

〔論文〕

ロジスティクス戦略論の再検討

～新興国市場におけるロジスティクス戦略の理論枠組みに関する予備的考察～

李 瑞 雪

〈目次〉

- I. はじめに
- II. ロジスティクス戦略論のレビュー (1) : ロジスティクスの戦略的役割
- III. ロジスティクス戦略論のレビュー (2) : ロジスティクス戦略類型説
- IV. ロジスティクス戦略論のレビュー (3) : ロジスティクス戦略のプランニング論
- V. パイロット研究からの発見事実: 中国日系輸送機器企業の事例
- VI. 新興国市場のロジスティクス戦略論の構築に向けて: 暫定的な理論フレームワーク

I. はじめに

ロジスティクスは生産や販売などと並んで企業の重要な経営機能の一つであり、ロジスティクス戦略は重要な機能別戦略の一つとして、全社戦略と事業戦略を支える。また、第II節で後述するように、ロジスティクス戦略は競争戦略の次元で取り扱われるべきであるという見解もある。今日まで欧米など先進国市場のロジスティクス戦略に関して数多くの調査研究が蓄積されてきた。しかし昨今急成長が続き存在感を増している新興国市場における企業のロジスティクス戦略に関してはまだ十分な考察がなされていないとは言い難い。先進国市場と新興国市場とではロジスティクス環境という観点からみて、既存のロジスティクス戦略論が前提とする環境が大きく異なる。そこでまず、既存の「戦略論」の新興国市場における有効性を検討する必要があるだろう。既存のロジスティクス戦略論は新興国市場の企業ロジスティクス戦略を説明

できない部分があるならば、新興国市場のロジスティクス戦略に関する理論を新たに開発する必要があるのではないか。筆者はこのような素朴な問題意識を抱えている。本稿は経営戦略論とも関連付けながら、先行研究のレビューを踏まえて新興国市場におけるロジスティクス戦略論のフレームワークに関する予備的な検討を試みる。

本稿の構成は以下の通りである。まず次節からIV節まではロジスティクス戦略に関する既存研究を包括的に整理し、本研究の理論的ベースを敷くとともに重要な構成概念になり得る概念を抽出する。続く第V節では、筆者が世界最大の新興市場である中国で実施したパイロット調査から得た知見をまとめ既存のロジスティクス理論の有効性と限界を考察する。最後に、既存研究とパイロット研究を踏まえて、新興国市場のロジスティクス戦略を研究するために役立つ理論枠組みを提示したい。

II. ロジスティクス戦略論のレビュー (1) : ロジスティクスの戦略的役割

日本ではロジスティクス戦略に関する研究蓄積が極めて薄いのに対して、欧米では数多くの業績が残されている¹。これまでのロジスティクス戦略論の流れは3つのカテゴリーに大別できる。即ち、(1) ロジスティクスの戦略的役割に関する研究、(2) ロジスティクス戦略類型説、(3) ロジスティクス戦略のプランニング論の3つである。

第1カテゴリーの研究は最も歴史が長い。物流 (Physical Distribution) が販売・マーケティング活動において果たすべき戦略的役割を論じる

R. Webster (1929) は筆者の調べる限り、物流の戦略性に関する最も古い文献である。1980年代以降、従来の流通論の視点に加えて、経営戦略論の見地からロジスティクスの重要性を論考し、ロジスティクスは企業の戦略的関心事 (Strategic Concern) であり、企業の持続的な競争優位 (SCA) の源泉の1つになると指摘する研究は数多く現れた (Porter, 1985; Bowersox et al., 1989, 1992; Achrol, 1991; Stalk et al., 1992; F. Webster, 1992; Day, 1994; Bowersox et al., 1995; Michigan State University Global Logistics Research Team, 1995)。McGinnis and Kohn (1988) は物流活動の1つである保管 (Warehousing) の役割を事業競争の一般戦略 (コストリーダーシップ戦略, 差別化戦略, 集中化戦略), 価値連鎖, リンケージ, 付加価値の源泉の4つの次元から実証的に考察し、保管 (及び関連のロジスティクス活動) を、企業の競争戦略と競争優位性の開発において、重要な戦略要素 (Active Participant) と位置付ける。

1990年代に入ると、リソース・ベースド・ビュー (RBV) 理論の浸透はロジスティクス戦略の研究に大きな影響を及ぼしている。ミシガン州立大学のグローバル・ロジスティクス研究チーム (1995) は北米企業を対象とする実証研究では、ロジスティクス能力の向上が企業パフォーマンスの改善につながるという相関関係を示唆した。また、Olavarrieta and Ellinger (1997) はRBV理論に立脚しながら、企業の固有のロジスティクス能力 (Distinctive Logistics Capability) は持続的な競争優位性と卓越したパフォーマンスの源泉になり得る、という戦略的ロジスティクスに関する中心的な命題を提示している。

Olavarrieta と Ellinger (1997) では、バーニーのVRIOフレームワーク (Barney, 1991, 1995) に依拠して、バリュー、稀少性、模倣困難性の3点から固有のロジスティクス能力について慎重な検証を行った。そして、企業の固有のロジスティクス能力は競争優位の源泉をもたらす経営資源としての性質を有するものだと結論付けた。企業の強みになるロジスティクス能力は物的アセット、組織的なルーティン、従業員のスキルとナレッジの複雑な組み合わせであり、具

体的な例として JIT 納品, クイック・レスポンス (QR), 効率的な消費者対応 (ECR) が挙げられる。興味深いことに、Olavarrieta と Ellinger は企業内部のロジスティクス能力に加えて、外部のロジスティクス企業とのリレーションシップも稀少性のある経営資源に含めるべきだと強調する。即ち、企業にとって適切なロジスティクス・パートナーは常に稀少であり、競合より先に優れたパートナーを確保しておけば、ロジスティクス能力の開発とレベルアップを有利に進めることができるという。

ロジスティクス能力が戦略的な経営資源として注目される背景には、多くの製品市場で見られる成熟化・同質化の問題がある。即ち、製品の成熟化・同質化が進む中で、顧客サービス能力が差別化の手段として重要視される。顧客のニーズに基づいて設計されたロジスティクス・システムと効果的なロジスティクス・マネジメントは企業に競争優位をもたらす (Christopher, 1993, 1994)。高度なロジスティクス能力を発揮して、高い在庫アベイラビリティ、迅速な納品、少ない製品欠陥、少ない販売喪失、少ない返品、少ない苦情などを実現し、顧客満足を達成することで、競争優位の確立・維持に寄与する。多くの企業とりわけ消費財企業では、優れたロジスティクス能力の構築と活用という戦略がマーケティング戦略と比べてより有効な結果をもたらすものと認識される (Christopher, 1993)。成熟期に入ったパソコン市場で競争するデルの高収益は、マーケティング戦略の勝利というより、完成品在庫ゼロとカスタマイズの商品の迅速なグローバル配達を遂行できる優れたロジスティクス戦略の賜物であるという (Barney, 1995)。

厳密に言えば、ロジスティクス戦略とロジスティクスの戦略的役割とは、同一概念ではない。ここで取りあげた以上の諸研究は、ロジスティクス戦略とは何かという問いに対する答えでもなければ、どうやってロジスティクス戦略を立てるのかという問いへの解でもない。むしろ、なぜロジスティクスを戦略に関連付けるのかという問いに対する答えに関わる研究であろう。ロジスティクスを組織の競争戦略の次元で取り扱い、戦略性を保持させるべき合理的な理由は

どこにあるのか。これらの研究蓄積は明瞭な理論を用意した。

勿論、ロジスティクスの戦略的役割に関する研究はまだ多くの課題が残されており (Stock, 1990, 1996; Mentzer and Kahn, 1995), ロジスティクス以外の領域の理論や概念を援用してロジスティクス戦略の研究をさらに推進することが必要とされる (Stock, 1995)。そして、以上の諸研究でロジスティクスの企業経営上の重要性を認識したとはいえ、ロジスティクス戦略の内在的本質を把握しているとは言いがたい。次節ではロジスティクス戦略とは何かという問いへのこれまでの研究知見をまとめてみる。

Ⅲ. ロジスティクス戦略論のレビュー (2): ロジスティクス戦略類型説

活動統合と効率性, サービス性, 協調性

ロジスティクス戦略類型説の中で、B & D パラダイムと呼ばれる Bowersox と Daugherty (1987) の研究知見が最も広く知られている。両教授は16社の米国大手消費財メーカー (Fortune 500にランクイン) のロジスティクス担当役員に対する聞き取りサーベイに基づく質的研究を行い、企業のロジスティクス組織の戦略指向によって3つのタイプのロジスティクス戦略があると指摘する。即ち、①プロセス・ベースのロジスティクス戦略、②マーケット・ベースのロジスティクス戦略、③インフォメーション・ベースのロジスティクス戦略の3つである。インフォメーション・ベースは後の研究ではチャンネル・ベースに改名された (Bowersox, et al., 1989)。

Bowersox らによると、プロセス・ベースの戦略とは、調達物流・生産物流・スケジューリング・販売物流 (Physical Distribution) など企業内の幅広いロジスティクス諸活動を一つの価値付加連鎖として統合的に管理することである。原材料から仕掛品、完成品まで淀みのない流れ (The Natural Logistical Flow) の形成を目指し、ロジスティクス関連コストの削減を主たる目標とする。効率性指向のロジスティクス戦略と言える。部材コストは商品総コストに占める割合

が高い産業ではこの戦略を採用する効果が大いとい、Bowersox らは指摘している。

マーケット・ベースの戦略とは、企業内事業横断的、拠点横断的に販売物流を統合することによって、顧客とのインターフェースを統合化・単純化させ、顧客の利便性を高めるなど顧客サービス指向のロジスティクス戦略である。プロセス・ベースの戦略と比べて、限られるロジスティクス活動がロジスティクス組織に統合されるが、SDSS 構造 (Sales, Distribution, and Service Structure) を採用し、販売・物流・アフターサービスを同一役員の分掌に置かれるという組織的な特徴がみられる。一般に分権的な企業 (各事業部は独自性が強く事業部間の連携が弱く、本社による統制も緩いなど) はこの戦略を採用すべきであるという。

チャンネル・ベースの戦略とは、チャネラーと密接な協業 (Cooperation) の下でロジスティクスを管理し、垂直統合型のマーケティング体制 (Vertical Marketing System: VMS) に対応するロジスティクス戦略である。データ処理、ディーラー・マネジメント、前方物流施設の整備などのチャンネル・マネジメントの活動もロジスティクス組織の傘下に配し、企業間連携 (Boundary Spanning) と外部統制 (External Control) を重視する。協調性指向の戦略と言える。大量の完成品在庫を前方展開しなければならぬ企業はこのタイプの戦略に親和性があるという。

B & D パラダイムは従来のロジスティクス組織の3段階進化論 (Kearney, 1981, 1985) を批判したものである。3段階進化論によれば、企業のロジスティクス組織は段階的に各機能部門に散在するロジスティクス関連活動を自らの傘下に統合する (表1)。こうすることによって企業のロジスティクス諸活動はシステム化されるため、ロジスティクス効率性は改善していくという²。

3段階進化論はロジスティクス活動の統合度合と効率化の間には必然的な関連性があるという暗黙の前提で、ロジスティクス組織の異なる類型を進化段階と捉える。これに対して、B & D パラダイムは進化論の活動統合 (Logistics Activities Integration) という視点を継承しながらも、活動統合の仕方と組織のあり方を規定す

るロジスティクス戦略指向の違いに着目した。B & D パラダイムによれば、ロジスティクス戦略のキー・イシューは、如何なる戦略指向を持つロジスティクス組織を構築し、それによってどのようなロジスティクス活動をロジスティクス組織の下に統合するかという問題である（表2）。

B & D パラダイムはそれ以降のロジスティクス戦略研究に大きなインパクトを与え、ロジスティクス戦略の規範的な類型説として広く受け入れられた。このパラダイムの貢献は企業のロジスティクス戦略を分析するために明快なフレームワークを提供することだけでなく、ロジスティクス戦略上、効率性重視、サービス性重視、協調性重視の相違が存在することを明示するという点でも後のロジスティクス戦略研究に大き

な分析軸の嚆矢を与えた。Bowersox と Daugherty (1987) の研究を皮切りに、ロジスティクス戦略論の研究は次第に概論的、規範的な記述 (Normative Writing) から実証指向の研究にシフトしはじめた ((Kohn, McGinnis and Kesava, 1990)。

しかし、B & D パラダイムは数少ない北米企業の事例を踏まえた定性的分析によって導出されたものであり、この類型化の有効性と一般性は当時では十分な裏付けが取れなかった。そこで、B & D パラダイムの有効性を検証しその内容を補完し、あるいは、欠陥や限界を指摘する後継研究は1つの大きな流れを成している。例えば、Clinton と Closs (1997) はアンケート・サーベイや因子分析などの定量的研究手法を駆使して、B & D パラダイムの妥当性を立証した。この論文は、3 類型戦略のそれぞれの行動様式

表1. ロジスティクス組織の3段階進化論：活動統合

第1段階	第2段階	第3段階
<ul style="list-style-type: none"> ・ アウトバウンド輸送 ・ 企業内輸送 ・ 完成品の末端保管 ・ ロジスティクス・システムのプランニング ・ ロジスティクス統制 ・ ロジスティクス・マネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 第1段階の活動に加えて ・ 顧客サービス ・ 注文処理 ・ 完成品在庫管理 ・ 完成品の工場保管 ・ インバウンド輸送 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 第1, 2段階の活動に加えて ・ 販売予測 ・ 生産計画 ・ 調達 ・ 原材料/仕掛品在庫管理 ・ ロジスティクス・エンジニアリング ・ 国際ロジスティクス

(出所: Kearney, 1981, 1985より整理)

表2. B & Dパラダイムの3類型ロジスティクス戦略の定義

プロセス・ベースのロジスティクス戦略	この戦略では、幅広いロジスティクス諸活動を一つの付加価値連鎖として管理する。戦略の重点は、購買・製造・スケジューリング・販売物流を統合されたシステムとして管理することによって効率性を獲得するという事に置かれる。
マーケット・ベースのロジスティクス戦略	この戦略では、限られる種類のロジスティクス活動を管理するが、それらを複数のビジネス・ユニットもしくは単一ビジネス・ユニットの複数部門を横断する形で管理する。ロジスティクス組織は同一顧客向けの異なる商品類を共同出荷したり、統一出荷伝票にまとめたりすることで販売とロジスティクス上の調整を促すことを追求する。
チャネル・ベースのロジスティクス戦略	この戦略では、卸や小売りなどの流通業者と共同でロジスティクス諸活動を遂行し管理する。外部統制を重視する戦略である。流通チャネルにおいて大量の完成品在庫を展開しているケースが多い。

(出所: Bowersox, et al., 1989)

や構成概念 (Behavior or Constructs) を解明し、また戦略の相違を決める変数を析出するといった当初の研究目的は十分に達成したとは言いがたいものの、B & D パラダイムの確立に貢献した研究である。

ロジスティクス戦略と環境の制約度合、組織の競争志向

McGinnis と Kohn らによる長年にわたる実証研究は B & D パラダイムをより豊かにしているだけでなく、ロジスティクス戦略に関して興味深い視点を新たに提示することに成功した (McGinnis and Kohn, 1990, 1993, 2002; Kohn and McGinnis 1997; Kohn, McGinnis, and Kesava, 1990)。一連の実証研究は B & D パラダイムの基本的な有効性を裏付ける一方で、3 類型が純粋な戦略パターンというより、ブレンドされた形で企業に採用されることが多いと指摘する。また、Bowersox らの強調する戦略類型間の相違について若干の修正を加えた。例えば、プロセス・ベース、マーケット・ベース、チャネル・ベースのいずれの戦略もコスト効果に寄与するが、プロセス・ベースとマーケット・ベースの戦略がロジスティクスの効率性向上に直接的な効果を与えるのに対して、チャネル・ベースの戦略は間接的な効果しか与えることができないという。さらに、ロジスティクス戦略は1つの次元 (例えば、効率性) に焦点をあてながらも、ほかの次元 (例えば、市場反応性) も軽視することができない (McGinnis and Kohn, 2002)。

オリジナルの B & D パラダイムと比較して明らかとなる McGinnis らの研究のもう1つの大き

な特徴は外部の経営環境と企業内部の対応との相互作用をロジスティクス戦略の分析に取り入れた点である³。外部環境については環境の制約度合 (Environmental Hostility) と環境ダイナミズム (Environmental Dynamism) の2つの評価指標、内部の対応については組織間および組織内の統合と調整の方法と、組織的な競争対応 (Organizational Competitive Responsiveness) の2つの評価指標が用意されている⁴。そのうえで、B & D パラダイムの3 類型戦略の集約度と環境の制約度合の相関関係が実証的に考察され、環境の制約度合が激しいほどロジスティクス戦略の集約度が高くなるという相関関係 (表3) が解明された (Kohn, McGinnis and Kesava, 1990; Kohn and McGinnis, 1997)。

さらに、表4で示されているように、外部環境と内部対応の相互作用下で、戦略の集約度によってロジスティクス戦略は「集約的」「バランス型」「あいまい」の3 類型に分けられる (McGinnis and Kohn, 1993)。McGinnis らの実証結果によると、集約的なロジスティクス戦略では、プロセス・ベースあるいはマーケット・ベースのどちらかの戦略が徹底的に適用され、顧客サービスとロジスティクス調整は高いプライオリティに位置付けられる。一方で、バランス・ロジスティクス戦略では、プロセス・ベースの戦略またはマーケット・ベースの戦略が適度に採用され、顧客サービスとロジスティクス調整は一般的なプライオリティに位置付けられる。また、あいまいなロジスティクス戦略では、プロセス・ベースとマーケット・ベースの二つの戦略のうち、どちらかが採用されたとしても低い

表3. ロジスティクス戦略の相関モデル

	1. 高い部材コスト比率	2. 分権的な企業文化, 独立の事業部	3. 広がっている流通ネットワーク (垂直販売体制)
i. 高い組織環境の制約度合 (Level of Organizational Environmental Hostility: High)	集約的なプロセス志向のロジスティクス戦略	集約的なマーケット志向のロジスティクス戦略	集約的情報志向のロジスティクス戦略
ii. 低い組織環境の制約度合 (Level of Organizational Environmental Hostility: Low)	粗放的なプロセス志向のロジスティクス戦略	粗放的なマーケット志向のロジスティクス戦略	粗放的情報志向のロジスティクス戦略

(出所: Kohn, McGinnis and Kesava, 1990より加筆修正)

表4.34 戦略集約度による論議の次元と新大戦略分類におけるロジスティクス戦略の理論枠組みに関する予備的考察～

	外部環境：競争と不確実性の程度	
	高い (High)	普通 (Moderate)
戦略の画然性 (Strategic Emphasis): 企業／事業部の競争的 反応のレベル	高い (High)	集約的ロジスティクス 戦略 (Intense Logistics Strategy)
	普通 (Moderate)	バランス・ロジスティクス 戦略 (Balanced Logistics Strategy)

(出所：McGinnis and Kohn, 1993)

レベルで進められ、顧客サービスの優先順位は低く、ロジスティクス調整は一般的なプライオリティに位置付けられる。

この研究で、ロジスティクス戦略は企業を取り巻く環境の制約度合と企業（もしくは事業部）自身の競争志向によって強く影響されるといことが解明された。即ち、環境が厳しいほど、企業自身の競争志向が強いほど、ロジスティクス戦略はより重要視され、よりはっきりしたロジスティクス戦略が採用される傾向があるということである。逆に、競争環境が生温く、企業自身の競争志向性もそれほど強くなければ、ロジスティクス戦略が十分に認知されず、曖昧な状態になる可能性が高いということを示唆している。

しかし、集約的ロジスティクス戦略、バランス・ロジスティクス戦略、あいまいなロジスティクス戦略の定義づけは必ずしも明確に提示されず、とりわけあいまいなロジスティクス戦略 (Unfocused Logistics Strategy) はそもそも、焦点もターゲットもない状態のものであり、それを戦略と呼ぶことができるのかといった疑問が残る。

効率性指向と反応性指向

B & D パラダイム以外に、もう一つ注目に値するロジスティクス戦略類型説は Autry をはじめとする研究グループによるものである。

Autry ほか (2008) では、帰納的分類法 (Taxonomy) に基づいて2種類のロジスティクス戦略が提示されている。機能的なロジスティクス戦略 (Functional Logistics Strategy, 以下 FL 戦略) と外部指向のロジスティクス戦略 (Externally Oriented Logistics Strategy, 以下 EOL 戦略) である。同研究グループは668名のロジスティクス実務家を対象にアンケート調査を実施し、因子分析やクラスター分析などの手法を用いて分類を試みた。91項目におよぶロジスティクス活動について、各々の重要性を7段階で評価してもらい、11の活動グループ (クラスター) にまとめたうえで、重視する活動グループの違いに基づいてロジスティクス戦略の類型化を試みた (表5)。

FL & EOL パラダイムは、基本的に「効率性指向」か「反応性指向」という問いへの答えを軸にして行う戦略分類である。FL 戦略は在庫と注文のマネジメント (Inventory and Order Management), 注文処理 (Order Processing), 調達 (Procurement), 保管 (Storage) の4つの活動グループにより注力し、高水準のロジスティクス効率性の実現を目標とする。また、コスト・マネジメントなどの手法を多く活用して効率性の改善を追求する。一方の EOL 戦略では、顧客ニーズに迅速に反応 (Respond Quickly) し、ビジネス環境に適応できる能力を形成することがロジスティクスの主要課題である。そのため

に、企業間の調整・協働の活動 (Coordination and Collaboration Activities), ロジスティクスの社会的責任 (Logistics Social Responsibility), 戦略的な流通計画 (Strategic Distribution Planning), 技術と情報システム (Technology and Information System) の4つの活動グループにより注力する。もともと、顧客サービス (Customer Service), オペレーション・コントロール (Operational Controls), 輸送マネジメント (Transportation Management) の3つの活動グループに対しては、FL 戦略も EOL 戦略も重視し、大きな差異が見られないという。

FL & EOL パラダイムからは Fisher (1997) の提示したサプライチェーン戦略の類型化に通ずる視点が見て取れる。Fisher はサプライチェーン戦略をサプライ・ツ・ストック (Supply-to-Stock) とサプライ・ツ・オーダー (Supply-to-Order) の2タイプに分け、前者は反応性優先で、後者は効率性優先である。Fisher は両サプライチェーン戦略下の生産・流通システムの特徴と、それぞれの戦略を採用すべき製品類の特性を検討し、製品特性とサプライチェーン戦略のミスマッチを避けるべきだと強調する。一方の FL&EOL パラダイムは効率性追求

本指向と狙いにおいて、FL 戦略と EOL 戦略はそれぞれプロセス・ベースの戦略とチャンネル・ベース戦略に近い (Autry ほか, 2008)。B & D パラダイムでは、チャンネル・ベース戦略には協調性重視という特徴があるとされるが、この協調性は実際にチャンネルにおける情報共有に基づいて協調し合いながら、最終顧客や市場への対応力を高めるということを意味する。即ち、既存のロジスティクス戦略類型説は基本的に「効率性」対「反応性」でロジスティクス戦略のタイプ分けを行っている。B & D パラダイムのマーケット・ベースの戦略は出荷先ベースで販売物流業務を束ねることで顧客の利便性を高めるなど顧客サービス重視の戦略とされるが、顧客への反応性向上につながるわけではない。寧ろフルフィルメント業務のコンソリデーションによってコストを削減する効果が期待できる。こういう意味でマーケット・ベースの戦略は効率性追求の戦略と言える。

ロジスティクス戦略類型説の「効率性」対「反応性」という軸は、企業の基本戦略 (Generic Strategy) のコスト優位の追求 (コスト・リーダーシップ戦略) と差別化優位 (差別化戦略) のフレームワークに合致するものと思

表5. FL 戦略と EOL 戦略の定義

定 義	
FL 戦略	戦略の主たる目標は、ロジスティクス効率性の極大化を実現することである。戦略の焦点は在庫と注文管理, 注文処理, 調達, 保管に関わる諸活動に当てられる。また、顧客サービスとオペレーション統制, 輸送管理に関わる機能をも重視するが、この点は EOL 戦略と同様である。
EOL 戦略	戦略の主たる目標は、変化する顧客のニーズと納品, サポート, サービスに対して迅速かつ効率的に対応する能力を強化することである。戦略の焦点は企業間の調整・協働, ロジスティクスの社会的責任, 戦略的な流通計画, サプライチェーン技術に当てられる。また、顧客サービスとオペレーション統制, 輸送管理に関わる機能をも重視するが、この点は FL 戦略と同様である。

(出所: Autry ほか, 2008)

か反応性追求でロジスティクス戦略の分類を行い、それぞれの戦略が重視する活動グループを示しているものの、各戦略の適用範囲に関する考察に至っていない。

FL&EOLパラダイムとB&Dパラダイムには共通する点がいくつかある。例えば、戦略の基

われる。職能別戦略に属するロジスティクス戦略は企業の短期的および長期的な戦略をサポートしなければならない (Heskett, 1977)。ロジスティクス戦略は企業の競争戦略と同じ方向の優位性を追求し、場合によって競争戦略の中核的な構成要素を成す。こうした認識は、ロジステ

イクス戦略の策定に大枠の指針を与える。

実際これまで提案されているロジスティクス／サプライチェーンマネジメント戦略はほぼ例外なく「効率性」対「反応性」という軸に当てはまる。例えば、1990年代に KSA 社（Kurt Salmon Associates）によって提案された QR 戦略（Quick Response）と ECR 戦略（Efficient Consumer Response）は似通っている戦略とされるが、実際 QR 戦略が不確実な顧客ニーズや市場動向への迅速な反応を重視するのに対して、ECR 戦略は消費者を基点とした、製品補充、販売促進、品揃え、新製品導入の効率化を目指している。

もっとも、競争優位性へのロジスティクスの貢献は必ずしも効率性にあるか反応性にあるかという二者択一のものではない。McGinnis と Kohn（2002）の指摘したように、トレードオフ関係にあるプライオリティを巧みに追求し、ダイナミックなバランスを維持することによって、コスト効果と市場反応、企業内調整と企業間調整などのコンフリクトをマネジメントすることは、企業ロジスティクス戦略の役割に含める必要がある。例えば、異なる市場セグメント（コスト競争的、反応競争的、コスト／反応競争的など）に対応するために、複合的なロジスティクス戦略を採用することが有効である。

「効率性指向」と「反応性指向」の戦略目標は確かにトレードオフ関係にあるため、両方を同時に追求すれば、企業の基本戦略上のスタック・イン・ザ・ミドル（Stuck in the Middle）のような落とし穴にはまる危険性があるものと考えられる。まさに企業のロジスティクス戦略も、Thompson（1967）のいう「管理パラドックス」の問題を内包している（Shapiro and Heskett, 1985）。しかしその一方で、ロジスティクス戦略の効率性指向と反応性指向は常に矛盾するわけではない。例えば、反応性指向の戦略はタイム・ベースの競争優位性を追求するものであるが、しばしば同時にサプライチェーン全体の在庫量削減という効果をもたらし、物流コストの低下にもつながる。またロジスティクスの投機戦略と延期戦略は基本的に効率性指向と反応性指向の軸に当てはまるが、実際多くの優良企業

は投機戦略と延期戦略を複雑に組み合わせて、規模の経済性とスピードの経済性の両方を追求して競争優位につなげる⁵。

IV. ロジスティクス戦略論のレビュー（3）：ロジスティクス戦略のプランニング論

ロジスティクスに関する戦略的意思決定

3つ目のロジスティクス戦略論の流れはロジスティクス戦略のプランニング論である。この流れの研究は企業戦略論のプランニング学派から何らかの影響を受けたものとされるが定かではない。主要な研究蓄積として、Ballou（1981）、Ballou（1982）、Langley と Morice（1982）、Lambert と Zemke（1982）、Lambert と Stock（1982）、McGinnis と LaLonde（1983）、Langley（1983）、Copacino と Rosenfield（1985）、Van Armstel（1986）などが挙げられ、発表時期は殆ど1980年代前半に集中する。これらの研究は異なる視点からロジスティクスの戦略的プランニングのあり方を検討し提案したものの、実際のところ、互いの主張はかなりの程度まで相容れるものである。その中で特に Ballou はもっとも代表的なロジスティクス戦略プランニング論者とされ、彼の議論はもっとも網羅的だと評価が高い。

Ballou（1981）によれば、ロジスティクス戦略とは、顧客サービス水準の設定、在庫統制政策、物流施設の数や立地、モード選定、情報システムの設計、サプライヤーとのリレーションシップ構築に関わる意思決定である。その中でもとりわけ在庫政策、施設立地、輸送の3つの内部要素（Internal Variables）がロジスティクス戦略プランニングの中核的な要素であると、Ballou は主張する。この三つの要素に関わる意思決定を通して所期の顧客サービス目標を達成するのである（図1）。

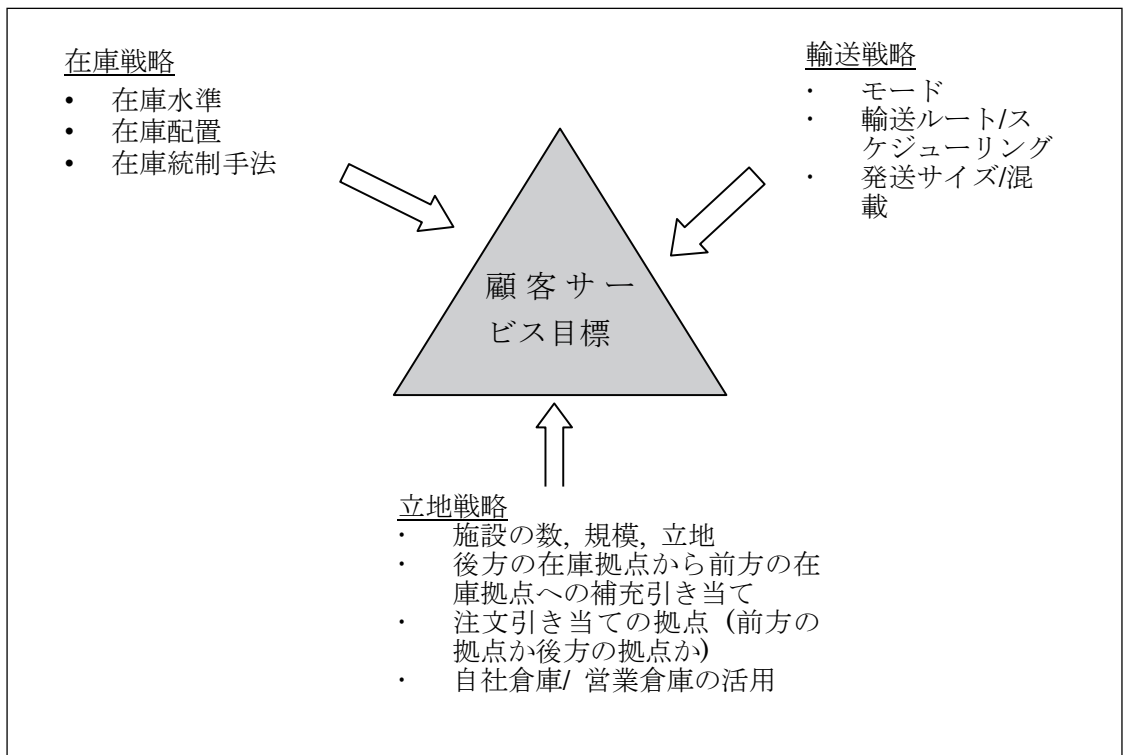
意思決定のタイミングと領域

では、どのような状況下でロジスティクスの戦略的意思決定を行い、ロジスティクス体制をプランニングしなければならないのか。Ballouは5つのカギになる領域から既存のロジスティクス・ネットワークに対して監査 (Audit) と評価 (Appraisal) を行ってプランニングのタイミングを判断することを提案する。5つの領域とは、需要、顧客サービス、製品特性、ロジスティクスコスト、価格政策である。例えば、需要については、需要量の変化や地域間の需要不均衡、需要パターンの変化を監査・分析する。顧客サービスについては、サービス水準への競争上の要請、政策変更によるサービス水準への影響などを監査する。製品特性については、重量や体積、価値、リスクなど物流コストにとって敏感な特性を分析する⁶。ロジスティクスコストについては、コスト状況やコスト負担力などを評価する。これらの監査・評価の結果を総合

して、既存のロジスティクス・ネットワークをプランニングし直す必要性の有無について判断するのである。新産業への参入や新製品導入の際にも、同じように上記の5つの領域から総合的な分析を行い、適切なロジスティクス体制を一から設計するという。

さらに、Ballou は意思決定の次元を時間軸に沿って「戦略的」、「戦術的」、「業務的」の3つに分け、それぞれの決定領域の具体的な決定事項を例示している (表6)。ロジスティクス戦略のプランニングは戦略的次元の諸意思決定を通して、企業のロジスティクス・システムを設計することである。ただし、これらの事項は別々に設計するのではなく、全体をシステムとしてプランニングすることが重要で、そのために、ロジスティクス戦略のプランニングに際して、次のような概念や原理に依拠しなければならないことを、Ballou は強調する。トータルロコ

図1. ロジスティクス戦略のプランニングにおける中核的要素



(出所: Ballou, 1981)

スト、差別的流通 (Differentiated Distribution), 混合戦略 (Mixed Strategy), 延期化, コンソリデーション, 標準化といったコンセプトである。

基礎的キャパシティ確保に関する視点の欠如

こうしたプランニング論の見解には、ロジスティクス戦略策定を指南する知見が数多く含まれる。プランニング論の見地からとらえるロジスティクス戦略の本質的な問題は、全社戦略と事業戦略の展開に求められるロジスティクス・システムを如何にして構築し高度化させていくかということである。そのために、ロジスティクス組織をベースに、顧客サービス, サプライチェーン・デザイン, ネットワーク戦略, 倉庫の設計と運営, 輸送マネジメント, マテリアル・マネジメント, 情報技術, チェンジ・マネジメントという8つのマネジメント領域を統合しなければならないのである (Lambert and Stock, 1982)。

プランニング論ではロジスティクス戦略類型説の「効率性指向」対「反応性指向」のような軸が見られない。効率性と反応性といったトレードオフ的な要素は、プランニングのプロセスにおいて総合的に考慮され、全体最適が追求されるからである。

しかし、プランニング論の議論には欠落している重要な視点がある。基礎的キャパシティの確保という問題である。プランニング論のロジスティクス戦略に関わる意思決定項目は、顧客サービス (ロジスティクスのミッション), ロジスティクス組織, ロジスティクス・オペレーション体制, 拠点ネットワーク, 調達などを含むが、基盤になるオペレーションに必要な基礎的なキャパシティを如何に確保するかという問題はほとんど取り扱われていない。

一般に基礎的なオペレーション・キャパシティは2つの方法で確保できる。外部調達と内部育成である。先進国市場では、物流関連インフラが充実しており、異なる産業に対応する物流サービスの専門プロバイダーもすでに少なからず存在している。即ち、基礎的なキャパシティの供給という点で、環境制約度合は総じて低い。キャパシティ確保は選択と組み合わせのみの問題となる。外部調達が困難な一部の物流能力については、企業内外にある潤沢なロジスティクス人材を活用すれば速やかに企業内部に必要な基礎能力を形成することが困難ではない。

しかし、物流サービスに対する需要が急速に拡大する新興国では、物流インフラ整備は不十分で、多様な産業に対応する物流サービス専門

表6. ロジスティクス・プランニングの次元

意思決定領域	意思決定の次元		
	戦略的	戦術的	業務的
施設立地	倉庫や工場, ターミナルの数, 規模, 立地など	_____	_____
在庫	ストックポイントの立地と在庫統制政策	安全在庫の水準	補充の量とタイミング
輸送	モード選択	季節的な設備リース	ルーティン輸配送, 緊急配送
注文処理	注文の入力・転送, 注文処理システムの設計	_____	注文処理, バックオーダー処理
顧客サービス	サービス水準の設定	注文充足の優先順位に関するルール	配送の催促
保管	荷役設備の選択, 倉庫内レイアウトの設計	季節的な倉庫リース, 自社倉庫の稼働率	ピッキング, 補充
調達	サプライヤーとのリレーションシップの構築	契約締結, ベンダー選定, 早期仕入	発注, 納品の催促

(出所: Ballou, 1981; 2004より整理)

プロバイダーも必ずしも育っていないため、環境制約度合が高くなっている。そこで、如何に必要な基礎的キャパシティを確保するのか、その点がロジスティクス戦略上の重要な意思決定事項に含まれなければならない。既存のロジスティクス戦略プランニング論はそのための知見を十分に提供していない。

V. パイロット研究からの発見事実: 中国日系輸送機器企業の事例

第II節から第IV節までレビューした先行研究は、われわれにロジスティクス戦略の WHY, WHAT, HOW に関する豊かな知見を与えている。即ち、なぜロジスティクスを戦略の次元でとらえることができるのか(ロジスティクスの戦略的役割)、どのようなロジスティクス戦略があるのか(ロジスティクス戦略類型説)、そしてどうやってロジスティクス戦略を組み立てるのか(ロジスティクス戦略プランニング論)といった問いへの体系的な答えを提供している。ロジスティクス戦略に関するこれらの先行研究を以下の4つの要点にまとめることができるだろう。

1. 固有のロジスティクス能力によって実現する高度な顧客サービスは企業に競争優位をもたらし得る。
2. 高度な顧客サービスの実現を目指すロジスティクス戦略はおおよそ「効率性指向型」と「反応性指向型」の二つのタイプに大別出来る。効率性指向型のロジスティクス戦略は、企業内部の関連機能・活動を統合し精緻化させていく中で、オペレーション・コストを徹底的にコントロールすることによって、高度な顧客サービスを低コストで実現することを目指す。一方の反応性指向型のロジスティクス戦略は、川上のサプライヤーと川下のチャネラーなどと協調・連携しながら、在庫(商品・サービス)をできるだけ速くサプライチェーンを通り抜けさせることで、少ない在庫で市場動向と顧客のニーズに対応することを目指す。

3. 外部環境と内部対応の相互作用はロジスティクス戦略の形成に重大な影響を及ぼす。外部環境の制約度合が高いほど、企業の競争戦略の画然性が高いほど、顧客サービスはより重要視され、ロジスティクス戦略はより明確に立てられ実施される。

4. ロジスティクス戦略は顧客サービス目標に関する意思決定と、その目標を実現するためのロジスティクス・システムの構築に関わる意思決定である。従って、ロジスティクス組織をベースにして、輸送戦略、立地戦略、在庫戦略などを一体的に計画し実施することが重要である。

繰り返しになるが、以上のようなロジスティクス戦略に関する知見は欧米など先進国市場におけるロジスティクス実践から導出されたものである。ここで当然に次のような疑問が生ずる。即ち、経営環境など大きく異なる新興国市場における企業のロジスティクス戦略についてもこれらの知見は同様に有効なのか。しかし、この問題に対する検証作業はほとんど未踏の領域である。そこで筆者は、新興国市場におけるロジスティクス戦略に関する研究のパイロット調査として、中国日系輸送機器企業を例に挙げて、既存のロジスティクス戦略論の適用性を考察してみた。とりわけ、ロジスティクス戦略類型説の「効率性指向」対「反応性指向」という分類軸と、プランニング論の意思決定説に焦点をあてて、既存のロジスティクス戦略論の有効性と限界を探ってみた。

筆者は2007年3月から2011年8月まで、4つの日本輸送機器企業A, B, C, D 4社の中国現地法人と、これら日系輸送機器メーカーのロジスティクス業務を受託する主要な物流事業者に対してヒヤリング調査と現場観察を実施した(李, 2012)。まず各社のロジスティクス諸活動の統合状況(表7)とB&Dパラダイムの3類型ロジスティクス戦略の活動統合範囲に照らし合わせてみると、A社はマーケット・ベース戦略とチャンネル・ベース戦略、B社はプロセス・ベース戦略、C社はチャンネル・ベース戦略、D社はプロセス・ベース戦略をそれぞれ採用しているように

見られる。この点から、B & D パラダイムは新興国市場のロジスティクス戦略の分析フレームワークとしても一定の有効性があるものと考えられる。

しかし、「効率性指向」対「反応性指向」の違いはこの4社のロジスティクス戦略において鮮明に表れているとは言い難い。効率性と反応性の測定指標として、暫定的にそれぞれ支払物流コストの対売上高比率と納品リードタイムを採用して比較してみると、4社間の差異は極めて小さい。支払物流コスト対売上高比率は4社とも3%前後で、納品リードタイムも凡そ72時間以内に収まる(李, 2012)。本来ならば、効率性の測定指標としてはトータル物流コストを、反応性の測定指標としては資材投入から完成車納品までのリードタイムを用いるのが適切であるが、正確なデータを入手できなかった。代わりに反応性について、間接的に生産調達計画の期間もそれを強く反映するため、計画期間の長短を比較してみた。しかし4社とも月次計画を基本とし、大きな差異が見られない。

即ち、4社のケースは活動統合範囲についてはB & D パラダイムの類型説にほぼ当て嵌まる

が、「効率性指向」対「反応性指向」の相違は明確には確認できない。その一方で、4社は物流サービス能力の外部調達において、明らかに異なる方法を採用している。図2で示されているように、B社は入札で委託先の物流企業を選定するのに対して、A, C, D 3社は基本的に入札ではなく、総合考察によって選定する。また、A社とC社は委託先の物流企業のオペレーションに強く関与するのに対して、B社とD社は基本的に日常のオペレーションを委託先に任せる姿勢をとる。

4社は物流業務委託先の選定と委託先オペレーションへの関与において、明らかな違いがある一方で、ロジスティクス・オペレーション体制の構築においては、共通した戦略要素を取り入れた。即ち、統合的なロジスティクス・マネジメント組織の下、①アセット型の物流企業の混合戦略(日系と現地系の併用など)、②業務委託の地理的分割と業務的統合、③輸送モードの混合戦略、④ロジスティクス要素技術導入の混合戦略の4つである(李・行本, 2011)。①から③までの戦略要素の狙いは必要な基礎的ロジスティクス・キャパシティの確保とロジスティク

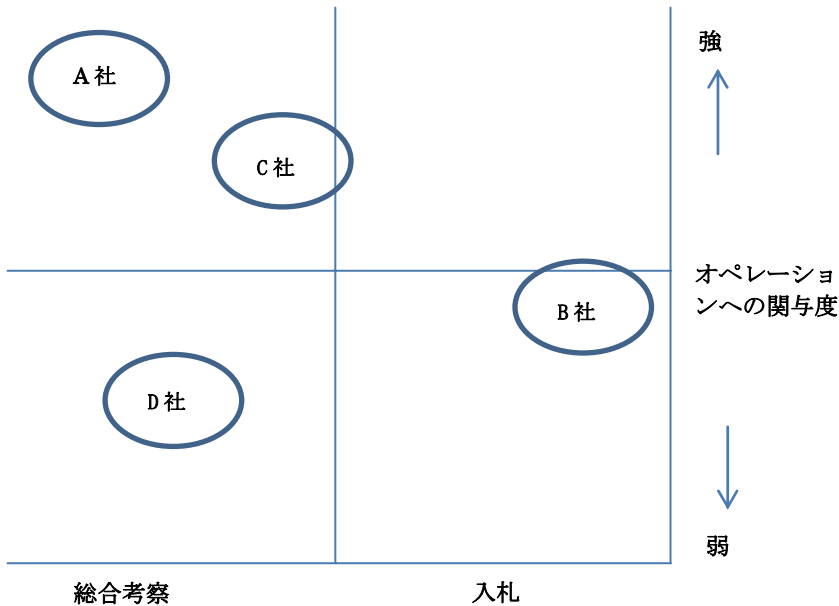
表7. 中国日系輸送機器企業各社のロジスティクス統合範囲

	統合範囲
A社	<ul style="list-style-type: none"> ・ LLP 型物流子会社を設立して、各事業会社の完成車物流と補修部品物流を統合 ・ 広域ロジスティクス拠点を設置して、完成車・補修部品の供給 LT の短縮を図る
B社	<ul style="list-style-type: none"> ・ SCM 部によって、インバウンド物流からアウトバウンド物流まで統合 ・ 事業会社間の単発的な提携や協力があるものの、物流業務の統合に至っていない
C社	<ul style="list-style-type: none"> ・ 調達・製造・販売などの各機能部門にロジスティクス業務を分散的に管理し、事業会社横断的なロジスティクス体制も整備されていない ・ 地域ごとに設置された「ビジネス・センター」は広域ロジスティクス拠点とチャンネル・マネジメント拠点の役割を担う
D社	<ul style="list-style-type: none"> ・ 生産計画とロジスティクス部門によって、インバウンド物流からアウトバウンド物流まで統合(ラインサイド物流を除く) ・ 事業会社横断的なロジスティクス統合はなく、地域ごとのチャンネル・マネジメント拠点も設置されていない

(出所: 李, 2012)

ス・オペレーション体制の構築に集中し、④の 強い。そもそもロジスティクス戦略類型説では、

図2. 委託先選定方法と委託先のオペレーションへの関与度をめぐる日系4社の違い



(出所: 李, 2012)

戦略要素は固有のロジスティクス能力の形成を狙う。既存のロジスティクス戦略プランニング論で取りあげていない基礎的キャパシティの問題は、重要な戦略的意思決定事項になっていることが明らかである。その背景にあるのは、市場の急成長と競争激化の同時進行、言い換えれば、環境制約度合の高い方向にある要素と低い方向にある要素が混在するということが挙げられる。

かかるパイロット調査に基づく分析は極めて目が粗いものの、既存のロジスティクス戦略論の限界を窺い知ることができる。即ち、「効率性指向」対「反応性指向」を軸とする戦略類型の違いは必ずしも明瞭ではない。また、既存のプランニング論で注目していなかった基礎的キャパシティの確保は、顧客サービスの水準と要素技術の導入・開発と並んで、重要な戦略的意思決定事項に含まれる。

もっとも、数社の在中国日系輸送機器メーカーという限定された企業類型の事例で既存のロジスティクス戦略論の有効性と限界を検証する方法は、大きなバイアスを生む危険性が否めな

ロジスティクス戦略のタイプごとに個別産業との相性の問題があるという前提をもっているため、幅広い産業の事例を観察すべきであろう。ただ、その一方で、新興国市場のある特定産業の事例を徹底的に分析することによって、既存のロジスティクス戦略論の限界を明らかにした上で、新興国市場のロジスティクス戦略のあり方と構築方法に関する命題を導出する。そしてその命題を、今後他の産業に演繹的に適用していくことで得られる事例を、さらに帰納的にフィードバックさせ検証していくという方法は、理論開発のための研究の手順として妥当なものである。

VI. 新興国市場のロジスティクス戦略論の構築に向けて: 暫定的な理論フレームワーク

前節でパイロット調査により発見した既存ロジスティクス戦略論の限界を述べた。もっとも、これらの限界の存在は既存ロジスティクス戦略論の原理上の妥当性を否定するものではない。その一方で、新興国市場の特性と企業の競争戦

略に適応する中で構築されるべきロジスティクス戦略には、既存のロジスティクス戦略論では説明しきれない部分に然るべき修正と追加を試みるべきであろう。この点が、筆者の本研究における一貫する問題意識である。新興国市場のロジスティクス戦略論の構築に向けて、ここでもう一度、既存ロジスティクス戦略論の中心部分のロジックについて議論を深めながら、新興国市場のロジスティクス戦略論の構築に役立つフレームワークを検討してみたい。

ロジスティクス戦略類型説（第Ⅲ節、参照）によれば、効率性指向と反応性指向の違いがロジスティクスの戦略にある。前者はロジスティクス効率の極大化を目指し、後者は市場対応力、顧客対応力の向上を目指す。そこで、効率性指向と反応性指向は、それぞれコスト削減指向と顧客サービス指向として理解されがちである。しかしこの理解は必ずしも正しくない。例えば、サプライチェーンのアレンジメントのタイプとして予測型モデル (Anticipatory Model) と反応型モデル (Responsive Model) があるが、それぞれ効率性指向と反応性指向のロジスティクス戦略に対応する (Bowersox and Lahowchic, 2008)。予測型モデルでは、予測に基づく計画的なロジスティクスを展開し、規模の経済性を享受すると同時に、高い在庫アベイラビリティと短い納品リードタイムを実現する可能性が高い。それに対して、反応型モデルでは、サプライチェーン上の情報共有と協業によりモノがサプライチェーンを素早く通り抜けることにより不確実性の高い市場動向や顧客ニーズに柔軟に対応することをめざす。このモデルは顧客への個別対応を果たせる可能性が高い反面、少ない在庫投資と速い在庫回転を理由に在庫アベイラビリティや納品リードタイムは必ずしも予測型より優れているとは言えない。逆に全体の在庫が少なく、商品陳腐化などのリスクも低いいため在庫保持コストは低く抑えられ、ひいてはトータルのロジスティクスコストが低減することが期待できる。

即ち、ロジスティクス戦略の効率性指向と反応性指向は、単純にコスト削減指向と顧客サービス指向とに置き換えることはできない。効率

性指向型の戦略でも高水準の顧客サービスが実現できるし、反応性指向の戦略でもロジスティクスコストの削減を大幅に果たし得る⁷。言い換えれば、効率性指向のロジスティクス戦略は企業のコスト優位性に貢献し、反応性指向のロジスティクス戦略は差別化優位性に貢献するという単純なロジックでとらえることはできないということである。むしろ、顧客サービスの差別化を可能な限り低コストで実現するという点はロジスティクス戦略に共通する目標であり、効率性指向型と反応性指向型は目標実現のための異なる戦略アプローチにほかならない。FL戦略も EOL 戦略も、顧客サービス、オペレーション・コントロール、輸送マネジメントの3つの活動クラスターを重視し、差異が見られないという発見はまさにこのことを裏付けていると言えよう。

差別的な顧客サービスをコスト効果的な方法で提供することで持続的な競争優位に寄与する。これを可能にするのは固有のロジスティクス能力である。このことはロジスティクスの戦略的役割論による主たる知見に符合する。そして、固有のロジスティクス能力は企業のロジスティクス・システムの中で形成され、ロジスティクス・システムを通して発揮され、またロジスティクス・システムを高度化させる。そこで、如何にどのようなロジスティクス・システムを構築するかがロジスティクス戦略の中心的な問題となる。如何に構築するかという問題に焦点を当てるのはロジスティクス戦略プランニング論で、どのようなロジスティクス・システムを究明するのはロジスティクス戦略類型説である。

もう1つ重要な要素は経営環境である。例えば、導入期と成長期にあり競争がそれほど激しくない市場では、顧客サービスを主要な競争手段として用いることは多くはなかろう。この段階では、ロジスティクス戦略は生産や販売を支え、業界並みの顧客サービス水準を維持するために必要なロジスティクス・システムの構築に重点が置かれるであろう。ゆえに、この段階では効率性指向か反応性指向かのアプローチは必ずしも明確には意図されない。しかし成熟期に

入り競争が激化するにつれて、顧客サービスが重要な競争手段になってくると、効率性指向か反応性指向かのアプローチははっきりと選択されることが増加する (McGinnis and Kohn, 1993)。その中で、ロジスティクス戦略の重点は固有のロジスティクス能力の発揮による差別的なサービスの実現に移っていく。

新興国市場に目を転じるとさらなる複雑さが見える。先進国市場ですでに成熟期を迎えた産業は新興国でまだ歴史が浅く、導入期もしくは成長期にあるケースが多くみられる。自動車産業が典型的な例であろう。その一方で、成長の機会を求めて先進国の企業は大挙して進出し、さらに現地系の企業群も出現するため、数多くのプレーヤーが市場にひしめき、競争が激しい状態になるのがしばしばである。中国やブラジルの自動車産業はまさにこのような状態である。産業成長の初期段階に、多くの企業が創業され、数多くのプレーヤーが乱立する分散的な産業構造はよく見られる現象であるが、新興国市場は先進国とは異なる特徴を有する。即ち、早い段階から技術レベルと管理レベルの極めて高い企業が海外から参入してくるため、競争が高い次元で展開されるという点である。

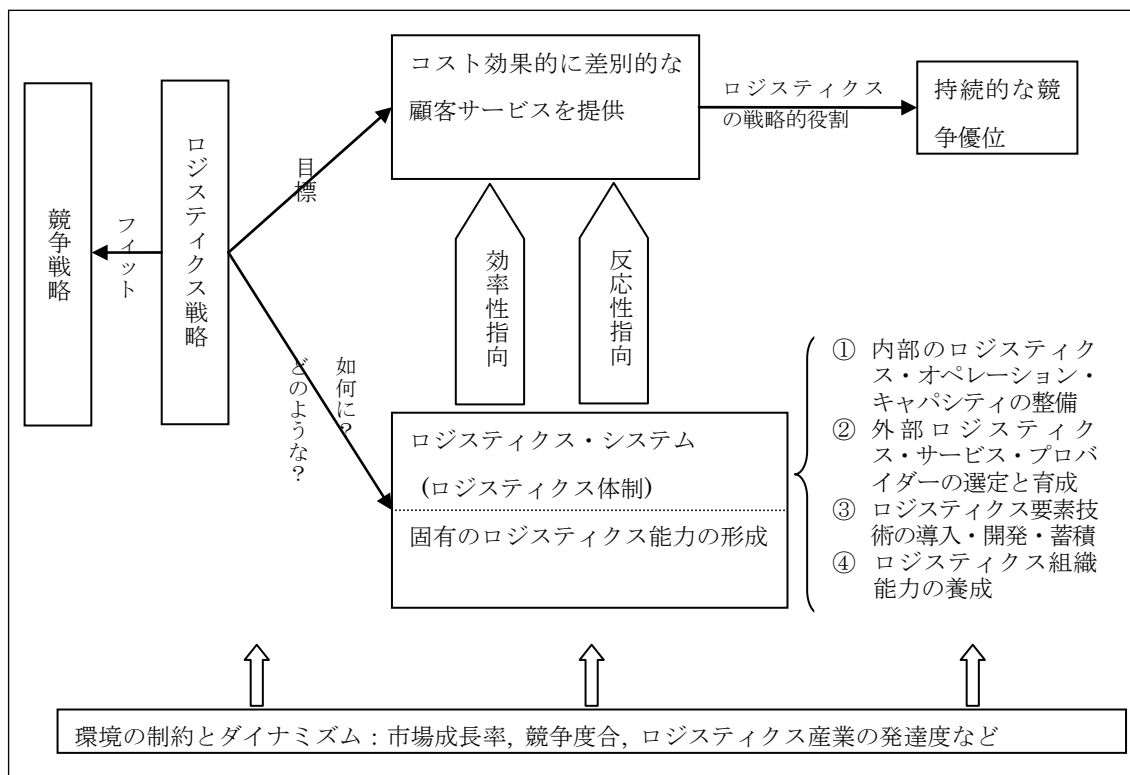
そこで、急成長に伴い競争が激化する経営環境の中で、ロジスティクス戦略は先進国市場と異なるダイナミズムを呈してくるものと考えられる。たとえば、企業のロジスティクス戦略は急速に拡大する生産・販売に対応するための適切かつ十分なロジスティクス・オペレーションのキャパシティを確保するという課題と、競争優位に寄与する固有のロジスティクス能力を形成し発揮するという課題を同時に抱える。すなわち、先進国市場と比べて、新興国市場では圧縮されるプロセスでロジスティクス・システムが構築されなければならない⁸。

この2つの課題はいずれも困難に満ちるものと考えられる。適切かつ十分なロジスティクス・オペレーションのキャパシティを確保するためには、内部のオペレーション体制を速やかに整備するとともに未発達な物流産業の中から適切なロジスティクス・サービス・プロバイダーを探索・選定・育成していかなければならな

い。一方の固有のロジスティクス能力を形成し発揮するためには、重要なロジスティクス要素技術の導入と開発を進め、組み合わせられた要素技術を活用する能力を養っていかなければならない。

ここまでの議論に出ている諸概念の相互関係は、新興国市場におけるロジスティクス戦略を考察するための理論枠組みの基礎になると考える (図3)。これをベースにしなが、Eisenhardtらのケーススタディ・アプローチによる理論導出法を援用して新興国市場におけるロジスティクス戦略論の構築に今後取り組んでいきたい (Eisenhardt, 1989, 1991; Eisenhardt and Graebner, 2007; Welch et al., 2011)。別稿に続く。

図3. ロジスティクス戦略論の構成概念と相互関係



(出所: 筆者作成)

【付記】

本稿は、文部科学省科学研究費助成金基盤研究 C (課題番号: 24530521, 研究代表: 李瑞雪), および文部科学省科学研究費助成金基盤研究 A (課題番号: 22243032, 研究代表: 洞口治夫) による研究成果の一部を反映している。

- ¹ ロジスティクス戦略をテーマに取り上げる日本語論文は宮下 (1996), 呉 (1999), 金 (2002), 李・行本 (2011), 李 (2012) など数少ない。
- ² ロジスティクス活動の統合に関して, Kearney の研究より早い研究として, Brewer and Rosenzweig (1961) は次のような指摘を行った。即ち, 企業の資材フローにおけるトレードオフの問題が存在するため, ロジスティクスの諸活動, 諸機能を統一した管理組織下に配すれば, 全体の効率性が向上できるという。Bowersox も早期の研究ではロジスティクス組織の進化は関連諸活動の統合を伴うという議論を展開した (Bowersox, 1974)。
- ³ ロジスティクス戦略の形成に及ぼす環境要素 (Environmental Variables) の役割に関する考察は,

McGinnis らよりも古い文献として, Heskett (1973) が挙げられる。

- ⁴ 環境の制約度合とは, 競争の程度, 規制による制約の激しさ, 欠乏, 不利な人口傾向などを含む。環境のダイナミズムとは, 予測不可能な顧客嗜好, 技術, 競争形態などを含む。
- ⁵ 投機戦略と延期戦略の理論に関する議論は下記の文献を参照されたい。Alderson (1957); Pine, Victor, and Boynton (1993); Page and Cooper (1998)。
- ⁶ Van Armstel (1986) は, 物流 (Physical Distribution) 戦略の策定において製品特性 (比重, 輸送時間, 量, 市場数など) がもつ重要性を検討した。
- ⁷ ただし, 顧客サービスは複合概念である点に留意する必要がある。効率性指向型のロジスティクス戦略では在庫アベイラビリティや納品リードタイムといった点で高いサービス水準を達成しやすいのに対して, 反応性指向型のロジスティクス戦略ではカスタマイゼーション, ロット・サイズ, 柔軟性といった点でより優れるサービスを提供できる。
- ⁸ 李 (2002) (2003) では, 日本の消費財メーカーの日本国内と在中国現地法人の物流システム形成プロセスを比較して, 中国市場では日本国内と比べて,

圧縮された形で物流システムが構築されていったことを解明した。

参考文献

[英語文献]

- Achrol, R. (1991), "Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments," *Journal of Marketing*, Vol. 55, No. 1, pp.91-106.
- Alderson, W. (1957), *Marketing Behavior and Executive Action*, Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc., p. 426.
- Autry, C. W., Z. G. Zacharia and C. W. Lamb (2008), "A Logistics Strategy Taxonomy," *Journal of Business Logistics*, Vol. 29, No. 2, pp.27-51.
- Ballou, R. H. (1981), "Reformulating Logistics Strategy: A Concern for the Past, Present and Future," *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, Vol. 11, No. 8, pp.71-83.
- Ballou, R. H. (1982), "How to Tell When Distribution Strategy Needs Revision," *Marketing News*, May 1982, Sec. 2, p.12.
- Ballou, R. H. (2004), *Business Logistics / Supply Chain Management: Planning, Organizing, and Controlling the Supply Chain*, 5th ed., Pearson Education International.
- Barney, J. B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp.99-120.
- Barney, J. B. (1995), "Looking Inside for Competitive Advantage," *Academy of Management Executive*, Vol. 9, No. 4, pp.49-61.
- Bowersox, D. J. (1974), *Logistical Management*, 2nd Ed. New York: Macmillan Publishing Co., Chapter 14.
- Bowersox, D. J. and P.J. Daugherty (1987), "Emerging Patterns of Logistical Organization," *Journal of Business Logistics*, Vol. 8, No.1, pp.46-60.
- Bowersox, D. J., D. J. Closs, and M. B. Cooper (2002), *Supply Chain Logistics Management*, 1st ed., New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Bowersox, D. J., J. T. Mentzer, and T. W. Speh (1995), "Logistics Leverage," *Journal of Business Strategies*, Vol. 12, No. 2, pp.36-49.
- Bowersox, D. J. and N. J. Lahowchic (2008), *Start Pulling Your Chain! Leading Responsive Supply Chain Transformation*, Port St. Lucie, FL: OGI Enterprises LLC.
- Bowersox, D. J., P. J. Daugherty, C. L. Droge, R. N. Germain, and D. S. Roger (1992), *Logistical Excellence: It's Not Business as Usual*, Digital Press, Burlington, MA.
- Bowersox, D. J., P. J. Daugherty, C. L. Droge, D. S. Roger, and D. L. Wardlow (1989), *Leading Edge Logistics: Competitive Positioning for the 1990s*. Oak Brook, IL: Council of Logistics Management.
- Carter, C. R. and M. Jennings (2002), "Logistics Social Responsibility: An Integrative framework," *Journal of Business Logistics*, Vol. 23, No. 1, pp.145-180.
- Clinton, S. R. and D. J. Closs (1997), "Logistics Strategy: Does It Exist?" *Journal of Business Logistics*, Vol. 18, No. 1, pp.19-44.
- Christopher, M. (1993), "Logistics and Competitive Strategy," *European Management Journal*, Vol. 11, No. 2, pp.258-261.
- Christopher, M. (1994), *Logistics and Supply Chain Management*, Irwin, New York, NY.
- Cooper, M. C., et al (1992), *Strategic Planning for Logistics*, Oak Brook, IL.: Council of Logistics Management.
- Copacino, W. and D. B. Rosenfield (1985), "Analytic Tools for Strategic Planning," *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, Vol. 15, No. 3, pp.47-61.
- Day, G. S. (1992), "Marketing's Contribution to the Strategy Dialogue," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 20, No. 4, pp.323-330.
- Day, G. S. (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations," *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 4, pp.37-52.
- Eisenhardt, K. M. (1989), "Building Theories from Case Study Research," *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, pp.532-550.
- Eisenhardt, K. M. (1991), "Better Stories and Better Constructs: the Case for Rigor and Comparative Logic," *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 3, pp.620-627.
- Eisenhardt, K. M. and M. E. Graebner (2007), "Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges", *Academy of Management Review*, Vol. 50, No. 1, pp.25-32.
- Ernst, K. R. (1988), "Visioning: Key to Effective Strategic Planning," *Annual Conference Proceedings*, Vol. 1, Boston: Council of Logistics Management, pp.153-165.
- Farrell, J. W. (1985), "New Clout for Logistics," *Traffic Management*, Vol. 24, No.9, pp. 37-43.
- Farrell, J. W. (1987), "The Evolution Continues," *Traffic Management*, Vol. 26, No.9, pp.88-101.
- Fisher, M. L. (1997), "What Is the Right Supply Chain for Your Product?" *Harvard Business Review*, Vol. 75, No. 2, pp.105-116.
- Heskett, J. L. (1973), "Sweeping Changes in Distribution,"

- Harvard Business Review*, Vol. 51, No. 2, pp.123-132.
- Heskett, J. L. (1977), "Logistics: Essential to Strategy," *Harvard Business Review*, Vol. 55, No. 6, pp.85-96.
- Kallock, R. (1989), "Develop a Strategic Outlook," *Transportation and Distribution (January 1989)*, pp.16-18.
- Kearney, A. T. (1981), "Organizing Physical Distribution to Improve Bottom Line Results," Chicago IL: The National Council of Physical Distribution Management, pp.1-14.
- Kearney, A. T. (1985), "Emerging Top Management Focus for the 1980s," Chicago IL: Kearney Management Consultants.
- Kohn, J. W. and M. A. McGinnis (1997a), "Logistics Strategy: A Longitudinal Study," *Journal of Business Logistics*, Vol. 18, No. 2, pp.1-14.
- Kohn, J. W. and M. A. McGinnis (1997b), "Advanced Logistics Organization Structures Revisited," *Journal of Business Logistics*, Vol. 18, No. 2, pp.147-162.
- Kohn, J. W., M. A. McGinnis and P. K. Kesava (1990), "Organization Environment and Logistics Strategy: An Empirical Study," *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 20, No. 2, pp.22-30.
- Lambert, D. M. and D. E. Zemke (1982), "The Customer Service Component of the Marketing Mix," *Proceedings of the Twentieth Annual Conference of the National Council of Physical Distribution Management*, pp. 1-24.
- Lambert, D. M. and J. R. Stock (1982), "Strategic Planning for Physical Distribution," *Journal of Business Logistics*, Vol. 3, No. 2, pp.26-46.
- Lambert, D. M. and J. R. Stock (1993), *Strategic Logistics Management*, Irwin, Boston, MA.
- Langlely, C. J. Jr. (1983), "Strategic Management in Transportation and Physical Distribution," *Transportation Journal*, Vol. 22, No.3, pp.71-86.
- Langlely, C. J. Jr. and W. D. Morice (1982), "Strategies for Logistics Management: Reactions to a Changing Environment," *Journal of Business Logistics*, Vol. 3, No. 1, pp.1-16.
- Li, R. and S. Yukimoto (2011), "Logistics Strategy of Japanese Automotive Manufacturers in China: Building Logistics Systems for Rapidly Growing Markets," *2011 Academy of International Business Southeast Asia Regional Conference Proceedings*.
- McGinnis, M. A. and B. J. LaLonde (1983), "The Physical Distribution Manager and Strategic Planning," *Managerial Planning*, Vol. 31, No. 5, pp.39-51.
- McGinnis, M. A. and J. W. Kohn (1988), "Warehousing, Competitive Advantage and Competitive Strategy," *Journal of Business Logistics*, Vol. 9, No. 2, pp.32-54.
- McGinnis, M. A. and J. W. Kohn (1990), "A Factor Analytic Study of Logistics Strategy," *Journal of Business Logistics*, Vol. 11, No. 2, pp.41-63.
- McGinnis, M. A. and J. W. Kohn (1993), "Logistics Strategy, Organizational Environment and Time Competitiveness," *Journal of Business Logistics*, Vol. 14, No. 2, pp.1-23.
- McGinnis, M. A. and J. W. Kohn (2002), "Logistics Strategy-Revisited," *Journal of Business Logistics*, Vol. 23, No. 2, pp.1-17.
- Mentzer, J. T. and K. B. Kahn (1995), "A Framework for Logistics Research," *Journal of Business Logistics*, Vol. 16, No. 1, pp.231-251.
- Michigan State University Global Logistics Research Team (1995), *World Class Logistics: The Challenge of Managing Continuous Change*, Council of Logistics Management, Oak Brook, IL.
- Page, J. D and M. C. Cooper (1998), "Supply Chain Postponement and Speculation Strategies: How to Choose the Right Strategy?" *Journal of Business Logistics*, Vol. 19, No. 2, pp.13-33.
- Pine II, B. J., B. Victor, and A. C. Boynton (1993), "Making Mass Customization Work," *Harvard Business Review*, September/October 1993, pp.108-119.
- Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage*, The Free Press, New York, NY.
- Olavarrieta, S and A. E. Ellinger (1997), "Resource-Based Theory and Strategic Logistics Research," *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 27, No. 9/10, pp.559-587.
- Shapiro, R. D. and J. D. Heskett (1985), *Logistics Strategy: Case and Concepts*, St. Paul, MN: West Publishing Company, pp.16-20.
- Stock, J. R. (1990), "Logistics Thought and Practice: A Perspective," *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 20, No. 4, pp.3-6.
- Stalk, G., P. Evans and L. Shulman (1992), "Competing on Capabilities: the New Rules of Corporate Strategy," *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 2, pp.57-68.
- Stock, J. R. (1995), "Advancing Logistics Research and Thought Through the Borrowing of Theories From Other Disciplines: Some Old Ideas Whose Times Have Come," The Twenty Fourth Annual Transportation and Logistics Educators Conference, San Diego, CA, pp.181-215.
- Stock, J. R. (1996), "The Social Sciences and Logistics: Some Suggestions for Future Exploration," *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 4, No.2, pp.1-25.
- Stock, J. R. and D. M. Lambert (2001), *Strategic*

- Logistics Management*, 4th ed., McGraw-Hill Irwin.
- Thompson, J. D. (1967), *Organizations in Action*, New York: McGraw-Hill Book Company, Chapter 11.
- Van Armstel, M. J. P. (1986) "Physical Distribution and Product Characteristics," *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, Vol. 16, No. 12, pp.14-36.
- Webster, F. Jr. (1992), "The Changing Role of Marketing in the Corporation," *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 4, pp.1-17.
- Webster, R. (1929) "Careless Physical Distribution: A Monkey-Wrench in Sales Machinery," *Sales Management*, issue on 6 July 1929.
- Welch, C, R. Piekkari, E. Plakoyiannaki and E. Paavilainen-Mantymaki (2011), "Theorising From Case Studies: Towards a Pluralist Future for International Business Research," *Journal of International Business Studies*. No. (2011) 42, pp.740-762.

[日本語文献]

- 金弘錫 (2002), 「ロジスティクス戦略に関する基礎研究」『高崎商科大学紀要』 17号, pp.155-179.
- 呉聳 (1999), 「ロジスティクス戦略の一研究フレームワーク」『六甲台論集・経営学編』 Vol. 46, No. 1, pp.167-186.
- 宮下国生 (1996), 「国際経営のロジスティクス戦略」『国民経済雑誌』 Vol. 173, No. 3, pp.15-25.
- 李瑞雪 (2002), 「日本企業の物流システムの形成と発展—事例研究に基づく段階論的考察—」『国際開発研究フォーラム』 22号, pp.179-205.
- 李瑞雪 (2003), 「在中国日系企業の物流システム構築に関する探索的研究—圧縮されるプロセスに着目して—」『国際ビジネス研究学会年報』 第9号, pp.91-114.
- 李瑞雪・行本勢基 (2011), 「中国日系自動車メーカーのロジスティクス戦略—高度成長期の市場でどのようにロジスティクス体制を構築すべきか—」『国際ビジネス研究』 Vol. 3, No. 1, pp.33-48.
- 李瑞雪 (2012), 「中国日系企業のロジスティクス戦略の類型化に関する試論: キャパシティ確保の視点から」『世界経済危機チーム中間報告書』 富山大学東アジア〈共生〉学創成の学際的融合研究, pp.1-13.