



「第1回」ECCRの源流を遡る

植村文信 P & G ECCRネットワークワーキング・マネージャー

ロジスティクスとは本来、マーケティングを構成する要素である。マーケティングを理解することなしに、ロジスティクスを管理することはできない。P & GでECCRの旗振り役を務めてきた筆者が、実務経験から学んだロジスティクス・マネジメント論を展開する。

はじめに

筆者の仕事は外資系消費財メーカーにおける「ECCR（エフィシエン・ト・コンシューマー・レスポンス：効率的な消費者対応）」のコーディネーターである。ECCRとは消費財業界における製造業と流通業の「コラボレーション」をベースにSCMとディマンド・マネジメント（マーケティング）を融合したビジネスモデルだ。国際的流通業において現在、ECCRは消費財業界の基本的なビジネスモデルとなっており、「B2B（ビジネス・トゥ・ビジネス）」の基礎となっている。

ECCRはちょうど一〇年前の一九九二年に米国で生まれた概念である。振り返ってみると、輸送・物流からロジスティクス、そしてSCMと経営概念が変化していき、これがディマンド・マネジメントと融合してECCRという一つの完成されたモデルとして結実したことになる。

実はこのECCRの原点にあるのは日本企業の得意とするJIT（ジャスト・イン・タイム）であり、TQM（トータル・クオリティ・マネジメント）である。そもそもSCMは、工場内での品質管理から始まったTQMのスコープが拡がり、様々な業務分野

への応用が試みられた結果、商品が流通過程を経て消費者の手に渡るまでの包括的な管理手法へと進化したものである。そこからECCRも誕生している。つまり、基礎はTQMといえるわけである。それが時代や経営のニーズと共に進化した結果として、ECCRやB2B、eビジネスとなったわけである。

そこで本連載では、ロジスティクスの役割を筆者の専門であるECCRというモデルから逆に遡って検証してみることで、ロジスティクスが企業経営の中で果たすべきリーダーシップを紐解いてみたい。ポイントは、ロジスティクスと関連する仕事の相互関係性を考えることで、その紐解きを行うことである。企業内における全ての活動は相互に関わりあっているからである。なお本稿のロジスティクスの定義としては、基本的に米ロジスティクス管理協会（CLM）の「顧客の必要

条件に適合させるべく、原材料、半製品、完成品ならびにその関連情報の、産出地点から消費地点までのフローと保管を、効率的かつ費用対効果を最大ならしめるよう計画立案、実施、統制する過程」という定義を用いることにする。ただし、本稿の論点はロジスティクスとは何かということではないので、文脈によっては狭義の捉え方をしているケースがあるので注意していただきたい。

経営環境の三つの変化

最初に本連載の序論として、「ロジスティクス」という概念が、なぜ近年の日本において重要視されるようになってきたかについて考えてみたい。ロジスティクスは、ECCR（消費財）やQR（アパレル業界のSCM）と違い、特定の産業に限定されない幅広い概念である。そこで経営環境の変化が企業経営にどう影響を与えてお



り、それがロジスティクスに対するニーズにどう影響しているかという流れで、一般的な経営環境の変化という視点からロジスティクスを紐解いてみたい。

景気低迷が長引く中、経営環境の変化については様々な議論がなされている。また経済システムの中で企業同士や企業と消費者が相互に影響し合っている関連性を説明するのは容易ではない。そこで議論をなるべく単純化するために通常、筆者は次の三点から現在の経営環境の変化を整理している。

消費の成熟化 情報化 グローバル化

これら三つは消費者と企業それぞれ拡大どのような影響を与え、変化を引き起こしてきたのだろうか。

消費の成熟化

「消費の成熟化」の示す意味は、いわゆる大量生産・大量消費時代の画一化された消費が多様化したということである。このことは市場構造に大きな変化をもたらした。戦後のモノ不足の時代は、市場の主権は生産者サイドにあった。これが近年では消費者に移りつつある。

大量生産・大量消費時代には少品種の商品を、市場に広くあまねく供給できる体制が経営上、重要であった。ところが、市場が飽和し始めると供給サイドは市場の主導権を失ってしまう。筆者の知る限りでは多くの成熟市場で類似した状況が起きている。

それはこういふことである。新しいコンセプトをもった商品が登場し、商品のメリットが理解され（実際にそうであることが認識され）、購入可能な価格が実現されるようになり、一定の閾値を超えると、多くの場合にその商品市場は拡大へと向かう。市場の立ち上がりの時期であり、右肩上がりである商品の普及率が高まっていく。この段

階では供給者サイドが主導権を持っている。高度経済成長期には、多くの市場でこのような現象がみられた。

しかし、ある段階で市場は飽和状態を迎える。その商品を購入する可能性のある消費者の多くが手にした状態である。こうなると市場規模の拡大は限界を迎える。一家に一台あれば十分という商品であれば、核家族化などで世帯数が増えたり、価格が下がって一家に一台から、一人一台になったりということですが、さらなる規模の拡大は実現しない。従って生産者サイドでは既に消費者が所有している商品の買い替えを促進するために、改良型商品を投入するようになる。

企業間競争の面から見ると、市場成長期の焦点は新規顧客の獲得である。これに対して飽和段階を超えると、買い替えなどの機会に他社の顧客を奪うことに焦点が移る。そこで差別化のための改良品投入が促進される。その結果、一つのカテゴリの商品アイテム数は増え、同時に各アイテムのライフサイクルは短くなっていく。さらに多くの場合、他分野からの代替品的な参入が発生し、競争は激化していく。

参考として例をあげるならカラーテレビである。日本のカラーテレビ市場は、登場から一〇年ほどでまたたく間に飽和状態に達した。この状況を打

破するために、メーカーは技術革新を導入し、いわゆる消費者ニーズに基づく差別化が行われた。ブラウン管の品質、音響効果、リモコン。最近では液晶やプラズマ・ディスプレイという技術革新の投入などである。これに拡張機能としてビデオやサラウンドスピーカーなどが加わり、これらの周辺機器との組み合わせのための本体の改良が行われた。また、製造技術革新による低価格化でさらに購入者の増加も目指される。

一方で単身世帯数の増加、テレビゲームをはじめとする新しい関連商品などの登場で一家庭に一台などといったニーズの変化も起こる。また、機能拡張競争に翻弄されることに嫌気の差した人々に対して単純な機能の商品を提供する逆張りも起こってくる。また最近ではパソコンがテレビ代わりになり始めている。

このように、市場が飽和すると生産者サイドでは、消費者ニーズの細分化を狙い、差別化を進める。それが消費者ニーズの多様化を招き、そのニーズを満たすため、改めて生産者サイドは対応に追われるようになる。その結果市場の主権は生産者サイドから消費者に移っていく。

こうした消費の成熟化は当然、流通構造にも影響を与える。日本の流通構造はもともと毛細血管に喩えら

れるほど小規模店舗が多い。近年、従来型の小規模店舗は減ってきているが、代わってコンビニエンスストアなどが台頭しているため、この傾向は余り変わっていない。

加えてメーカーから小売店までの流通経路が業種ごとに確立されていたのも日本の流通構造の特徴だ。これについては中間流通段階に今もその影響が残ってはいるが、六〇年代から始まった「流通革命」の中で徐々に変化を遂げており、複雑化し始めている。

また日本の「流通革命」では、小売業のチエーン・オペレーションによるバイニング・パワー（チエーン全体での購入量に基づく価格交渉力）と並んで、「ワン・ストップ・ショッピング」という考え方が強く影響している。一回の買物で必要な買物を全て済ませられるようにするために、日本の量販店は総合化へと向かうようになってきた。

これは単に総合スーパーという業態に限った話ではなく、小売業全般において取扱商品力テクノロジーが増加に向かっている。薬店が日用雑貨を扱い、また化粧品を扱い、最近では菓子・加工食品まで扱うという具合である。その一方で総合化の反省から逆に専門特化し、大型化する形態も登場して

いる。

こうして日本では従来からの小規模店が残ったまま、新しいタイプの店が増え、延べでは店舗数も増えている。それだけ流通構造が複雑化しているのである。

消費の成熟化の結果として、商品数は増加し、商品ライフサイクルは短縮化し、市場構造・流通チャネルも複雑化していった。また、消費者の商品選択に関する価値観自身も多様な選択肢によって幅広くなってしまったのである。このことはロジスティクス活動の高度化のニーズの要因である。

情報化

IT化ではなくあえて「情報化」とした。米ワシントンDCのスミソニアン博物館では情報化時代（Information Age）の始まりをモールス信号や、電話が発明された時期としている。同様に筆者の解釈する情報化とは、情報を電気信号に変換することで、従来の制約であった距離や情報処理能力に対する革新を意味している。

これは特にロジスティクスにとって大きな意味を持っている。それまでの情報伝達は紙などに記録したものを、人あるいは輸送機関などの輸送技術に依存して運んでいた。つまり情報伝

達と輸送は対になっていた。それ以外の方法では確実性・信頼性が低く、多くの情報を伝えられなかった。このことについては別の機会に議論するが、ここでは情報化がまず消費にどういった影響を与えているか振り返ってみたい。大きな出来事は、テレビの普及である。いささか違和感があるかもしれないが、先ほどの情報化の定義を考えると、テレビはまさしくその産物である。実際、テレビは消費の成熟化に大きな影響を与えている。同様にマス・メディアの普及と大量生産・大量消費はセットになっている。

テレビというメディアを通じて単に商品広告だけでなく、ドラマなどで先端的と思える生活スタイルが全国に放映され、ニュースとして流行が取り上げられたりすることで、商品普及にかかる時間的なギャップは劇的に短くなった。これが大量生産・大量消費の構造をより強化したのである。

しかし、今やメディアそのものも多様化している。メディア自身も一つの商品である。雑誌は読者層を設定して細分化していく。テレビも地上波からケーブル（日本ではあまり普及しなかったが）、衛星放送となり、その中で細分化されたニーズ、スポーツ専門、映画専門などに応えられるようになって

ている。ここにインターネットも加えられる。これらのメディアが消費の成熟化を促進する要因となっている。

また情報化はビジネスのスピードと範囲に変化をもたらした。その結果として生産性そして技術革新のスピードに大きな影響を与えている。それまで「距離」はビジネス上の一つのボトルネックであった。確実なコミュニケーションが密にとれるかどうか、ビジネス上の事実上の「距離」と考えることが出来る。電話、FAX、電子メールといった通信機器が、その距離を劇的に近づけた。

ビジネスのスピードが速くなれば、生産性の水準が高くなる。さらにアイデアが、より頻繁に交換されるようになることで技術革新の速度も加速する。これが高度化してナレッジ・マネジメントが可能になった。新しいアイデアが生み出されるペースはどんどん速くなり、それが広い範囲で展開されるようになっていく。

マス・メディアの普及によって消費者の新しい商品への反応は速くなり、通信機器の発達によって市場の範囲は広がっていった。そして、新しい環境への対応のため企業活動を支える仕組みが生まれた。それがさらに今日ではコンピューターの活用によって、

細分化されたニーズに迅速に対応できるように仕組みへと発展しようとしている。

グローバル化

グローバル化についても二つの視点から話を進めたい。消費者のグローバル化と、企業経営のグローバル化である。ただし、その前にグローバル化の解釈について、誤解のないように少し説明を加えておく必要があるだろう。

一つはグローバル化がインターナショナルとは異なる概念であることを指摘しておきたい。グローバル化が地球全体をシームレスに捉える概念であるのに対して、インターナショナルは国という単位が基本になる。グローバル化は地球を一つの市場と考え、そこから文化圏や生活水準という視点でマーケットを括る。これに対してインターナショナルは国という単位でマーケットを括るといふ違いがある。

またグローバル化という「単一のもの」が普遍的になること「のよつな解釈もあるが、筆者自身は支持していない。筆者が支持するのは「多様性のグローバル化」である。単一のもので普遍的になるのではなく、様々な文化が国境を越えて広がるというグローバル化だ。個人の多様化が進むことで、多様な国や地域の商品が多様な場所で

消費されるようになることである。

実際、現在の日本、とくに東京では、世界のあらゆる地域の「食」を楽しむことができるようになってきている。海外駐在や海外旅行が日本人一般に拡がり、個人が様々な生活文化を経験するようになったこと。逆に様々な地域の人々が日本で暮らすようになったことで、多様なニーズが発生したことが背景となっている。

ちなみに日本からの海外渡航者数が大きく伸び始めたのは、八〇年代のことである。国際電話の利用も八〇年代後半から急増している。九〇年には海外渡航者が延べ総数で一〇〇〇万人を超えた。そして外国からの不法就労者も九〇年代前半に増加している。これらは様々な形で人々の生活に影響し、消費の多様化を促している。

もう一方の企業のグローバル化について、多くの企業は国内市場が飽和すると、売上拡大のために海外進出を始めるようになる。国際化である。ここから経営のグローバル化を進める企業が出てくる。

その起点となったのは東西冷戦の終結である。これによって政変や戦争などのリスクが低減したことで生産拠点の海外シフトが進んだ。EUやNAFTAのような域内の経済活動をシームレス化する動きも拡がった。同時に

情報化によって範囲の拡大が可能になったことで、国際調達やグローバルソーシングという概念が登場してきた。

こうした経営概念の変化に対応して、原材料の調達に関して今日では既存取引の集約が主流な施策となっている。商品政策に関しては、一つのブランドを世界中で展開しようとする動きがある一方、逆に地域色を生かした商品展開などの希少性を付加価値とする試みが行われている。

ロジスティクス活動の役割

振り返ると、経営環境の変化に企業が対応することで、市場・消費環境に影響を与え、それが再び企業活動に反映されるという相互作用がこれまで繰り返されている。多様性と変化のスピードは増し続け、連続的にビジネスの規模・範囲の拡大が起こり続けている。しかも今日、それぞれがますます深みを増している。その結果、ロジスティクス能力が企業経営上の生命線と言える状況が生み出されている。

ロジスティクス活動は生産サイドと消費サイドを結ぶ掛け橋である。当然、両サイドが変化すれば、ロジスティクスにはそれに伴った変化が求められる。今日の消費サイドは、多様化を増したが故に需給マッチングを難しくしている。さらに変化の速さは素早い対応

力と身軽さを企業に求めている。同時に、在庫を限りなく減らすことが経営の必須課題となっている。

そのような環境の下でのロジスティクス活動は、需要・供給両サイドの間に立つて、両サイドの変化によって生じる「歪み」の調整役としての負荷を強いられることになる。従ってロジスティクスが期待された役割を果たすためには、企業が需要サイドに対して働きかけるマーケティング活動を理解することが前提になる。つまりマーケティング活動に即したロジスティクス活動を考える必要がある。次号でそれを解説したい。このことは敢えて言うならマーケティング活動のサイクルはロジスティクスによって完遂されるということである。

PROFILE



キ活ネCMエス
生活ネットとし
マネージャーと
・ふみのぶ
ならむら・P&G
でE C R ネット
・マナー・ジェ
ン・マネジメント
のオーガナイザー
を務めている。
89年神戸大学
経済学部卒業。
同年、P&Gファ
ースト・インク
入社。95年カ
ンパニーマネ
ージャー。98年
から現職。日本
ダイレクトマ
ーケティング
学会理事。