</sup>。さらに、物流の範囲も、調達物流、生産物流、販売物流、回収物流など拡張し、フィジカル・ディストリビューションという概念には含まれない領域まで対象とするようになった。すなわち、日本における物流は、アメリカのフィジカル・ディストリビューションとは異なり、当初からロジスティクスに近い概念として発展してきたとみることもできる。その意味において、物流とロジスティクスは重複した意味を持ったまま、現在も代替的な表現として併存した状態にあるといえる。

1990年代に入るとロジスティクスという言葉や概念が、日本で急速に普及し始めるようになる。その背景にはそれまで輸送や保管として別々に行われてきた物流管理の内容とは異なる考え方への要求があった。この頃にはたんなるコスト削減や効率化だけではなく、企業の経営戦略やマーケティング活動の観点から物流の位置づけが検討されるようになる。企業の競争力を強化するために物流がいかに貢献できるかを考えることが求められるようになり、その変化の受け皿となった言葉がロジスティクスであった。

中田によれば、日本においてロジスティクスというものの存在を知りながら、それを無視した形で物流が用いられてきたことには次のような理由がある<sup>5</sup>。第1に、日本では物流そのものが新しく革新的な概念であったため、さらに新たな概念を導入する理由がなかった。第2に、当時の通産省や運輸省といった行政機関が物流を政策の中心におき、ロジスティクスは入っていなかった。第3に、理論面においても一括して物流として研究が進められ、ロジスティクスを含んだ形で体系化されてきた結果、両者の違いが明確にならなかった。第4に、物流は日本語であり

ロジスティクスが英語であったため、あえて物流に代わってロジスティクスというカタカナにおきかえるのは困難であった。

これらの理由を踏まえて考えれば、現在、ロジスティクスが一般的に用いられるようになってきているのは、それを物流の代替としてではなく、企業経営において別の概念を必要とした結果として見ることができる<sup>6</sup>。その必要性とは企業環境の変化であり、物の流れをどうマネジメントするかという新たな要求からロジスティクスという言葉が一般化していったのである。

## (2) 物流管理とロジスティクスの異同

前述のように物流は、物の流れに関わる活動の総称であり、社会経済における機能や領域をさしている。そこに企業経営におけるマネジメントの視点は含まれていない。したがって、流通あるいは商流をマーケティングと表現することがないように、経済機能である物流をロジスティクスと言い換えることも意味をなさない。この点を踏まえて明確にすべきことは、企業経営において物の流れを扱う活動である「物流管理」と「ロジスティクス」がどのように異なるのかである。ここではマネジメント概念としての両者の異同について検討したい。

物流管理の特徴は次のように示される<sup>7</sup>。第1に、完成品の物的な流れを対象とする。第2に、マーケット・インではなくプロダクト・アウトの発想であり、他の活動に対する後処理の姿勢が見られる。第3に、コスト削減を中心に効率を第一義とする。これに対比して、ロジスティクスの特徴は次のようになる。第1に、完成品の流れのみならず、調達、生産、販売というすべての活動を対象とする。そして、これらの活動から構成される流れをサプライチェーンととらえる。第2に、経営戦略レベルの意思決定に基づいて、サプライチェーンの計画が行われる。第3に、効率を第一義とせず、市場に対するサービスを明確に設定する。

まとめるならば、物流管理が輸送や保管といった個々の物流活動をできるだけ効率的にコントロールすることであるのに対して、ロジスティクスは物の流れの体系をマネジメントすることである。ここでいう物の流れの体系とはサプライチェーンと表現することができる。中田は、ロジスティクスが提起されてきた要因を在庫にあるとし、原材料のサプライヤー段階における在庫からはじまって小売店頭段階の完成品在庫へと至る、すべての過程における在庫の統制こそがロジスティクスであるとしている<sup>8</sup>。

したがって、望ましいサプライチェーンを構築し、それを適切にマネジメントすることがロジスティクスであるといえる。その意味において、ロジスティクスとSCMと呼ばれる概念の内容は同義であるといってもよい。ただしロジスティクスを一企業内でのマネジメント、SCMを複数企業間における提携概念を含むマネジメントとして両者を区別する議論もある<sup>9</sup>。どちらにせよ、ロジスティクスの意味を解釈する際には、サプライチェーン上における在庫問題への対処がその中心的な課題になると考えられる。

## 2. SCM における効果と効率

### (1) SCM の狙い

1980年代のアメリカにおいて、サプライチェーン・マネジメントと呼ばれる概念が現れる。前節で示したように、ロジスティクスとSCMの異同については様々な議論があるものの、今日、ロジスティクスはSCMの一部であるとも考えられている。サプライチェーンとは、原材料から小売店頭に至るまでの、製品を供給するために必要となる連鎖をさす。完成品だけでなく、このサプライチェーン上にあるすべての物的な財の動きをマネジメントしようとする概念がSCMである。本節ではSCMの考え方について、Coughlanら（2006）の所説に基づいて説明したい。

SCMの前提となるのは、完成品が市場へ向かう流通チャネルとその生産プロセスが整合的に作用することである。したがってその対象は、製造業者あるいは一企業内のみで完結するものではなく、サプライチェーンにおけるすべての活動となる。具体的には、部品から原材料に至るすべてのサプライヤーにまで川上をさかのぼり、川下では卸売業者から小売業者に至るまでのあらゆるチャネル・メンバーがサプライチェーンの構成員に含まれる。

SCMにおいては、すべての企業に対して、他企業の活動を導くような情報提供を行うことが求められる。サプライチェーンを構成する各企業が情報を共有することによって、たとえば次のような状況が起こりうる。製造業者からある商品の在庫が減って品薄になっているという情報がもたらされるとする。川上のサプライヤーはその商品に必要な部品をむりに売り込まなくても構わないと判断し、その結果、納入価格を変更する必要がなくなる。同様に、この品薄であるという在庫情報によって、川下の小売業者はその商品が含まれるカテゴリにおける店頭の品揃えを再検討する可能性がある。なぜなら十分な仕入れができない場合には、棚割案をその商品を含まない別のものへと変更する必要が生まれるからである。

以上のような意思決定は、価格決定やプロモーション計画といった各企業のマーケティング活動に大きく関わっている。SCMの大きな特徴は、このような在庫情報を中心としたロジスティクス活動がマーケティングに影響を及ぼすことを示唆した点にある。その狙いは、コストを削減するだけでなく、サプライチェーン全体が提供するサービスの水準を高めて、より効果的なチャネルを形成することにある。効果的なチャネルとは、製品をできるだけ早く、少ないコストで届けるという顧客サービスを出発点としたマーケティングの発想に基づいている。

サプライチェーンを構成する各企業は、顧客サービスの向上によって得られる競争優位という目標を共有して、製品の流れと生産や販売における情報の流れを一体化させようと努力する。その究極的な姿は、サプライチェーンの最終地点で起きたことに対して、いつ、何をすべきか、その出発点まで知らせることである<sup>10</sup>。このようにSCMにおいては、最終地点である小売店頭の情報を起点としてサプライチェーン全体における在庫を最適化させることにより、効果と効率と



いう両面において成果を創出することが求められる。

## (2) 迅速反応型と効率対応型

SCM には QR (quick response) と ECR (efficient consumer response) と呼ばれる 2 つの代表的な形態が存在する。QR はアパレル業界における取り組みを基礎とした迅速反応型 (market responsiveness) のモデルであり、ECR は食料品業界での取り組みを基礎とした効率対応型 (physical efficiency) のモデルである。両者は混同されている場合も多いが、実際にはサプライチェーンの形態に対して相対する考え方を示している。

その大きな違いは、取り扱う製品の特性による需要予測の困難性にある。たとえばアパレル製品などは人気の商品が次々に入れ替わり、需要は不安定になりがちである。したがって QR では、流行をとらえて、それに素早く対応することが重要となる。そのため生産プロセスに重点がおかれ、輸送コストの削減よりも多様な商品を柔軟に生産できるような体制を保持することが鍵となる。一方、売り場の定番と呼ばれるような実用性の高い製品は需要が安定している。したがって ECR では、より厳格なコスト管理に焦点が当てられ、むだなく効率的に望まれるものだけを供給することが重要となる。QR も ECR も小売店頭を出発点としたプル型の仕組みという点では基本的に同じであるが、いつ、どのように市場に対応するかという点において、両者は対峙するモデルであるといってもよい。

このようにサプライチェーンの形態を決定する際には、その製品に対する需要の特性が重要な条件となる。実用的な製品は、安定したニーズがあり、多くの小売店で販売されている。製品のライフサイクルは長く、需要も予測しやすい。そのため一時的な在庫保有の危険性も少ない。このような製品の場合、効率対応型のサプライチェーンが適している。一方、新しく革新的な製品のライフサイクルは短く、需要は予測しにくい。それらはすぐに模倣されて、市場における優位性を失ってしまったりする。また嗜好の変化による売れ残りや予測ミスによる欠品の可能性も高い。革新的な製品の需要は不確実であり、その予測は困難である。このような製品の場合には、迅速反応型のサプライチェーンが適している。革新的な製品における鍵はスピードである。たとえば輸送や納品のコストが上昇したとしても、注文を満たすためのリードタイムを削減することが優先される。

2 つのモデルを SCM における効果と効率のバランスという面から考えるならば次のようにまとめられる。需要が本質的に不安定である革新的な製品では、市場の動きに素早く反応する効果的な QR 型のサプライチェーンが求められ、物理的な効率性はあまり重視されない。一方、需要が安定している実用的な製品では、物理的なコストを抑えた効率的な ECR 型のサプライチェーンが適しており、市場応答力の高さとしての効果性はそれほど重要ではない。とはいえ革新的な製品か実用的な製品かという二分類は、最も極端なサプライチェーンの発想である。実際には、それぞれを両極とした連続線の中でどのようなレベルが必要かを検討することになる。

ここで QR と ECR という 2 つの対峙するモデルは、ロジスティクスにおける効果と効率のバランスを考える上での重要な意味を有している。すなわち、SCM においては必ずしも効率性を高めることだけが目的とされるわけではなく、場合によってはそれを犠牲にするという判断もありえることがわかる。このような発想はたんに効率的に物流活動を管理することと比べ、成果の目標や対象とする範囲が大きく異なるものであり、物の流れの体系をマネジメントするという意味を具体的に示している。SCM の出発点は取り扱う製品の需要特性であり、市場の成長度や競争条件なども考慮した需要の不確実性に応じてサプライチェーンの形態は個々に変化することを理解しなければならない。

### 3. 製販統合と在庫問題

#### (1) 製販統合のメカニズム

物流技術と情報技術の発展は、製造業者と商業者との取引関係を大きく変化させてきた。そのような新たな関係の 1 つが製販統合と呼ばれるものである。製販統合は、製販同盟、製販連携、あるいは戦略的提携などとも称され、日本において 1990 年代中頃から様々な議論が展開されてきた。その内容は、製造業者（製）と商業者（販）がそれぞれの立場を明確にした上で、対等かつ協力的な長期的取引関係を結ぶといった状況を指している。以下では製販統合の内容について、石原（2001）の所説に基づいて検討したい。

製販統合と呼ばれるような長期継続的な取引関係が目ざされた背景には、次のような状況がある。それまで展開されてきた伝統的なマーケティング・チャネル論では、製造業者が中小商業者からなる流通チャネルを管理する状況を暗黙的に想定してきた<sup>11</sup>。しかしながら、大規模小売組織の成長は、そのような想定を非現実なものとした。製造業者は、それまで流通系列化と呼ばれる手法を用いて自社製品の販売を実現してきたが、有力な大規模小売組織の台頭によってそれが十分機能しない状況に直面するようになる。小売段階における上位集中化が進んだ結果として、大規模小売組織は製造業者のマーケティング・チャネル政策によってコントロールできる対象ではなくなり、むしろその販売力や情報力によってチャネル・リーダーともいえる程に彼らの立場を変化させてきた。ここにおいて、利害の対立や衝突をいかに管理するかを中心的な課題としてきたマーケティング・チャネル論は、製販両者の利害の一致と協調を全面に打ち出すようになった<sup>12</sup>。

このような新しいチャネル関係においては、誰かがリーダーとなって他方を管理するという構図ではなく、長期的な関係を結ぶことによって両者が得をするという関係が摸索されるようになる。このとき注目されるのは、製販を結びつける重要な要素として在庫に関わる問題が浮かび上がることである。石原はこれを、完成品の在庫を基軸とした需給調整から販売情報を基軸とした需給調整へ、という市場対応に対する発想の抜本的な転換であるとする<sup>13</sup>。その転換を図るためには、小売業者の販売情報に製造業者の生産システムを弾力的に組み合わせることが必要とな

る。製造業者にとって、欠品を起こさない一方で余剰在庫による値崩れを抑制するには、流通過程における在庫の適正化が必要である。そのためには小売店頭での販売状況を正確に把握しなければならない。したがって、小売業者の有するPOSデータ等から得られる実需の情報をリアルタイムで共有するために、両者における長期的で協調的な取引関係を構築することが求められる。製販統合が目指したものはこのような関係であった。

以上のように製販統合とは、販売情報と物流が結びつき、それに応じるように生産システムが弾力化することによって、生産と商業という社会的な分業関係が変更されつつある事態を示している。そのような関係においては、最適な需給調整を行うために、実際の販売情報が絶え間なく生産過程へフィードバックされ、生産から最終的な小売へと至る全過程において需給調整がなされるようになる。具体的には、製造業者が見込みで生産した製品の在庫を商業者へ押しつけ、マーケティングの手法を駆使して販売していくという従来の構図ではなく、チャネル全体で調整し、在庫の極小化を図ろうとするものとなる。石原は、これこそが製販統合の最も核心的な側面であるとしてとらえている<sup>14</sup>。

## (2) トータル在庫の構図

細分化された市場のニーズを満たすというマーケティングの発想によって、差別化された多様な製品が生産される。その一方で規模の経済性を求めた効率的な大量生産も行われる。さらに差別化された製品の寿命は絶えず変化するニーズにあわせて短くなり、頻繁なモデルチェンジが繰り返される。このような製造業者による多品種・多仕様・大量生産、くわえて製品の短サイクル化は、商業者における在庫調整機能への負荷を高めることとなる<sup>15</sup>。この問題を解決するために生産者と商業者との新たな分業関係が目指されることとなる。以下では製販統合における在庫のとらえ方について、石原（2000）の所説に基づいて説明したい。

製販統合を導く方向には2つの異なる動きがみられる。一方は小売業者における延期的調達を流通段階を川上へとさかのぼるようにして卸売業者から製造業者へと至る動きである。ここでは「調整在庫」と「通過在庫」という概念が用いられる。他方は、品目ごとの需給調整に限界を見出した製造業者が、商業者を含めた流通段階におけるすべて在庫に関心を持つようになるという動きである。ここでは「流通経路在庫」と「トータル在庫」という概念が用いられる。

まず調整在庫と通過在庫という概念を利用して、製販統合へと進むことをみていきたい。そもそも商業者の段階における在庫は、生産と消費の時間的な不一致を調整する役割を持っている。これを調整在庫とする。商業による需給調整機能はこの調整在庫の存在によって実現される。これに対して、コンビニエンス・ストアを代表とする単品管理と多頻度小口配送は、店頭における在庫の意味を変化させた。それは需給調整を目的とするものではなく、消費者に購買される直前に店頭を通過する瞬間的な在庫となる。これが通過在庫である。

調整在庫の通過在庫化は、単品管理と多頻度小口配送という商品管理技術の革新によってもた



らされる。小売段階における単品管理と多頻度小口配送は、たしかに調達を延期して、通過在庫化を図ることができる。しかしそのためには取引先である卸売段階に十分な在庫が形成されることが前提となる。そうであるならば、それはたんに流通過程における調整在庫が小売段階から卸売段階に代わっただけであり、卸売業者に新たな負荷がかかるだけである。

ここで卸売業者はその負荷を軽減するため製造業者に対して同様の要請を行うようになる。当然のことながら、卸売段階における多頻度納品に応えるためには、製造業者が膨大な在庫を保有する必要がある。このような動きは川上へ向けた在庫保有のしわよせでしかなく、製造業者と商業者における需給調整システムの変更と呼べるようなものではない。

しかし POS システムなどの大規模小売組織が有するコンピュータ・システムは、店頭における実需情報をリアルタイムで把握することができるようになってきている。この実需情報に基づいて生産過程までを指揮し、必要な量を、必要な時に生産し、納品できる体制を作り上げられるならば、製造業者における在庫保有までも極小化することが可能となるかもしれない。石原はこのような生産過程までも含んだ連携こそが製販統合という新たな関係の姿であるとする<sup>16</sup>。

一方、流通経路在庫とトータル在庫という概念を用いて、別の方向から製販統合へと進む姿も考えることができる。製造業者においても多品種・多仕様・大量生産かつ短サイクル化という状況は大きな問題を生む。そもそも消費市場に対する正確な需要予測は不可能であり、機会損失を避けるために意図的な過剰生産が常態化する。その解決方法として、製造業者は商業者に対するプッシュ型押し込み販売に力を入れることとなる。それは結果としてリベートや割引を原資とする小売価格の値崩れを引き起こす。石原はこのような事態の原因を「見込み生産の体制そのものにある」とする<sup>17</sup>。この問題に対処するため、製造業者は新たな需給調整の仕組みを求めるようになる。

多品種・多仕様・大量生産の傾向は、流通経路全体における在庫量を増大させることとなる。ブランドの付いた商品は商業者の在庫となった場合においても製造業者の商品であり続ける。それらは消費者に購買されない限り、値崩れや返品となって製造業者に影響を及ぼす。すなわち製造業者の観点からすれば、自社の商品は流通経路全体の中でたんに分散して在庫されているだけだと考えることができる。これが流通経路在庫である。このときその在庫は商業者の段階にあるかどうかの問題ではなくなる。製造業者がすべきことはこの流通経路在庫をいかに適正化するかであり、そのため商業者の在庫に対しても大きく関わる必要が生じる。製造業者と多数の商業者が緊密な情報ネットワークで結ばれていることは、この適正化を実現するための大きな前提となる。コンピュータ・システムの発達には、ある商品が、いつ、どこで、どれだけ販売され、さらにどの商業者にどれくらい在庫されているのかという情報をリアルタイムでかつ正確に把握できるようにした。そのことが流通経路在庫の適正化、すなわち流通経路全体で商品在庫を分散保有するという発想を可能にしている。

流通経路在庫の適正化を図るという考え方は、製造業者と商業者の間における在庫のあり方を

大きく変容させる。そもそも流通過程における商業者の在庫は、生産と消費の時間的な隔たりを解消する需給調整を目的とするものであった。しかし製造業者が小売段階までの流通経路全体における自社商品の販売動向や在庫状況を必要とするならば、需給の調整は商業者だけの機能ではなくなる。ここでの需給調整は製造業者と商業者が情報共有に基づくパートナーシップを組んで取り組むものとなる。石原はそれを「生産者が商業者の在庫調整活動の中に入り込んだ」関係という<sup>18</sup>。

多品種・多仕様生産によってもたらされる流通経路在庫を適正化するという課題は、最終的に生産段階における見込み生産の調整までも必要とする。とはいえ受注生産ではなく見込み生産であるかぎり需給の不一致という状況を完全に解消することは不可能であり、現実的には見込み生産による在庫の負荷をできる限り少なくすることが目標となる。そのために正確な需要予測に基づいた生産を行うこととなるが、生産には一定の時間がかかるため開始段階で入手した情報だけでは予測の精度が低下する。より精度を高めるためには、生産工程の全過程において様々な情報が投入され、それに応じた柔軟な生産調整がなされなければならない。

このように生産計画に対して販売情報を何段階かにわたって投入するということは、生産過程の中に販売の論理が入り込むことである。石原によれば、現代の弾力化した生産システムによって、生産と販売は分離した過程ではなくなり同時進行するようになる、とされる<sup>19</sup>。この弾力的生産システムは、生産と商業の需給調整という分業関係に大きな影響を与える。すなわち在庫の問題は、完成品としての流通経路在庫にとどまらず、生産過程における半製品や原材料までもその対象とするようになる。石原はこれをトータル在庫と呼び、製造業者における需給調整の問題はトータル在庫の適正化であるという<sup>20</sup>。製造業者はこのトータル在庫の適正化を図るために商業者との情報ネットワークで結ばれた製販統合の姿を模索することになる。

以上のように異なる2つの動きから製販統合と呼ばれる取り組みが進行する姿を確認することができた。ここで両者に共通するきっかけとなっていたのは、多品種・多仕様・大量生産かつ短サイクル化という状況であり、そのことが商業者のみに需給調整をまかせられないという事態を招いていた。またコンピュータに支援された情報システムの発展は、単品レベルにおける小売店頭情報の管理を可能とした。さらに、情報ネットワークで結びついた商業者と製造業者は、その小売店頭情報をリアルタイムで共有する関係を構築している。すなわち、製販統合の核心とは「生産と販売の全過程を通じて需要に接近し、需給調整を図ろうとする点」にあるといえる<sup>21</sup>。製販統合という関係において生産と販売の同時進行・同時調整が目指すものは、現代における在庫の問題が、製造業者か商業者かといった社会的分業によって解決されるものではなく、小売店頭から原材料に至るまでの全過程におけるトータル在庫の問題として対処されるものであることを示している。

## おわりに

マーケティングの本質は市場創造にあるとされる。その目的にむけて様々なマーケティングの諸要素が組み合わされる。このとき輸送や保管を中心とした物流活動を適切に遂行することは、それらの諸要素を支援する存在ではあるものの、直接的に顧客の獲得へ結びつくものとはいえない。このことは物流活動の重要性を否定するものではなく、顧客を発見し、彼らを満足させるというマーケティング発想と物流活動の接点が不明瞭であることに注意したい。たしかに物流コストの削減は大きな利益の源泉であり、効率的に物流活動を行うことは企業経営において重要な意味を持つ。しかしそれらが活動レベルで管理されている限りにおいては、マーケティングとは別個の経営機能であると考えられてしまう。

一方、物流が効率化のみならず、企業の競争力強化のためにいかに貢献できるかを考えるための概念としてロジスティクスという言葉が求められた。ここでロジスティクスとは、物の流れの体系であるサプライチェーンをマネジメントすることであり、その目的は在庫の統制にあった。それは在庫管理の観点からどの段階にどれだけの在庫を保有するかという問題ではなく、サプライチェーン全体での在庫のあり方をマネジメントすることである。その意味においてロジスティクスとSCMは同義といってよい。

SCMの本質は製品を販売するチャンネルと、その製品を生産するプロセスを1つのつながりとして整合させることにあった。物の流れと情報の流れが一体化することによって、サプライチェーンを構成するすべての企業は、最終地点である小売店頭で起きたことに対して適切な行動をとることができる。その結果、サプライチェーン全体の顧客サービスが向上し、効果的なチャンネルを形成することとなる。SCMに求められる効果と効率のバランスは、その製品の需要特性に規定される。自社製品の需要がいかなるものであるかを把握することによって、異なるサプライチェーンの形態が選択される。需要の不確実性が高い場合には市場の動きに対して迅速に反応するようなサプライチェーンが望ましく、逆に需要が安定的である場合にはより効率的に対応できるようなサプライチェーンが求められる。SCMは在庫情報とマーケティング活動との関連性に着目している。そこでは、欠品や売れ残りの削減を通じた顧客サービスの向上を獲得するために、物流活動における効率性を犠牲にしても迅速性を追求すべき状況まで想定される。

また製販統合と呼ばれる取引関係を導く鍵は、在庫問題への対処にあった。今日の多品種・多仕様・大量生産かつ短サイクル化という状況は、需要の不確実性をより高めている。多様化した品目ごとの需要予測は極めて困難であり、完成品の在庫リスクを増大させる。その解決に向けてとくにトータル在庫と呼ばれるものをマネジメントしようとする発想が生まれ、伝統的なマーケティング・チャンネル論からは逸脱した取り組みがなされるようになる。トータル在庫とは、原材料からはじまり完成品をへて小売店頭に置かれる在庫までを含むすべての物財をとらえた概念であり、したがってそれらをマネジメントするためにはサプライチェーンを構成するすべての企業

の長期的かつ協調的な関係が必要となる。

このように物流論の領域から発展したロジスティクスならびに SCM の展開と、マーケティング・チャネル論の観点から検討された製販統合の構図は、サプライチェーン上にある在庫のあり方をいかにとらえるかという点で基本的に同じ方向をみている。望ましいサプライチェーンを構築し、在庫の適正化を図ることによって、競争力の優れたマーケティング・チャネルが編成される。このことは在庫問題への対処を接点とすることで、マーケティングとロジスティクスという別々にとらえられていた活動が、1つの意思決定の下でなされる可能性を示唆している。それは実需情報を基軸とした需給調整の仕組みづくりともいえる。これまでマーケティング・マネジメントの領域において、在庫とマーケティング・ミックス諸要素との関連性が説明されることは必ずしも多くなかった。今後は、在庫の全体最適を前提としたチャネルの構築や管理に関する枠組みを検討することによって、市場創造に関わるロジスティクスの位置づけをより明確化することが課題となる。

#### 注

- 1 中田 (2012), p. 74。
- 2 昭和 38 年頃から研究者間で自然発生的に物的流通という言葉が使われはじめ、昭和 39 年、政府審議会の報告書に初めて「物的流通」という言葉が用いられたとされる。詳しくは中田 (1998), p. 376 を参照。
- 3 中田 (1998), p. 382。
- 4 中田 (1998), p. 382。
- 5 中田 (1998), p. 393。
- 6 中田 (1998), p. 395。両者の区別が曖昧であった証拠として、ロジスティクスが導入された当時は、それを「戦略的物流」や「情報主導の物流」などのように物流を用いて訳していた。
- 7 中田 (1998), p. 397。但し、物流理論がそのような物流管理をよしとしてわけではなく、そのあり方については是正を含む考え方を示していたが、実際の企業活動においてはこのような状況であったとされる。
- 8 中田 (1987), p. 187。
- 9 この点について明確な意見の一致は得られていない。例えば中田 (1998), p. 401 を参照。
- 10 Coughlan ら (2006) は食料品流通を例にして、小売店頭で商品が売れたら農家には何を植えるか、そして原料業者には何を加工するかを伝えることだと説明している。さらに彼らはこのような SCM は究極的な姿であり、それを夢想家 (utopian) であるとかばかげていると考える人々もいるとしている。
- 11 代表的な研究に風呂 (1968)、石井 (1983)、高嶋 (1994) がある。
- 12 その契機としてアメリカにおけるウォルマートと P&G の戦略的連携がある。
- 13 石原 (2001), p. 127。
- 14 石原 (2001), p. 129。
- 15 石原 (2000), pp. 235-238。多品種・多仕様・大量生産とは、大量生産によってコストを低下させると同時に、多品種・多仕様生産を展開することによって売れるための条件を拡大させるための仕組みである。
- 16 石原 (2000), p. 249。石原は製販連携と表現しているが本論では製販統合に統一している。
- 17 石原 (2000), p. 253。
- 18 石原 (2000), p. 258。
- 19 石原 (2000), p. 260。代表的な弾力的生産システムとしてはトヨタのカンバン方式などがある。

20 石原 (2000), p. 261。

21 石原 (2000), p. 263。

#### 参考文献

石井淳蔵 (1983) 『流通におけるパワーと対立』 千倉書房。

石原武政 (2000) 『商業組織の内部編成』 千倉書房。

—— (2001) 「製販統合」 日本マーケティング協会監修・池尾恭一編 『マーケティングレビュー』 同文館出版。

石原武政・石井淳蔵編 (1996) 『製販統合』 日本経済新聞社。

大阪市立大学商学部編 (2002) 『流通』 有斐閣。

高嶋克義 (1994) 『マーケティング・チャネル組織論』 千倉書房。

風呂勉 (1968) 『マーケティング・チャネル行動論』 千倉書房。

中田信哉 (1987) 『戦略的物流の構図』 白桃書房。

—— (1998) 『物流政策と物流拠点』 白桃書房。

—— (2012) 『ロジスティクス入門 (第2版)』 日本経済新聞社。

中田信哉・湯浅和夫・橋本雅隆・長峰太郎 (2003) 『現代物流システム論』 有斐閣。

Coughlan, Anne T., Erin Anderson, Louis W. Stern, and Adel I. El-Ansary (2006), *Marketing Channels*, 7th ed., Pearson Education.

Lee, Hau L. (2006), “The Triple-A Supply Chain”, *Harvard Business Review on Supply Chain Management*, Harvard Business School Press (DIAMOND ハーバード・ビジネスレビュー編集部編・訳「トリプル A のサプライチェーン」『サプライチェーンの経営学』ダイヤモンド社, 2006 年, 2~38 ページ).