

購買部門の戦略性と企業間連携

伊藤 一

序

近年、購買活動の企業戦略上の評価が高まっている。企業の競争戦略が購買機能と強く関連してきており、戦略策定上重要な役割を担い購買部門の戦略性を加味した組織設計が求められてきている。従来のような単なる資材調達活動を越え、設計、製造、財務、販売等の機能と密接に連結し、品質や費用並びに価格、さらには生産システムの柔軟的対応やCS活動まで幅広くその活動範囲を広げた、いわゆる“統合的購買”と呼ばれる形態が広く見受けられる。さらに資材調達を国内業者に偏らず広く海外から調達する“国際購買”の動きやCIM (Computer Integrated Manufacturing) を典型とする通信ネットワークを利用した資材調達形態である“情報購買”の動きが統合的購買の具体的特徴を構成している。

企業戦略上、購買活動が積極的な役割を担うという認識が生まれたのは1970年代初頭である (Ammer, D. 1974)。この時期、多くの企業で購買部門の中に最終使用者や製造技術者を加えたプロジェクトチーム的な購買センターなる形態が現れた。その後、第一次オイルショックを経て購買の重要性はさらに高まったものの、企業戦略の範疇での購買の役割を改善する動きはあまり見られなかった (Farmer, D. 1978)。その後、数多くの論文で購買活動が企業戦略上重要であるとの指摘がなされ、購買部門を組み込んだ戦略の有効性が提示されたのは1980年代になってからであった (Spekman, R. 1981, 1985, Burt, D. and W.R. Soukup 1985, Caddick, J. R. and B. G. Dale 1987)。中でも Fearon の調査

によると1980年と1988年を比較して後者の方が企業戦略策定時における購買部門の役割が拡大してきたとする購買担当者は43%に達しているという研究結果を提起している (H. E. Fearon, 1988)。1990年代に入り、購買が企業の事業活動の成功に強く貢献していることが認識され、企業戦略と購買戦略の有機的結合の必要性が指摘されてきた (Pearson, J. N. and K. J. Gritzmacher, 1990, Freeman, V. T. and J. L. Cavinato, 1990, St. Jhone, C. H. and S. T. Young, 1991)。さらには戦略的同盟や EDI 等の外部企業との関係性の重要性が指摘され、その繋ぎ目としての購買部門の活動が注目されてきている。

そこで本稿の目的は統合的購買の意義とこれに至るまで購買部門の進化の変遷、さらに統合的購買を支援するために関連する他企業組織との同盟 (alliance) や関係性 (relationships) で具現化された協業活動の各種形態とその要件について整理を試みる。なお、本稿での“購買”の対象範囲については、一般に用いられている広義の購買概念を用いる。広義の購買とは“外注管理”と“狭義の購買管理”を合わせた概念である (国狭武己 1994)。

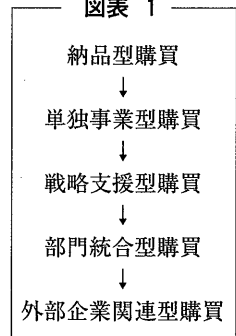
1. 購買部門の進化類型と統合戦略の長期性

購買機能は自らの独自性と企業戦略との関連から次の5つの段階に分類できる。(Reck, R. F. and B. G. Long, 1988)。

① 納品型購買：

戦略的方向性はなく、製造部門の要請に答えているだけの購買。特徴としては、大部分の購買時間は固定的なルーティーン業務を迅速にこなすことに費やされている。また、購買機能と個人の成果に関する評価尺度は効率性であり、購買活動が不透明であるために、職能間のコミュニケーションはほとんど行われない。供給業者の評価は価格と供給能力が重視される。

図表 1



② 単独事業型購買：

最新の購買技術と購買方式を採用しているが、戦略的方向は企業競争戦略とは独立である。トップマネジメントは購買部門の専門能力の育成が重要であると認識し、購買活動の企業利益への貢献について期待している。その成果は費用削減で測定される。技術的訓練が協調される。

③ 戦略支援型購買：

企業の競争地位を強化するための購買技術と購買方式を採用して、企業競争戦略を支援する段階。購買部員は営業チームに参加することがあり、供給業者を選別する能力とモチベーションの能力が重要とされる。製品市場情報、購買部品市場情報、供給業者能力は継続的にモニターされる。

④ 部門統合型購買：

購買戦略は企業競争戦略の中に完全に統合される。つまり、戦略計画を定式化するための具体的な機能を考慮し、統合される段階。購買部門の専門役員が他の職能部門においてトレーニングを積むことが有効となり、他の職能部門間との恒常的コミュニケーションラインが構築されている。購買部員の専門能力の育成は競争戦略の競争要因と深く関連してくる。成果は“個別部門の効率性”でなく“企業の成功への貢献度”で測定する。

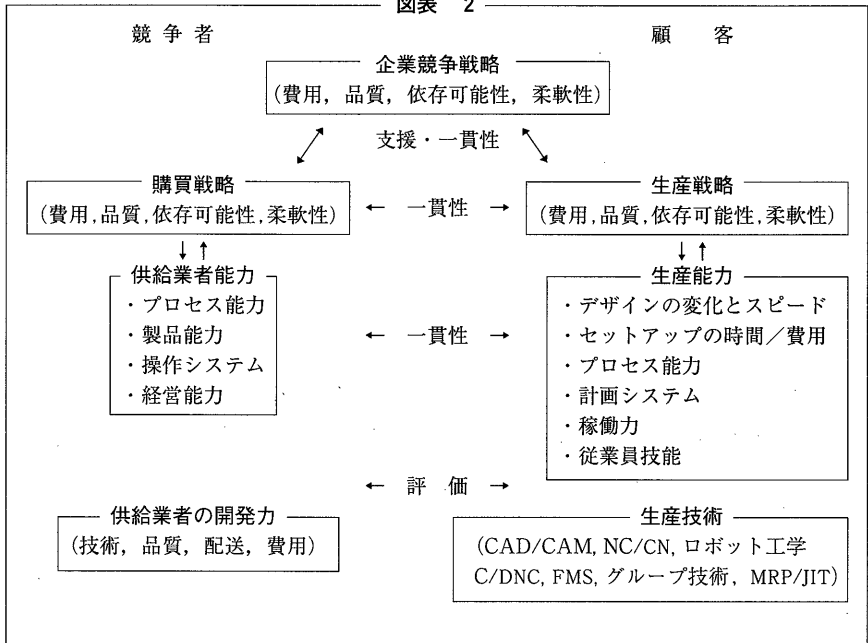
⑤ 外部企業関連型購買：

外部企業と協業化事業、例えば、情報、製品開発、ロジスティック等行う購買活動。供給業者に対して生産技術の提供を行い、必要であれば、関連企業間でEDI等の迅速なデータ交換がおこなわれている。成果は一企業だけの利益ではなく、連携企業間相互の利益で測定される。企業外の組織体と共同で購買製品の開発をおこなう。

元来、企業経営では各々の部門の部分的合理性は優先される。つまり企業

戦略と購買戦略とは独立的であるとされてきた。しかしながら現実には、エンジニアリング部門の機能と購買部門の機能の相違から種々の不突合が生じ、これらを調整するための活動が必要となっている。例えばエンジニアリング部門での資材への要求は完璧な仕様を求めがちであり、一方、費用に関する意識は薄い。また供給者能力への関心度は低く、関心の範囲も限定されている。これに対して、購買部門からの要求は、資材調達の際費用最小化の基準となり、経済性を重視した仕様となる。また供給者の能力、について高い関心をもち、対象となる範囲も広がる (Dowlatshahi, S. 1992)。以上の相異は単一事業しか有していない企業よりも、多種類の事業を抱える企業または独自技術を有し対応する特殊資材を必要とする企業において発生する。したがって、このような事業形態の企業では、購買部門と生産部門との一貫性のある戦略策定が必要とされる。購買部門の個別活動である品質管理や費

図表 2



用配送条件の交渉の際、関連する生産部門または生産計画部門の要請を考慮にいった購買計画が必要となる。企業内部であっても複数事業を抱える場合、個別事業の専門情報を考慮した統合的購買が展開されてきている。

そして、企業競争戦略と生産戦略、購買戦略との整合のある購買戦略の策定について分析した Watt, C. A., K. Y. Kim and C. K. Hahn の研究がある（図表 2 参照）。当該研究では購買戦略の重要性が強調され、同戦略と企業競争戦略、さらには生産戦略との一貫性のある対応の重要性が強調されている。この一貫性を実現するために購買部に求められる使命とは、各戦略を立案・遂行する際に各部門間の連携したコミュニケーションの実行、また既存の供給業者が満足ゆく資材調達を実現出来ない場合に、新たな供給業者を模索する能力の保持である。この際交渉条件は価格や数量だけでなく生産部門の技術水準に対応した資材調達や供給業者への技術支援等も交渉条件となるとしている（Watt, C. A., K. Y. Kim and C. K. Hahn : 1992）。

また、生産部門と購買部門間で異なる目的からくるトレードオフ関係を論点とした St. John, C. H. and S. T. Young の研究では、その目的を長期と短期に分類し、その合意の実現性について調査している。先ず、短期的目的、例えば、配送、品質、在庫、供給業者との関連のトレードオフについては両部門間の折り合いがつかないケースが多数を占めているとしているものの、その一方で、長期的目的、例えば、利益改善、将来の新規事業、JIT への対応、MRP 関連のトレードオフでは両部門間の合意が形成されるケースが大多数であったとしている（St. John, C. H. and S. T. Young, 1991）。

以上のように、たとえ、トレードオフ関係が生じても長期的目的では両部門間での合意が比較的結ばれやすく、企業戦略のような長期的意思決定の際では両部門間の対立は解決でき、購買戦略、生産戦略と企業戦略との統合的な策定が実現する可能性は高い。企業内部の部門間と他企業組織との統合的購買活動を指向する場合、長期的視野での対応が重要とされる。

2. コミュニケーション媒体としての購買部門

購買活動は自社の製造活動の意思決定の基となり、外部の供給業者の能力や商品開発力に関する情報を収集するという特徴がある (Watt, C. A., K. Y. Kim and C. K. Hahn)。つまり、製造業なら生産部門、小売業なら販売関連部門のように、製造業に限らず小売業においても購買部門の本来の役割は自社の戦略方針に従い外部の供給業者を選定し、また当該要請を的確に供給業者に伝達し、交渉により購買条件を決定するのがその使命である。従って、購買部門は企業内部の他の部門や、さらには外部供給業者とを繋いでいるという特徴を有している。つまりこれら部門間のコミュニケーション媒体としての役割を当該部門は担っている (Murphy, D. J and M. E. Henberling, 1996)。現実には当該部門はこれらの役割を情動的側面から支援し、各種の情報システムが構築され、“情報購買”部門として注目されている。例えば、購買市場情報、取引先情報、価格情報等の管理システムの整備 (GAN, WAN, VAN, LAN) がある。さらにこれを支えるソフト面では、情報購買担当者の育成や、製品企画への購買ノウハウの結合等がある。またコミュニケーションの媒体として購買部を見た場合、具体的活動としては、試作部品の手配と試作の迅速化、製品ライフサイクルの短命化と開発期間の短縮化から新製品の出図の迅速化、さらに発注先企業からの VE 提案を促進などが現在、指摘されている (国狭武己, 1994)。以上のような情報システムの構築と経営力に繋がるシステムの利用と時間を短縮した購買活動が現在注目されている。

3. 企業組織対応の変化

企業が複数事業部門を所有し、各々の事業部が購買機能を保有する非効率性の問題が生じている場合、本質的には事業部制を基礎とし各事業部に共通する“購買機能”を統合し、唯一の共通部門として各事業部を結合したいわゆる“共通購買部門”の設置が考えられる。当該組織の長所としては“変化に対する迅

速な対応、柔軟性”及び“効率性”が保証されている点である。一方で事業部制の本質的課題でもある“事業部間のコミュニケーションの欠如”が指摘される。この対策としてはそれぞれのチームが組織の上層部に報告し、情報を集約することが挙げられる。

またさらに、生産機能を統合した統合的生産チーム (IPT) が創設されるケースがある。IPT の特徴は『共通の目的に向けて、参加メンバーは個人のみならず相互に責任を持ちながら行動する。意思決定は統合された形で同時に行われ、チームはその決定に権限を与え、システムティックな目標に向けてチームの統合を計画する。』となっている (Murphy, D. J and M. E. Henberling, 1996)。Murphy によるチーム生産の組織論的アプローチではチームコンセプトに照らして、職能制、事業部制のそれぞれの利点、欠点を指摘している。職能制のもつ垂直的、直接的なコミュニケーションチャネルから管理者は技術情報力を強化でき、専門的知識の集約による利点を享受できる一方で変化への柔軟性と対応性と統合性に欠ける点を指摘している。これに対して事業部制では環境や目的的变化に対して迅速な対応、柔軟に対応できる点を利点として、コミュニケーションの欠如を問題点としてあげている。

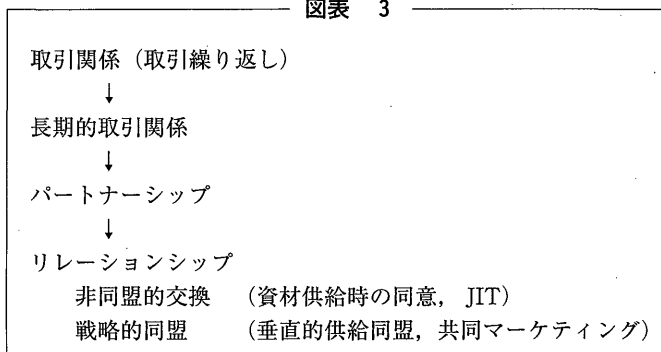
4. 協業活動の分類

本節では企業間の協業的活動を議論するがその前に、存在する数多くの協業形態の内容を定義してみる。これら形態は例えば関係性 (relationships), 同盟 (alliance), パートナーシップ, などの言葉で表現されている。次頁図表3のように各種用語は分類され、スポット的“取引関係”から始まりその結びつきが強固になるに従って、下位の段階に移る。

(1) 取引関係・長期的取引

取引関係が繰り返され、関係が長期にわたると市場取引であっても相当な依存関係が生じる。これは取引費用の削減が誘因となっている。しかし対立的な性格は残ったままの状態である。

図表 3



(2) パートナーシップ

さらに発展し、この対立的性格が信頼関係に変容する場合、新たな“パートナーシップ”という段階に入る (Hogarth-Scott, S. and S. T. Parkinson, 1993)。両者の力関係の形態により特徴付けた Watt らの論文の中でパートナーシップは、次の様な関係が成立する。両者のパワー関係が均衡している場合は“協調・信頼”を含む関係となり、これがパートナーシップとなる (Watt, Kim, and Hahn 1992)。これに対して、一方が、特に購買パワーがより強い場合、関係は“敵対”関係と変容するとしている。つまりスローガンは別として真のパートナーシップとは両者のパワー関係が均衡している場合を

図表 4 取引関係—パートナーシップでの特徴

取 引 関 係	製 品 指 向	技 能 指 向
“敵対”関係 パワー関係のバゲニング 購買パワー>供給業者パワー	短期的・業務重視 価格・品質指向 複数の供給先	長期的・戦略的 技能指向 競争的 複数の供給先
“協調”関係 パートナーシップ 購買パワー=供給業者パワー	非価格指向 業務重視 経営アシスト 技術的アドバイス	戦略重視 単一供給先 連続的改善 (費用, 品質, 配送, 柔軟性)

(出所: Watt, C. A., K. Y. Kim and C. K. Hahn, 1992)

さす。

さらに Graham らの研究では、供給者と購買者とのパートナーシップの関係が長期にわたることによって業務の品質、アイテムの品質が向上し、両者の費用が共に減少する効果がみられたとしている (Graham, T. S., P. J. Daugherty, and W. N. Dudley, 1994)。期間が長期化することによりパートナーシップ関係の利点が増幅することが確認された。

(3) リレーションシップ

さらに J. A. Young らは、関係性を持つ経営環境の中で数多く存在する企業間協力関係について大別している。“非同盟的交換”と“戦略的同盟”とに分類し、その組織形態、管理メカニズム、関係性の効果、そして将来の事業継続性について分析している (J. A. Young, F. W. Gilbert and F. S. McIntyre, 1996)。

まず、非同盟的交換とは『独自の活動形式を通じて目的を持って活動している購買と販売の関係』であり、Stern and El-Ansary によれば活動形態は自らの組織に限定されるとしている。具現化された形態としては伝統的“資材供給時の合意”，または“JIT”が例示されている。前者は大量の資材・部品の供給元である供給業者と仕入先との関係をいい“製品カテゴリー”，“品質の向上”や“費用の転換”など点で生じる課題を解消するための“合意”を形成することで、関係性のある企業連携が有効に作用すると主張している。各種の取引費用の削減効果がこの効率性の中核を占めている。一方，“JIT”は少量ロット・多頻度配送の精度をあげたシステムである。購買行動の面での迅速性、柔軟性と精密性を同時に高めたシステムである。

これに対して戦略的同盟とは『企業間の比較的、継続した協力的調整であり、それぞれ支援する企業の事業上の使命を共同で達成するために元の組織体からの資源投入と組織構造の利用を含んでいる。具体的には経営資源の委任、共同投資が含まれる。』と定義されている (Parkhe and Arvind, 1993)。実際の形態としては産業財市場での“垂直的供給同盟”と消費財市場での“共

同マーケティング”を挙げている。前者は生産系列にみられる下請けとの“共同技術開発”，“製品デザイン開発”，“工作機械の開発”，“部品テスト”さらには“長期生産計画”などが含まれる (Heide, J. B. and G. John, 1992)。後者については Bucklin and Sengupta の定義によれば『パートナーの特殊技能を利用して市場でより有効な能力を創り出すために，その企業の独自の技術を梃子にする付加価値の連鎖の中で，同水準の企業間の横断的關係性をいう。具体的にはマーケティング部門でのパートナーとの協力活動及び，調査部門，製品開発部門，製造部門へ協力活動の拡張である。』としている (Bucklin and Sengupta 1993)。

ここで，戦略的同盟の代表的ケースとして P&G 社と Walmart 社の場合を考察してみる。当時 P&G は，44の製品カテゴリーの中で32の分野でトップブランドを有していた，これに対して Walmart の販売力は全米で第3位の売上を誇っており，ブランド力，販売力が両者の独自の経営資源となった。当該同盟関係を結びつけた契機は両者企業のトップ間との関係であるとされる。同盟の第一局面では情報の共有が実現された。P&G は Walmart の POS データを入手し，工場から直接 Walmart の物流センターに自動発送した (自動受発注システム)。これにより品切れ過剰在庫の解消を図った。さらに中間業者を排除することを公言し両企業間の直接取引を実行，その結果発生した利益を両企業の収益とした。これら共同事業では確かに互いの独自経営資源の共有は行われたが，これが次の新規事業展開に結びついていない。つまり中間業者排除宣言やロジスティック部門での効率化により利益が増大したが，次の商品の共同開発事業では両者の製品政策で Walmart の PB 戦略と P&G の NB 戦略の折りあいがつかないままであった。その結果既存の事業分野を避け新規事業分野での共同活動：Co-Marketing を模索することになる (佐藤善信，1993)。改めていうと，当該製販同盟では第一期と第二期の二段階が想定される。

第一期：相互利害が一致し共同活動が模索される。流通間の費用削減し両者の収益に組み込むことが目的とされ、両者間の利害は一致しやすい。しかし、この期の終わりを象徴する問題として小売企業のPB政策とメーカーのNB政策の齟齬が発生しメーカーのジレンマが生まれる。あくまでも特定の目標に限定し、その事業内での同盟行動であり、パーソナルな結合である。したがって、他の事業では現在同盟している企業の競合他社と同盟を締結することもありうる。

第二期：共同マーケティングの追求が指摘される。事例ではPB、NB政策の製品政策での対立を解決する方法としてあげられた。既存製品とは異なる、技術革新による新製品開発である。既存領域では利害が発生しているため、新規市場分野、新製品開発等での協力体制が求められる。例えば、コカコーラはライフサイクルの小型化・短縮化を前提として矢継ぎ早に新製品投入し、さらにカテゴリーマネージメントのサービス部門での事業展開を行った。これによりPB政策の見直しを行った小売企業もある。またP&Gでは紙おむつでのバンパーストレッチの開発等がある。

5. 関係性成立のための基本条件

これらの関係性が成立するための基本的条件としては、①両企業のもつユニークな経営的資源や強みが相異なった形で存在し、②これらを互いに利用できる可能性（共有可能性）があり、③新たな事業展開や事業の効率化が見込めることである（将来的事業性）。具体的なケースを以下の事例で考察してみる。いくつかのケースを総括してみると以下のような同盟による協業化事業が浮き出てくる（渡辺，1997）。

図表 5

垂直的供給同盟（産業財市場）		
資材供給業者の独自経営資源	製造業者の独自経営資源	現出する協業化事業
個別仕様生産	+ 開発技術力	⇒生産系列（ex. トヨタ）
品質保証	+ 設計技術	⇒開発購買（ex. 日立）
戦略的同盟関係（消費財市場）		
製造業者の独自経営資源	小売業者の独自経営資源	現出する協業化事業
製品開発・ブランド力	+ 顧客情報・商品企画力	⇒商品共同開発
在庫・保管	+ 商品発送	⇒ロジスティックの効率化

6 同盟の問題点

F. I. Stuart & D. McCutcheon は購買と供給業者の“同盟”への理解の違いが誤った認識を生じることで同盟が適切に作用しないと主張している。その際、解決のための交渉では、2通りの考え方がある。まずは両当事者がゼロ・サム認識を相互に持ち、こちらの優位は一方の劣位という認識を持つ場合（ゼロサム型依存性）。この形態では疑心と不信が生じやすい。これに対して両当事者がシナジー的効果を持つと確信している場合（シナジー型依存性）。ここでは情報の健全な共有が生まれる（M. Deutsch, 1996）。

また、共同マーケティングは本質的にはコンフリクトが生じ、安定的な状態が長く続かないとする主張がある。例えば組織文化や経営哲学の違いからくる管理の難しさ、共同行動の難しさや玉虫色の決定に対する忍耐、さらにその結果、他の取り引きパートナーとの信頼関係の崩壊が生じる等の事例が指摘がされている（J. A. Young, F. W. Gilbert and F. S. McIntyre, (1996)）。

さらに、同盟関係の構築に際して購買側の理解の低さがあげられる。その結果として情報の共有が損なわれたり、供給業者が期待する技術的支援の提供が滞ったりするケースがある。同盟に関する期待とは同盟関係を構築する際の交渉時点に形成される。そしてこの同盟からの満足は当初の期待を成果がどれくらい上回るかに依存している（Parasuraman, A., V. A. Zeithmal and L. L.

Berry, 1985)。購買側が同盟に対して高い期待をもっている一方で、供給業者が比較的低い期待しかもたない場合について調査研究では、供給業者は購買企業が構築する同盟間に強い疑念を抱くことになる。これに対して情報の共有、よりよいコミュニケーションはこれら疑念を払拭するに有効である。購買担当者は同盟における優位性を適切にコミュニケーションし、情報と技術支援が受けられる点を供給業者に保証することで同盟を適切に構築できる (F. I. Stuart & D. McCutcheon, 1995)。

さらに同盟提携、関係性提携の際、購買部の役割は‘提携先の選択’、‘提携先との共用可能性の検討’、‘技術情報の提供’などが挙げられる。例えば、トヨタの購買部技術連絡課は供給業者との技術連絡と技術指導を目的として配置された (和田一夫, 1991)。またこれら関係性を強化する役割として EDI の構築が指摘される。購買部門と供給部門を結びつけ、強化する上で EDI の果たした役割は大きい。EDI の代表的な適用対象としては購買の発注と請求であり、正確性、迅速性、信頼性を高めている。しかし、一方で関係性は希薄になったという指摘もある。これはフェースツウフェースの対応の機会が減少し、コンピューターによる対応が多くなったことから起因する (Marcussen, C. H.: 1996)。たとえば、Marcussen による 2 つの EDI を行っているネットワークに対する調査では EDI は購買部門と供給部門の関係を強化しているという点について両者とも同意している。特に購買部門の方がより肯定的に関係への EDI の貢献度を評価している。また EDI の財務的な効果についても購買部門の方は供給部門より強くその意義を認め、購買部門にとっての高い評価がみられる (Marcussen, C. H.: 1996)。

協業形態の本質は両者の事業間提携、感情や利害の共有というより合理的な give and take の関係により構築されるべきものである。また戦略的同盟の成立だけでなく、同盟の継続を考えた場合において他の取引相手への信頼関係を崩す危険性を常にはらみながら、同盟を維持するため、年々より広範囲な提携を結んでいかなければならないという難点をかかえる。その際、同盟を継続していくうちに両企業のもつ独自資源や企業情報の漏出が問題となる。同盟関係

を維持するための、より深遠な関係を求めること自体が、同盟を崩壊させる可能性をはらんでいる。

ま と め

複数の企業が同盟・提携を締結することは、他の競合企業にとって一企業単独では競争優位性が維持できない状況を生じさせている。その場合、提携の流れは水平的統合よりも垂直的な同盟・連携という形態を採る。さらに市場はボーダレスな状況となり、統合化の動きは速度を高め、成長産業では高速に集中化する事例が見受けられる。統合化において製造業と部品供給業者、製造業者と小売業者が提携を結び、その接合点は購買部門、仕入部門がその役割を担うことになる。同盟・提携を視野に入れた当該部門の行動は当然、企業の命運をかけた企業戦略と密接に関わったものとなる。

本研究では企業戦略との関連の中で購買部門の重要性が進化し、企業戦略と深く関わって行く、プロセスを整理し、さらに統合的購買を支援するために関連する他企業組織との同盟や関係性で具現化された協業活動の各種形態とその要件について整理し問題点を提示した。今後は文献研究に加えインタビュー調査により当該視点の論証を試みたい。

注：本研究は科学研究費補助金、基盤研究（C）No. 09630103による支援を得ている。

【参考文献】

- Ammer, D. S., (1974). "Is Your Purchasing Department a Good Buy?", *Harvard Business Review*, 36-159
- Burt, D. and W. R. Soukup, (1985). "Purchasing Role in New Product Development" *Harvard Business Review*, 99-96
- Bucklin, P., and Sengupta, Organizing Successful Co-Marketing Alliances. *Journal of Marketing* 57 (April 1993) : 32-46
- Caddick, J. R. and B. G. Dale, (1987). "The Determination of Purchasing Objectives and Strategies : Some Key Influences," *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, 17 (3)5-16.
- Deutsch, M., (1996) "Coperation and Trust: Some Theoretical Notes," in M.R.Jones, ed., *Nebraska Symposium on Motivation*, Lincoln, Nebraska : University of Nebraska Press
- Dowlatshahi, S. (1992) "Purchasing's Role in a Concurrent Engineering Environment," *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 28 (1) 21-25
- Farmer, D., (1978). "Developing Purchasing Strategy", *Journal of Purchasing and Materials Management*, 14 (Fall) 6-11
- Fearon, H. E., (1998), "Purchasing Organizational Relationships," Tempe, Ariz. : Center for Advanced Purchasing Studies / National association of Purchasing Management,
- Freeman, V. T. and J. L. Cavinato, (1990), "Fitting Purchasing to the Strategic Firm : Frameworks, Processes and Values", *Journal of Purchasing and Materials Management*, 26 (Winter) 6-10.
- Graham, T. S., P. J. Daugherty, and W. N. Dudley, (1994) "The Long-Term Strategic Impact of Purchasing Partnerships," *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 30(4) 13-18,
- Heide, J. B. and G. John, (1992) "Do Norms Matter in Marketing Relationships," *Journal of Marketing* 56 (April) 32-44.
- Hogarth-Scott, S. and S. T. Parkinson, (1993) "Retailer- Supplier Relationships in the Food Channel" *International Journal of Retail & Distribution Management*, 21 (8)11-18
- 国狭武己 (1994) "資材・購買管理" 日刊工業新聞社
- 森田道也 (1995) "情報技術の効果と経営構造" 組織科学, 29(1)4-17.
- Marcussen, C. H. (1996) "The Effect of EDI on Industrial Buyer-Seller relationships : A Network Perspective," *Journal of Purchasing and Materials Management*, 32

- (Summer) 20-27.
- Parkhe and Arvind, (1993) "Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation." *Academy of Management Journal* **36** (August) 794-829
- Parasuraman, A., V. A. Zeithmal and L. L. Berry, (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research" *Journal of Marketing* ,
- Pearson, J. N. and K. J. Gritzmacher, (1990), "Integrating Purchasing into Strategic Management," *Long Range Planning*, **23**(3)91-99
- Reck, R. F. and B. G. Long, (1998) "Purchasing : A Competitive Weapon" *Journal of Purchasing and Materials Management*, **24** (summer) 2-8
- 佐藤善信 (1993) "有力メーカーとパワーリテラーの戦略的同盟 (1. 2. 3)" 流通情報 No. 287-289
- Spekman, R. (1981), "A Strategic Approach to Procurement Planning" *Journal of Purchasing and Materials Management*, **17** (Winter) 3-9.
- Spekman, R. (1985), "Competitive Procurement Strategies : Building Strength and Reducing Vulnerability" *Long Range Planning*, **18**(1)94-99.
- St. John, C. H. and S. T. Young, (1911) "The Strategic Consistency Between Purchasing and Production," *International Journal of Purchasing and Materials Management*, **27** (2)15-20
- J. A. Young, F. W. Gilbert and F. S. McIntyre, (1996) "An Investigation of Relationalism across a Range of Marketing Relationships and Alliances" *Journal of Business Research* **35** (3)139-151
- 和田一夫, (1991) 「自動車産業における階層的企業間関係の形成：トヨタ自動車の事例」『経営史学』第26巻2号. 1-27
- Watt, C. A., K. Y. Kim, and C. K. Hahn, (1992) "Linking Purchasing to Corporate Competitive Strategy" *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 2-8.
- 渡辺達朗, (1997) "流通チャンネル関係の動態分析" 千倉書房