

## 〈研究論文〉

# サプライチェーン・マネジメントと意思決定の延期化

西 島 博 樹 \*

## I はじめに

近年、旧来型の投機的マーケティングから、情報型の延期的マーケティングへの転換が進展している。この動きは、企業を取り巻く環境が大きく変化して、経営の不確実性がいっそう高まったことと無関係ではない。意思決定の延期化は、不確実性吸収の有力な戦略的手段となるからである。サプライチェーン・マネジメント (Supply Chain Management : 以下、SCM という) は、流過程に関与するすべての経済主体 (原材料供給者、生産者、商業者、物流業者など) が一体となった延期的マーケティングへの実践的取り組みである。本稿は、流通部門における新たな仕組みとして生成している SCM に焦点を当て、それが流通経路における各企業の意思決定を延期化し、経路全体の効率化を実現している現象に注目する。

## II SCMの形成と進化

わが国では 1990 年代に製販統合ないし製販同盟という現象に大きな関心が集まった<sup>(1)</sup>。それは、大規模製造業者と大規模販売業者 (いわゆる「製」と「販」) が情報共有化によって提携関係を結ぶ動きである。SCM は、その発展形として位置づけられる。SCM とは、原材料

供給者から部品・中間財供給者、生産者、卸売業者、小売業者、そして最終消費者までの一連の供給連鎖を「全体最適化」を求めて管理することである<sup>(2)</sup>。言い換えると、原材料や部品の調達、商品の生産、商品の販売という一連の過程を全体的視野から把握することによって、流通経路における重複した作業や無駄な在庫を極力なくそうとするものである。SCM は、ネットワークの問題であり、一つの企業内だけで実践できるものではない<sup>(3)</sup>。

流通経路における市場取引の連鎖は、川下の小さな需要変化を上流へ遡るにつれて増幅して伝えてしまうという現象を引き起し<sup>(4)</sup>、生産者の生産量平準化を困難にするだけでなく、緩衝装置としての商業者の在庫水準を高めてしまう。経済主体ごとに分断された意思決定が、流通経路全体のコストを押し上げるのである。それぞれは部分最適を目指して行動するが、それがかえって全体最適を妨げてしまっている。部分最適の合成はけっして全体最適とはならない。この矛盾を解決するのが SCM である。

アメリカを中心とした研究をみると、表 1 にみられるように、SCM はロジスティクスから発展したという見解が一般的である<sup>(5)</sup>。もともと物流は、前後に位置する経済主体の効率化へ向けた取り組みが、自社の効率性に少なからぬ影響を及ぼすという特性がある。いわゆる外部

\* 長崎県立大学経済学部准教授

表1 SCMへの進化プロセス

|                 | 第1段階<br>パートナーシップ        | 第2段階<br>ロジスティクス                                | 第3段階<br>SCM  |
|-----------------|-------------------------|--|--|
| 特徴              | 原材料供給者や流通業者と良好な関係構築     | 原材料供給点から完成品消費点まで情報や財の流れの制御                     | スピードと柔軟性の保持へ向けたビジネスプロセスの再設計                                      |
| 関係者<br>(参加メンバー) | 販売者と購買者などの2者間関係ないし3者間関係 | 原材料供給者から完成品販売者(物流面にウエイト)                       | 原材料供給者、部品供給者から最終顧客までの全体連鎖  |
| 主な効果<br>(メリット)  | 提携関係者のコスト削減             | コスト削減(物流面にウエイト)<br>回転率の向上<br>品質の向上<br>配送の信頼性向上 | コスト削減(より広範囲)<br>回転率の向上<br>品質の向上<br>配送の信頼性向上<br>生産時間の短縮<br>柔軟性の確保 |

(出所) Giunpere, L. C. and R. R. Brand (1996) を参考に筆者作成

効果である。したがって、物流コストの削減には、一企業という限定された視点ではなく、企業間連携による総合的視点が要求される。こうした企業の壁を超えた連鎖的な取り組みが志向されるようになると、それまで一企業内に留まっていた単なる物流改善運動は、ロジスティクスというコンセプトへと発展し、さらにそれは参加メンバーおよび機能がより拡大した概念としてのSCMへと進化していくのである。

### III 市場環境の変化とSCM

#### 1. 市場の成熟化

流通部門においてSCMによる全体最適化がなぜ重要視されるようになったのであろうか。その背景を探ってみよう。

高度経済成長期には全体管理の問題はとりわけ議論されることはなかった。消費者ニーズは比較的安定しており、生産者が需要を予測する

のはそれほど難しいことではなかったからである。生産者に期待されたのは、大量生産という規模の利益の追求によって、商品の低価格化を実現することであった。そして、それと歩調を合わせるかのように、スーパーマーケットをはじめとする価格訴求型小売業者が出現し、大量販売体制も整えられていったのである。こうして、大規模生産者から大量に吐き出された商品を、大規模商業者が大量に捌いていくという、大量生産・大量販売体制が確立した。この当初は、安定した市場拡大が持続したために、市場リスク(経営の不確実性)の存在は意識されることはなかった。生産者や小売業者が需要予測を誤り、生産過剰や在庫過剰になったとしても、それは単なる一時的な現象として済ませることができたのである。

しかし、それはそう長くは続かなかった。石油ショックを契機として高度経済成長は終焉を迎えたとされているが、その根底には基礎的需

要の充足があったと考えられる。いわゆる市場の成熟化である。こうした環境変化は、生産者のマーケティング戦略を大きく転換させることになった。消費者の目先を変えることによって、あるいは意図的に市場を細分化することによって、需要拡大を図っていかうとしたのである。製品差別化戦略や市場細分化戦略である。あるいは計画的陳腐化戦略といってもよいだろう。こうした戦略は、必然的に製品のライフサイクルを短縮化させるから、市場に送り出す新製品を多様化すればするほど、ますます市場リスクは高まってしまう。生産者にとって市場リスクを回避しながら製品多様化を推し進めるという、一見矛盾した目的を実現するためには、生産者の上流に位置する原材料供給者や部品供給者、下流に位置する卸売業者や小売業者および物流業者を全体的に管理しなければならない。SCM形成の経済的背景はここにある。

次に、商業者の立場から在庫リスクの問題に焦点を当ててみよう。市場の成熟化に由来した消費者需要の個性化・多様化<sup>(6)</sup>は、商品の多品種化、少量化、短サイクル化をもたらし、商業者（卸売業者および小売業者）の在庫問題を深刻化させる。生産過程における生産の計画性・大量性と消費過程における消費の未計画性・零細性という決定的な食い違いを調整するのは、流通過程における商業者の中間在庫である。商業者在庫は、生産と消費の需給結合過程で発生する不確実性を吸収する緩衝装置の役割を果たしている。しかし、近年の過剰な商品の多品種化、少量化、短サイクル化は、緩衝装置としての機能をはるかに超えた過大な在庫負担を流通過程に強いることになった。こうして、情報共有化によって、欠品を回避しながら在庫負担を和らげようという動きが起こってきたが、その具体的実践がSCMだったのである。

## 2. 情報技術の進展と応用

SCMのキーワードは、情報共有ないし情報統合である。それぞれが独立した意思決定者であるサプライチェーンのメンバー間において、即時的に情報が伝達される。したがって、SCMが生成するためには、何よりもまず、情報技術の進展（IT革命）を不可欠とする。しかし、情報技術が進展しただけでは、事態は何も変わらない。要は、それをどのようにSCMに応用していったのかということである。

小売業者から情報技術応用の動きが顕在化したのは、けっして偶然ではない。小売業者は、消費者購買の不確実性に対応するために安全在庫を確保しておかなければならないが、その一方で、限られた店舗スペースをできるだけ有効に活用しなければならないというジレンマを抱えている。品切れを防止しながら、品揃え物を増加するという2つの相反する要求を同時に満たさなければならない。この困難な問題を解決したのが、POS（point of sales）システムであった。小売業者から生産者までその情報が連結されることによって、より精度の高い単品ごとの情報が、大量に素早く上流の生産者へ向けて発信されるようになった。それは、緩衝装置としての卸売業者の中間在庫水準を引き下げるだけでなく、生産者の生産計画に対して修正を迫るまでになっている。

生産者側にも情報技術の応用による画期的な生産システムが構築された。伸縮的生产システム（flexible manufacturing system：FMS）である。生産者がどの商品をどれだけ生産するのかに関して、ぎりぎりまで意思決定を引き伸ばすためには、かぎりなく実需に近い精度の高い情報が即時的に小売業者から生産者まで到達する必要がある。しかし、その情報が素早く生産者のもとへ届いたとしても、生産体制がそれ

に対応できなければ何も変わらない。結果として商品完成までの時間が大幅に遅れてしまうのであれば、流通経路全体としての最適化は達成されない。消費者はそれほど多くの時間を待つはくれないから、結局は、商業者によるバラエティな中間在庫が必要となる。明らかに、サプライチェーン全体としての効率性の低下である。精度の高い情報が即時的に伝わったとしても、その効果が生産過程において打ち消されてしまっている。

SCMは、実需情報に応じて柔軟に生産活動を変更していくような生産システムの革新を不可欠とする。その草分けがトヨタのジャスト・イン・タイム (just-in-time: J I T) であった。J I Tは、部品供給業者との協力関係により、トヨタにおける部品の在庫を極力削減することを可能にした画期的な生産システムである。だが、それは同時に、部品の組み立て次第では、完成品がどうにでもなるという意味で、多品種少量生産、すなわち生産の延期化を実現する生産システムでもあったのである。この生産理念が情報技術と連結したことによって、実需に合わせて製品の質と量を変化させていくという伸縮的生产システム (FMS) が構築されることとなった。消費者ニーズへの素早い対応が可能となり、結果として、商業者の中間在庫を大きく削減した。しかも、生産コストはそれほど上昇したわけではない。FMSへの転換は、大量生産自体を放棄したのではなく、生産システムの革新と捉えなければならない。

## IV SCMの理論分析

### 1. 時間軸における延期と投機

バックリンの延期－投機原理 (principle of postponement-speculation) は、SCMを理

論的に説明するのに有効である。この原理は、有効競争が行われている状況のもとで、どのようなメカニズムによって流通経路構造が決定されるのかを説明する<sup>(7)</sup>。そのメカニズムは、市場の不確実性に起因する危険の分担関係が全体として最適状態 (最小費用) になるとき、流通経路構造の均衡状態が達成されるというものである。延期－投機原理の核心は、流通経路の構成メンバーである個々の経済主体者 (生産者、卸売業者、小売業者) が意思決定を延期するか、投機するかによって、自らが負担すべき危険の度合いが大きく違ってくることに注目した点にある。

流通経路における意思決定の主体者として生産者を想定しよう。生産者にとって最も重大な意思決定は、どういった商品をどれだけ生産するのかに関する問題である。それを時間という視点から考えよう<sup>(8)</sup>。時間軸における延期－投機原理では、実際の需要 (実需) の発生時点が基準点となる。つまり、延期とは意思決定の時期をこの基準点にかぎりなく近づけることであり、投機とは基準点よりも時間的にはるか以前に意思決定を完了させておくことである。延期では、小刻みに伝わってくる最新情報により、意思決定の内容が刻々と変化していく可能性がある。これに対して、投機では、情報投入は一度きりであり、しかもその情報は基準点情報とはさしあたり独立している。そして、いったん決定した意思決定の内容は原則として変更されることはない。いうならば、延期による意思決定は動的であり、投機によるそれは静的である。

時間軸における延期－投機原理が示唆するのは、意思決定の時期と経営の不確実性との相関関係である。生産者は、意思決定の時期を延期すればするほど、つまりそれを基準点に近づければ近づけるほど、需要予測の精度は高まる。

それはすなわち、経営の不確実性ないし危険負担の度合いの低減を意味する。逆に、生産者が意思決定の時期を基準点から遠ざけるほど、需要予測の精度は低下する。それはすなわち、経営の不確実性が高まることである。このように、意思決定を延期したほうが、生産者にとってきわめて有利なように思えるが、決してそうではない。生産者が意思決定の時期を延期してしまうと、計画的・大量生産という経済メリットを享受できなくなる。要するに、延期と投機はそれぞれ別の経済合理性をもっており、一方を追求すると他方を失うというトレードオフの関係にある<sup>(9)</sup>。

## 2. 投機的マーケティング

投機的マーケティングといっても、偶然の利益を期待した活動を示しているのではない。ここでいう投機とは、意思決定が実需発生という基準点情報の影響をほとんど受けていないということ、すなわち時間的意味において理解しなければならない。

投機的マーケティングの第1の特徴は、生産活動は必ず販売活動に先行するというプロセスにある。ここでの生産様式は見込み生産である。したがって、生産活動と販売活動とが即時的に反応しあうことはない。もちろん、販売状況がフィードバックされて、ある程度の時間が経過した後、それが生産計画に影響を与えることを否定するものではない。見込み生産のメリットは、次の2点である。一つは、規模の利益の実現、つまり生産コストの低下である<sup>(10)</sup>。つまり、見込み生産は生産の論理を貫徹する生産様式である。もう一つのメリットは、商品による需要創造である<sup>(11)</sup>。商品は、商業者の店頭で自らを消費者の前に直接さらすことによって、需要創造の可能性が与えられる。商業者と

の出会いによって欲望が刺激されるというのは、決して特異な現象ではない。

第2の特徴は、投機的マーケティングでは、生産者と商業者は、市場取引関係によって結ばれているということである。情報という側面からいえば、生産者と商業者との間で情報が共有されていないことを示している。市場取引では、生産者は、独立した経済主体として、自己最適(利潤増大)を目指して行動する。したがって、生産者は、商業者からの市場情報(受注情報)を手がかりとして、最終消費者の需要動向を推測するほかない。ただし、市場取引関係といっても、正統派経済学が想定するような一過性の関係ではない。商業論は、生産者と商業者との取引関係のなかに、個別的・長期継続的な関係が埋め込まれていることを否定するものではない<sup>(12)</sup>。

投機的マーケティングにおける需給調整問題を議論する際に前提としなければならないのは、商業論的な市場認識である。ここで鍵となるのは、商業者による在庫保有である。投機的マーケティングにおける生産様式は見込み生産(投機的生産)であるが、流通経路の最下流に位置する消費者は在庫リスクおよび在庫費用を軽減するためにできるだけ商品調達を延期しようとする。この投機的生産と延期的調達という矛盾した要請を結びつけるのが、商業者の形成する中間在庫である<sup>(13)</sup>。投機的マーケティングでは、商業者在庫が緩衝装置(バッファ)として機能することで、生産と消費とが円滑に結びつけられるのである。この中間在庫は、商業者自らが在庫保有に伴う危険と費用を負担する投機的在庫である<sup>(14)</sup>。したがって、商業者は、その調達をできるだけ延期しようとするだろう。投機的在庫の延期的調達という要求を満たすのが、生産者と商業者との個別的・長期継

統的な取引関係である。正統派経済学の仮定する一過性の取引を前提としたのでは、商品調達を安定的に確保できる保証はなく、延期的調達のリスクはきわめて大きくなるであろう<sup>(15)</sup>。

### 3. 延期的マーケティング

延期的マーケティングは、販売状況や販売予測に基づきながら生産活動やマーケティング活動を事前的に調整していこうとするものである<sup>(16)</sup>。販売状況とは、生産者から商業者へ販売された情報ではなく、商業者から消費者へ販売された情報、つまり実需である。販売予測とは、実需の発生という基準点にかぎりなく近づけた精度の高い販売予測である。

延期的マーケティングでは、どのような製品をどれだけ生産するかという生産者の意思決定は、できるだけ実需の発生という基準点まで引き伸ばされる。その基準点を超過してしまうと、いわゆる受注生産である。そうなると、マーケティングにおける最大の課題である販売実現の問題はクリアされることになるが、現代経済において完全に受注生産体制に移行することは不可能であろう。したがって、現実的には、見込み生産を基本としながら、可能な限り受注生産に近づけるといふ方法がとられる。生産と販売との同時進行こそが、延期的マーケティングの真髄である。生産活動を継続しながら、刻々と伝わってくる最新情報に応じて、それを柔軟に変化させていくのである。

延期的マーケティングの第1の特徴は、生産活動と販売活動とが同時進行的であるということである。販売情報が生産計画へ即時的に反映して、生産活動が柔軟に変化していくのである。投機的マーケティングにおける生産様式が見込み生産であったのに対して、延期的マーケティングではかぎりなく受注生産に近づけられる。

「生産の論理を貫徹させるのではなく、その過程の中に販売の論理が入り込む。販売は生産の後始末ではなく、生産のたんなる前提でもない。それは生産過程の中に具体的に入り込み、生産過程を具体的に指示する<sup>(17)</sup>」。

第2の特徴は、生産者と商業者は市場取引関係を越えた新たな関係が構築されているということである。情報という側面を強調すれば、生産者と商業者とが互いに情報を共有している関係である。しかも、生産者は、情報を媒介として、消費者との結びつきをより強めている。生産者が意思決定を延期できる基盤はここにある。需要予測の精度を高め、市場危険に由来する経営の不確実性が大幅に低減されるからである。

投機的マーケティングにおいて需給調整の役割を果たしていたのは、商業者の保有する投機的在庫であった。これに対して、延期的マーケティングでは、情報が大きな役割をもっている。生産者と商業者との情報共有により、情報機能が高まると、不確実性は、在庫ではなく、情報によって吸収されるようになる<sup>(18)</sup>。需給調整という機能実現において、情報と在庫は代替的な関係をもっているのである。もちろん、そうはいっても、現実的にみて、在庫が情報に完全に置き換わることは不可能であるから、延期的マーケティングにおいても商業者の形成する投機的在庫による需給調整は依然として必要である。要するに、延期的マーケティングにおける需給調整は、情報という事前的・同時進行的調整を基本としながら、在庫という事後的調整がそれを補完する。市場取引関係を越えた垂直的提携関係が、需要予測の精度を高め、需要変動を吸収するための在庫水準を低く抑えるのである。

サプライチェーン・マネジメントと意思決定の延期化

表2 投機的マーケティングと延期的マーケティングの比較

|              | 投機的マーケティング | 延期的マーケティング            |
|--------------|------------|-----------------------|
| 取引関係         | 市場取引関係     | 垂直的提携関係               |
| 需給調整時期       | 事後的調整      | 同時進行的調整<br>(事後的調整が補完) |
| 需給調整手段       | 在庫         | 情報 (在庫が補完)            |
| 生産コスト        | 低い         | 高い                    |
| 販売リスク        | 高い         | 低い                    |
| 在庫リスク        | 高い         | 極めて低い                 |
| 消費者ニーズの柔軟的対応 | 不可         | 部分的可                  |

(出所) 筆者作成

【注】

- (1) その代表的著作として、矢作・小川・吉田 (1993)、石原・石井 (1996) などがある。
- (2) 大石 (2003)、14 ページ。
- (3) メンツァーらは、サプライチェーンにおける行動として、次の7点を示している。①統合された行動、②相互の情報共有、③相互のリスクと利益の共有、④協業、⑤同じ目標、顧客奉仕の重視、⑥プロセス統合、⑦長期間関係を創造し維持するパートナー。Mentzer, J. T., W. DeWitt, J. S. Keebler, S. Min, N. W. Nix, C. D. Smith, and Z. G. Zacharia (2001), p.8.
- (4) この現象は、「フォレスター効果」(Forrester (1961))あるいは「牛の鞭(ブルウイップ)効果」(Lee, H. L., V. Padmanabhan and S. Whang (1997))と呼ばれている。
- (5) 地引 (2000)、2～5ページ。大石 (2003)、14～15ページ。
- (6) 市場の成熟化によって、消費者需要が個性化・多様化したという見解が一般的となっているが、一概にそういえないのではないだろうか。つまり、消費者需要の個性化・多様化が先にあって、それにマーケティングが適応していったというよりも、むしろマーケティングによる製品多様化戦略に消費者が反応していったという側面もあるのではないだろうか (大阪市立大学商学部 (2002)、141 ページ)。確かに、消費者需要が個性化・多様化しているのは事実である。だが、それは消費者側が自然にそうなったのではなくて、生産者側からによる働きかけによる要因も決して無視でき

ない。つまり、消費者側と生産者側との相互作用の結果であると考えられるのである。

- (7) L. P. バックリン (田村訳) (1977)、28～40 ページ。
- (8) 延期-投機原理は、時間軸と空間軸という2つの次元が考えられる。すなわち、製品形態の確定と在庫形成の決定に関して、「どの時点で行うのか」が時間軸であり、「どの地点で行うのか」が空間軸である。本稿の関心はもっぱら時間軸における延期-投機の問題にある。
- (9) 矢作 (1996a)、153 ページ。
- (10) 生産コストの低下は、生産者に2つの市場戦略を準備する。第1は、生産コストの低下を製品価格に反映させることによって、市場シェアを拡大するという戦略である。第2は、製品価格を据え置くことによって、超過利潤を取得するという戦略である。
- (11) 石原 (2000) 年、16 ページ、21 ページ。
- (12) 経済理論では、市場取引における取引主体者は、市場情報をもとに、それぞれ独立した判断で自己の利益を追求すると考える。市場取引の特徴は一過性取引である。そして、この市場取引関係の連鎖が有効に機能するとき、市場メカニズムが発動される。しかしながら、これはあくまでも経済学の教科書における抽象的理解である。経済学における市場とは生産者と消費者との取引関係であり、そこに商業者が登場することはない。それは、経済学が抽象的市場における需給調整問題に関心をもっているからである。これに対して、商業論は、現実的市場における需給調整問題に関心

をもっている。つまり、商業は、市場メカニズムの現実的基盤であると理解するのである。大阪市立大学商学部（2002）、序章・第1章、および、石原（2000）、第1章を参照のこと。

- (13) 石原（2000）、28ページ。  
 (14) L.P.バックリン（田村訳）（1977）、30～32ページ。  
 (15) 石原（2000）、29～32。  
 (16) 藤本（2002）、100ページ。  
 (17) 石原（1996）、324ページ。  
 (18) 矢作（1996b）、206～207ページ。

### 【参考文献】

- Alderson（1957）, W., Marketing Behavior and Executive Action, Richard D. Irwin.  
 （石原武政・風呂勉・光澤滋朗・田村正紀訳（1984）、『マーケティング行動と経営者行為』千倉書房）。
- Cooper, M. C. , D. M. Lambert and J. D. Pagh（1997）, “Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics” , The International Journal of Logistics Management, Vol.8, No.1.
- Forrester（1961）, J. W., Industrial Dynamics, MIT Press.
- Giunpere, L. C. and R. R. Brand（1996）, “Purchasing’s Role in Supply Chain Management” , The International Journal of Logistics Management, Vol.7, No.1.
- Lambert, D. M., M. A. Emmelhainz and J. T. Gardner（1996）, “Developing and Implementing Supply Chain Partnerships” , The International Journal of Logistics Management, Vol.7, No.2.
- Lee, H. L., V. Padmanabhan and S. Whang（1997）, “The Bullwhip Effect in Supply Chains” , Sloan Management Review,

Spring.

- Mentzer, J. T., W. DeWitt, J. S. Keebler, S. Min, N. W. Nix, C. D. Smith, and Z. G. Zacharia（2001）, ” Defining Supply Chain Management” , Journal of Business Logistics, Vol.22, No.2.
- Webster, Jr., F. E.（1992）, ” The Changing Role of Marketing in the Corporation” , Journal of Marketing, Vol.56, No.4.
- L.P.バックリン（1977）『流通経路構造論』（田村正紀訳）千倉書房。
- 阿保栄司・矢澤秀雄（2000）『サプライチェーン・コストダウン』中央経済社。
- 石原武政（1996）「生産と販売—新たな分業関係の模索」石原武政・石井淳蔵編『製販統合—変わる日本の商システム』日本経済新聞社。
- 石原武政・池尾恭一・佐藤善信（2000）『商業学〔新版〕』有斐閣。
- 石原武政（2000）『商業組織の内部編成』千倉書房。
- 大石芳裕（2002）「カタログ制作におけるサプライチェーン・マネジメント」陶山計介・宮崎昭・藤本寿良編『マーケティング・ネットワーク論』有斐閣。
- 大石芳裕（2003）「グローバルSCMの現状と課題」日本マーケティング協会『季刊マーケティングジャーナル』第88号。
- 大阪市立大学商学部（2002）『流通』有斐閣。
- 田村正紀（2001）『流通原理』千倉書房。
- 地引淳（2000）「サプライチェーン・マネジメントの生成」大阪学院大学流通・経営科学学会『流通・経営科学論集』第26巻第1号。
- 知念肇（2000）「サプライチェーン・マネジメントの概念」琉球大学『経済研究』第59号。
- 知念肇（2003）「サプライチェーンと日本型流通—ウォルマートの動向を通して—」長崎県

## サプライチェーン・マネジメントと意思決定の延期化

- 立大学『長崎県立大学論集』第36巻第4号。
- 知念肇(2006)『新時代SCM論』白桃書房。
- 西島博樹(2004)「延期的マーケティングとSCM」日本文理大学『商経学会誌』第22巻第2号。
- 藤本寿良(2002)「流通ネットワークと製販統合」陶山計介・宮崎昭・藤本寿良編『マーケティング・ネットワーク論』有斐閣。
- 宮下真一(2003)「サプライチェーンの発展に関する分析視角」札幌大学経営学部附属産業経営研究所『産研論集』No.28。
- 矢作敏行・小川孔輔・吉田健二(1993)『生・販統合マーケティング・システム』白桃書房。
- 矢作敏行(1996a)『現代流通』有斐閣。
- 矢作敏行(1996b)「製販統合の焦点－情報的在庫調整メカニズム」石原武政・石井淳蔵編『製販統合－変わる日本の商システム』日本経済新聞社。
- [付記] 本稿は、西島(2004)に大幅な加筆・修正を加えたものである。