

パートナーシップ論から見た物流アウトソーシング

Logistics Outsourcing from the view of Partnership

下村 博史 (株式会社 日本総合研究所)

Hiroshi SHIMOMURA (The Japan Research Institute, Limited)

要旨

競合他社に模倣され難い独自のロジスティクスを構築し、競争優位性を築きたい企業は、アウトソーサーから希少で有用な経営資源を獲得するため、アウトソーサーとのパートナーシップ関係を目指すべきである。パートナーシップを目指す企業は、アウトソーサーの能力を十分理解した上で、それを踏まえて自社の事業戦略を構想する努力をすることが重要である。また、アウトソーサーにおいては、委託企業のイノベーションを促進するよう、持てる物流ノウハウを委託企業に提供することが求められる。

Abstract

When the corporate intend to construct unique and inimitable logistics, and to acquire the competitive advantage against the competitor, they should make the partnership with the logistics outsourcer. Sharing capability and knowledge inter-organizationally will succeed in partnership in logistics outsourcing. In the logistics outsourcing, the role of inter-organizational relationship should change to creating the additional value to the customer, not only to pursue efficiency in the logistics.

1. 物流アウトソーシングの矛盾

1. 1 二つの組織に見られる利益相反

物流アウトソーシングは委託企業と、受託企業であるアウトソーサーの双方にメリットをもたらす^(注1)。委託企業は、物流活動に必要な経営資源を外部から調達し、他方で自社のコア・コンピタンスに独自の経営資源を集中することができるようになる。アウトソーサーは、より包括的で安定的なビジネスを、アウトソーシングによって獲得することが期待できる。

しかし、物流活動においては、委託企業とアウトソーサーという二つの組織が、長期的に良好な関係を続けることは必ずしも容易ではない。なぜならば、物流コストの削減を目的とした時、委託企業が持つ『コスト削減への期待』と、アウトソーサーが持つ『安定的な収益機会の確保という期待』が、相反するからである。

自己の利益を追求することが組織の目的であるならば、それぞれの組織は利益を最大化しようと、自己中心的な行動をとりがちである。委託企業はアウトソーサーに怠けや裏切りが無いかを監視し、他方で、アウトソーサーは委託企業に情報を隠すことで、有利な取引条件を維持しようとするかもしれない。このように委託企業が、コスト削減を重視したアウトソーシングを行なおうとする場合、関係する二つの組織に不信感が生まれることや、必要な情報を開示しないことによって、両者の関係が縮小均衡状態へ陥ってしまいがちである。コスト削減を目的とするアウトソーシングは、このような矛盾を、常にはらんでいる。

1. 2 求められるパートナーシップ関係

こうした矛盾を抱え込んだ関係を改め、双方の協調関係を重視したパートナーシップが大切であるという議論がある。委託者と受

託者という縦の関係を乗り越えて、パートナーシップという対等な組織間関係を構築することが望ましい、という見解である⁽¹⁾。

そもそも、ロジスティクスは、数多くの組織が協働しつつ価値連鎖を形成する、という特徴を持つ⁽²⁾。組織間のパートナーシップが積み重なって、より大きなロジスティクスが形作られているのである。ロジスティクスにおける組織と組織の協働は、物流アウトソーサーと委託企業という関係のみならず、購買者と供給者という垂直的な関係、共同物流という水平的関係、などの多様な形態が存在している。これらはいずれも組織と組織とのパートナーシップによって成り立っているのである。

しかし、現実には物流アウトソーシングにおいて、対等な組織間関係を見ることは稀である。そこには、委託者と受託者という縦の関係が厳然として残っているためである。我々は、しばしば実務において、組織と組織の望ましい関係を「Win-Win の関係」とか、「対等なパートナー」等と表現することがある。が、一方で、現実にはそのような関係を形成するのは極めて困難であると感じているのも、また事実である。

これまで理論的な研究において、物流アウトソーシングに関わる組織と組織がどのようにパートナーシップを形成していくのか、などアウトソーシングとパートナーシップとを関連付けて論じることは少なかった。このため、我々は、パートナーシップの背景にある原理を学び、物流アウトソーシングにおける組織間の関係を、より良いものに変えていこうとする理論的な接近を必要としている。このような問題意識を踏まえ、本稿では、パートナーシップの形成・発展・進化に関わる知見を物流に関わる実務家に提供していくため、パートナーシップ論において検討されてきたパートナーシップの意義と成功要因の二つの視点から、物流アウトソーシング

における委託者と受託者の関係について論じていく。

2. パートナーシップの意義と成功要因

人や組織の間で見られる「友好的な協力関係」を表す概念がパートナーシップである⁽³⁾。ここでは、経営組織論の立場から、パートナーシップを「共通の目標を持って、協働して事業を運営する組織間関係」と定義する⁽⁴⁾。以下、先行研究からパートナーシップの意義と成功要因を整理する。

2. 1 パートナーシップの意義

なぜ、組織と組織は、対立的な関係ではなく、パートナーシップという協調的な関係を築こうとするのだろうか。組織と組織がパートナーシップを築こうとする時、その二つの組織にとってパートナーシップは、コストの最適化、経営資源の補完、そして競争優位性の獲得、という意義を持つ。

コストの最適化とは、単に資源の調達コストだけではなく、外部の組織と取引をするために必要となるコストを含めた、トータルコストの最適化を意味する。

一般に、組織が他の組織と関係を持ちビジネスをしようとする場合、様々な取引コストが発生する。取引コストとは、有力なパートナーを探索するコスト、契約のためのコスト、さらには裏切りや怠けを防ぐ監視コストなどである⁽⁶⁾。このトータルコストを最小化するように、企業は多様な組織間関係を模索するのである。一つの形態は、市場機能を利用して、必要な時に適切な条件を提示する相手を探し、取引を行なうものである。物流アウトソーシングではしばしば、複数のアウトソーサーに同じ仕様書を提示し、競争入札を行なうことがあるが、これは市場を使った取引の例である。市場機能の対極に位置するのが、内部組織である。例えば、自社組織ないしは子会社として物流部門を持つことが該当する。

市場取引では物流に要する資源の調達コストは下がるが、探索コストや監視コストが上昇する。組織取引はその逆となる。パートナーシップは市場と組織との中間的な組織間関係である。市場調達と内部組織との間で、取引コストが最適化される場合にパートナーシップが選択されると言われている⁽⁶⁾。つまり、企業がアウトソーサーを選定する場合、価格を評価基準とする競争入札によって外注先を選定する方法と、物流部門を組織内部に持つ方法との、中間形態としてパートナーシップ関係が位置する、と考えられる。

パートナーシップの二つ目の意義は、経営資源の補完である。ある組織は自社に無い経営資源を獲得し、補完するため、他の組織とパートナーシップを組もうとする⁽⁷⁾。物流アウトソーシングでは、委託企業は、物流活動に必要な経営資源をアウトソーサーから調達しようとする。ただし、調達の対象となる経営資源は、輸送設備や倉庫、情報システム等の目に見える資源ばかりではない。一般に、事業環境の変化が激しい場合は、ノウハウなどの情報的経営資源や人的経営資源の重要性が高まる傾向にある⁽⁸⁾。このことから、厳しい競争に晒された委託企業の場合は、アウトソーサーが持つ先端的な物流ノウハウや類似他社での豊富な実績や経験を求める傾向が強くなる。このノウハウや人材を活かすことで、競争上優位な物流システムを構築できる可能性が高まるからである。希少で有用な経営資源～とりわけノウハウや人材～が不足する場合に、委託企業はそれらの経営資源を持つアウトソーサーと、パートナーシップの形態を取ろうとすると考えられる。

第三のパートナーシップの意義は、競争優位性の獲得である。一般に企業は、単独で事業を行なうことは困難であるため、最終ユーザーを起点とする価値連鎖の中のどこかに組み込まれている。価値連鎖から得られる利益を最大化するためには、リンケージを持つ

企業同士のパートナーシップが求められる。パートナーシップが形成されることによって、その価値連鎖がもたらす付加価値を増やすことができるのである⁽⁹⁾。もう一つは、コア・コンピタンスの強化である。企業は、「独自性があり、希少で、競合他社に模倣されにくい経営資源を自社内に持つ」場合、持続的な競争優位性を得ることができる、と言われる⁽¹⁰⁾。例えば、アウトソーサーが持つ固有の経営資源と、委託企業の経営資源が統合されて、独自性の強い新しいプロセスが生成されたとしよう。この新しいプロセスは委託企業の事業を強化し、アウトソーサーのビジネス機会を増やすことによって、双方にメリットをもたらす。また、新しいプロセスは外部からは見え難いので、競合他社に模倣される危険性が小さい。このようにパートナーシップは、他の組織と共に模倣困難なコア・コンピタンスを作り上げていくことによって、持続的な競争優位性を双方にもたらすのである。

なお、パートナーシップの目標は、その関係が進展すると共に移り変わっていくことが分かっている。例えば、小売業と製造業とのパートナーシップ関係では、当初、物流の効率化から始まったパートナーシップが、その関係が成熟すると共に、製品開発やマーケティングを協働して行なうように、両者の関係は進展していったと言う⁽¹¹⁾。組織と組織が情報的な経営資源を共有したとき、その効果は、経営の様々な領域で得られるため、物流や受発注業務などの効率化ばかりではなく、製品開発やマーケティングなどの領域までも含めて、二つの組織はイノベーションの範囲を拡大していくのである⁽¹²⁾⁽¹³⁾。このように、パートナーシップ関係が進展すると共に、二つの組織が持つ共通の目標は、コスト削減から、付加価値の創出や競争優位性の獲得へと変遷していくことが明らかにされている。

2. 2 パートナーシップの成功要因

二つの組織がパートナーシップを組み、成

果を上げる条件として、信頼の形成、組織と組織の学習、が重要である。

二つの組織が協働し、あかたも一つの組織のように行動するためには、組織間の信頼関係が必要である。信頼という概念の代表的な定義は、「相手の組織が、自らにとって有益な役割を遂行する能力と意図に対する期待」というものである⁽¹⁴⁾。すなわち、信頼とは、相手に対する能力と意図に対する期待感によって、醸成される。

したがって信頼関係は、組織間関係をより発展させる契機ともなる。信頼関係が醸成されると、さらにパートナーへの期待が増していく。そして、パートナーに対するより高い期待が充足されると、さらにパートナーへの信頼が増す。このように、一旦信頼関係が出来ると、それが高い期待を生み、それが充足されてさらに厚い信頼感を醸成するという好循環が生まれる。

第二の成功の条件は、組織間学習である。組織間学習とは、パートナーが持つ情報や知識を、自社に取り込んで新たな情報や知識を形成する一連のプロセスである⁽¹⁵⁾。組織間学習は、アウトソーサーと関係を持つ→自社に無いノウハウを獲得する→そのノウハウを、自社のノウハウと統合する→新たなノウハウを生み出す→両者が協働して競争優位性を築く→パートナーシップが成果を生む、という好循環を両者にもたらすことで、パートナーシップを成功に導くのである。

パートナーシップに関わる先行研究を要約すれば、パートナーシップを組む意義には、コストの最適化、経営資源の補完、競争優位性の獲得がある。そして、パートナーシップが進展すると共に、その目的は、コスト削減→付加価値の創出→競争優位性の獲得へと変遷していく。そして、成功の条件には、信頼の形成と組織間学習がある。以上の知見を、事例研究によってさらに検討する。

3. 物流におけるパートナーシップの事例

3. 1 菱食と相鉄ローゼンの取組

物流パートナーシップの事例として、相鉄ローゼンと菱食との取り組みをとりあげる。相鉄ローゼンは神奈川県に食品スーパーを展開する小売業であり、菱食は我が国を代表する総合食品卸売業である。

相鉄ローゼンの事業戦略は、比較的狭い商圏に店舗が集中するという強みを活かし、競合する大手スーパーに対して、コスト優位性と商品・サービスの差別化を実現することにある。そのため、少量・多頻度・短納期でかつ付加価値の高い物流システムが、事業戦略の重要な成功要因とされていた。また、菱食は、リテールサポートを機軸とする新しい事業基盤の構築を目指していた。流通構造の変化の中で、中間流通機能の付加価値を高め、競争優位性を築くことが菱食の狙いであった。両者のパートナーシップは、このような競争優位性を築きたいというそれぞれの思惑が一致してスタートした。

両社のパートナーシップの変遷は 10 年を超える期間に亘るが、その過程で両者は主に 3 つの成果を上げている。

第一の成果は、93 年に稼働した、相鉄ローゼンの一般食品物流システムである。この成果は、しばしば、菱食が立ち上げた「小売業向けの専用物流センター（SDC）」の好事例として紹介されている。この時期、85 年に米国フレミング社と提携していた菱食は、RDC 構想を掲げ、全国規模の物流ネットワークを構築する途上にあった⁽¹⁶⁾。関東地区で小売業向けの専用物流センターの実績を作りたい菱食と、独自の物流システムを構築したい相鉄ローゼンの期待が一致し、両社は 91 年に物流システムの検討を開始した。そして、93 年、相鉄ローゼンの一般食品物流システムは菱食の協力のもと、完成した。

その後、94 年から 99 年にかけて相鉄ローゼンは、菱食との取り組みで学んだノウハウ

を活かし、菓子・家庭用品・冷蔵など他の商品群について、物流システムを構築していく。

表 1 両社のパートナーシップの経緯^(17,18)

年度	菱食	相鉄ローゼン
85年	フレミング社と提携	
86年		POSシステム導入
87年	RDC構想の策定	
90年	岡山RDC稼働	
91年	相鉄ローゼンSDC検討	売上高1,000億突破
92年		日配食品物流システム稼働
93年		一般食品物流システム稼働
94年 ～99年		菓子、家庭用品、冷蔵等の新物流システムが稼働
00年		物流システム再構築の決定
01年		常温帯物流集約の検討
02年		愛川物流センター稼働

第二の成果は、02年の愛川物流センターの稼働である。相鉄ローゼンは、複数の経路に分散していた常温品の物流を集約するため、00年に物流システムの再構築を組織決定し、02年に愛川物流センターを稼働させる。この過程では、相鉄ローゼンがイニシアティブを持ち、菱食の協力を得ながら物流システムの再構築を進めていった。

第三の成果は、相鉄ローゼンの競争力を高めるためのマーケティングに関わる取り組みである⁽¹⁹⁾。具体的には、90年代の半ばから、両社が取組んできた「カテゴリーマネジメント」が挙げられる。カテゴリーマネジメントとは、小売業特有の商品管理プログラムである。例えば、1年間を52週に分け、その週ごとに消費者の嗜好を考慮して、商品計画や売場計画を立てることが行なわれる。適正なカテゴリーマネジメントは、小売業の収益力を上げる効果がある。そればかりではなく、物流の側面においても、商品の変化や売場の変化が事前に予測できるようになり、より効果的かつ効率的に店舗へ商品を提供することができるようになる、という効果もある。多様な消費者ニーズを抱える日本市場で、小売業におけるカテゴリーマネジメントはなかなか成功しないと言われている。それに

も関わらず、両者は試行錯誤を繰り返しながら、独自のカテゴリーマネジメントを研究し、進化させてきている⁽²⁰⁾。

興味深いのは、93年の物流システム稼働の段階では、菱食がイニシアティブを持ち、02年の物流システム稼働の段階では、そのイニシアティブが相鉄ローゼンに移動している点である。93年の段階で菱食は、すでに岡山RDCや他の小売業との取り組みを経ており、物流システムの経験は相鉄ローゼンを上回っていた。初期の段階は、リーダーシップは菱食が持っていたが、その後10年の期間をかけて、菱食のノウハウが相鉄ローゼンに移転していったと考えられる。物流面のパートナーシップを組んだ両組織は、学習によってノウハウを相互に交流させていることが分かる。

次節では、物流アウトソーシングにおける委託企業とアウトソーサーとの組織間関係がどのように進化するか、について表したモデルを検討する。

3. 2 アウトソーシングの進化モデル

菱食と相鉄ローゼンの事例からは、二つの組織が学習を通じてパートナー関係を発展させていることが分かった。

両者のパートナーシップで得られた成果の内、第一と第二の成果は、相鉄ローゼンのコスト優位性の実現に貢献した。たとえば、02年の愛川物流センター稼働による相鉄ローゼンのコスト削減効果としては、物流コストが1～2億円削減されたことや、人件費に直結する店舗労働時間が約1.3%削減されたことが挙げられる⁽²¹⁾。

また、第三の成果に掲げたカテゴリーマネジメントは、季節ごとの需要に応じて品揃えや棚割りを適宜変更することで、競合スーパーとは異なる商品・サービスを提供するものである。これは相鉄ローゼンが、競合他社との差別化を目指す取り組みである。菱食は他の小売企業との間で培ってきたカテゴリ

ーマネジメントのノウハウを、相鉄ローゼンの市場や店舗の特性に合わせて応用するという、能動的な対応を通じて、相鉄ローゼンとの取り組みを成功に導いた。

以上の経緯を、相鉄ローゼンを委託企業、菱食をアウトソーサーとして一般化したものが図1のアウトソーシングの進化モデルである。図1の右軸は、委託企業の経営資源または期待度、縦軸はアウトソーサーの経営資源または期待度である。右上方に向いた矢線は、パートナーシップによって両者が生み出す付加価値の大きさを表している。

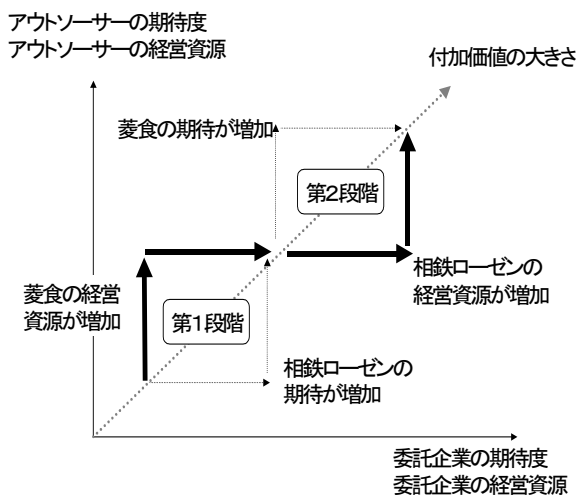


図1 アウトソーシングの進化モデル

図1のモデルを使って、相鉄ローゼンと菱食の関係がどのように進化してきたか、説明してみよう。

80年代の後半に、菱食は米国食品卸のビジネスモデルを学んだ。この時点で菱食は、日本では先端的な物流ノウハウを持っており、その意味で相鉄ローゼンよりも多くの経営資源を持っていたと考えられる。菱食が先端的な物流ノウハウを、相鉄ローゼンに積極的に開示したことは、物流改革への相鉄ローゼンの期待を高めていき、菱食との最初の取り組みを行なう契機となった。これによって、第一段階の物流システム構築という成果を、相鉄ローゼンは得ることができた。

第一段階の菱食との取り組みを終えると、相鉄ローゼンは一般食品以外のカテゴリーの物流改革を推進する。それによって、相鉄ローゼンの経営資源、具体的には物流ノウハウがより豊富となっていく。第二段階では、相鉄ローゼンは10年間の取り組みで得たノウハウを活かし、自らあるべき物流システムの姿をデザインする。菱食は再びパートナーとして相鉄ローゼンの理想を実現すべく、協力していき、その成果が愛川物流センターとなって結実する。

図1のモデルによれば、より大きな経営資源を持つ組織同士がパートナーシップを組むことによって、大きな付加価値を生む可能性のあることを表している。その場合、協働作業を通じて両者の組織間学習が行なわれ、より深いレベルで経営資源の交換が行なわれることが不可欠である。

4. 物流アウトソーシングのあり方

先行研究と事例研究から、パートナーシップを組んだ二つの組織の関係は、コスト削減からより大きな付加価値の獲得へと進化していくことが分かった。

一方、本稿の最初に触れたように、物流アウトソーシングにおいて、委託企業とアウトソーサーがパートナーシップ関係を築くことは、現実的には容易ではないと言われている。

しかし、パートナーシップが「コスト削減という限定的な目的を超え、次第に、付加価値の増大を目指して、両者の競争優位性を高める方向に向う」という性格を持つことが認識できれば、物流アウトソーシングにおける委託企業とアウトソーサーとの関係を変えることが出来るかもしれない。

そこで本稿のさいごに、物流アウトソーシングを成功に導くため、パートナーシップの観点から、委託企業とアウトソーサーが成すべき課題について提言したい。

4. 1 委託企業の課題

委託企業が物流アウトソーシングを成功させるためには、アウトソーサーの持つ能力を最大限に引き出す努力が必要である。そのためには、まず、委託企業がアウトソーサーのもつ能力を正しく評価することである。そして、アウトソーサーの能力と自社の経営資源を組み合わせることによって、どのような戦略を描くことが出来るか、について検討することである。それは、アウトソーサーの能力を自社の経営資源の一部と位置付け、新たな事業機会を探索することでもある。

実務の場面では、同一のアウトソーサーと長期契約を続けてきた委託企業から「アウトソーサーとの関係がマンネリ化してきている」とか、「最近、アウトソーサーから革新的な提案がなされることが少なくなった」という批判めいた意見を聞くことがある。もちろん多くの場合、アウトソーサー側に問題があるのだろうが、逆に、委託企業側がアウトソーサーの能力を十分引き出しきれていないという問題も、少なからず見受けられる。図1のモデルは、委託企業の経営資源が、アウトソーサーの期待を引き出すことを表している。見方を変えれば、委託企業の能力が、アウトソーサーが発揮し得る能力を規定していることを意味しているのである。

魅力ある事業戦略を描けない委託企業や、組織革新の進まない委託企業に対しては、アウトソーサー側も革新的な提案を行なおうとする意欲が湧いてこないのである。

委託企業は、「アウトソーサーから革新的な提案が出ない」と嘆く前に、自社の事業戦略やビジネスモデルが魅力あるものか、競争優位性を持つ事業構想が描けているか、それをアウトソーサーと共有できているか、などの点を振り返るべきであろう。

4. 2 アウトソーサーの課題

アウトソーサーには、委託企業との安定的な関係を望むばかりではなく、委託企業の変

化を促す努力が求められる。

委託企業とアウトソーサーは、共に価値連鎖を形成し、委託企業の顧客に対する提供価値を最大化すべく、事業運営を行なっているパートナーである。当然、委託企業の成功は、アウトソーサーの成功に繋がっていく。委託企業のイノベーションや組織革新は、アウトソーサーに利益となって還元されてくるのである。相鉄ローゼンと菱食の例でいえば、当初は菱食が主導権を握っていたが、両者の組織間学習を通じて相鉄ローゼンのノウハウが徐々に向上して行き、最終的には相鉄ローゼンが自ら新しい物流システムを構想するまでに至っている。その結果、相鉄ローゼンの競争力は強化され、菱食のビジネスにも良い結果をもたらしている。

アウトソーサーが、委託企業との取り組みを安定的な状態のまま維持しようという、消極的な発想では、委託企業の期待が高まるはずもない。むしろ、アウトソーサーは、持てるノウハウや情報を委託企業に積極的に開示し、委託企業の経営資源を豊かにすることによって、「委託企業自らが経営革新を行なうよう仕向ける」ことが肝要である。取引関係が変わらぬようにと願い、委託先企業の要望があれば必要最小限の対応をするという受身のスタンスではなく、委託企業のイノベーションをいかに支援するか、という能動的なスタンスがアウトソーサーには望まれる。

4. 3 パートナーシップが意味を持つ条件

組織と組織がパートナーシップを結ぼうとすると、両者は様々なリスクに直面する。委託企業にとっては、取引先が固定化するリスクや情報開示に伴うリスクが生じる。アウトソーサーにとっては、委託企業のために行った関係的投資が回収できないリスクもあるだろう。パートナーシップは万能ではないことも理解すべきである。したがって、パートナーシップが意味を持つ場合と、そうでない場合を峻別することが大切である。

例えば、委託企業の意図が、単なるコスト削減や効率化にある場合は、本論で検討してきたようなパートナーシップをアウトソーサーとの間で模索する必要は無いかも知れない。決まった範囲の、特定の業務を対象にアウトソーシングを行なう場合は、むしろ市場機能を使い、価格や効率を重視して資源を調達すればよい。この場合アウトソーサーとの関係は、価格を重視した競争入札を定期的に行なうといった、一時的な関係を選択する方が望ましいであろう。

しかし、競争優位性を得たいと思う委託企業はパートナーシップを指向すべきである。競合他社に模倣され難い、独自のロジスティクスを構築したいと希望する企業は、アウトソーサーとの間でパートナーシップを目指すべきである。それによって、パートナーシップに関わるリスクよりも、はるかに重要な競争優位性を獲得できるからである。

例えば、相鉄ローゼンは「コスト優位性と商品・サービスの差別化の実現」という明確な事業戦略を描いていたからこそ、菱食とのパートナーシップ関係を発展させることができたと考えられる。その意味では、物流アウトソーシングにパートナーシップの思想を持ち込み、委託企業と受託企業との関係をより良いものに変える事ができるかどうかは、ひとえに、委託企業の戦略指向の強さ、競争優位性を求める意志の強さによるのではないだろうか。

注釈

(注 1) 本論では、「アウトソーサー」という表現に、物流事業者のみならず、3PL 事業者、さらには卸売業者や商社など多様な業種を含めることが現実的であると考えている。

参考文献

(1) 斉藤実：3PL ビジネスとロジスティクス戦略、白桃書房、pp.42-43、2005

(2) 高橋輝男：ロジスティクス・イノベーション、白桃書房、2005

(3) 三省堂：大辞林、三省堂、2005

(4) 下村博史：ロジスティクス革新、生産性出版、pp.195-197、1996

(5) O.E.ウィリアムソン著、浅沼万里・岩崎晃訳：市場と企業組織、日本評論社、pp.77-80、1980

(6) Webster, Jr.F.E. : The Changing Role of Marketing in the Cooperation, Journal of Marketing, Vol.57, pp.1-17、1992

(7) 山倉健嗣：組織間関係、有斐閣、pp.35-36、1993

(8) 石井淳蔵：日本企業のマーケティング行動、千倉書房、pp.106-108、1984

(9) M.E.ポーター著、竹内弘高訳：競争戦略論 I、ダイヤモンド社、pp.135-140、1999

(10) J.B.バーニー著、岡田正夫訳：企業戦略論上、ダイヤモンド社、pp.250-271、2004

(11) 佐藤善信：有力メーカーとパワー・リテラーの戦略的駆け引き、製販統合、日本経済新聞社、pp.19-42、1996

(12) 上原征彦：製販同盟と流通機構の変化、明治学院論叢、591 号、pp.9-27、1997

(13) 尾崎久仁博：流通パートナーシップ論、中央経済社、pp.121-127、1997

(14) 真鍋誠司：企業間協調における信頼とパワーの効果、組織科学、35 巻 1 号、pp.80-94、2002

(15) 松行康夫、松行彬子：組織間学習論、白桃書房、pp.162-164、2002

(16) 国領二郎：流通システムにおける言葉標準化の意味、営業・流通革新、有斐閣、pp.424-449、1998

(17) 相鉄ローゼン：有価証券報告書、2004

(18) 小川進：稼ぐ仕組み、日本経済新聞社、pp.38-40、2004

(19) 上原征彦：チェーン化への卸売業者の適応戦略、営業・流通革新、有斐閣、pp.338-365、1998

(20) 日本食糧新聞：消費起点流通の実現目指し機能強化に邁進、日本食糧新聞、5 月 18 日号、p.34、2004

(21) 日本食糧新聞：相鉄ローゼン常温物流センター開設 9 ヶ月、日本食糧新聞、9 月 8 日号、p.1、2003