

変貌を遂げつつある物流概念とその戦略的経営課題

大神 賢一郎

Development of Logistics Concept and the Subject of Strategic Management

Kenichiro Ohgami

本論の目的は、物流の価値創造的側面を積極的に評価し、物流機能が競争優位確立のための主要なファクターとなりうることを検証することである。従来研究においては、物流機能のコストセンターからプロフィットセンターへの転換の必要性は論じられていたものの、その理論的裏付けを体系化したものはなかった。本論ではコンビニエンスストアをひとつの事例にこれを検証している。

The purpose of this paper is to consider that logistics function can be main factor for establishment of competitive advantage. It is accomplished when we accept the view point that logistics create value. Most studies have discussed the necessity that logistics function has to be replaced as "Profit Center" from "Cost Center". But they have not demonstrated the reasons.

Logistics, Logistics Management

はじめに

私たちは、ある財についてそれが生産地点(例えば工場)にとどまる限りにおいては、何ら実質的な価値を持たないことを経験的に知っている。つまりそれらは消費地点、すなわち消費者の手元にあってはじめてその価値が生まれるのである。山奥で湧き出た清水は、それが山奥でただ流れ出ているだけでは、少なくとも経済的には何ら価値を持たない。それがボトルに詰められ、消費地に運ばれることで経済的価値が与えられるのである。

そのような意味からすれば「物流」という行為は、私たちの経済活動あるいは経営活動の中にあって、非常に根源的な行為と言ってもいいはずである。にもかかわらず、「物流」は経営活動の中で、今日までそれほど重要視もされず、また他の経営諸機能と較べ、その位置づけも極めて

曖昧なまま残されてきた。これは今日物流を取り巻く環境が大きく変化しつつあるなかで、企業における物流機能の本質的理解が不足していることに起因する。例えば、近年急速に進化した少量・多品種・多頻度化は物流機能の重要性を増大させた。そしてこのことは、企業の中における物流機能の役割や位置づけにも本来は影響を与えているはずである。また同時に、高度に発達した情報化社会の到来は物流ばかりではなく、商流にも大きな影響を与え、流通構造そのものをも変えようとしている。その中で当然物流機能の相対的な位置づけにも変化が生じていても不思議はない。今日物流機能の持つ重要性は20年、30年前と比較して明らかに変化しているのである。こうした変化に対処し切れていない状況こそが、今日の企業の物流に対する極めて曖昧な態度を生んでいるといってもいいだろう。しかし、十年一日のごとく昔と変わら

ぬ体制を敷いていたのでは変化の激しい現代の経営環境に対処することは難しい。そういう意味で、現代の経営環境において企業が「物流」をどのように位置づけ、いかに活用していくべきなのかについて考えることは、きわめて有意義なことと思われる。

本論はこうした状況を踏まえ、「変貌を遂げつつある物流概念とその戦略的経営課題」と題し、物流機能の持つ役割の変遷とそれに伴う物流機能のあるべき姿について考察を行うことを主旨としている。

・ 今日における物流機能の位置づけとその定義

1. 物流概念の生成過程

従来、物流がどのように位置づけられてきたかということについての検討から始めることにしよう。今日私たちが用いている意味での物流という概念が登場するのが、20世紀初頭の米国においてである。19世紀後半より急速に普及した鉄道は、人間ばかりではなく、当然のことながら物資の交流をも促進し、広域にわたる商業活動が生まれる要因ともなった。⁽¹⁾

商業活動が活発化するにつれ、それを効率よく運営するためにマーケティングという概念が登場することになる。また、ものを売り歩く人という意味で、セールスマンという言葉が誕生したのもこのころだといわれている。ここに商物分離の萌芽をみることができるのである。そして商物が分離することで物流という機能の性格をより鮮明にすることが可能になった。これを物流概念の誕生といえることができるであろう。

具体的には、マーケティング（流通活動）を大きく商流（所有権等の移転）と物流（物的供給）とに分け、はじめて物流の概念を提示したのが、1912年 A. W. Shaw の論文⁽²⁾ においてである。したがって物流概念の歴史は意外と短く、

一世紀にも満たないということになる。もっともこれは米国でのことであり、我が国に限ればその歴史はさらに浅くなり、物流概念の萌芽は概ね1960年頃まで待たなければならない。当時の日本は高度成長期を迎え、大量生産大量消費の時代でもあった。つまりつくれば売れた時代でもあり、物流といえばただ作ったものを運べばよい、という風潮であった。したがって企業経営の場においても物流機能を意識する機会も必要もほとんどなかったと言っていいだろう。もっとも我が国は旧日本軍の時代より“輜重兵は兵士にあらず”の風潮を持ち、戦時中から物流とかロジスティクス(兵站)とかについて余り関心を持っていなかったことが知られている。⁽³⁾

こうした歴史的背景と、当時の高度成長という時代背景もあって、物流に関心が寄せられることもほとんどなく、むしろ意図的に隅に押しやられていた存在だったと言ってもいいだろう。

しかし、オイルショックを契機とする合理化意欲の高まりから、日陰の身が一躍脚光を浴びることになる。早大の西沢教授が「物流は第三の利潤源」と唱えたのもそれに先立つ1970年のことである。⁽⁴⁾ いずれにせよこの頃までは、一部の専門家を除き、物流に関心を払う者もいなければ、物流という言葉すら知られていなかった。ところが「物流がコスト削減の宝の山である」との認識が広まるにつれ、物流に対する企業の関心は次第に高くなっていった。こうして我が国企業にも物流の重要性が認知されることとなる。ただし、その出発点はあくまでもコスト削減であり、それが今なお、物流機能（部門）がコストセンターとして位置づけられている背景ともなっているのである。

2. 物流概念の位置づけ

現在のところ我が国においては、物流もしくはロジスティクスの定義についての統一の見解はない。日本物流学会で検討が始まったと言わ

れているが、結論はまだ出ていないようである。もちろん林周二氏(元東大教授)⁵⁾ や阿保栄司氏(元早大教授)⁶⁾ といった先駆的研究者が独自の見解を公表してはいるが、いずれも様々な定義を統一するには至っていないのが現状である。

そもそも物流という概念は、どのような背景から生まれてきたのであろうか。そしてまた過去から現在に至るまでどのような位置づけがなされてきたのであろうか。これらのことを明らかにすることは、物流あるいはロジスティクスの本質的理解を深める上で、決して無意味なことではないように思われる。

物流という概念が最初に誕生した米国では、物流(ロジスティクス)をマーケティングと一体に扱うことが一般的である。⁷⁾ これは、物流という概念がマーケティングという概念とほぼ時を同じくして誕生し、そしてそこから派生する形で発展してきたことによるものである。したがって本節においても、マーケティングの視点を中心に、物流を俯瞰することにしてみたい。そこで代表的マーケティング学者の見解をベースに流通あるいはマーケティングの中で物流がどのように位置づけられるのかを改めて考えてみることにしよう。

A. W. Shaw の見解

A.W.Shaw が 1920 年に発表した論文『市場流通に関する諸問題』⁸⁾ は、マーケティングをそして物流を最初に論じた論文としても有名である。同論文は、1912 年、ハーバード大学の当時の商学部長 E.F. ゲイの勧めによって執筆され、Quarterly Journal of Economics に掲載された。そして 1915 年、第一章「企業活動の性質と関連性」を加筆し、同名の書籍として出版されるに至ったものである。⁹⁾ Shaw がマーケティング研究の元祖といわれるのもまさに同書によるものであり、したがってここでもまた、同書に沿って

彼のマーケティングの体系とそこにおける物流の位置づけについて見てみたい。Shaw の体系においては、まず企業の経営活動は、生産活動、流通活動、促進活動の大きく 3 つに分類される。そしてこの中で流通活動はさらに、1) 需要創造活動と、2) 物的供給活動とに分類されている。そして両者の関係を「企業経営機構の全般にわたって相互依存および均衡の 2 つの原則に継続性があることを如実に示している。……これらの活動のうちのどれか 1 つを必要以上に重要視する場合には、効率的な流通をもたらす諸力のつり合いを必ず壊すことにつながる。」¹⁰⁾ と位置づけた。すなわち需要創造活動も物的供給活動(物流)も並列に位置づけ、どちらか一方に偏重することがないように警告を発しているのである。しかしながら、彼のこの論文において、物的供給(物的流通)に言及しているのはこの全体の体系を示す中における、「相互依存の基本原則」についてのくだりだけであり、著述の大部分が需要創造活動に割かれているのも事実である。需要創造活動と物的供給活動を並列に置いてはみたものの、彼自身の関心はもっぱら需要創造活動の方であったと考えて差し支えないであろう。Shaw 自身『An Approach to Business Problems』(1916)において、「流通担当者はなおそのうえ喚起された需要を充足するための機構を整備するという仕事をしなければならぬけれども、その需要を喚起することこそ販売の本質的な要素である。」¹¹⁾ と言い、森下二次也氏によれば、「彼が実物供給機能(物的供給のこと)の重要性を強調するのは、それが、喚起された需要を無駄にしまわぬようにするために必要なものだからにすぎないのである。」¹¹⁾ と解釈されるのである。いずれにしてもマーケティング(流通活動)を需要創造活動
商流と物的供給活動 物流とに二分する Shaw の体系は後の研究者にも引き継がれ、企業の中

における物流の位置づけを規定する上でも大きな影響を及ぼした。

F. E. Clark の見解

Clark の著書『Principle of Marketing』⁽¹²⁾ は、後のマーケティング学者コンバースによって「初期のマーケティング論に関する最高の著作の一つ」として賞賛されている。⁽¹³⁾ 「Principle of Marketing」は、1922年最初に出版された当初は“物流”に相当する言葉として“物的供給 (Physical Supply)”という表現が用いられていた。そして20年後の1942年第三版でこの表現が物的流通 (Physical Distribution) すなわち物流という表現に改められている。これは物的供給よりも物的流通という表現の方が一般的になってきた、という当時の情勢を反映したものであって、その意味内容に大きな変化が生じたからではないと考えて差し支えない。いずれにせよ、Clark は物的流通 (供給) を一つの章として取り上げ、その重要性を認めている。こうした Clark の認識は当然のことながら彼のマーケティング機能分類にも表れている。(図表 - 1) この分類に従えば、マーケティングは大きく3つの機能に分けられることになるが、3番目の機能は“補助的”という名の示すとおり、必ずしも、交換機能や物的供給機能と同列に並べて論じるべきではないかもしれない。Clark も同書の第一章の導入部冒頭において、「マーケティングとは、財の所有権の移転を行う努力とその物的流通に関心を払う努力とからなる。」⁽¹⁴⁾ と自らも認めているように、マーケティングの基本的な機能は、財の所有権の移転などの交換機能と、物的な流通に関わる物的供給機能との2つに大別した。その意味でマーケティング (流通活動) を、今日的表現を借りるとするならば、商流と物流に分けるという点において、Clark も Shaw の影響を少なからず受けていたことが推察される。しかしながら、Clark もまた「所有権の移転に関

する諸機能は、マーケティングにおいて、支配的に重要である。」として、物的供給機能に対する交換機能の優位性を主張しているのである。⁽¹⁵⁾

P. D. Converse の見解

「物流とは、生産地から消費者に至る財またはサービスを物理的に移動する過程を言う。」と定義したコンバースはさらに、「物流はマーケティングのもう半分」であるとして物流の重要性を説いた。⁽¹⁶⁾ もう半分とは言うまでもなく、商流のことであり、流通を「商流」と「物流」に大きく2分していたことが分かる。

コトラーの見解

マーケティング学者のコトラーはその代表的著作『マーケティング原理』⁽¹⁷⁾ のなかで次のように述べている。「顧客をひきつけかつ満足させることは、売り手の物的流通能力にも左右されるのである。……物的流通はもちろん、需要創造過程における有効な手段でもある。」さらに、『マーケティング・マネジメント』の中では、「物的流通またはロジスティクスは従来、補助的な活動とみなされていたが、最近では顧客へのサービスを改善し、競争企業に差をつけ、原価低減に役立つ多くの可能性を提供するものとして見直されている。」⁽¹⁸⁾ と述べ、物流の持つ能動的側面を積極的に評価したという点では、従来のマーケティング学説から一歩踏み出した見解といえるだろう。

3. 物流機能の位置づけ

これら隣接領域であるマーケティングの視点からの考察に共通して言えることは、流通若しくはマーケティングを「商流」と「物流」とに2分し、特に物流機能の重要性を主張しつつも、前者 (商流) に需要創造機能を、そして後者 (物流) に需要充足機能を割り当てようとしていることである。つまり物流は需要が発生した後の後工程処理として位置づけられているのである。前節でも検討してきたように実際の企業運営上

においてももちろんのこと、学問研究の観点からも物流機能はその重要性は認められつつも、位置付けは常に「従」であり、需要を創造するなどの前向きな役割は評価されていなかったと言わざるをえないであろう。

・物流機能を取り巻く経営環境の変化

1. 物流を取り巻く環境変化に関する考察

(1) 消費者ニーズの多様化に伴う物流サービス水準の高度化

まず最初に現れた変化が消費者ニーズの多様化に伴う、物流サービス水準の高度化である。“モノ余り”と“脱大衆”は消費の個性化を誘発し、商品の多アイテム化を促進する結果となった。ピーク時には3年間で30%以上もアイテム数が増加し、流通業者は対応に追われることになった。

爆発的にアイテム数が増加する一方で保管スペースには限界があるため、アイテムあたりの流通単位は必然的に小口化せざるをえなくなっていた。これにバブル期は地価の上昇が加わり、川下での在庫保有はコスト的にも負担が大きくなっていった。小売業者は店舗での在庫縮小に動き、それを多頻度の配送でカバーすることを問屋に求めたのである。こうした一連の動きに拍車をかけるように消費者の鮮度志向も強まり、結果として小売店舗への多頻度配送が常態化することとなったのである。

こうした少量・多品種・多頻度化は物流機能の負担を明らかに増大させた。こうした動きはコスト増大の要因として作用することで企業の経営課題として重要性をアップさせたばかりでなく、高度に複雑化した物流ニーズは、それを満たすことのできる企業とそうでない企業を選別する働きをも持つことになった。その結果営業政策上、こうしたサービス要素（配送の多頻度化、リードタイムの短縮化、あるいは欠品率

の低さ）が競争優位を確立する際の重要な要素としてクローズアップされることになった。

(2) 市場・技術・製品の成熟化

市場の成熟化ということ为例に考えてみよう。市場の成熟化は、既存の商品やサービスではもはや差別化ができないことを意味し、そこでは新たな差別化要素が求められるようになる。例えば従来であれば、製品自体の仕様や性能そしてデザインなどが差別化要素となっていた。しかし成熟市場においては、もはやそれだけでは競合との差別化は困難となり、例えば付帯サービスの優劣などが差別化要素として登場ようになってくるのである。こうした市場の成熟化を背景に、新たな差別化要素として近年急速に脚光を集めるようになったのが物流サービス水準ということができる。

科学技術の進歩と製品の差別化という観点から考えても同様のことがいえる。科学技術の進歩は明らかに製品自体の差別化を非常に困難なものにした。特に技術的にも飽和状態に達し、今後技術革新による新製品が期待できないような成熟分野についてはその傾向が強い。なぜなら技術が発展途上にあるような場合は、その技術力の差がそのまま製品の性能の差となって現れてくるため差別化は容易である。しかし技術的に成熟している分野では逆に技術力にも差が出にくく、そのため製品自体での差別化が難しくなってしまうのである。そうした製品分野では必然的に物流サービスなどの付帯サービスで差別化を図ろうとする傾向がある。つまり、景気の牽引力となるような新たな技術や産業の出現を見ないまま、既存の産業がすべて成熟化へと向かいつつある現在、競争優位確立のための差別化要素として物流サービスに対するニーズがますます高度化、複雑化していくことは容易に想像されるのである。

(3) 価格破壊と流通効率化ニーズの高まり

バブル崩壊以降、度重なる円高や消費者の価格意識の高まりなどから「価格破壊」と呼ばれる商品の価格下落傾向が続いていることは周知の通りである。

こうした全般的な価格下落傾向は当然のことながら企業の物流機能のあり方にも大きな影響を与える。単純に考えれば、販売価格が半分に become ということは物流コストを含めあらゆるコストも半分にしなければならないということである。これほどのコスト削減は当然単独では実現不可能であり、水平もしくは垂直統合によるスケールメリットの追求が行われなければならない。その意味では、こうした物流コスト削減のニーズは極めて戦略的な意味を持つ。すなわち従来の合理化努力のように現場を中心とした自社単独の取り組みではなく、川上から川下にいたるまで広く流通チャネル全般を対象とした同盟関係にまで発展するなど、流通構造そのものを根底から改革する可能性を持っているからである。

(4) 高度情報化社会の到来によるコミュニケーション手段の多様化

今日にいたりインターネットに代表されるようなオープンなネットワーク環境が提供されるようになってくると、その使い方や用途も以前では想像もできなかったようなことが現実のものとなるのが考えられる。情報技術の急速な進歩によるこのようなネットワーク環境のもとでは、従来人間が移動して行っていた活動をバーチャル（仮想的）に実現することも不可能ではない。ビジネスの在り方が大きく変わると言われるのもこのあたりに理由がある。⁽²²⁾ つまり企業内だけではなく、企業間においてもコミュニケーションの方法が大きく変わるのである。なかでも大きな影響を受けるのは、従来人間対人間のコミュニケーションを重視していた業務領域である。なぜなら、たとえ企業間であっ

ても受発注や請求書等の単なるデータのやりとりは従来からも行われてきたし、コンピューターにも馴染みやすかったからである。つまり対人関係を重視する、例えば営業活動のような、業務だけがネットワーク化の流れのなかで取り残されてきたわけである。「直接顔を見なければ」とか「じかに話をしながらでない」といった言い訳はもはや通用しなくなるであろう。最後の聖域として残されてきた営業活動もすべてネットワーク上で事足りてしまう可能性もあるからである。

従来よりこうした人的能力に依存する部分の多い業務こそ、付加価値の高い仕事であるとする風潮が強かった。営業に代表される商流活動がまさにそれであり、長らく企業のライン部門の中心に位置してきた。しかし高度に発達した情報ネットワーク社会のもとでは、商流活動は以前ほど重要な意味は持たなくなるであろう。

商流活動の大半がコンピューターに置き換えられ、人間が関わる場面は極端に少なくなることもありうるのだ。その意味では従来業務の中心として位置づけられてきた商流活動の相対的重要性は低くならざるを得ないであろう。そして反対に最終的に残された物流機能の優劣が市場支配の勝敗を決する要因となることも十分に考えられるのである。

(5) まとめ

いずれにせよ、物流を取り巻く環境は以前とは大きく変化し、それに伴い、企業の経営活動における物流機能の役割や位置づけも必然的に変化しつつあることは間違いないであろう。そしてその変化のベクトルは本節でも見てきたように物流機能の重要性が相対的に増大する方向に向かっているものと思われる。そこでは物流機能は重要な差別化要素として機能し、また需要創造過程における有効な手段としても機能しているものと考えられることができる。したがって

物流機能は従来のようにコストセンターとしてのみ位置づけられるのではなく、プロフィットセンターとしても位置づけることが必要になってきているのだということができるのである。

・ 価値創造的であることを 求められる物流概念

1 . 顧客価値を構成する物流価値という概念

一般に私たちが“物流”という言葉からイメージすることは、荷物を積み卸したり、それを配送したりといった単なる“モノの移動”であることが多い。そしてそれは、生産や仕入れ、そして営業といった主要な経営機能とは異なり、あくまでもこれらに付随して発生する“付帯的機能”として位置づけられてきたと言っていだろう。当然そこでは、企業としての“価値”が創造されているとは考えられてはこなかった。否むしろ価値を創造するどころか、せつかく創造した価値を浪費する機能として見なされてきたのである。

ここに提示する“物流価値”という概念は、顧客にとっての価値とは何かと考えた場合、製品それ自体の効用もさることながら、その製品が必要となときに顧客の手許に供給されていることによる効用に注目したものである。

一つの例で考えてみることにしよう。炎天下の砂漠で遭難した人にとっては、コップ一杯の水は、命の重さにも等しい価値を持つ。ところが、こんこんと湧き出る泉のほとりに住む人にとって、その水は何の価値も持たない。つまり同じ財であっても、それが必要とされている場所、時間(タイミング)に供給されているかどうかによって、その財の持つ価値の大きさは変化する。

当然のことながら、その財自体に備わっている固有の価値は不変である。水というのは、 H_2O という化学的組成は固有のものであり、それが

人間に与える効用(影響)は、どのような時、どのような場所においても変わることはない。これを製品自体が固有に持っている価値という意味で、製品価値と呼ぶことにしよう。

製品価値は不変である。しかしコップの水の例のように同じ財(製品)であっても、時と場所によってその価値が変化することがある。つまり顧客にとっては、製品価値のほかに別の価値構成要素が存在しているものと考えられることができる。これが物流価値である。そして物流価値とは、先の例にもみられるように、時間的、空間的効用を生み出すことに他ならない。物流価値という表現こそ用いらなかったが、これまでも物流活動は時間的、空間的効用を生み出すものといわれてきた。⁽¹⁹⁾しかし、それらが製品固有の機能が有する価値と対比して論じられることはなかったし、また顧客にとっての価値を形成する重要な要素であるとも位置づけられてはこなかった。

近年ようやく欧米の研究者らによって、物流と顧客サービスとの関係が論じられるようになってきたが、それまでは経営活動の中における物流機能の位置づけはきわめて曖昧なものであった。

2 . 価値論にみる物流概念の位置づけ

日本では相変わらず物流をコストセンターとして位置づけ、縁の下の力持ち的に見なす傾向が強いことは先に触れたとおりである。しかしながら物流機能の重要性が認知されるにつれ、単にコストセンターと見なすのではなく、より積極的にプロフィットセンターとして位置づけようとする動きも活発化してきているのも事実である。こうした動きを示すものとして、平成二年施行のいわゆる「物流2法」を契機として急速にその数を増やした「物流子会社」の存在が挙げられる。物流子会社とは、従来は社内の物流部門だったものを別会社として独立させる

ことにより、親会社の物流業務ばかりではなく、積極的に外部からの業務の受託を図る目的で設立された。すなわち、独立採算の連結子会社として僅かでも親会社の利益に貢献することを求められたのである。これによって従来は社内においてコストを費やす部門であったものを、利益に貢献する存在つまりプロフィットセンターとして位置づけ直そうとしたのである。しかしここで一つの疑問が生ずる。すなわち外部から利益を獲得することを前提として本来のプロフィットセンターと呼べるのか、否かという問題である。通常コストセンターからプロフィットセンターへの転換といった場合、内部における潜在的価値形成力の顕在化（獲得）と捉えるべきであって、前述のような外部からの利益付加と捉えるべきではないのである。日本語に訳すと経費部門から利益部門となり、同一部門内での単なる形態の変化とも考えられるが、本来は同一業務における質的变化の過程と見なすべきであろう。つまり我が国においては、物流機能のコストセンターからプロフィットセンターへの転換を企図した際に、大きな誤解が生じていたと言わざるを得ない。内部の質的变化を伴わない、単なる形式上の利益の獲得をもってしてプロフィットセンターとして位置づけてしまったのである。

したがって今ここで改めて、物流機能の利益貢献について考えてみることは決して無駄なことではないような思われる。そもそも運送や保管といった物流活動については、「交通生産説論争」²⁰⁾にも見られるように物流活動自体が価値を形成するか否かについての議論がなされてきた。本論においては「交通生産説論争」について論ずるのが目的ではないため、詳述は避けるものの、その通説を踏まえた上でなお考察を進めていきたい。

「交通生産説論争」の出発点は言うまでもなく

マルクスの「資本論」である。この中でマルクスは生産と流通について、前者は価値を形成し増大させるものと規定しているのに対し、後者すなわち流通はそうではないと規定している。これは例えば「流過程は総再生産過程の一段階である。しかし、流過程では価値は、したがってまた剰余価値も、生産されはしない。ただ同じ価値量の形態変化が行われるだけである。実際、商品の姿態変換のほかはなにも行われないのであり、この姿態変換そのものは価値創造や価値変化とはなんの関係もないのである。」²¹⁾という記述からも読みとることができる。この場合流通とは「W - G、G - Wの過程、すなわち商品の売買の過程のことであるといつてよいが、商品売買には商品の位置変化、すなわち場所変更をともなう場合とともなわない場合とがあるわけであるから、どちらにも通ずるように定義するとすれば、流通とはとりあえずは商品の持手変換ないし所有名義変更の過程であるといふことができる。」²²⁾

流通とは周知の通り、大きく「商流」と「物流」に分けることができる。その中でここで言う流通とは、今日的には「商流」と呼ばれるものに多少の相違はあるもののほぼ等しい。そしてこの「商流」には価値形成は認められない、と規定しているわけである。それではもう一方の「物流」についてはどうであろうか。もちろん資本論の中で物流という表記があるわけではなく、運輸と保管という表現がされているが、これも今日我々が用いている「物流」とほぼ同義であると解釈して差し支えないだろう。マルクスはこの運輸と保管を「流通のなかで続行されているに過ぎない生産過程」、「流過程の内部における、流過程のための、生産過程の継続」²³⁾であるとして、保管費と運輸費とを「純粋な流通費」から区別して、同じく流通費用といつても、後者は価値を形成、増加しないのに対して

前二者は価値を形成、増加する、あるいは形成、増加する部分もある、と考えている。⁽²⁴⁾ つまりかなり大胆に要約するとすれば、「商流」は価値を形成することも増加させることもしないが、「物流」は価値を形成し、増大させる、ものであると理解されるのである。勿論こうした解釈には様々な反論があるかもしれない。しかしながら「交通生産説論争」においてもその議論の的は、「商流」の価値形成についてであって「物流」のそれについては1つの条件を除けば、ほぼ異論のないものと解釈される。その1つの条件とは、物流の価値形成を認めるその裏付けとなる理論的根拠の問題である。「交通生産説論争」においては“有用的効果生産説”と“使用価値完成説”とが二大潮流をなしているが、⁽²⁵⁾ ここではその詳細は問わないものとする。なぜなら本節の冒頭でも触れたとおり、本来の目的はそこにあるのではなく、プロフィットセンターとしての物流機能の存在が、物流子会社のような単なる外部からの利益付加の結果ではなく、潜在的価値形成力の顕在化という内部の質的变化によるものであるということを説明することがその目的であるからである。

その意味では、物流機能の本質について理解しようとすることで、潜在化していた物流の価値形成機能を明らかにするという目的は達せられたといっていいただろう。

3. 現代マーケティング論にみる物流の価値創造的側面

第一章でも見てきたとおり、マーケティングあるいは物流の概念が誕生間もない頃より、商流と物流は、相互依存の関係にあるものとされ、両者のバランスのとれた発展こそが重要であると主張されてきた。特にA.W.Shawは、「どちらか一つを必要以上に重要視する場合には、効率的な流通をもたらす諸力のつり合いを必ず壊すことにつながる。」⁽²⁶⁾ と、両者のバランスの重要

性を説いた。

しかし初期のマーケティング学者の多くは、商流と物流の双方の重要性を認めつつも、彼ら自身の関心は大半の場合、商流に向けられていた。A.W.Shaw しかり、F.E.Clark しかりである。したがって物流に関する研究は、商流に関する研究に比して明らかに遅れをとってきたのである。こうしたことが背景としてあるのか、実務の世界においても長らく商流優位の時代が続いてきた。企業の中にあっては、やはり営業部門が花形であり、物流部門といえば閑職のイメージが拭いきれないのも事実である。

こうした“地味な”存在であった物流機能に注目し、改めてその重要性を世間に知らしめたのが、1961年E. W. Smykay, D. J. Bowersox, F. H. Mossmanらによって書かれた『Physical Distribution Management』⁽²⁷⁾ である。同書は「物流に関する最初のテキストの一つ。」⁽²⁸⁾ であり、単独で体系的に物流について論じた意義は大きい。その意味で同書により近代物流論の幕が開けたといっても過言ではないであろう。

この後物流に関する研究は急速に進み、それに伴い、物流機能の価値創造的側面についても多くの研究者が言及した。

『Physical Distribution Management』の著者の一人、D. J. Bowersoxは、『The Distribution Management Handbook』の第2章「Marketing & Logistics」のなかで、「ロジスティクスを効率性を追求するコストセンターとして見ることは大切ではあるが、狭い見方である。ロジスティクスはすべてのパフォーマンスをカサ上げし、競争優位を促すものとして見なさなければならない。」⁽²⁹⁾ と述べている。すなわち物流を競合他社との差別化を図り、顧客に選別されるための要素として見なさなければならないといっているのである。そのような場面においては、当然のことながら従来のようにマーケティングとロ

ジスティクスを分けて考えるのではなく、両者を統合して捉える必要がある。Bowersoxはそれを以下に示すように4つのステージ分けて説明している。(表 - 1)

ロジスティクスあるいは物流単独での価値創造を考えるのではなく、両者を統合することで物流本来の持っている価値創造的な側面がより一層鮮明になったといえる。いずれにせよ物流機能の価値創造的な側面を積極的に評価した好例といえよう。

D. M. LambertとJ. R. Stockは、その著書『Strategic Logistics Management』において、“マーケティングの攻撃的な武器としてのロジスティクス”という項目を設け、そこで「ロジスティクスは、製品、販促、そして価格戦略とまったく同じように企業にとって競争優位を築くための源泉となりうる。」として、やはり物流機能の価値創造的な側面を認めている。⁽³⁰⁾

4. コンビニエンスストアの事例による検証

コンビニエンスストアとは、文字通り消費者の利便性を高めることで急成長を遂げてきた業態である。その特徴を消費者の目から見た利便性という観点からまとめてみると、大きく以下の3点に集約することができる。

高密度の店舗分布 (どこでも)

長時間営業 (いつでも)

厳選された品揃えとその確実さ (何でも)

高密度の店舗分布という点については、コンビニエンスストア最大手のセブン・イレブンの場合、店舗数が5950店舗(95年2月現在)、売場面積にして約70万、一方親会社となるイトーヨーカ堂は店舗数149店舗、売場面積約150万(94年末現在)である。一般にコンビニエンスストアの商圈範囲が半径300~500メートル、対する量販店の商圈範囲が概ね数キロメートル(店舗規模によって大幅に異なる)前後と言われていることも上記の数字を裏付けるもの

といえよう。このことからコンビニエンスストアが小規模ながらもきめ細かく出店している様が伺われる。つまりコンビニエンスストアは従来の量販店とは異なり、高密度の店舗展開によって、より消費者に近いところで商売をし、消費者の利便性を高めているとすることができよう。

次にの長時間営業という点について見てみることにしよう。量販店の場合、多くが朝10時開店で夜は概ね20時位まで営業をしている。したがって営業時間は10時間前後である。一方コンビニエンスストアは全国約45,000の店舗のうち3分の1以上にあたる約16,000店舗が24時間営業である。朝9時から夜23時までの16時間以上の営業を行っている店舗数は約42,600店舗で全体の94%以上を占める。つまり、消費者が欲した時には、いつ何時においても商品を供給できるという点では、コンビニエンスストアは量販店をはるかに凌ぐ力を持っているといいたいだろう。

最後にの厳選された品揃えとその確実さ、という点について考えてみることにしよう。コンビニエンスストアの取扱品目数は約3000である。一方の量販店は20万から30万ともいわれる。言うまでもなく絶対数では、量販店の方がはるかに取扱品目数は多い。しかし、コンビニエンスストアはPOSデータを活用し、徹底した情報管理を行うことで売れ筋商品にのみ絞り込んでいることはよく知られているとおりである。

さてこうした特徴(消費者から見た利便性)を持つコンビニエンスストアであるが、ともすればこうした特徴のすべてがPOSシステムに代表される情報システムによって実現されているものと考えられがちである。これは真実であるが、真実の一側面しか表現していない。なぜなら、今日のコンビニエンスストアの隆盛は、情

報システムだけによってもたらされたものではないからである。“情報システム”は市場動向や効率的な作業体制などの有用な知識を提供し、商品供給のための最適な段取りは整えてくれる。ところが、情報システムの役割はいわばそこまでであり、次にその“段取り”を忠実に再現するステップが不可欠なのである。すなわち実行プロセスとしての“物流機能”である。

つまり先に掲げた3つの利便性も、物流機能がなければ、実現されないものなのである。例えば、高密度の店舗展開は、きめ細かな配送網の構築を要求することになる。そのため出店に際しても配送効率にムダの少ないドミナント戦略が採用されたことは有名であろう。

次に長時間営業という点についてはどうであろう。言うまでもなく仮に24時間営業であったにしても、提供される商品が限定されていたり、あるいは欠品が多かったりするのでは、消費者の支持は得られなかったに違いない。つまり長時間営業ということは、単に店が開いていればよい、というわけではなく、きちんと商品が供給されていてはじめて意味を持つのである。このことはバックヤードをほとんど持たないコンビニエンスストアにおいては、たとえそれが深夜や早朝であろうと、時間帯に関わらず、商品が供給されなければならない、ということの意味している。商品によっては1日に2~3回の供給が行われているのは、こうしたところにも理由がある。つまり長時間営業のためには、いついかなる時にも商品の補充が可能な万全の物流体制が不可欠なのである。

最後の厳選された品揃えとその確実さという点に関しても同じことがいえる。1店当たり約3000という品目数は、量販店などと比較すれば決して多いとはいえない。しかし、通常コンビニエンスストアの平均売場面積が約30坪であるとすれば、コンビニエンスストアの店頭におい

ては、100アイテム/坪という非常に高密度な陳列が行われていることになる。当然のことながら1アイテム(品目)当たりの店頭在庫量はミニマムであり、バックヤードをほとんど持たないことを考慮すれば、数多いアイテムを、少量ずつ、何回にも分けて供給しなければならない実態が浮き彫りにされる。

つまり限られた売場面積のなかで、厳選されたとはいえ、3000以上にものぼるアイテムについて欠品を生じさせることなく供給するためには、いわゆる“少量・多品種・多頻度配送”は不可欠だったのである。

ここまでの要点を簡単にまとめておくことにしよう。コンビニエンスストアの3つの利便性、すなわち「いつでも」「どこでも」「何でも」買えるという特徴は、高度に発達した物流体制があってはじめて実現されるものだ、ということである。ただし、これは物流のみによって実現されるものというより、従来より注目を集めていた情報システムとの相乗効果によって実現されるものであると考えるのが妥当であろう。いずれにしても、コンビニエンスストアが新たにもたらした付加価値とは、まさしくこうした“情報”と“物流”の複合体によって生み出されたものと捉えることができるのである。

以上のような考察を踏まえた上で、それらの付加価値がどういう形で表面化するのかという点について考えてみたい。ここでは、コンビニエンスストアと量販店の価格政策の違いにスポットを当ててみることにしよう。つまり、コンビニエンスストアにおける定価販売と量販店などにおける値引き販売との“価格差”こそが、消費者が3つの利便性に価値を認め、支払う対価を表しているものと解釈されるのである。

もちろん支払われた対価を“情報分”と“物流分”に切り分けることは、ほとんど意味を持たない。両者は、車の両輪のような関係であっ

て、どちらの貢献度が高いか低いか、といった議論の対象ではないからである。少なくとも消費者が、物流機能によって実現される利便性を認識し、対価を支払うことが確認されたので、本節の目的は達せられたとっていいだろう。

結 び

本研究において、第一に、企業における物流機能の位置づけと物流概念生成・発展との相互関連性を整理することができた。第二に、情報化など急速に変化する経営環境の中で、物流に対するニーズもまた大きく変わりつつあるということを確認した。第三に、その変化のベクトルは、従来のような“コスト削減”ではなく、“価値創造による顧客サービスの向上”であることを、価値論、現代マーケティング研究等の側面

から検証した。そしてコンビニエンスストアを例に物流と情報が表裏一体となりながら、消費者にとっての新たな価値を創り出していることを確認した。

内容的には、煮詰め切れていない部分も多く、当初の主旨に添った十分な検証がなされたとは言い難い。至らぬ点、誤り等についてのご批判、ご指摘を今後の私の研究課題としていきたいと思っている。多くの方々からのご意見をお待ちしております。

最後に本論文の発表の機会をいただいた多摩大学関係者の皆様方と、特に私の指導教官であり、本研究に際し、適切かつ暖かいアドバイスをいただいた近藤隆雄教授に感謝を申し上げます。

表 - 1 Clark のマーケティング機能分類

<p>A. Function of Exchange (交換機能)</p> <p>1 . 需要創造 (販売)</p> <p>2 . 集荷 (購買)</p> <p>B. Function of Physical Supply (物的供給機能)</p> <p>3 . 運送</p> <p>4 . 保管</p> <p>C. Auxiliary or Facilitating Function (補助的または促進的機能)</p> <p>5 . 金融</p> <p>6 . 危険負担</p> <p>7 . 標準化</p> <p>Clark, Fred E., "Principles of Marketing" (ARNO PRESS New York, 1978)</p>

表 - 1 マーケティングとロジスティクスの統合モデル

ステージ 1	ステージ 2	ステージ 3	ステージ 4
コスト優位性の獲得	市場への接近	市場の拡張	市場の創造

Tompkins.J.A., Harmelink.D., "The Distribution Management Handbook" p2.14 (McGraw-Hill, New York, 1994)

参考文献

- (1) Converse, P.D. 『アメリカ・マーケティング史概論』白桃書房 1986
- (2) Shaw, Arch W., "Some Problems in Marketing Distribution", Quarterly Journal of Economics, Harvard Univ. 1912.
- (3) 谷光太郎 『ロジスティクス 戦史に学ぶ物流戦略』同文書院インターナショナル 1993
- (4) 西澤脩 『流通費 - 知られざる“第三の利潤源”』光文社 1970
- (5) 林周二・中西睦 『現代の物的流通』第2版 日本経済新聞社 1976
- (6) 阿保栄司 『物流サービスの戦略的展開』白桃書房 1990
- (7) Lambert, Douglas M., Stock, James R., Strategic Logistics Management 3rd. Ed. Boston 1993.
- (8) Shaw, Arch W 『市場流通に関する諸問題』丹下博文訳 白桃書房 1992
- (9) マーケティング史研究会編 『マーケティング学説史 - アメリカ編 -』同文館 1993
- (10) Arch W Shaw 前掲書
- (11) 森下二次也 『マーケティング論の体系と方法』千倉書房 1993
- (12) Clark, Fred E. "Principles of Marketing." ARNO PRESS New York 1978.
- (13) Converse, P.D. 『マーケティング学説史概論』白桃書房 1985
- (14) Clark, Fred E. 前掲書
- (15) 森下二次也 前掲書
- (16) Converse, P.D., "The Other Half of Marketing" Proceedings of the Twenty-Sixth. Boston Conference on Distribution, Harvard Business School. Boston 1954.
- (17) フィリップ・コトラー 『マーケティング原理 第2版』
- (18) フィリップ・コトラー 『マーケティング・マネジメント 第四版』プレジデント社 1983
- (19) Lambert, Douglas M., Stock, James R., 前掲書 p 8 ~ p 9
- (20) 馬場雅昭 『サービス経済論』同文館 1989
- (21) エングルス編、向坂逸郎訳 『マルクス資本論(四)』岩波書店 1969
- (22) 山口重克 『価値論の射程』東京大学出版会 1987
- (23) エングルス編、向坂逸郎訳 前掲書
- (24) 山口重克 前掲書
- (25) 馬場雅昭 前掲書
- (26) Shaw, Arch W 前掲書
- (27) Smykay, E W., Bowersox, D.J., Mossman, F.H., "Physical Distribution Management" New York Macmillan. 1961.
- (28) Lambert, Douglas M., Stock, James R. 前掲書
- (29) Tompkins, J.A., Harmelink, D., "The Distribution Management Handbook" New York McGraw-Hill 1994.
- (30) Lambert, Douglas M., Stock, James R. 前掲書

著者プロフィール

1962年東京都生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業。日本通運(株)(株)船井総合研究所を経て、現在、産能大学経営開発研究本部研究員。

著書

- 「中小企業のロジスティクス構築」工業調査会(共著)
- 「物流情報システム 初級」産能大学通信教育部テキスト(共著)
- 「物流情報システム 中級」産能大学通信教育部テキスト(共著)