

サプライヤーの競争力に影響を及ぼす顧客との関係 — 顧客関係の「深さ」と「広さ」—

伊藤 誠 悟

I. はじめに

本稿の目的は、サプライヤーの競争力に影響を及ぼす顧客との関係について既存研究がどのようなものに注目したかを概観し、今後の研究課題を探求することである。

既存の研究では、完成品メーカーとの企業関係のあり方がサプライヤーの事業成果にきわめて重要な影響をもたらすことが論じられてきた。既存研究での主張は大きく2つの流れに分かれる。1つは、サプライヤーが特定の完成品メーカーと深く協調的な関係の構築が、サプライヤーの事業成果にプラスの影響を及ぼすとされるものである(Asanuma,1989; Clark and Fujimoto,1991; Cusumano and Takeishi,1991; Nishiguchi,1994; Helper and Sako,1995; 藤本,1998; 酒向,1998; Dyer and Nobeoka,2000)。

もう1つは、広範囲な顧客ネットワークがサプライヤーの事業成果に貢献すると主張するものである(延岡,1996b; 近能,2001)。つまり多様な顧客と取引関係を築くことが、サプライヤーの業績を向上させるという主張である。

既存研究の中には、両者の議論を踏まえ、特定の顧客との協調的な関係と広範囲な顧客ネットワークを説明変数としてサプライヤーの成果との関係を分析したものもある(近能,2002)。その分析では、主要顧客から見た重要度が高く同時に複数の顧客と取引をしているサプライヤーほど事業成果が高いことが明らかになっている。

顧客との深い関係からの学習と広い関係からの学習は、そのもととなる情報の質が異なるため、「サプライヤーにとっては双方ともメリットがある」という近能(2002)の分析結果は確かに納得できるものである。しかし、どのようにしたら特定の顧客との協調関係を保ちながら複数の顧客に製品を提供できるの

であろうか。

サプライヤーにとって顧客範囲を広げる意義はあるが、それによって既存の顧客との緊密な関係が損なわれてしまうのであれば望ましい行為ではない。一般的には、幅広い顧客へ製品を提供しようとする、製品の適合において特定の顧客に妥協を強いることにつながる。しかし、特定の顧客に十分に適応した製品開発を行うと、その特定顧客以外への製品提供が困難になる。そうかといって、すべての顧客に対してカスタム製品を提供するとコストがかさみ採算が合わなくなる。協調的な企業間関係の維持と顧客範囲の拡大はトレードオフの関係ではなく独立した異なる次元である(延岡,1996b)という議論もあるが、特定の顧客への製品適合と広範囲な顧客への製品提供の同時追求は矛盾した営みのように思える。製品の多様性と開発効率性は通常は両立しがたいトレードオフの関係にあると考えられるからである。

上記のような問題意識のもと、本稿では既存研究のレビューを通じて限定された特定の顧客と協調的な関係を築きながらも、広範囲な顧客への製品提供を可能にするマネジメントのあり方について検討を加える。

本稿の構成は次の通りである。続く第Ⅱ節では、企業間関係論のうち企業の競争優位の獲得に関わる既存研究を研究の発展プロセスに沿って整理し、完成品メーカーとの関係がサプライヤーの競争力へ及ぼす影響について既存の議論を確認する。そこでは特定の顧客(完成品メーカー)との協調的な関係の構築と広範な顧客との取引関係の維持がサプライヤーの能力蓄積に貢献することが述べられる。第Ⅲ節では、一見すると矛盾する関係のように思われる顧客との協調的な関係(以下、「顧客関係の「深さ」」という)と広範な顧客との取引(以下、「顧客関係の「広さ」」という)を両立させるマネジメントを扱った既存研究をレビューし、その論理を検討する。そして第Ⅳ節で文献レビューのまとめと今後の研究課題について言及し本稿を結ぶ。

Ⅱ. 企業間関係に関するこれまでの議論

1. 1980年代半ば以前の伝統的な企業間関係論

1980年代半ば以前の企業間関係論の研究は、「内外製の意思決定」に関するテーマが中心であった。当時の研究は、内外製の選択として「自ら手がけるか」

もしくは「市場から買ってくるのか」という2つの選択肢だけを想定していた。そして、市場からの購入はサプライヤーと距離を置いた関係（arm's length relations）の選択と同義であると仮定される傾向にあった（Takeishi and Cusumano, 1995）。

すなわち当時の研究では、企業間の連携や協調的な企業間関係という概念は視野に入っておらず、取引先企業は市場取引を通じて交渉する相手と想定されており、いかに有利に交渉を運ぶかが外部企業との分業マネジメント上の要であった（武石,2003）。

2. 協調的な企業間関係を扱う研究の登場

1980年代半ば頃から、企業内部の組織でもなく短期的な市場取引でもない分業、つまり2つの取引モードの中間的な位置づけの取引モードに関心が集まってきた。お互いに独立しているが緊密な取引関係にある企業同士の分業が、その中間的な取引モードであった。

注目を集める大きなきっかけになったと考えられるのが日本企業の台頭である。日本では企業と企業が短期的な市場取引とは異なる緊密で安定した企業間関係を構築していると指摘された。そして、この特殊な関係が日本の競争力の源泉になっているという議論が広まっていった。これ以後、日本の企業間取引に注目が集まり盛んな研究が行われた。その研究群の中でも、特に自動車産業における自動車メーカーと部品メーカーの分業関係については優れた研究成果がもたらされた。

日本の企業間取引の研究では、距離を置いた関係と対比し長期的で協調的な「系列」という日本的慣行の優位性が議論されてきた（Asanuma,1989; Clark and Fujimoto,1991; Cusumano and Takeishi,1991; Nishiguchi,1994; Helper and Sako,1995; 藤本,1998; 酒向,1998; Dyer and Nobeoka,2000)¹¹。これらの研究の多くは、日本の自動車産業ではサプライヤーと自動車メーカーが製品開発において共同で問題解決やタスク間調整を行っていることを強調している。共同での問題解決やタスク間調整は製品開発に要する期間（開発リードタイム）の短縮や開発工数の削減に寄与しており、サプライヤーと自動車メーカーの両者に利益をもたらすと考えられている。

このように長期的で協調的な企業間関係はサプライヤーの成果に好結果をも

たらずとの議論がある一方で、特定の顧客に依存するのではなく幅広い顧客へ製品供給を行うことで競争優位の獲得が可能になるという対照的な研究も出てきた(延岡,1996b; 近能,2001)。例えば延岡(1996b)は「顧客範囲の経済性」という概念的枠組みを導入し、顧客ネットワークの形態と企業成果の関係を分析している。実証では顧客範囲と売上高利益率の関係を分析し、顧客範囲の変数がサプライヤーの成果(売上高利益率)に有意に正の影響を及ぼしていることを明らかにした。

以上のように、顧客である完成品メーカーとの「深い」関係と「広い」関係である2つの顧客との関係はそれぞれにサプライヤーの競争力に影響を及ぼすことが論じられている。そして、これらの異なる主張は、サプライヤーの事業成果に影響をもたらす要因として、ともに完成品メーカーからの学習効果を想定している。主張が異なるのは両者が異なる学習を想定しているからである。前者は企業間の信頼関係を前提とした「深い」学習の場を想定している。企業間の機密情報の交換、開発協業を通じた技術・知識・ノウハウの習得などは、市場取引では容易に入手できない資源である。一方、後者は「広い」学習の場を想定している。広範囲な顧客ネットワークを通じて多様で大量の情報が得られ学習機会が増大し、サプライヤーの知識やノウハウの向上につながるという論理である。

つまり顧客関係の「深さ」と「広さ」から生じる2つの学習は、学習のもととなる情報の質が異なるのでサプライヤーにとっては双方ともメリットがあり、どちらが重要かは状況次第のようである。

近能(2002)は2つの顧客関係のどちらがサプライヤーの長期的な能力の構築に有益かを論じている。具体的には「主要顧客から見た当該サプライヤーの重要度」と「取引する顧客の範囲」という2つの変数を採用し、顧客関係の「深さ」と「広さ」がサプライヤーの成果に及ぼす影響を分析している。分析の結果、「主要顧客から見た重要度が高い存在であり、かつ複数の顧客との取引関係を維持している」企業は部品取引の継続に有利な傾向が見られることが明らかになった。近能は、埋め込まれているネットワーク構造により学習の効果が異なりひいてはパフォーマンスに影響を与えるというメカニズムを想定し、主要顧客から見て重要な存在となると同時に広範囲の顧客と取引を維持している企業は業績が良いことを実証した。

近能は、主要顧客との結びつきが強かつ広範囲な顧客と取引関係を維持しているサプライヤーの業績が高いことを示したが、特定の顧客との協調的な企業間関係と広範囲な顧客ネットワークの両立がなぜ可能になるのかは、仮説的な説明に留まり明らかにされていない。

ここで新たな疑問が出てくる。特定の顧客に妥協を強いることなく幅広い顧客へ製品を提供するにはどのようなマネジメントが有効であろうか。次節では、この問いに関連する既存研究を概観する。

Ⅲ. 顧客関係の「深さ」と「広さ」を両立させるためのマネジメント

1. マスカスタマイゼーション

完成品メーカーごとの個別ニーズに対応しつつ範囲の経済性を達成するマネジメントに「マスカスタマイゼーション」という概念 (Pine,1993; Kotha,1995; 延岡,1996b;近能,2001) がある。

マスカスタマイゼーションとは「大量生産品 (マスプロダクション) 並みの価格でありながら個別の顧客のニーズそれぞれに効果的に対応する (カスタマイゼーション) こと」を意味する造語である。マスカスタマイゼーションの基本となる考えは、技術や部品を共用し多様な製品を効率的に開発することである。具体的には、製品を構成する部品を共用部分と専用部分に分離し、構成部品の選択的組み合わせによって多様な顧客へ効率的に製品を提供する。そこでは部品の共用化範囲の見極めが鍵となる。

構成部品の共通化もしくは複数製品間での共有化により製品の多様性と開発の効率性を同時追及するというマスカスタマイゼーションの論理の理解はさほど難しくないように思われる。しかし、理解できたからといってマスカスタマイゼーションを実現するのは容易ではない。供給企業側の論理で構成部品の共通・共用化を進めコスト競争力を高めるだけでは、多様化する顧客ニーズに応えるだけの差別性が犠牲になる可能性がある。逆に、差別化を突き詰めると構成部品の共有化割合は低下してしまう。そうなると部品の量産効果が出ずにコスト高となる。マスカスタマイゼーション戦略には常にこのトレードオフが存在する。マスカスタマイゼーションの実現にはトレードオフを解決する戦略的な調整能力が必要となる (延岡,1996a; 近能,2001)。

2. 高付加価値汎用化²⁾

延岡(2006)は、顧客関係の「深さ」と「広さ」の両立を可能にするマスカスタマイゼーションとは異なるマネジメントがあることを指摘している。延岡はそのマネジメントを高付加価値汎用化と呼んでいる。

高付加価値汎用化は、顧客の使用環境の違いによって同じ製品でも多様な価値を生み出す点を積極的に活用し、製品の物理的構成を変更せずに多様な顧客ニーズに対応しようとする戦略である。それは顧客製品とのインターフェース部分での適合によって多様な価値を実現する方法である。この高付加価値汎用化の成功事例として延岡はキーエンスを紹介している。

ファクトリーオートメーション (FA) 用センサのメーカーであるキーエンスは、1990年代から一貫して40%近い営業利益率を実現している高収益企業である。延岡によるとキーエンスは、たとえトヨタ自動車やパナソニックのような大手顧客からの要望であっても決して特注品を開発しない。その代わりに、顧客ニーズを凝縮した標準的な製品を開発する。そして開発した製品を多様な顧客に提供するために、キーエンスは顧客が気付いていない潜在ニーズの発掘、もしくは顧客が表現できないニーズを読み取りに努める。キーエンスは顧客の使用環境を理解してその環境で顧客が自社製品の価値を引き出せるような提案を行っている。この上位システムである顧客製品へのインテグレーション能力がキーエンスの付加価値の源泉となっている。キーエンスはインテグレーション能力により高付加価値汎用化を実現しているのである。

キーエンスの事例が示すように、高付加価値汎用化では、まず個々の顧客ニーズを可能な限り凝縮した形で1つ製品を完成させる。そして、この製品の物理構成自体はカスタマイズせずに顧客環境とのインターフェース部分の調整だけで顧客の求めるニーズを満たす。こうしたことを可能にするには、顧客の使用環境や自社の部品を利用する完成品への理解が不可欠となる。つまり、この戦略の成否は顧客環境をどこまで深く理解するかにかかっていると見える。

IV. 文献レビューのまとめと今後の研究課題

1. 文献レビューのまとめと若干の議論

本稿では、サプライヤーの競争力に影響を及ぼす顧客との関係について既存

研究がどのようなものに注目したかを明らかにするために文献のレビューを行った。

サプライヤーの競争力に関する議論は1980年代半ば以降の企業間関係論を中心に行われてきた。完成品メーカーとの長期取引を前提とした協調的な関係がサプライヤーの競争優位を構築する上で好ましい影響をもたらすという議論である。その一方で、1990年代に入ると顧客ネットワークの広さはサプライヤーが競争優位を築く上で重要な要因となるという議論もされるようになってきた。

特定の顧客との深い協調的な関係と広範囲な顧客ネットワークから得られる学習は、それぞれ内容が異なるため、両立にメリットがあると考えられる。実際に、顧客関係の「深さ」と「広さ」の両立がサプライヤーの競争力に貢献していることを明らかにした実証研究も存在する。顧客関係の「深さ」と「広さ」の両立のメリットは理解できる一方で、その両立が容易でないのも事実である。特定の顧客への製品適合と広範囲な顧客への製品提供の同時追求は、顧客ニーズに対する製品適合の度合いと開発コストとの間にトレードオフが生じるからである。つまり個々の顧客ニーズへの適応と開発効率向上は両立し難い関係にあると思われる。

既存研究ではこのトレードオフに対処するためのマネジメントについての議論もなされている。マスカスタマイゼーションの概念が示され、製品構成部品の共通化による製品の多様性と開発効率性の両立が提案された。また、外部システムである顧客環境へ標準的な製品を合わせ込むことにより多様な価値を顧客に提供する方法として、高付加価値汎用化も提案されている。

マスカスタマイゼーションと高付加価値汎用化という2つの方法は、製品の多様性とコストの高次元でのバランスを意図した戦略であり、顧客関係の「深さ」と「広さ」の両立の論理を考える上で示唆に富んでいる。既存の議論を解釈すると、マスカスタマイゼーションは顧客のニーズを事前にくみ取り普遍的なニーズを抽出して構成部品の共通化や共用を効果的に行うことで製品の多様性と開発の効率性をバランスさせるマネジメントである。一方、高付加価値汎用化は限定された顧客のニーズを咀嚼して汎用的な製品を作り新たに出てくる顧客のニーズに対して顧客使用環境へ合わせ込むことで多様な顧客への製品普及を促進するマネジメントである。

しかし、前者のマスカスタマイゼーションを成功させるには部品の共用化範囲を見極めるだけでは十分とはいえないように思われる。マスカスタマイゼーションの戦略論理を実践するには、製品設計での部品共有化だけでなく部品加工や組立などの製造工程においても製品の多様性に対応する能力が求められると推測されるからである。なぜならば、顧客ニーズの多様性や変化にともなうコストの増加を製品構成・部品加工・組立の連鎖を通じて多段階で吸収することなしにマスカスタマイゼーション戦略が機能するとは思われないからである。そして製品構成・部品加工・組立の連鎖を通じて製品の柔軟性を効果的に高めるには、延岡（1996a）や近能（2001）が指摘しているように製品設計部門と生産技術部門の相互調整が不可欠であると思われる。

もう1つのマネジメントである高付加価値汎用化は、延岡（2006）が指摘しているように顧客環境の理解が欠かせない。高付加価値汎用化においては2つの意味で顧客環境の理解が重要である。1つ目は顧客ニーズを咀嚼して標準的な製品に仕上げるためである。このマネジメントでは製品を構成する部品自体は変化させずに顧客の使用環境との合わせ込みにより多様な価値を引き出し、広範囲な顧客への製品提供を目指す。どの水準での製品標準化ならば事後的なすり合わせにより顧客ニーズの多様性に対応できるかを見極めなければならない。2つ目は顧客環境に製品を組み込んだ状態で顧客が実現したい価値を引き出すように製品を適合させるためである。顧客の使用環境や顧客製品である完成品の深い理解なしには、顧客が満足する水準に達する完成品への合わせ込みができるとはいえない³⁾。そして、顧客環境や完成品に関する知識の獲得には論理的には3つの方策があると考えられる。1つは自ら完成品を手がけることによる学習である。2つ目は限定された顧客との緊密な協業を通じた学習である。3つ目は広範な顧客から得た情報の解釈による学習である。高付加価値汎用化の遂行に成功している企業はこれらの方策のいずれかをうまく活用することで効果的に顧客に関する知識を蓄積していると推測される⁴⁾。

2. 今後の研究課題

既存研究からは顧客関係の「深さ」と「広さ」を両立する2つの異なるマネジメントがあると示唆された。2つのマネジメントは製品の多様性の源泉が異なっている。マスカスタマイゼーションの概念では部品の選択的な組み合わせ

により顧客に対して多様な価値を提供する。言い換えれば構成部品の物理的要素の変更による多様性の確保である。一方、高付加価値汎用化の概念は顧客製品環境とのすり合わせにより多様な価値を生み出すものである。構成部品自体は固定的であり顧客製品環境とのインターフェース部分に製品の多様性を集約している。言い換えれば上位システムへの適合能力による多様性の確保である。

そして、これら2つのマネジメントは多様性の源泉が異なる故に製品の多様化確保のためにサプライヤーが努力する時期が異なるように思われる。マスカスタマイゼーションでは製品設計時点で製品の多様性を確保する必要がある。そのためには多様な顧客ニーズを把握して部品の共通化や選択的な共用化の範囲を決め製品構成に織り込まなければならない。つまり製品設計時点での努力が重要となる。一方、高付加価値汎用化においてより重要なのは製品を上位システムである顧客製品に合わせ込む時点での努力である。製品を標準的なものに仕上げる時点での機能や仕様の見極めも重要であるが、このマネジメントの成否の鍵を握るのは事後的な顧客ニーズに対応する製品適合能力であると考えられるからである。

今後は、既存研究より示唆された2つの概念の精緻化と検証を図る必要がある。具体的な作業として下記の2点が重要であると考えられる。

第一に、顧客関係の「深さ」と「広さ」の両立がサプライヤーの学習を促進し長期的な能力構築へ貢献することを定量的データから確認する必要がある。これは近能(2002)を補完する意味合いがある。そして、より重要な作業として特定の事例を取り上げて詳細な研究を行い、顧客関係の「深さ」と「広さ」を両立する具体的なマネジメントを明らかにすることである。そのためには顧客関係の「深さ」と「広さ」の両立が観察される企業を発見し、顧客関係の「深さ」と「広さ」をなぜ両立できているのか、そしてどのような過程を経て両立に至ったのかを丹念に分析することが求められる。

(1) 同じ時期、多くの産業において他企業との連携や協調を模索する動きが目立つようになっていった。市場のグローバル化と世界的規模での競争激化が要因であった。こうした現実を背景に、実務家と研究者の双方が協調的な企業間関係・戦略的提携・企業間ネットワークから生まれるメリットを盛んに議論するようになっていったのである。さらには、1980年の自身の著作で買い手や供給業者を敵対的な交渉相手として捉えていた Porter も、関連支援産業との関係が国の競争優位にとつ

て重要な要素であり、外部の企業との関係は企業の競争優位に重要な資産となる、と述べるようになった(Porter, 1990, 1991)。

- (2) 延岡(2006)は、このアプローチをマスカスタマイゼーションの戦略の一つと位置づけている。本稿では、構成部品の共通部分と差別化部分の組み合わせで多様な顧客ニーズに対応するアプローチのみをマスカスタマイゼーションと定義している。
- (3) 高付加価値汎用化はインテルのマイコンやマブチモーターの小型モーターのような製品の標準化とは異なるマネジメントである。高付加価値汎用化は標準品を広範囲な顧客に提供するものではない。標準的な製品であるが上位システムへの製品適合はサプライヤーが行うのである。上位システムへの製品適合を顧客である完成品メーカーが行う標準品とは製品適合の担い手という面において明確な違いがある。
- (4) 広範な顧客から得た情報を解釈することで顧客製品に関する知識を効果的に学習している企業としてはカスタム IC メーカーのROOMがあげられる。ROOMはカスタム IC において国内のほとんど全ての完成品メーカーを顧客としている。ROOMは共同開発を通じて顧客から得られる製品ロードマップの情報を解釈することで上位システムに関する知識を蓄積している。

参考文献

- Aoshima, Y. (1997) "Knowledge retention and new product development performance," *Hitotsubashi Journal of Commerce and Management*, Vol.31, pp. 13-58.
- 浅沼万里 (1984) 「自動車産業における部品取引の構造：調整と革新的適応のメカニズム」『季刊現代経済』夏号, 38-48 頁。
- Asanuma, B. (1989) "Manufacturer-Supplier Relationships in Japan and the Concept of Relation-Specific Skill," *Journal of the Japanese and International Economies*, Vol.3(1), pp. 1-30.
- Clark, K.B. and T. Fujimoto (1991) *Product Development Performance*, Harvard Business School Press, Boston, MA. (田村明比古訳『製品開発力』ダイヤモンド社, 1993 年)
- 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.17(4), pp. 271-291.
- Dyer, J. H. and K. Nobeoka (2000) "Creating and Managing a High Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case," *Strategic Management Journal*, Vol.21, pp. 345-367.
- 藤本隆宏 (1998) 「サプライヤー・システムの構造・機能・発生」藤本隆宏・西口敏広・伊藤秀史編『サプライヤー・システム：新しい企業間関係を創

る』有斐閣 所収。

藤本隆宏 (2001) 『生産マネジメント入門 (I) 生産システム編』日本経済新聞社。

Helper, S. and M. Sako (1995) “Supplier relations in Japan and the United States: Are they converging?” *Sloan Management Review*, Vol.36(4), pp. 77-84.

近能善範 (2001) 「自動車部品サプライヤーのマスカスタマイゼーション戦略」『日本経営学会誌』Vol.7, 84-95 頁。

近能善範 (2002) 「自動車部品取引のネットワーク構造とサプライヤーのパフォーマンス」『組織科学』Vol.35(3), 83-100 頁。

Kotha, S. (1995) “Mass Customization: Implementing the Emerging Paradigm for Competitive Advantage,” *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, Vol.16, pp.21-42.

Nishiguchi, T. (1994) *Strategic Industrial Sourcing: The Japanese Advantage*, Oxford University Press, New York. (西口敏宏『戦略的アウトソーシングの進化』東京大学出版会, 2000 年)

延岡健太郎 (1996a) 『マルチプロジェクト戦略：ポストリーンの製品開発マネジメント』有斐閣。

延岡健太郎 (1996b) 「顧客範囲の経済：自動車部品サプライヤーの顧客ネットワーク戦略と企業成果」『国民経済雑誌』Vol.173(6), 83-97 頁。

延岡健太郎 (2006) 『MOT[技術経営]入門』日本経済新聞社。

Pine II, B. Joseph (1993) *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*, Harvard Business School Press, Boston, MA. (江夏健一訳『マスカスタマイゼーション革命：リエンジニアリングが目指す革新的経営』日本能率協会マネジメントセンター, 1994 年)

Porter, M. E. (1990) *The Competitive advantage of Nations*, Free Press, New York. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫・戸成富美子訳『国の競争優位』ダイヤモンド社, 1992 年)

Porter, M. E. (1991) “Toward a dynamic theory of strategy,” *Strategic Management Journal*, 12(Winter Special Issue), pp. 95-117.

酒向真理 (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：新しい企業間関係を創

る』有斐閣 所収。

武石彰 (2003) 『分業と競争：競争優位のアウトソーシング・マネジメント』
有斐閣。

Takeishi, A. and Cusumano, M (1995) “What we have learned and have yet to learn from manufacturer-supplier relations in the auto industry,” Paper submitted to the MIT IMVP Sponsor’s Meeting in Toronto, Canada.