

第4 講 情報と流通

キーワード

ICT, POS, EDI, SCM, クローズド, オープン, 製販同盟,
共同行動, 延期, 投機

もう、250年も前だが、アダム・スミスの有名な言葉がある（ファイフー
ルド、1997, p.1）。

「消費はすべての生産の唯一の結末であり目的である。そして生産者の利益
は、それは消費者の利益の促進に必要である限りにおいてのみ、許されるべき
ものなのである。この格言はあまりに自明であって、そのことを証明しようと
することすら馬鹿げたことである。しかし、重商主義の世界においては、消費
者の利益は殆ど絶えず生産者の利益によって犠牲を強いられている。そしてす
べての産業と商業の究極的結末と目的は、消費ではなくて生産であるようにみ
える。」

（アダム・スミス『国富論』、1776年）

「生産」は「消費」のために行われるのである。このことを考えれば、両者
を結びつける「流通」の存在意義・存在理由も浮かび上がる。

1 流通と情報の関係をみるポイント

1.1 わが国流通の歴史 I (1945～1973年)

話は随分と遡るが、第2次世界大戦後(1945年～)の10年間、わが国は、まさに敗戦後経済からの復興という時期であり、都市部の焼け野原から、いかに日々の糧を求めて生きていったら良いかが問われた時代であり、このような混乱の中では、人々の生活水準をいかに引き上げるかが最重要課題であった。

戦後の日本経済は、政府の方針もあり、製造部門の発展がまず重要視され、「とにかくモノをつくる」ということが重要であり、流通部門は国の政策上、「後回し」にされた。それ故、比較的発達した生産分野と、発達の遅れた流通分野との間では、機能上の齟齬が生じ、その齟齬をできるかぎり解消する結果となったのが、家電製品や化粧品業界で出現してきた「流通チャンネルの系列化」という流れであった。

優れた製品を、生産することができるようになったパナソニック(当時の松下電器産業)や資生堂は、自社製品を消費者のもとに確実に届ける思惑から、まず、流通の卸売段階、次に小売段階までもをコントロール(流通支配)することによって着々と地歩を固めていった。

この流通チャンネル系列化の動きは、1950年代を通して行われ、その間「もはや戦後ではない」(1958年)といった言葉に代表されるように、人々の生活は、その後の日本経済の高度成長に助けられる形で向上していくことになる。

片や、遅れていた流通の分野でも1960年という時期から、いわゆるスーパー(後のGMS:総合量販店)が出現し始め、徐々にではあるが、生産段階とのハコウ現象が解消されそうな雲行きになってきた。生産段階での大量生産の受け皿として、スーパーが大量販売を行う、生産と小売りの間で、太く短いパイプができあがるはずだと主張したのが、1962年の林周二氏の「流通革命」論である。そして、この「太く短いパイプ」は「問屋無用論」を主張する根拠ともなった。

高度経済成長に支えられた1960年代は、1950年代に築かれた大規模メーカーによる流通チャネルの系列化と、台頭・発展しつつあるスーパーとのせめぎ合いの時代であり、大量生産、大量流通、大量消費を実現する手段としては、流通チャネルの系列化よりも大手スーパーによる販売が次第に力をつけつつあった時代であるといえる。

それが1970年代に入るとだいぶ、様変わりを呈するようになる。発展する大手スーパーの全国展開は、地方各所で地元商店街との衝突を引き起こし、果ては1973年の大規模小売店舗法（2000年廃止）の制定をみるに至り、この法律によって、大手スーパーは全国各地への出店に困難を来すおそれが出てきたのである。

1.2 わが国流通の歴史Ⅱ（1973年～1985年）

このような動きの中で生まれ、将来的に発展したのがコンビニエンスストアである。コンビニエンスストアという業態は、大規模小売店舗法の取り締まり対象とならない、小規模の店舗を全国展開するという試みである。代表的嚆矢は、セブンイレブン1号店である。深夜型、都市部における一人住まいに代表される人々のライフスタイルの変化と、近隣出店・長時間営業という「便利さ」によって、スーパーのように安価ではないが、特に都市部においては、郊外型のスーパーが少なかった日本においては、その補完的役割をも果たしながら、徐々に我々の生活の中に浸透していった（米国の場合は、いわゆるスーパー・マーケットは郊外、コンビニエンスストアは都市部というように棲み分けがなされていた）。

ここで強調したいことは、消費者への「便利さ」を追求したシステムの構築である。1970年代は、イトーヨーカ堂に代表されるスーパーの売上高の補完という意味合いが強かったが、「便利さ」を追求した定価販売であるのならば、欠品は致命的なことといえる。つまり、売れそうな商品が必ず店頭が存在していなければならないことになるだろう。

そのために、開発されたものが、1980年代以降発展することになるPOS

(Point Of Sales：販売時点情報管理) システムである。当初は、バーコードリーダーでの読みとりによるレジ業務のスピード化、容易化を追求するものだけであったようだが、これを通じて「売れ筋」「死に筋」商品の区別が容易になり、消費者の求める商品の欠品率を大幅に減らすことができるようになったわけである。

1970年代の2度のオイルショックを経た、1980年代は、消費の多様化・個性化が顕著にみられるようになり、以前にもまして、どのようなモノが、どのような時に、どのくらい売れるのかの予想が非常に困難になった時期であり、この時期でのPOSの活用は「渡りに舟」といった様相であったと言えよう。

このPOSもその後、EOS (Electronic Ordering System) とかVAN(Value Added Network)の登場によって、さらに進化することになる。EOSは電子受発注システムと称されるが、POSでの売れ行きをみて、納入先（つまり、他社）に電子的に即座に注文を出し、納入先はただちに納品を行うことで、コンビニエンスストアやスーパーでの品切れを防ぐことにつながったのである。

1.3 わが国流通の歴史Ⅲ（1985～1995年およびそれ以降）

ただ、当時、この受発注を異なる種類のコンピュータ間で行うことは難しかった。これを解決したのがVANである。付加価値通信網と称されるが、これは当時（1985年）の新NTTの回線を用いて、異なる機種のコンピュータ間でも受発注ができることを可能にした。

このような情報通信技術（ICT）という『技術』面の出現と台頭は、1980年代後半から、大手のメーカーと大規模小売業者間には、何も卸売業者を通さなくても、通信回線を用いれば、容易に受発注が可能となったわけであり、情報流通面での卸売業者の存在意義はほとんど薄れてしまい、物流業務やリテールサポートに特化する卸売業者の出現を招来したわけである。

この趨勢に、さらに追い打ちを掛けた『技術』がEDIであろう。電子データ交換と称されるが、ICTの進展により、商品の受発注ばかりでなく、様々な小売店頭でのデータがメーカーに直接送られ、新商品開発に役立つ、つまり、メー

カーは卸売業者を通さなくても、消費者のニーズを直接知ることができるようになったのである。

このような傾向は、その後、特に1990年代後半からのQR（Quick Response）やECR（Efficient Consumer Response）、そしてSCM（Supply Chain Management）といった『コンセプト』の出現によって、さらに加速されることになる。QRはその名の通り、「速やかなる対応」であり、小売店頭での売れ筋商品あるいは将来売れ筋となりそうな、換言すれば、既存のあるいは潜在的な消費者ニーズを即座にキャッチし、即座に商品開発や製造に適用させるシステム・コンセプトである。

また、ECRは、効率的消費者対応と称されることから分かるように、消費者ニーズへの対応を、「(イ)商品補充、(ロ)品揃え、(ハ)新商品導入、(ニ)販売促進」という4つの側面から、より効率的に行おうとするものであり、QRの拡大・充実版と捉えることができる。

そして、物流的側面からは、SCMが浸透することになる。SCMは、そのままサプライチェーン・マネジメント（供給連鎖管理）と呼ばれる。「モノの供給的側面（「物流」）の連鎖重要性」を強調したものである。市場への提供商品を、その商品製造のための原材料の段階にまで遡って、原材料の調達・運搬、部品の製造・加工・輸送、部品の組み立てを経ての完成品の顧客／消費者への輸送・配達までの流れを、無駄なく、首尾一貫させ、物的な側面から最大限の効率性を追求しようとする「供給連鎖」システムである。

まとめれば、こんなことが言えるのではないだろうか？

1980年代から展開される、POS、EOS、EDIに代表される時期（これを第Ⅰ期としよう）は、売れそうな商品の品切れをおこさないようにすることと、データのやりとりを通じて、願わくは、売れそうな商品を見つけだすことに重点があったと解釈されるが、1990年代後半からのQR、ECR、SCMに代表される時期（これを第Ⅱ期としよう）は、「スピード」が重視されるようになったとみることができる。顧客のニーズにいかに速く対応できるかが問われるようになったと解釈されよう。

このことは、見方を変えれば、「顧客ニーズへの対応」と「スピード」を実現できる、優れたパートナーであれば、今までの取引関係や商慣習に拘束されずに、新たな流通業務および物流業務を遂行できる者を探し求めることにつながるのではないかと予想される。換言すれば、今まで取引のなかった相手との接触、交流面が拡大し、必ずしも既存の流通システムに支配されない、新しい流通の世界の出現、流通の世界の広がりを示唆することになる。

渡辺ら（2008）は、この状況を、第Ⅰ期はクローズド型の流通システム、第Ⅱ期をオープン型の流通システムと呼び（渡辺ら，2008，pp.37-38），今後は、情報通信技術（ICT）のさらなる発展によって、ますますオープン型の流通システムが支配的となるのではないかと予測している。

さらに、渡辺ら（2008）は、現在、比較的新しいオープン型の流通システムを促進する、『技術』的かつ具体的な手段として、①インターネットEDI，②GDS（Global Data Synchronization），③電子タグ，といったものを挙げている（渡辺ら（2008），p.40）。読者も容易に推測できるように、①はインターネットを用いることによって、今まで面識のなかった者同士が、取引相手方になる可能性を現出するし、②は、地球規模的な大きさとデータを同期化、共有することによって、より適切、より安価な供給源、生産拠点の確保、より効率的な物流網の構築が実現され、そのことは、我々消費者にとっては、自己の欲する商品をより速く確実に入手できることを招来するであろう。つまり、それだけ生産と消費の現場が接近することになる。

そして、最後の③はRFID（Radio Frequency Identification）タグとも呼ばれることから分かるように、直接触れる必要はないことは勿論、少し離れたところからも部品や商品に取り付けられたタグに埋め込まれたICチップ内の複雑な情報の送受信が可能であり、このことによって、物流面の効率化が格段に発展することが期待されている。

以上、ここで確認、強調されるべきは、第Ⅰ期と第Ⅱ期の本質的な中身の違いとされ、それは、しばしば、クローズド型からオープン型への移行・発展といわれる。したがって、現在は、オープン型への移行の進展によって、前講で

触れた情報の仲介、物流の担い手としての卸売業者／機関の存在意義が、ますます問われ、従来型の卸売業者が排斥された形で流通再編成が急激に進行している時期であると捉えられている。

蛇足ながら付言すれば、特に重要なキーワードに沿ってまとめてみると、「POS→EDI→ECR→SCM→インターネットEDI→GDS」という流れを読みとることができる。これは、現在も、POSが流通の世界の中心に位置していることを考慮すれば、「POS×EDI×ECR×SCM×インターネットEDI×GDS」という掛け算＝相乗作用的広がりを意味するわけであって、流通の世界における大きな広がりを示しているといえよう。

『顧客ニーズの充足』はマーケティングにとって最重要であり、P.コトラーは、1984年に「マーケティングとは、人間ニーズの充足である」といった類の有名な言葉を残している。より高いレベルの顧客ニーズの充足には、本講第3節で触れる、クローズド・インテグラル型からオープン・モジュラー型への流通世界の展開が模索される。それは、『情報』あるいは『情報流』、つまり「ICT」が、狭義に捉えれば、当然のことながら「今後の流通の世界」を、広義に捉えれば「今後の生産の世界」をも制し、はたまた、もう既に我々消費者の世界にまで影響を及ぼしていることを示している。

2 現代の流通システムとコミュニケーションの重要性

巷でよく耳にする、製販同盟（戦略的製販連携）やSCM（サプライ・チェーン・マネジメント）は、ICTのオープン化によって、急速に普及、発展してきた事業モデルあるいは事業コンセプトと考えることができる。

「クローズド」ではなく、「オープン」であるということは、情報のやり取りが、あるシステム内のみで行われるのではないこと、あるいはある1企業によって、情報のやり取りがコントロールされていないことを意味する。

このことは、本書第10講で触れる「（メーカーという）チャネル・キャプテンによる一方的管理」が成立しにくい現実を招来する。流通システムの構成員

間の（特に製販同盟は「対等」な）役割分担や「コミュニケーションの効率アップ」に基づいて、流通システム全体が再構築、再編成される可能性が高まるだろうし、流通システムの構成員は、それぞれが、自らのパワーアップをめざそうという行動にでる。

1つの具体的な現象として、オープン化の進展によって、メーカーと流通業者のそれぞれが自己の能力を最大限に発揮できるパートナーを選び、そのパートナーと「共同」で行動するという形態がさらに進展することが予想される。我々は、この「共同行動」を推進し、動機づけるものとして、ここでは「延期－投機の理論」を紹介したい（和田・恩蔵・三浦，p.248）。

2.1 延期－投機の理論

延期－投機の理論は、オルダーソン（W.Alderson）やバックリン（L.P. Bucklin）らによって提示された理論（渡辺，2004，p.56）で、延期と投機という2つの原理によって、流通（チャンネル）システムの構成を説明する。

「延期」とは、製品の生産から消費に至る一連の流れの中で、製品形態の確定と在庫形成を消費現場に近い点まで引き延ばすことを意味し、反対に「投機」とは、消費現場から遠い点で前倒して製品形態の確定と在庫形成を行うことを意味する。

簡単に言えば、どのような製品をどのくらい生産するかということを、早めに決定してしまう（投機）か、遅めに決定する（延期）かの違いである。消費段階というギリギリの時点まで決定を延ばした方が、消費者ニーズにより正確に近づくことが可能となろう。

図4-1 延期-投機の理論による生産・流通システムの決定

	(生 産)	(流 通)
(時 間)	受注／見込み	短サイクル／長サイクル
(空 間)	分散／集中	分散在庫／集中在庫

各セルは、延期／投機の2分法で表現されている。

出所：矢作（1994），p.68。

上表は、延期-投機の理論に基づく生産・流通システムの代替案である。表に見られるように、延期か投機かという意味決定は、生産活動と流通活動という2領域について存在し、それぞれがまた時間と空間という2次元をもっており、合計4つの意思決定を行うことになる（和田・恩蔵・三浦，pp.248-250）。

従来のメーカー主導型流通システムにおいては、投機の原理による流通チャネル・システムが支配的だったが、現在のように消費者ニーズやライフスタイルが多様化し、CS（顧客満足）が重視される状況の中では、意思決定を、できるかぎり消費の現場に近づける延期の原理の導入とその重視が重要である。

このような延期型システムの具体例としては、前節でみたように、QR（クイック・レスポンス）、ECR（効率的な消費者対応）、SCM、あるいはDCM（ダイヤモンド・チェーン・マネジメント）などを挙げることができる（渡辺（2004），p.58）が、延期の原理そのものは、メーカーや小売業がそれぞれ個別に導入してもなかなか成功するものではなく、前節の「POS×EDI×ECR×SCM×インターネットEDI×GDS」的效果から分かるように、流通チャネル・システム全体で取り組んで初めて効果を発揮する。つまり、流通システム内での（メーカーと流通業者との）「対立から協調へ」などといわれる取り組みへの重要性がクローズアップされることになる（和田・恩蔵・三浦，p.251）。

2.2 流通チャネル構築，リレーションシップ，そして「消費者中心」

戦後のわが国経済の発展の中で、かなり長期間にわたって、流通チャネル・

システムのリーダーは消費財メーカーであったといえる。彼らの構築した大量生産・大量流通のシステムにおける流通チャネル戦略は、いかに効率的なチャネル運営を行うかという「チャネル管理」に重点が置かれていた。

その流れの中で、1960年代に台頭した大手スーパー（GMS）は、メーカーに対する「拮抗力」として流通チャネル・システム内のパワー構造を大きく変えたが、流通システム自体は依然としてメーカーの大量生産・大量流通の枠内にとどまっており、焦点はやはり メーカーによる「チャネル管理」にあったといえる。

ところが、近年の消費者行動の多様化とICT（情報通信技術）システムの飛躍的発展は、生産・流通システムに大きな変革を迫ることになる。上述の製販同盟やSCMのめざすゴールは、旧来のメーカーによる大量生産・大量流通システムを超えた、より「顧客ニーズ」に密着した新たな流通システムの構築にあると考えられ、そのような趨勢の中では、再び、（インターネット通販という新たなチャネルの登場も含めた）「チャネル選択」あるいは「チャネル構築」の問題が大きくクローズアップされることになった（和田・恩蔵・三浦，p.253）。

中心に消費者がいる（すべては顧客から始まる）。それを取り巻くような形で複数の生産・流通システムが存在する。各システムは、いかに巧みに、いかに速く、いかに正確に、消費者ニーズを汲み取って、ニーズに対応した提供物を消費者に届けることができるかを競争する時代になっている。その際、延期の理論は優先されるべき論理であり、その理論の利益ある達成には、流通システム内メンバーの「協力」と「相互依存性」の存在が重要である。

ただし、この流通システムはかつての流通系列化に見られたような固定的なものにはならないだろう。今後の流通チャネル・システムは、より良い協力者、より良い相互依存関係を求めて、（流通チャネルの）選択 → 管理 → 選択（再構築）→ 管理 → 選択（再構築）→ ……を果てしなく繰り返していく可能性が強い。それを促進するものが、ICTシステムのオープン化という現象である。

第4 講 情報と流通 61

流通チャネル・システム内の各当事者は、消費者（顧客）ニーズを中心に据えて、そのニーズの実現に最も適した流通チャネル・システム構築のためのパートナーを、永遠と探し続けることになる。そのために、追求されることは、メーカー・流通業者・消費者間の良好なコミュニケーションの維持・発展であり、それが故に、流通チャネル・システムを考察する際、リレーションシップ（関係性）が非常に重要であるということになる。

それでは、このような関係性・協調性が巧みに展開されている限り、われわれ消費者も含めて、すべての者がWIN－WINの関係になるだろうか。そうでない場合はどんなことが予測されるのだろうか（崔・石井編，pp.311-318）。

現実には、先駆的とされたウォルマートとP&G間の製販同盟（戦略的製販連携）は必ずしもすべての事例で巧く行ったわけではなく、しばしば両者の思惑の衝突があったようである。

そのような場合には、流通システム内における「力のバランス」の問題がクローズアップしてくる可能性がある。力の均衡が崩れれば、流通系列化という過去の遺産らしきものの再登場も考えられる。自動車産業のように、メーカーが強大で、ディーラーとの間で完璧な支配・従属関係をもっている、あるいは垂直統合しているケースも現実には存在するように、どんなに大規模小売業が力を持っても、メーカー支配が崩れない業界が厳然として存在しているのである。

しかし、重要なことはわれわれ消費者の存在であろう（すべては顧客から始まる）。どのようなメーカーの製品であっても、われわれ消費者がそれを購入しなくなったら、どんな大企業といえども、経営が成り立たなくなる。2010年に起こった、一時的なトヨタの世界的なつまずきは、米国の消費者の声がきっかけである（結局は、運転ミスであったとの結果になったが）。換言すれば、大企業といえども、その利益のすべては、われわれ「消費者のポケット」から出ている以外の何者でもない。

とするならば、やはり、われわれ消費者に最も近い存在である事業体、換言すれば、消費者ニーズを的確に把握できる事業体が、流通システムのリーダー

シップを握るのが最も成功する確率が高いという推論が成り立つ。メーカーが直接的に消費者の声を収集できることもあるが、メーカーの本業は生産・製造であることを考えれば、流通チャンネル・システム上、消費者に近い流通業者、つまり、小売業者が流通チャンネル上のリーダーシップを握る可能性は、今後、さらに高い。

そのような意味で、垂直統合的モデル、流通系列化的モデル、大規模小売業PB支配型モデルといったいずれの事業モデルにおいても、消費者に近い存在である小売業者を中心とした製販同盟（戦略的製販連携）関係、あるいは流通システム・ネットワークモデルという、いわば「今後の基本型」が中心となるものと推察される。その端的な現れが、現代のSPA（アパレルの製造小売業）の存在・発展であるといっても良いだろう。

まとめれば、消費者を中心とした流通ネットワークモデルとは、消費者から企業への情報、そして企業から消費者への情報のやりとりが十分に機能してこそ、その役割が果たされる。その意味で、本講前半で述べた、ICT（情報通信技術）の果たすべき重要性は、将来ますます増大すること、言うまでもない。

2.3 流通システムのアーキテクチャ

最近巷間でよく聞く、「流通システム・アーキテクチャ」なるものに触れておこう。この概念は、流通システムを、本稿第1節で述べた、①クローズドか、オープンか以外に、②インテグラルか、モジュールか、という2つの軸で区分して捉えるものである。

既述したように、「クローズド」は、1企業システム内、あるいは1企業システムを中心に、製品／商品の調達、製造、販売が行われ、当該企業「外」との連携が消極的なもの、それに対して、「オープン」は、当該企業という枠組みを「越えて」、様々な企業との取引や連携を積極的におこなうことを意味する。

ここで、新出の「インテグラル」とは、英語で「全体の」という意味であるから、製品／商品の調達、製造、販売の全体を終始一貫して行うことを意味し、

「モジュール」とは、英語の意味はやや曖昧だが、「部分とか単位」を意味するので、製品／商品の調達、製造、販売の全体を終始一貫して行うのではなく、調達は調達、製造は製造、販売は販売と、部分、部分で区切る、いわゆる「餅は餅屋」的マインドを全面に押し出すことになると解釈できる。

図4-2

	クローズド	オープン
インテグラル	I	II (×)
モジュール	III	IV

上表をみれば、Iは、典型的には製造・販売を一貫して行う垂直統合型企業である。IIは、垂直統合型企業が、他企業・他システムともオープンに、技術提携や流通チャンネル・システムの提携を積極的に行うことと理解できるが、これは現実的にはありえない形態とされている。

IIIは、企業形態としては、外部とコンタクトをあまりとらない、限られた企業との取引や連携をおこなうものであり、その企業が製品／商品の調達、製造、販売の各プロセスを部分化、あるいは単位化を行って、各部分／単位は、それを得意とする企業に生産委託や販売委託を行うものであり、1企業システムによってコントロールされるが、「餅は餅屋的に」アウトソーシング（外部生産・販売委託）を経営の中心に置くものであり、ユニクロのようなSPA（アパレルの製造小売業）はその代表格といえるだろう。

IVは、製品／商品の調達、製造、販売の各プロセスの部分、あるいは単位を、「外部に積極的にオープン」にし、各プロセスに関して、他社より秀でている企業に当該課業、当該仕事を、より一層、委託する方式であり、良きパートナーを発見できれば、最もコスト・パフォーマンスが高い方式であり、「今後の生産・流通システムの主流」となると、考えられている。

戦後の日本経済は、歴史的に、家電や化粧品にみられるIの形態（この場合は、「流通チャンネルの系列化」という形の弱い統合）を主流に大いに発展した

が、その後は、すべてを抱え込むこと（つまり、生産・流通システムの統合化傾向）が、必ずしも、顧客ニーズの変化に対応できないし、このような（垂直的、あるいは統合的）システムをコントロールし、運営することは、このようなシステム構築と維持に頼らない企業あるいはシステムと比べれば、当然コストがかさみ、競争に勝てないことが明白となってきた。

そのような理由で、消去法的方法かもしれないが、コストを抑えて、顧客のニーズを充足させんとするIVの方式に、我々は未来を託そうとしているようでもある。つまり、将来を見通したとき、本稿のテーマであるICTのより一層の進化・発展によって、今後は、IVのオープン・モジュール型の流通システムが主流となる可能性が示唆されている。

《補足・確認》

『流通』とは、極めて一般的には、生産者から消費者への「モノの流れ」（モノが「流れ通る」ことを一般的な意味での「流通」、モノを「流し通す」ことを狭義の「マーケティング」であるという捉え方がある）を意味する。従って、ここでは極めて蛇足であるが、様々に使用される「モノの流れ」を意味する、「物流、ロジスティクス、およびサプライチェーン・マネジメント」という用語について、簡単に確認しておこう。

『物流』は、物的流通の略であり、その言葉が示すように、社会全体で、「モノの流れ」がどう行われているかに関するものである。日用雑貨品の物流が、アパレル商品の物流が、食品の物流が、あるいは何らかの商品の原材料の物流が、「社会全体」で、どのように行われているかに関係する。

これに対して、『ロジスティクス』は、軍事用語の兵站（＝戦場の後方で行われる、物資の調達や補給）をその起源とするが、マーケティング用語上は、社会全体ではなく、「1 企業」（多くは製造企業）の個別的な物流活動を指す。つまり、原材料や部品の調達（調達物流とか呼ぶ）も含めて、工場内・生産工程内での物流（マテリアル・ハンドリングとか呼ぶ）、完成品の物流（製品物流）から成るとされる。

最後の、近時、一般的になった『サプライチェーン・マネジメント』であるが、これは無理矢理日本語に訳せば、「供給連鎖管理（あるいは経営）」となることから分かるように、複数の企業が物資の「供給」（つまり、物流）上「連鎖」していることを意味する。原材料の調達から製造・加工、消費者への商品（完成品）の配達までの一連の物流を、「複数の企業」が効率的に協力（つまり、マネジメント）し、最小の物流コストで最大の消費者満足を追求しようとするものである。

参考文献

- Fifield, Paul (1992), *Marketing Strategy*, Butterworth-Heinemann. (ポール・ファイフィールド, 小山良訳 (1997) 『マーケティング戦略』白桃書房)。
- 石井淳蔵・廣田章光 [編著] (2009) 『1 からのマーケティング (第3 版)』中央経済社。
- 原田英生・向山雅夫・渡辺達朗 (2010) 『ベーシック 流通と商業 [新版]: 現実から学ぶ理論と仕組み』有斐閣アルマ。
- 矢作敏行 (1994) 『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』日本経済新聞社。
- 渡辺達朗 (2004) 「マーケティング・チャネルのマネジメント」(小林哲・南知恵子編『流通・営業戦略—現代のマーケティング戦略③』有斐閣)。
- 渡辺達朗・原頼利・遠藤明子・田村晃二 [編著] (2008) 『流通論をつかむ』有斐閣。
- 和田充夫・恩蔵直人・三浦俊彦 (2000) 『マーケティング戦略 [新版]』有斐閣アルマ。