

生産財市場における調達企業とサプライヤー ：継続的取引と信頼形成

……信頼取引の形成をめぐる

中京大学大学院経営学研究科博士後期課程 神田善郎

目次

はじめに

1. 先行研究
 2. 調達で重視する事項
 - 2-1. 調達企業とサプライヤーの相互補完関係／相互補強関係
 - 2-2. 継続的取引における信頼形成の重視
 3. 継続的取引の動向
 - 3-1. 継続的取引の利点と欠点
 - 3-2. 継続的取引の要請
 4. 信頼と取引環境
 - 4-1. 信頼の関係概念
 - 4-2. 信頼の構造
 - 4-3. 調達企業とサプライヤーの信頼形成
 5. 信頼形成のこつ
 - 5-1. 信頼形成のコツ・要素
 - 5-2. 信頼取引と企業連携
 6. 今後の課題
- 参考文献

キーワード：信頼取引形成、合理的信頼、関係的信頼、継続的取引、相互補強関係、

はじめに

技術の深化と進展、製品開発・価格戦略における国際競争がめまぐるしい生産財企業において、調達最適化を求める経営環境下、調達企業とサプライヤーの関係は経営課題として、一層重要な地位に高められている。

生産財企業の調達活動には、標準的アイテムの購買である標準購買と新製品開発に参加をする開発購買が考えられる。

調達企業とサプライ企業に関する本研究では、調達企業側からサプライヤー市場との関係を捉える。そして売り手と買い手の信頼取引の形成についてその行動を解明しようとする。

従来の調達活動は、サプライヤーとの継続的取引を前提に構築されてきた。しかし、ITの進展により、面接触（主として面会機会を設ける接触）から点接触（主として電子購買やFAXなど面会を介しない接触）で行為がすまされる事例が出現している。

このような質的变化を顕在化する購買行動には、どのような要素が求められているのであろうか。

調達企業内部においては、調達企業とサプライヤーに対して標準購買と開発購買の同時併行処理能力の形成が求められる。調達企業外部においては、サプライヤーと共同で問題解決を図る行動のためにサプライヤーとの同時併行処理能力の形成が求められる。

このことは、調達企業とサプライヤーにおいて、複数の業務を併行して処理を進めることを指す。つまり調達企業が課題に取り組み、サプライヤーも同じ課題に取り組むことになる。これにより業務の同時併行処理を介して調達企業内部における新製品開発や調達能力の向上が期待できる。さらに、サプライヤーもまた調達企業との間で、新製品開発や供給技術の革新が実現をし、取引額の拡大を期待するであろう。

ところで、調達企業とサプライヤーはその取引において信頼の形成を求めかつ推進をしていると思われる。信頼取引の形成は価格システムの構築に不可欠の要素の一つであると考えられる

その実現のために、QCDを初めとした技術的要素を主体とした同時併行達成と、信頼を基盤とした継続的取引の同時併行構築、情報システムの敷設と蓄積、活用できるネットワークを同時併行で融合をはかり、スキルを継承するため可視化について同時併行推進をすることが必要になると考えられる。

調達企業とサプライヤー間にはこのような複雑なプロセスが存在する。つまり調達企業とサプライヤーは市場を介して製品開発に相互に参加をし、相互に企業の強みを補強していると考えられる。この相互の企業行動は、素材探査から始めて、市場調査を行い、製品開発に参加をして販売まで支援をする活動であり、調達、マーケティングの一体活動と捉えられる。

調達企業ではサプライヤーとの関係を、期間においては長期・中期・短期・スポット取引など多

彩な取引形態を示し、関係においては継続・断続・当用調達など多様な取引行動を示す。さらに行為志向においては、合理的行為、関係的行為など複雑な価値判断を顕在化している。これらの諸様相は、信頼取引の形成を志向しつつ距離のある関係を示唆し、企業競争と売買協調の両立を選択する取引と考えられ、相互補強による取引行動が具現化したものと思われる。

ところで生産財企業においては、取引期間において長期・短期の傾向は顕著ではない。調達品目によって使い分ける傾向がある。取引関係の継続・非継続については、生産財の標準品目は、断続的な取引、当用買い、刹那的取引が見られる。しかし、専用品目に関しては継続的取引を志向していると思われる。このことは専用品目のライフサイクル期間における調達に限定されない。専用品目のモデルチェンジ後についても同一サプライヤーと引き続き取引を継続する形態が見られるのである。

継続的取引においては、調達企業とサプライヤーが相互に信頼形成を求めていると考えられる。信頼形成は取引コストの低減にも有効な一手法である。継続的取引の実現でその調達品目にかかる内部コスト、たとえば調達品の発注先選択、調達先で生産時の品質作り込み協議、調達品入荷時の検収形態のあり方、調達コミュニケーションなどに要する時間コストの質的改善が期待できる。

他方外部コストとしても、専用機械器具の共用、納入形態の不揃い、生産時の品質協議、レビュー、販売コミュニケーションなどに要する設備、時間コストの動的改善が期待できる。調達企業では競争優位のためにQCDの同時満足、技術、情報、提案を求め、取引を継続することによって調達企業のステータスの向上につながるなど、知識価値の向上もまた視野に置いている。

サプライヤーは、取引による売り上げ収益、生産の継続から生まれる開発技術の向上、生産能力の向上、生産操業の維持などを目的とする企業行動以外にも、特定の調達企業に納入を続けることで、取引実績を他の調達企業や他のサプライヤーに対して企業イメージを浸透させるなど、企業価値の向上も目的にあると考えられる。

取引による信頼の構築については、これら取引を積み重ねながら、双方で発生する問題解決を繰り返すことで構築されると考えられる。ところで信頼には価格システムなど合理的意思決定で判定出来ない部分がある。単なる契約概念を越えた部分の存在が考えられる。つまり、善意の管理者、よき隣人の善意、寄進など非合理の行動を含み、暗黙の協定と理念の共存を源泉とした善意が基底に存在する。これを関係的意思決定と呼ぶこととする。

本研究は、電機・電子計測産業における調達活動の実態調査を通じて、調達企業主体による、サプライヤーとの継続的取引を基盤とした信頼形成の成立を明らかにする。

調査は99-00年にかけて調達活動、戦略、スキル継承に関して生産財企業43社についてインタビューを中心に実施した。さらに、00-01年にかけて28社について信頼構築調査をインタビューを中心として実施した。この調査結果から得られた内容を整理した。さらに調達スキルの可視化については別稿にて報告を考えている。

調査企業の規模は中堅企業、中小企業とした。中堅企業、中小企業はこれからの発展を約束されたもの、安住の地位に棲息するもの、あるいは大企業から衰退、縮小したものなどが混在したグループと位置づけが出来る。このようなグループを対象として取り上げ、その企業革新に取り組み、未来への飛躍を追求する意欲的な「未完の大器」について、資質と行動を明らかにすることは意義がある。

1. 先行研究

生産財取引における調達企業とサプライヤーの関係は、サプライヤーシステムとして研究されている。さらに、製販の統合に焦点を当て、供給者からの着想で供給連鎖に注視したサプライチェーンの研究も数多く進められている。また顧客満足のために、デマンド・サプライチェーンとしての研究も提唱されている。

本稿は、生産財の売り手と買い手が構成する調達市場に着目をする。

調達市場では、サプライヤーが供給する生産財の機能、価格、品質、供給能力などは、調達企業が製品開発の計画時に、コンセプトとして潜在していたシーズが、調達時点で顕在化したニーズとなり、調達の時間的な遅れを生じさせないことが重要であり、需給均衡の要件の一つになる。

さらに調達企業の新製品開発は、新素材の探査、開発委託要求、開発参加要求、専用部品類の開発などのプロセスにおいて、メイクオアバイ（作るか買うか）の意思決定が求められる。これらのフェーズに参加をする機能が開発購買である。

サプライヤーシステムにおいては、サプライヤー間の競争を奨励することによって、調達企業が得られる利益の獲得、価格の低減と供給の確保について調達企業優位で行うことにともすれば焦点が当てられてきた。

他方では、競争によるサプライヤーのリスクは受注の変動と成約の不確実さ、利潤確保が不透明になり、サプライヤーがコストを製品プライスに転嫁することなどによるコストアップが懸念される。このことは調達企業が取り組んできた、QCD 同時達成をはじめとした改善活動、最適解の調達政策に対するブーメラン現象ともいえる。

さらに調達企業がサプライヤーの行動に介入をして監視を行うことによって、かえって調達企業が購買担当者を監視人として配置することも場合によっては必要になるような結果を惹起することに繋がる。ここにおいて購買満足のための調達企業とサプライヤーの相互信頼構築の必要性、取引の継続性の原理、原則を再検討することを要請される。

本稿では、継続的取引から派生する善隣関係と、継続的取引から派生する結果によって、取引の信頼が生まれると推定している。

山岸俊男は、社会における信頼について社会的不確実性が存在している状況で、他者との相互作

用の中で用心深く振る舞う必要がある環境において、信頼が必要とされるという¹。換言すれば信頼社会は、不確実性が存在する環境において形成される必要があるとしている。

企業取引における信頼形成の研究について、延岡健太郎らの研究では、信頼担保を合理的信頼と関係的信頼に区別して、関係的信頼は組織間学習の促進に重要な役割があり、合理的信頼は関係的信頼とトレードオン（両立）の関係であるとする考え方および合理的信頼は関係的信頼とトレードオフ（背反）の関係であるとする考え方が議論されている²。

また真鍋誠司は信頼を構成する能力に対する期待と、意図に対する期待について考察を加えて、能力への期待、意図への期待に応えられることが経験的に確信できる場合に、信頼関係が固定されるという。

さらに真鍋は信頼関係が固定されたとき、関係特種的な設備投資が行われるとし、関係を固定するためには、調達側からのコミットメントを確認するようなサプライヤーへの接近行動を行い、サプライヤーは調達企業と信頼を構築するための諸施策を提言する。したがって信頼関係を、ともに裏切れない状態にしているという³。

これらの議論では関係を拘束するために、相互に自縛状態を形成する擬制的家族関係を敢えて作りだしているとは指摘しているのではないだろうか。さらに、真鍋は相互退出障壁を作ることで、機会主義的な行動を避けて、積極的に協力関係を作り出すメカニズムが形成されるとするのである。

つまり、取引における集団的な場を形成することによって、コスト、期待効果、参加脱退の自由度確保という契約の自由に関する原則（経済取引及び私人に関する資本主義的契約概念。ただし、自由と干渉は存在する）を制約条件下に置くことを指していると考えられる。しかし好意による信頼は、依存する対象が何であるかによっては、善意管理的義務や暗黙の協定のような契約概念もまた存在することが考えられるのではないだろうか。

酒向真理は信頼について、取引の一方が予測できて互いに受容可能な方法において対応もしくは行動するであろうとする、もう一方（の当事者）についての期待であるという。つまり信頼は期待から形成されるとする。

そして能力に対する信頼、約束厳守の信頼、善意に基づく信頼をあげて、善意に基づく信頼よりも、約束厳守、能力に対する信頼を重視しているが、特定の行為がどの信頼のタイプかというより、三つのタイプの信頼が相互補完的に作用しているという⁴。（（ ）内は筆者の注）

内田 貴は、継続的取引の形態を市場型継続取引、組織型継続取引、ネットワーク型継続取引に三分類している。市場型継続取引は、継続性を維持しなければならない規範が働かないので、いずれかの当事者に取引メリットがなくなれば関係は容易に解消されるとしている。また組織型継続的取引では関係の維持そのものが規範的な意味を持ち、共存共栄の理念が追求されるし、ネットワーク型継続的取引はコンピュータネットワークの構築で今までより強固な企業間の結びつきがめざされて、部分的とはいえ組織的結合まで進むという⁵。

K.J.アローは、コスト概念からとらえた信頼財の存在を述べている。信頼の存在を、市場より以上の存在であり、他人へ一定の配慮を払うことに関する暗黙の協定であるとしている。そして、公開の市場においては、信頼財は取引が技術的に可能ではなく、信頼取引に意味はないという⁶。

これらの各説について若干の考察を試みる。

真鍋説は期待効果と参加脱退自由のオープンマーケットを想定した調達企業とサプライヤーの関係には、場への参加は「見返り」を期待するのか、奉仕の精神なのか、場への参加は義務的なのか、参加者は自主的協力としつつも、なお協力関係への心理的圧力を感じているのではないだろうか。さらに相互退出障壁とは、換言すれば「系列」も含めた、閉じられたマーケットとも解釈できる。これらはオープンな取引関係において調達企業とサプライヤーの双方が信頼に対する期待を持ち、「取引のあや」とも言うべき取引関係の感受性などが総合的に影響力を持つと考えられるべきであろう。

酒匂は期待可能性に重点を置きつつ、関係を善意の関係、距離のある関係など信頼受容説的な（信頼は、自ら信頼してもらいたいと訴えて奪うものではなく、周囲が暗黙的にかつ自然発生的に認めることによって与えられるような）考え方をしていると思われる。結果によって評価をされて発生すると考えているのであろう。

内田は、社会契約の強固さを尊ぶように、契約（内田は契約という法概念が17世紀以降に欧州で徐々に形成されて、19世紀に完成されたという。内田 前掲書 P.2）を合理的解決手段の一つとしつつ、ネットワーク型継続的取引では契約書よりも信頼関係が重視されて、生ずる問題は「柔軟な交渉」によって解決されるとしている（内田 前掲書 P.293）。ここにおいて、契約に表現をされない類推、善意の介在する信頼取引の存在を示唆しているように考えられる。

継続的な取引は継続ごとの契約更改、あるいは契約は相対立する意思の合致として、合致した約束を守るという前提で、意思と合致した行為による取引が進められてゆくことによってそして、その結果として社会秩序が保たれていることが必要である。

隣人を自らの意思では選ぶことが難しい。しかし、隣人であれば、隣人としての期間はつきあってゆかざるを得ないことが多い。このような自らの意思で選ぶことが困難な隣人においては取引関係における「善意の隣人の意思形成」には、継続的取引を介して形成されてゆく、善隣関係が信頼に置き換わるのではないだろうか。

K.J.アローは価格システムによる市場主義に立脚しつつ、信頼が上位概念として社会において暗黙の協定（契約）と解釈し、信頼の存在と市場における取引行為に整合性を持たせていると考えられる。ただし信頼は、信頼を取引の対象には出来ないことを示唆している。

このことは取引の直接の当事者間では、信頼財は結果として信頼が形成される（結果的価値）とするべきなのかもしれない。しかし、調達企業と取引をしているサプライヤーが、他の調達企業へ訪問をして、特定の調達企業との取引実績を示したとき、他の調達企業はその特定のサプライヤー

に対する信頼を形成することがあり得るであろう。

このように、信頼を一身専属的に、調達企業とサプライヤーに限定をしたとき、調達企業がサプライヤーを信頼しようとする場合と、サプライヤーが調達企業を信頼しようとする場合、あるいは相互によりかかるように信頼（相互補強的信頼）をしようとする場合において、信頼の存在は軽視できないと考えられる。

2. 調達で重視する事項

2-1. 調達企業とサプライヤーの相互補完関係／相互補強関係

生産財市場において、調達企業が調達で重視する項目は何か。調達企業自身の合理的、非合理的問題か。サプライヤーとの調達関係か。サプライヤーとの相互補完関係あるいは相互補強関係と考えるべきであろうか。

表2-1は、調達で重視する要素は頻度で見ると価格、品質、納期、供給能力が多くの企業で重要視されていることを示している。インタビュー結果では、最も重視している要素として、価格、品質の回答が多い。2番目に重要視している要素は、価格、品質、納期である。3番目に重視している要素は、納期、供給能力、価格である。

当面の調達経営の課題が、QCD（品質、コスト、納期）に関する項目に集中しているのは、企業を取り巻く競争環境が価格、品質、納期やこれらを統合した供給能力を軸に展開されてきた調達環境に波及し、QCDの優先順位をつけにくい、企業間競争において等質な要素の改善を要求していると考えられるのである。調達企業が重視している価格、品質、納期、供給能力には、共通する要素として技術的な問題解決能力の要請があると考えられる。

技術的な問題解決能力の業務としては、次のような事項に分類されよう。それは、調達市場探査・選定、製造、原価計算、量的整備、生産技術、チーム員の融和、など作業の機能に関する技術と、加工法、操業度、治工具、素材の選定、歩留まりなどである。

価格を一例に考えると調達市場・材料や部品・加工工数・減価償却費など要素ごとに検討されなくてはならない。品質では、素材特性・加工性・品質検査精度などが検討されなくてはならない。ここでいう作業の要素とは、生産内容を作業特性で展開をしたときの説明要因を指すものとする。

ところで、調達企業とサプライヤーは、中間に取引を介在として相互に取引価値を創出している。調達企業は、サプライヤーから調達者優位の条件を引き出そうとし、サプライヤーもまた納入者優位を構築しようとする。双方が取引価値を自社に比較優位の提案を繰り返しながら、合意を形成しようとする商行為を反復継続する活動を行っているのである。

表2-1から考えられることは、これらの反復継続する行為は、生産財市場においても、調達企業が初期に主導権を握ると考えられる。したがって調達企業が重要視する要素が示されている。こ

ここからは当面の課題として品質、納期、価格が重視されていると考えるべきで、中期的、長期的には、さらに異なった要素も加えられるであろう。

インタビューで聞かれた意見は、中堅企業では、中期的には開発技術の内部蓄積を志向しているが、人の過剰雇用をさけるためには、パートナー企業の存在が不可欠であり、開発テーマごとに共同開発パートナーを編成しようとする企業行動をとることである。

中小企業においては、さらにサプライヤーへの協調関係の需要が高い。インタビューからは内部開発のために必要とする資金、高度の仕様を満足する部品開発に関する人材の不足など技術的な制約条件が、中堅企業よりも切実な問題として意見が述べられた。

零細企業において聞かれた意見としては、秀逸な技術を製品に具現化するために連携企業を探し、資金需要の問題を解決した後に生産は自社で行い、技術の蓄積や技術の不適合を解決して製品に反映をして、販路は広い範囲にネットワークを持つ企業に代行をゆだねたいとする。得意な技術に突破点を定めてここに特許など技術的な支柱を持つ企業が、技術を具現化し、製品化するためにジョイント・ベンチャー（共同事業）を組もうとする躍動が垣間見える。

ところで中期的、長期的に重要視されるべき課題は、製品開発及び、そこに付随する要素が重要視されなくてはならないと考えられる。その付帯する要素とは何か。

製品開発のプロセスにおいては、調達企業が製品機能の構造展開・設計マージン・加工生産・生産技術・品質管理・物流・販売方法などの諸要素を、サプライヤーの持つ経営資源と連携をしたり、

表 2-1 調達で重視する要素（複数回答。同列順位あり）

調査期間 99年 - 00年 n=43社

要素 視順位	1位	%	2位	%	3位	%	頻度合計	%
1. 価格	15	39.47	13	31.71	8	20.51	36	30.51
2. 納期	3	7.89	10	24.39	13	33.33	26	22.03
3. 供給能力	2	5.26	2	4.87	9	23.08	13	11.02
4. 小回り			1	2.44	3	7.67	4	3.39
5. 品質	15	39.47	11	26.83	1	2.56	27	22.88
6. 取引実績	1	2.63					1	0.85
7. 資本系列								
8. パートナー関係			1	2.44	2	5.13	3	2.54
9. 開発技術力	1	2.63	3	7.32	2	5.13	6	5.08
10. その他	1	2.63			1	2.56	2	1.69
	38	100.0	41	100.0	39	100.0	118	100.0

注：インタビュー結果から筆者が作成をした。

あるいは調達企業単独の経営資源で一元管理をするなどの方法選択が行われる。ここで付帯する要素とは、要素の周辺を形成する作業の機能技術および作業の要素技術から派生する改善を前提とした諸活動をいう。

インタビュー結果からは、短期的な解決事項として技術的要素と信頼を構築するための諸要素や、中長期的な解決すべき事項としての技術的要素および信頼を構築するための諸要素は、生産財企業におけるサプライヤーが形成する市場の動向と密接不可分であることを暗示している。そこで調達市場について、調達企業のニーズ項目と、サプライヤーがシーズとして期待する項目を対照して並べてみる。表2-2は、調達企業とサプライヤーが市場において信頼形成のために行っている行動を整理したものである。表は中央の破線から左側に調達企業を、右側にサプライヤーを表している。

サプライヤーが形成する市場では調達企業が求める品質、原価低減、納期短縮、開発期間圧縮、生産革新、情報活用、購買問題解決などのニーズに関する諸要素に加えて、製品・新材料開発、ナノテクノロジー技術、情報・技術の蓄積と活用などのシーズに関する諸要素が取引の場を形成する。

このことは調達企業とサプライヤーの行動は、調達企業とサプライヤーは相互の利点を補完し合うという、「欠点隠し」ではなく、むしろ利点の相乗効果を意図した相互補強関係を求めて行動を

表2-2 サプライヤーが形成する市場

調達企業のニーズ	調達企業	サプライヤー	サプライヤーが期待するシーズ
1. 品質改善・維持管理	現場による継続的改善		
2. 開発期間の短縮	期間コスト イニシャルコスト		
3. 生産コストの低減	操業度 作業工数		
4. 情報活用	調達ネットワーク	ニーズのデータ把握	データの販売
5. 購買問題解決提案	共同提案 共同開発		知識の販売
		需要市場の創造 製品ライフサイクル	新製品開発
		需要市場の創造 付加価値の創造	新材料開発
6. コンパクト設計	主機能、補完機能 操作性、施工性	付加価値の創造	ナノテクノロジー
		経営資源、知識の源泉	情報の保存と活用
		付加価値競争の源泉	技術の保存と活用

注：筆者作成

していると考えられる。ここにおいて、調達企業とサプライヤーにおける生産財の調達市場では相互の価値尺度の一致が求められている。その価値尺度の一つが信頼形成への参画であると考えられる。

2-2. 継続的取引における信頼形成の重視

継続的取引をしている調達企業が信頼形成を重視しつつ、継続的な取引を行っているのはなぜであろうか。

継続的取引をする理由を整理したものが、表 2-3 である。継続的取引を続ける理由は 1 位 信頼できる 34.9%、2 位 我が社の設計思想に理解がある 20.9%、3 位 調達先を増やしたい 14.0%、今後の育成をするため 11.6%と続く。ここで 2 位の「設計思想に理解がある」とは、継続的取引のプロセスにおいて、技術・思想の移転が進んでいることを示唆していると考えられる。

さらに、「調達先の数を増やしたい」と「今後の育成をするため」を加えた 25.6%は継続的取引の候補として考慮をしていることを暗示していると考えられる。

ところで調達先について今後の育成をするためには、技術・思想の伝承が必要になる。そのフェーズにおいては、企業に存在する固有の技術、設計標準など、規格に関する情報を開示することが必要である。

調達企業とサプライヤーには設計技術・設計思想に関して企業機密を伝授するために、信頼できない企業には規格情報の完全な開示をすることを躊躇することがあろう。

企業の技術機密について、サプライヤーに全面的に情報を公開をすることは、信頼関係の奥行きを示す尺度でもある。つまり、信頼形成が出来ているからこそ、技術機密など調達企業の企業機密の公開を調達企業が行うと考えられるのである。

継続的取引の存在価値は、調達企業とサプライヤーのチームとしての技術・思想を、信頼を基盤として、知識の相互開示により、技術の相互補強関係を形成する礎となっているといえるのではないだろうか。

それでは、継続的取引を形成してきた専用品のサプライヤーにおいては、信頼の深度は深くなっていくのか、それとも浅くなってきているのであろうか。

表 2-3 継続的取引をする理由

調査期間 00年11月 - 01年3月 n=25社

継続的取引をする理由	件数	%
1. 我が社の設計思想に理解がある	9	20.9
2. 調達先数を増やしたい	6	14.0
3. 信頼できる	15	34.9
4. 系列関係にある	4	9.3
5. 今後の育成をするため	5	11.6
6. その他 どんな理由か ・ 信頼しても裏切らない人物である ・ 小回りが利く ・ ギブアンドテイク ・ 品質の維持能力と価格便益がある	4	9.3
合計	43	100.0

注 インタビュー結果より筆者が作成

表 2-4 には、専用部品取引における調達企業がサプライヤーに寄せる信頼を、設計委託を説明要因として、インタビュー結果を整理した。最近約 10 年の変化として、サプライヤーが設計から参加をする、要求仕様を提示して設計を任せる、要求仕様を提示して設計と試作まで任せる、さらに評価試験まで任せるを合計すると、1990 年頃が 10 件であった。2001 年では、17 件のにのぼり、70%の増加傾向が見られる。つまり外部組織と連携が成立し、あるいは進展つつあることが見られる。

ところで調達企業では、専用部品のサプライヤーとは継続的取引を形成している例が多い。継続的取引を行う理由は表 2-3 から、信頼できるからであると回答を寄せる企業が多いことは述べた。

専用部品のサプライヤーとは相互補強関係が進展をして、技術補強が信頼してもよい水準に到達してきていることを、設計委託の進展が示していることを表 2-4 でうかがい知ることができる。その結果、1 から 5 までの関係については、連携の進展による件数合計が 70%にのぼることを示している。ここにも信頼形成の進展としての証が凝縮していると考えられる。

このことから調達企業とサプライヤーには、技術・設計思想の理解と設計を委託しても企業機密（開発計画や技術力の水準など）が、調達企業とサプライヤーの双方ともに、保持されているであろうと暗黙のうちに信頼している考えられる。つまり、信頼できる状態が形成されつつあり、信頼に足る行為が予測できると認められていることを、この 10 年にわたる変化のなかで検知できるのではないだろうか。

表 2-4 専用品サプライヤーとの設計委託の変遷

調査 00 年-01 年 n=25 社

専用品サプライヤーとの関係	1990 年頃		1995 年頃		2001 年頃	
	件数	%	件数	%	件数	%
1. 開発設計から参加をする	1	4.0	1	4.0	1	4.8
2. 要求仕様を提示して、設計を任せる	1	4.8	2	8.0	5	20.0
3. 要求仕様を提示して、設計と試作までを任せる	4	19.0	6	24.0	6	24.0
4. 要求仕様を提示して、設計、試作、評価試験までを任せる	4	19.0	6	24.0	5	20.0
5. 自社で開発・試作をして、評価試験のみを委託する	無回答		1	4.0	1	4.0
6. 自社で内製をする	5	23.8	6	24.0	7	28.0
7. 加工先を探すことが先決で、自社で技術指導をすればよいと考えていた	4	19.0	2	8.0	4	無解答
8. 技術移転の途中	無回答		無回答		無回答	
9. 他社とサプライヤーの囲い込みのため競争をしていた	無回答		無回答		無回答	
10. その他 ・ 自社に技術がないものはサプライヤーに委託 ・ 未実施	2	9.5	1	4.0	無解答	
合計	21	100.0	25	100.0	25	100.0

注 インタビュー結果より筆者が作成。自社で内製をすると答えた企業は、操業維持が目的で、一時的な措置であることを強調している。信頼関係が崩壊しつつある疑いを示しているのではないと考えられる。

さらに検討を加えると、1990 年頃（つまり 1980 年代の傾向）では、自社で内製をしているとした企業が 21 社中の 5 社であった。また加工先を探すことを優先している企業が 4 社存在した。1995 年頃には、自社で内製化をする企業は 25 社中の 6 社であった。加工先を探すことを優先している企業は 2 社に減少をしている。

つまり、1990 年頃の調達企業は自社で内製化と加工先探しを加えた企業の件数変化を見ると 1980 年代の専用品の調達企業とサプライヤーの関係が捉えられると考えられるのである。1990 年頃の調達企業では内製化をする企業と加工能力を探索する企業が 21 社中 9 社を占めており全体の 42.8%にのぼっている。これが 1980 年代の調達企業とサプライヤーの生産財取引の傾向と考えられ

る。

1990年頃と2001年頃の期間比較では1990年代の傾向を示していると捉えることが出来よう。1990年頃の調達企業では、自社で内製化と加工先探しを優先する企業は21社中9社である。これが2001年頃では25社中8社となった。ここを見る限り、この関係には大きな変化はあると断定できないようである。

しかし、要求仕様を提示して設計を委託、試作を委託、さらに評価試験を委託する範囲までを含めると、1990年頃では21社中9社（42.8）であった企業が2001年頃には25社中17社（68.0%）にのぼる。1990年代は調達企業とサプライヤーにおいて、専用品の取引に相互補強関係が成立しつつあることを示している。

さらに特徴的なことは、要求仕様を提示して設計を任せる件数が1990年頃に1件（4.8%）が2001年頃では5件（20.0%）へと増加している。この変化要因は何であろうか。

インタビューから感じられることは、この期間でコスト改善、設計思想の理解と浸透の成果が具現化したと考えられることである。調達企業のコスト満足、品質満足、供給能力満足による信頼形成を介して、調達企業とサプライ企業の相互補強関係が構築できる技術力を持つサプライヤーでなければ、継続的取引が維持できないことを示している。つまり、淘汰が進んでいると考えられるのである。このことは調達企業とサプライヤーとの取引期間が、平均6~10年に中央値が現れていることから、推定できるのではないだろうか。

ところで1995年頃と2001年頃の比較は2000年代前半の推定を助けると考えられる。1995年頃に内製化と加工先探しを優先する企業は25社中8社（32.0%）である。2001年頃では25社中7社（28.0%）である。ここにはこの関係の大きな変化があると見られないようである。

一方で、要求仕様を提示して設計を委託、試作を委託、さらに評価試験を委託するとする企業を加えた合計は1995年頃には25社中15社（60.0%）である。これが2001年頃には17社（68.0%）となっている。このことは傾向として、設計の部分的な外部委託が定着しつつあり、2000年代の調達企業とサプライヤーは専用品の取引において外部委託は経営の意思決定の重要な要素の一つを占めてゆくことを暗示していると考えられる。

このことは外部委託を可能にして、生産財取引が円滑に進行するためのニーズが存在していることを示唆するとともに、コスト、品質、供給能力による調達企業満足をはかることで形成される信頼取引が当面は推進されることを示唆しているといえるのではないだろうか。

このように、生産財市場における調達企業とサプライヤーが関係する信頼形成への取り組みは、継続的取引を介して、長い時間を積み重ねて構築してゆくものと考えられる。調達企業が自社単独の活動として、信頼されようと自助努力によって改善や相互の補強を試行したり、周囲の調達企業同士を巻き込んだ共同購買、共同開発を行うことで、調達グループを企業同士で組織化することがある。同様にサプライヤー自身も、サプライヤー同士を巻き込んで共同開発、共同生産、共同販売

などによって、サプライヤーを信頼されるように、調達企業に対して連携をはかることも考えられる。

このように、信頼構築は調達企業単独で形成できるものではなく、サプライヤーもまたサプライヤー単独で信頼形成が出来るものでもない。調達企業とサプライヤーは密接不可分に信頼形成への階段を共同歩調であがって行くことが必要なのである。この取引期間において行われる相互企業による実績が積み重ねられた結果で、信頼が得られると考えられる。

調達企業が信頼関係をサプライヤーと間で構築しようとするときには、信頼形成を構築したいという意思が働く。そして信頼形成の場に携わる当事者は善意管理者として委託された業務をこなそうとする。そこでは委託された管理者には、すでに信頼を付与されていることが前提になっている。ここにおいて信頼が取引改善の与件となることを暗示しているといえるのではないだろうか。

3. 継続的取引の動向

取引は製品の特性によって、長期的取引、中期的取引および短期的取引などに分けられる。

長期的取引とは1年以上の期間にわたって取引が行われる場合を指すものとする。短期的取引はスポット取引や都度の調達、刹那的調達をいう。中期的取引とはこの中間に位置するすべての期間取引を指す。継続的取引とは、反復した取引が複数回にわたって継続される場合を指す。ここでは、継続的取引について、考察を行う。

3-1 継続的取引の利点と欠点

表3-1は、調達企業がサプライヤーとの取引期間の最長期間と最近の取引期間を、表にまとめたものである。

調達企業が購買を行う材料、部品、製品の標準品目、非標準品目によって、継続的取引が行われるか否かの差があることは、インタビューによる意見の中で聞かれた。標準品の調達で、調達満足が達成されないときには、取引先の変更などが行われる。他方で、調達満足が満たされれば、取引先の変更は行わない。

専用部品など非標準品目では、長期的取引が行われている。その理由としては、設計思想の熟知、提案活動、クレームの迅速措置、QCDの同時改善などにおいて調達満足がはかられているからである。継続的取引が進められてゆくプロセスにおいては、調達企業とサプライヤーの間で、何らかの協調関係が進展していると考えてよいのではないだろうか。

この協調関係は調達企業とサプライヤーが相互に支援をし合う関係と考えられる。このことから、この指数を共生のための相互支援係数と捉えた。この計算式は、インタビュー企業の平均取引期間の総和と操業期間の総和の比で求められるのではないだろうか。

平均取引期間が操業期間と等しければ、操業期間中に全く調達先を変更していないことになる。差があれば何らかの事情で、調達企業とサプライヤーの取引が中断あるいは変更した行為が存在することになる。計算式に与件を投入すると、相互支援指数は 0.399 である。調達先の変更は $1 - 0.399 = 0.601$ となり、操業期間の 60.1%の時間は調達先を変更して購買行為が進められていたことを示唆している。

調達企業とサプライヤーが双方でニーズを満たし、かつ問題解決を実践しているとするならば、サプライヤーに対する平均取引期間は操業期間と近似値になると考えられる。しかし、調査結果から求められた相互支援係数は 0.399 である。

この平均取引期間と操業期間におけるギャップは $1 / 0.399$ （約 2.6 倍）になる。平均取引期間の

表 3-1 サプライヤーとの取引期間

無回答あり

期 間	電 機	電 子	合 計
最長 XL ~10 年	1	1	2
11 ~15 年		4	4
16 ~20 年		1	1
20 年超	13	11	24
最短 XS ~1 年	6	12	18
1 超~2 年	6	1	7
2 超~3 年		1	1
3 超~5 年		1	1
5 年超	1	1	2
平均 \bar{x} ~5 年	1	1	2
6~10 年	3	7	10
10~15 年	3	5	8
15~20 年	6	2	8
20 年超	1	1	2

注 ここで取引期間における関係性から相互の支援形成の指数をもとめる

共生相互支援指数

$$\Sigma \text{平均取引期間} / \Sigma \text{操業期間} = \text{共生相互支援指数}$$

操業期間と平均取引期間が等しければ、1 になる。

今回の調査から 32 社を抽出した。そして、共生相互支援指数を計算すると、

$432 \text{ 年} / 1083 \text{ 年} = 0.399$ サプライヤーと顧客企業の取引期間のうち約 40%を相互支援期間が占める。

2.6倍もの期間、サプライヤーと葛藤が続けられて、調達関係が変化している。この背景には何が考えられるであろうか。

操業期間と平均取引期間の期間の差異の原因として、調達企業とサプライヤーにおけるそれぞれの企業が行う、新製品開発の変遷、コアとなる技術の変化、供給能力の変化などの理由が考えられる。具体的には以下のようなことが考えられる。

1. 新製品・新材料の変遷への適応：顧客企業の調達品目や、調達製品範囲が企業の成長あるいは変化にそぐわず、新規に調達先を加えた。これによって平均取引期間が短くなった。

2. 供給能力の変化への適応：サプライヤーの供給対応に不満足で、調達先をその後に変更した。これによって、調達先が一新されたことにより平均取引期間が短くなった。

3. 技術の変化への適応：長期的取引によって、調達企業からサプライヤーに、またサプライヤーから調達企業にそれぞれ有形・無形に工学技術・理化学技術（原理原則など）の移転が行われている。そのために、継続的取引が維持できているので、39.9%もの期間で、相互支援が継続していると推定することも出来る。

4. 技術転移の相互修正への適応：取引の過程で、工学技術、理化学技術が有形・無形に相互のコミュニケーションと情報活用によって、調達企業間、調達企業とサプライヤー、サプライヤー間では、技術の革新活動が行われる。この結果、技術のコンセプトが扇状に拡散して目指す技術移転の方向に適応する技能が薄くなったことにより、調達品目の種類が制約されて、新しいサプライヤーが調達メンバーとして参入をする。

5. コア技術が調達企業の目指す方向と、サプライヤーの進出しようとする方向にズレが生じ、その亀裂が拡大をした。このために、調達企業が別の供給先を探索せざるをえなくなった。

6. サプライヤーの意思で、調達企業との取引を辞退や撤退、あるいは縮小をした。したがって、調達企業は、新しくサプライヤーの探索を行って、調達先を拡大した。

なお上記の3. は調達企業から、サプライヤーからそれぞれに技術の移転が進展していることを背景としていることから、ここでは継続的取引の正の効用といえるのではないか。

一方で、技術の継承が、現在の取引企業に偏って移転される場合には、技術の集積が局地化をする可能性が考えられる。このことは技術移転が短期間に業界全体に公開されることが遅れて、技術の情報開示と公平な情報収集機会が阻害されることも考えられるのである。長期的取引を取引の閉鎖性に置き換えてみると、それは負の効用と考えられる。

ここで注意しなければいけないことは、見積参加や仕様説明会への参加など取引機会の解放と、取引口座開設やネゴ、調達先選択など取引手段の公開、さらに電子商取引¹⁷や系列取引¹⁸などのように、取引施策の多チャンネル化と取引手法の透明化については、時間軸による長期的取引の問題

とは別に説明要因を考えるべきであろう。

参加機会の解放が必ずしもオープンな取引とはつながらない。長期的取引を優先して、新規参入を疎外していると解釈をすることは、長期的取引は弊害であるのではないかとする見方とは軌を一にするものではない。その理由としては、新規参入企業が見積参加をしたくても、オフリミットとされて参加が実現しないということは、経済環境の変化にもよるが実体として存在する。が新規参入を疎外する傾向は、電子入札など公開競争の名目で減少しつつある。

これらの問題は、取引手段の開示原則、取引方法の透明化原則に関する問題として議論されるべきであろう。

しかし重要なことは、長期間の取引において、特定のサプライヤーからしか調達してはならないということではない。調達品目の特性に応じて長期的、継続的取引を志向しつつ、間口を拡大して、情報を集約し、一部のサプライヤーを淘汰することも必要である。すべてが永続的な取引ばかりではなく、短期的、当用買的な取引も存在するのである。

ところで技術の吸収と発散は、取引量や取引金額に比例するとかぎらない。サプライヤーにとっては、技術の吸収が出来たが取引は終焉を迎えるという関係も起こりうる。調達企業が倒産することもあるし、グループ企業で調達を統合したり、調達先を統合したりすることによって、従来とは調達ルートが変わることもある。継続的取引はすべてに勝る方法とは断定出来ないと思われる。一つの選択肢として、継続的取引の価値判断をすることが求められていると考えられる。

継続的取引の利点をもたらすメリットからは、信頼が生まれるのであろう。信頼形成がより強固になるためには、調達先の探査や調達先の拡大、調達条件の変更をおこなって、調達理念や方針との調律を計ることが求められていると感じられる。

3-2. 継続的取引の要請

継続的取引とは、反復した取引が複数回にわたって継続される場合を指す。

それでは、継続的取引を調達企業、サプライヤーが望むのには、どのような理由があるのだろうか。

表3-2は継続的取引をする理由をインタビュー結果からまとめたものである。

表 3-2 継続的取引をする理由 (複数回答)

調査 00 年 11 月 - 01 年 3 月

継続的取引を望む理由	件数	%
我が社の設計思想に理解がある	9	20.9
サプライヤーの数を増やしたい	6	14.0
信頼できる	15	34.9
系列関係にある	4	9.3
今後のために育成をする	5	11.6
その他 ・ 信頼しても裏切らない人物 ・ 小回りが利く ・ ギブアンドテイク ・ 品質の維持能力と価格の便益がある	4	11.6
合 計	43	100.0

注 インタビュー結果から筆者が作成 (Q2)

上記の表から継続的取引を望む理由としては、技術的要因が 20.9%を占める。さらに信頼できるという理由は 34.9%を占める。競争回避の不正さを象徴する系列関係は 9.3%を占めている。技術的要因、信頼概念を合わせると 55.8%を占める。

他方では、今後のために育成をする目的で継続的取引を行っている企業が 11.6%存在をする。将来的課題を解決するために、長期的取引をする事由が内在していると考えて良いであろう。中堅・中小企業では、喧伝されているドラスティックな調達先の廃止・変更を控えている様子が浮き彫りにされている。

さらに、系列関係が 9.3%を占めている。インタビューでは、中堅企業において系列が足かせである意見も聞かれた。系列が競争力阻害要因の一つであることも顕在化している。このことは中堅中小企業においては、公正な競争環境への移行が完了していないことを示唆しているといえよう。しかし、生産財企業における資材の共同購入⁹⁾などの動きが加速化することも考えられる。また、新製品における共同開発や新製品・既存製品における共同生産などの連携が進展する場合にも、足かせが企業行動を制約する可能性が存在するのである。

継続的取引が行われることによって得られる、量的メリットと質的メリットの二面性が比較考量されて取引の進展が実現しているようである。

信頼形成は継続的取引を介して、調達企業とサプライヤーの双方が、メリットとデメリットを承知しながら、これらを受け入れるところから、生まれると考えられる。

事例1：AD社

年商400億円。電気機器、配電制御盤のメーカー。情報化への対応は、インターネットを導入している。さらにEDI（Electronic Data Interchange）の導入を対応可能な取引先から実施を進めている。サプライヤーの探査をインターネットで行うと同時にEC（Electronic Commerce）について順次推進をしている。

サプライヤーとの信頼構築についてはQCDの同時達成や問題解決提案など、調達側の要求水準を満足する実績の積み重ねから信頼が生まれると考えている。つまり、K.J.アローが指摘した、要求を満足する「暗黙の協定」が遵守されるという合理的な意思決定を優先している。ただし、資本系列企業については、合理的な経営意思決定と妥協をしている。

継続的取引を行うサプライヤーとの専用部品・資材・製品調達で重視していることは、開発力、品質向上の取り組み、コストダウンであり、標準部品・資材調達で重視していることは、開発力、供給・生産能力、品質向上の取り組み、コストダウンであるとしている。

事例2：DT社

年商100億円。製品開発分野のコンピュータソフトウェアを中核企業にプログラマーを派遣して開発をしている。同時に自社へ持ち帰って行うJobも受託している。また、業容拡大のための事業部門として、市場開発を併行して行っている。

サプライヤーはソフトウェア開発過程で必要となる、試作製品の評価装置の調達に信頼関係を求めている。製品開発では、開発に参加する企業には継続的取引を求める傾向がある。他方で製品の検査ベンチは図面があれば短期的調達先で必要機能を果たすことができる、と考えている。信頼の必要性長期継続的取引と短期取引の双方に必要と考えているが、信頼関係の構築については、長期的取引先から優先して始めるという。

信頼は、問題発生時のリカバリーの迅速さと問題解決への提案・協議への参加によって構築されるという。

つまり、継続的取引を行うメリットが期待されて、期待した青果物が算出されて、その果実の積み重ねが長期化をする結果、長期継続的取引が実現するというのであろう。

4. 信頼と取引環境

信頼を構成する要素と企業間取引がもたらす取引環境はどのように変化をしてきているのであろうか。また購買満足の間接的に証明する要素は何であろうか。

港 徹雄は日本に於いて、少数企業間の長期継続的な取引関係と専用設備投資など信頼財の蓄積で、取引専用資産が受注企業側の負担で実行されてきたが、情報化の進展で専用設備の技能の優位性が著しく低下して、専用設備投資の優位性が喪失してきたという¹⁰。

前出の資材調達で重視する要素（表2-1）では、重視する順位が、価格、品質、納期、供給能力と続いた。

調達企業の購買満足はどの要素と連関があるのであろうか。

表4-1では購買満足に関して項目との連関をまとめたものである。

表4-1で重視する項目と、購買満足の連関を対照してみると、価格では、信頼との連関が高い。品質では、品揃え、信頼、サプライヤ評価との連関が高い。納期に連関の高い項目はコスト(0.458)、共同開発(0.467)が目につく。

表4-1 購買満足の項目別相関

(カテゴリースコア 0.45 以上を列記した)

項目	連関のあると考えられる項目
品質	品揃え (0.698)、信頼 (0.817)、サプライヤ評価 (0.571)、コスト (0.469)
不具合の復旧	品揃え (0.625)、信頼 (0.556)、サプライヤ評価 (0.477)
品揃え	品質 (0.698)、不具合の復旧 (0.625)、信頼 (0.683)、サプライヤ評価 (0.523)、コスト (0.476)
コスト	信頼 (0.581)、品揃え (0.476)、品質 (0.469)、納期・物流 (0.458)
信頼	品質 (0.817)、不具合の復旧 (0.556)、品揃え (0.683)、コスト (0.581)、サプライヤ評価 (0.719)
共同開発	納期・物流 (0.469)
サプライヤ評価	品質 (0.571)、品揃え (0.523)、信頼 (0.719)、不具合の復旧 (0.477)

注：筆者が作成。多変量解析数量化Ⅲ類により解析をした。

表4-2 購買不満足の項目別連関

(カテゴリースコア 0.45 以上を抽出した)

項目	連関のあると考えられる項目
品質	信頼 (0.783)、技術力 (0.775)、不具合の復旧 (0.690)、納期・物流 (0.532)
不具合の復旧	納期・物流 (0.814)、信頼 (0.690)、品質 (0.690)、技術力 (0.622)、品揃え (0.491)
品揃え	納期・物流 (0.648)、不具合の復旧 (0.491)
コスト	共同開発 (0.671)
納期・物流	不具合の復旧 (0.814)、信頼 (0.655)、品揃え (0.648)、技術力 (0.559)、品質 (0.532)
信頼	技術力 (0.794)、品質 (0.783)、不具合の復旧 (0.690)、納期・物流 (0.655)
技術力	信頼 (0.794)、品質 (0.775)、不具合の復旧 (0.622)、納期・物流 (0.559)
共同開発	コスト (0.671)

注：筆者が作成。多変量解析数量化Ⅲ類により解析をした。

表4-2では表4-1と逆の設問として、購買不満足に連関のある項目を調査したものである。購買不満足の場合の連関項目では、品質、不具合の復旧、納期、信頼、技術力で高い連関を持つ事項が出現している。

品質項目では、信頼、技術、不具合の復旧、納期・物流体制に連関がある。納期・物流項目では、不具合の復旧、信頼、品揃え（モジュール化に対する能力と考えることも出来ると思われる）、技術力、品質に連関がある。信頼項目では、技術力、品質、不具合の復旧、納期・物流に連関がある。技術力項目では、信頼、品質、不具合の復旧、納期・物流に連関がある。

これらが購買不満足を解消するときのサプライヤーが取り組むキーワードになりうると考えられる。調達企業とサプライヤーが相互補強関係の構築と強化を目指そうとして問題の解決を図る初期接触の信頼形成の足がかりにするべきであろう。

ここで信頼、サプライヤ評価とは総合指数的な結果評価ではないだろうか。この結果系の向上のために開発購買が、サプライヤーとの関係を原因系の要素の改善、改革と充実によって構築されて行くところに注視する必要があると考えられる。

インタビューを行った企業で特に感じたことは、QCD同時向上に対する継続した取り組みの熱意と教育機会の提供が電機電子製造業を支えているという事実である。調達企業とサプライヤーは、固有技術の公開を継続的取引を行う企業に対しては、オープンにしている。信頼を基軸とした、取引が進展している傍証であると考えられる。

さらに、購買活動においては、ルーティンとしての購買（例：発注、検収、在庫管理、安定調達、調達方針管理など）や開発購買（新部品探査、原価低減、国際調達、調達システム構築など）を同期的に融合し、活動のもたらす効果を統合しようとしている。開発購買においては、技術部門や開発部門の出身者を配備して、システム構築と併行して、原価低減や国際調達システムなどを推進している。

一方では、調達満足を得ているサプライヤーとは、反復継続をした取引を推進している。調達行為は成果が部品等の入荷、価格、品質など可視化される面と不具合復旧速度、改善提案への協力関係、システム改革への協力要請など準可視化される面が併存すると考えられる。開発購買で求められる信頼形成は、これらサプライヤーからの販売活動においてもなお有効であると言えよう。

4-1. 信頼の関係概念

信頼の定義は期待合理性と期待可能性を中心概念に求める考え方と、契約概念と市場主義に求める合理性を中心概念に求める考え方が想定できる。

ここでは、信頼を合理的信頼、関係的信頼、善隣的信頼に分類する考え方を取りたい。つまり、契約、非契約の概念から追求しようとするのである。信頼を三分類したが、各信頼については、以下の定義を用いる。

合理的信頼とは、契約概念を基軸として、合理的な価値基準から判断する信頼である。

約束厳守の信頼、能力に対する信頼を含むものとする。

関係的信頼とは、非合理的な信頼であるが調達企業とサプライヤーの関係における非合理的な判断（価値、非価値を含む）から派生する信頼の部分である。距離のある関係、善意に基づく信頼、倫理化された取引を含むものとする。

善隣的信頼とは、社会生活において隣家に引っ越しをしてきた隣人を拒むことが出来ないような、日常的な合理、非合理の混在した感情から派生する信頼の部分である。調達企業とサプライヤーの当事者以外が参加をする市場で存在する信頼を意味する。調達企業が取引をしていないサプライヤーに関する、関係的信頼を含むものとする。

図4-1は、契約概念からの合理的信頼と関係的信頼および関係的信頼と合理的信頼の狭間にある善隣的信頼の位置づけを示している。楕円形を取り巻く周囲は、契約環境を表している。

契約社会では、契約行為としての取引が繰り返されている。契約行為は、契約による社会行為として取引が進められ成果物としての果実が収穫されてゆくのである。この収穫が逡増するか逡減するかをめぐる経営価値判断が、企業間取引をめぐる調達企業とサプライヤーの企業間取引を規定していると考えられる。

企業間取引における信頼の種類は大きく3つに分けられる。合理的信頼と関係的信頼と善隣的信頼（善意の隣人関係）である。前述の定義のところすでに述べたことに加えて若干説明したい。ここで合理的信頼とは、契約に規定される権利義務を伴う行為に関連する信頼とする。関係的信頼とは、機会に応じて行動を伴う意思決定をし、結果として生じる信頼である。

善隣的信頼とは、自家の隣に引っ越してくる隣人を自ら選ぶことが出来ないような、選択権のない関係におかれたときに、結果として信頼構築の努力を自らが主体で行うときの、相手を信じることで自分を信じてもらえる、与える信頼の概念を指すこととする。善意の隣人関係では、当事者間の価値観の相違と、あとから引っ越してきた第三者の価値観の相違が検討されなくてはならない。

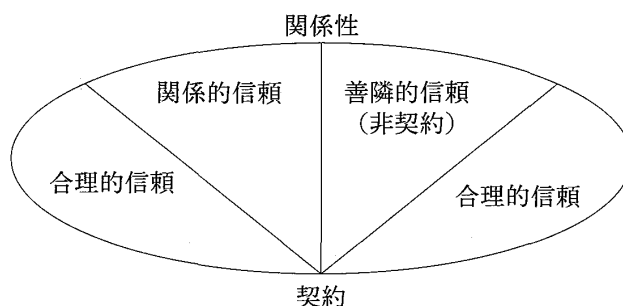


図4-1 信頼の関係概念

筆者作成

当事者間の善隣関係では、①距離のある関係を求める隣人 ②慈善的干渉的な関係を尊ぶ隣人 ③つかず離れずの関係を求める隣人 ④スープの冷めない程度の相互支援関係を求める隣人 ⑤運命共同体的関係を求める隣人、⑥平穏な地域がある事情により危険地帯へと変化をしたあとから参入して権利の主張をはかろうとする隣人などが考えられる。

生産財企業における調達企業とサプライヤーは、合理的関係としての取引額、相互の技術供与、人の交流と情報の粗密、などを混在させて、信頼を合理的信頼、関係的信頼、善隣の信頼として構築したり、あるいは意図的に崩壊させて再構築をはかるなどスクラップアンドビルドの施策を進めていると考えられる。

4-2. 信頼の構造

調達企業とサプライヤーにおける信頼は、現在ではどのような要素から形成されているのであろうか。

調達企業側からのメリット、デメリットとサプライヤー側からのメリットとデメリットは前述した。合理的な価値判断によるメリット、デメリットのみで信頼はうまれるのであろうか。信頼取引は、継続的取引が一部で関連をしているのではないかということは理解できた。

表 4-3 どの要素から信頼が生まれるか（複数回答）

信頼の要素	件数	%
1. 品質	14	21.5
2. 価格	14	21.5
3. 納期	12	18.5
4. リカバリー（問題発生時の対処）	5	7.7
5. 提案	2	3.1
6. 誠意	6	9.2
7. 技術力	7	10.8
8. 技能（スキル）	3	4.6
9. 情報収集力	1	1.5
10. 連携	無回答	
11. ギブアンドテイク（互惠）	1	1.5
12. その他 どんな要素か	無回答	
合計	65	100.0

注 筆者作成

インタビューからは、調達行為における信頼の要素について、QCDに関する回答が多く聞かれた。品質の向上、価格の低減化、納期の圧縮など限りなき挑戦のモードが続いている。現代の生産財企業が置かれた、企業間競争における国内問題、国際問題を投影していることが理解できよう。

さらに、技術力、誠意、クレームなどに対するリカバリーの措置がこれに続く。回答としては二番手に属していると考えられるかもしれない。しかし、今後の生産財企業における調達企業とサプライヤーの関係を暗示しているのはこの部分ではないだろうか。

ここに品質、コスト、納期という合理的要素が40件(61.5%)を占めることは経営課題として継続して重要な地位にあることを示している。継続的取引を前提とした調達企業とサプライヤーの関係からは、QCDや技術力による信頼形成は妥当性があると思われる。注目すべきは、リカバリー、提案、誠意に関する13件(20%)についての考察である。

この13件は人の面接触に関する項目と考えられる。これは合理的要素に拘らない臨機応変、柔軟的、機会的意思決定など関係性に関する項目と捉えることができよう。ここにおいて、信頼が生まれる要素には、合理的要素と関係的要素が存在することが考えられるのである。

4-3. 調達企業とサプライヤーの信頼形成

信頼の質は、信頼形成のステップごとに異なり、ステップの進展に併行して変質してゆく可能性が考えられる。90年頃、95年頃、01年頃の移りゆく設計の外部委託は、信頼形成の変質を次のような図に表せるのではないだろうか。

図4-3は、信頼の質が「合理的信頼」と「非合理的信頼」に層別されていることを表している。そして、合理的信頼において組織と人の介在するエリアが、組織にはより多くに、人にはより少な

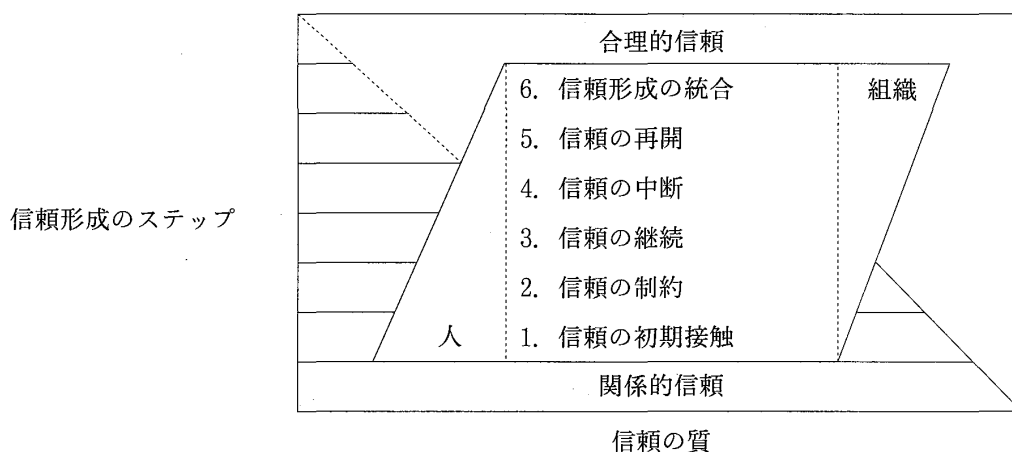


図4-3 信頼の質と信頼形成のステップ

注 筆者作成 斜線は関係的信頼領域

く影響を与えている。他方で、非合理的信頼は人においてより多くに、組織にはより少なく影響を与えていると考えられるのである。

インタビューからは、サプライヤーの営業マンを信頼できる人物として調達を継続している事例や、サプライ企業の経営行動が契約を守る姿勢と不具合の対応の迅速さを根拠として信頼形成を実現し信頼取引を継続している発言が聞かれた。

信頼形成のステップはフィードバック機能を含めて6ステップが考えられる。

その6ステップにおいて、人と組織の関わりがあると考えられる。人の関わりは、初期接触における信頼から信頼形成の統合に向かうにつれて、徐々に減衰をしてゆくと考えられる。組織の関わりは、人の関わりと反比例の形態を示すと考えられる。つまり、初期接触の信頼は関わりが少なく、信頼形成の統合に向かうにつれて、深い影響力を与えると考えられるのである。

また合理的信頼と非合理的信頼の境界では、人に関わる分野では垣根が低く、組織に関わる分野では強固な城塞を構築していると考えられるのである。

ここにおいて人の介在する信頼形成行動が、合理的な要素以外に、関係的要素として調達企業及びサプライヤー双方において危険予知スキルなどの固有技能に依拠する部分が残存していることを調達企業とサプライヤーの関係から示唆していると考えられるのである。

他方で、国際調達の存在が考えられる。2000年代の信頼取引の形成には、国際購買（開発購買）の存在が重要な地位を占めている。海外調達の進展には、国内生産のコスト改善や消費企業の海外移転、必要な生産財が海外調達しか入手できないことなどが要因の一つになっていると考えられる。

インタビューで聞かれたことは、海外品の調達を視野に入れる中小企業や海外に工場の一部を移転した中堅企業においては、国際調達のネットワークやインターネット調達、電子調達などの導入が進められていることが確認された。信頼形成は国際取引においても、なお重要な経営課題の一つとしてあげられているのである。

ここで信頼のステップにおける信頼の質や信頼の具体例を表4-4に整理をした。

信頼の質的变化は、2000年代は国境を越えた調達が顕在化をしているところに見られる。日本企業の海外移転に伴う海外調達や新技術搭載品の海外調達、さらに外国企業からの調達などは、異国文化理解、国際コミュニケーションなどのような思考の差異による異見の理解と、異論の受容と許容が求められるであろう。

生産財企業の信頼形成は、調達企業とサプライヤーが日系国内企業、日系海外企業、外資系国内企業、外国企業による取引においてその形成が問われる。国際調達においては、信頼の質的变化は信頼構築の具体的行動から類推され、信頼の質から派生する合理的行動や関係的行動によって反映されるであろう。これらのことから信頼は結果価値として生じるものと考えられるのである。

表 4-4 信頼の質的差異と具体的信頼の例

信頼の名称	信頼の性質・要素	具体的信頼の例
1. 信頼の初期接触	初期接触のために、アポイントを取ったり、面会の労をいとわない人格的信頼要素をいう	紹介・斡旋者の人格 共通の知人・友人 無理を言い、聞く関係 面倒見の良さ
2. 信頼の成約	提案やネゴシエーションに応諾し、成約が実現する時の信頼要素	契約概念（約束は守る） 買う身、使う身、作る身の 当事者意思の所有 組織への忠誠
3. 信頼の継続	取引が継続するプロセスにおける信頼要素	実績 安心 組織への忠誠
4. 信頼の中断	問題や不具合、不満足が発生して、取引が中断または途絶寸前に陥るときの信頼の残滓が存在	不具合の対応 問題未解決の措置 約束の不履行 損害補償とコスト比較考量
5. 信頼の再開	取引を再開する時の許容限界内の信頼要素	異見とコミュニケーション 実績と成果の連動 反省・対策の歯止め
6. 信頼形成の統合	信頼諸要因の統合により形成される信頼要素	行為結果の実績 国内・国際間の信頼 市場と生産者の信頼 人と組織の共生

5. 信頼形成のこつ

信頼形成はどのように進められているのであろうか。調達企業がサプライヤーに対して信頼をするのは何か。信頼を得る「こつ」はどのようなものであろうか。

こつ、カン、要諦は暗黙知である。それは技能（スキル）にかかわる。スキルを獲得するためには、属人的な特性が大きく寄与する。小川英次は、スキルを形に、言葉に、絵に示してきたのが工業文明発展の証であるとして、技術の進展にスキルの存在と継承が果たした役割を評価している。そして、スキルには作業的な側面と知的な側面の二面性を論じている。¹¹スキルの言語化、可視化が技術の発展を支えてきたことは、作業訓練や教育によって水平展開される作業的な側面と、人が構成する場であるチームの創造性という知的側面の二面で見られる。

伝承されたスキルは、スキルを伝承する側と継承する側との二面で捉えることが必要であろう。スキルの蓄積では、伝承するためのスキルは、継承者の理解と体得の進展によっても、伝承者が反省として教えられることになる。他方では、継承者は伝承者の教え方の巧拙によっても、理解と体得のスピードがばらつくことが起こると考えられる。

つまり、スキルの伝承者は継承者によってスキルの復習をしつつ、伝承の仕方を教えられ、継承者は伝承者の「こと」の進め方を学習すると考えられるのである。

浅井紀子は、工学技術とスキルの融合に関して、経験の共有がスキルの継承と創造に有効であるとしている。そこではスキルを意識しないで継承することができるのである¹²。

組織の中の一員としてチームに参加をして、チームの一員としてメンバーに認められて、共有体験をする「時と場」において、自己の存在と周囲との関係を積み重ねる中から自然発生的にスキルが継承されるであろうと推定できよう。

松本雄一はスキルを取得する手法の一つとして、アパレル産業における新人が取り組む「雑用」の効用を主張している。雑用をこなす業務に取り組み、経験を積んだ先達に教えられ、自ら考えながら自らの上昇志向を持って取り組むプロセスにおいて、目的意識を持つ新人が、より習熟が進むとしている¹³。

これらのことから「こつ」の伝搬について考えられることは、スキルを「伝承しよう」という伝承者側の「空気」と「継承しよう」という継承者側の「空気」の合致が成果物として、スキルを継承してゆくのではないかということである。伝承者と継承者の人と組織における信頼の存在が基底を構成していると思われる。

スキル継承には、継承の成果が問われることがある。スキルが消滅しても、新しいスキルが発生しようとも、従前のスキルが再興されるためには、技術の断層がないことが必要である。なぜならば、朽ち果てたスキルをもう一度よみがえらせるには、スキル周辺のコア技術の残留とが必須であるからと考えるからである。工学である技術には、その基底に作業と知識に関する再現性（追試の可能性）が求められるからである。

5-1. 信頼形成のこつ・要素

信頼を得るスキルは何か。サプライヤーが装備するスキルには何が望ましいのであろうか。調達企業が信頼を形成するために行っている、こつとその信頼の要素をまとめたものが表5-1である。

信頼を得るこつについては、日常のプロセスで実績の積み重ねがあり、信頼に足りうる行為が多く見られる。仕事を切らさない＝取引を断絶しない努力、主にQCDの遵守＝努力と姿勢と実績、迅速な対応＝リカバリの誠意などは、日常管理と考えられる内容であろう。

インタビューにおける回答からは、合理的意思決定と合理的調達条件によってのみ、信頼が形成

表 5-1 信頼形成のこつと信頼の要素の対比、合理性及び非合理性の分類

調査企業 30 社

信頼形成のこつ	信頼の要素	非合理	合 理
1. 仕事を切らさない	仕事の継続（倒産が歯止め）		○
2. 主に品質、価格、納期の厳守（満足）	QCD の同時満足		○
3. 迅速な対応	迅速な措置		○
4. 日常のコミュニケーション	日常的コミュニケーション	○	
5. 取引先で知り得た機密を他言しない	守秘	○	
6. 市場動向の理解と洞察力	企業環境の理解と洞察	○	
7. 的確な指示、金銭支払い期日の確立	依頼事項から曖昧性排除 支払い期日を守る		○ ○
8. 取り決め、約束を守ること	取り決めを守る 約束を守る（守れない約束をしない）		○ ○
9. 要求品質の積み重ね	約束を裏切らない積み重ね		○
10. 支払いをきちんとすること、取引相手のメリットを与える、人間関係を大切にすること	支払期日を守る 取引相手にメリットを与える 人間関係を大切にすること	○ ○	○ ○
11. 納期内に完成させること、クレームが少ないこと	納期を守る クレームが少ない クレームの治癒が迅速		○ ○ ○

注：筆者が作成。

されているのではないことを示唆している。信頼は継続した取引と、一定の関係をもって反復継続された行為とによって、時間が積み重ねられて醸成されたものであるといえよう。

調達企業とサプライヤーが信頼を構築しようとするとき、調達企業の取るアクションと、サプライヤーの取るアクションがある。つまり、調達企業、サプライヤー双方の信頼構築への働きかけという双方向性と、調達企業が複数のサプライヤーに対して取る行動とサプライヤーが関係する調達企業に取ろうとする行動の双方について検討をするべきである。調達企業からの動機の誘引とサプライヤーからの価値の誘引と、誘引の二面性が考えられる必要がある。

信頼形成の「こつ」には合理的要素と非合理的要素（关系的要素、善隣的要素）が見られる。そして合理的要素は合理的要素単独で成果をもたらされる場合と、単独要素に関係自体、善隣的要素と組み合わせられたときに成果が現れる場合が考えられる。また関係自体は単独で成果をもたらす場合と善隣的要素と組み合わせられて成果が現れる場合も考えられる。

善隣的要素では善隣的要素単独で成果をもたらされる場合と、善隣的要素に関係性と組み合わせられたときより高い効果を期待できることが考えられる。以上の関係を表 5-2 に示した。

このことは、相互に技術の伝承をしようとするときの伝承の手段と手法が、技術を伝承する人も伝承される人も、伝承の方法と技術を改善、修正しつつ伝えようとし、受容しようとすることによって、より統合された技術を伝承してゆくと思われるのである。伝承の過程で相互に学習が行われて

表 5-2 信頼形成のこつと合理的・非合理的要素の分類

		合理的要素	关系的要素	善隣的要素
合理的要素 (硬質的要素)		信頼形成のために単独で成果をもたらす	信頼形成のために複合して成果をもたらす	
非合理的要素 (柔軟的要素)	关系的要素	信頼形成のために複合して成果をもたらす	信頼形成のために複合して成果をもたらす	
	善隣的要素			信頼形成のために単独で成果をもたらす

注：筆者が作成

いと推定できるのである。

なお、技能の伝承が実現した後の、技能を教えた側の尊重と処遇については、継承されたことで終了するものではない。さらに広く教育訓練を行い、再び次世代に継承されるように教え手側の動機付けのために労務管理上の問題として措置されることが求められる。

5-2. 信頼取引と企業連携

継続的取引における信頼が、調達満足の積み重ねで進展する可能性を説明をした。それでは、調達企業の業務の進め方が、同時併行処理で行うことによって、業務の処理能力が向上しているのだろうか。

ここで、同時併行処理とは、売り手と買い手の双方が同時に他組織間と調和のとれた業務の遂行を行うことを指すものとする。

生産財の購買革新において、調達企業がサプライヤーと信頼形成を実現することは、調達満足のために、双方の企業で関連諸施策を推進していることになる。この双方で施策を推進することは、双方の企業が業務を双方で併行して処理を行うことによるプロセスにおいて、スキルの試行、修正、再構築の行為は行われていると捉えられる。

調達企業とサプライヤーにおける信頼の構成要素は、QCDなどの合理的な契約を遵守して成果を具現化して得る信頼要素（合理的信頼）と、継続的取引のためのパートナーシップや問題解決協調などの关系的要素、さらに善意の隣人として接する近隣要素（善隣的信頼）のように、つかず離れずの関係や遠い親戚より近くの他人のように融合的な交わり関係を構築する部分が混沌として融合している中で关系的要素が形成されてゆくのではないだろうか。

善き隣人的行為は、信頼を作りあげようとする調達企業（またはサプライヤー）の意思とサプライヤー（または調達企業）の意思が状況において主観的な「受忍限度」を構成する。

調達企業側とサプライヤーからの相互干渉部分で信頼の要素に対する思惑が錯綜する。つまり調達企業がもくろむ信頼形成とサプライヤーが進める信頼形成の微妙な差は、信頼際における相手の

補完関係といえる。善き隣人的行為は相互不干涉と相互干涉のトレードオン（両立）が求められる、このときに発揮される行為ともいえよう。

調達企業の行為が能動的でサプライヤーの行為も能動的の場合には信頼形成、信頼の持続が期待できる。調達企業とサプライヤーが共に受動的な行為を積み重ねる場合には、未成熟な信頼の存在かまたは信頼不在になる。

調達企業またはサプライヤーの一方だけが能動的な信頼構築への行為を行い、他方が受動的な信頼形成への行為を行った場合には、一方的（片務的）な信頼形成が起こりうると考えるものである。つまり、信頼を得るための能動的（信頼が得られる確信的信頼）行為と、実績を積み重ねた結果として気がついたら信頼を相手から得た行為であったという結果的信頼が存在するのである。このように結果的信頼は確信的信頼の対をなすものであると考えられる。

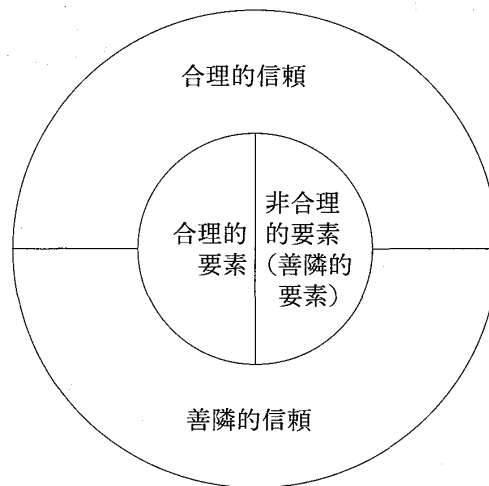


図5-1 調達企業とサプライヤーにおける
信頼の構成要素の構造概念

筆者作成

図5-1は、調達企業とサプライヤーにおける信頼の構成要素概念である。

信頼は合理的要素と非合理的要素（善隣的要素）を核として、その衛星に合理的信頼と善隣的信頼が複合した枠組みで成立していると考えられる。

合理的信頼と善隣的信頼の関係に関する構図は、専用品の調達と供給における設計委託の変遷（表2-4）にも見られる。

さらに、設計の外部委託の進展により、開発設計の自前主義の質的な変化が顕在化したことである。この原因として考えられることは、調達企業とサプライヤーの間で、取引において慣行として実績を示し、信頼を形成して行ったことが推察できる。また、同時にQCDなど合理的要素の信頼形成につれて調達企業からの要求水準があがり、さらに調達満足に関する項目でも品質、コスト、

納期が重視されている。

信頼取引の形成は、調達企業とサプライヤーがQCDの改善と提案を介して構築される、相互補完と相互補強の関係性の場において実現すると考えられるのである。つまり、QCDの目標達成という合理的尺度と継続的取引による技術移転や技術思想の理解という関係性に基づく信頼及び共同して売れる製品をより安く提供することにより双方の利益を向上するために相互補強関係を進めるための諸施策、さらに取引の実績を継続したいと願う善隣的要素が結果として信頼を形成すると思われる。

6. 今後の課題

生産財において調達企業とがサプライヤーが構成する市場で行う新素材の探査、新素材の開発誘引、自社における新製品開発への参加、調達活動は調達を介したある種のマーケティング活動とも考えられる。今回は、調達企業とサプライヤーにおける、信頼形成のプロセスにおける要素の解析と研究を行った。信頼は、諸要素の積み重ね（実績を続けるための長期的取引、継続的取引が背景として必要である）によって結果として形成されると考えられる。

なお、国境を越えた調達における信頼形成や、開発購買の情報ネットワーク化の問題もさらに解明されなくてはならない。情報（知識）というどまるところを知らない経営資源の活用についても、なお解明されねばならない課題の一つである。そして購買革新のためには、業務のプロセスを可視化して、購買スキルの継承とマニュアルにないスキルの継承もまた考慮されねばならないのである。そのためには、購買スキルの可視化、作業プロセスの可視化が進められなくてはならないであろう。これらは今後の研究課題である。

また、今回は調達企業（買い手）からの研究を行った。双方向性の検証のために、サプライヤー（売り手）が構成する市場からの研究についても今後の研究課題としたい。

*中堅企業とは電機・電子計測産業においては年商800億円規模までを含めた。中規模企業というべきかもしれない。中小企業とは中小企業基本法が対象とする製造業において資本金3億円以下とする定義を用いた。

*1 山岸俊男（1998）『信頼の構造』東京大学出版会、PP.39-42。

*2 延岡健太郎、真鍋誠司「組織間学習における関係的信頼の役割：日本自動車産業の事例」『経済経営研究』、第50号（2000）、神戸大学経営研究所、PP.125-144。

*3 真鍋誠司「自動車部品取引における信頼の担保メカニズム」『六甲台論集-経営学編-』、第45巻第2号（1998）、PP.141-149。

*4 酒匂真理（1998）「日本のサプライヤー関係における信頼の役割」、藤本隆宏、西口敏宏、伊藤秀史編『サプライヤー・システム』有斐閣、PP.93-99。

- *5 内田 貴 (2000) 『契約の時代』、岩波書店、PP.288-294。市場型継続的取引は家電量販店や医療機器のスポットディーラーにみられ、組織型継続的取引では自動車メーカーと部品企業の下請け組織や家電メーカーと系列販売店があり、ネットワーク型継続的取引にはコンピュータネットワークを用いる EDI (Electronic Data Interchange) で製販同盟を構築した日用品雑貨メーカー花王と大手スーパージャスコの例を挙げている。
- *6 ケネス J. アロー、村上泰亮訳 (1976) 『組織の限界』岩波書店、PP.14-25。
- *7 日本経済新聞 2000 年 4 月 20 日記事。B to B (Business to Business) 取引に電子商取引が普及しているとしている。日立グループの 1,100 社に部品のネット調達を拡大して、調達コストを 460 億円削減する。
- *8 日本経済新聞 1999 年 8 月 30 日記事。日産が部品 2 社と系列解消をする。
- *9 日本経済新聞 2001 年 3 月 13 日記事。日産・ルノーが部品・資材購入の約 30%を共同購入を行う。
- *10 港 徹雄「企業間ネットワークとアライアンス」『商工中金 2000 年 2 月号』商工総合研究所、PP.15-18。
- *11 小川英次 (1996) 『新起業マネジメント』中央経済社、PP.160-161、170-177。スキルのマネジメントは人材の育成にあって、創造的雰囲気溢れるチームを作ることでありとしている。
- *12 浅井紀子 (1998) 『企業におけるスキル継承と創造』名古屋大学大学院博士学位請求論文、PP.58-59。
- *13 松本雄一「ファッションデザイナーのスキルの獲得」『六甲台論集-経営学編』、第 45 巻第 1 号 (1998)、PP.1-20。

参考文献

1. 小川英次編著 (1991) 『技術革新のマネジメント』中央経済社。
2. 古田秋太郎 (1998) 『企業グローバル化の光と影』文真堂。
3. 寺岡 寛 (2000) 『中小企業政策の日本的構造』中京大学経営学部。
4. 小泉 進、本間正明編 (1993) 『日本型市場システムの解明』有斐閣。
5. 中垣 昇、古田秋太郎、吉田康英 (2001) 『日本企業の新アジア経営戦略』中京大学中小企業研究所。
6. 野中郁次郎、竹内弘高著、梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社。
7. 野中郁次郎、紺野 登 (1999) 『知識経営のすすめ』ちくま書房。
8. 山岸俊男 (1999) 『安心社会から信頼社会へ』中央公論新社。
9. 杉村芳美 (1997) 『「良い仕事」の思想』中央公論社。
10. 安藤哲生 (1989) 『新興工業国と国際技術移転』三嶺書房。
11. 米倉誠一郎 (1999) 『経営革命の構造』岩波書店。
12. Harvard Business Review 編 DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳 (2000) 『ナレッジ・マネジメント』ダイヤモンド社。
13. 坂本 清編著 (1988) 『日本企業の生産システム』中央経済社。
14. 鈴木良始 (1994) 『日本的生産システムと企業社会』北海道大学図書刊行会。

15. 中沢孝夫（1998）『中小企業新時代』岩波書店。
16. 藤本隆宏、西口敏宏、伊藤秀史編（1998）『サプライヤー・システム』有斐閣。
17. 三井逸友編著（1999）『日本の生産システムの評価と展望』ミネルヴァ書房。
18. 西口敏宏（2000）『戦略的アウトソーシングの進化』東京大学出版会。
19. 藤本隆宏（1997）『生産システムの進化論』有斐閣。
20. 浅沼万里著、菊谷達弥編集（1997）『日本の企業組織 革新的適応のメカニズム』東洋経済新報社。
21. 清水龍榮（1993）『日本企業の活性化・個性化』中央経済社。
22. 岩田 智（1994）『研究開発のグローバル化』文眞堂。
23. 坂口 孝（1995）『企業内研究所の運営と管理』研成社。
24. 余田拓郎（2000）『カスタマー・リレーションの戦略論理』白桃書房。
25. 島田克美（1998）『企業間システム』日本経済評論社。
26. 港 徹雄「経済システム転換と日本型企業間関係の展望」、中小企業学会編（1995）『経済システムの転換と中小企業』同友館、PP.25-38。
27. 高橋美樹「イノベーションと中小企業のネットワーク」『商工中金 2000 年 8 月号』商工総合研究所、PP. 5-17。
28. 福山 弘（1998）『量産工場の技能論』日本プラントメンテナンス協会。
29. 松浦昭次（2000）『宮大工千年の知恵』祥伝社。
30. ROBERT B. HANDFIELD, ERNEST L. NICHOLS, JR. (1999), SUPPLY CHAIN MANAGEMENT, RENTICE HALL. (邦訳：新日本製鐵 EI 事業部訳（1999）『サプライチェーンマネジメント概論』ピアソン・エデュケーション。)
31. ARJAN J. VAN WEELE (2000), PURCHASING AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT, BUSINESS PRESS.
32. TIMOTHY M. LASETER (1998), BALANCED SOURCING, BOOZ-ALLEN&HAMILTON. (邦訳：日本ブーズ・アレン・アンド・ハミルトン訳（1999）『ストラテジックソーシング』ピアソン・エデュケーション。)
33. CHRISTEL LANE, REINHARD BACHMANN ED. (1998), TRUST WITHIN AND BETWEEN ORGANIZATIONS, OXFORD UNIVERCITY PRESS.
34. RAJESH NELLORE (2001), MANAGING BUYER-SUPPLIER RELATIONS, ROUTLEDGE.
35. WILLIAM E. HOOVER JR., EERO ELORANTA, JAN HOLMSTROM, KATI HUTTUNEN (2001), MANAGING THE DEMAND-SUPPLY CHAIN, JOHN WILEY&SONS.
36. MARI SAKO (1999), FROM INDIVIDUAL SKILLS TO ORGANIZATIONAL CAPABILITY IN JAPAN, OXFORD REVIEW OF ECONOMIC POLICY, VOL.15, NO.1, PP.114-125.
37. CHRISTEL LANE, REINHARD BACHMANN (1996), THE SOCIAL CONSTITUTION OF TRUS

T : SUPPLIER RELATIONS IN BRITAIN AND GERMANY, ORGANIZATION STUDIES, PP.365-395。

38. AKIRA TAKEISHI (2001), BRIDGING INTER- AND INTRA-FIRM BOUNDARISE : MANAGEMENT OF SUPPLIER INVOLVEMENT IN AUTOMOBILE PRODUCT DEVELOPMENT , STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL VOL.22, NO.5, PP.403-433.