

東大門アパレル市場における製品開発プロセス
- 企業間関係に関する理論的考察 -

金 珍 淑
(一橋大学大学院商学研究科博士後期課程)

May 2005

2005-3

東大門アパレル市場における製品開発プロセス 企業間関係に関する理論的考察

一橋大学大学院商学研究科博士後期課程 金珍淑

この論文は、一橋大学大学院商学研究科を中核拠点とした 21 世紀 COE プログラム(『知識・企業・イノベーションのダイナミクス』)から、若手研究者・研究活動支援経費の支給を受けて進められた研究成果の一部である。同プログラムからの経済的な支援にこの場を借りて感謝したい。

0. はじめに

本研究の目的は、不確実性が高く需要変動の激しいアパレル製品の開発において模倣が促進されるメカニズムを明らかにすることにある。この目的のために分析対象として取りあげるのは、韓国ソウル市に立地する東大門アパレル市場である。東大門アパレル市場は、製品の生産・販売に関わる中小規模の企業が集まって形成された集積であり、そこでは、顧客の多様な需要に迅速に対応するというパフォーマンスを実現している。

しかし、東大門アパレル市場で開発された製品に関しては、細かなバリエーションが無数に拡がるという利点が認められつつも、それらの製品間に多くの類似性が見られることに関しては、他の製品をコピーする行為が蔓延しているとの非難の声も少なくない。アパレル製品の開発においては、製品のコンセプトやデザイン、素材の選択、縫製方法等が製品の差別化を左右する重要な要素となるが、これらの要素間で多くの共通点が見られるということである。このような現象に関して否定的な見方も多く存在するものの、筆者は、この模倣による製品開発が、集積全体としての製品コンセプトに統一感を与え、さらに、細かい点においてはバリエーションをもたせることによって、集積の魅力を高め需要を喚起するという利点をもつと考える。

それでは、東大門アパレル市場の製品開発において模倣が促進されるメカニズムはいかなるものなのか。この問題を明らかにするためには、同市場を構成するメンバー間の取引関係を見る必要がある。製品開発には、川上から川下までの生産者、卸売業者、小売業者が関わるが、本研究では仮説として、川上の生産者と卸売業者との間には流動的な取引関係が、川下の卸売業者と小売業者との間には固定的な取引関係が形成されることによって、製品開発における模倣が促進される、と考える。すなわち、川下の固定的な取引関係によって、小売業者から卸売業者へと製品開発に必要な情報が伝達され、川上の流動的な取引関係によって、卸売業者に伝達された情報がモノとして迅速に具現化されると考えるのである。

このように、東大門アパレル市場での製品開発において模倣が促進されるメカニズムは、製品開発に関わる一連のメンバー間の取引関係を見ることによって明らかにすることができる。企業間関係について議論した既存の研究では、これらメンバー間の取引関係についてどのような議論がなされているのだろうか。本稿では、本研究の目的を明らかにするための理論的な作業として、企業間関係に関する既存研究を検討し、東大門アパレル市場を分析するための枠組みを提示することを試みる。

以下は本稿の構成である。第 1 節では、既存研究の検討に入る前に、東大門アパレル市場で実態としてどのような現象が起こっており、メンバー間にどのような取引関係が形成されているのかを概観する。第 2 節では、川上から川下までの企業間関係を論じたそれぞれの研究領域の特徴を概観する。第 3,4,5 節では、それぞれの特徴を詳細に検討する。第 6 節では、東大門アパレル市場の分析において既存研究がもつ限界を述べる。最後に第 7 節では、東大門アパレル市場の分析のための新たなフレームワークの採用を試みる。

1. 東大門アパレル市場の概要

東大門アパレル市場で開発された製品間には類似性が見られる。これは、例えば、同市場で前シーズンボーイッシュなスタイルが主流であったとしても、今シーズン一部の店舗で試みたフェミニンなスタイルの売行きが順調そうに見えると、直ちに個々の製品開発者の製品開発の方向性が修正されフェミニンなスタイルが主流となる、というような現象である。より具体的には、製品をフェミニンなスタイルにするデザイン要素はたくさんあるが、例えば、縫製技法としてシャーリングを用いる方法がある。ある店舗でバストにシャーリングを使ったニットを開発し売行きが良いと、それと類似した製品が急速に開発されていく。シャーリングの応用範囲もニットに限らずブラウス、スカート、スラックス、小物というふうに、広範囲に広がる。同じニットへのシャーリングの応用に関してみても、バストではなくスリーブやウエストなどと、異なった部位への応用が現れる。その結果、東大門アパレル市場には、瞬時にフェミニンなコンセプトを機軸とした、シャーリングを取り入れた製品群がディスプレイされる。これらの製品間にはコンセプトと具体的な縫製技法という点において大きな類似性が見られるが、その他の細かなデザイン要素に関してはバリエーションに富んでいるということができよう。東大門アパレル市場を訪れた顧客は、商業集積が全体として打ち出しているコンセプトを感じ、今シーズンの流行がどのようなスタイルかを認識することになる。東大門アパレル市場での流行は海外のブランド製品や国内のアパレル・メーカー製品との相互作用を通じて形成されることが多いが、これらの大企業による製品開発と違って、同市場の中小規模の開発者によって開発された製品間には大きな流行の流れに同調しながらも細かな詳細においては差別化がなされているという点で、顧客がアパレル製品に対して抱く期待を満足させているということができる。

このように、同市場において細かなバリエーションに富んだ類似した製品群が迅速に開発されていくメカニズムはいかなるものなのか。産業集積論によって説明をするとすれば、場の情報を共有することによる模倣の促進、という説明も可能だが、それだけでは十分ではなく、企業間の取引関係が模倣を促していることにも注目する必要がある。以下では、東大門アパレル市場において、一連の製品開発プロセスに関わる独立したメンバー間にもこのような取引関係が形成されているのかを見よう。

1.1. 川下の取引関係 卸売業者と小売業者間の固定的取引関係

東大門アパレル市場では、卸売業者であるアパレル商人と小売業者との間に「一枚取引」と称される取引が行われる。一枚取引とは半分仕入制ともいわれる取引形態であるが、少量の取引が行われるために一枚取引といわれる。決済は原則として現金払いであり、仕入と同時にされる。半分仕入制ともいわれるように、一枚取引は完全買取制ではなく、返品や交換が可能な取引形態である。しかし、返品・交換は無条件に許容されるのではなく、一定の条件の下に許容される。その条件とは、返品・交換時には返品・交換金額の2倍以上を仕入れなければならないという条件である。もし返品時に仕入をしなければ、返品製品に対して現金で払い戻しをしてもらう代わりに、その金額を記載した証書を渡される。次回その証書を現金として使うためにはそこに記載された金額の2倍以上を仕入れる義務がある。

一枚取引は、リスクを負うことのできない小資本の商人間で行われる取引形態である。アパレル商人は仕入におけるリピート客を確保するために、小売業者は少量仕入にもかかわらず返品や交換に応じてもらうために、条件付の取引慣行を形成し互いの取引関係を固定化してきた。そして、固定した取引関係をもつ小売業者には、返品・交換だけでなく、製品の供給面においても優先権が与えられてきたのである。

このように、固定的な取引関係にある小売業者に優先権が与えられるために、小売業者にとっては、自分が取引しているアパレル商人の製品が売れ筋か否かが問題となる。取引先のアパレル商人が売れ筋を開発できなかった場合には、類似した製品を開発してもらう

ことで売れ筋を確保した方が、新たな取引先の開拓やそれとの交渉を試みるよりコストを節減できるのである。小売業者との継続的取引を望むアパレル商人にとっても模倣の要請は無視できないだけでなく、むしろ、小売業者の情報力を活用し製品開発に活かそうとする動きも見られる。このように、一枚取引は、小資本で事業を営まなければならない中小規模のアパレル商人と小売業者との間に形成され、相互の取引関係を固定化することで、製品開発における模倣行為を促しているのである。

1.2. 川上の取引関係 卸売業者と生産者間の流動的取引関係

東大門アパレル市場では、卸売業者であるアパレル商人と生産者である生産工場との間で互いの取引相手を変更可能な流動的な取引が行われる。取引関係が流動的であるということは、それぞれの取引主体が互いの取引相手を常に変更しようとする意図していることを意味しているのではない。しかし、アパレル商人の入れ替わりが激しいこと、生産工場がリスクを削減するために複数のアパレル商人との取引関係を構築しようとする意図していること、アパレル商人が開発する製品アイテムが変更されうること、等の事情によってアパレル商人と生産工場との取引関係は流動的な関係となる。このように取引相手の変更が難しい理由は、新たな取引相手を探索するコストが、集積という情報探索の容易な場を形成していることによって、削減されるからである。

アパレル商人と生産工場間に流動的な取引関係が形成されていることによって、アパレル商人の製品開発情報は漏洩しやすくなる。アパレル商人は、取引先の生産工場に出かけたときに他のアパレル商人がどのような製品を開発しているかを観察することができるだけでなく、常に他生産者の情報を詮索する生産者とのやりとりを通じて、他店の製品開発情報を入手することができる。また、流動的な取引関係は、製品開発における生産技術の共同利用にもつながる。生産工場は複数のアパレル商人の製品開発を行っているばかりか、それらの取引から蓄積された生産技術やノウハウを再び複数の取引先の製品開発に活用することができる。すなわち、特定の取引先との取引で生産工場に蓄積された技術は、特定の取引先製品の開発だけに活用されるのではなく、その他の取引先製品の開発にも活用されるということである。このことによって、市場では類似した製品が開発されやすくなるのである。

2. 企業間関係に関する既存研究の特徴

前節では、東大門アパレル市場で製品開発に関わるメンバー間の取引関係を概観し、それらの企業間関係が製品開発における模倣を促進していることを述べた。このように、本研究では、企業間関係とその製品開発への影響に焦点が当てられる。したがって、本節では、既存研究において企業間関係についてどのような議論がなされてきたのかを確認しておくことにする。その際、独立した企業間の調整がどのようにおこなわれるか、それらの企業間の協調によってどのような成果がえられるか、企業間関係の範囲はどのように設定されているか、の3点に注目する。

第1に、独立した企業間の調整がどのようにおこなわれているかに関してみよう。内部組織における調整とは異なって、独立した個々の企業間関係においては権限関係が明瞭に定められているわけではなく、これら複数の企業の目標をまとめ管理していくためには、リーダーシップをもつ企業の存在が必要となる。このように、独立した企業間のコンフリクト発生とその制御、企業間の交渉に焦点をおいたチャンネル・システム論では、チャンネルを構成する企業間にはパワー格差が存在し、パワーをもつ企業によってチャンネルの目標に向けた協調関係が調整されると考えている。すなわち、ここでは、暗黙的に企業間の支配・従属関係を想定しており、パワーをもつ企業とは情報処理能力をもつ大企業であることが多い。

第2に、企業間の協調によってどのような成果が得られるかに関してみよう。製品開発の一連のプロセスにかかわる垂直的なシステムを考えた場合、このシステムが志向する目

標は、消費者の需要に合致した、あるいは、消費者の需要を創造する製品を開発し、できる限り売れ残りが生じないように在庫管理し利益を上げることである。とりわけ、需要が急変し不確実性が高い環境においては、在庫を極力抑えながら需要に迅速に対応する必要性がある。このような目標は、クイック・レスポンスや製販連携に代表されるサプライ・チェーン・マネジメント（SCM）において掲げられた目標である。しかし、これらの垂直的なシステムには大企業が介在することが多く、そのために、システムを構成する企業間の協調によって得られる成果にも限界がある。すなわち、大企業は規模の経済を追及せざるを得ないため、需要への対応は質的な側面（製品仕様）より量的な側面（生産量）に重点が置かれることが多い。

第 3 に、企業間関係の範囲がどのように設定されているのかをみよう。これは、製品開発にかかわる一連の垂直的システムの中で、既存の議論がどの部分の関係に関心を置いているかの問題である。垂直的な企業間関係を論じた企業間関係論、産業集積論、チャンネル・システム論は、一連の製品開発システムを総体として論じているというよりは、川下あるいは川上の企業間関係に限定した議論をおこなっているという特徴をもつ。自動車産業におけるサプライヤー関係に注目した企業間関係論、および、生産工程を分業する企業間の関係を議論した産業集積論は川上の企業間関係に、製造業者と商業者との関係を議論したチャンネル・システム論は川下の企業間関係に焦点をおいている。

以上、独立したメンバー間の関係を論じる企業間関係論、産業集積論、チャンネル・システム論、SCM の議論がどのような特徴をもつのかを、簡単に述べた。以下では、上で指摘した 3 点に関してより詳細に見たうえで、これらの既存研究がもつ前提や枠組みがどのような限界をもつのかを述べることにする。

3. チャンネル・システム論 大企業の介在による企業間のパワー格差に注目

独立した企業間の協調によってある目的を達成しようとした場合、個々の企業が共通の目的をもつように説得し、その目的に向けての協力を引き出すためにはどうすればいいのか。チャンネル・システム論における主要な議題は、異なった利害をもつ独立した企業間の交渉や調整である。

風呂（1968）は、特定の製造業者と特定の販売業者との相互作用についての連携は、自然の結果としてそうなるのではなく、チャンネル・システムは、あくまで「マーケティング主体である製造業者の政策意図から人為的に構築された」システムであるとし、次の 3 点を指摘した。第 1 に、マーケティング・チャンネルが製造業者にとっての操作可能なシステムであることが期待されるとしても、それへの参加・脱退は販売業者の自由選択にまかされているという、「チャンネル構築」の側面である。第 2 に、チャンネル・システムへの参加が販売業者の自由選択にまかされるということは、他面において、一度参加したチャンネル・システムから販売業者が脱退することを阻止すべき絶対的な歯止めが製造業者にはないという、「チャンネル維持」の側面である。第 3 に、製造業者と販売業者のあいだに展開される交渉は、孤立した当事者 2 人のあいだのいわば真空状態のなかで行われるものではないという、チャンネル交渉の場に関する側面である。双方の側におけるいわば水平的な相手方に対する誘因競争は、それぞれの出す誘因、期待の効果を左右するとともに、形成されたチャンネル・システムの垂直的結束関係を絶えず不安定化させる要因として作用するとした¹。すなわち、絶えず変化する環境の中で企業間関係を構築・維持するためには、その関係の解体を防ぐ何らかの仕組み、あるいは、力が必要であるということである。

この点に関して、石井（1983）は、チャンネル・システムがもともと制度的に独立した、異なった目標を持つ組織から構成されているのでそれら組織間で対立が発生するのは避けられないという、風呂による指摘に基づき、しかし、システムとしてそれが存続していくかぎりでは、その対立が破滅的なものになり、システムの解体に至るプロセスを制御する仕

¹ 風呂（1968）の交渉論に関する評価に関しては、森下（1969）、石原（1973）がある。

組みないしは戦略が存在するであろうという認識から、チャンネル・システム論の研究課題を述べている。第 1 の焦点は、システム内の対立の発生のプロセスとそれを制御する戦略を明らかにすることであり、第 2 は、制度的に独立した諸組織を一定の方向付けをもったシステムに編成する条件に関連する。構成組織間に存在する機能的な相互依存性を必要条件とし、他の組織の戦略的意思決定変数を統制し、望ましい方向へと誘導するというリーダーシップが存在しているかどうかである。

チャンネル・システム論においては、システム内で生じる対立の制御においても、システムを共通目的に向けて統制していくにおいても、そのシステムのリーダーとなる組織のもつパワーが重要な役割を果たすことが前提となっているといえよう。

ここで、パワーとは、Ansary=Stern(1972)によると、あるチャンネル構成組織が、チャンネル・システム内他構成組織のマーケティング戦略における決定変数を統制する能力であると定義される。つまり、チャンネル・システムにおいて、特定の構成組織、たとえば製造業者が、ある他の構成組織、たとえば卸売業者の行動を自らの思うように統制しているとき、あるいはある影響力を行使しているとき、チャンネル・システムの組織間にパワー関係が存在している、あるいはチャンネル・システムにパワー構造が形成されているというのである²。このように、ある特定のチャンネル構成組織が他の構成組織を支配・統制しうる程度は、その構成組織のもつパワー資源とその構成組織への依存性、そしてそれに加えて支配・統制を受ける側の対抗力（countervailing capacity）によって決まってくると考えられた。（Ettgar[1976]）³。

チャンネル・システムにおけるパワー構造は環境やシステムの内部要因によって変化する動的なものである。例えば、環境によるパワー構造の変化に関して、石井（1983）は、システム内組織間の情報（あるいは情報処理能力、情報のパワー資源）の偏在が、情報を交換媒体とする取引における不平等性（あるいは一方的依存関係）を生み出し、そこに非対称的なパワー関係が発生するという、そしてその傾向は環境からの情報負荷が強まる（環境の不確実性が増す）につれてさらに顕著になるということを示した。戦後日本の百貨店とアパレル問屋との取引慣行は、システムの内部要因によるパワー構造変化の事例である。百貨店とアパレル問屋の間に見られる典型的な取引慣行である返品（委託仕入れ）と人員派遣に関して、高岡（1997）は、日本の百貨店が、その初期条件においては、良好な「評判」や有利な「立地」という戦前以来の経営資源を保有しており、中小小売業者を圧倒する勢いで発展を遂げたという事実があるにもかかわらず、百貨店業界の将来に禍根を残すような委託仕入がビルトインされた理由に関して、以下のように説明した。第 1 に、百貨店は、成長機会の拡大に対応して「評判」や「立地」という既存の資源を維持・強化することを求められたが、それを実現するために必要な人的資源や資金を十分に有しておらず、不足した資源を補完するため委託仕入を導入したということ、第 2 に、一部の納入業者は、リスク負担が大きく本来不利な委託仕入方式を逆手にとって、百貨店売場での主導権を奪取していくような戦略的行動をとったということである。すなわち、パワーをもつ百貨店によってリスクを負担させられたアパレル問屋が、リスク削減のために蓄積した情報処理能力によって、両者のパワー構造が逆転したという例である。

以上のように、チャンネル・システム論では、垂直的な協調関係にある独立した企業間の

² Blau(1964)は、権力が発生する諸条件は以下の 4 つの選択肢が欠けていることによって規定されるという。人々が彼（権力者）にサービスを提供できる場合、人々が必要とするサービスを他のところで受けられるかも知れない場合、彼にサービスの提供を強制できる場合、このサービスがなくてもよいと諦めをつける場合。

³ パワー資源に関して、Hunt=Nevin(1974)は、ファースト・フード・レストランのフランチャイジーへの経験的調査の結果、チャンネル構成組織の満足性にたいして、強制的パワー資源（建物・土地の支配、契約の撤回、フランチャイジーの権利を制約する立法の必要性、フランチャイズ権を売る権利、協定の公正さ）より非強制的パワー資源（営業用地選定、公式の研修、on the job training、フランチャイジーから販売される設備、営業マニュアル、会計、製品準備方法。。）の方が有効であるという結果を、また、チャンネルメンバーにチャンネル・リーダーのパワーの水準を認知させるには、強制的パワー資源が有効であるという結果を得た。

調整が、パワー資源をもつ特定企業によっておこなわれると想定される。すなわち、企業間にはパワー格差が存在し、明示的には表出されないにせよ、それらの企業間に支配・従属関係があると想定していると考えられる。これは、チャンネル・システム論で取りあげる垂直的システムの中に大企業が介在していることの帰結であると考えられる。チャンネル・システム論では、大量生産をおこなう大規模製造業者と中小販売業者、あるいは、バイイング・パワーを行使する大規模販売業者と中小製造業者との関係を主にとりあつたのである。したがって、これら企業間のリスク分担様式は、チャンネル・システムを構成する企業間でリスクを平等に分担するというよりは、パワーをもつ企業がリスクを引き受けるか、あるいは、そのパワーを行使して被支配企業にリスクを転嫁するか、の様相を見せる。すなわち、規模や資源の格差が大きい企業間関係に焦点を当てるチャンネル・システム論においては、パワー格差の小さい企業間の調整に関してはあまり議論されていないということである。そのことによって、企業間取引関係の主要な規定要因であるリスク分担様式に関して、十分な研究成果が積み上げられてきたとはいえないであろう。

さらに、チャンネル・システム論では、影響力を行使する特定組織のパワー資源として情報力（情報処理能力）や企画力が重要視され、パワーをもつ企業によって情報が収集・処理され企画がおこなわれること、あるいは、情報収集と企画をおこなう企業にパワー資源が蓄積されていくとされる。この点に関して、加藤（2000、1995）、高岡（1997）、倉沢（1991）は、百貨店とアパレル問屋との間に行われた返品制が派遣店員制とセットになって行われてきたことを指摘した。一般に最終的にリスクを負担する側には、リスクを軽減させようとするインセンティブがあるから、返品制のもとでは売り手側に需要の不確実性に対処しようとする強い誘因が働くのであり、このため、返品制を前提とすれば、卸が情報収集、製品企画、販売促進などの主導権を握る可能性は強いと指摘された（倉沢[1991]）。つまりチャンネル・システムを構成する特定企業によってリスク負担、情報収集、製品企画がすべて引き受けられるという構図である。しかし、この点に関しては、リスクの分担様式と、特定企業によって一括して引き受けられるとされた機能の企業間での分業関係がどのように成り立っているのかに関してより詳細な検討が必要であると考えられる。

4. サプライ・チェーン・マネジメント（SCM） 製品の量的側面における需要への対応

独立した企業間の協調関係によってどのような成果が得られるのか。本節では、製品開発における一連の垂直的システムを分析枠組みとしている SCM において、企業間協調による成果に関してどのような議論がなされているのかを見る。製品開発における垂直の連携関係においては、需要不確実性のもとで在庫を削減し、サービス・レベルを向上するという目的をもつが、これは、需要が確実になるまでできるだけ製品開発を遅らせ不確実性を削減する延期によっておこなわれることが多い。したがって、本節では、SCM の主要な戦略としての延期戦略に注目する。延期には、在庫位置変化の延期と製品差別化の延期があるが、ここでは、製品差別化の延期を取扱う。また、製品差別化を製品仕様という質的な側面と生産量という量的な側面に分類して見ていくことにする。延期（SCM）の目的 - 在庫削減、サービス・レベル向上 - からすると、究極的には、不確実な需要に対応するためには製品差別化の延期による対応が必要であり、その中でも、製品仕様変化の延期によってより大きな成果を出すことができると考えられるからである。しかし、既存研究において議論される延期は、生産量の延期の実現についてより大きな知見を蓄積しているように思われる。

製品差別化の延期に関して簡略に説明すると、製品仕様変更・決定の延期は、部品の標準化やモジュラー化、その他生産工程順序の置き換えによって、製造プロセスの前期に全製品に共通の加工をおこない後期に差別化に入るまで製品仕様の変更・決定の延期をおこなう方法であり（Lee and Tang[1997]、Jain and Paul[2001]、Silver and Moon[2001]、Brown et al.[2000]）製品生産量の変更・決定の延期は、生産計画を 2 期以上に分割することによって、前期には需要の予測によって生産量を決定し、後期には前期の実需動向に

もとづいて生産量の変更・決定の延期をおこなう方法である (Fisher and Raman[1996]、Chung and Flynn[2001])(表 1 参照)。

表 1. 延期の対象

| 次元 | | 時間 | 段階 |
|-----------------------|--------------|--------------------------------|----------------------------------|
| 対象 | | | |
| 形態変化 (製品の物理的変化完了前) | 生産量 (量的) | いつ生産加工をおこなうか (受注生産 - 見込み生産) | どの段階で生産加工をおこなうか (分散生産 - 集中生産) |
| | 製品仕様 (質的) | いつ生産加工をおこなうか (受注生産 - 見込み生産) | どの段階で生産加工をおこなうか (分散生産 - 集中生産) |
| 在庫位置 (製品の物理的変化完了後) | | いつ在庫を移動させるか | |

出所：高嶋[1989]を参考に筆者作成⁴

製品仕様変化の延期と生産量変化の延期は概念的には明確に分類することができるが、実際の産業界では、この両者が混合して実施されることが多い。したがって、実践的な学問領域として発展してきた SCM においても、両者は区別されず製品差別化の延期として一括してとりあつかわれてきた。以下では、Lee and Tang[1997]が提示した製品差別化の方法を紹介することにする。彼らは製品差別化の方法を大きく 3 つにまとめ、具体的な産業界の事例を紹介することによって、延期戦略の実態を明らかにした。第 1 は、標準化であり、第 2 は、モジュラー・デザイン、第 3 は、プロセスの再構築 (作業の延期、作業順の置き換え) である。第 3 の、プロセスの再構築は、作業の延期と作業順の置き換えに 2 分される。

第 1 の、部品の標準化は、コンピューター製造業者によって製造されるモノクロプリンターとカラープリンターの例によって説明された。プリンターの主要製造プロセスは、回路ボードの組立 (PCA)、最終組立 & テスト (FA&T)、最終カスタマーゼーション (Customization) の 3 段階に分類することができ、それぞれの段階で異なった最終製品に向けて異なった部品が使用される。PCA 段階を標準化するためには、head driver board という部品の標準化が要求され、FA & T 段階を標準化するためには、print mechanism interface という部品の標準化が要求される。これらの部品の標準化は、製造業者の内製状況や技術保有状況によって、その投資およびユニットコストを異にするが、部品の標準化によって、PCA と FA&T 段階が終わるまで製品差別化を延期することができる。

第 2 の、部品のモジュラー化による延期は、食器洗浄器の例によって説明することができる。食器洗浄器の製造プロセスは、Fabrication、Integration & shipping、Distribution の 3 段階に分類される。Fabrication 段階では、モーターや基礎回路ボード、金属フレーム (クロ、シロ) 等の基礎部品が生産される。Integration & shipping 段階では、モーター、ケーブル、コントロール・パネル、基礎部品が食器洗浄器に組み立てられ、異なった流通センターに出荷される。Distribution 段階では、異なった倉庫に食器洗浄器が配送される。製品差別化の延期は、金属フレームのモジュラー・デザインによって可能となる。金属フレームは、通常の金属フレームとカラーがついたプラスチック・パネルの、2 つのモジュールに分けることができる。このモジュラー・デザインによって、製造業者はプラスチック・パネルなしの状態で食器洗浄器を生産し出荷することができ、流通センターでは、カラー

⁴ 高嶋は、形態確定延期のタイプを時間の延期か段階の延期かによって、受注 (見込み) と分散 (集中) の組み合わせによって分類し、さらに、時間および段階の延期を物理的形成の延期か意思決定の延期かによって分類している。このとき、意思決定の延期とは製品企画に関する意思決定を意味し、物理的形成の延期とは、決定された製品企画にもとづいて、いつ、どの段階で生産加工がおこなわれるかの問題にかかわる (高嶋[1989], p.62 表 1 参照)。

別のプラスチック・パネルを保有しそれを食器洗浄器に挿入する作業を行う。このケースでは、流通センターに追加的な作業を担わせることによって製品差別化の延期が可能となる。

第3の、プロセスの再構築による延期には、作業の延期と作業順の置き換えがある。まず、作業の延期に関して電気製品の例を見よう。電気製品は、ボディー、コントロール・パネル、モニター、テクニカル・マニュアルの4つの基礎部品によって構成される。これらの電気製品のサプライ・チェーンは以下の3段階に分類できる。第1段階では、生産センターで部品の製造が行われる。第2段階では、生産センターで部品が最終製品へと組み立てられる。第3段階では、サプライ・センターで販売組織への配送が行われる。製品差別化の延期は、異なった最終製品への部品組立作業を川下のサプライ・センターに移動させることによって可能となる。

プロセスの再構築のもうひとつの方法である、作業順の置き換えは、イタリアのアパレル製造業者であるベネトンの事例によって説明することができる。セーターの伝統的な製造プロセスは、染色、ニットイング、流通の3段階によって構成される。染色段階では、白い原糸が異なったカラーの糸に染色される（大量の束作業）。染色後カラーがついた糸はセーターに編まれていく。このニットイング段階では、その他にも機械によるカットイング、トリミングが行われ、品質検査やラベリング、包装等の作業がマニュアルにしたがって遂行される。完成したセーターは、異なった流通センターへと出荷されていく。これらのプロセスのうちニットイングは相当の作業時間を要するため、需要が確定してからニットイング作業を進めると納品までの時間が相当かかってしまう。この問題を解決すべく、染色とニットイングの作業順を置き換えると、先にニットイング作業をおこない、需要と近い点でカラーを調整することができる。染色が要する作業時間は短いため、需要に機敏に対応することができるのである。すなわち、製品差別化の延期は1段階の染色作業と2段階のニットイング作業の順を置き換えることによって可能となる。

以上、製品差別化の延期が実際にどのように実施されているのかを詳細に見た。これらの事例では、製品仕様変化の延期と生産量変化の延期が混合して行われている。しかし、その内容を見ると、製品仕様の変化といえども、それは非常に限定された範囲内でおこなわれるということがわかる。たとえば、食器洗浄器（部品のモジュラー・デザイン）の例では、他の部品仕様はすでに既定であり、調整が可能なのは、金属フレームのプラスチック・パネルのカラーだけである。また、ベネトン（作業順の置き換え）の例でも、セーターの詳細なデザイン等は既定であり、調整可能なのはカラーだけである。このように、製品仕様変化の延期は、実質的には、非常に狭い範囲内に限定されるのが実情であるといえよう。これは、延期の研究対象が大企業の製品開発システムに限定されているためであると考えられる。大企業は、生産段階における規模の経済を享受するためのシステムを維持する必要があり、その結果、製品仕様の変化には限界があるということである。

5. 企業間関係論、産業集積論、チャネル・システム論 製品開発に関わる企業間関係の一部分に着目

企業間関係に関する既存研究はその研究対象の範囲をどのように設定しているのか。これは、製品開発に関わる一連の垂直的システムのうち、どの部分の企業間関係に焦点をおいているかという問題である。企業間関係論においては、自動車産業におけるサプライヤー関係を中心に企業間の取引関係を論じてきた（伊藤[1989]、西口[2000]、浅沼[1997]、藤本[1997]）。例えば、藤本[1997]は、日本のメーカーとサプライヤー間関係（自動車産業）の特徴として、長期・継続取引関係、少数者間の有効競争、「まとまった仕事を任せる」分業パターンの3点を挙げている。そして、これらの特徴の間には機能別にみて相互補完性があり、全体として1つのシステムになっていると考えた。比較的少数の取引相手との継続的關係は取引主体間の活動調整を容易にする。そして「少数者間の有効競争」は少数のメーカーに一括して長期発注することによる売手寡占の弊害を防止することによって、全

体として自動車産業の競争力に貢献してきたとされる。このように、企業間関係論における議論は、製品開発システムの川上に位置する企業間関係を中心におこなわれてきた。

産業集積論においても、その主な関心は、製品開発システムにおける川上の企業間関係におかれているということができる(Piore and Sable[1984]、Saxenian [1994]、伊丹[1989]、額田[1989]、橘川[1989]、岡本 [1994]、清成・橋本 [1997])。伊丹[1989]の理論的な整理によると、産業集積は外部から需要を搬入してくる需要搬入企業とその需要に合わせて柔軟なものづくりをおこなう分業集積群によって構成されるが、産業集積研究の現状としては、分業企業間の柔軟な取引関係に注目した研究が中心となっているといえよう。

これに対して、チャンネル・システム論においては、川下の企業間関係に重点をおいた研究がなされている。製造業者と販売業者との取引関係においてどのように個々の企業の利害が調整され、どのように製品の製造と販売におけるリスクが分担されるかに注目する。川上の企業間関係を論じる産業集積論と比べると、チャンネル・システム論における企業間取引関係は製品の売買による取引関係であり、それによって、製品在庫リスクを誰が引き受けるかが重要な問題となる。産業集積論においては、在庫リスクは需要企業（発注企業）にすでに引き受けられており、ものづくりをおこなう分業企業は需要企業からの工賃を受け取るため、分業企業群にとっての在庫リスクは比較的低いといえよう。このような在庫リスク分担様式の相違から、リスク分担において有利な立場に立とうとする企業間の対立や利害の相違が、川下の企業間関係においてより浮き彫りになるのである。

このような点を考えると、企業間関係といえども、川下の企業間関係か川上の企業間関係かによって、取引の調整における争点は異なってくるといえよう。すなわち、川下の企業間関係においては誰がリスクを負担するかの問題に争点がおかれ、川上の企業間関係においては適切な取引相手をどのように探索し組み合わせるか、そしてどのようにしてそれら企業の努力を引き出すかが争点となる。したがって、川上から川下までを含む一連の製品開発プロセスを分析する必要がある場合には、これらの個々の研究領域で用いられてきたフレームワークの採用には限界があると考えられる。

6. 東大門アパレル市場の分析における既存研究の限界

以上、企業間関係に関する既存研究を概観しその限界を述べた。その際、以下の3点に注目しながら検討した。(1)独立した企業間の調整がどのようにおこなわれるか、(2)それらの企業間の協調によってどのような成果がえられるか、(3)企業間関係の範囲はどのように設定されているか、である。その結果、東大門アパレル市場の製品開発における模倣現象を説明するに当たっての既存研究の限界としては以下の点が指摘される。

第1に、製品開発システムを構成する企業間にはパワー格差が存在し、企業間の支配・従属関係によって独立した企業間の利害が調整されると想定している点である。また、ここでは、パワーをもち支配する立場の企業が製品開発における情報収集や企画を独自の担うと想定されている。

第2に、企業間の協調によって得られる成果が、製品の質的側面（製品仕様）より量的側面（生産量）による需要への対応に偏っているという点である。このような特徴は、大企業の介在するシステムに主な関心をおくSCMや企業間関係論において顕著である。

第3に、製品開発に関わる一連の垂直的システムにおいて、既存研究は、統合的な視点をもつのではなく、一部分に限定した分析フレームワークをもつという点である。

第1と第2の限界は、既存研究が大企業の介在したシステムを想定していたことによる限界であると考えられる。したがって、大企業の介在しない製品開発システムをもつ東大門アパレル市場の研究によって、これらの研究分野に新たな知見を加えることができると考えられる。具体的には、大企業と中小企業間関係ではなく中小企業間関係を見ることによって、パワー格差の比較的小さい企業間関係においてどのように互いの利害が調整されるのかを見ることができよう。また、大企業と中小企業間関係においては大企業が情報収集や製品企画を一括して担うという現象がよく見られるが、中小企業間関係において

は、製品開発に関わるこれらの主要業務がどのように分業されるかを見ることができると考えられる。さらに、規模の経済追求の必要性が低い中小企業によって構成されるシステムにおいては、製品の質的側面においても迅速な需要への対応が可能となることが示されるだろう。

第3の限界は、既存研究のフレームワークが、製品開発システム全体を捉えられるほど包括的ではなく限定的であるという問題点である。このような問題点に関しては、近年のSCMのフレームワークの台頭により解決されることも予想されるが、この点に関しては次節で述べることとし、ここでは、製品の生産から販売までのプロセスを集積という一定の空間の中で観察できる東大門アパレル市場の研究によって、製品開発システム全体を統合した視点での分析が可能となることを指摘しておきたい。

7. おわりにかえて SCMの分析枠組み採用の試み

これまで、韓国に立地する東大門アパレル市場において模倣による製品開発がおこなわれる現象を説明するために、企業間の取引関係に注目し、既存研究において企業間関係がどのように議論されているかを検討した。

最後に、本節では、既存研究による東大門アパレル市場の分析がもつ限界を踏まえた上で、それでは、どのような分析フレームワークを本研究に採用すべきかを考えてみることにする。

東大門アパレル市場に関する研究は、これまで、産業集積論の枠組みを採用することでおこなわれてきた（キンヤンヒ [1999]、キンヤンヒ・シンヨンナム [2000]、カンヒョンス [1995]）。すなわち、同市場に立地し製品の生産に関わるアパレル商人（卸）と縫製工場間の取引関係が注目され、一定の場を共有することによる迅速・柔軟な生産体制として評価されてきた。小売業者との関係においても、アパレル商人は製品開発の主導権を握り、アパレル商人の裁量によって独自の製品開発がおこなわれるとされてきた。しかし、東大門アパレル市場で起こっている、他店舗製品の模倣、という現象に注目すると、同市場での製品開発における意思決定上の権限はアパレル商人に集中しているのではなく、小売業者との間にリスク分担とともに分権化されていることが観察される。

このような特徴をもつ東大門アパレル市場の製品開発システムを分析する枠組みとしてSCMのフレームワークを採用することの妥当性を考えてみる必要があると考えられる。ここで、SCMのフレームワークを取り上げる理由としては、2点ある。

第1に、SCMは川上から川下までの統合的な製品開発システムをその分析枠組みとして掲げており、それらのシステムを構成する企業間関係において支配・従属の関係を想定するのではなく、それら企業間の協調関係に焦点をおいているという点である。このことによって、パワー格差の比較的少ない企業間の取引関係を分析するという本研究の目的に合致しているのではないかと考えられる。

第2に、SCMは不確実性の高い製品市場におけるサービス・レベル向上、在庫削減という目的を掲げていることからわかるように、マーケティング論において議論されてきた延期をおこなうための製品開発システムとみることができ、東大門市場で、急変する顧客の多様な需要に迅速に対応するというパフォーマンスは、同市場が極端な延期型の製品開発システムを構築していることによって可能になっていると思われる。このような点から、同市場を延期型システムとして認識することができ、SCMのフレームワークを採用することの妥当性が与えられるのではないかと考えられる。

しかし、SCMという研究領域は、実務的な研究課題に焦点を当てているという現状があるだけでなく、大企業に焦点を当てた研究がおこなわれているという問題点ももつ。したがって、これらの限界を含めて、SCMのフレームワークの採用に関しては、その妥当性を再考しなければならないだろう。この点を含めた、本研究の分析枠組みのより取り組んだ検討は次回の課題にしたい。

参考文献

- Alford, D., P. Sackett, G. Nelder. [2000], "Mass Customization - An Automotive Perspective," INTERNATIONAL JOURNAL OF PRODUCTION ECONOMICS, 65.
- Argon, N. T. R. Gullu, N. Erkip. [2001], "Analysis of an Inventory System Under Backorder Correlated Deterministic Demand and Geometric Supply Process," INTERNATIONAL JOURNAL OF PRODUCTION ECONOMICS, 71.
- Aviv, Y., A. Federgruen. [2001], "Capacitated Multiitem Inventory Systems with Random and Seasonally Fluctuating Demands - Implications for Postponement Strategies," MANAGEMENT SCIENCE, 47.
- Bartels, Robert. [1988], The History of Marketing Thought, Publishing Horizons, Inc. (山中豊国訳[1993], 『マーケティング学説の発展』ミネルヴァ書房)。
- Blau, P.M. [1964], Exchange and Power in Social Life, New York; John Wiley & Sons. (間場寿一・居安正・塩原勉訳[1974], 『交渉と権力』新曜社)。
- Bradley, J. R., B. C. Arntzen. [1999], "The Simultaneous Planning of Production, Capacity, and Inventory in Seasonal Demand Environments," OPERATIONS RESEARCH, 47.
- Brown, A. O., H. L. Lee, R. Petrakian. [2000], "Xilinx Improves Its Semiconductor Supply Chain Using Product and Process Postponement," INTERFACES, 30.
- Cachon, G. P. [1999], "Managing Supply Chain Demand Variability with Scheduled Ordering Policies," MANAGEMENT SCIENCE, 45.
- Chen, F. Y., D. Krass. [2001], "Inventory Models with Minimal Service Level Constraints," EUROPEAN JOURNAL OF OPERATIONAL RESEARCH, 134.
- Chung, C. S., J. Flynn. [2001], "A Newsboy Problem with Reactive Production," COMPUTERS & OPERATIONS RESEARCH, 28.
- El-Ansary, A.I. And L.W. Stern [1972], "Power Measurement in Distribution Channel," Journal of Marketing Research, Vol.9.
- El-Ansary, A.I. [1975], "Determinant of Power-Dependence in the Distribution Channel," Journal of Retailing, Vol.51.
- Emerson, R.M. [1962], "Power-Dependence Relations," American Sociological Review, Vol.27.
- Ernst, R., B. Kamrad. [2000], "Evaluation of Supply Chain Structures Through Modularization and Postponement," EUROPEAN JOURNAL OF OPERATIONAL RESEARCH, 124.
- Etgar, M. [1976], "Channel Domination and Countervailing Power in Distributive Channels," Journal of Marketing Research, Vol.13.
- Etgar, M. [1977], "Channel Environment and Channel Leadership," Journal of Marketing Research, Vol.14.
- Fisher, M., A. Raman. [1996], "Reducing the Cost of Demand Uncertainty through Accurate Response to Early Sales," OPERATIONS RESEARCH, 44.
- Fujiwara, O., H. Soewandi, D. Sedarage. [1997], "An Optimal Ordering and Issuing Policy for a 2-Stage Inventory System for Perishable Products," EUROPEAN JOURNAL OF OPERATIONAL RESEARCH, 99.
- Gallego, G. O. Ozer. [2001], "Integrating Replenishment Decisions with Advance Demand Information," MANAGEMENT SCIENCE, 47.
- Gullu, R. [1997], "A 2-Echelon Allocation Model and the Value of Information Under Correlated Forecasts and Demands," EUROPEAN JOURNAL OF OPERATIONAL RESEARCH, 99.
- Hunt, S.B. and J.A. Nevin [1974], "Power in Channels Distribution; Sources and Consequencies," Journal of Marketing Research, Vol.11.
- Iida, T. [2001], "The Infinite-Horizon Nonstationary Stochastic Multiechelon Inventory Problem and Near-Myopic Policies," EUROPEAN JOURNAL OF OPERATIONAL RESEARCH, 134.
- Jain, N., A. Paul. [2001], "A Generalized-Model of Operations Reversal for Fashion Goods," MANAGEMENT SCIENCE, 47.
- Jiang, P. J. [2000], "Segment-Based Mass Customization - An Exploration of a New Conceptual Marketing Framework," INTERNET RESEARCH-ELECTRONIC NETWORKING APPLICATIONS AND POLICY, 10.
- Kim, K., D. Chhajed. [2000], "Commonality in Product Design - Cost-Saving, Valuation Change and Cannibalization," EUROPEAN JOURNAL OF OPERATIONAL RESEARCH, 125.
- Lau, A. H. L., H. S. Lau. [2003], "Comparative Normative Optimal Behavior in 2-Echelon Multiple-Retailer Distribution-Systems for a Single-Period Product," EUROPEAN JOURNAL OF OPERATIONAL RESEARCH, 144.
- Lee, H. L., C. S. Tang. [1997], "Modeling the Costs and Benefits of Delayed Product Differentiation," MANAGEMENT SCIENCE, 43.
- Lim, W. S. [2000], "A Lemons Market - An Incentive Scheme to Induce Truth-Telling in 3rd-Party Logistics Providers," EUROPEAN JOURNAL OF OPERATIONAL RESEARCH, 125.
- Milner, J. M., M. J. Rosenblatt. [2002], "Flexible Supply Contracts for Short Life-Cycle Goods - The Buyers Perspective," NAVAL RESEARCH LOGISTICS, 49.
- Moinzadeh, K., S. Nahmias. [2000], "Adjustment Strategies for a Fixed Delivery Contract," OPERATIONS RESEARCH,

48.

- Norman, G. [2002], "The Relative Advantages of Flexible Versus Designated Manufacturing Technologies," REGIONAL SCIENCE AND URBAN ECONOMICS, 32.
- Peters, L., H. Saidin. [2000], "It and the Mass Customization of Services - The Challenge of Implementation," INTERNATIONAL JOURNAL OF INFORMATION MANAGEMENT, 20.
- Piore, Michael J. and Charles F. Sable(1984). The Second Industrial Devide, New York: Basic Books. (山之内靖・永易浩一・石田あつみ訳[1993]、『第二の産業分水嶺』筑摩書房)。
- Reve, T. and L.W. Stern[1979], "Interorganizational Relations in Marketing Channels," Academy of Management Review, Vol.4.
- Romano, P., A. Vinelli. [2001], "Quality Management in a Supply Chain Perspective - Strategic and Operative Choices in a Textile-Apparel Network," INTERNATIONAL JOURNAL OF OPERATIONS & PRODUCTION MANAGEMENT, 21.
- Sabri, E. H., B. M. Beamon. [2000], "A Multiobjective Approach to Simultaneous Strategic and Operational Planning in Supply Chain Design," OMEGA-INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCE, 28.
- Saxenian, Annalee(1994), Regional Advantage, Massachusetts: Harvard University Press. (大前研一訳[1995]、『現代の二都物語』講談社)。
- Sheth, J. N., D. M. Gardner and D. E. Garrett.[1988], Marketing Theory : Evolution and Evaluation, John Wiley & Sons, Inc. (流通科学研究会訳[1991]、『マーケティング理論への挑戦』東洋経済新報社。)
- Silver, E. A., I. Moon. [2001], "The Multiitem Single Period Problem with an Initial Stock of Convertible Units," EUROPEAN JOURNAL OF OPERATIONAL RESEARCH, 132.
- Simchi-Levi, D., P. Kaminsky, & E. Simchi-Levi[2000]、Designing and Managing the Supply Chain, McGraw-Hill Education. (久保幹雄監修 『サプライ・チェーンの設計と管理：コンセプト・戦略・事例』朝倉書店、2002年。)
- Spring, M., J. F. Dalrymple. [2000], "Product Customization and Manufacturing Strategy," INTERNATIONAL JOURNAL OF OPERATIONS & PRODUCTION MANAGEMENT, 20.
- Thonemann, U. W., M. L. Brandeau. [2000], "Optimal Commonality in Component Design," OPERATIONS RESEARCH, 48.
- Tsay, A. A. [1999], "The Quantity Flexibility Contract and Supplier-Customer Incentives," MANAGEMENT SCIENCE, 45.
- Tsay, A. A. [2001], "Managing Retail Channel Overstock - Markdown Money and Return Policies," JOURNAL OF RETAILING, 77.
- Vanhoek, R. I. [2001], "The rediscovery of postponement a literature review and directions for research," JOURNAL OF OPERATIONS MANAGEMENT, 19.
- Vanhoek, R. I., B. Vos, H. R. Commandeur. [1999], "Restructuring European Supply Chains by Implementing Postponement Strategies," LONG RANGE PLANNING, 32.
- Yan, H. S. [2001], "Hierarchical Stochastic Production Planning for the Highest Business Benefit," ROBOTICS AND COMPUTER-INTEGRATED MANUFACTURING, 17.
- Zotteri, G., R. Verganti. [2001], "Multilevel Approaches to Demand Management in Complex Environments - An Analytical Model," INTERNATIONAL JOURNAL OF PRODUCTION ECONOMICS, 71.
- 浅沼万里[1997]、『日本の企業組織 革新的適応のメカニズム』、東洋経済新報社。
- 石井淳蔵 [1979]、『「チャネル・システムのパワー構造と環境」』、『同志社商学』、同志社大学商学会、31(2)。
- 石井淳蔵[1983]、『流通におけるパワーと対立』、千倉書房。
- 石原武政 [1973]、『「マーケティング・チャネル論の系譜」』、『京都ワークショップ』、『マーケティング理論の現状と課題』第8章、白桃書房。
- 伊佐田文彦・小林敏男[2001]、『「サプライ・チェーン・マネジメントに関する一考察 - 競争優位と組織間関係の視点から」』、『大阪大学経済学』、大阪大学大学院経済学研究科資料室、51(2)。
- 石原武政 [1980]、『「流通系列化の基礎条件」』、『経営研究』、大阪市立大学経営学会、168。
- 石原武政 [1982]、『「マーケティング競争の構造」』、千倉書房。
- 石原武政[2000]、『「商業組織の内部編成」』、千倉書房。
- 伊丹敬之(1998)、『「産業集積の意義と論理」』、伊丹敬之・松島茂・橘川武郎編、『「産業集積の本質」』第1章、有斐閣。
- 伊東明男[2001]、『「中小企業における企業間ネットワークの形成 - ダイナミック・ネットワーク論の一展開」』、『三田商学研究』、慶応義塾大学商学会、44(4)。
- 伊藤元重[1989]、『「企業間関係と継続的取引」』今井賢一・小宮隆太郎編『「日本の企業」』東京大学出版会、所収。
- 伊藤元重・松島茂・柳川範之 [1991]、『「レポートと再販価格維持行為」』、三輪芳朗・西村清彦編、『「日本の流通」』第5章、東京大学出版会。
- 井上達彦[2003]、『「EDI インターフェイスと企業間の取引形態の相互依存性 - 競争と協調を維持するオープンかつ密接な関係」』、『組織科学』、白桃書房、36(3)。
- 小川進 [1993]、『「都市型百貨店バイヤー」』、『国民経済雑誌』、神戸大学経済経営学会、168(6)。
- 岡本義行(1994)、『「イタリアの中小企業戦略」』、三田出版会。
- 尾崎久仁博 [1989a]、『「チャネル・パワー論の再検討(1)」』、『経済論叢』、京都大学経済学会、144(2)。
- 尾崎久仁博 [1989b]、『「チャネル・パワー論の再検討(2)」』、『経済論叢』、京都大学経済学会、144(3-4)。
- 加藤司[1992]、『「販売リスクと流通構造の変化-上-投機・延期の原理にかかわって」』、『経営研究』(大阪市立大学経営学会)

43(4).

- 加藤司 [1995] 「日本の流通システムの構造変化」、『経営研究』、大阪市立大学経営学会、46(1)。
- 加藤司 [2000] 「SCMの阻害要因としての日本の商慣行」、『経営研究』、大阪市立大学経営学会、51(2)。
- 川上智子 [2003]、「SCM革新戦略と部門能力」、『流通研究』、日本商業学会、6(1)。
- カンヒョンス [1995] 「柔軟性理論の批判的検討およびソウルアパレル産業における柔軟化に関する研究」、ソウル大学校環境計画学科行政学博士学位論文。
- 橘川武郎 (1998)、「産業集積研究の未来」、伊丹敬之・松島茂・橘川武郎編、『産業集積の本質』第10章、有斐閣。
- 清成忠男、橋本寿朗編 [1997]、『日本型産業集積の未来像』、日本経済新聞社。
- 金容度 [2001]、「日本 IC 産業の初期の企業間関係 - 電卓用 IC の取引及び共同開発を中心に」、『社会経済史学』、社会経済史学会、67(1)。
- キンヤンヒ [1999] 「在来衣類市場の復活と示唆点」、三星経済研究所。
- キンヤンヒ・シンヨンナム [2000] 『在来市場からファッションネットワークへ』、三星経済研究所。
- 倉沢資成 [1991]、「流通の「多段階性」と「返品制」；繊維・アパレル産業」、三輪芳朗・西村清彦編、『日本の流通』第7章、東京大学出版会。
- 小林哲 [2000]、「分析装置としての「延期=投機の原理」」、『経営研究』(大阪市立大学経営学会) 51(3)。
- 坂口順也 [2003]、「日本企業のバイヤー・サプライヤー関係とサプライチェーン・マネジメント - 加工組立型産業全体の動向」、『関東学園大学経済学紀要』、関東学園大学経済学部、31(1)。
- 坂口順也 [2004]、「日本企業のバイヤー・サプライヤー関係とサプライチェーン・マネジメント - 産業別の動向」、『関東学園大学経済学紀要』、関東学園大学経済学部、31(2)。
- 佐藤聖 [1996] 「変わりつつある消費財の取引慣行 - 取引環境の激変がもたらす慣行変化の内的必然性」、『流通とシステム』、流通システム開発センター、89。
- 鈴木武 [1996] 「西欧の企業間取引慣行と日本の商慣行の比較」、『流通とシステム』、流通システム開発センター、89。
- 高岡美佳 [1997] 「戦後復興期の日本の百貨店と委託仕入れ - 日本の取引慣行の形成過程」、『経営史学』、経営史学会、32(1)。
- 高田亮爾 [2003]、「企業間取引関係と中小企業」、『中小企業季報』、大阪経済大学中小企業・経営研究所、4。
- 高嶋克義 [1989]、「流通チャネルにおける延期と投機」、『商経学叢』(近畿大学経営学部) 36(2)。
- 竹廣良司 [2001]、「企業組織と企業間関係」、『経済学論叢』、同志社大学経済学会、52(4)。
- 西口敏宏 [2000]、『戦略的アウトソーシングの進化』、東京大学出版会。
- 日経流通新聞編 [1996]、『反攻する百貨店』、日本経済新聞社。
- 額田春華 (1998)、「産業集積における分業の柔軟さ」、伊丹敬之・松島茂・橘川武郎編、『産業集積の本質』第3章、有斐閣。
- 真鍋誠司 [2002]、「企業間協調における信頼とパワーの効果 - 日本自動車産業の事例」、『組織科学』、白桃書房、36(1)。
- 畢 滔滔 [2000]、「日本の小売市場における商業集積間の競争：大店法の機能を検討する新しい視点」、一橋大学大学院博士学位論文。
- 畢 滔滔 [2002]、「広域型商店街における大型店舗と中小小売商の共存共栄 - 「アメ横」商店街の事例研究」、『流通研究』、日本商業学会、5(1)。
- 藤本隆宏 [1997]、『生産システムの進化論：トヨタ自動車にみる組織能力と創発プロセス』、有斐閣。
- 風呂勉 [1968]、『マーケティング・チャネル行動論』、千倉書房。
- 丸山雅祥 [1988]、『流通の経済分析』、創文社。
- 三輪芳朗 [1989]、「下請関係：自動車産業」今井賢一・小宮隆太郎編『日本の企業』東京大学出版会、所収。
- 森下二次也 [1969]、「書評」風呂勉著『マーケティング・チャネル行動論』、『経営研究』、大阪市立大学商学部経営研究会、100。
- 山倉健嗣 [1995]、「組織間関係と組織間関係論」、『横浜経営研究』、横浜国立大学経営学会、16(2)。
- 山倉健嗣 [1999]、「経営戦略と組織間関係論」、『横浜国際開発研究』、横浜国立大学国際開発学会、4(3)。