

サプライチェーン・マネジメントと返品に関する実証研究

Relation between Supply Chain Management and Returns:
An Empirical Analysis

秋川卓也(日本大学商学部)

Takuya AKIKAWA (Univ. of Nihon)

要旨

昨今、SCM は返品抑制効果を有する取り組みとして認識されてきている。本研究では、SCM をサプライチェーン・プロセスに関する組織内外部の統合と捉えたうえで、SCM と返品の関係性についての実証研究を行う。方法論としては、SCM による返品抑制効果に関する仮説を構築し、その検証を、製造業の関係者に対するアンケート調査から得られたデータを用いた構造方程式モデリングにて実施する。分析結果は、内部統合については返品抑制効果の存在を示唆したが、顧客統合については仮説とは逆に返品を促進する効果の存在を示唆した。最後に、結果に基づいてディスカッションを行い、インプリケーションと今後の研究課題を見出す。

Abstract

In Japan, SCM has been recognized as an initiative which has an effect on restraining returns. In this study, SCM is referred as an integration of supply chain processes in and out of organizations. The purpose of this is to do the empirical analysis of the relation between supply chain management (SCM) and returns. Its methodology is to build hypotheses based on effects of returns restrained by SCM, and structural equation model (SEM) using data gained by questionnaire investigation of people who belong to manufacturers is carried out to test these hypotheses. The result of this analysis indicates the existence of not only restraint effect on returns in internal integration, but also promotional effect on returns in customer integration against the hypothesis. At the end, I discuss about these results to present implications and new research questions.

1. はじめに：研究の目的

返品制は悪しき商慣行として取り扱われてきた。瑕疵や注文ミスによらない不当な返品は特定業界でいまだ日常化している。かつて、江尻(1979)は返品制を「流通機構を蝕む」ものと批判した。だが、その後、批判的論調は少数派となり、部分的に返品制の存在意義を認める研究が多い。例えば、Padmanabhan and Png (1995)は小売業者のリスク軽減、ブランドの保護、エンドユーザーからの返品の促進、新製品情報の円滑な流布、構造的補償を利点として挙げている。だが、資源問題が深刻化した昨今、廃棄につながる返品を看過できなくなっている。

しかし、近年返品削減に資するサプライチェーン・マネジメント(SCM)の事例(製・配・販連携協議会 2014; 秋川 2015)がみられるようになった。これまで返品を SCM の阻害要因(加藤 2000)としてきた経緯とは

対照的である。加藤(2014)は、返品は「サプライチェーンの在庫管理が不適切であるために発生する」とし、SCM の「重要テーマ」とした。返品は需要と供給が数量と時間の点で整合しないことから発生する。SCM の本質を「需給管理」とすれば、SCM を返品抑制の機構と捉えることもできる。SCM の実現環境は発展しており、SCM は返品の新たな抑制策として期待がもてる。

しかし、現在の流通環境は以前に比べて返品削減を容易にしているわけでない。例えば、製品ライフサイクルの短縮化、欠品ゼロや外箱の損傷すら許さない過剰な物流品質、消費期限に対する過度の鮮度対応要求などである。こうした厳しい環境で SCM が削減に貢献しているとすれば、こうした SCM が返品問題のイノベーションである可能性がある。

以上の問題意識から、本研究ではこれま

での研究にない、SCMと返品の関係性に関する実証研究を目的とする。最終的にリスクを負いやすい製造業者に焦点を当て、SCMが有する返品抑制の有効性について、アンケート・データに基づく実証分析を行う。また、本報告では、返品は「売り手側の責任に帰すべき事由がない返品（江尻1979）」に限定する。

2. 研究の方法

まずはSCMと返品の関係にまつわる仮説を設定する。

2.1 仮説の設定

SCMの本質として、サプライチェーンを通じたプロセス統合にあるとの見解(Cooper et al. 1997a; Cooper et al. 1997b; Bowersox et al. 1999; Mentzer et al. 2001)がある。プロセスとは、顧客市場にアウトプットを作り出すために構造化された活動群(Davenport 1994)を意味する。よって、SCMをサプライチェーンを文脈とした組織間調整によるプロセス再構造化ということもできる。

サプライチェーンのプロセス統合は、組織内のプロセス統合である「内部統合」、主要顧客との連携による「顧客統合」、主要サプライヤーとの連携による「サプライヤー統合」の3つの次元に分けることができる(Narasimhan and Kim 2002; Flynn et al. 2010)。内部統合は社内のモノの流れに関するプロセス統合である。顧客統合は顧客需要と、サプライヤー統合はサプライヤーの供給と連動して行われる、組織を越えたプロセス統合となる。返品の文脈では、内部統合と顧客統合が焦点となる。

顧客統合のような外部統合の効果が、内部統合とパフォーマンスの関係を調整する見解(Flynn et al. 2010)もあるが、実施の困難さを考慮すれば、Stevens (1989)のいうように、統合対象は内部から外部に拡大し

ていくことが望ましい。実際、内部統合が外部統合に先行することが一般的である(秋川 2008)。また、内部統合がなければ、顧客に供給予測の保証を与えることもできない。内部のプロセス統合が外部とのプロセス統合の基礎となる。よって、以下の仮説が成り立つ。

H1 内部統合が高まると、顧客統合は高まる。

次に返品の有効性に関する2つの仮説を設定する。設定根拠はSCMによる返品の削減事例(製・配・販連携協議会 2014; 秋川 2015)に基づく。

在庫残は商品の押し込み販売を誘発するが、実需要を反映しない押し込み販売は返品を増やす。しかし、内部統合で社内の需給調整が進み、需給差のバッファであった在庫が削減される。在庫残消化のための押し込み販売はなくなり、返品削減につながり得る。また、内部統合によって、煩雑で価値を生まない返品処理を負担する供給関連部門の声が需要関連部門に届きやすくなる。返品に関する営業関連費用だけでなく、返品物流費や再生費用なども含めたトータルコストの観点から、販売促進の方法や取引制度の見直しが喚起され、返品減少につながり得る。よって、以下の仮説が成り立つ。

H2 内部統合は、返品水準にマイナスの影響を与える。

プロセス統合を通して、顧客の販売計画、在庫管理、発注方法に対して積極的に関与し、需給差改善と不良在庫の削減を図る結果、返品削減が達成される可能性がある。このような顧客需要特性に働きかけてサプライチェーンを効率化する活動を需要管理

という (Bolton 1998). 需要管理が返品を抑制して顧客企業の行動を変化させる可能性がある. よって, 以下の仮説が成り立つ.

H3 顧客統合は, 返品水準にマイナスの影響を与える.

以上の3つの仮説でもって図1のような因果モデルを作成することができる

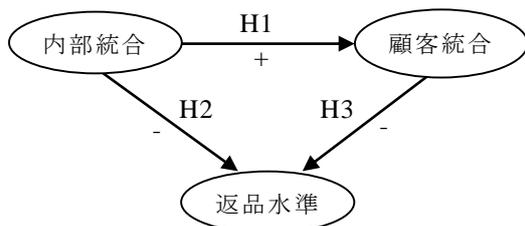


図1 仮説モデル

2.2 尺度設計

仮説モデルを実証するためのデータをアンケートにて取得する. アンケート設計の方法は以下のとおりである.

内部統合と顧客統合の尺度については, Gimenez and Ventura (2005)が開発したものが存在するので, それを援用した. 日本の実務に対応するため, 項目の取捨選択を行った. 内部統合では需要関連部門と供給関連部門の関係, 顧客統合では顧客企業との関係に関する項目から構成される. 測定尺度には, 「当てはまる」から「当てはまらない」までの7ポイントのリッカート尺度を用いている.

また, 返品水準の尺度については, 製・配・販連携協議会によるアンケート調査 (製・配・販連携協議会 2014) と返品処理について詳しい実務家に対するインタビュー調査を基に作成した. ここでの返品水準は, 需給の不一致に基づく返品の程度を意味する. 汚破損のようなサプライチェーン問題とは関係ない返品や売り手側の責任に帰す

べき事由がない返品については基本的に対象としていない. したがって, 具体的には顧客側の在庫管理や販売の方法に責任を帰すべき返品に関連した項目から構成されている. 測定尺度はすべて7ポイントのリッカート尺度を用いた.

SCM 関連の学術研究者2名, 実務家5名に確認してもらい, アンケートの適切さを確保した.

2.3 サンプル

アンケートは株式会社マクロミルのモニターを利用したウェブ・アンケートにより実施した. 当方法は, 回答者の匿名性が維持できるので, 返品という回答しにくいテーマに適している. スクリーニングとして, 製造企業 (業種を問わない) に勤務しており, 供給関連の部署 (製造部門, 購買部門, 物流部門, ロジスティクス部門, SCM 部門, PSI 部門) に所属し, 役職が課長クラス以上, かつ「所属企業の主要事業における, 製造, 購買, 販売, 物流を含めたサプライチェーンのオペレーションと計画について, おおよその知識を有している」との質問に「はい」と答えた方を対象とした. 対象者に対して2014年10月1日と2日にアンケート回答をお願いし, 345の有効サンプルを取得した. 回答者のプロフィールを表1, 各質問項目の記述統計を表2に示した.

質問データが適切かをチェックするために各種検証を行った. 因子分析で問題となる床効果と天井効果については, 検証した結果, 問題がないことが分かった. また, 調査への協力態度による誤差, すなわち非回答バイアスを検討するために, 回答順にサンプルを「前期回答群」(n=173)と「後期回答群」(n=172)の2つに分類し, 所属企業の売上高, 従業員数, サプライチェーンの位置 (最終製品メーカー, 1次サプライヤー, 2次以降サプライヤー) の回答に対して χ^2 検定で群間の構成比を比較したが,

表1 回答者のプロフィール

役職	度数	%
経営者	17	4.9
役員クラス	13	3.8
部長クラス	98	28.4
課長・次長クラス	217	62.9
合計	345	100.0

所属部門	度数	%
製造部門	230	66.7
購買部門	77	22.3
物流部門	18	5.2
ロジスティクス部門・SCM部門	17	4.9
PSI部門(需給調整専門の部署)	3	0.9
合計	345	100.0

所属企業の主要事業	度数	%
食料品	44	12.8
飲料・たばこ・飼料	5	1.4
繊維工業	14	4.1
木材・木製品	6	1.7
家具・装備品	2	0.6
パルプ・紙・紙加工品	9	2.6
印刷・同関連業	14	4.1
化学工業	41	11.9
石油製品・石炭製品	5	1.4
プラスチック製品	15	4.3
ゴム製品	5	1.4
窯業・土石製品	11	3.2
鉄鋼業	11	3.2
非鉄金属	11	3.2
金属製品	28	8.1
はん用機械器具	5	1.4
生産用機械器具	18	5.2
業務用機械器具	12	3.5
電子部品・デバイス・電子回路	19	5.5
電気機械器具	27	7.8
情報通信機械器具	10	2.9
輸送用機械器具	24	7.0
その他の製造業	9	2.6
合計	345	100.0

所属企業の従業員数	度数	%
50人未満	65	18.8
50人以上	40	11.6
100人以上	60	17.4
300人以上	33	9.6
500人以上	29	8.4
1000人以上	43	12.5
3000人以上	18	5.2
5000人以上	18	5.2
10000人以上	39	11.3
合計	345	100.0

所属企業の売上高	度数	%
1億円未満	20	5.8
1億円以上	68	19.7
10億円以上	85	24.6
100億円以上	90	26.1
1000億円以上	49	14.2
1兆円以上	33	9.6
合計	345	100.0

所属企業の主要製品	度数	%
最終製品	203	58.8
1次原材料・部品	87	25.2
2次以降の原材料・部品	55	15.9
合計	345	100.0

有意な差は見られなかった。最後に、すべての回答を単一回答者に訊ねていることから、観測される分散が測定手段に起因する誤差、すなわちコモンメソッドバイアスについても検討するため、Harman's One Factor Test (Podsakoff and Organ 1986) を実施した。すべての質問項目を使って、固有値1以上を因子抽出条件とした主因子法の探索的因子分析を行った結果、第一因子の寄与率が十分に低く(39.9%)、同バイアスについて問題のないことが分かった。

3. 分析の結果

3.1 信頼性と妥当性の検証

仮説を検証する分析モデルとして構造方程式モデルを使用する。そのための構成概念の信頼性と妥当性の検討を先に行う。

信頼性の分析として、まず修正済み項目合計相関 (corrected item-total correlation; CITC) を出し、0.5 より低い項目を削除した。その結果、内部統合で1つの項目、顧客統合で1つの項目を削除することとなった(表2)。次に、確証的因子分析を実施した結果、基準を満たしてないため、再検討を行うことになった。豊田(2007)に基づき、残差共分散が高い変数を見直した結果、内部統合と顧客統合で1つずつの項目を削除することになった。再度、確証的因子分析を実施した結果、 $\chi^2 (df=51) = 118.546$; $p < 0.000$; $\chi^2/df = 2.324$, $GFI = 0.945$, $AGFI = 0.916$, $IFI = 0.976$, $TLI = 0.969$, $RMSEA = 0.062$, $CFI = 0.976$ となり、概ね妥当な当てはまりとなった。よって、尺度の一次元性が確認された。最終的に3つの構成概念でそれぞれ4項目が選択された。

同じ構成概念を測定する尺度間の相関性を問う収束妥当性については、確証的因子分析から、すべての測定項目の標準化係数が0.5を超え、かつ1%基準で有意となることが求められる(Bagozzi and Yi 1988)が、

表2 アンケートの内容と分析値

項目	平均	標準偏差	CITC	標準化係数	クロンバッハの α	AVE	CR
内部統合					0.879	0.651	0.977
需要関連部門と供給関連部門の間の関係において、							
II1 個人間の非公式なコミュニケーションや調整がある	4.351	1.479	N.A	N.A			
II2 情報や意見が頻繁に交換される	4.725	1.275	0.866	0.730***			
II3 連携や調整に対してお互いに協力的である	4.693	1.318	N.A	N.A			
II4 共同で計画を策定し、サプライチェーンに関する問題に対処している	4.536	1.309	0.828	0.854***			
II5 お互いの責任に関して共通した理解を持っている	4.319	1.348	0.821	0.870***			
II6 コスト改善について共同で取り組んでいる	4.675	1.372	0.862	0.766***			
顧客統合					0.889	0.672	0.972
顧客企業との関係において、							
CI1 個人間の非公式なコミュニケーションや調整がある	4.142	1.479	N.A	N.A			
CI2 販売予測、売上高、在庫に関連した情報が共有化されている	4.223	1.478	0.881	0.738***			
CI3 連携や調整に対してお互いに協力的である	4.435	1.302	N.A	N.A			
CI4 共同で計画を策定し、サプライチェーンに関する問題に対処している	4.133	1.410	0.849	0.841***			
CI5 お互いの責任に関して共通した理解を持っている	4.443	1.335	0.842	0.886***			
CI6 コスト改善について共同で取り組んでいる	4.362	1.474	0.856	0.806***			
返品水準					0.923	0.752	0.981
以下の原因の返品はどの程度存在するか							
RL1 顧客の販売政策やマーチャンダイジングに起因する返品	2.713	1.459	0.618	0.807***			
RL2 顧客側で販売消化ができなかった商品の返品	2.652	1.525	0.710	0.870***			
RL3 製品の納品期限が過ぎ、顧客が納品を拒否したことによる返品	2.484	1.441	0.684	0.857***			
RL4 顧客側で保管中に販売期限が切れたことによる返品	2.557	1.507	0.773	0.930***			

p***<1%, p*<5%, p<10%

この条件値は満たされていた (表 2)。また、クロンバッハの α 係数が 0.7 以上 (Nunnally 1978), composite reliability (CR) と average variance extracted (AVE) がそれぞれ 0.6 以上, 0.5 以上 (Bagozzi and Yi 1988; Fornell and Larcker 1981) であることも求められるが、すべての構成概念において満たされている (表 2)。以上の結果から、収束妥当性は問題ないものと結論付けられる。

表3 弁別妥当性の検証

構成概念	AVE	相関係数		
		内部統合	顧客統合	返品水準
内部統合	0.651	0.807	-	-
顧客統合	0.672	0.707	0.820	-
返品水準	0.752	-0.294	-0.121	0.867

注: 相関係数における対角線上の値はAVEの平方根である。

異なる構成概念を測定する尺度間の非相関性を問う弁別妥当性について、2つのテストを行った。まずは、各構成概念の相関を 1 と固定したモデルと自由推定したモデルの χ^2 値をそれぞれ比較して、その差が有意であることが求められる (Hair et al. 2010) が、確認したところ、1%水準で有意であった ($\Delta\chi^2=18.963\sim151.812$)。さらに、各構成概念で各相関係数の絶対値が AVE の平

方根を超えない (Fornell and Larcker 1981) ことも求められるが、この点も満たしている (表 3)。以上の結果から、弁別妥当性についても問題ないといえる。

3.2 構造方程式の推定

仮説モデルの推定には、最尤法による構造方程式モデリングを用いた。モデルの適合度指標は、 $\chi^2 (df=51) = 118.546$; $p < 0.000$; $\chi^2/df = 2.324$, GFI = 0.945, AGFI = 0.916, IFI = 0.976, TLI = 0.969, RMSEA = 0.062, CFI = 0.976 となった。GFI と AGFI は 0.9 以上、また TLI が 0.95 以上かつ CFI が 0.97 以上で RMSEA が 0.7 未満 (Hair et al. 2010), IFI が 0.90 以上 (Bagozzi and Yi 1988) であることが適合度の基準とされることから、適合性に問題はないといえる。構造方程式のパス係数に関連する推定結果は表 4 のとおりである。H1 に関する内部統合から顧客統合への正のパス係数と、H2 に関する内部統合から返品水準への負のパス係数が 1%水準で確認された。よって、H1 と H2 が支持された。H3 に関する顧客統合から返品水準へのパス係数においては、正の推定値が 10%水準で確認された。しかし、H3 の想定

とは符号が異なる値である。よって、H3は支持されなかった。

4. ディスカッション

内部統合と顧客統合の因果関係に関する仮説1 (H1) に関しては、仮説どおり、内部統合は外部統合を促進する可能性が示唆された。ともに組織間のサプライチェーン・プロセスの統合という共通性を考えれば、これは妥当な結果であるといえよう。この結果は、内部統合による外部統合を介した返品水準に対する間接効果の存在を無視できなくなることを意味する。

表4 構造方程式の推定結果

パス (仮説)	パス係数 (推定値)	標準 誤差	t 値	仮説 結果
内部統合→顧客統合 (H1)	0.719	0.080	10.473 ***	支持
内部統合→返品水準 (H2)	-0.423	0.119	-4.496 ***	支持
顧客統合→返品水準 (H3)	0.152	0.098	1.680 *	不支持

p***<1%, p**<5%, p*<10%

内部統合と返品水準の因果関係に関する仮説2 (H2) においても、仮説どおり、内部統合は返品を抑制する可能性が示唆された。一部、顧客統合を介した間接効果で返品水準に悪影響があるが、相殺して余りある直接効果がある。この結果から、返品削減に対し、社内のサプライチェーン統合が有効であることの可能性が示唆される。SCM の返品抑制に対する有効性の一端を実証することができたといえよう。一般的な返品抑制策は取引相手に働きかけるものが主であるが、内部統合という社内だけで完結する取組みにおいて有効性を実証したことの意味は大きい。おそらく、これまでの SCM の実例において、返品抑制は主たる目的ではなく、あくまでも「副産物」の結果としての取り扱いであったものと推察される。この実証結果は返品抑制を主テーマとした SCM の実施に対して、1つの根拠を与えるものとなる。

繰り返しになるが、内部統合が有する推

定効果は、①押し込み販売の抑制効果と②社内全体の返品牽制効果に分類できるであろう。こうした効果を分類して、改めて有効性の実証分析を行うことは、今後の課題となる。

顧客統合と返品水準の因果関係に関する仮説3 (H3) に関しては、顧客統合の有効性は確認できず。むしろ、結果は仮説に反し、(推定値は大きくないが) 返品促進要因であることが示唆される結果となった。その考えられる理由として以下の2点を挙げておく。

1つには、ベンダーによる在庫管理 (Vendor Managed Inventory; VMI) が機能不全を起こしている可能性である。VMIは「企業間のサプライチェーンの効率性を改善するための最も広く議論されている、提携による取組み (Waller et al. 1999)」であり、顧客統合の1手法として普及している。VMIの利点として、ベンダー側には需要の変動を軽減できること、配送車両の積載率を改善できること、顧客間の在庫調整が可能なこと、顧客側には補充回数が多くなり、在庫を抑制しつつ高い顧客サービスを維持できることが挙げられる (Waller et al. 1999)。

しかしながら、ベンダー側では、「顧客の顧客」の需要を予測するための情報が獲得しにくく、かつ顧客ごとに拠点が分散するために安全在庫が増大しやすいという管理上の問題を VMI ははらんでいる。こうした問題に対し、きめ細かい管理が必要となるが、日本のように小売業者の寡占水準が大きい場合、難しい。在庫管理を受託する顧客の数が多くなれば、管理負担は自然と大きくなるからである。管理不足の結果として不良在庫が発生しても、管理責任はベンダー側に問われるので、VMI 拠点の在庫残は返品される可能性が高くなる。こうした VMI の問題は、秋川 (2015) でもすで

に指摘されている。

いまひとつは、特売品や新商品の販売導入前の購買予定に関する問題である。こうした商品は需要予測が難しいので、需給管理の目的で顧客から早期に購買予定情報を獲得することが一般に行われている。これも顧客統合の範疇にある行動の一種といえよう。しかし、予定は正式な注文でないので、顧客側に予定どおりに引き取る責任は問われないことが多い。したがって、顧客は予定を単なる「事前の商品確保」程度の意味で利用し、予定数は実需要値よりも大きなものになる可能性が高い。そのような需要情報として根拠の薄弱な情報を生産計画や在庫計画の基礎として利用すると当然に流通在庫が増大する可能性が高い。その結果、流通在庫が最終的に返品となる可能性が考えられる。こうした顧客からの購入予定情報の精度を向上させるために、製造業者が顧客のマーチャンダイジングに積極的に関わる方法が提案されている（秋川2014）。

5. 結論と今後の課題

本論文では、SCMの有する返品抑制効果について検証した。その結果、内部統合については返品の抑制効果の存在が示唆されたが、顧客統合については仮説とは逆に返品を促進する効果の存在が示唆された。一部とはいえ、SCMの抑制効果の存在を示すことができたといえよう。

顧客統合の効果に関しては仮説を否定するに至ったが、逆機能の可能性を示唆する結果は、新しい研究課題を提示してくれるという意味で、無視できないものである。少なくとも、SCMが返品を促進する要因である可能性は、これまでに一般に認識されていないものである。また、歪んだSCMの実情を反映している可能性も指摘できよう。いずれにせよ、こうした命題は新たな研究

課題として興味深いものである。こうした研究課題の研究には、今回のようなSCMと返品水準の2つの構成概念間の単純な関係ではなく、より複雑な因果関係構造を想定とした分析が必要となるであろう。

また、今回の調査対象は全製造業を対象としたが、業界ごとに返品慣行の構造は異なるので、構造により詳細に迫るのであれば、業界別の分析も必要であろう。この点も今後の課題として銘記しておきたい。

謝辞

調査にご協力いただいた皆様に、この場を借りて御礼申し上げます。また、2015年9月の第32回日本物流学会全国大会の自由論題報告にて、フロアの先生方から貴重なご意見をいただきました。記して感謝いたします。なお、本研究はJSPS科研費80367515の助成を受けたものです。

参考文献

- 秋川卓也（2008）「SCM部門と場の展開についての考察—食品メーカーの事例調査から」『経営情報学会誌』, Vol. 16, No. 4, pp. 1-18.
- 秋川卓也（2014）「S&OPの実現要因:カルビーの事例考察から」『流通研究』, Vol. 17, No. 1, pp. 1-21.
- 秋川卓也（2015）「サプライチェーン・マネジメントによる返品削減の可能性」『日本物流学会誌』, No. 24, pp. 95-102.
- Bagozzi, Richard P., and Youjae Yi (1988), "On the Evaluation of Structural Equation Models," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16, No. 1, pp. 74-94.
- Bolton, Jamie (1998), "Effective Demand Management: Are you Limiting the Performance of Your Own Supply Chain," in *Strategic Supply Chain Management*, ed. John Gattorna, Gower, pp. 18-37. (前田健蔵・田村誠訳, 『サプライチェーン戦略』, 東洋経済新報社, 1999年) .
- Bowersox, Donald J., David J. Closs and Theodore P. Stank (1999), *21st Century Logistics: Making Supply Chain Integration*

- a Reality, Council of Logistics Management.
- Cooper, Martha C., Douglas M. Lambert, and Janus D. Pagh (1997a), "Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics," *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 8, No. 1, pp. 1-14.
- Cooper, Martha C., Lisa M. Ellram, John T. Gardner, and Albert M. Hanks (1997b), "Meshing Multiple Alliances," *Journal of Business Logistics*, Vol.18, No. 1, pp. 67-89.
- Davenport, Thomas H. (1993), *Process Innovation - Reengineering Work through Information Technology*, Harvard Business School Press. (ト部正夫・伊藤俊彦・杉野周・松島桂樹訳, 『プロセス・イノベーション』, 日経BP出版センター, 1994年).
- 江尻弘 (1979) 『返品制—この不思議な日本の商法』, 日本経済新聞社.
- Flynn, Barbara B., Baofeng Huo, and Xiande Zhao (2010), "The Impact of Supply Chain Integration on Performance: A Contingency and Configuration Approach," *Journal of Operations Management*, Vol. 28, No. 1, pp. 58-71.
- Fornell, Claes, and David F. Larcker (1981), "Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics," *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 3, pp. 382-388.
- Gimenez, Cristina, and Eva Ventura (2005) "Logistics - Production, Logistics - Marketing and External Integration: Their Impact on Performance," *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25, No. 1, pp. 20-38.
- Hair, Joseph F., Jr., William C. Black, Barry J. Babin, and Rolph E. Anderson (2010), *Multivariate Data Analysis* (7th ed.), Pearson Prentice Hall.
- 加藤弘貴 (2014) 「製配販連携の現状と展望—返品削減・食品ロス削減の取組みを中心に」『流通情報』, No. 506, pp. 24-33.
- 加藤司 (2000) 「SCMの阻害要因としての日本的商慣行」『経営研究』, No. 51, Vol. 2, pp. 5-8.
- Mentzer, John T., William DeWitt, James S. Keebler, Soonhong Min, Nancy W. Nix, Carlo D. Smith, and Zach G. Zacharia (2001), "Defining Supply Chain Management," *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, No. 2, pp. 1-25.
- Narasimhan, Ram, and Soo Woo Kim (2002), "Effect of Supply Chain Integration on the Relationship between Diversification and Performance: Evidence from Japanese and Korean firms," *Journal of Operations Management*, Vol. 20, No. 3, pp. 303-323.
- Nunnally, J. (1978), *Psychometric Theory*, Mc-Graw-Hill Book Company.
- Padmanabhan, V., and I. P. L. Png (1995), "Returns Policies: Make Money by Making Good," *Sloan Management Review*, Vol. 37, No. 1, pp. 65-72.
- Podsakoff, Philip M., and Dennis W. Organ (1986), "Self-reports in Organizational Research: Problems and Prospects," *Journal of Management*, 12 (4), 531-44.
- 製・配・販連携協議会 (2014) 『第1WG報告書—返品削減に向けた取り組みの進捗と日付情報ガイドラインのフォローアップ』
- Stevens, Graham C. (1989), "Integrating the Supply Chain," *International Journal of Physical Distribution & Materials Management*, Vol. 19, No. 8, pp. 3-8.
- 豊田秀樹 (2007) 『共分散構造分析[Amos編]—構造方程式モデリング』, 東京図書.
- Waller, Matt, M. Eric Johnson, and Tom Davis (1999), "Vendor-Managed Inventory in the Retail Supply Chain," *Journal of Business Logistics*, Vol. 20, No. 1, p. 183-204.