

ロジスティクスの本質 —マーケティング・チャネルの側面としての考察—

山崎美千代

Abstract

Logistics activity process is composed of a chain of flow to customers from a producing district. On the other hand, it exists Marketing Channel in Marketing which is related to the place of Marketing Mix (product, price, promotion, place). Marketing Channel is also a flow of sale through merchant. It is supposed that there is the relationship between two flows on Logistics and Marketing, for the reason that the origin of Logistics is “Physical Distribution” as auxiliary functions in Marketing.

The purpose of this paper is to clarify the theory of Marketing Channel and find the common essence between Logistics and Marketing Channel.

キーワード……マーケティング・チャネル チャンネル選択論 垂直マーケティング・システム (VMS)

1. はじめに

ロジスティクスは、原材料の調達から生産を経て市場へ、そして最終的に消費者へ到達するまでの「モノ」の流れを管理・調整する活動である。それは同一企業の部門間のみで行われるものではなく、「モノ」に関連する全ての企業を巻き込んだ活動であり、戦略に沿ったかたちで企業間、部門間のそれぞれが相互に密接に関連し合う、ロジスティクス・ネットワークが必要となる。

このロジスティクス・ネットワークを、中田(2004)は、「物流チャネル」と「物流拠点の組合せ」であるとしている。この物流チャネルは、調達拠点→生産拠点→販売拠点→配送拠点→顧客→販売市場というロジスティクスの領域内のモノを水平的に流すもので、モノの流れの方向と段階である。そこに物流拠点の配置を加えることで、その商圈と地理的広がりに対するモノの供給を考慮する。さらに、企業戦略、マーケティングにおけるチャネル政策を加えて政策的に作り上げたものが、フロー管理のためのロジスティクス・ネットワークであると述べている¹⁾。この「チャネル」という言葉は、ここでは経路という意味で使われているのだが、ロジスティクスにおいては、物流から見たチャネル、マーケティングから見たチャネルという2つを考慮

しなければならないのである。

ロジスティクスの前身である物流は、もともと Physical Distribution（物的流通）として生産とマーケティング活動を援助し、保管する活動を行うものとしてマーケティング論で取りあげられたものである。しかし、〈購入者を探索し、刺激すること〉を扱うプロセスと〈財の物的流通〉を扱うプロセスが互いに関連し合うべきマーケティング活動において、長い間前者の活動のほうが重視されていた。近年では、企業を取り巻く環境の変化により後者の重要性が認識されて企業全体を支援する活動へと発展し、マーケティングから独立したロジスティクスという概念が重視されている。

一方で、マーケティング論におけるチャネル概念は、マーケティング研究の歴史的経緯の中で最も独特かつ永続的な概念であり、基本的概念として位置づけることができるともいわれている²⁾。マーケティング・チャネルは、製品が供給者から中間業者などのいくつかの段階を経て最終顧客へ流れていく経路のことである。それは、物的な流れ、所有権の流れ、支払いの流れ、情報の流れ、プロモーションの流れとも関係している。このマーケティング・チャネルの基本的役割は、製品をいかにうまく市場に供給するかということにある。

ロジスティクスの誕生の経緯からマーケティングとの関わりは深く、さらに「モノ（製品）」を戦略的・効果的に流すそうとする企業の操作的観点において、マーケティング・チャネル政策とロジスティクスの活動は重なる部分が多い。

本稿は、マーケティング・チャネルについて考察し、ロジスティクスとの関連を見出すことを目的とする。

2. マーケティング・チャネル政策

マーケティングとは、交換を通じて、ニーズと欲求を充足させることを目指す人間活動のことをいう。人々は様々なニーズと欲求をもっており、しかも、特定のタイプの基本的な財およびサービスに対する強い選好をもっている。その特定の欲求を充足させる能力のあるものとみなされる何かが製品である。ここでいう製品は、単に物質というだけではなく、それが提供するサービスを含めたすべてが対象となる。サービスを提供すること、すなわち、特定のニーズを充足させることができる事物は、すべて製品と呼ぶことができるのである。したがって、製品には、人・場所・組織・及びアイデアが含まれている。人間がニーズと欲求をもち、しかもそれらを充足させることができる製品が存在するなかで、人がそのニーズと欲求を、交換と呼ぶ特定の方法に従って充足させることを決めるときにマーケティングが存在してくる。ここでいう交換という概念は、次の4条件を充足することを必要とする。

① 2人の当事者が存在すること

② 両当事者とも、相手にとって価値のある何かをもっていること。

③各当事者とも、コミュニケーションと引き渡しを行うことができること。

④両当事者とも、交換の申し出を自由に受け入れ、拒絶することができること。

交換は、価値創造的な過程、いいかえれば、両当事者が受け取る価値を通常増大させる自由な交換行為であるといわれるのである。そして、市場とは、交換の行われる可能性のある場のことをいうのである³⁾。

こうしたことから、企業と市場をむすぶものは製品、つまり「モノ」であるといえる。この「モノ」について、マーケティング・ミックスの諸要素である4つのP、すなわち製品(Product)、価格(Price)、プロモーション(Promotion)、チャネル(Place)についての政策を効果的に組み合わせることが肝心となる。なかでもチャネル政策は、その国の流通構造に大きく影響されること、また複雑な組織間関係のマネジメントが必要であることから、一度、チャネルを選択・構築したなら、簡単に大きな変更は難しい。このため、他の3つのPに比べ長期的かつ、より高度な意思決定が要求されるのである。

マーケティング・チャネル政策の体系は、大きくチャネル選択とチャネル管理に分けられる。ここで、チャネル選択とは、自社製品をどのようなチャネルに流すのかということであり、そのなかには卸売業者を使うのか自社の販社(販売会社)をもつのか、また量販店を中心に売なのか多数の一般小売店で売なのかといった意思決定が含まれる。一方、チャネル管理は、選択・構築したらチャネルの効果的運用のためのすべての管理から構成される。

チャネル研究の経過を辿ると、マクロ的視点でのチャネルという意味では、社会全体の流通機構の認識からはじまった。しかしながら、これは機能的接近、機関的接近および商品的接近といった伝統的なマーケティング研究の枠組みの中での「マーケティング・プロセス」の研究にすぎなかった。その後、個別企業の操作対象として把握する「マーケティング・チャネル」というミクロ的視点での研究へと展開する。その研究は、チャネル選択のための「チャネル選択論」から、企業の外部環境の変化とともにチャネル管理・構築のため「組織論」や「システム論」などを援用したアプローチがなされ、研究の範囲は広がりを見せている。以下では、マーケティング・チャネルの定義、その政策の基本ともいえるチャネル選択論の概要、環境の変化にともなうチャネル戦略について述べる。

2-1 マーケティング・チャネルとは

A. W. Shaw が「市場流通上の若干の問題」(1912)で製造業者の販売手段としての中間商人の機能の重要性を指摘して以来、マーケティングにおけるチャネル研究は、時代の変化とともに多くの論者によって様々な視点で多岐・多様な内容で語られてきた。初期の研究では、機能的接近、機関的接近および商品的接近といった伝統的なマーケティング研究の枠組みの中で、各々生産物の社会的移転過程すなわち「マーケティング・プロセス」の研究であった。これは、

生産物流通の全体のメカニズム、つまり「流通機構」を認識したものであり⁴⁾、個別の企業が自社のマーケティング目標にあわせて、適切な流通業者を選別し、適切的な販売経路として編成し構築していくことを考える「マーケティング・チャンネル」とは区別される。

マーケティング・チャンネルは、「企業の意味決定者の操作対象として把握する」ものとして、流通機構との違いを先行研究では以下のように捉えている。

J. A. Howard(1957)は、「マーケティング・チャンネル」を製造業者である売手とその製品を最終消費者に流すための諸機関の組合せであるとし、「流通機構」はある時点においてすべての企業によって使用されるマーケティング・チャンネルの総称であるとしている⁵⁾。そこで、前者を企業の視点からみて統制可能な操作要因とし、後者を統制不可能な環境要因として区別している。荒川（1965）は、認識者の認識観点から「流通機構」、「配給経路」、「マーケティング・チャンネル」を次のように定義する。流通機構は「生産物の社会的流通メカニズム全体、特にそのために構成せられた組織体間の連環の全体を総括的に把握する」概念であり、配給経路は、「特定の組織体、特に製造業に即して、その企業の生産物の流通する経路を客観的に認識するとき」に得られる概念である。さらにマーケティング・チャンネルは「組織体の意思決定者の行為の観点から、政策対象としての当該企業の生産物流通をめぐる諸関連のひろがり」を認識する概念とする⁶⁾。これに対して、風呂（1968）は、チャンネル概念の歴史的被規定性に注目して、それは単なる個別主体の行為の観点という限りでの操作性だけでは不十分であり、生産者の、しかも独占的生産者の最終消費者に至るまでの商品価値実現の全行程を包摂する流通の継起的段階として把握している⁷⁾。

マーケティング・チャンネルがマーケティングとの関連において問題とされるようになったのは、19世紀末から20世紀初頭にかけてのマーケティングの成立期のアメリカで、生産者が自らの商品販売について商人依存体制から脱却し、自らの直接的な市場接触体制の確立を政策化する段階でのことであった。生産者は、商品を商人に販売するのではなくて、「商人を通して」販売し、生産者による商人の個別的支配とその販売手段化が生産者の意図通りに遂行されることを望んだ。しかし、現実には、生産者と商人との利害対立、両者の行動準拠枠をめぐる衝突が内在する。そして、そのことが、生産者に対して「マーケティング・チャンネル問題」を意識させ、その解決を政策化させることになるのである⁸⁾。

2-2 チャンネル選択論

マーケティング・チャンネル政策が、企業がターゲットとする市場（消費者）にモノをどのように供給するのか、効果的な「モノの流れ」を決定する以上、チャンネルの選択はその基本となる。

伝統的なチャンネル政策は、製造業者が既存の与えられた販売業者のなかから自己製品の販売

窓口となる販売業者をその数、種類およびそれが介在する流通段階について選択するものであった。C. S. Duncan (1922) による古典的なチャンネル選択論、M. T. Copeland(1924)の商品範疇別販売政策論は、チャンネル選択としてのチャンネル政策論を論じたものであったし、それらが、D. J. Duncan(1954)のチャンネル政策類型論として一応の整理をつけられた段階でも、チャンネル政策は、基本的には、チャンネル選択としてのそれであった⁹⁾。

C. S. Duncan に始まるといわれるチャンネル類型選択論はある時期チャンネル研究の主流をなすものであった。彼は「Marketing : Its Problems and Methods」(1922)のなかで、チャンネルを①最終顧客への直接販売、②小売業者への直接販売、③卸売業者を通しての販売を基本的チャンネルとし、「長短」基準を中心として大きく3つの類型に分けた。そして各類型について政策上の問題点を指摘し、チャンネル類型が製品特性、経営規模、市場の大きさとの特性、財務状態、消費者サービスおよび信用の各基準によって選択されることが論じている¹⁰⁾。

C. S. Duncan に対して、M. T. Copeland はチャンネル・タイプの「広狭」基準を中心にして、彼は「Principles of Merchandising」(1924)で、商品範疇別のチャンネル選択論を展開し、製品特性によってマーチャンダイジングの方法が異なっていることを示した。現代でも広く採用されている彼の商品分類によれば、日用品（消費財）は消費者の購買慣習あるいは行動を基準として、最寄品、買回品、専門品の3つの範疇に分類される。そしてこの基準に合致するようにチャンネル政策を含むマーケティング政策がとられるべきであることを主張する¹¹⁾。それぞれの政策は以下のとおりである。

①最寄品販売

顧客の購買上の最寄性要求にできるかぎり多くの販売窓口を設定し、商品露出を高める必要がある。そこで通常、小規模で在庫能力に乏しい独立単体小売商を多数利用することから、彼等への商品供給上、比較的多くの卸売商の介在させる「高密度販売政策」(dense distribution)をとる。

②買回品

顧客の買回り要求に応ずるため、販売窓口は商圈の大きい買回り中心に設定し、品目取り揃えおよび在庫について大規模な小売商を必要とする「選択的販売政策」(selective distribution)をとる。

③専門品

商標や店舗に対する消費者の愛顧動機に即応できる販売窓口を設定する必要があり、その種類は問わないが店舗に対する愛顧動機（ストア・ロイヤルティ）を当該製造業者のブランド・ロイヤルティに連動させるという意味での選択販売政策や代理店政策をとる¹²⁾。

C. S. Duncan に始まるチャンネル類型選択論の流れはD. J. Duncan によって体系的に把握されるに至るのである。「すべての製造業者が直面する初期の主なる意思決定の1つは利用するチャンネル政策の決定であり、かかる政策には3つの主要な問題、①利用される販売機関

(outlet) のタイプあるいは種類、②、利用される販売機関の数、③、販売機関に提供したり、またそれから受けたりする協調 (cooperation) の問題が含まれる。」すなわち、(1)製造業者は最終消費者に直接販売政策で望むか、あるいは販売業務のすべて又は一部を販売業者に委ねるべきか、(2)もし販売業者が利用されるならば、如何なるタイプと種類の販売業者が選択されるべきか、(3)製造業者は一定地域において自己を代表する販売業者を何名選択すべきか、(4)如何なる方策により且つ如何なる程度までかかる販売業者との協調関係を維持すべきか、が主要な決定内容となる。

前記政策決定問題①の販売機関のタイプと種類については C. S. Duncan において、チャンネルの長短基準による類型化として取り上げられたことは前述した通りである。そこでは最終消費者への直接販売、小売業者への直接販売、卸売業者を通しての販売という3種類が考えられた。これに対して D. J. Duncan はむしろ前記政策決定問題②および③を中心にしてチャンネルの選択性 (selectivity) の問題をとらえ、それを次のように類型化する。すなわち、

- (1)開放的流通 (widespread or extensive distribution)
- (2)選択的流通 (selective selling or selective distribution)
- (3)専属的流通 (exclusive agency)

がこれである。D. J. Duncan はかかるチャンネル政策類型を定式化するとともに、チャンネル類型選択に影響を与える一般的要素と特殊の要素を分けて考察する。前者はすべての製品に適用できるという意味で「一般的」であり、特定チャンネルを通して得られる販売高、そこに包含される費用および利潤の3要素が上げられている。そして製造業者はこれらの要素の「最も有効な組合せ」を発見して、「適当な費用でかなりの利潤を得るのに十分な販売高を確保し、それを維持する為に最大の貢献をもつようなチャンネルを選択すること」を目的とすべきであると説く。後者は特定の製品あるいは特定の製造業者に関係するという意味で「特殊的」であり、かかる製造業者の目的を達成するためには、次のような特殊の要素の注意深い評価が必要であるとして、(1)当該製品市場の性質と範囲、(2)類似製品が利用している現存チャンネルの評価、(3)製造業者の財務状態、(4)チャンネルに提供する援助の種類と程度、(5)チャンネルに期待している協調の形態と大きさ、(6)経営者の好み、を上げている。

D. J. Duncan の理論フレームと C. S. Duncan のそれと同様に、製造業者の政策的視点に基礎をおくものであり大きく2つの部分から構成されていると言える。すなわち、1つはチャンネル選択に影響を与える諸要素であり、他は選択対象となるチャンネル類型の分類である。特に後者の取り扱いについて、C. S. Duncan と D. J. Duncan はその基盤を大きく異にしていると言える。C. S. Duncan は当時のマーケティング論における中心問題であった中間商人排除問題を反映して、チャンネルの継起的段階の長さを基準に類型化を試みた。これに対し D. J. Duncan は主に利用する販売業者の数と協調関係の程度という観点から、それもチャンネルの垂直的次元と水平的次元とを考慮しながら、「チャンネルの選択性」の類型化を行ったのである。しかし、チャ

ネル類型選択論におけるチャンネル問題は製造業者の政策視点に立ちながらも、チャンネルの管理や設計の問題を意識的に取り上げるのではなく、専ら与件として存在するチャンネル類型の有効な選択に関するものであった¹³⁾。

2-3 流通環境の変化に応じたチャンネル戦略－垂直マーケティング・システムの構築－

近年では、前述した3つのチャンネル政策が基本的に想定していたような伝統的チャンネルから、より長期的な取引関係をめざして組織化される垂直的マーケティング・システム（VMS）に移行している。ここでは、個別マーケティング主体（生産者）の流通管理操作の立場から、単なる伝統的「チャンネル選択政策」にとどまらず、組織理論、情報理論、システム・デザイン理論などの諸理論を応用した新しい「チャンネル管理」論が打ち出され、チャンネルは個別マーケティング主体の「管理可能な流通操作システム」ととらえられるのである。McCammon(1965)は次のように述べている。「伝統的チャンネル認識は、チャンネルをそれぞれに独立の市場の全体として統一を欠いた垂直的取引連環の構造としてとらえてきた。しかし、こうした伝統的チャンネル認識をもってしては、もはや今日のチャンネル事象や流通システムを説明することはできない。最近15カ年のアメリカ流通システムは、諸々の形態でのマーケティング垂直的統合を特徴としており、個別マーケティング主体による流通に対する中央管理システム（centrally coordinated system）の認識こそ伝統的チャンネル認識にとってかわるべきものである。」¹⁴⁾

伝統的チャンネルに対して、VMSは、専門的に管理され、中央でプログラム化されたネットワークにおいて、業務の経済性や最大の市場のインパクトを成就するために、事前の処理がなされる。これらのシステムは、個人主義的マーケティング・システムに対して有効な競争を行っている。それは、その規模、交渉力、および重複したサービスの除去によって相当な規模の経済性を獲得することになるからである¹⁵⁾。

メーカーのチャンネル政策において考慮すべきは、コストが安いのか、自らの意思がどれだけ反映されるか、長期的に有効性が持続するかにある。そして、これらを考慮し、チャンネルを構成するそれぞれの独立した経営主体（メーカー、卸業者、小売業者）の中で、チャンネル全体への支配的な地位に位置づけられるチャンネルキャプテン（主としてメーカー）が、市場での地位を確立していくためにチャンネルの垂直的統合を図ろうとするのである。

それは、以下の4つが主な理由である。

- ① メーカーが意図しない販売方法によって消費者が誤ったイメージもたないために、換言すれば、販売活動のあり方がブランドイメージを左右するため、販売員の十分な説明や、アフターサービスの実施し、最終消費者への販売活動を確実なものにするためである。
- ② 過剰在庫は安売りルートに流出する可能性が大きく、これが小売段階の乱売を招き、ブ

ランドイメージを低下させる。そのため中間在庫の透明化、あるいは意図せざる流通在庫の滞留への対処が必要となるためである。

③ 合理的な生産体制と商品企画には、最終販売と製品の企画開発および生産とが直結し連動しなければならない。

④ 売れ筋商品の優先的供給の確保、市場情報や製品情報の迅速な入手、販売ノウハウや専門的販売知識の獲得、共同広告、共同販促、経営指導や支援等の流通業者のメリットがある。垂直的マーケティング・システムは、3つのタイプに区別される。

(1) 法人的システム

その顕著な特徴として単一の所有権のもとに生産と流通の連続段階を結合している。

(2) 管理的システム

法人的システムとは反対に、協同所有を通してではなく、そのシステム内の当事者の一方の規模と勢力を通じて、生産と流通の連続段階の調整を図る。こうして有力なブランドをもつ製造業者は、強力な取引上の協力と支持を再販売業者から得ることができる。

(3) 契約的システム

個々の企業が単独で行うよりも、多くの経済性や販売インパクト、またはその一方を獲得するために、契約に基づいて彼らのプログラムを統合する生産および流通の異なった独立した企業から成り立っている。契約に基づく垂直的マーケティング・システムは、さらに3つの異なった類型に区別される。

①卸売業者主宰のボランタリゼーション

大規模なチェーン組織の競争に対抗して、卸売業者がサービスを提供する独立した小売業者を守ろうとする卸売業者の努力によって生まれたものである。卸売業者は、自分たちの名称や常套手段を標準化したり、小売業者がチェーン組織の侵略に対してグループとして対抗できるよう、仕入面での経済性を達成するために、独立した小売業者が卸売業者と協力するプログラムを開発している。

②小売業者たちによる共同

通常、それらは、法人チェーンに対して自分たちを守るために、小売業者のグループの努力によって生まれる。小売業者は、卸売過程と、できれば生産過程をも営む実体を組織する。その成員は、仕入に集中し、卸売活動からもたらされる利益が、愛顧還元という形で成員へ還元される。個々の小売業者はグループの成員として識別することに賛同し、共同広告を行うかもしれない。しかしながら、多くの場合、彼らはそうした行動をしないで、経済的な供給源として単に共同諸施設を利用するだけである。

③フランチャイズ組織

生産・流通過程のいくつかの連続段階がフランチャイザーとみなされるシステムの1つの実体との協定のもとに、連鎖している。そして、自動車産業に見られるような製造業

者主宰の小売フランチャイズ・システム、製造業者主宰の卸売フランチャイズ・システム（ソフトドリンク産業など）、サービス企業主宰の小売フランチャイズ・システム（自動車賃貸業、レストラン事業など）、3つのフランチャイズ活動の形態がある¹⁶⁾。

マーケティング・チャネルの設計をする企業は、物的な流れ、所有権の流れ、支払いの流れ、情報の流れ、プロモーションの流れと関係しているが、マーケティング・チャネルは常に連続的变化の中にある。ここでは深く触れないが、発生しつつあるマーケティング機会を共同で開発するために、2社または3社以上の企業が提携を行うという水平的マーケティング・システムもある。VMS、水平的マーケティング・システムは、売上を創出したり、費用を生む異なった可能性をもっている。選択されたチャネルは、安易に変更されることはなく、企業への影響も著しく大きいのである。

3. マーケティング・チャネルとロジスティクスの接点

3-1 マーケティング・チャネル政策とロジスティクスの経緯

A. W. Shaw は、その論文（“市場流通上の若干の問題” 1912）において経営活動を生産活動、流通活動および助成活動に区分し、さらに流通活動の構成要素としては、需要創造活動と物的供給活動の2活動をあげている。流通の方法では、“物流”は注意すべき問題であるとしている。つまり企業経営上、物流が重要であるとしたのである。

次いでF. E. Clark は、その著書「マーケティング原理」(1922)において、マーケティングの機能を、交換機能、物的供給機能、補助または助成機能の3つに区分し、物流機能の重要性を主張している。Clark は、物流の機能は輸送と保管で、輸送は場所的効用の創造であるとしている。両者とも物流を流通活動の構成要素の1つとして捉えたため、以来マーケティング関係者は、おおむね物流を流通段階に限定し、販売物流を物的流通（Physical Distribution）として定義づけることになる¹⁷⁾。

企業がターゲットとする市場（消費者）にモノをどのように供給し、しかも効果的におこなうため「モノの流れ」を決定するのが、マーケティング・チャネル政策であるならば、それを遂行するのが物的流通であるはずである。しかし、1950年代までは、物的流通は重要視されていなかったのである。マーケティング生成期の生産者が、商品を商人に販売するのではなくて、「商人を通して」販売し、生産者による商人の個別的支配とその販売手段化が生産者の意図通りに遂行するためのチャネル政策に大きな関心を示したのは確かである。なぜなら、1930年代の経済の停滞による需要の悪化が、その関心を生産からマーケティングへと移したからである。そして、生産とマーケティング重要視され、実際これによって利益は確保された。そのなかで物的流通は、顧客の要求に対して最小のコストで完成品を顧客に届けるよう管理することであ

り、輸送・保管活動が中心のマーケティング・生産活動の付随的活動にすぎなかった。また、輸送・保管活動はそれぞれの活動が個別に管理していたこともあり、拡大する需要の影に隠れたこの活動の非効率性、必要悪として捉えられていたのである。この段階でのマーケティング・チャンネル政策と物的流通のスタンスは大きくかけ離れているといえる。

その後、経営環境の変化により物的流通の重要性が認識され、調達・生産・販売というよりより広域の活動を対象とするロジスティクスへと発展する。経営環境の変化は、主に次の3つがあげられる。①消費の多様化が市場での主導権が生産者から消費者への移行をもたらしたこと、②情報技術の進展がビジネスのスピードの加速や市場の範囲を拡大したこと、③情報化が国境を越える商品展開・原材料調達・業務のアウトソーシング等を可能にし、企業は地球全体を視野にいれたグローバルな経営を進めるようになったこと、である。

ロジスティクスの発展プロセスは、前述の物的流通をベースに調達および生産へと発展し、さらに仕入れ先や顧客へ領域が広がっていった。1970年代では、原材料の調達と物流をビジネスロジスティクスの範囲とし、生産分野では生産計画や工場立地をロジスティクスの対象範囲としているが、1980年代には、生産管理、生産分野および生産立地の選定という生産関連事項もロジスティクスの範囲としてみなされるようになった。1990年代にはいると、生産分野のうち戦略を除き、生産業務、生産管理および生産政策もロジスティクスの領域とした。こうしたなか、「モノの流れ」の管理を研究する団体も1963年には、NCPDM (National Council of Physical Distribution Management：全米物流管理協議会)が発足し、1985年にCLM (Council of Logistics Management：ロジスティクス管理協議会)に名称が変更される。さらに2005年、サプライ・チェーン(SCM)の研究団体として、CSCMP (Council of Supply Chain Management Professionals)へと移り変わっていく。同時に、「モノの流れ」の定義も変化している。

一方で、マーケティングの世界においても、AMA (American Marketing Association：アメリカマーケティング協会)が存在し、「モノの流れ」の管理同様にマーケティング定義も時代に即して変化している。(表1)

—表1 マーケティング・「モノの流れ」管理の各定義の変遷—

	マーケティングの定義	「モノの流れ」管理に関する定義
1935年	マーケティングとは、生産から消費に至る財とサービスの流れに関連する事業活動を含むものである。 (AMA)	
1960年	マーケティングとは、生産者から消費者または使用者に至るまでの商品およびサービスの流れを方向づける企業活動の遂行である。(AMA)	

1963年		<p>物的流通 (Physical Distribution) とは、原材料、仕掛品、完成品の効率的流れを産出地点から消費地点まで計画、実行、統制するための2つあるいはそれ以上の活動を統合することである。</p> <p>(NCPDM)</p>
1985年	<p>マーケティングとは、個人と組織の目標を達成する交換を創造する為、アイデア、財、サービスの概念形成、価格、プロモーション、流通を計画・実行する過程である。</p> <p>(AMA)</p>	<p>ロジスティクスとは、顧客の必要要件に対応するためモノ、サービスおよびそれに関連する情報を産出地点から消費地点までフローと保管を効率よく最大の費用効果において計画、実行、統制をするプロセスである。(CLM)</p>
2004年	<p>マーケティングとは、顧客に対する価値を創造、コミュニケーションし、それを届けるための、また、組織およびそのステークホルダーの両者が利益を得るという視点で顧客との関係性をマネジメントするための、組織の機能および一連のプロセスである。</p> <p>(AMA)</p>	
2005年		<p>SCM とは、調達/購買、付加価値業務、そしてロジスティクス管理に伴う、全ての活動の計画とマネジメントを網羅する。重要なのはサプライヤー、仲介業者、サードパーティ・サービスプロバイダー、そして顧客などチャネルパートナーとの調整とコラボレーション (協働) を含んでいることであり、その本質は企業を横断して需要と供給のマネジメントを統合することにある。</p> <p>(CSCMP)</p>

3-2 考察

以上のようなマーケティング活動とロジスティクスの歴史的変遷プロセスを鑑みると、以下のような考察がされうる。

1935年、1960年のマーケティングの定義では、マーケティング＝流通であり、モノを市場に供給するという点でマーケティング・チャネルの選択は重要な事柄であった。そこでの対象は、操作可能となる商人を使って完成されたモノ、つまり製品をどのように市場に供給するかという過程なのである。しかし、商人を系列化による弊害が生じ、伝統的チャネル認識の限界が訪れる。

商人の系列化による弊害とは、以下の事柄である。まず、商人の「取揃え販売力」、「顧客吸引力」という活動能力を低下させ、個別マーケティング主体である企業にとって魅力のない無能力な商人を生みだしてしまうのである。つぎに、企業と商人の関係がそれ個別のものであるとしても、その本来の目的が個別企業間の市場獲得競争における差別的有利性を確保することにある限り、企業は、商人を自らの販売手段として他の競争相手から「隔離」という特殊の競争に直面し、その競争が強化されればされるほど、商人側の行動自由度は相対的に強化される。その結果、企業の意図に反して、商人の企業に対する対抗力を増大させることになるのである。また、商人も独立した企業であり、それは商人系列化がねらう市場危険、流通費用の商人への転嫁が前提である。企業は商人系列化を通して自己商品を商人に排他的に購買させるだけではなく、その商品の再販売活動も操作しようとしても、組織上の断絶によって商人操作の権限はおよばないのである。こうした矛盾から生じた弊害に対して、1960年前後から「組織論」「システム論」の要素を加えたチャネル論が展開されていく¹⁸⁾。

一方で、マーケティング・チャネル政策とリンクすべき活動であった物的流通（販売物流）に対しては、無関心な状況が永く続くが、1960年代になると、実際にモノの流れを構築・管理する活動である物的流通へ関心が向けられはじめる。この物的流通の構築・管理においては、当初から「システム論」の要素が含まれていた。それは、諸種の要素活動の集合であり、これらを統合して1つの統一体を作り上げることが効率化のために必要なことではないかと、発展当初からの予測されていた。1956年の航空輸送の経済性に関する研究から「トータル・コスト・アプローチ」¹⁹⁾という考え方が、後の物的流通システムへの統合化を促す契機となったのである。パワーソックス(1974)²⁰⁾は、「システム概念は研究の取り組みの方向を示してくれるし、トータル・コスト分析はシステムの諸代替案を比較評価する方法を与えてくれる」と述べている。問題解決のためのシステムズ・アプローチは、ロジスティクス分析において急速に定着していくのである。こうしたことから、ロジスティクスの活動は生産・調達という領域まで拡大していく。その後も、環境の変化に沿って、その対象となる活動範囲は徐々に拡大していくものの、一貫して活動プロセスを統合することには変わりはない。しかしながら、活動プロセスの統合について、実際の企業活動では効果のあらわれやすい生産・調達に結びつけることはできても、その後のフローに活かしきれない例が存在している。それは、ロジスティクス＝生産管理としての捉え方によるもので、マーケティングとの関連性を見落としているからである。

マーケティング・チャネル政策、ロジスティクスも同時期に、「管理」という点で「システム

論」へのアプローチがなされている。マーケティング・チャネル政策においては、商人の系列化に対する管理であり、ロジスティクスにおいては活動プロセスのフロー全体の管理である。マーケティング・チャネル政策での商人の系列化の管理では、垂直的マーケティング・システム（VMS）の展開が重要であり、VMSの典型的な事例としてアメリカ自動車産業があげられている。

一方で、ロジスティクスあるいはSCMの事例として、トヨタシステムがあげられる。トヨタシステムがロジスティクスの分野でとりあげられるのは次の理由からである。部品を供給するサプライヤーとの協調的で、長期的取引のもとで成長してきたトヨタは、ある意味サプライヤーを操作的に系列化することで、需要の変化に柔軟な対応の実現を試み、工場内における製品の連続的な流れを確保するという点にあった。そこで、必要な品物を、必要なときに、必要な量だけ生産するというJIT生産がおこなわれたのである。さらに、流通が完全に生産システムの一部に組み込まれ、顧客に高度なサービスを提供し、メーカーに高度な真のフィードバックを行ったのである。製品とマーケティングや流通のコストに、需要に合った生産（ディスカウントや投売り販売が少ないことを意味する）、優れた製造スケジュールといった点を考えると、このようなシステムは低い実質コストで高いレベルのサービスを提供するというわけである。これは、ロジスティクスの「7Rの原則」、「適切な商品 (Right Commodity) を、適切な品質 (Right Quality) で、適切な量 (Right Quantity) を、適切な時期 (Right Time) に、適切な場所 (Right Place) へ、適切な印象 (Right Impression) のもとに、適切な価格 (Right Price) で客へ届ける²¹⁾」ことを実現するのである。

しかし、トヨタも自動車産業の先駆者であるアメリカ企業を参考にしていることは当然であり、VMSの構築に沿った3つのシステム、法的システム、管理的システム、契約的システムがトヨタシステムに活かされていることは明白である。アメリカ自動車産業とトヨタの違いは大量生産か多品種少量生産かの違いでしかない。そう考えるとマーケティング・チャネル政策としてのVMSとロジスティクスの接点を見出すことができる。それは、両者ともモノの流れの活動プロセスを統合することを目的とし、そうした活動にかかわる自社以外の企業を自社の戦略に操作的に巻き込むということに共通点がある。両者の違いはプロセスの長短である。

このような接点がありながら、両者は別々に展開されていく。それは1985年の各定義から推察される。マーケティングの定義では、製品、価格、販売促進、経路のいわゆる4Pの計画と実行という個別企業のマーケティングにおいて、「モノの流れ」の過程より「モノ」自体へ関心が深まりミクロな考え方が中心となる。一方、CLMの定義は、顧客要求に適合、移動と保管、効率化の重視、情報管理をNCPDM定義との変更点とし、調達から販売まで総合的に捉えるものとなった。このことは、マーケティングとロジスティクスの役割が明確に分離したことをあらわす。

しかし、最近では、企業活動の全体最適化という観点から、調達・生産・販売という各部門、

あるいは関連する企業との領域を越えた活動がおこなわれている。それは、2004年のマーケティング定義からも推測される。2005年のCSCMPの定義からは、活動領域の拡大が示され、マーケティング・チャンネルが個別企業を主体として展開されてきたのに対し、企業を横断した需要と供給のマネジメントを統合するということから、流通機構への展開も考えられる。こうした領域を越えた活動を円滑に遂行するために、ロジスティクスは重要な役割を担うことになる。

4. まとめ

ここまで、マーケティング・チャンネル政策の概要とマーケティング及びロジスティクスの歴史の変遷から、マーケティング・チャンネル政策とロジスティクスの共通性をみることができた。両者は、消費の多様化、情報化、グローバル化等の企業が直面してきた環境の変化に影響されながら、それぞれに理論が展開されてきたが、互いの共通目的はプロセスの長短の違いこそあれ「モノの流れ」における活動過程を統合することにあつた。それは企業自身の競争的有利性を導くためであり、「モノ」あるいは「モノの流れ」に対する操作的観点に由来する。こうした政策、戦略をうまく運ぶためには、管理という問題に直面する。本稿での詳細な説明ははぶいたが、マーケティング・チャンネル政策においても、ロジスティクスにおいても関連する外部の組織との関係の管理における困難性——交渉、協調、対立、パワー、役割、コミュニケーション——が認識されている。チャンネルおよびロジスティクスの構築において、こうした困難性の解決にむけて「組織論」「システム論」へのアプローチがなされてきたのである。

ロジスティクスを中心とする活動のSCMは、最近では閉塞感が漂っているという。実際の活動では在庫削減に追われるのみで、事業計画を見通してギャップを解消するという本来の役割を果たせないことが原因である²²⁾。これは、ロジスティクスに求めるものが、在庫を減らしてコストを削減するという効率性が中心であり、売上に貢献するための有効性についての関心度が低いことにあることを示している。本稿において、ロジスティクスがマーケティングを起源とし、そこからマーケティング・チャンネル政策との関わりを明らかにしようと試みたのは、売上に貢献すること、つまり、顧客ニーズへの対応の必要性から、ロジスティクスのマーケティング側面を改めて認識することにある。先の閉塞感を打ち破る第一歩は、この認識から始まるのである。

<注>

- 1) 中田信哉『ロジスティクス入門』（日本経済新聞社、2004）P.76。
- 2) Michael H. Halbert, *The Meaning and Sources Of marketing Theory*, 1965, P.10。
- 3) フィリップ・コトラー『マーケティング・マネジメント』（東海大学出版会、1979）pp.6-11。
- 4) F. E. Clark と C. P. Clark は「Principles of marketing」(1942)で、収集(concentration)、等化(equalization)、分散(dispersion)の各機能がマーケティング・プロセスを形成し、チャンネル(Channel of distribution)

を「財貨所有権移転の順路である」とした。R. F. Breyer は、接触・交渉機能を重視してマーケティングの動態をより深く分析し、社会的装置としての「マーケティング・マシナリー」においてチャネルを認識にした。Vaile, Grether, Cox は、マーケティングが継続的なプロセスであることを示すために、「機能」概念よりも「フロー」概念を意識的に用い、マーケティング・プロセスを収集 (collecting)、分類 (sorting)、分散 (dispersing) の過程として認識してチャネルがこのような過程を通して1つ以上のマーケティング・フローが動く諸機関の組合せと配列であると定義した。更にこのような考え方は財の取り合わせ (assortments) の分解と形成という視点で把える W. Alderson に継承され、分類取り揃え過程 (sorting process) の分析が展開される。

- 5) John A. Howard, "Marketing Management", Analysis and planning, 1957, pp.6-7.
- 6) 荒川祐吉「チャネル概念とチャネル行動」国民経済雑誌、112 巻 5 号、1965、p.74。
- 7) 風呂勉『マーケティング/チャネル行動論』（千倉書房、1968）pp.25-26。
- 8) 風呂前掲書、pp.5-6。
- 9) 風呂前掲書、p.198。
- 10) 米谷雅之、「アメリカにおけるチャネル論の発展過程とその検討」山口経済学雑誌、第 22 巻 3・4 号、1973、pp.77-78。
- 11) 米谷前掲論文、p.78。
- 12) 風呂前掲書、p.199。
- 13) 米谷前掲論文、pp.79-82。
- 14) Bert C. McCammon, "The Emergence and Growth of Contractually Integrated Channels in the American Economy", in P. D. Bennett(ed.), Marketing and Economic Development, 1965, American Marketing Association, p.496.
- 15) フィリップ・コトラー『続 マーケティング・マネジメント』（東海大学出版会、1980）pp.54-55
- 16) フィリップ前掲書、p55-58.
- 17) 唐澤豊『現代ロジスティクス概論』（N T T 出版、2000）pp.92-93.
- 18) 風呂前掲書、pp.145 -148.
- 19) Lewis, Howard T, James W. Culliton and Jack O. Steel, "The Role of Air Freight in Physical Distribution" Boston Division of Researd, Graduate School of Business Administration, Harvara University, 1956.
- 20) Donald J. Bowersox, "Logistical Management, A Systems Integration of Physical Distribution Management, Material Management, and Logistical Coordination" Macmillan Publishing Co,Inc,1974.
- 21) D. J. パワーソックス、D. J. クロス、M. B. クーパー『サプライチェーン・ロジスティクス』（朝倉書店、2004年）P.16。
- 22) 「経営戦略とオペレーションを統合せよ」（『ロジスティクス・ビジネス』、第7巻10号、2009）P.5。

主指導教員（永山庸男教授）、副指導教員（斎藤忠雄教授・菅原陽心教授）