

Graham Buxton 研究¹⁾

——『Effective Marketing Logistics』を中心にして——

菊 池 一 夫

はじめに—問題の所在

近年、グローバル化、規制緩和によって企業を取り巻く経営環境は激しく変化をしている。こうした急速な環境変化に対して企業は既存の事業慣行を調整・変革する必要性が生じてきている。企業に既存の事業慣行の変革を要請している環境変化としては、①製品ライフサイクルの短縮化、②製品多様化によるアイテム数の増大から資金効率を高めるための在庫削減の必要性、③マーケティング・チャネルにおけるパワーの製造業者から流通業者への移行、④生産物の付加価値の低下によるコスト削減の必要性、⑤情報通信技術の発展による販売計画と在庫計画の迅速かつ頻繁な更新及び市場条件に柔軟に対応できる生産体制の確立、そして⑥製造業者間の技術間格差の解消などが挙げられる²⁾

このような環境変化に適応して、競争上の差別的優位性を追求するために取られる主要な動向の1つとして、従来には副次的機能として位置付けられてき

1) 本稿は日本物流学会第8回ロジスティクス研究会(2002年8月17日、明治大学駿河台研究棟第2会議室)にて「Graham Buxton 研究」として研究報告したものをもとに書きおろしたものである。報告の際に中田信哉先生(神奈川大学)、橋本雅隆先生(横浜商科大学)、八ッ橋治郎先生(愛媛大学)、丁一兵先生(日通総合研究所)をはじめフロアの方々より建設的な意見を頂いた。ここに感謝申し上げたい。しかしながら、本稿における誤謬は筆者に帰するものである。

2) 小川智由稿「ロジスティクス・コンセプト確立の意義」『文京女子大学経営論集』第5巻第1号、1995年12月、179～187頁。Donald Bowersox and Davis Closs, "Logistics and Physical Distribution," in M. J. Baker (ed), *Companion Encyclopedia of Marketing*, 1995, pp. 571～587., Graham Sharman, "Rediscovery of logistics," *Harvard Business Review*, Sep-Oct. 1984 Number 5, pp. 71～79.

た物的流通をマーケティング戦略上、強化していくことが主張されている³⁾

しかしながら、物的流通はマーケティング戦略上、どのような位置付けに置かれるのであろうか。輸送、保管を通じて時間効用、場所効用を創出するという観点で研究されてきたマクロ・マーケティング論における物的流通に対して、ミクロ・マーケティング論において物的流通ないしロジスティクスは主に2つの研究潮流から検討されてきた。その1つはマーケティング機能を需要創造機能と需要充足機能に分けて、物的流通は後者の機能を遂行するという見解である⁴⁾。他方でもう1つは、4Pを構成する、特にマーケティング・チャンネルと関わりを有するという見解である⁵⁾

すなわち今日までの研究を鑑みれば、物的流通をして、マーケティングの需要充足機能とみるのか、それとも特にマーケティング・ミックスにおけるマーケティング・チャンネルに関わる要素としてみるのかという点で、マーケティングにおける物的流通の位置付けについてコンセンサスが十分になされていないことが現状であるように思われる。しかし、こうしたことが理論的に解決されなければ、マーケティング戦略における物的流通の戦略的なフレームワークを構築する上でも何らかの理論的な困難が生じるといえるだろう。

こうした問題意識を背景にして、本稿の目的は物的流通概念の本質的な側面を捉えたといわれる⁶⁾、Graham Buxtonの著作である『Effective Marketing Logistics』(The Macmillan Press, 1975)を1つの手掛かりとして検討課題に取り上げて⁷⁾、その思想及び戦略的フレームワークを検討することを通じて、その

3) J. T. Mentzer and L. R. Williams, "The role of Logistics Leverage in Marketing Strategy," *Journal of Marketing Channels*, Vol. 8, 2001., pp 29~47.

4) Richard J. Lewis and Leo G. Erickson, "Marketing function and Marketing Systems," *Journal of Marketing*, No. 33 (July 1969), pp. 10~14.

5) 例えば, E. Jerome Mc Carthy, William D. Perreault, Jr., *Basic Marketing, 11th ed.* Irwin, 1993. が挙げられる。

6) 中田信哉稿「物流からロジスティクスへ」, 池尾恭一編『マーケティング・レビュー』同文館, 平成13年, 135頁。

7) Buxtonについては唐沢豊教授がその定義, 範囲についての紹介を行っている。(唐沢豊著『現代ロジスティクス概論』NTT出版, 2000年, 43頁及び70~71頁。)

理論的特徴を明らかにすることにある。

まず第1章でマーケティング・ロジスティクス概念規定について Buxton の主張に基づいて検討が行われる。続く第2章ではマーケティング・ロジスティクス・システムの設計モデルが検討され、第3章ではマーケティング・ロジスティクス・システムを効果的かつ効率的に遂行するための情報システム及び組織構造について検討が行われる。最後に、イギリスの流通環境、マーケティング・チャネル論の学説史的展開、物的流通論ないしロジスティクス論の学説史的展開から Buxton の著書の記述された当時の背景及び内容についての評価を試みる⁸⁾。

1 Buxton によるマーケティング・ロジスティクスの概念規定及びその役割

本章では Buxton によって主唱されたマーケティング・ロジスティクスの概念規定、企業における役割、そしてその焦点となる製品の入手可能性について検討を行っていく。

1.1 Buxton によるマーケティング・ロジスティクスの概念規定

Buxton は、ビジネス・ロジスティクス、物的流通、ロクレマティクス及びマーケティング・ロジスティクスといった各種の用語について概念的整理をしている。まず Buxton は Ballou の定義に依拠しながら⁹⁾、ビジネス・ロジスティクスを規定している。つまり、ビジネス・ロジスティクスとは、「原材料の取得の地点から最終消費の地点までの製品のフローと、それに付随する情報のフローを促進する、すべての移動—保管活動の計画、実行、統制を意味する¹⁰⁾」

8) Buxton は Shell-Max 社、B. P. 社で経営幹部として実務経験を経た後、ブラッドフォード大学のマーケティング担当教員としてのキャリアを経ている。この他に論文としては、G. Buxton and N. J. T. Quayle, "A New Approach to Depot Delivery Area in Logistics Planning," *International Journal of Physical Distribution*, Vol. 1, No. 2 (Feb. 1971) pp. 106~109. などがある。

9) Ronald H. Ballou, *Business Logistics Management*, Prentice-Hall Inc. 1973. p. 8.

と規定するのである。したがって、ビジネス・ロジスティクスは物的供給管理と物的流通管理を合わせたものとして規定している。また Buxton によれば、ロクレマティクスという用語はビジネス・ロジスティクスと同義であるという。

一般的にはマーケティング・ロジスティクスと物的流通管理は同義であって互換的に用いられているが、Buxton は物的流通とマーケティング・ロジスティクスの概念に関してはいささか異なる見解を提示している。つまり、マーケティング・ロジスティクスを物的流通管理とは異なるものとして峻別するのである。Buxton は「物的流通管理は流通活動に含まれる物的フローに関連するのに対して、マーケティング・ロジスティクスは、必要とされる物的施設だけではなく企業の製品にとって流通の機関的チャネルを選択して管理することを含んでいる¹¹⁾」と述べている。さらに「流通オペレーションの機関的な側面は通常、チャネル管理と呼ばれており、物的流通管理と並行に走る1領域である¹²⁾」として、チャネル管理の側面と物的流通管理の側面が肢体的になっているという見解を提示しているのである。

さらに Buxton は輸送担当管理者とマーケティング・ロジスティクス担当者では観点が異なることも指摘している。すなわち、「物流管理者は自社の製品を貯蔵するのにどれほどの倉庫を用いるべきか、公共輸送機関を用いるべきか自社の輸送車を用いるべきかといったことに関心を持つのに対して、マーケティング・ロジスティクス管理者は企業が用いるべき小売店のタイプ、小売業者に直接流通させるのに対して、卸売業者のサービスを利用するのにどのような優位性があるのかという決定にもまた関心を持つ¹³⁾」のである。したがって、マーケティング・ロジスティクス担当者の意思決定範囲は輸送管理者のそれを包含し、それよりもヨリ幅の広いものとなるといえる。

Buxton は物的流通とマーケティング・ロジスティクスの各々の概念規定を

10) Graham Buxton, *Effective Marketing Logistics*, The Macmillan Press, 1975, p. 5.

11) Graham Buxton, *ibid*, p. 5.

12) Graham Buxton, *ibid*, p. 5~6.

13) Graham Buxton, *ibid*, p. 5~6.

した理由として次のように述べている。「チャンネル管理と物的流通管理の相互関係とは、これら2つの領域での行為が流通問題に対する最適な解決を考察するために互いの観点で計画されることを必要とする¹⁴⁾」と主張し、流通問題の解決には2つのアプローチが統合される必要性を説いている。つまり、流通問題に対しては物流管理のみを抽出して最適な解決を図ることを目指すのではなく、チャンネル選択及びチャンネル管理との関わりを通して物的流通管理を捉える必要性を主張しているのである。

こうした認識の下で Buxton は、「マーケティング・ロジスティクスとは、生産ラインの終点から市場での満足の行く状態で到達するまでの最終製品のフローに関わるすべての移動及び貯蔵のオペレーションと、企業と選択した市場との間での取引を編成し、完了させるのに必要になってくる流通チャンネルを分析し、計画し、組織化し、そして統制することに当てはまる¹⁵⁾」と規定するのである。

上記の様にマーケティング・ロジスティクスの概念規定を提示することによって Buxton は企業のどのような問題を解決しようとするのであろうか。彼は言う。

「市場に対して企業の製品を入手可能にさせる最善の方法を識別するのにチャンネル管理と物的流通が主に関わっているからである。つまり顧客サービスと満足を追求する全体的なマーケティング努力の部分なのである。顧客の観点からは、満足とは、一般に購入したいと思うときに、望まれた場所で特定の選好するブランドを購入できることを意味する。したがって、製品の入手可能性が企業の全体的な市場提供物の主要な属性であらう¹⁶⁾」

上記で述べていることから理解できるように、Buxton は、製品の入手可能性という顧客の側での視点を機軸にしてマーケティング・ロジスティクスを

14) Graham Buxton, *ibid.*, p. 6.

15) Graham Buxton, *ibid.*, p. 6.

16) Graham Buxton, *ibid.*, p. 6.

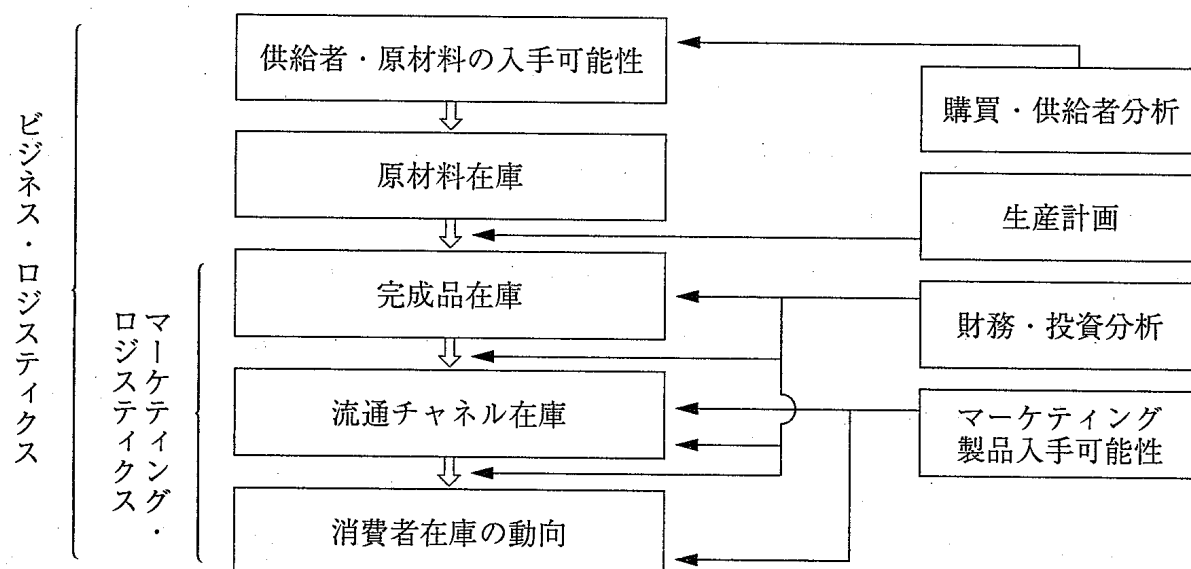
チャネル管理と物的流通管理から構成されるものと捉えているのである。そして自社の市場提供物として単に物理的属性としての製品のみならず，入手可能性を主要な属性として取り上げているのである。

1.2 マーケティング・ロジスティクスの役割と構成範囲

既述のマーケティング・ロジスティクスの概念規定に基づき，Buxton はマーケティング・ロジスティクスの企業全般における役割を示している（図表－1）。彼はビジネス・ロジスティクスを在庫フローの観点で考察している。在庫フローを分析視点とした理由について，以下の3点を挙げている¹⁷⁾

- ① マーケティング・ロジスティクス・オペレーションの主要な成果測定としての時間を強調すること。
- ② 在庫管理に注意を向けること。
- ③ マーケティング・ロジスティクスに対する企業の責任を評価することが可能になること。

図表－1 マーケティング・ロジスティクスの構成範囲



出典：Graham Buxton, *Effective Marketing Logistics*, The Macmillan Press, 1975, p.17. を一部省略。

17) Graham Buxton, *ibid*, p. 15～18.

Buxton によれば、ビジネス・ロジスティクスの範囲は原材料の調達から始まって最終消費者までの流通チャネル全体を視野に入れているのに対して、他方でマーケティング・ロジスティクスは生産から消費までの完成品在庫、流通在庫、消費者在庫及びそのフローを射程にしている。

このビジネス・ロジスティクスにおける在庫フローは企業の各機能部門と関わりを持つ。まず供給者からの原材料の調達は、原材料の入手可能性の観点から供給者分析を実施する調達部門と関わりを有している。そして生産部門は製品のスケジューリング（生産計画）という観点でロジスティクスと関連を有する。マーケティング管理の主要な焦点は製品の入手可能性という観点で、消費者の在庫行動と、特に流通業者の保有する在庫の動向に関心を持っている。そして財務部門は在庫水準の投資分析を行うことになる。

またマーケティング・ロジスティクスは、企業全体のビジネス・ロジスティクスの1サブ・システムとして位置付けられている。そして各機能部門間でインターフェースを有するので協調が必要であり、トップ・マネジメントのマーケティング・ロジスティクスの理解が重要である。この点は後述の組織構造の開発についても議論されている。

次に、マーケティングとマーケティング・ロジスティクスとの関係について Buxton の主張を検討していく。

1.3 マーケティングとマーケティング・ロジスティクスとの関係

Buxton によれば、マーケティング活動の産出をサービスとして認識することで、マーケティングとマーケティング・ロジスティクスとの位置付けを正確に理解できるという¹⁸⁾ Buxton は、技術サービス、信用サービス、修理サービスなどはマーケティングの一般的なサービスに含められており、マーケティング・ロジスティクスの責任領域ではないものとする。それに対して、マーケティ

18) Graham Buxton, *ibid*, p. 11~13.

ング・ロジスティクス活動が産出するサービスとは、顧客が欲しいものを適切な時期に、適切な場所で適切な量で供給することであるとしている。すなわち、マーケティング・ロジスティクスのサービスは「製品の入手可能性」にその焦点が集約されることになる。そして4Pから構成されるマーケティング・ミックスにおいて、製品、価格設定、プロモーションとともにマーケティング・ロジスティクスはマーケティング目標の達成に寄与するものである。それらは以下の6つである。¹⁹⁾

- ① 在庫切れの回避による販売損失の極小化。
- ② 顧客の要望に反応できる流通システムの構築による注文サイクルの短縮化。
- ③ 顧客とのリレーションシップの永続化。
- ④ 効率的な物流の諸手順によるコスト削減。
- ⑤ 遠隔市場における競争優位の確保。
- ⑥ 上手く組織化された物流活動の開発によって他のマーケティング活動や人的販売が需要創造活動に専念できること。

したがって、マーケティング・ロジスティクスは差別的優位性を発揮するものと捉えるのである。Buxton は、「一言で言えば、マーケティングとは顧客満足を意味する。—そして顧客満足は顧客が便利な時間で便利な場所で製品を購入することができるという製品の入手可能性を意味する²⁰⁾」と述べている点からすれば、顧客満足を追求するために、マーケティング活動全体におけるマーケティング・ロジスティクス活動の重要性を見出していると捉えることができる。

1.4 製品の入手可能性

Buxton はマーケティング・ロジスティクスの産出を製品の入手可能性としている。製品の入手可能性とは既述のように、顧客の観点で一般に購入したい

19) Graham Buxton, *ibid*, p. 12~13.

20) Graham Buxton, *ibid*, p. 6.

と思うときに、望まれた場所で特定の選好するブランドを購入できることを意味している。製品の入手可能性は以下の3つの能力によって達成される²¹⁾

- ① スピード。
- ② 信頼性。
- ③ 柔軟性。

スピードとは顧客が製品の発注から製品を受け取るまでのリード・タイムを意味する。信頼性とはリード・タイムの変動を意味し、輸送時間と注文処理時間の可変性の度合いである。そして柔軟性とは、顧客の受け取り体制に応じた製造業者の適応性を意味する。したがって、マーケティング・ロジスティクス・システムを構築する際には、製品に対する顧客の要求の程度に関して①から③までの要素のウェイトを識別する必要がある。

さて、これまでの Buxton の主張を要約してみよう。

- マーケティング・ロジスティクス戦略の遂行主体を製造業者に想定している。
- マーケティング・ロジスティクスの構成領域を流通チャネル管理と物的流通管理の2領域にしている。そして、流通問題に有効に対処するためにこれらの相互関係を重視している。
- 物的流通がチャネル管理と連動して捉えられる場合には、その体系はマーケティング・ロジスティクスと称される。
- マーケティング・ロジスティクスの構成範囲を生産ラインの終了から最終製品の市場の到達までとして、在庫フローを重視している。
- マーケティング・ロジスティクス・システムの産出を製品の入手可能性にしている。

ここまでの検討によってマーケティング・ロジスティクスの概念規定及び構成範囲について明らかになったように思われる。そこで次に、製品の入手可能

21) Graham Buxton, *ibid*, p. 13~14.

性を創出するマーケティング・ロジスティクス・システムを構築するための Buxton の論理的な手順を検討していく。

2. マーケティング・ロジスティクス・システムの構築

本章ではマーケティング・ロジスティクス・システムの構築について検討していく。まずマーケティング・ロジスティクス・システムの内容及び設計モデルを要約した後、チャネル理論の側面と物的流通の側面、そしてコスト分析についての問題が取り上げられる。

2.1 マーケティング・ロジスティクス・システムの構築

Buxton はシステム分析をマーケティング・ロジスティクス・システムの構築に適用している²²⁾ Buxton によれば、システムの主要な特性は1つの目的志向的な統一体を創出する関係のセットとパターンの観点でまとめられる。マーケティング・ロジスティクス・システムの観点においては関係の2つのカテゴリーを分けられる。すなわち流通チャネルを構成する機関同士の行動的相互作用と、物的流通管理における基本機能領域の各々になされる決定間の関係である。前者の機関間の行動科学的次元では、チャネル間、チャネル内での協調、衝突のパターンが対象とされて、チャネルを選択し、計画し、統制する問題へのマネジリアルなアプローチが必要とされる。他方で、後者の物的流通の側面では倉庫の立地、規模、数といった問題などがトレード・オフを踏まえたトータル・システムの視点で考察される。したがって、マーケティング・ロジスティクス管理は、システムの目標を達成するためにマーケティング・ロジスティクス・システムを構成する一連の諸活動を統合することに決定的に関わることになる。Buxton によれば、マーケティング・ロジスティクスの2つの肢体的側面であるチャネル管理の側面と物的流通管理は、経営者の意思決定の観

22) Graham Buxton, *ibid*, pp. 1~2. & pp. 6~8.

点から分けることができない。それは、物流オペレーション上のコスト制約がマーケティング・チャネル内の政策に影響するように、特定のチャネル構造の利用可能性によってかなりの物流コストの削減への機会が提供されるかもしれないことから、Buxton は物的流通と流通チャネル管理の相互依存的な観点を示しているのである。

2.2 マーケティング・ロジスティクス・システムの設計モデル

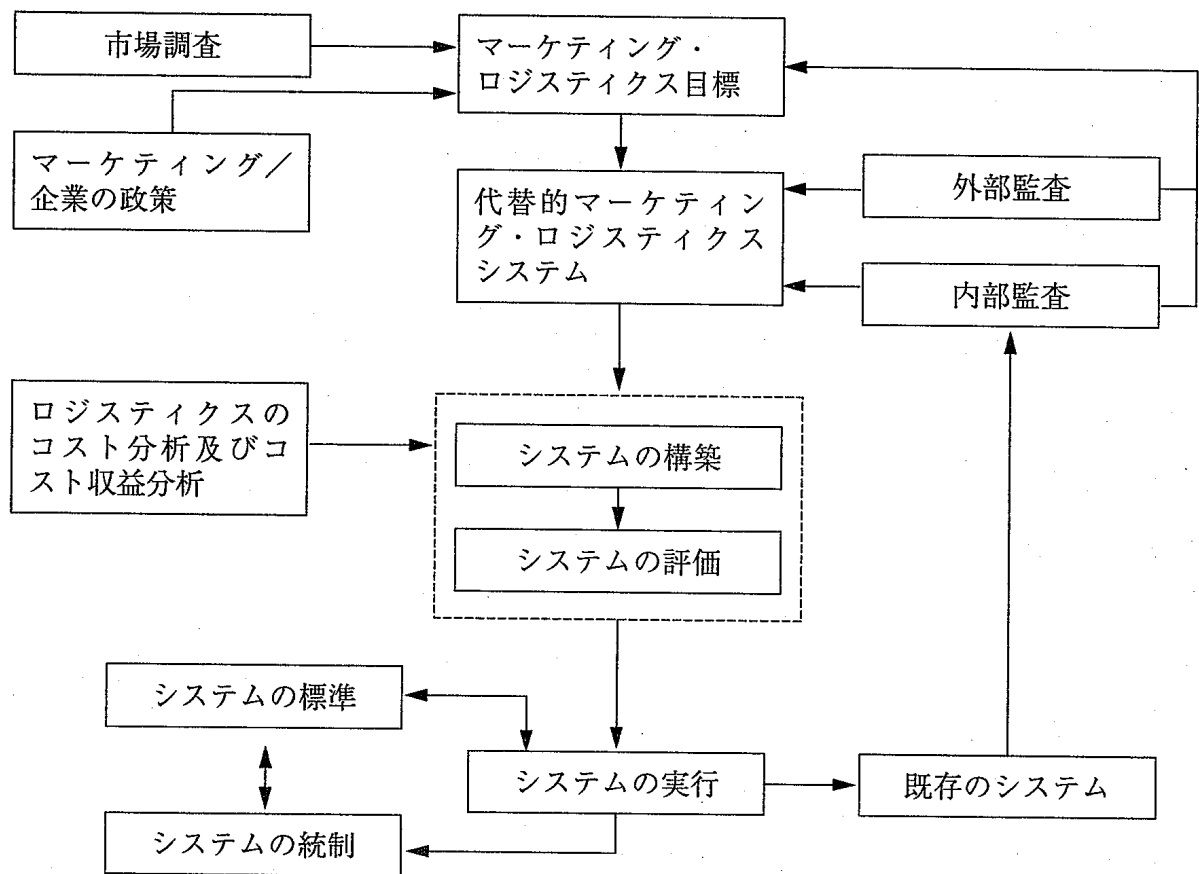
Buxton は、製品の入手可能性がマーケティング・ロジスティクス・のサービスの産出であると主張する。製品の入手可能性を創出するために輸送、在庫管理、倉庫立地選定と荷役、包装活動といった戦略要素が組み立てられていくのである。したがって、製品の入手可能性を産出するために製造業者はマーケティング・ロジスティクス・システムの設計に取り組むことになる。Buxton は企業の計画策定プロセスをマーケティング・ロジスティクス・システムの設計に適用して、以下のようなモデルを提示している²³⁾ (図表-2)。

まず第1ステップとして目標の設定がなされる。これは時間的な期限が設定され、定量化できるものである。目標の設定は、各製品—市場セグメント毎に設定されて集計されることになる。その目標は4つの基本的なガイドラインによって設定される。それらは、①最少のトータル・コスト、②最大の顧客サービス、③短期の利益極大化、そして④最大の競争優位である。①から③までの目標はコストと顧客サービスに関わる問題であり、トータル・コストとサービス水準の観点から設定されることになる。

そして第2ステップとして外部監査及び内部監査が行われる。この監査は、マーケティング・ロジスティクス・システムが競争能力をもち、目標を遂行しているかについて継続性を必要とする。まず内部監査としては、①既存のマーケティング・ロジスティクス・システムの検証、②現在の施設のプロフィール

23) Graham Buxton, *ibid*, pp. 26~49.

図表-2 マーケティング・ロジスティクス・システムの設計モデル



出典：Graham Buxton, *Effective Marketing Logistics*, The Macmillan Press, 1975, p. 32.

ル、③製品プロフィール分析、④マーケティング・ロジスティクス・コストの構造の分析及び⑤他の企業資源の分析を経ることになる。そして外部監査では、①市場プロフィール、②競争相手の能力、③技術的要因、④政治的、経済的傾向及び⑤マーケティング・チャネルの分析を経ることになる。この中でBuxtonはイギリスのマーケティング・チャネルにおいて、特にチェーン・オペレーションを遂行する大規模小売業者にチャネル・パワーがシフトし、在庫負担によって既存のマーケティング・ロジスティクス・システムの変革が求められていることを強調している。

こうした内部監査と外部監査を経てマーケティング・ロジスティクス・システムの代替計画が開発されることになる。ここでは監査で検討された自社の強

みを打ち出し、弱みを克服し、そして機会を獲得して脅威を回避するといった観点と、目標と資源のコミットメントの観点から行為の代替案の中で最も適切なものが選定される。また Buxton は環境の変化に応じたコンティンジェンシー計画の準備も提唱している。

続く実行段階は2つの領域を含んでいる。1つは、各種のコスト・センターないし利益センターに資源を配分することである。もう1つは、組織内の人員に対してタスクが課せられることになる。

最後の統制段階では、資源が目標達成のために効率的、効果的に利用されたかを保証する、信頼できる情報とシステム標準によって監視される。この統制活動を通じて修正が行われることになる。そしてこの統制段階はまた内部監査へとフィードバックされていく。

2.3 マーケティング・ロジスティクス・システムにおける

チャネル管理の側面²⁴⁾

Buxton は、流通課業の本質とは需要と供給を等しくすることであると述べ、そのために時間のギャップ、空間のギャップ、量のギャップ、種類のギャップ、コミュニケーションのギャップといったギャップを埋めるべく流通チャネルにおいて流通機能が遂行されるとしている。その際、収集、仕分け、分散という流通機能が重要になり、これらは移動と保管の基本的なパフォーマンスを発揮することになる。そして Fisk の流通チャネルの流通フロー分析を適用することで、²⁵⁾ チャネル構造を把握することができるとしている。これらのフローは所有権フロー、物的流通フロー、コミュニケーション・フロー、危険負担のフロー及び金融のフローである。

24) Buxton の用いる「チャネル管理」という用語はその規定された内容からすると、通常、マーケティング・チャネル論で論じられるところのチャネル選択及びチャネル管理を含んでいると解せられる。Graham Buxton, *ibid*, pp. 18~25. までの内容を要約した。

25) Fisk のフロー分析については、George Fisk, *Marketing Systems: An Introductory Analysis*, Harper & Row, 1967. pp. 215~232. を参照のこと。

Buxton はまた流通機能の遂行主体を取引当事者と非取引関連者に分けている。取引当事者は売買活動に携わる課業を遂行する者であり、製造業者を含めて卸売業者、小売業者である。非取引当事者は銀行、保険会社、物流会社などで取引を促進する課業を遂行する者である。このフロー分析を流通課業の遂行主体に照らすことによって機能の集中化、チャネルの直接性、チャネルの選択性及びパワーといったチャネルの構造的特性が明らかになると指摘している。

2.4 マーケティング・ロジスティクス・システムにおける

物的流通管理の側面²⁶⁾

Buxton は、①小売店舗及び倉庫ロケーション、②在庫管理、③倉庫活動及び④輸送活動についての管理問題を検討している。まず立地の問題は、小分け、再収集する倉庫と、買い物場所としての小売店を挙げている。前者は製造地点と消費地点を結びつける貯蔵の戦略的拠点であり、後者は自社の製品を適切に流通させるための小売店舗立地の評価についての意思決定に関連する。前者はサービス水準、市場の分散性、製品特性、製品ミックス、倉庫活動のコスト及び政府の政策によって影響を受ける。後者においては消費者に製品を到達させる目的で、商圈分析を経て店舗立地の分析を行うことで評価される。

また在庫管理はマーケティング・ロジスティクス・システムの中核的な歯車として位置づけられ、移動在庫、基準在庫及び安全在庫と最適発注量について検討をしている。

倉庫活動及び荷役活動は、倉庫を自社所有にするか、公共倉庫を利用するのかといった問題、倉庫レイアウト、荷役機器動及び倉庫活動の技術革新について検討されている。

最後の輸送活動については、輸送モードの選択問題、輸送機器の所有問題、

26) Graham Buxton, *op. cit.*, pp. 73~168. までの内容を要約した。上記のチャネル管理の内容量と比べてみれば、Buxton の力点はその内容量の多さからも物的流通管理に置かれていることが理解できよう。

車両ルート設定についてサービスとコストの観点で検討されている。

これらは、マーケティング・ロジスティクス・システムの産出となる製品の入手可能性を実現させる観点で構築されることになる。

2.5 コスト・トレード・オフ分析

Buxton は、最適なマーケティング・ロジスティクス・システムを選択・構築するにあたり、コストと収益の観点での分析を行うことを提示している。彼は、トータルの流通コストを特定の要素に分解すること、コスト・センターへの配賦及び物流活動のコストの測定については問題があるとしながら、理論的には以下の手順を示している²⁷⁾

その流れは、物流コストを識別して、関連する物流コスト・センターへ配賦する。そして物流コストを固定費と変動費を分ける。ロジスティクスの使命に対して物流システムの代替案を詳述し、評価を行う。トレード・オフ分析によって物流システムの原価計算を実施して、収益の分析を加えて行う。そして物流システムの ROI 分析を経てチャネル・コストを加え、トータル・ロジスティクス・システムの ROI 分析を行うことになる。

ここで注目すべき点は、Buxton は物流コストのみではなく、測定は困難ではあるが、チャネルで生じるコストをも含んで最適なシステムの構築を理論的に主張している点である。

以上が Buxton の提示するマーケティング・ロジスティクス・システムの設計モデルの概要である。ここまでの流れをまとめてみよう。

- 企業の計画策定プロセスをマーケティング・ロジスティクス・システムの設計に適用している。
- マーケティング・ロジスティクスのチャネル管理の側面においては、フロー分析によってチャネル構造を分析することが提唱されている。

27) Graham Buxton, *ibid*, pp. 50~71.

■ マーケティング・ロジスティクスの物的流通管理の側面では、小売店の商圈の問題、最適配送拠点の立地、在庫管理問題、倉庫活動と荷役、輸送選択等の問題が扱われている。

次章では、マーケティング・ロジスティクスを遂行する際の情報システム及び組織構造について検討をしていく。

3. マーケティング・ロジスティクス情報システムと組織構造

3.1.1 マーケティング・ロジスティクスにおける情報フローの構造

Buxton はロジスティクス分野における情報の重要性和、コンピュータの必要性を指摘する²⁸⁾ マーケティング・ロジスティクス活動の計画策定及び統制の段階で情報フローの構造は重要になるとして議論を展開している。まず、Buxton は情報ニーズとその源泉を組み合わせることは情報システムの開発への第一段階であるとして、マーケティング・ロジスティクス・システム内において5つの基本的な情報フローを識別している。それらは、以下の通りである。²⁹⁾

- ① 輸送活動、荷役活動などで生じたコスト情報の重要性。
- ② 企業の部門間での情報のフロー。
- ③ ロジスティクス部門と個々の顧客との間の情報のフロー。
- ④ 環境からロジスティクス部門に入ってくる情報のフロー。
- ⑤ チャネル・システム内の情報フロー。

①については、マーケティング・ロジスティクス・システムの設計モデルの統制側面にあたるものである。統制は、標準原価と実際の原価を差異分析や、比率分析を通じて検討し、統制サイクル、統制ループ、許容水準及び例外管理を通じて統制される。②については、各機能部門間で関連する在庫フローを中心に行っているためにコミュニケーションには部門間の協調を必要とする。③については、オーダーの伝送、注文処理及び発送から成る顧客の注文サイクルの

28) Graham Buxton, *ibid*, p. 171.

29) Graham Buxton, *ibid*, pp. 173~182.

中で、顧客に対して迅速な注文サイクルを完了させるためには情報が重要性をもつことを強調している。そして④は計画策定における外部監査から獲得されるものである。

最後の⑤については、流通チャネル内で最大の効率性を達成させるための主要な問題はチャネルの個々の構成員間でのタイムリーな情報のフローに掛かっているという。間接的マーケティング・チャネルになればなるほど、情報のフローは不完全で、歪曲する傾向にあるという。Buxton はこれを時間遅延の効果と呼んでいる。この効果によって顧客サービス水準の低下、チャネル構成員の過剰な在庫負担の増大が生じることになる。いわゆるフォレスター・モデルによる効果である。これを回避するためにも情報システムが必要になるという。

3.1.2 マーケティング・ロジスティクス情報システムの設計

マーケティング・ロジスティクス情報システムを設計するのにあたって、Buxton は Montgomery=Urban のマーケティング情報システムの概念的フレームワークを最も有益なものであるとして適用している³⁰⁾。それによれば情報システムは、①データ・バンク、②ディスプレイ・ユニット、③統計バンク及び④モデル・バンクの4つの構成要因からなる³¹⁾

まずデータ・バンクとは経営者の意思決定プロセスに関わる全ての情報を貯蔵し、ファイルするシステムである。内部情報、環境、顧客、チャネルからの情報が分類、コード化されて集計されることになる。このデータ・バンクの情報はディスプレイ・ユニットを経由して管理者に伝えられる。統計バンクとは、さまざまな種類のデータの関係やモデルを検証するために、データを平均、時系列分析といった使いやすい形式に変換する統計技法の装置である。これによってロジスティクス管理者は計画策定や統制における情報を獲得する。そし

30) マーケティング情報システムについては、David Montgomery and Glen L. Urban, *Management Science in Marketing*, Prentice-Hall Inc. 1969. pp. 17~26. を参照のこと。

31) Graham Buxton, *op. cit.*, pp. 178~179.

てモデル・バンクは記述、予測及び規範のモデルの3つに分類される。

こうして Buxton はマーケティング・ロジスティクス・システムを特徴付けるさまざまな情報とコミュニケーションを統合する理念的枠組みを提示するのである。ここまでの、Buxton のマーケティング・ロジスティクスに関わる情報フロー及び情報システムについての議論である。これまでの議論をまとめてみよう。

- 計画策定や統制側面に関して、正確でスピーディな情報の役割を重視している。
- マーケティング・ロジスティクス・システムにおける情報を5つに分類している。
- これらの情報を収集・分析・加工するために、マーケティング・ロジスティクス情報システムの設計を提示している。

3.2 マーケティング・ロジスティクスの組織構造

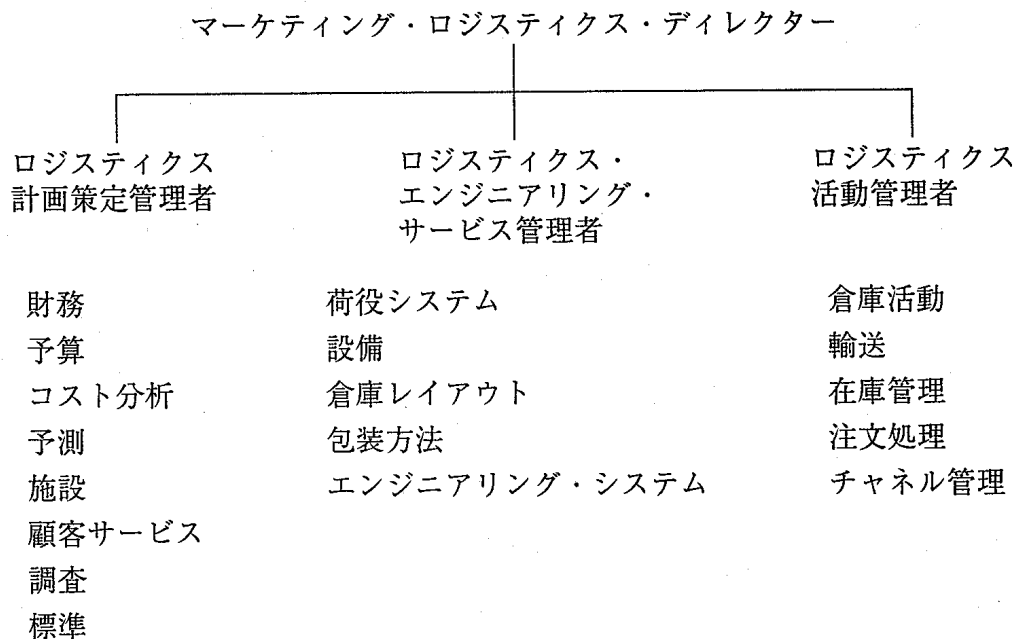
Buxton はマーケティング・ロジスティクスというコンセプトを効果的に遂行していく新しい組織構造の達成は挑戦すべき課題であるとしている³²⁾。なぜならば、組織は新しいコンセプトを受容する際に組織的な強固さで抵抗するからである。また伝統的な組織構造では、マーケティング・ロジスティクスに関わる諸活動は、マーケティング部門、生産部門、財務部門といった諸部門に散在し、各部門の要求はトレード・オフの関係にあるからである³³⁾。

Buxton は、トップ・マネジメントと組織構成員との間でマーケティング・ロジスティクスの重要性を浸透させることを主張し、マーケティング・ロジスティクスに関わる諸活動を集約して、そしてそれらをライン活動とスタッフ活動に分けることで以下のような組織構造を提示している（図表-3）。

32) Graham Buxton, *ibid*, pp. 189~204.

33) Buxton は, John Stolle の論文, "How to manage Physical Distribution," *Harvard Business Review*, Vol. 45. No. 3. (July-August 1967) pp. 93~100. を参考に議論を展開している。

図表-3 マーケティング・ロジスティクスの組織構造



出典：Graham Buxton, *Effective Marketing Logistics*, The Macmillan Press, 1975, p. 196.

また集権化と分権化の問題では、一般原則としてマーケティング・ロジスティクスのスタッフ活動はトータル・システムのレベルでロジスティクス機能の策定が遂行されることを保証するために集権的なレベルで遂行されるとし、他方でライン活動の分権化の程度はさまざまな製品及び市場間でのロジスティクスの要求に関する互換性の程度であるとしている。つまり、各製品—市場間でシナジー効果が働けば集権化し、そうでなければ分権化の程度が高いということになる。

そして Buxton によれば、経済状況が厳しさを増してくると、流通機能と供給機能を統合することで組織全体を通じた在庫フローを極大的に統制できる組織構造を多くの製造業者が検討するようになるという³⁴⁾

さらに Buxton は、1 企業だけではなくマーケティング志向をチャネル構成員がすべてもつことが必要であるとして、組織統合の認識は話し合いを基礎に

34) Graham Buxton, *op. cit.*, pp. 196~198.

協調を機軸としながら、マーケティング・チャネルを構成する卸売業者、小売業者及び輸送業者にまで拡張されていくべきことを主張するのである³⁵⁾ この組織拡張という概念をチャネル・メンバーに導入するによって、在庫フローの極大化した効率性を製造業者が獲得できるようになるのである。

以上が Buxton のマーケティング・ロジスティクスに関わる組織構造に関する見解である。Buxton による組織構造の議論を要約すると以下になるだろう。

- マーケティング・ロジスティクス・コンセプトを効果的に遂行するライン&スタッフ組織を開発する必要性を主張している。
- 企業環境が厳しさを増すと、マーケティング・ロジスティクスのみでなく供給機能まで統合して企業全体の在庫フローを統合する組織形態の出現を示唆している。
- チャネル・メンバーに対して組織拡張の概念を適用して、マーケティング・チャネルを1つの統合体として認識する必要性を主張している。

さて、ここまでは Buxton のマーケティング・ロジスティクスの概念規定、マーケティング・ロジスティクス・システムの設計モデル及びマーケティング・ロジスティクスを効果的に遂行するための組織構造に関する、彼の主張を要約して検討を行った。次章では、Buxton の理論的フレームワークについての評価を行っていく。

4. Buxton によるマーケティング・ロジスティクスのフレームワークの評価

4.1 Buxton によるフレームワークの概要

ここまでの Buxton によるマーケティング・ロジスティクスの概念規定、システム設計及び組織構造についての主張の要約を改めて試みれば以下のように

35) Graham Buxton, *ibid*, pp. 202~204.

なるだろう。

まず Buxton のマーケティング・ロジスティクスについての概念的特徴は製造業者を主体として製品の入手可能性をいかに実現していくかであって、それをチャネル管理の側面と物的流通管理とをあわせて捉えていくべきことを主張する点にあるといえよう。そしてビジネス・ロジスティクスのサブ・システムとして、マーケティング・ロジスティクスを捉えている点にある。

次に設計モデルでは、Buxton は計画策定の手法を適用することでマーケティング・ロジスティクス・システムを構築することを主唱するのである。そして、その意思決定の連鎖は、計画・実施・統制を経た管理過程サイクルからなっている。

そして組織構造については、マーケティング・ロジスティクスという新しいコンセプトのもとで組織構造が変革されるべきであり、流通段階だけではなく、購買や生産を含んだ企業全体の在庫フローに焦点が置かれることになる。そして最終的に1企業を超えてマーケティング・チャネルを構成する他の供給者集団にまで拡張されるという、一連の流れを組織拡張という論理のもとで展開していることが理解できる。こうした在庫フローを制御するための基盤としてマーケティング・ロジスティクス情報システムの構築を主唱しているといえる。

さて本章では Buxton の思想を吟味するために、3つの側面から考察を行うことにする。まず Buxton の著書の記された当時のイギリスの流通環境を認識し、そしてマーケティング・チャネル論の学説史の変遷及びロジスティクス論の学説史の変遷から Buxton の思想に関する評価を試みていく。

4.2 イギリスの流通環境からの検討

Buxton は引用においてアメリカの文献に依拠している点が多いが、その当時のイギリスの流通環境においても把握しておく必要はあるだろう。なぜならば、彼は物流コストの問題や流通における大規模小売業者の躍進においてイギリスの状況を中心に論じているからである。この点を踏まえて当時のイギリス

の流通環境を考慮する必要があるだろう。

田村の研究によれば、74年においてイギリスはW/R比率で1.52という比率を示している。したがってW/R比率という側面からすればイギリスにおいては相対的に短い流通チャネルが確立しているといえよう（図表－4）。

次に、店舗密度は6.5を示し、店舗規模も75.7を示している。労働生産性については低い数値を示している。こうした店舗密度と店舗規模からすると相対的には大規模小売業者の比率は高いといえるだろう³⁶⁾（図表－5）。

こうしたことからイギリスの流通環境は、相対的に短い流通経路と、高い大規模小売業者の比率を有していたと認識することができる。

図表－4 各国のW/R比率

		年 度				
		'72	'74	'77	'78	'79
日	本 ^a	4.33	4.94			5.22
ア	メ	1.64		1.73		
イ	リ		1.52			
フ	ス		1.07			
西	ド	1.53	1.58		1.45	1.28

a. 商業統計表。小売販売額と卸売販売額はそれぞれ1970年を100とした消費者物価指数と卸売物価指数で修正。小売販売額においては「自動車小売業」、「燃料小売業」を除き、また卸売販売額においては「自動車卸売業」、「石油卸売業」を除く。

b. Statistical Abstract of the U.S.; 小売販売額と卸売販売額はそれぞれ1967年を100とする消費者物価指数と卸売物価指数で修正。小売販売額から「ガソリン・燃料・永販売額」、「飲食店販売額」を除き、卸売販売額から「石油販売額」をのぞく。

c. Business Statistics Offices, Wholesaling and Dealing, 1974, 1974年の小売販売額を1971年の小売販売額と1974年の「価値及び数量指数」で推定し、それを消費者物価指数で1970年価格に修正。卸売販売額は1970年を100とする卸売物価指数で修正。

d. Ministere du Commerce et de L'Artisanat, La France des Commerces 1982; 小売販売額と卸売販売額のそれぞれを1970年を100とする消費者物価指数と卸売物価指数で修正。

e. Statistisches Jahrbach für Bundesrepublik Deutschland; 卸売販売額と小売販売額のそれぞれを1970年を100とする卸売物価指数、小売物価指数で修正。小売販売額から「ガソリン・燃料販売額」、「飲食店販売額」、卸売販売額から「ガソリン・燃料販売額」を除く。

出典：田村正紀著『日本型流通システム』千倉書房、昭和61年、112頁。

36) 田村正紀著『日本型流通システム』千倉書房、昭和61年、31～60頁。またイギリスでの百貨店、マルチプルズ、協同組合、通信販売をあわせた小売販売シェアは、1976年で56.7%、1977年で57.8%、1978年で59.0%を占めていた。（田村正紀著、同上書、40頁。）

図表-5 各国の店舗密度、店舗規模及び労働生産性の比較

(各数字の下のカッコ内数字は年度を表す)

	日本 ^a	フランス ^b	イギリス ^c	アメリカ ^d
店舗密度	13.6	11.3	6.5	5.9
(人口千人当り店舗数)	('79)	('79)	('79)	('77)
店舗規模	43.9	54.3	75.7	92.2
(1店当り販売額 ^e , 百万円)	('79)	('80)	('80)	('77)
労働生産性	1,234	1,533	1,114	1,626
(従業者1人当り販売額 ^e , 万円)	('79)	('80)	('80)	('77)

a. 商業統計表。

b. Ministère Du Commerce et De L'Artisanat, Structure et Tendance de la Distribution Française, 1981; Enquête D'atblissement dans le Commerce, 1980.

c. Business Statistics Office, Retailing 1980, 1983. 年間販売額には付加価値税が含まれている。

d. Census of Retail Trade, 1977.

e. 販売額は各年次の購買力平価 (OECD, National Accounts—main aggregates, Vol. 1, 1952-1981 の算出による) で円に換算した。

出典：田村正紀著『日本型流通システム』千倉書房，昭和61年，34頁。

また1960年代半ばから1980年代半ばまでに至るイギリスの流通部門，特に小売部門における変化の潮流を Dawson は以下のように要約している³⁷⁾

- ① 多数の零細企業が廃業に追い込まれた。
- ② 大企業が流通チャネルを支配するまでに成長した。
- ③ 新技術が企業経営の全ての分野に導入されてきた。
- ④ 企業の国際化が進んできた。
- ⑤ 企業間競争の方法がより高度化されてきた。
- ⑥ 資本投下が非常に増大した。
- ⑦ 商品の物流の方法が変化した。

イギリスでは大規模小売業者が大規模化，集中化を通じて，流通チャネルにおけるパワー・シフトが起きていること，特に消費財関連の物流コスト増大から，その削減を目指して大規模小売業者が郊外出店を進めて，独自の物流シス

37) ジョン・A・ドウソン稿，野村宏・山田美江訳「英国における小売業の変貌と物的流通」『季刊 輸送展望』1986年 Summer (No. 199)，24～30頁。

テムを構築していることを Dawson は指摘している。

また消費者は自動車で買物をする傾向があり、大規模小売店舗の出店規制を特に目的とした法律もなく土地利用計画の中で規制されるのみであるという背景もあった。

したがって、Buxton の著書が書かれた背景においては流通における大規模小売業者、特にスーパーマーケットやハイパーマーケットの躍進を十分に認識しておくことが重要であると思われる。既述のように彼自身もこうした状況によって、在庫負担の問題からマーケティング・ロジスティクス・システムの変革、強化が要求されていることを指摘しているからである。

4.3 マーケティング・チャネル論の展開からの検討

Buxton の著書が書かれた 1970 年代までのマネジリアルな視点からのマーケティング・チャネル論の時系列的な展開を辿ってみると、チャネル類型選択論、チャネル拡張組織論及び社会システム論といった主要な研究潮流がある³⁸⁾

まずチャネル類型選択論では、長短、開放度、多様性の基準を基本代替案にした製造業者のマーケティング・チャネルの設計と、その制約要因との経験的法則性を主な問題としている³⁹⁾

次にチャネル拡張組織論は、製造業者と流通業者の法的に別個の組織からなるマーケティング・システムが、協調を機軸に見据えることで単一の組織として把握することができて、その結果として経営組織論のアプローチを適用できることを主張にしている⁴⁰⁾

38) 陶山計介・高橋秀雄編著『マーケティング・チャネルー管理と成果』中央経済社、平成2年、第1章及び第2章を参照した。

39) 例えば、製品特性との関わりにおいては Leo V. Aspinwall, "The Characteristics of Goods and Parallel Systems Theories," in E. J. Kelley and W. Lazer (eds.) *Managerial Marketing*, Richard Irwin, 1958, pp. 434~450. が挙げられる

40) 例えば, Valentine Ridgeway, "Administration of Manufacturer-Dealer Systems," *Administrative Science Quarterly*, 1 (March 1957), pp. 464~483. や Bruce Mallen, "A Theory of Retailer-supplier Conflict, Control, and Cooperation," *Journal of Retailing*, 1963, pp. 24~33 & 51. などが挙げられる。

そして社会システム論は、経済学的側面からは十分に把握できなかったチャネル組織間の現象が行動科学的次元を導入することによって浮き彫りにできることを主張し、パワー、衝突、協調及び役割期待といった観点からチャネルの組織間関係の分析を課題としている⁴¹⁾

こうした視点から Buxton の議論を考察してみると、確かにフロー分析で、直接性すなわち長短基準と、選択性の問題には触れているものの、システムの設計にあたっては内部環境、外部環境の分析ならびに、ロジスティクスとチャネルに関わる収益性とコストの分析を通じて最適なマーケティング・ロジスティクス・システムの設計を主張している。したがって、チャネル類型選択論で主張された基本代替案よりもどちらかといえば、それを制約する諸要因を重視して設計モデルに組み込んでいくアプローチであるといえよう。

次に、チャネル組織間の行動科学的次元を重要視している点においては、大規模小売業者からのパワーや在庫負担の増大から生じる衝突の発生を主要な問題として認識している。このことは、Buxton がチャネル・メンバー間でのコミュニケーションの重要性、すなわち話し合いを基礎にして協調が行動科学的次元でも生じなければならないと主張している点からも読み取れる。しかしながら、当時展開していたパワーによる衝突の管理の理論が具体的には摂取されているとはいえない点もある。

逆に衝突の存在を認識しつつも、それを上回るように、話し合いを基礎にチャネル・メンバー間の協調性を重視しているといえるのである。これは、Buxton が Bruce Mallen のチャネル拡張組織論の視点に依拠していることから理解できる⁴²⁾。このことは、中間業者をして製造業者が選択できる経路としてではなく、むしろ独立的市場として捉えるべきである見解を示した Philip McVey に

41) Louis W. Stern and Jay W. Brown, "Distribution Channels: A Social Systems Approach," in Louis W. Stern (ed.) *Distribution Channels Behavioral Dimensions*, Houghton Mifflin Company, 1969. pp. 6~19.

42) Bruce Mallen, "Conflict and Cooperation in Marketing Channels," in Bruce Mallen (ed.) *The Marketing Channel-A Conceptual Viewpoint*, John Wiley and Sons, Inc. 1967. pp. 135~139.

対して、⁴³⁾ Buxton は以下のように主張していることから理解できる。

「しかしながら、このことは（中間業者が独立して各々戦略を展開していること—筆者注）、意思決定が真空の中で行われることを意味してはいないのである。つまり、流通チャネルは統合化された1つの行動システムとして見なされるべきであり、関連する全てのものに協調を極大化するように設計されるものとして見なされるべきである。⁴⁴⁾」

しかしながら、なぜ Buxton は流通チャネルを統合化された行動システムとしてみなすのであろうか。そして、なぜチャネルにおいて協調的側面に固執するのであろうか。それは Buxton のマーケティング観ないしマーケティング・ロジスティクス観に依存しているように思われる。それは、彼がマーケティングとは顧客満足の追求であり、マーケティング・ロジスティクスは製品の入手可能性がサービスの産出であると主張していることから窺い知れる。そして、その実現のためにマーケティング・チャネルにおける消費者志向の重要性も指摘している。

Buxton は、「マーケティング志向の枠組みの中で組織統合を開発する必要性は企業の流通チャネル・システムにおける全企業に適用される⁴⁵⁾」と述べている。すなわち、チャネルを構成する供給者集団が消費者志向という企業理念を持ち、最終消費者への製品の入手可能性を実現させていくことを重視しているからである。なぜならば、消費者への製品の入手可能性というマーケティング・ロジスティクスの産出を実現させていくためには供給者集団間で協調した関係を構築せざるを得ないからである。つまり、このことは1企業のみならず、供給者集団間にマーケティング志向が普及していくことが重要であるという規範的視点に立脚するものであるといえる。

43) Philip McVey, "Are Channels of Distribution What the Textbooks Say," *Journal of Marketing*, Vol 24 (Jan. 1960) pp. 61~65.

44) Graham Buxton, *op. cit.*, p. 22.

45) Graham Buxton, *ibid.*, p. 202.

4.4 ロジスティクス論の展開からの検討

本節では、物的流通論もしくはロジスティクス論の学説史的展開から検討を行う。ロジスティクス研究では第1期から第5期に分けてその潮流が示される(図表-6)。

まず20世紀に入って、ロジスティクス論は農産物を農場から販売地点まで輸送することに重点がおかれた。その当時から第二次世界大戦までは地理、輸送経済、農業経済など社会経済的側面から考察されていた。これが第1期である。

第2期は軍事及び企業活動の2分野である。第二次世界大戦中の軍隊及び軍事上の物資の輸送は、輸送技術と効率的な物的流通の推進を求めたからであ

図表-6 ロジスティクス概念の変遷

第1期	農場から市場へ (1916年-1940年)	(主な特徴) ・農場から市場へ ・輸送 ・蒸気機関	(主な影響) 農業経済学
第2期	諸機能の分離 (1940年-1960年代初期)	・独立した機能分野：入荷，出荷別輸送，卸売り，在庫 ・物的流通 ・機能間の対立	軍事
第3期	諸機能の統合 (1960年代初期-1970年代初期)	・トータル・コスト ・システムズ・アプローチ ・ロジスティクスの統合	産業組織論
第4期	顧客が焦点 (1970年代初期-1980年代中期)	・顧客サービス ・在庫維持費 ・生産性 ・リンクとノード	経営科学
第5期	差別化手段としてのロジスティクス (1980年代中期-現代)	・統合サプライ ・ロジスティクス・チャネル ・差別化手段としてのロジスティクス ・グローバル化 ・リバーズ・ロジスティクス ・環境ロジスティクス	情報技術 経営戦略論

出典：John L. Kent Jr, and Daniel J. Flint, "Perspectives on the Logistics Thought," *Journal of Business Logistics*, Vol. 18, No. 2, 1997, p. 22. を一部省略，修正した。

る。他方で、企業活動の面では、多品種の製品と激しい販売競争から流通コストを抑制する方法が模索された。すなわち物的流通管理の時代である。1945年から1960年代まで物的流通はマーケティングのサブ・システムとして考察された。輸送、保管、荷役、包装及び在庫管理などについて、それぞれ機能別に考察されており、完成品の輸送と原材料の入荷輸送も個別の機能と見なされていた。

第3期では1960年代の初期から、入荷輸送、出荷輸送、保管、在庫管理、荷役、包装などの物流諸機能を統合化する気運が高まり、トータル・コストの視点とシステムズ・アプローチから考察がなされるようになった。いわゆる統合ロジスティクスの時代である。第4期では1970年代初期には、顧客の要請に応じる顧客サービスが重視され、在庫維持費、生産性、ノードとリンクの概念がロジスティクス研究に反映され、経営学の影響を強く受けていった。

最後の第5期では、1980年代の中頃から現代にかけてロジスティクスは、差別化の主要な手段として見なされていった。そして顧客サービスとしてのロジスティクス・サービスを強化することで顧客との結びつきを強めようとする動きも現れた。最後の第5期ではサプライ・チェーン管理、リバース・ロジスティクス、グローバル・ロジスティクスといったテーマも現れている。経営戦略や情報技術の発展が主要な影響要因であった⁴⁶⁾

さて、以上がこれまでのロジスティクス研究の潮流である。Buxtonの著書が記された1970年代において、システムズ・アプローチやトータル・コストの概念を強調している点では1960年代までの主要な研究成果を摂取しているといえよう。

また1970年代において管理過程サイクルからなる計画策定の手法を取り入れて、競争上の差別的優位性をマーケティング・ロジスティクスに置いていると

46) John L. Kent Jr, and Daniel J. Flint, "Perspectives on the Logistics Thought," *Journal of Business Logistics*, Vol. 18, No. 2, 1997, pp. 15~29. 及び山之邊義方稿「米国におけるロジスティクスの概念と実態」『物流問題研究』, 流通経済大学物流科学研究所, 2001年7月, 1~11頁を要約した。

いう点に関してみれば経営学ないし経営戦略の影響を受けていたといえよう。

加えて、この当時の物的流通ないしロジスティクス論の標準的な教科書が在庫管理、倉庫業務、輸送モードの選択といった点を重視している点は Buxton のそれと軌を一にするのに対して、他方でチャネル管理を統合しようと試みている点に、その特色が見られると思われる。

本章においては Buxton のマーケティング・ロジスティクス概念を3つの視点から検討した。そこにはいくつかの限界点が見出されたものの、Buxton の理論的特徴が明らかにされたように思われる。まずチャネル戦略の中で物的流通を連動させて捉えた場合に、マーケティング・ロジスティクスという視点を提示している点において、その概念的なユニークさを見出せるのである。つまり、チャネルと物的流通を切り離しては有効な流通問題への解決を提示できないという思想、システムズ・アプローチを基礎にその中核として在庫フローを捉えていくという視点が特徴的であるといえる。またチャネルを構成する諸企業を、1つの統合体と捉えて製品の入手可能性を創出させていくという点に特徴があるといえる。

そしてマーケティング・チャネルにおいてパワーを獲得していた大規模小売業者に対して、差別的優位性を発揮するマーケティング・ロジスティクスの戦略の有効性を強調している点にあるといえよう。

む す び に

本稿の目的は Buxton の著書『Effective Marketing Logistics』を検討し、その理論的特徴を解明することにあった。そこでの Buxton の一貫した主張はマーケティング・チャネルとの関わりの中で物的流通を戦略的に強調して体系化している点にある。こうした視点をもとに、製品の入手可能性を創出するためには、協調を機軸にしてチャネル全体を通じた在庫フローの一貫管理の必要性を認識するのである。本考察によって物的流通の本質究明にわずかにでも貢献できたのであれば、本稿の目的は達成できたといえよう。

今後は、筆者には3つの研究課題が課せられていると考えている。第一は顧客サービス概念についての考察を行っていきたい。第二は、他のロジスティクス論者の文献研究である。そして第三はロジスティクス戦略の有効性についての実証的研究である。

(2002年8月25日脱稿)