



顧客範囲の経済：自動車部品サプライヤの顧客ネットワーク戦略と企業成果

延岡，健太郎

(Citation)

国民経済雑誌, 173(6):83-100

(Issue Date)

1996-06

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/00176074>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/00176074>



顧客範囲の経済：自動車部品サプライヤの 顧客ネットワーク戦略と企業成果

延 岡 健 太 郎

I は じ め に

本稿では、日本の自動車部品サプライヤの顧客ネットワーク戦略が、企業成果へ及ぼす影響を分析する。特に、「系列的」な関係ではなく広範な顧客ネットワークを効果的に管理することによる「顧客範囲の経済」を活用した戦略が、サプライヤの企業成果へ貢献することを中心に議論する。

アッセンブラとサプライヤ間の企業間関係のあり方は、双方の企業成果にとって極めて重要な影響をもたらすことが論じられてきた。特に、自動車産業におけるサプライヤ関係についての研究は比較的多い。既存研究では、欧米に見られるアームスレングス型の取引慣行と対比して、長期的で協調的な日本的取引慣行の優位性が議論されてきた (Asanuma, 1989; Clark & Fujimoto, 1991; Cusumano & Takeishi, 1991; Nishiguchi, 1994; Helper & Sako, 1994)。

これらの研究では、日本の自動車産業では、サプライヤとアッセンブラが、協同で問題解決やタスク間調整を実施していることが強調されている。また、このような企業間関係を効果的に管理するうえで重要な要因として、企業間の情報共有、取引関係への特定資産の相互投資、あるいは相互信頼の構築などが指摘されてきた。これらが提示する日本の取引モデルは、サプライヤとアッセンブラの両者に利益をもたらすと考えられている (Lincoln, 1990; Helper & Sako, 1994, Nishiguchi, 1994)。また、このような関係は、「系列」という日本の取引関係によって成り立っていることを指摘する研究も少なくない (Lincoln 他, 1992; Dyer & Ouchi, 1993)。このように、企業間関係の特性に着目した研究は、多く行われてきた。しかし、サプライヤとアッセンブラの関係を、産業内のネットワーク全体から論じた研究は少ない。

Takeishi & Cusumano (1995) は広範囲にわたる文献サーベイをおこない、日本のサプライヤ関係の説明において頻繁に見られる、長期的で協調的な部品取引関係や系列グループの強調は誤解をもたらしている、と指摘している。その誤解とは、日本の自動車産業においては、部品メーカーと組立メーカーの間に、一対一の排他的な相互関係が存在しているとい

うものである。つまり、系列システムが排他的な企業関係をもたらし、それが系列内部の協調的な関係構築に寄与していると理解されている傾向がある。しかし実際には、多くの部品メーカーは複数の自動車メーカーへ部品を供給している(Nishiguchi, 1994; Nobeoka, 1995)。加えて、自動車メーカーはほとんどの部品を複数の部品メーカーから調達している(伊丹他, 1988; Richardson, 1993)。すなわち、日本の自動車産業では、複数の自動車メーカーと多数の部品供給メーカーからなる複雑な部品取引ネットワークが存在しているのである。

このような複雑なネットワークの中で、組立メーカーと部品メーカーが採用しているネットワーク戦略と、それが個々の企業成果へ与える影響を明らかにすることは重要である。これに関連して、日本の自動車組立メーカーは、単一種類の部品に関しても複数サプライヤから部品調達することが一般的であり、これがアッセンブラにとって有益であることが明かにされてきた(伊丹他, 1988; Asanuma, 1989; McMillan, 1990)。さらに、競合関係にあるアッセンブラが特定サプライヤを共通に活用している例も多く見られ、これがアッセンブラに利益をもたらしていることが報告されている(Nobeoka, 1995)。Nobeoka は、近年高業績をあげている自動車メーカーは、部品メーカーと協調的な関係を維持しながらも、その特定部品メーカーとの排他的な関係に依存するのではなく、広範な部品供給ネットワークを活用することによって競争優位を獲得していることを議論した。このように、アッセンブラの視点から、広範な調達ネットワークを活用することのメリットを論じた研究はあるが、サプライヤの視点から研究したものはほとんど見られない。

そこで本研究では、サプライヤの顧客ネットワーク戦略がもたらす企業成果への影響について分析する。既存研究は、アッセンブラとサプライヤの協調的な関係がサプライヤの企業成果へも貢献することを明かにしてきた(Cusumano & Takeishi, 1991; Helper & Sako, 1994; Nishiguchi, 1994)。しかし、本研究では、個別の企業間関係のあり方ではなく、顧客ネットワーク戦略に焦点を当てる。ただし、既存研究で明かにされた発見事実と相反する議論を展開するのではなく、それを含んだ包括的な視点を提示する。つまり、企業間の協調的な取引関係と適切なネットワーク戦略の組み合わせが、サプライヤ成果にとって重要であることを議論する。

さらに本研究では、自動車部品メーカー間でも顧客ネットワーク戦略が大きく異なっていることについて検証する。この点では、日本的取引関係として単一モデルを強調しがちであった既存研究とは対照的な視点を提示する。

II 顧客範囲の経済に関する概念的枠組みと仮説

本節では、顧客ネットワークが、サプライヤ成果に与える影響を分析するための枠組みを提示する。本稿では、広範な顧客ネットワークがサプライヤ成果にもたらす効果を総称して

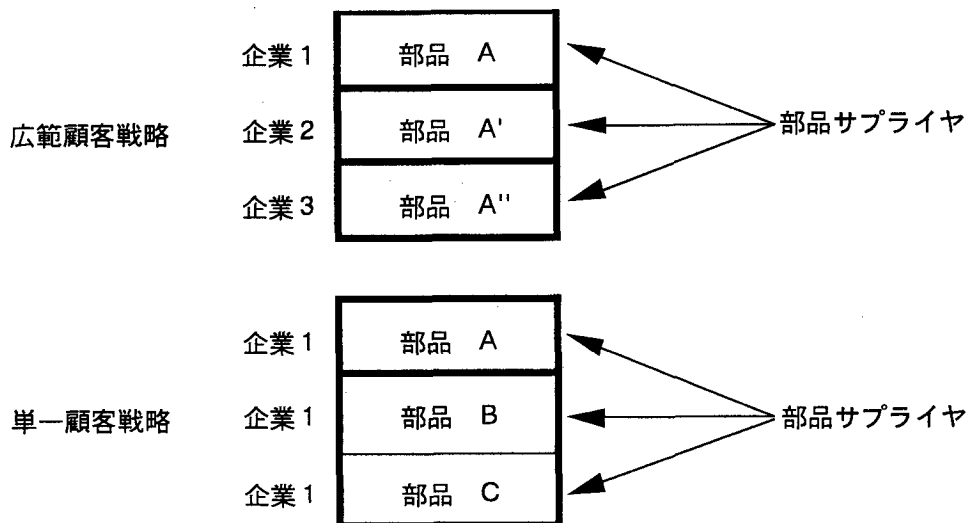
「顧客範囲の経済」と呼ぶ。顧客範囲の経済をサプライヤが達成できる理由として、(1)部品開発／生産における範囲の経済、(2)学習機会の獲得、(3)バレーゲニングパワーの向上、が考えられる。

第1に、広範囲な顧客に部品供給を行うことによって、サプライヤが部品開発／生産における範囲の経済を享受できる可能性が高まる。

多くの産業における競争環境では、技術革新のサイクルは短縮化し、製品多様性への市場ニーズは高まる一方である (Stalk & Hout, 1990; Sanchez, 1995)。このような環境において企業競争の鍵となるのは、規模の経済の達成よりも範囲の経済の達成であることが、多くの研究で指摘されている (Goldhar & Jelinek, 1983; Pine, 1993; Kotha, 1995; Sanchez, 1995)。自動車産業においても、最終顧客の需要は多様化し、アッセンブラの必要とする部品種類もこれに伴って著しく増加している。このような競争環境においては、単一顧客への部品供給では規模の経済を達成することは困難である。したがって、多様なアッセンブラに類似のコンポーネント部品を供給し、範囲の経済を達成する必要性が一層高くなる。

図1は、顧客を複数に展開する広範顧客戦略と、一社との取引に特化した単一顧客戦略を比較したモデルである。広範顧客戦略では、サプライヤはコンポーネント部品A（例えば、ハンドル）を顧客のニーズにあわせて必要最小限の仕様変更を実施し、3社のアッセンブラにそれぞれ供給する。一方、単一顧客戦略では、当該部品に関して範囲の経済を達成することはできない。この図では各アッセンブラは限られた数量の部品A（ハンドル）を購入する必要があると仮定する。したがって、この部品サプライヤが、広範顧客戦略を採用する企業

図1 顧客範囲の戦略が範囲の経済に及ぼす影響（簡易例）



と同規模の売上高を達成する場合は、部品A以外に全く異なった部品（部品Bや部品C）を供給する必要がある。つまり、サプライヤは類似のコンポーネント部品を複数のアッセンブラへ供給することによって、範囲の経済性を達成できるのである。

顧客範囲を拡大して範囲の経済を利用する戦略の重要性については、Pine (1993) や Kotha (1995) も「マスカスタマイゼーション」の概念を提示することによって強調している。競争要件として、大量生産によるコスト的なメリットを享受しながら、しかも個々の顧客ニーズへ効果的に対応する能力が重要なのである。

広範な顧客ネットワークの第2のメリットは、学習機会に関するものである。組織学習において他企業から学習することは重要である (Badaracco, 1991)。サプライヤの組織学習を考えた場合、アッセンブラとの取引を通じてのみ学習できる知識が多くある。例えば、Lieberman (1994) は、トヨタと取引があった部品メーカーのみがトヨタ式生産システムを早期に学習したと指摘している。したがって、多くのアッセンブラと取引を行うサプライヤは、単一のアッセンブラと取引をおこなうサプライヤよりも学習機会が多いと仮定できる。サプライヤが顧客との取引で学んだ技術やプロセスは、他の顧客との取引においても活用できる。つまり、アッセンブラとの取引で得られた情報は、サプライヤの生産する製品全体の付加価値を高めたり、生産コストの削減を可能にする。

さらに、多くのアッセンブラに部品を供給しているサプライヤの製品は、その信頼性が高いと顧客から判断される傾向がある。例えば、あるアッセンブラは他の条件が同じならば、自社以外のアッセンブラが調達した部品を意図的に選択する。そのような部品は付加的な価値を持っているからである。例えば、トヨタの管理職への筆者インタビューによると、他の組立メーカーによってすでに調達され、すでに市場でテストされている部品に関しては、トヨタ内部の検査・試験プロセスを簡素化することができる場合があると述べている。

また、複数のアッセンブラとの取引があるサプライヤは、単一アッセンブラとの取引しかないサプライヤと比べて、組織間取引を実施する企業能力に関しても効果的に構築していると考えられる (Martin 他, 1995)。組織間取引に関する企業能力は部品メーカーにとってきわめて重要である。また、このような能力を短期間で構築するのは容易ではない (Eccles, 1981; Heide & John, 1990)。

最後に、顧客範囲の経済を利用した取引を行っているサプライヤは、顧客に対してより大きいバーゲニングパワーを持つ (Porter, 1980; Coeley, 1988)。これも顧客範囲の経済と密接に関わる要因である。ただし、日本の自動車産業においては、次の2つの理由から部品メーカーが顧客範囲を拡大することだけでバーゲニングパワーを著しく高めるとは考えにくい。第1に産業構造のあり方に関わらず、部品メーカーと組立メーカーの関係は、長期的な協調関係に基づいている (Helper, 1989)。したがって、日本の自動車産業におけるサブラ

イヤの行動が、ネットワークのあり方によって機会主義的なものとなるとは考えにくい。第2に、自動車組立メーカーの多くは、複数の部品メーカーから部品を調達していることがあげられる（伊丹他，1988；Asanuma，1989；McMillan，1990）。このために、部品メーカーが複数組立メーカーと取引を行っている場合でも、部品メーカーと組立メーカーのパワー関係はある程度均衡すると考えられる。したがって、日本の自動車産業においてはサプライヤとアッセンブラの取引ネットワークがパワー関係に与える影響は、他の市場と比較してその重要性は低いと考えられる。

これまでに議論してきたいくつかの要因から、本研究では顧客範囲の経済がサプライヤの成果にポジティブな影響を与えるとする仮説を提示する。

III サンプルと変数

本節のデータ分析の主な目的は、成果に影響を及ぼすと考えられる他の要因を制御することによって、顧客範囲の経済とサプライヤ成果の関係を明かにすることである。したがって、本研究ではいくつかの制御変数を選定し測定した。

1 サンプルと成果変数

顧客ネットワーク戦略のデータ収集には公刊データ（日本自動車部品工業会，1995）を用いた。このデータベースに含まれる348社の部品メーカーのうち、164社に関して必要データを得ることができた。本研究は、部品メーカーとその直接取引先である自動車組立メーカーの関係に焦点を当てる。このため、自動車組立メーカーへの供給量が総売上の50%未満の部品メーカーはサンプルから除外した。つまり、自動車産業以外への供給や、自動車産業内でも他の部品メーカーへの供給が多い場合はサンプルから除外した。最終的に、本研究で使用する部品メーカー数は125社となった。なお、自動車組立メーカーへの供給量に関する足きり基準は50%以外にも60%、70%、80%で分析を行ったが、結果は同じであった。そこで本稿では50%を使用した結果のみを報告する。

従属変数としての部品メーカーの成果に関しては、1994年度の売上高経常利益率を採用した。なお、独立変数に関しても1994年のデータである。

2 顧客範囲の変数と測定

顧客としての自動車メーカーはトヨタグループ、日産グループ、本田、三菱、マツダ、スズキ、いすゞの7企業グループとした。トヨタグループはトヨタ、ダイハツ、日野、トヨタ車体、関東自動車のトヨタ系組立メーカーを包む。日産グループは日産、富士重工、愛知機械、日産車体、日産ディーゼルを含む。これらは独立した企業であるが、本研究ではそれぞ

れのグループをひとつの顧客企業と定義し、便宜上7社の自動車メーカーとして議論する。

顧客範囲は2種類の測定方法を採用する。第1に、7社の組立メーカーの中で何社へ供給しているかという顧客数である。第2には、ハーフィンゲール指数と同じ計算方法を使用した。つまり、部品メーカーの売上高のうち、各自動車組立メーカー7社への売上高が占める割合を2乗して加え合わせた指数である。ここで使用する売上比率は、組立メーカー7社全体への売上高を合計して100パーセントとしたものである。ハーフィンゲール指数と顧客数の間には強い相関関係がある。このために、これらの変数は回帰分析の中で代替的に使用した。これらの、顧客範囲の変数が、他の変数を制御しても成果にポジティブな影響を持つとする仮説を検証する。

更に、顧客範囲の経済を示す変数として別途に2変数を測定した。第1に部品メーカーの中には組立メーカーとの取引だけではなく、他の自動車部品メーカーへも供給している場合がある。第2に自動車産業以外の企業へ部品を供給している部品メーカーもある。これらの売上高が総売上高に占める割合を変数として測定した。第1の変数をサプライヤ顧客率、第2の変数を非自動車顧客率と呼ぶ。上で述べたように自動車組立メーカーとの取引が50%以上ではない部品メーカーはサンプルから除外している。このため、サプライヤ顧客率と非自動車顧客率の合計は50%を越えない。

サプライヤ顧客率は、これまでの顧客範囲のメリットに関する議論から、サプライヤ成果と正の影響があるとする仮説を立てる。一方、非自動車顧客率については顧客範囲の経済の議論とは関係が希薄なため、サプライヤ成果への貢献は考えられない。この仮説は、非関連事業への多角化は企業成果にマイナスの影響を与えることが明かにされた研究結果からも支持される (Rumelt, 1982; Meyer & Roberts, 1986)。

3 制御変数の測定

顧客範囲の経済の影響をより正確に測定するために、制御変数を分析に導入する必要がある。第1に、部品メーカーを主要製品分野(電器・電子、非金属、その他)によって分類し、ダミー変数とした。第2に、部品メーカーの売上高に占める自動車組立メーカー7社それぞれへの売上高比率を顧客比率として測定した。つまり、顧客比率は各サンプルについて7変数ある(例えば、トヨタ比率、日産比率など)。供給先の組立メーカーの特性によっても部品メーカーの成果に異なる影響を与えると考えられる。例えば、価格を重視する顧客への売上依存度が高ければ、サプライヤの利益にネガティブな影響を与える (Porter, 1980)。本研究では上記の自動車メーカー7社への供給高の合計を100%としている。このために、回帰分析モデルでは7社の組立メーカーのうち、6社に関する変数のみを導入する。

第3に、サプライヤの規模が成果に影響を与える可能性がある。そこで、部品メーカーの

総売上高を、企業規模の制御変数として導入する。総売上高の変数と顧客範囲の変数に関するマルチコリニアリティの問題については、後述する。

最後に、部品メーカーの競争力に関する制御変数を導入する。サプライヤの競争力に関する変数は、顧客範囲とサプライヤの利益成果それぞれに影響を与えると考えられる共通の変数である。このために、サプライヤの競争力を制御することはとりわけ重要である。例えば、先進的な技術力によって高い競争力を持つ部品メーカーが存在すると仮定する。この部品メーカーとの取引は、多くの組立メーカーにとって魅力的なものであり、部品メーカーの顧客範囲は拡大される可能性が高い。同時に先進的な技術力によって、この部品メーカーは高い利益成果をあげることができると考えられる。この場合、競争力に関する変数を制御せずに、顧客範囲とサプライヤ成果の間に統計的に有意な関係が得られたとしても、この関係は単なる疑似相関だとする対抗仮説を否定できない。このために、競争力に関する制御変数を導入する必要がある。部品メーカーの効率性に関する競争力の代理変数として売上高／従業員数、および市場競争力の代理変数として過去四年間の売上高成長率を導入した。これらの変数は部品メーカーの売上高利益率に強い影響をもたらしていると考えられる。

IV 分 析 結 果

表1は、変数の基礎データと各変数間の相関マトリックスをあらわしている。サンプル全

表1 分析に用いた変数の相関マトリックスと平均値 (N=125)

	平均	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1 売上高利益率	0.02	0.02	-													
2 トヨタ比率	0.30	0.41	.05	-												
3 日産比率	0.22	0.35	.01	-.40	-											
4 三菱比率	0.11	0.24	-.11	-.19	-.19	-										
5 本田比率	0.17	0.33	.23	-.33	-.23	-.17	-									
6 マツダ比率	0.12	0.28	-.21	-.26	-.19	-.10	-.18	-								
7 鈴木比率	0.04	0.14	.06	-.11	-.12	-.02	-.02	-.09	-							
8 いすゞ比率	0.05	0.16	-.13	-.16	-.02	-.05	-.14	-.08	-.06	-						
9 顧客数	2.40	1.70	.26	-.09	.07	.06	-.01	-.09	.04	.13	-					
10 ハーフィンダール指標	0.77	0.28	-.26	.13	-.06	-.16	.05	.06	-.04	-.14	-.88	-				
11 サプライヤ顧客率	0.14	0.11	.20	-.07	.16	.08	-.09	-.04	.17	-.17	-.04	-.04	-			
12 非自動車顧客数	0.08	0.10	.04	.04	-.12	.09	-.04	.06	-.04	.05	.21	-.24	-.28	-		
13 売上高 (対数)	10.3	0.96	.08	.05	.23	-.23	.07	-.17	-.25	.06	.35	-.19	-.10	-.15	-	
14 売上高／従業員数 (対数)	3.56	0.38	.14	.05	-.01	-.02	.09	-.11	-.13	.05	.05	-.06	-.10	-.16	.42	-
15 売上成長率	0.07	0.29	.35	.08	-.09	.14	.00	-.04	-.01	-.11	.06	-.10	.21	-.15	.01	.03

.22>: p<0.01, .18>: p<0.05

表2 部品サプライヤの成果に関する回帰分析結果
(従属変数：売上高利益率)

独立変数	(1)	(2)	(3)	(4)
コンスタント	0.014 (0.572)	0.031 (1.169)	-0.005 (-0.199)	0.010 (0.388)
主要製品 (ダミー)				
電子・電気	-0.000 (-0.003)	0.002 (0.276)	-0.002 (-0.305)	0.000 (-0.18)
非金属	-0.010* (-2.261)	-0.010* (-2.289)	-0.011* (-2.517)	-0.011** (-2.469)
顧客比率 (%)				
トヨタ比率	0.020 † (1.789)	0.021 † (1.872)	0.017 (1.624)	0.017 (1.632)
日産比率	0.017 (1.418)	0.018 (1.445)	0.019 (1.647)	0.018 (1.594)
三菱比率	0.003 (0.217)	0.002 (0.169)	-0.005 (-0.368)	-0.005 (-0.396)
本田比率	0.031** (2.645)	0.032** (2.727)	0.028** (2.601)	0.029* (2.608)
マツダ比率	0.004 (0.290)	0.004 (0.347)	0.002 (0.216)	0.003 (0.219)
鈴木比率	0.015 (0.875)	0.018 (0.040)	0.016 (1.009)	0.018 (1.158)
顧客範囲				
顧客数	0.004** (3.171)		0.004*** (3.342)	
ハーフィンダール指数		-0.023*** (-3.280)		-0.020** (-3.054)
サプライヤ顧客率	0.048** (2.869)	0.044** (2.612)	0.041** (2.587)	0.037* (2.336)
非自動車顧客率	0.015 (0.739)	0.014 (0.722)	0.029 (1.543)	0.029 (1.564)
企業規模				
売上高 (対数)	-0.002 (-1.022)	-0.001 (-0.632)	-0.005* (-1.988)	-0.003 (-1.520)
競争力				
売上高/従業員数 (対数)			0.012* (2.479)	0.012* (2.267)
売上高成長率			0.022*** (3.838)	0.022*** (3.705)
Adjusted Squared Multiple R	0.190***	0.195***	0.314***	0.303***

註： 括弧内は t 値。 *** p < 0.001, ** p < 0.01, * p < 0.05, † p < 0.10

体の平均売上高利益率は約2%であった。組立メーカー7社への顧客比率の平均は、自動車メーカーの実際の生産高割合とほぼ同等である。例えば、トヨタと日産への顧客比率の平均値はそれぞれ30%と22%であり、実際の生産比率とほぼ同じである。これは、サンプルが母集団と比較して片寄りが無いことを示している。

部品メーカーが部品供給をおこなっている組立メーカーの平均は2.4社であった。また、サプライヤ顧客率は平均14%であり、非自動車顧客率は8%であった。つまり、7社の自動車組立メーカーへの販売比率合計は、100%からサプライヤ顧客率と非自動車顧客率を差し引いた78%である。

表2は部品メーカーの成果に関するOLS回帰分析の結果である。モデル1と2は部品メーカーの競争力に関する変数を含んでいない。顧客範囲に関する変数として、モデル1と3は顧客数、モデル2と4はハーフィンダール指数を使っている。これらの顧客範囲に関する変数は、他の変数を制御しても、全てのモデルで部品メーカーの成果に対して有意な正の影響を与えている。また、これらの顧客範囲に関する2つの変数は、部品メーカーの成果を同等に説明することもわかった。サプライヤ顧客率も部品メーカーの成果に有意の影響を与えている。つまり、自動車組立メーカーへの部品供給における顧客範囲だけでなく、自動車部品メーカーへの部品供給も含めた顧客範囲についても、成果に強い影響を与えていた。一方で、非自動車顧客率は部品メーカーの成果と有意な関係は見られなかった。このように、前節で議論した仮説はすべて支持されたのである。

部品メーカーの規模に関する変数（総売上高）は成果にポジティブな影響を与えていない。この結果は、総売上高が大きい場合でも部品供給を単一顧客に特化している場合は、高い利益に結びついてはいないことを示している。顧客範囲の経済を活用した戦略の方が、より有効であるとする結果を示している。

ここで、顧客範囲と総売上高の変数間のマルチコリニアリティに関する問題について考える必要がある。表1で顧客範囲と総売上高の変数間では有意の相関関係がみられた。しかし、次の2点からこれらの独立変数間のマルチコリニアリティ問題はないと考える。第1に、両変数共に、回帰分析でのトレランス値は0.7以上であった。第2に、相関マトリックスを示す表1を見ると、売上高の変数は顧客数やハーフィンダール指数で測定した顧客範囲と高い相関関係を持っていた。しかしながら、顧客範囲の変数と成果変数の間にだけ強い相関関係が見られ、一方で売上高と成果の間には相関関係が見られなかった。

V 考 察

制御変数を考慮した上でも、顧客範囲の経済を活用した戦略は、部品メーカーの利益に有意で正の影響を与えるとする仮説は支持された。本研究の発見はこの研究領域において貢献

をもたらすと考える。それは日本の自動車産業における部品取引関係は誤まった捉え方をされてきた傾向があるためである。前述のように、日本での協調的な部品取引関係は、組立メーカーだけでなく、部品メーカーにとっても利益をもたらすものと考えられてきた (Nishiguchi, 1994; Helper & Sako, 1994)。さらに、このような協調的な企業間関係は、比較的排他的な系列システムによって支えられていると考えられる傾向があった。

しかし、日本の部品メーカーは、7社の自動車組立メーカーのうち、平均2.4社へ部品を供給しており、排他的な関係が一般的であるとは言えない。更に重要なのは、顧客範囲が広がれば、部品メーカーに利益がもたらされていることである。また、Nobeoka (1995) は、競合組立メーカーの間で部品メーカーを共通化している自動車組立メーカーの収益性が優れている傾向があることを明かにしている。したがって、サプライヤーとアッセンブラ双方にとって、より広い部品取引ネットワークを築きながら、同時に、既存研究で示されたように企業間の協調関係を構築することが成果にとって重要であると考えられる。

近年、米国の自動車組立メーカーと部品メーカーが、日本的な企業間協調関係を取り入れようとしている (Helper, 1991)。また、それを実現するために、これらの米国企業はより排他的な部品取引関係を築く傾向が報告されている (Dyer, 1995)。しかし、本研究は顧客範囲の経済と協調的取引関係の双方を同時に取り入れた戦略の重要性を提言している。日本の系列システムの有益性は、実際には、これらをうまく融合することによって達成されていると考えられる。

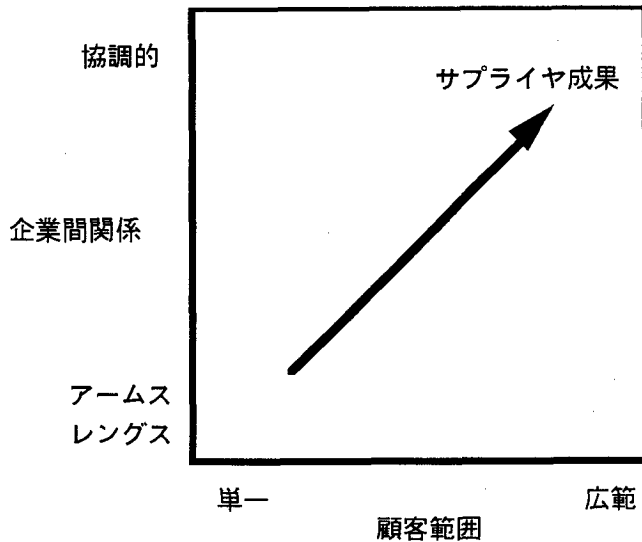
1 顧客範囲と企業間関係

系列関係の解釈において、顧客範囲が狭くなれば、企業間関係がより協調的になるという関係を仮定する傾向がある。ここでは、その関係を所与とするのではなく、協調的な企業間関係を構築することと、顧客範囲の拡大を独立して考える必要性について述べてみたい。図2は、これらの次元を区別し、それぞれが企業成果へ与える影響を考えるための枠組みである。

企業間関係は協調的な関係とアームスレングス的な関係を両極に持つ次元と定義できる。顧客範囲は、単一顧客から広範囲な顧客への連続的な次元として定義できる。これらの2つの次元は異なるものとして考えられるべきであろう。例えば、企業間の協調的な関係は、サプライヤーの顧客範囲のようなネットワーク構造によって、必ずしも決定されるものではない。つまり、排他的な関係がそのまま協調的な企業間関係に結びつくとは限らない。また、顧客範囲が広いために協調的な関係を築くことができないわけでもない。

企業間関係と取引構造に関する独立性については、Helper (1989) の実証研究によって指摘されている。例えば、顧客との関係が排他的な自動車メーカー内部の部品部門 (例：

図2 企業間関係と顧客範囲のサプライヤ成果への影響



GMの部品供給部門であるデルコ社）が、複数顧客へ部品供給するサプライヤと比較して、アッセンブラとの協調程度が高いわけではないことを指摘している。これはマネジメントのあり方によって、企業間関係が協調的なものにもアームスレングス的なものにもなりうることを示唆している。

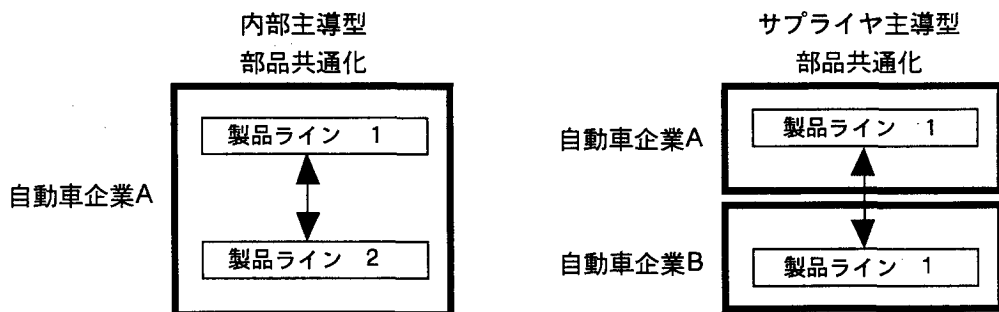
加えて、Martin (1995) が論じているように、組織間関係の管理能力は多様な取引関係を通じて構築されるという側面がある。つまり、より多くのアッセンブラへ部品供給を行っているサプライヤは、協調的な企業関係を管理する能力を蓄積していると考えられるのである。

2 顧客管理へのインプリケーション

これまで顧客範囲の経済の重要性を指摘してきたが、顧客数を単純に増やすことだけでそのメリットを享受できる訳ではない。これを適切に管理するための組織能力が必要である。この組織能力とは、それぞれの顧客と共同で問題解決を効果的に実施でき、しかも広範な顧客ネットワークを管理できる能力である。

近年の日本の自動車産業をとりまく競争環境では、これらの目的を同時に達成することが重要になってきている。まず、協調的な企業間関係の重要性はより一層高まってきている。主要部品メーカーとのインタビューによると、自動車メーカーとの取引において、製品開発により早い段階から参加し、協働（デザインイン）することが求められている。このようなアッセンブラとサプライヤ間のコンカレントエンジニアリングは、双方の企業にメリットを

図3 2種類の部品共通化



もたらす。例えば、開発初期段階から相互調整をおこない、開発中に起こりうる製品デザインの変更を減らすことにより、部品や完成製品の開発時間の短縮やコスト削減が可能となる。

第2に、広範な顧客範囲の重要性についても一層高まっている。図3に示すように、自動車メーカーは自社の製品間だけでなく競合他社との間でも、できるだけ多くの部品を共通化する傾向にある（藤本・武石，1994）。世界的にコスト削減の競争が激しくなる中では、部品の共通化戦略は鍵となっている（Nobeoka & Cusumano, 1995/1996; Garud & Kumaraswamy, 1995）。競合メーカーとの部品共通化により、自動車メーカーはより安価な部品調達が可能になるのである（Nobeoka, 1995）。多様な自動車組立メーカーとの取引を行っている部品メーカーは、このような戦略に効果的に対応できる。

早期の自動車メーカーの製品開発への参画と、自動車メーカー間の効率的な部品共通化提案の両方を、有力な部品メーカーは近年積極的に試みている。更に重要なのは、部品メーカーにとって、これらのふたつの目標は相互補完的なものだということである。自動車メーカーの製品開発に部品メーカーが初期段階から参加することによって、供給部品仕様の提案・調整が可能となり、自動車メーカー間での部品共通化を効果的に提案できるのである。

VI 今後の研究課題

サプライヤは顧客取引管理において、顧客範囲の経済と顧客との協調関係を同時に達成できる組織能力を構築することが必要であることを述べた。しかし、本研究のデータ分析は顧客ネットワーク戦略のみに焦点を当てたために限界がある。データ分析結果は、特定顧客への依存度を低下させてサプライヤの交渉力を高めることの重要性を明らかにしたにすぎないとする誤解を生むかもしれない。しかし、考察で述べたように、協調的な取引関係の重要性を指摘した多くの既存研究を考え合わせると、広範な顧客を持つサプライヤが単に交渉力のみで高い成果を達成しているとは考えにくい。

しかしながら、今後、ネットワーク構造、企業間関係の特性、サプライヤとアッセンブラ

の成果といった視点を同時に包括した研究が必要であろう。特に、情報技術の発展に伴い、より広範な企業ネットワークの重要性が論じられている中で、それが企業間の協調的な問題解決や信頼関係のあり方に与える影響について詳細な研究を進めていかなければならない。

参 考 文 献

- Asanuma, B. (1989) "Manufacturer-Supplier Relationships in Japan and the Concept of Relation-Specific Skill," *Journal of the Japanese and International Economies*, 3, 1-30.
- Badaracco Jr., J. (1991) *The Knowledge Link*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Clark, K. and T. Fujimoto (1991) *Product Development Performance*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Cowley, P. R. (1988) "Market Structure and Business Performance: An Evaluation of Buyer/Seller Power in the PIMS Database," *Strategic Management Journal*, 9, pp.271-278.
- Cusumano, M. and A. Takeishi (1991) "Supplier Relations and Supplier Management: A Survey of Japanese, Japanese-Transplant, and U.S. Auto Plants," *Strategic Management Journal*, Vol.12: 563-588.
- Dyer, J. and W. Ouchi (1993) "Japanese Style Business Partnership: Giving Companies a Competitive Edge," *Sloan Management Review*, Volume 35, Number 1, pp.51-63.
- Dyer, J. (1995) "From Arms-Length Relationships to Supplier Partnerships: The Chrysler Case," Unpublished Working Paper, The Wharton School, University of Pennsylvania.
- Eccles, R. (1981) "The Quasifirm in the Construction Industry," *Journal of Economic Behavior and Organization*, August, 2, pp.335-358.
- 藤本隆宏・武石彰 (1994) 「自動車産業21世紀へのシナリオ」生産性出版。
- Garud, R. and A. Kumaraswamy (1995) "Technological and Organizational Designs for Economies of Substitution," *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 16, pp.93-109.
- Goldhar, J. and M. Jelinek (1983) "Plan for Economies of Scope," *Harvard Business Review*, 61(6), pp.141-148.
- Heide, J. and G. John (1990) "Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships," *Journal of Marketing Research*, February, 27, pp.24-36.
- Helper, S. (1989) "Strategy and Irreversibility in Supplier Relations: The Case of the U.S. Automobile Industry," Working Paper #89-22, School of Management, Boston University.
- Helper, S. (1991) "How Much Has Really Changed between U.S. Automakers and Their Suppliers?" *Sloan Management Review*, Summer: 15-28.
- Helper, S. and M. Sako (1994) "Supplier Relations in the Auto Industry: A Limited

- Japanese-U.S. Convergence?" Paper submitted to Supplier Think Tank, MIT International Motor Vehicle Program, Cambridge, MA.
- 伊丹敬之他 (1988) 「競争と革新—自動車産業の企業成長」 東洋経済。
- 日本自動車部品工業会／オートトレードジャーナル (1995) 「日本の自動車部品工業 (1995年版)」 オートトレードジャーナル。
- Kotha, S. (1995) "Mass Customization: Implementing the Emerging Paradigm for Competitive Advantage," *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 16, pp.21-42.
- Liberman, M. (1994) "The Diffusion of 'Lean Manufacturing' in the Japanese and U.S. Auto Industry," Mimeo, Anderson School of Management, University of California.
- Lincoln, J. R. (1990) "Japanese Organization and Organization Theory," In L.L. Cummings and B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol.12, JAI Press, Greenwich, CT, pp.255-294.
- Lincoln, J. R., M. L. Gerlach and P. Takahashi (1992) "Keiretsu Networks in the Japanese Economy: A Dyad Analysis of Intercompany Ties," *American Sociological Review*, 57, pp.561-585.
- Martin, X., W. Mitchell, and A. Swaminathan (1995) "Recreating and Extending Japanese Automobile Buyer-Supplier Links in North America," *Strategic Management Journal*, 16, pp.589-619.
- McMillan, J. (1990) "Managing Suppliers: Incentive Systems in Japanese and United States Industry," *California Management Review*, 32, pp.38-55.
- Meyer, M. and E. Roberts (1986) "New Product Strategy in Small Technology-based Firms: A Pilot Study," *Management Science*, 32, 7, pp.806-821.
- Nishiguchi, T. (1994) *Strategic Industrial Sourcing: The Japanese Advantage*, Oxford University Press, New York.
- Nobeoka, K., and M. Cusumano (1995) "Multi-Project Strategy, Design Transfer, and Project Performance: A Survey of Automobile Development Projects in the U.S. and Japan," *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol.42, No.4, November, pp. 397-409.
- Nobeoka, K. and M. Cusumano (1996) "Multi-Project Strategy and Sales Growth: The Benefits of Rapid Design Transfer in New Product Development," *Strategic Management Journal* (forthcoming).
- Nobeoka, K. (1995) "Alternative Component Sourcing Strategies within the Manufacturer-Supplier Network: Benefits of Quasi-Market Strategy in the Japanese Automobile Industry," Discussion Paper Series No.54, RIEB, Kobe University.
- Pine, J. (1993) *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Porter, M. (1980) *Competitive Strategy*, The Free Press, New York, NY.
- Richardson, J. (1993) "Parallel Sourcing and Supplier Performance in the Japanese Automobile Industry," *Strategic Management Journal*, 14, pp.339-350.

- Rumelt, R. (1982) "Diversification Strategy and Profitability," *Strategic Management Journal*, Vol.3, pp.359-369.
- Sanchez, R. (1995) "Strategic flexibility in product competition," *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 16, pp.135-159.
- Stalk, G. and T. Hout (1990) *Competing Against Time*, Free Press, New York.
- Takeishi, A. and M. Cusumano (1995) "What We have learned and Have Yet to Learn From Manufacturer-Supplier Relations in the Auto Industry," Paper presented at the International Motor Vehicle Program Conference in Toronto, Canada, June 1995.

注

本稿は、「『The Influence of Customer Scope on Supplier's Performance in the Japanese Automobile Industry』, Discussion Paper Series, No. 56, 1995, RIEB, Kobe University」をベースにデータ詳細説明を削った上で、加筆修正したものである。なお、和訳を手伝ってくれた本学経営学研究科の石井真一氏に感謝する。