

No.45

購買部門の戦略性と  
企業間連携について

伊藤 一

1998年6月

小樽商科大学商学部商学科

## 購買部門の戦略性と企業間連携

小樽商科大学 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C S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C I M(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、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りつたものの、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の重要であるとの指摘がなされ、購買機能を含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、購買機能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に対して注目がそそがれてきている。

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)。

#### I. 納品型購買：

定義 “戦略的方向性はなく、他部門の要請に応じているだけ”

- 特徴
- ・ 大部分の購買時間は固定的なルーティンの業務を迅速にこなすことに費やしている。
  - ・ 購買機能と個人の成果に関する評価尺度は“効率性”である。
  - ・ 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。
  - ・ 供給業者の選別は価格と供給能力に基づく。

#### II. 単独事業型購買：

定義 “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”

- 特徴
- ・ その成果は費用削減と効率性で測定。
  - ・ 購買は技術的訓練と協調して行われる。
  - ・ トップマネジメントは専門家の育成の重要性を認識している。
  - ・ トップマネジメントは購買の利益貢献について認識している。

#### III. 戦略支援型購買：

定義 “企業の競争地位を強化する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”

- 特徴
- ・ 購買部員は営業チームに参加することがある。
  - ・ 供給業者の選別能力とモチベーションの能力が重要。
  - ・ 市場、購買製品、供給業者は継続的にモニターされ、分析される。

#### IV. 部門統合型購買：

定義 “購買戦略は企業競争戦略の中に完全に統合され、戦略計画を定式化するための機能的な視点で統合され構成される”

- 特徴
- ・ 購買の専門役員の他の機能部門にわたるトレーニングが有効である。
  - ・ 他の機能部門間の恒常的コミュニケーションラインが構築されている。
  - ・ 専門家の育成は競争戦略の競争要因に注目している。
  - ・ 成果は企業の成功への貢献度で測定する。

#### V. 外部企業関連型購買：

定義 “外部企業と購買関連の協業化事業（情報、製品開発、ロジスティック等）を行う場合の購買活動。”

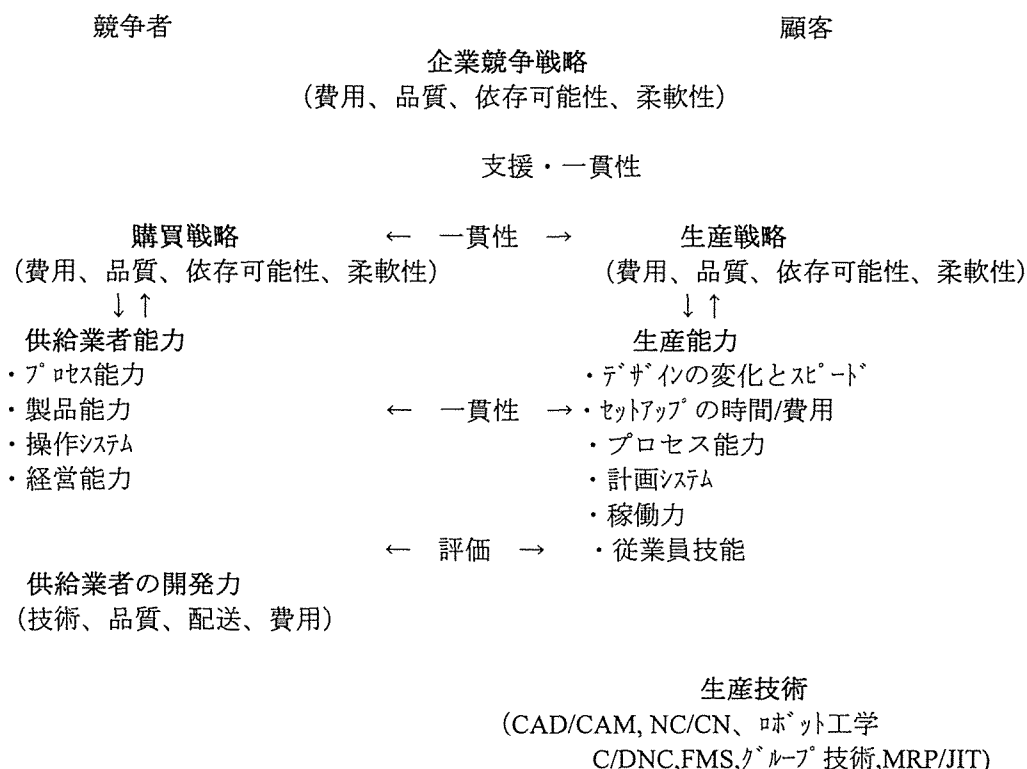
- 特徴
- ・ 供給業者に対して生産技術の提供を行う。
  - ・ 関連企業間でEDI等のデータ交換がおこなわれている。
  - ・ 成果は企業間相互の利益で測定。
  - ・ 企業外の組織体と共同で購買製品の開発をおこなう。

これらの進展に対して、各々の部門の部分的合理性が重要であり、企業戦略と購買戦略とは本来独立的であると主張する研究もある（Dowlatshahi,S. 1992）。エンジニアリング部門と購買部門の機能上の相違から購買に対する齟齬が生じ、これらを調整するための活動が必要であると指摘している。例えばエンジニアリングでは資材への要求度合いは完璧に近い仕様をもとめ、費用に関する意識は低い。さらに供給者能力への関心度は低く、配送元や供給業者との関係についても限られた関心しか持ち合わせていない。一方、購買部門は、資材調達については総費用を最小化の方向で、実践的で経済的な仕様を求める。また供給者能力への高い関心をもっており、配送業者や供給業者との関係について高い関心をもっている。（Dowlatshahi,S. 1992）

このような単一事業しか有していない企業に対して、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（品質管理や費用配送条件項目）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たした購買計画が必要である。

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。



この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である(Watt,C.A., K.Y.Kim and C.K. Hahn:1992)。この一貫性を実現するために購買部の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活動である。さらに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。

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。まず、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、長期的目的ではたとえば、トレードオフ関係が生じて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整合的な策定が可能である潜在性は高いと言える。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

購買部門の活動は自社の製造活動の意思決定の基となる、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メイン事業の要請を受け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(Watt,C.A., K.Y.Kim and C.K. Hahn 1992, P.7)。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)。特に“情報購買”と表現し、現実に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の構築が成されている。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)等がある。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、製品企画に購買ノウハウを結合、等がある。またコミュニケーションの媒体としての購買部の課題としては、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の要請から新製品の出図を促進すること、さらに発注先企業からのVE提案を促進してもらうなどが現在叫ばれている(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が必要となる。

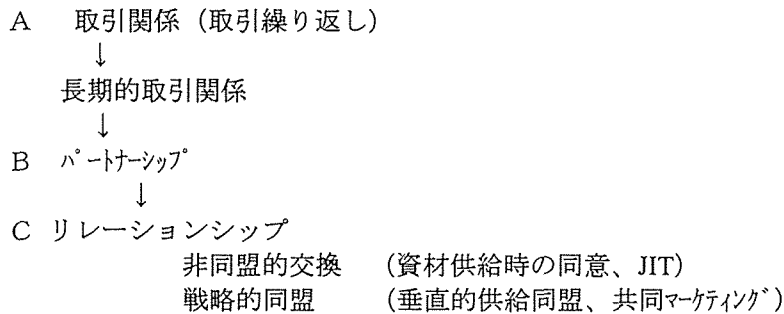
## 3. 企業組織対応の変化

企業がいくつかの事業部門を所有し、事業部制の不効率性の問題が生じている場合、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。この統合的生産部門と購買部門間の企業組織についての研究としては、職能制、事業部制の長所と短所から、統合的生産チーム(IPT)に適する組織体を例示する試みもある(Murphy, D.J and M.E.Henberling, 1996)。本質的には事業部制を基礎とし各事業部に共通として付属する“購買機能”を統合し、唯一の共通部門として各事業部間を結合したいいわゆる“共通購買部門”の例がある。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”が保証されている点である。事業部制の本質的課題である事業部間のコミュニケーションの欠如を指摘されるが、これに対してはそれぞれのチームが組織の上層部に報告をすることを必要としている。

ここで、統合的生産チーム(IPT)について簡単に説明する。その特徴は“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かか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の変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

ここで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。下図のように各種用語は分類される。



### （１）取引関係・長期的取引

先ず“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。つまり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。これは取引費用の面で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。

### （２）パートナーシップ

その後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)。購買担当者と供給業者間の力関係によりその関係の特徴付けた論文の中で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、両者関係で一方、特に購買パワーがより強い場合、両者は“敵対”関係となるとしている。

図 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 パワー関係のバネンク 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)

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

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(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、関係性を持つ経営の環境について数多く存在する企業間協力関係について

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によれば執行形態は自らの組織に限定している。具体的形態として伝統的“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上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は少量の多頻度配送の精度をあげたシステムとされ、購買行動と購買企業の供給元への迅速性、柔軟性と精密性を同時に高めたシステムであった。

これに対して戦略的同盟とは「比較的、継続した企業間の協力的調整であり、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“垂直的供給同盟”と“共同マーケティング”を挙げている。前者は“共同技術開発”、“製品デザイン”、“工作機械の開発”、“部品テスト”、“価値と分析”、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用いてこれを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)。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、安定的でな状態が多く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、他のパートナーが犠牲になる等の事例からいくつか指摘がされている(J.A.Young, F.W.Gilbert and F.S.McIntyre,(1996))。以下ではケーススタディにより同盟の本質的成立条件を探る。

#### 事例：戦略的同盟（P&G社とWalmart社）

戦略的同盟の典型的ケースとしてP&G社とWalmart社のケースがある。P&Gには当時、44の製品カテゴリーの中で32の分野でNO.1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とは言いがたい。強いて言えばレジスタ部門での効率化が実現したとうことはあるかもしれない。しかし通常期待される次の商品の共同開発事業では両者の製品政策、WalmartのPB戦略とP&GのNB戦略の折り合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)）。さらに、製販同盟にある第一期と第二期がある。

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。これらの問題点がなければ既に統合されていることもある。



第二期：この期では共同マーケティングの追求が指摘される。彼らのPB,NB政策の対立を解決する方法としてあげられたのが、既存製品とは異なる、技術革新による新製品開発である。つまり共同化の利益や新たな展開を模索する上で必要な事業であり、共同してする対象領域を追求する。その際、既存領域では利害が発生しているため不可能な場合がある。そこで新規分野、新製品開発等の分野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ていった。さらにカテゴリーマネ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では紙おむつでのパンパースストレッチの開発等が好例。

#### 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 1995）。

##### 垂直的供給同盟

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

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(P&G-Walmart)

以上のような独自資源から協業化事業が予想される。

#### 6 同盟の問題点

F.I.Stuart & D.McCutcheonは購買者と供給業者の“同盟”への関心の違いがあり、これが誤った認識を生じることによって同盟が適切に作用しないと主張している。またその際解決を試みる交渉に関する前提では、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相手の優位がこちらに影響する、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)。

たとえ初期にコンフリクトが生じていても交渉による調整により有効に解決出来る。過去の研究ではコンフリクトはリレーションシップの継続の妨げにならないと主張されていた。しかし当事者が交渉する時点でどちらの依存型に属しているのによってコンフリクトは必ずしも有効な解決策とはならない場合がある。

また、このような感覚の差の原因として考えられる他の点は、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で形成される。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)。感覚の差のある場合、購買者が同盟に対して高い感覚をもっている一方で、供給業者が比較的低い感覚の場合について調査研究では、供給

業者の期待については、彼らの元々の期待が非常に高すぎる、与えられたものが持っていた期待より低いという状況で問題を解決するに必要な情報もない場合は、供給業者は購買企業が構築する同盟間に強い疑念を抱いくことになる。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 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,1990））。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。産業の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、信頼性を高めた。その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点から起因する(Marcussen,C.H.:1996 p.21)。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間の EDI の貢献度を評価している（上方型指向：upstream oriented）。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つよくその意義を認めている。購買部門にとっての高い評価がみられる(Marcussen,C.H.:1996)。

## まとめ

購買部門における戦略性の重要性和戦略的購買活動の進展の本質は、川下企業側にとっては、供給元企業のもつ独自資源の独占的購買にある。これと引き換えに自社の独自資源の提供も重要な問題となる。今回事例では同格の企業における同盟を考察してきたが、規模や取引量に格差があり、従属関係がみられる場合、購買部門がその提携先を選択し、make or buyの決定を行う。例えばPB商品の製造委託については購買部の商品検索能力が重要となる。

協業形態の本質は 両者の事業間提携、感情やトップ間の共同というより合理的な双方の強みを認めたgive and takeの関係により構築されるべきものである。また味の素とダイエーの戦略的同盟において他の取引相手への信頼関係を崩す危険性をはらみながら、同盟を維持するためには、年々より広範囲な提携を結んでいかなければならない。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。同盟関係を維持には、より深遠な関係を求めること自体同盟を崩壊させる可能性をはらんでいる。

参考文献

- Ammer, D.S.,(1947), "Is Your Purchasing Department a Good Buy?", *Harvard Business Review*,
- Burt,D. and W.R. Soukup, (1985) "Purchasing Role in New Product Development" *Harvard Business Review*, 99-96
- 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
- Dowlatsahi,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
- Farmer,D.,(1978), "Developing Purchasing Strategy", *Journal of Purchasing and Materials Management*,
- Fearon, H.E.,(1988),"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,(1988)"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,(1991)"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,(1990) 経営史学

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.

This Discussion Paper Series is published by the Institute of Economic Research and integrates two old ones published separately by the Department of Economics and the Department of Commerce.

Discussion Paper Series  
Institute of Economic Research  
Otaru University of Commerce

No.	Title	author/s	Date
1.	ホーキンス=サイモンの条件に関する諸説の統合について	タスク・フタ, デイハ・ソカー	Jul.1992
2.	Motivation and Cusal Inferences in the Budgetary Control	Yoshihiro Naka	Aug.1992
3.	Проблемы управления рабочей силой на предприятиях Дальнего Востока (социологические аспекты)	Анатолий Михайлович Шкурки	Nov.1992
4.	Dynamic Tax Incidence in a Finite Horizon Model	Jun-ichi Itaya	Jan.1993
5.	Business Cycles with Asset Price Bubbles and the Role of Monetary Policy	Hiroshi Shibuya	Jun.1993
6.	Continuous Double-Sided Auctions in Foreign Exchange Markets	Ryosuke Wada	Aug.1993
7.	The Existence of Ramsey Equilibrium with Consumption Externality	Sadao Kanaya suka & Tomoichi Shinot	Sep.1993
8.	Money, Neutrality of Consumption Taxes, and Growth in Intertemporal Optimizing Models	Jun-ichi Itaya	Nov.1993
9.	Product Returns in the Japanese Distribution System: A Case Study of a Japanese Wholesaler's Return Reduction Efforts	Jeffery Alan Brunson	Mar.1994
10.	Dynamics, Consistent Conjectures and Heterogeneous Agents in the Private Provision of Public Goods	Jun-ichi Itaya & Dipankar Dasgupta	Jun.1994
11.	Intra-industry Investment and Imperfect Markets A Geometric approach in Simple General Equilibrium	Laixun Zhao	Oct.1994
12.	Sit-Dwon to Split: Flint GM Workers in 1937-1939	Satoshi Takata	Dec.1994
13.	The Complementarity between Endogenous Protection and Direct foreign Investment	Laixun Zhao	Feb.1995
14.	Consumtion Taxation and Tax Prepayment approach in Dynamic General equilibrium Models with Consumer Durables	Jun-ichi Itaya	Mar.1995
15.	Regulatory System and Supervision of the Financial Institutions in Japan	Osamu Ito	May 1995
16.	Financial Restructuring and the U. S. Regulatory Framework	Jane W. D'Arista	May 1995
17.	The Legacy of the Bubble Economy in Japan: Declining cross Shareholding and Capital Formation	Hiroo Hojo	May 1995
18.	Stockownership in the U. S.: Capital Formation and Regulation	Marshall E. Blume	May 1995
19.	International Joint Ventures and Endogenous Protection a Political-Economy Approach	Laixun Zhao	Nov.1995
20.	GM社をめぐるアメリカ労働史研究: ファインとエツ・フォースの現場像の吟味	高田 聡	Feb.1996
21.	卸売業の経営と戦略 — 卸売流通研究会とアリンク調査録(1): 日用雑貨卸売企業	卸売流通研究会 (代表 高宮城朝則)	Apr.1996
22.	卸売業の経営と戦略 — 卸売流通研究会とアリンク調査録(2): 食品・酒類卸売企業	卸売流通研究会 (代表 高宮城朝則)	Apr.1996

23. A Note on the Impacts of Price Shocks on Wage in Unionized Economies	Laixun Zhao	May 1996
24. Transfer Pricing and the Nature of the subsidiary firm	Laixun Zhao	Jun.1996
25. The Incidence of a Tax on Pure in an Altruistic Overlapping Generations Economy	Jun-ichi Itaya	Sep.1996
26. 'Small Government' in the 21st Century	Hiroshi Shibuya	Sep.1996
27. Characteristics and Reforms of Public Health Insurance System in Japan	Takashi Nakahama	Sep.1996
28. The Role of Local Governments in Urban Development Policy	Yoshinori Akiyama	Sep.1996
29. Optimal Taxation and the Private Provision of Public Goods	Jun-ichi Itaya & David de Meza & Gareth D. Myles	Oct.1996
30. Comparison of Agricultural Policy in the U. S. and the Japan	Toshikazu Tateiwa	Oct.1996
31. US Health Insurance:Types, Patterns of Coverate and Constraints to Reform	Dwayne A. Banks	Oct.1996
32. International Capital Flows and National Macroeconomic Policies	Jane W. D'Arista	Oct.1996
33. Financial Liberalization and Securitization in Houshing Finance and the Changing Roles of the Government	Syn-ya Imura	Oct.1996
34. Social Efficiency and the 'Market Revolution' in US Houshing Finance	Gary Dymski & Dorene Isenberg	Oct.1996
35. Government Expenditure and the Balance of Payments:Budget Deficit, Financial Integration, and Economic Diplomacy	Hiroshi Shibuya	Nov.1996
36. A History of PBGC and Its Roles	C. David Gustafson	Nov.1996
37. Dynamic Provision of Public Goods as Environmental Externalities	Toshihiro Ihori & Jun-ichi Itaya	Mar.1997
38. A Comparative Static Analysis of the Balanced Budget Incidence in the Presence of Sector-Specific Unemployment	Koh Sumino	Mar.1997
39. An Econometric Study of Trade Creation and Trade Diversion in the EEC,LAFTA and CMEA:A Simple Application of the Gravity Model	Endoh Masahiro	Apr.1997
40. A Dynamic Model of Fiscal Reconstruction	Toshihiro Ihori & Jun-ichi Itaya	Apr.1997
41. The Japanese Way of Solving Financial Institution Failures	Osamu Ito	Jul.1997
42. The Federal Role in Community Development in the U.S. :Evolution vs. Devolution	Jane Knodell	Oct.1997
43. Rent-Seeking Behavior in the War of Attrition	Jun-ichi Itaya & Hiroyuki Sano	Oct.1997
44. サリン石油・ガス開発プロジェクトと北海道経済の活性化 第1号	北東アジア・サリン研究会	May 1998
45. 購買部門の戦略性と企業間連携について	伊藤 一	Jun.1998

Discussion Paper Series  
Department of Economics  
Otaru University of Commerce

No.	Title	author/s	Date
1.	Monetary Policy in a Model of International Trade with a Sector Sticky Wage Rate	Takashi Fukushima & Hideki Funatsu	Feb.1985

2. Export Credit Insurance	Hideki Funatsu	Feb.1985
3. Asset Tarding in an Overlapping-Generations Model:Efficiency of Competitive Equilibrium	Kenji Ymamoto	Oct.1985
4. Asset Tarding in an Overlapping-Generations Model with Production Shocks	Kenji Ymamoto	Oct.1985
5. Immiserizing Investment in a Vertically Related International Trade	Masao Satake	Mar.1986
6. Dynamic Tax Incidence in a Two-Class Economy	Jun-ichi Itaya	May 1986
7. A Three Factor Model of International Trade with Minimum Wage Rates	Hideki Funatsu	May 1986
8. A Note of the Maximum Number of Firms with Equal Market Share in a Quantity Setting Supergame	Masaru Uzawa	Nov.1986
9. Tax Incidence in a Two-Sector Growing Economy with Perfct Foresight	Jun-ichi Itaya	May 1987
10. Two Kinds of Information in Price Search	Kaoru Endo & Teruya Nagao	Aug.1987
11. On the Hedging and Investment Behavior of the Competitive Firm under Price Uncertainty	Jun-ichi Itaya	Oct.1987
12. Tax Incidence in a two-Secot Growing Economy with Perfect Foresight:Long-Run Analysis	Jun-ichi Itaya	Mar.1988
13. Comparative Statics for the Private Provision of Public Goods in a Conjectural Variations Model with Heterogeneous Agents	Dipankar Dasgupta & Jun-ichi Itaya	Mar.1991
14. Capital Accumulation Game of Multifirms with External Adjustment Costs	Jun-ichi Itaya	Mar.1991
15. Using the Correct Economic Interpretation to Prove the Howkins-Simon-Nikaido Theorem:One More Note	Dipankar Dasgupta	Jul.1991
16. Taransversality condition in Infinite Time Horizon concave Problems	Tomoichi Shinotsuka	Oct.1991

Discussion Paper Series  
Department of Commerce  
Otaru University of Commerce

No.	Title	author/s	Date
1.	分権化組織における部門間調整と情報インセンティブ・システムの設計	井上正 & 鶴野好文	Apr.1985
2.	日本的雇用慣行とその経済合理性	井上正 & 鶴野好文	May 1989

Institute of Economic Research, Otaru University of Commerce  
3-5-21, Midori, Otaru, Hokkaido 047, Japan Tel.0134-27-5289 Fax.0134-27-5293

小樽商科大学経済研究所  
〒047-8501 北海道小樽市緑3丁目5番21号 Tel.0134-27-5289 Fax.0134-27-5293