



GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION
KOBE UNIVERSITY
ROKKO KOBE JAPAN

2007-17

サプライヤーからみた企業間関係のあり方
～自動車部品メーカーの顧客関係についての研究～

米田 龍

Current Management Issues



ワーキングペーパー

サプライヤーからみた企業間関係のあり方
～自動車部品メーカーの顧客関係についての研究～

神戸大学大学院経営学研究科

松尾博文研究室

現代経営学専攻

学籍番号 069B284B

氏名 米田 龍

目次

【第1章】	序論	
1 - 1	はじめに	1
1 - 2	本研究の目的	1
1 - 3	問題意識	1
1 - 4	研究課題	2
1 - 5	論文の構成	2
【第2章】	企業間関係の先行研究調査	
2 - 1	本章の構成	2
2 - 2	企業間関係の先行研究	2
2 - 2 - 1	研究の流れ	2
2 - 2 - 2	パートナーシップについて	3
2 - 2 - 3	ゲーム理論による関係性の理解	7
2 - 2 - 4	企業間関係における信頼の役割	9
2 - 2 - 5	部品サプライヤーの顧客戦略	10
2 - 2 - 6	リレーションシップ・マネジメント	10
2 - 2 - 7	製品の性質・部品間の相互依存性と企業間関係	12
2 - 3	先行研究のまとめ	14
【第3章】	A社の自動車部品事業について	
3 - 1	A社の概要	15
3 - 2	ビジネス・モデルと商流について	16
【第4章】	サプライヤーから見たパートナーシップ	
4 - 1	本章の構成	16
4 - 2	先行研究フレームワークによる分析	17
4 - 2 - 1	パートナーシップ・モデルによる分析	17
4 - 2 - 2	ポートフォリオ分析	24
4 - 2 - 3	製品への要求の違いによる分析	30
4 - 2 - 4	自動車メーカーに対する信頼度評価	32
4 - 2 - 5	「製品への要求の違い」の視点を加えたポートフォリオ	38
4 - 3	本章のまとめ	39
【第5章】	結論	
5 - 1	まとめ	40
5 - 2	得られた知見	41
5 - 3	本研究の限界	41
5 - 4	最後に	41
【参考文献】		43

【第1章】 序論

1 - 1 . はじめに

はじめに本研究の着眼の背景となったエピソードを紹介する。

本論文¹で取り上げる A 社は、主に自動車用部品を製造・販売するメーカーであり、自動車メーカーに部品を継続的に供給するのが生業である。A 社の主要な取引先が、工程監査のため生産ラインを詳細に観察するケースは多い。指導を受け工程を改善することもあり、情報の共有化や学習の機会として受け入れていた。しかし、数年前、たびたび監査に来ていたある取引先が当社から購入する部品と同じものを、子会社に生産させ始めさせたケースがあった。この為、A 社は先方のために確保していた工場のキャパシティを遊ばせてしまうことになったうえ、新規物件も相当の安値で無ければ受注できなくなった。相手が同じ製品を子会社に生産させるようになるとは考えず、大きな取引を継続的に続けるため情報をオープンにせざるを得なかったことが、結果的には自社のビジネスを縮小させてしまったのである。このようなケースから、サプライヤーの立場の難しさを感じるとともに、買い手企業との関係性の適切なマネジメントが、売り手企業の成長戦略の重要な要素であり、将来の命運を大きく左右する意思決定であると考えた。そこで、サプライヤーからの視点で、継続的成長のための買い手企業との関係構築、関係継続の意味を深く考察してみたいと考えた。

1 - 2 . 本研究の目的

前節で述べたように、部品サプライヤーとして継続的に成長していくためには、買い手企業との関係性のマネジメントが重要であると言えるだろう。その際には、ある単一の企業とのパートナーシップだけでなく、事業を取り巻く関連企業群のリレーションシップ・ネットワーク全体に関するマネジメントが必要になってくると考えられる。

買い手企業のサプライヤー管理やサプライヤー・システムについての研究は多数あるが、A 社のような売り手企業からの視点に立った顧客関係、顧客マネジメントに関する研究は少ない。そこで、A 社のコア事業に位置づけられる自動車用部品事業に着目して、それを通じた顧客関係がどのような構造を持つのかを分析したいと考えた。

本研究の目的は、A 社のケース研究により、売り手企業側からみた企業間関係マネジメントの姿の一例を示すとともに、リレーションシップ・マネジメント上有意義な知見を得ることである。

1 - 3 . 問題意識

A 社の重要顧客である自動車メーカーは海外生産の増加に伴い、グローバル競争の渦中にある。部品の調達に関してもそれに応じてグローバル調達、最適調達が基本となってきており、ここ数年、買い手企業である自動車メーカーからの、部品に対する要求価格は下落の一途をたどっている。1 - 1 . で挙げたエピソードや、このような現状を見て、買い手企業との連携で、「win-win の関係」「買い手企業と売り手企業の共生」のような関係性が本当に構築できるのか、関係に継続性があるのか、実は搾取されるだけではないのかという疑問、そして売り手と買い手の企業間関係がどのようなもので、売り手企業はその企業間関係をどのようにマネジメントすべきかという問題意識を持つに至った。

¹ 本ワーキングペーパーは、本著者による同題目の専門職学位論文を、守秘義務事項等に該当する部分を削除し、改訂したものである。元の学位論文は全 75 頁で、削除項目は主にインタビューの内容となっており、その分、当ワーキングペーパーでは客観性に欠けた論述となった点を注釈として記述する。

A社の自動車用部品事業は、年々販売高は伸びており成長性の面では好調と言えるが、自動車メーカーを追従する形での海外拠点への投資や製品在庫によるJIT対応など関係継続のための投資も増加してきており、さらには要求価格の下落や原材料の高騰などの影響で収益性は伸び悩んでいる。このような状況で、すべての自動車メーカーに同じ対応を取るのは企業規模からしても不可能である。A社のような部品サプライヤーは、自社から事業全体のネットワークを見た上で、買い手企業としての自動車メーカーとの関係性のポートフォリオを持ち、それを戦略的にマネジメントしていくことが必要であろうと考えたのである。

1 - 4 . 研究課題

本研究の主な研究課題は、まず、先行研究調査によって、1)企業間パートナーシップとその構築方法の分析的枠組みを知る。2)パートナーシップの根底にある、売り手と買い手のゲーム理論的行動と信頼の役割を理解する。3)売り手企業からみた買い手企業リレーションシップ・マネジメント、リレーションシップ・ポートフォリオの分析的枠組みを知る。4)売り手企業の顧客ネットワーク戦略としての、顧客範囲の経済性について理解する。5)製品特性からくる、企業間関係への影響の研究を調査する。の5点を挙げる。次に、先行研究の枠組みの活用と筆者の調査表による調査によって、A社の企業間関係のマネジメントの特徴を浮かび上がらせ、考察を行うこととする。最後に、得られた知見よりサプライヤーのとるべき顧客マネジメントの方向性を考えることとする。

1 - 5 . 論文の構成

本論文の構成は、次の通りである。まず、本章で本研究の着眼の背景と問題意識、具体的な研究課題を示した。第2章で本研究に関連する先行研究のレビューを行い、企業間関係のマネジメントの重要な視点を整理する。第3章では研究対象とするA社の自動車事業を概観する。第4章では、先行研究の分析の枠組みをA社に当てはめた場合の違和感や問題点を示すとともに、その原因につき考察する。そして、A社に適する分析の枠組みを導出する。最後に、第5章で本研究の要約、得られた知見、研究の限界について示す。

【第2章】 企業間関係の先行研究調査

2 - 1 . 本章の構成

本章では、まず本研究に関連する先行研究レビューを行う。具体的な研究分野としては、パートナーシップに関する研究、企業間関係のゲーム理論的考察、企業間の信頼の役割、自動車メーカーにおけるサプライヤーとの関係構築や系列、サプライヤー・システムなどの先行研究調査とする。

2 - 2 . 企業間関係の先行研究

2 - 2 - 1 . 研究の流れ

企業間の関係性の研究は、サプライチェーンマネジメントの本質とも言える企業間連携を考える上で重要な分野であり、企業間関係についての先行研究は数多い。本研究では、まず、一対一の企業間パートナーシップに関する研究を概観し、次にその企業間に発生するインセンティブのトレードオフと補完性についての研究から、売り手企業と買い手企業とのゲーム理論的知見を得る。そして、企業間関係における信頼の役割を理解する。それらを踏まえて、一対一の関係性から、複数の企業との

関係性に研究対象を拡張し、売り手企業の顧客範囲の拡大戦略、売り手企業リレーションシップの研究をレビューする。最後に製品の性質、部品間の相互依存性の企業間関係への影響についての研究をレビューする。

2 - 2 - 2 . パートナーシップについて

Lambert et al. (1996) は、パートナーシップとは「優位性を生み出し、独立した企業によって達成されるより大きなビジネスパフォーマンスをもたらす相互信頼、オープン性、リスクと報酬の分配に基盤を置いたお互いに一致したビジネス関係である」と定義している。また、「製品のライフサイクルの短縮化やグローバルな競争というビジネス圧力によって企業に複雑性と費用増加を招き、その為、一企業だけでは十分にそれらに対応できないこと」が背景となってサプライチェーンを確立するにはチェーン間のパートナーシップに焦点を当てる必要があり、パートナーシップによって力を結集してお互いの組織が効率化すれば、市場における競争優位につながるとしている。そして、リレーションシップのタイプ(図 - 1)に基づき、リレーションシップの中でも、より緊密度、統合度は高いが独立した企業関係をパートナーシップと呼ぶ、としている。



図 - 1 . リレーションシップのタイプ

出所: 菊池(2006)、原典: Lambert et al.(1996)

また、リレーションシップのタイプを下記のように分類する。

- タイプ : 両社がお互いにパートナーとして認め、限られた範囲で活動と計画を連携させる。一般的に短期契約中心で、各企業内の一地域あるいは、一機能がパートナーシップに含まれる。
- タイプ : 両社の複数の事業部門と職能部門が関わる活動が統合される。契約は永遠ではないが、パートナーシップは長期に亘って行われ、各企業内の多様な地域や機能がパートナーシップに含まれる。
- タイプ : お互いを自社の延長として考え、高度の統合がなされる。基本的にパートナーシップに終わりは無い。

高嶋、南(2006)らは、パートナーシップの経済的メリットとして次の三つを挙げている。第一に、顧客需要に基づいた製品開発が挙げられる。技術開発から製品開発を経て市場に投入するまでのステップには、技術あるいは製品開発自体が成功するかどうかのリスクと、開発した製品が市場に受け入れられるかどうかのリスクが存在する。このとき、買い手とパートナーシップが結ばれていれば、買い手の需要情報が早い段階で入手でき、市場のリスクは回避される。また、情報が早い開発にも早い段階で着手でき、競合他社よりも早く製品を出すことができるのである。次に取引費用の低減効果が考えられる。取引においては、売り手は高く販売しようとし、買い手は安く購入しようとするインセンティブが働く。このため売り手と買い手の間の情報に偏りがあると、相手より自らに有利になるような駆け引きが発生してしまう。この機会主義的行動が取引費用を大きくさせるのである。しかし、

パートナーシップが形成されている状況下では、取引先との交渉や契約履行の監視、新規の顧客や仕入先を見つけ出すための活動などに使う経営資源が節約されるのである。そして、三つ目は設備や技術への投資の促進のメリットである。売り手企業である生産財メーカーは、顧客企業との取引が競合企業によって代替される危険性を常に意識せねばならない。このため他の顧客に販売する製品に転用できない生産ラインや技術開発に投資を行うことについてはどうしても慎重にならざるを得ないのである。これに対し、パートナーシップが形成されている場合には、取引関係が長期的に維持される期待が高くなるために、顧客特定の生産設備や技術開発への投資が比較的安心してできるようになる。積極投資によって手に入れた価格競争力や品質・技術の向上が売り手の競争他社に対する競争優位をさらに高めるのである。

(図 - 2)

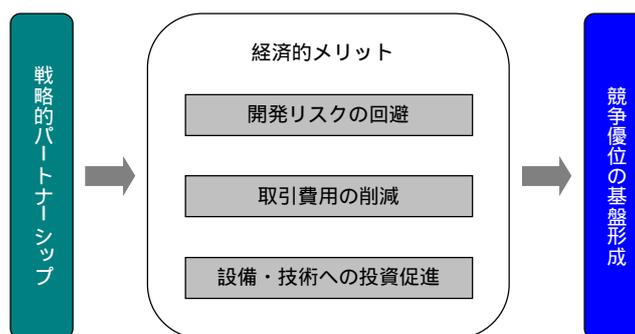


図 - 2 . 戦略的パートナーシップと競争優位の形成

出所: 高嶋・南(2006)

具体的な、競争優位のパートナーシップの事例として、日本の自動車メーカーと部品サプライヤーの関係性が挙げられる。自動車産業の企業間関係については、これまでに欧米と日本の比較論として、非常に多くの研究がなされている。

1980年代からTQMの一環としてビッグ・スリーのようなアメリカ企業も系列的マネジメント導入を試みてきたのであるが、たとえば、浅沼(1998)、Clark and Fujimoto(1991)、Cusumano and Takeishi(1991)などの欧米と日本における自動車メーカーと部品サプライヤーの関係性比較によれば、欧米における短期的かつ一定の距離をおいた関係に比べ、日本の長期的かつ協調的な関係に優位性があるとされる。これについては1980年代終わりから1990年代半ばにかけて数多く研究されている。

藤本(1995)は、日本の自動車産業におけるサプライヤー・マネジメントの競争優位は、親会社からの役員派遣や資本関係などの企業関係重視の「系列」にあるのではなく、機能重視の「日本型サプライヤー・システム」にあるとしている。そして日本型サプライヤー・システムの特徴を、一括発注型の分業でまとめて任せる 長期継続的取引 少数サプライヤー間の競争 であるとし、それらが相互補完的に機能するものとしている。

米国の自動車メーカーと部品サプライヤーが、日本的な企業間協調関係を取り入れようとした事例も多く報告されている(Helper(1991)、Helper and Sako(1995))。しかし、Laiker and Choi(2004)によると、アメリカ版「系列」はサプライヤーとの関係を根本から改めるのではなく、継続的改善や単価引き下げなどの受け止め方の相違で次第にトラブルが発生し始め、インターネットの普及や中国などからのグローバル調達波に飲みこまれてしまった観があり、結果、長期的利益よりも、サブ

ライヤー同士の競争による短期的利益を優先するようになり、北米ではメーカーとサプライヤーの関係はかえって悪化してしまったという。また、一部には「系列」マネジメント(系列的なマネジメント)は日本の文化、社会であればこそ優位性を発揮するものであり、欧米には馴染まないとの意見も聞かれたという。しかし彼らは、トヨタやホンダは、日米の文化や社会の違いを越えて、アメリカの自動車産業においてもサプライヤーに対して良好なパートナーシップを構築しており、そのパートナーシップの作り方には共通点があるとしている。その共通点とは、 サプライヤーの流儀を理解する 複社購買によって競わせる。 直接監督指導する。 技術力を育成する。 サプライヤーを選んで情報を流す。 協同で改善活動を行う。 というものである。この研究で、彼らは「系列」マネジメントは日本の文化や社会の上にもみ成立するのではなく、日本以外へも移転可能であること示唆している。指導力、サプライヤーとの協力関係、継続的改善の精神、共同学習の必要性など、自動車メーカー側からみたパートナーシップの構築方法の枠組みを示している。

いずれの研究も、企業間のパートナーシップには、買い手側が売り手側を理解したうえで、分業できるだけの技術を指導・育成し、長期継続的取引のもとに少数で競争させることが必要であるとしており、Laiker and Choi も、「系列」の良い点を真似ることは必要であるが、株の持ち合いなどの複雑な企業関係は参考にしないよう指摘しており、その点では、藤本(2001)の言うように、歴史的に同時発生的に発展したため、同義と誤解されがちな関係性重視の「系列」と「日本型サプライヤー・システム」とをきちんと区別すべきであるという主張と合致する。

自動車産業に限らず企業間のパートナーシップをいかに構築すべきかについては、Lambert et al. (1996)のパートナーシップ・モデルの枠組み(図-3)に関する研究が理解しやすい。このモデルは、オハイオ州立大学のグローバル・サプライチェーン・フォーラムの協力のもとにLambertらによって開発されたツールである。企業間関係は、パートナーシップを築くこと、それもタイプ を目指すことが最適というわけではなく、関係それぞれの状況に応じた選択肢がある。彼らは、パートナーシップ・モデルを利用することで、パートナーシップを築くための動因(ドライバー)の明確化、協力関係を深めたり、逆に阻害したりするような環境要因(ファシリテーター)の検討、関係企業の経営陣が着手すべき課題の抽出、そして、最適なパートナーシップの水準の見極めなどが可能になるとしている。それをマトリクスで表現したものがパートナーシップ・タイプ・マトリクス(図-4)である。

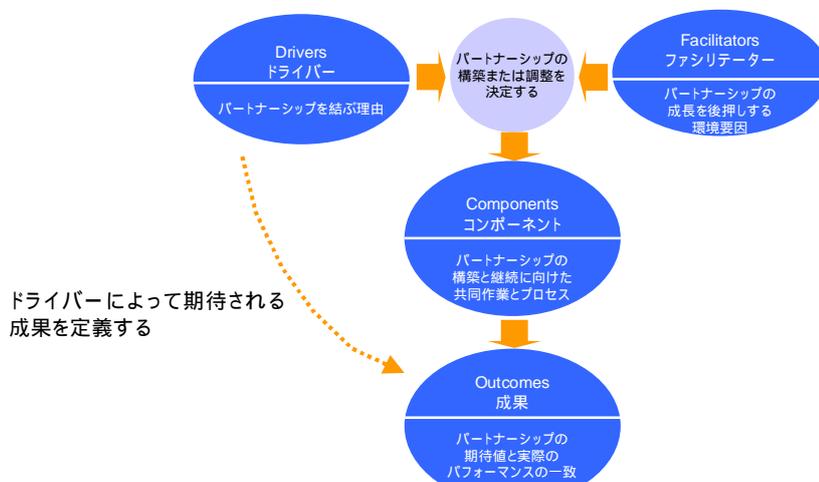


図-3. パートナーシップ・モデル
出所: Lambert et al.(1996)

具体的な進め方としては、図 - 3 のモデルに従って、動因(ドライバー)と環境要因(ファシリテーター)の評価を行い、適切なパートナーシップのタイプを決めた後、マネジメント・コンポーネントを精査する。

まず、パートナーシップの動因(ドライバー)は、資産とコストの効率化 顧客サービスの向上 マーケティング効果 売上げの成長と安定化 の四つのカテゴリーに分類される。ドライバー・ポイントの評価では、四つのカテゴリーごとに、検討中のパートナーシップによって、期待の成果が達成される可能性を1～5の五段階評価する。さらに、実現される成果が業界のベンチマークを上回り、持続的な競争優位を確立できると思われる際にはさらに1ポイントを加算し、各カテゴリー最高点を6、合計最高点24点とする。

次にパートナーシップの環境要因(ファシリテーター)がどれくらい存在しているのかの調査であるが、最も重要なファシリテーターは 企業文化の相性 経営理念と経営手法の評価 相互意識 両社の釣り合い の四つである。ドライバーと同じく五段階で評価するが、両社の類似点ではなく、パートナーシップを妨げる可能性のある相違点を考慮すべきであるとされている。さらに、共通のライバル 地の利 独占的な関係の可能性 これまでの関係 共通のエンドユーザーの五つの要因を各1ポイントと数えて、ファシリテーター・ポイントに加え、合計最高点25点とする。

このドライバー・ポイントとファシリテーター・ポイントを用いることで、前述のパートナーシップ・タイプ・マトリクス上で最も適した関係が示される。

目指すべきパートナーシップのタイプが決まったら、コンポーネントの精査が必要になる。マネジメント・コンポーネントはパートナーシップを構成する基本要素で、計画の立案 業務の共同管理 コミュニケーション リスクと利益の分担 などが相当する。両社は共同で、これらのコンポーネントをパートナーシップのタイプに見合うように整備するためのアクションプランを作成、さらには、その後の成果の確認へと進めていくというものである。



図 - 4 . パートナーシップ・タイプ・マトリクス
出所 : Lambert et al.(1996)

Lambert and Knemeyer(2004)の紹介するケースでは、買い手企業がパートナーシップを結んでよいと判断し、絞り込んだサプライヤーの中で、さらに買い手と売り手の一対一でパートナーシップづくりが行われている。パートナーシップから買い手が価値を引き出すために、まず売り手に対しパート

ナーとして選ばれたことを保証し、そこから、どの水準のパートナーシップが適切かを探るというプロセスである

2 - 2 - 3 . ゲーム理論による関係性の理解

Lambert et al. (1996)のパートナーシップ・モデルは、実例の検証を基に体系化されており、確かに不必要なパートナーシップを結ぼうとする危険性の排除やパートナーシップにお互いが何を期待するのかを一致させる効果はありそうである。しかし、独立した企業同士が、虚心坦懐に腹を割って話し合いができるものなのだろうか。とくに、買い手企業よりも小規模な売り手企業から見れば、自らの手の内をさらけ出すことに大いなる不安を抱くはずである。しかし、多数の先行研究では、売り手と買い手のパートナーシップ(売り手が率先して結んだものかどうかは不明だが)に基づき、サプライヤー・システムの優位性が紹介されている。では、日本の自動車部品サプライヤー・システムの特徴ともいえる、継続的取引、絞り込まれたサプライヤーによる複社購買、直接監督、技術指導・育成、コスト削減成果の還元といった自動車メーカーと売り手企業間のパートナーシップを考えると、その成功の根底にはどのような原理があるのだろうか。これについて、ゲーム理論に基づいた説明がなされている。伊藤秀史 and McMillan (1998)によると、買い手企業(自動車メーカー)は部品の設計や生産を依頼する「プリンシパル」(依頼人)であり、売り手企業(部品サプライヤー)に比べ、相対的に規模が大きく多様な契約関係を多くの売り手企業と結ぶ立場にあり、それぞれの売り手企業との取引関係において、相対的な交渉力は買い手側のほうが大きいという。また、一方で、売り手企業は買い手企業の依頼に基づいて部品の設計・生産を行い納入する「エージェント」(代理人)で、一般に生産可能性についてメーカー側よりも多くの情報を保有し、また自らの決定によって、生産プロセスの成否に影響を与えることができ、さらに買い手に比べて規模は相対的に小さく、取引関係の範囲も狭いために、メーカーよりもリスク回避的である。この状況下で買い手企業は、売り手企業との取引から生まれる総利益をできる限り大きくするような、取引の枠組みと制度的取り決めを決定する必要に直面するとしている。

伊藤秀史 and McMillan(1998)は、サプライヤーとの取引関係におけるインセンティブ設計の本質は、「トレードオフ」と「補完性」の二つの原理を理解することにあるとしている。日本の自動車メーカーと部品サプライヤーの関係を観察したとき、集権化か分権化か インセンティブとリスク分担のバランス 長期的継続的取引関係か短期的競争入札か 取引サプライヤー数を絞り込むのかどうか の特徴的な4種類のトレードオフの次元が浮かぶとしている。

集権化対分権化

このトレードオフについては、a)内製化か外注化か、b)設計をまかせるのかどうか、さらには、c) サプライヤー関係の多層性問題の切り口が挙げられる。

a) 内製化か外製化を決定する要因として四つが挙げられる。一つには外注のメリットとして、専門メーカーに任せることで技術的な利益が生ずる点がある。自動車産業を例にとると、技術的利益とは、自動車メーカーがさまざまなカテゴリーの部品を内製するよりも、カテゴリーごとに特化し複数の自動車メーカーに部品を納めるサプライヤーの方が、固定費の分散や学習効果によって生産費用を低くできる可能性が高いことを指す。二つ目は、部品市場の競争性があげられる。これは、いわゆる競争入札により内製した場合の部品原価を下回る可能性が得られることを指し、市場に潜在的な部品メーカーが多ければ多いほど、自動車メーカーが設定した外注をあきらめる価格(=留保価格)を下回る入札価格が得られる可能性が高くなることを指す。三つ目は「取引費用」である。Coase(1937)は、

市場を用いる取引費用が高いほど、部品は内製するほうが望ましくなると言っている。「取引費用」とは、市場での取引機会の探索、情報収集、交渉、監視、強制費用などの総称である。また、Coaseの理論を発展させた Williamson(1985)は、費用を増減する取引の属性として「資産特殊性」を挙げる。特定メーカーの特定部品だけのための生産設備や金型、工具などは、特定メーカーとの取引のための、非常に特殊な資産ということになる。サプライヤーはそれに投資をしても、納入メーカーから無理な要請を受けると考えるので、リスク回避のために投資を控える傾向がある。そこで、高度なエンジニアリング開発努力を要する部品や取引に高度に特化した部品ほど内製される傾向となるのである。四つ目は、企業内部のコーディネーションとコントロールに固有のコストである。外注のメリットは内製に比べ、部品製造者に自立性を与えられる点であるとされる。Cremer(1994)は、外注すれば生産プロセスのモニタリングが難しくなり、その結果として、管理部門の干渉が防げるため、部品生産を統合している場合よりも効率的に生産が行われるようになるとしている。つまり、モニタリングが容易な生産工程の部品は統合し、困難な部品は外部調達が望ましいといえる。

b) 外注には、設計をメーカーが行いサプライヤーに設計図を貸与する場合(貸与図方式)と部品の基本的な設計のみをメーカーが行い、詳細設計から生産までをサプライヤーにまとめて任せる場合(承認図方式、ブラックボックス方式)がある。内製か外注かという生産の委託に関する場合と同様のトレードオフが承認図か貸与図かに関しても成立する。では、外注することは決まったとしても、さらに設計まで任せる場合に生じるトレードオフを考えてみる。まず、技術的な便益としてサプライヤーの能力開発と蓄積の促進、設計と製造の間のコーディネーションの容易さが挙げられる。一方、サプライヤーへの設計の委譲には、製造に関するインセンティブの面で新たな費用、便益を生み出す可能性がある。生産だけでなく設計も委譲すれば、生産だけを任せるよりもメーカーのコントロールが失われてしまうのである。メーカーが設計段階の管理を重視するならば、設計段階は自社で担当するほうが良い。よって、設計段階でのコントロール・ロスを上回る便益が、生産段階のインセンティブ設計の効率性向上から得られる場合に、設計をサプライヤーに任せることになる。インセンティブとリスク分担のトレードオフの観点から見ると、設計を委譲してインセンティブを与えるには、より多くのリスクをサプライヤーに分担させねばならない。また、サプライヤーが設計と生産の両方の活動に従事せねばならないならば、一方のみに特化した場合よりも時間とエネルギーを分散させねばならず、インセンティブ効果は弱まってしまう。しかし、設計段階での貢献度と生産での貢献度の区別が困難なら、設計段階で努力するほど生産段階でより努力することの価値が高まり、その結果設計段階での努力の価値もさらに高まるという好循環を生み出し、インセンティブ効果が向上する可能性がある。このように複雑な費用・便益のバランスを取って、設計を委譲するかどうかを決定する必要がある

c) サプライヤー関係の多層性については、メーカーが直接取引を行う一次サプライヤー、一次サプライヤーに部品を納入する二次サプライヤー、続く三次、四次サプライヤーといった多重階層組織間の分権化とコストのトレードオフといえる。つまり、階層化による分権の利点は、すべてのサプライヤーをメーカーが管理せずに、分権化することで情報コストを節約できる点と、ヒエラルキーを利用したインセンティブ設計が可能になる点である。反面、階層の下位のサプライヤーを管理する上位サプライヤーは自社にとって最も都合の良いルールを下位に対して設定する。このためメーカーのコントロールは下位に完全には及ばなくなり、集約的にメーカーが管理する場合に得られたはずの利益の一部は上位サプライヤーの手に渡る。この便益と費用を比較して、最適な分権化の程度を決定するのである。

インセンティブ対リスク分担

サプライヤーが適切なコスト削減努力を行うインセンティブを与えるためには、前もって価格を一定に固定しておく契約が最も良い。そうすることで、コスト削減の恩恵はすべてサプライヤーの手に入り、サプライヤーはメーカーとの取引から生じる利益を最大化する努力をする。しかし、固定価格契約は、サプライヤー自身では制御できない不確定要因によって生じるコスト変動のリスクをすべてサプライヤーに押し付けることになる。サプライヤーはメーカーに比べると規模が小さいことが多く、メーカーからの依存度より、サプライヤーからメーカーへの依存度のほうが往々にして高い。その結果、サプライヤーはメーカーに比べてリスク回避的になるのである。これは、メーカーにとっても好ましい状況ではない。むしろ、インセンティブが弱まったとしても、サプライヤーが製造コストの上昇の一部を価格に転嫁することを認め、リスクを部分的に分担してやる方がよい。これにより、コスト削減の利益もまた、メーカーとサプライヤーとの間で分担されることになる。一般に日本の自動車メーカーは、6ヶ月ごとの価格交渉で実現すべき価格引下げ率を設定しており、それを上回るコスト削減を達成すれば、サプライヤーがその恩恵を手に入れるが、メーカー側もサプライヤーの能力を見て、コスト削減を予測して引き下げ率を設定することにより、その恩恵の一部を享受することができる。このように、インセンティブとリスク分担をバランスさせた契約によって、サプライヤーはリスクから部分的に守られ、メーカーもまた、リスクを負担する分サプライヤーへ支払う価格を平均的に下げられるのである。

長期的継続的取引関係対短期的競争入札

日本の自動車メーカーとサプライヤーの取引関係の特徴である、長期的継続的取引については、2つの意味があるとしている。第一に、「フル・モデルチェンジの間隔にしたがって、部品納入は標準的に4年間継続する」といった、特定図面の部品の生産・納入の継続である。第二に、「特定図面の部品の納入期間が終了しても、別の図面の部品の生産・納入を通して関係は続いていく」というような、メーカーとサプライヤーの関係自身の継続である。このような長期的取引関係と対極にあるのが、「特定部品の生産・納入の契約有効期間は1年で、たとえ同一仕様の部品がその後も利用されるとしても、契約によって納入は打ち切れ、入札価格を基準にするなど、何らかの方法で新たにサプライヤーが選定される。モデルチェンジ後も同様にそれ以前のパフォーマンスとは独立にサプライヤーが選ばれる。」といった単年度契約である。

2 - 2 - 4 . 企業間関係における信頼の役割

酒向(1998)によれば、企業間の信頼には、「約束厳守の信頼」、「能力に対する信頼」、「善意に基づく信頼」という三つの概念があるという。「約束厳守の信頼」、つまり取り交わした約束が守られるという期待は、双方が書面あるいは口頭を含むすべての約束を守るという道德規範に関するもので、すべての取引の基礎となる。「能力に対する信頼」とは、取引相手が十分な技術力や生産力、経営能力を持っているという期待に関するものである。「善意に基づく信頼」は、具体的な約束はないが予期しない機会になんら早急な見返りを求めず対応してくれる(非限定的なコミットメント)という期待に関するものである。

日本の自動車産業ではメーカーとサプライヤーの間に、「善意に基づく信頼」が発達しており、それが取引コストを下げ、効率性を向上させているという。また「善意に基づく信頼」は、技術力のあるサプライヤー不足のため、メーカーがサプライヤーの能力を育成してきたという歴史的な背景から形成、強化された。そして「能力に対する信頼」を築く過程や将来の契約を遂行するために求められ

るものなのだという。

また、延岡、真鍋(2000)らは、信頼を「合理的信頼」と「関係的信頼」の2種類に分類し、経済的合理性を背景にした信頼と、社会的関係を背景にした信頼である。日本の自動車業界の企業間の長期継続的な協調関係には、組織間の「関係的信頼」が大きく関与しているとしている。

2 - 2 - 5 . 部品サプライヤーの顧客戦略

前述のように、パートナーシップ、自動車メーカーと部品メーカーの関係性については多くの先行研究がなされている。欧米と日本の関係性の比較によれば、欧米における短期的かつ一定の距離をおいた関係に比べ、日本の長期的かつ協調的な関係に優位性があるとされる。同様に、藤本(1995)は、高度成長期における「日本型サプライヤー・システム」の競争優位について報告している。しかし、延岡(1998)も指摘するように、これらの研究では、視点が買い手企業である自動車メーカー側にあり、買い手を主体にした分析がほとんどである。では、部品メーカー側や自動車産業におけるネットワーク全体からみた分析は出来ないのだろうか。多くの自動車部品サプライヤーが複数の自動車メーカーへ部品を供給しており、自動車メーカーもほとんどの部品を複数の部品サプライヤーから調達しているという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サプライヤーからなる複雑な部品取引ネットワークが存在する。

延岡(1998)は、その中で自動車メーカーや部品サプライヤーが採用しているネットワーク戦略が企業成果に与える影響を明らかにすることが重要であるとの立場から、サプライヤーからの視点で顧客ネットワーク戦略に焦点を当てた研究を行っている。これにより、日本の自動車部品サプライヤー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し、特に「系列的」な関係ではなく広範(オープン)な顧客ネットワークを効果的に管理することによる「顧客範囲の経済性」を活用した戦略が、サプライヤーの企業成果へ貢献することを示している。単一顧客に部品を供給するだけの戦略では、規模の経済を利用することは困難であり、広範囲顧客戦略を採用し、規模ではなく範囲の経済性を利用することが部品メーカーとしての競争戦略として重要であるとしている。

2 - 2 - 6 . リレーションシップ・マネジメント

Ford et al.(1998)は、ビジネス・リレーションシップは、相互連結したさまざまな企業群のネットワークのなかに組み込まれたものであって、マネジメントの課題は売り手企業群と買い手企業群の相互連結した一種のリレーションシップ・ポートフォリオに対処することであるとしている。よって、単一の売り手企業と買い手企業間のリレーションシップを検討しようとするときにもそのリレーションシップが全体のネットワークの中で他の企業群とどのように結び付いているかを知らねばならないとしている。

そして、その上で企業の買い手企業リレーションシップ・ポートフォリオを分析する方法として、「リレーションシップの貢献度」による分析、統合の程度による分析、三次元分析の三つの分析方法が示される。

「リレーションシップの貢献度」によるポートフォリオ分析

a)現在の稼ぎ手：売り手企業の現在の利益を生み出しているリレーションシップである。利益は、売り手企業の資源とリレーションシップに対しこれまで行ってきた投資価値である。投資価値が減少すると、さらなる投資が必要となるか、リレーションシップそのものが他のカテゴリーに移行する。

- b) 金のなる木: 現在最大の売上高をもたらすが、売り手にとって重要なリレーションシップのため、対処コストが増大すること、要求価格が下落することから、必ずしも最大の利益は生まない。
- c) 以前の稼ぎ手: 買い手企業のニーズ変化、競合企業の販売努力により、利益について以前のレベルほどは貢献できなくなっている。売上高は依然高いかもしれないが、実際に得られる利益は減少している。
- d) 昔馴染み: このカテゴリーは「以前の稼ぎ手」のより極端な形である。過去の状況に適合した関係であり、現在は、依存する製品が競争力を失っているとか、ロジスティクスが買い手企業にむしろ高コストを強いるものとなっている状況が考えられる。
- e) 手強い技術屋: 買い手企業は、技術的に厳しいニーズを突きつける。売り手企業はこれに応え、製品技術、工程技術、受注処理業務、あるいはリレーションシップ対処スキルの向上や投資をせねばならないが、対応から学んでいけば、他のリレーションシップに役立てることができる。
- f) 手強い商人: 買い手企業は、商取引上厳しいニーズを突き付けてくる。意義としては手強い技術屋のカテゴリーと同様である。
- g) マイナーズ: 小規模な買い手企業とのリレーションシップや売り手企業にとって新規のリレーションシップである。買い手企業のニーズと潜在的な貢献度によって、幾つかのサブ・カテゴリーに分けて考えるべきである。
- h) 利用されるだけ(するだけ): 売り手企業がごく「短期的な」売上高、利益、知識の獲得を期待する買い手企業が含まれる。

統合の程度によるポートフォリオ分析

Ford et al. (1998) によると、この分析では、リレーションシップは統合の程度により分けられる。緊密性を行為主体間の結び付き、活動リンク、資源結合の三つのカテゴリーでみたときの売り手企業・買い手企業の統合の程度と考えることとしている。つまり、関係する個々人のインタラクションのレベル、協働の程度、資源についての互いの適応の程度、である。これは、パートナーシップ・ドライバー、パートナーシップ・ファシリテーターによる先述の Lambert et al. (1996) のパートナーシップ・マトリクスにおける分析とほぼ同様の概念であり、分類は下記のとおりである。

- a) 取引的リレーションシップ: 売り手企業・買い手企業間の統合を伴わない。売り手企業のオフアリングは他の売り手企業のオフアリングと差別化されない汎用品であり、製品面だけでなくオフアリングの他の側面も差別化されない。買い手企業は専らコスト節減を図り、売り手企業と統合するベネフィットも感じていない。取引がごく簡単に行われ、一度だけの購買の場合もある。この場合は、価格ですらそれ程重要ではなく、買い手企業は出来る限り手間や時間を費やさずに取引を行えさえすればよいと考えている。取引的リレーションシップでは、若干の行為主体間の社会的結び付きを伴うこともあるが、二企業間での活動リンクや資源結合は、ロジスティクスのごく限られた側面に限定される。取引的リレーションシップは、少なくとも買い手企業としては、「リレーションシップは重要ではない」と見なされる。
- b) 促進的リレーションシップ: 買い手企業は、汎用製品・サービスを可能な限り低コストで得たいと考えているが、売り手企業も買い手企業も、単に価格面で交渉しあうのではなく、活動リンクや資源統合に投資して、リレーションシップからより多くのコスト・ベネフィットを得ようとする。売り手企業は、製品・サービスそのものの特性やパフォーマンスの差別化を図るのではなく、製品・サービスの購買やデリバリーのプロセスを改善することで、売り手企業自身の差別化をしようとする。
- c) 統合的リレーションシップ: 企業は、自身の資源活動を相手企業のニーズに合致するよう

に開発し適応させていく。このことに双方の企業が取り組み、投資を行っていくところから、統合的リレーションシップは生まれる。統合的リレーションシップにおいては、買い手企業の期待するベネフィットは、調達を単に低コストで行えることだけではない。売り手企業の製品を使い、買い手企業自身のオフリングのパフォーマンスを向上させるという収益ベネフィットが期待されている。双方の企業は、技術移転や相互学習により利得を得ることができる。リレーションシップにおける統合は、リレーション・スコープが拡大するにつれて進展する傾向がある。

リレーションシップ・ポートフォリオの三次元分析

より統合的なリレーションシップへと移行していくと売り手企業は、広範囲にわたるインタラクションと資源決定についてマネジメントを行うという課題に直面する。Ford et al. (1998) は、買い手企業ポートフォリオ分析の三次元アプローチを示している。三つの次元とはリレーションシップ・コスト、達成できる正味価格、リレーションシップ価値である (Turnbull and Zolkiewski(1997))。

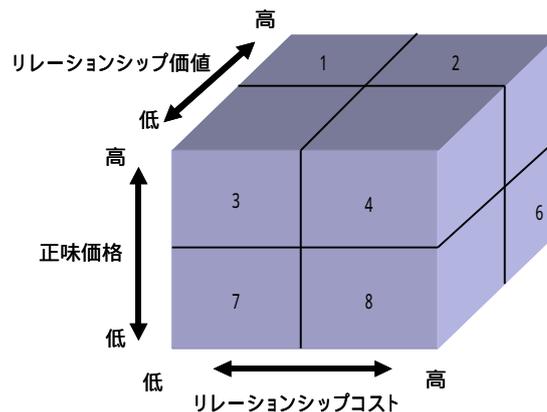


図 - 5 . 買い手企業の3次元マトリクス
出所 : Turnbull and Zolkiewski(1997)

リレーションシップ・コストと正味価格は、リレーションシップの現在の収益性を指し示すが、リレーションシップ価値の次元は、サプライヤーにリレーションシップの長期的価値を考えさせるものであり、将来の売上高、収益性、技術移転ないしネットワークへのアクセス等で表現される。ある時点で利益を生まないような買い手企業でも、より長期でみたリターンのために戦略的には重要な場合もあることを示す。

2 - 2 - 7 . 製品の性質・部品間の相互関係と企業間関係

製品の性質やその製品の部品間の相互関係と企業間の関係性について示した研究も本研究の先行研究としてレビューすべきであろう。藤本、武石、青木(2001)によると、自動車などの製品が持つシステムの特徴を理解するための概念的枠組みを「アーキテクチャ」で捉えるとしている。構成要素間の相互依存関係のパターンによって表されるシステムの性質を表す「アーキテクチャ」には、その理解のために、部品間特性としてのモジュール化/インテグラル化という視点と、部品間インターフェイスの標準化の度合いを示すオープン化特性としての、オープン化/クローズ化という2つの視点があるという。

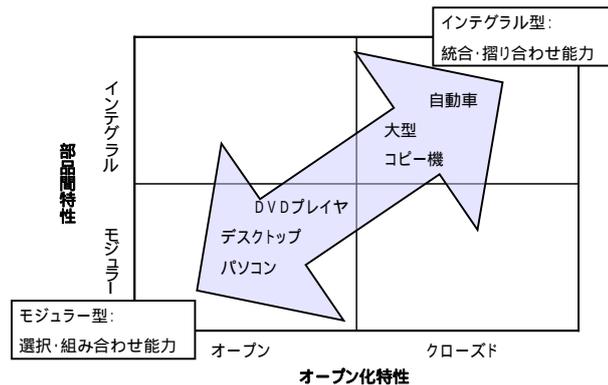


図 - 6 . 製品アーキテクチャの2つの要素
出所：延岡（2006）

延岡（2006）は、製品アーキテクチャ、技術変化の程度や頻度によってより適した企業間関係が決まるとしている。企業間関係を基本的な2つのマネジメントタイプに分けて考えると、短期的に個々の取引を一定の距離を置いて取り扱う関係と長期的な関係を志向し、信頼関係を基盤としたパートナーシップになり、これらの2つのマネジメントタイプを考えると、exit型（退出型）とvoice型（発言型）に分類する枠組みが有効であるとしている。企業間関係の問題に際して、取引をやめる（退出）か、意見を言って継続するか（発言）の違いである。つまり、インテグラル型（摺り合わせ型）であれば、汎用部品ではなく、自社の商品にあわせた部品を必要とするうえ、他の部品との摺り合わせを必要とするため、voice型の企業間関係のほうが適しており、モジュラー型（組み合わせ型）商品であれば、世界中からその時点で最適な部品を選択することが重要である。標準的な部品なので他の部品との間に多大な調整は必要ない。その為企業間関係はexit型が適しているというものである。ただし、延岡は、トヨタの戦略はexit型とvoice型のどちらかを徹底するのではなく、両方の良い点を、バランスを取りつつ引き出すマネジメントを行うことであるとしている。このことは、サプライヤーから見れば、同じ自動車業界でも企業によって部品と部品間の相互関係に対する考えが異なるため、顧客企業がどういう考えを持ち、どういう関係を望んでいるかによって、自社の取るべきマネジメントも変える必要があることを示唆している。

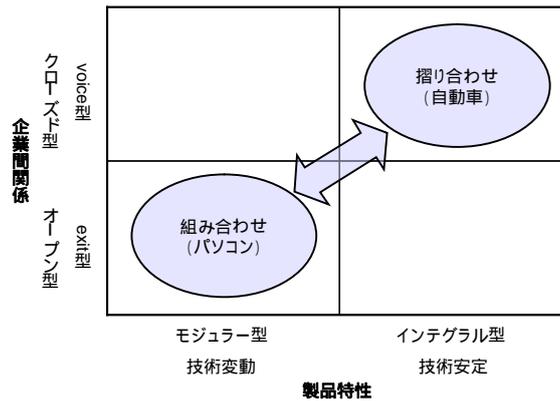


図 - 7 . Voice 型と exit 型の選択
出所：延岡（2006）

2 - 3 . 先行研究のまとめ

適切なパートナーシップは競争優位を生み出す。そして、そのベストプラクティスの一つとして日本の自動車産業におけるサプライヤー・システムが多く取り上げられている。また、その優位性には、日本の自動車メーカーが、優秀なサプライヤーが不足する状況下で企業活動を急拡大させていったため、分業相手として選定したサプライヤーに技術を移転してきたという歴史的な背景があり、発展の過程でインセンティブ設計の妙や信頼関係による継続的取引などが構築され、システムとして強化されてきた。そして、そのシステムが研究され、解明されていくにつれ、それをいかに移転するか、メーカーがいかにサプライヤーを遇するべきかといった方法論の発展をみた。サプライヤーとのパートナーシップのマネジメント方法として、パートナーシップ・モデルのような手法が生まれたのも、実際の企業のマネジメントの実証研究とパートナーシップの要素として何が必要であるかの研究の成果である。しかし、自動車メーカーなどの中核企業からみた、リレーションシップやパートナーシップ構築の方法、マネジメントの方法について述べられることは多いが、部品メーカーのようなサプライヤー側の視点の研究はあまり無い。その中で、サプライヤーの顧客ネットワーク戦略の研究として、「顧客範囲の経済性」の研究が挙げられる。サプライヤーが企業成果を上げようとする、系列的に閉じた関係でなく、広範な顧客ネットワークを効果的に管理する必要があるというものである。また、顧客ネットワークの観点でリレーションシップをマネジメントするには、顧客リレーションシップ・ポートフォリオの分析による手法が挙げられる。この研究では単一の売り手企業と買い手企業のリレーションシップを検討する際にも、全体のネットワークの中で他の企業群とどのように結び付いているかを知らねばならないことが強調される。扱う部品同士や部品と最終製品との相互関係の性質が、部品サプライヤーと最終製品メーカーの関係性を規定するとの研究もある。それが製品アーキテクチャの概念であり、自動車のような組み合わせ製品は、部品間の相互依存性が大きく、部品サプライヤーと自動車メーカー間で問題が発生した際、取引をやめるような関係ではなく、発言して改良を促して継続取引をする voice 型になるというものである。

レビューした主な先行研究の内容、視点、分析レベル²についてまとめると表 - 1 のようになる。

²分析レベルについては、自動車メーカー対サプライヤーといった「対」のレベル、特定の自動車メーカーと複数のサプライヤーといった「セット」のレベル、直接間接につながる複数の自動車メーカーと複数の部品メーカーの関係性のような「ネットワーク」のレベル、対象企業の内側に向かう「内部組織」のレベルの四つが挙げられる(武石(2003))。

表 - 1 . 先行研究のまとめ

研究分野	文献	視点・方向性	分析レベル	備考
パートナーシップ	Lambert ら	バイヤー	対	モデル
ゲーム理論	McMillan 伊藤秀史	バイヤー	対	理論
信頼の役割	酒向	バイヤー	対	実証研究
顧客戦略	延岡(1998)	サプライヤー	ネットワーク	実証研究
リレーションシップ・マネジメント	Ford ら	バイヤー サプライヤー	ネットワーク	モデル
製品特性と企業間関係	延岡(2006)	バイヤー	対	理論的枠組み

このように、企業間関係の先行研究にはバイヤー側からの視点の研究、分析レベルも「対」(=ダイアド)なものが多いことが分かる。

【第3章】 A社の自動車部品事業について

3 - 1 . A社の会社概要

A社は、自動車用部品の中堅企業である。現在、世界十数カ国に拠点を置いて、グローバルで顧客対応を行っている。

A社の売上高は、日本の自動車メーカーの世界的生産拡大による好景気に支えられて、右肩上がりに成長している。営業利益率は8%あまりまで伸長している。A社は、どこかの自動車メーカーの資本のあったいわゆる「系列」企業ではなくあくまでも独立系で、ほぼすべての日本の自動車メーカーに製品を納入する企業であり、自動車用部品はA社の主要製品となっている。

各自動車メーカーへの売り上げは図 - 8 のようになっており、近年販売がB社に偏重している傾向が顕著に見える。この理由は、B社向けには単独の部品のほか、アセンブリ製品が同時に採用されていることによる。C社はやや減少、D社、F社については増加傾向である。

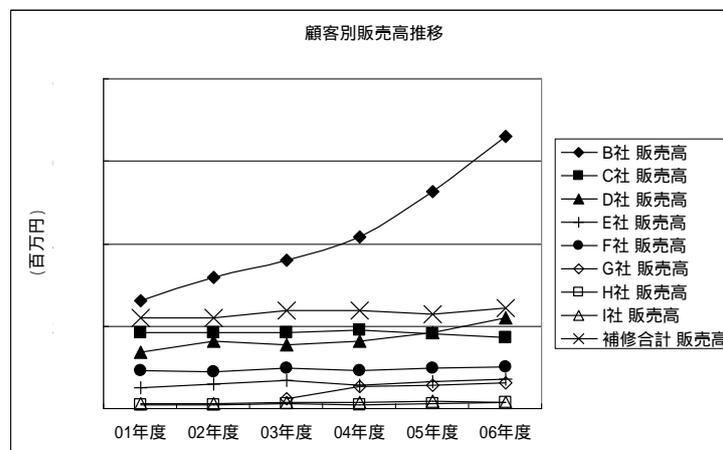


図 - 8 . メーカー別販売高の推移

3 - 2 . ビジネス・モデルと商流について

ビジネス・モデルとしてみると、「顧客」は、純正ライン品³および純正補修品⁴が自動車メーカー、補修品⁵がメーカー系部品販売会社や自動車用品専門商社（代理店）などの流通業者であり、提供する「価値」は、顧客要求に合致させた部品および関連装置である。「経営資源」としては開発力・設計力・生産技術、製造ノウハウ、自動車メーカーとの関係、流通ネットワークなどが挙げられる。ライン品の採用による規模の経済効果で、薄利ではあるが、利益と初期の販売数量（市場シェア）を確保し、自動車メーカーの純正指定ブランドとして補修市場で儲ける仕組みである。その顧客ネットワークは図 - 9 のようなものとなっており、大きく分けて三つのルートがある。第一に、自動車メーカー・組み立て会社へ直接納入するライン品、およびメーカー経由でディーラーの工場に届ける純正品。第二に、メーカー系の部品販売会社経由で修理工場や民間車検場に流通する補修品。第三に、自動車用品専門商社（代理店）経由で修理工場や民間車検場に流通する補修品となる⁶。

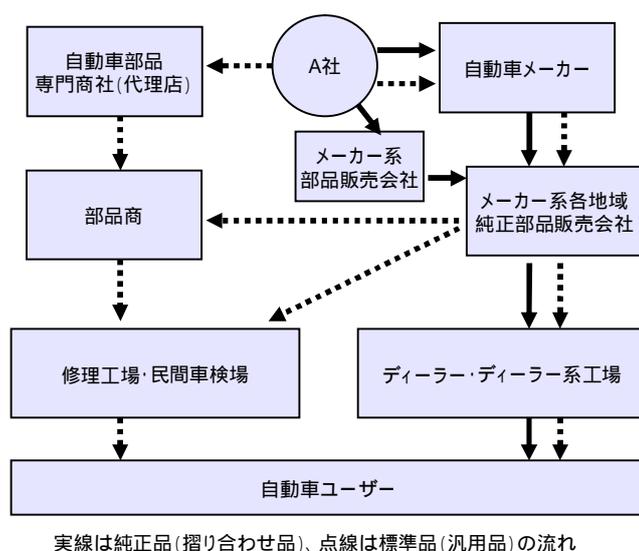


図 - 9 . A 社の顧客ネットワーク
出所:筆者作成

【第4章】 サプライヤーから見たパートナーシップ

4 - 1 . 本章の構成

A 社の顧客関係について、サプライヤーからの視点で先行研究の枠組みを適用し、分析することによって、その特徴を掴む。本章の構成は、下記の通りである。

³自動車メーカーの工場で新車に組み付けられる部品。Original Equipment Parts : OE部品と呼ばれる。

⁴基本的に、自動車メーカーが補修用に供給している部品でOES部品と呼ばれる。OE部品と同品質の部品である。しかし、純正部品の品質基準は、世界中で使用されることを前提に開発されたOE部品の基準と同水準であり、日本で使用するには過剰品質ともいわれているため、市場の求める品質にマッチすれば良いという第二純正部品も存在する。

⁵部品卸売業者で構成する日本自動車部品協会（JAPA）が推奨する補修部品で「優良部品」とも呼ばれる。

⁶ライン品（OE部品）は性能を最大限に引き出すようファインチューニングされる。過去の車種まで含めて補修用に供給するとなると膨大な数となりコスト的に合わない。そこで品質はライン品と合わせながら共通化を図った純正補修（OES）部品や日本の使用環境に合わせた補修品（優良部品）が補修用に供給されている。

- 1) パートナースhip・モデルによる分析で、顧客企業ごとの最適なパートナーシip・タイプの判定を行い、インタビューによって実態との比較を行うことで、乖離とその要因を抽出する。
- 2) リレーションシip・ポートフォリオ分析を行い、インタビューによって実態との比較を行うことで、乖離とその要因を抽出する。
- 3) 製品の性質、部品間の相互依存性のフレームで、A社の製品、企業間関係を検証し、実態との比較を行うことで、乖離とその要因を抽出する。
- 4) A社からみた自動車メーカーに対する信頼度調査を実施し、インタビューによって実態との比較を行うことで、乖離とその要因を抽出する。
- 5) 製品特性の軸を加えた分析のフレームワークを検討し、A社のパートナーシip・マネジメントの実態にあった評価の枠組みを導出する。
- 6) 最後に、問題点についての考察によってわかったことを整理する。

4 - 2 . 先行研究のフレームワークによる分析

4 - 2 - 1 . パートナースhip・モデルによる分析

<目的> 先行研究で取り上げた、Lambert and Knemeyer のパートナーシip・モデルによって、A社のパートナーシipの現状をマトリクス上にて掴むことを試みる。本来、パートナー企業とサプライヤーが協議の場を設けて、情報をオープンにし、お互いの意見を交換しながら行う作業が標準なのであるが、本研究に当たっては、まず実験的に売り手企業からの評価を行うため、当モデルの質問表(表 - 2、表 - 3)を用いて、A社と買い手企業である自動車メーカーとの関係性を調査する。

<調査方法>

1) パートナースhip・ドライバーの評価

資産とコストの効率化

顧客サービスの向上

マーケティング効果

売り上げの成長と安定化 の四つのカテゴリーとする。

パートナーシipによって期待の成果が達成される可能性を1～5の五段階評価し、成果が業界ベンチマークを上回り、持続的な競争優位を確立できると思われる際は1ポイントを加算し、各カテゴリーの最高点を6、合計最高点24点とする。

2) パートナースhip・ファシリテーターの評価

企業文化の相性

経営理念と経営手法の評価

相互意識

両社の釣り合いの四つを、ドライバーと同じく五段階で評価する。

a) 共通のライバル

b) 地の利

c) 独占的な関係の可能性

d) これまでの関係、

e) 共通のエンドユーザー

を各1ポイント、合計最高点25点とする。

表 - 2 . ドライバー (D) 質問表
 出所 : 菊池(2006)、 原典 Lambert et al.(1996)

可能性
 ない 0% 25% 50% 75% あり 100%

資産とコスト効率性

1. この関係が実質的にチャネルコストを削減あるいは資産効率を改善する可能性

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

入力

- ・製品コスト削減 →
- ・流通コスト削減 →
- ・包装コスト削減、情報処理コスト削減 →
- ・管理的効率性 →
- ・関係による資産効率 →

もしも共有する領域で効率性を高く評価し、またはその利点を実質的な競争優位になるか、あるいはそれが企業にとって、その産業におけるベンチマーク標準にマッチするならば右の「1」に 印

1

得点

可能性
 ない 0% 25% 50% 75% あり 100%

顧客サービス

2. この関係が、顧客に測定されることによって実質的に顧客サービスレベルを改善する可能性

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- ・改善された時間通りの配送 →
- ・より良い物の動きの追跡 →
- ・ペーパーレスな注文処理 →
- ・正確な注文配送 →
- ・改善された注文充足 →
- ・顧客調査結果 →
- ・プロセス改善 →

もしも共有する領域で顧客サービスを高く評価し、またその利点を実質的な競争優位になるか、あるいはそれが企業にとって、その産業におけるベンチマーク標準にマッチするならば右の「1」に 印

1

得点

可能性
 ない 0% 25% 50% 75% あり 100%

マーケティングの優位性

3. この関係が、実質的にマーケティングの優位性を導く可能性

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- ・新しい市場参入 →
- ・販売促進 (販売広告、販売促進) →
- ・価格 (低価格の強味) →
- ・製品 (共同商品開発革新、ブランド機会) →
- ・場所 (拡大された地域カバーレッジ、市場浸透) →
- ・技術への接近 →
- ・革新の可能性 →

もしも共有する領域でマーケティングの利点を高く評価し、またその利点を実質的に競争優位性になるか、あるいは、それが企業にとって、その産業におけるベンチマーク標準にマッチするならば右の「1」に 印

1

得点

可能性
 ない 0% 25% 50% 75% あり 100%

利益の安定性と成長

4. この関係が、利益の成長あるいは利益の変動を少なくする結果になる可能性

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- ・成長 →
- ・環境的平準化 →
- ・季節的平準化 →
- ・マーケットシェア安定性 →
- ・販売量 →
- ・供給の安定 →

もしも共有する領域で利益の安定性と成長を高く評価し、またその利点を実質的に競争優位性になるか、あるいは、それが企業にとって、その産業におけるベンチマーク標準にマッチするならば右の「1」に 印

1

得点

総合得点

表 - 3 . ファシリテーター(F)質問表
出所：菊池(2006)、原典 Lambert et al.(1996)

企業適合性	可能性				
	ない 0%	25%	50%	75%	あり 100%
1. 2つの組織が、次の項でスムーズに融合する可能性	1	2	3	4	5
(a)文化は？					
・双方の企業が、約束を守ることに価値を置く					
・堅固な意思を持っている					
・従業員を長期的資産と考える					
・外部株主を重要と考える					
(b) ビジネスは？					
・戦略計画と目標の一致					
・パートナーシップの考え方へコミットメントがある					
・変化することに積極的である					

得点

マネジメント思想と手法	可能性				
	ない 0%	25%	50%	75%	あり 100%
2. 2つの会社のマネジメント思想と手法が、スムーズにマッチする可能性	1	2	3	4	5
・組織構造					
・TQM活用の程度					
・トップマネジメントの支援の程度					
・活用される動機の種類					
・チームワークを重要視している程度					
・仲良くしようとする態度					
・従業員への権限委譲の程度					

得点

相互性	可能性				
	ない 0%	25%	50%	75%	あり 100%
3. 両パーティが、相互関係構築に必要なスキルや素質を持つ可能性(マネジメントスキルがある)	1	2	3	4	5
・双務的な考えや行動(相互に責務を負担する)					
・お互いに他企業の視点を取り入れること					
・目標を明確にし、そして期待を共有すること					
・長期的な見方をする					
・相互に尊重できる(マネジメント意思を)					
・財務情報を共有できる					
・システム統合ができる					

得点

均衡性	可能性				
	ない 0%	25%	50%	75%	あり 100%
4. 双方のパーティが関係の成功に影響する次の重要な要素について同じである可能性	1	2	3	4	5
・販売の相対的量(双方の期待値が均衡しているか)					
・それぞれの産業における相対的マーケットシェア					
・財務力					
・生産性					
・ブランドイメージと名声					
・技術的洗練度					

得点

追加要素(特別付与点数)	可能性		得点
	はい	いいえ	
5. 努力を結束させる共通の競争者がいるか	1	0	<input type="text"/>
6. 双方パーティにおける主要プレーヤーは、お互いに地理的に近接しているか	1	0	<input type="text"/>
7. 相手パーティと独占的に取引することを喜んで行うか	1	0	<input type="text"/>
8. 双方のパーティは、パートナーシップによる成功の事前経験を持っているか	1	0	<input type="text"/>
9. 双方のパーティは、高い価値とユーザーを共有しているか	1	0	<input type="text"/>

得点

総合得点

<対象者>

A社の自動車部品事業の関係者 8名(本社1名、営業4名、研究1名、設計2名)

営業関係者の意見は4名の集約による。

<結果> 表-4、表-5の結果を得た。

全体平均によるパートナーシップ水準の判定

ドライバー(D)・ファシリテーター(F)の得点については、対象者によって絶対値は異なるが、B社との関係が最も高得点である点は共通であった。営業、設計、研究、本社の全体の意見が集約されるよう、調査対象者の回答を平均して、パートナーシップ・マトリクス上で最適とされるタイプを判定したところ、

B社と目指すべき関係性は、(D,F)=(17.0,13.2)であった。

これは、パートナーシップ・タイプ となり、「自社の延長と考えるほど、連携を強めるべきである関係」であった。

D社と目指すべき関係性は、(D,F)=(15.0,12.8)であった。

これは、パートナーシップ・タイプ で「両社の複数の事業部門と職能部門が関わる活動が統合される関係」であった。

H社と目指すべき関係性は、(D,F)=(12.0,9.6)であった。

これは、パートナーシップ・タイプ となり、「パートナーとして認めるが限られた部門での統合が必要な関係」とであった。

それに対し、その他の五メーカーとA社の関係は、パートナーシップではなく一定の距離を置いた関係が適切であるとの判定となった。

対象者別の傾向

表-4で営業の得点を見ると、B社が(D,F)=(16,15)となり高得点、C社(D,F)=(8,8)とI社(D,F)=(7,6)の得点が低くなった以外は、比較的差が小さい。同じ設計の立場でも設計グループ と設計関係者 との採点結果の傾向が違う。設計関係者 の採点は全体的に低く、設計関係者は高い。例えば、各メーカーに与えた得点の平均は(D,F)=(8.3,5.5)と(D,F)=(14.8,13.5)と大きな開きがでた。

メーカー間格差の面では、全体最適の視点で事業を見ている本社関係者がもっとも大きく、最高のB社で(D,F)=(20,13)と、最低のI社で(D,F)=(9,6)と倍以上の開きがでた。

表 - 4 . ドライバー (D) とファシリテーター (F) 評価

	本社関係者		営業関係者		研究関係者	
	ドライバ	ファシリテータ	ドライバ	ファシリテータ	ドライバ	ファシリテータ
B社	20	13	16	15	17	16
C社	14	10	8	8	13	10
D社	18	13	12	12	17	14
E社	9	7	14	12	12	10
F社	9	5	13	11	12	10
G社	9	5	14	12	13	11
H社	10	7	11	10	18	13
I社	9	6	7	6	12	12
平均	12.3	8.3	11.9	10.8	14.3	12.0
標準偏差	4.5	3.3	3.1	2.8	2.6	2.2
範囲 (R)	11.0	8.0	9.0	9.0	6.0	6.0

	設計関係者		設計関係者		平均	
	ドライバ	ファシリテータ	ドライバ	ファシリテータ	ドライバ	ファシリテータ
B社	13	7	19	15	17.0	13.2
C社	7	5	14	13	11.2	9.2
D社	11	11	17	14	15.0	12.8
E社	7	4	14	13	11.2	9.2
F社	7	4	14	13	11.0	8.6
G社	9	5	13	13	11.6	9.2
H社	7	4	14	14	12.0	9.6
I社	5	4	13	13	9.2	8.2
平均	8.3	5.5	14.8	13.5	12.3	10.0
標準偏差	2.6	2.4	2.1	0.8	2.5	1.9
範囲 (R)	8.0	7.0	6.0	2.0	7.8	5.0

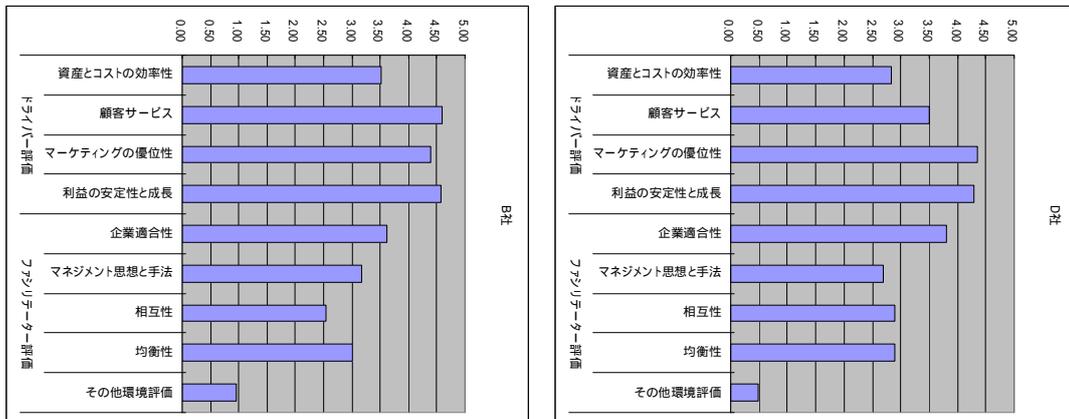


図 - 10 . B社、D社の傾向

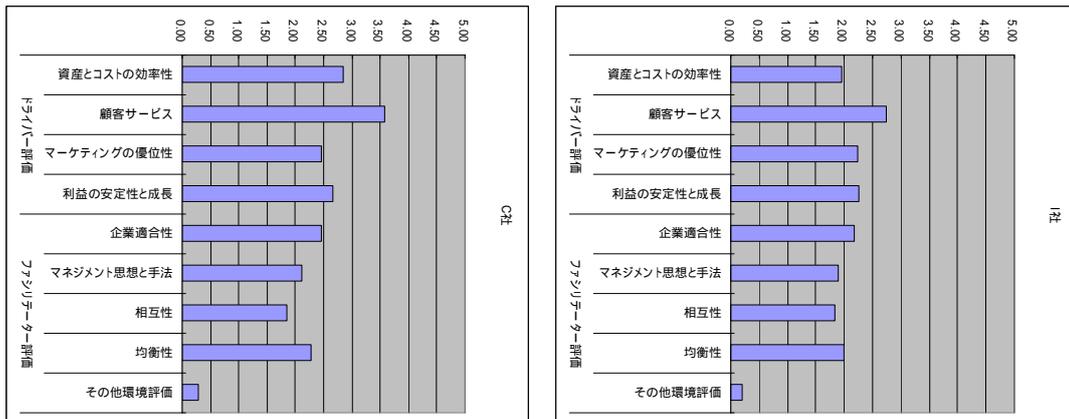


図 - 11 . C社、I社の傾向

表 - 5 . 項目別評価結果の詳細

		B社							
		本社関係者	営業関係者	研究関係者	設計関係者	設計関係者	平均	R	標準偏差
ドライバー評価	資産とコストの効率性	4.8	2.0	4.2	3.4	3.2	3.52	2.80	0.95
	顧客サービス	5.7	5.2	3.5	3.2	5.5	4.60	2.50	1.05
	マーケティングの優位性	4.7	4.7	4.4	3.4	4.7	4.40	1.28	0.50
	利益の安定性と成長	5.0	4.5	4.7	3.5	5.2	4.57	1.67	0.58
ファシリテーター評価	企業適合性	4.1	3.7	3.9	2.0	4.4	3.63	2.43	0.85
	マネジメント思想と手法	3.3	3.3	3.9	2.0	3.4	3.17	1.86	0.62
	相互性	2.4	2.3	3.3	1.6	3.1	2.54	1.72	0.62
	均衡性	3.2	3.2	4.3	1.0	3.3	3.00	3.33	1.09
	その他環境評価	0.4	3.0	0.8	0.2	0.4	0.96	2.80	1.04

		C社							
		本社関係者	営業関係者	研究関係者	設計関係者	設計関係者	平均	R	標準偏差
ドライバー評価	資産とコストの効率性	4.0	2.4	3.2	2.6	2.0	2.84	2.00	0.70
	顧客サービス	4.7	2.2	4.2	1.5	5.3	3.57	3.83	1.48
	マーケティングの優位性	2.7	2.3	2.6	1.6	3.1	2.46	1.57	0.52
	利益の安定性と成長	3.0	1.3	3.5	1.7	3.8	2.67	2.50	0.99
ファシリテーター評価	企業適合性	2.6	2.0	2.4	1.7	3.6	2.46	1.86	0.64
	マネジメント思想と手法	2.1	1.9	2.4	1.0	3.1	2.11	2.14	0.70
	相互性	2.0	1.9	2.0	1.0	2.4	1.86	1.43	0.47
	均衡性	2.5	2.0	2.7	1.0	3.2	2.27	2.17	0.74
	その他環境評価	0.4	0.2	0.2	0.2	0.4	0.28	0.20	0.10

		D社							
		本社関係者	営業関係者	研究関係者	設計関係者	設計関係者	平均	R	標準偏差
ドライバー評価	資産とコストの効率性	4.2	2.4	4.0	1.0	2.6	2.84	3.20	1.17
	顧客サービス	5.0	2.2	4.0	1.0	5.3	3.50	4.33	1.67
	マーケティングの優位性	4.7	3.9	4.3	4.4	4.4	4.34	0.85	0.28
	利益の安定性と成長	4.5	3.3	4.7	4.3	4.7	4.30	1.34	0.50
ファシリテーター評価	企業適合性	4.1	2.9	3.3	4.4	4.3	3.80	1.57	0.62
	マネジメント思想と手法	2.4	2.9	3.1	1.7	3.3	2.69	1.58	0.57
	相互性	2.7	2.7	2.9	3.3	2.9	2.89	0.58	0.21
	均衡性	3.2	2.6	4.0	1.0	3.5	2.90	3.00	1.03
	その他環境評価	0.4	0.4	0.6	0.6	0.4	0.48	0.20	0.10

		E社							
		本社関係者	営業関係者	研究関係者	設計関係者	設計関係者	平均	R	標準偏差
ドライバー評価	資産とコストの効率性	2.2	1	3.2	2.8	2	2.24	2.20	0.75
	顧客サービス	3.67	5	3.17	1	4.83	3.53	4.00	1.44
	マーケティングの優位性	1.43	4	2.29	1.57	3.43	2.54	2.57	1.02
	利益の安定性と成長	2	3.5	3.67	1.17	4	2.87	2.83	1.09
ファシリテーター評価	企業適合性	2.14	4.43	2.43	1	3.71	2.74	3.43	1.21
	マネジメント思想と手法	1.29	1.86	2.57	1	3.14	1.97	2.14	0.79
	相互性	1.57	2.43	2.43	1	2.57	2.00	1.57	0.61
	均衡性	1.67	1.67	2.67	1	3.17	2.04	2.17	0.78
	その他環境評価	0.4	2	0.4	0.4	0.4	0.72	1.60	0.64

		F社							
		本社関係者	営業関係者	研究関係者	設計関係者	設計関係者	平均	R	標準偏差
ドライバー評価	資産とコストの効率性	2.2	1.6	3.4	3.2	2	2.48	1.80	0.70
	顧客サービス	3.67	4.17	3.2	1	4.83	3.37	3.83	1.30
	マーケティングの優位性	1.43	3.71	2.9	1.29	3.29	2.52	2.42	0.99
	利益の安定性と成長	1.5	3.33	2.7	1.17	3.67	2.47	2.50	0.99
ファシリテーター評価	企業適合性	1.71	3.71	2.3	1	3.57	2.46	2.71	1.05
	マネジメント思想と手法	1	3.29	2.43	1	3.14	2.17	2.29	1.00
	相互性	1.14	2.29	2	1	2.57	1.80	1.57	0.62
	均衡性	1.17	3.17	2.7	1	3.17	2.24	2.17	0.96
	その他環境評価	0	1	0.4	0.2	1	0.52	1.00	0.41

		G社							
		本社関係者	営業関係者	研究関係者	設計関係者	設計関係者	平均	R	標準偏差
ドライバー評価	資産とコストの効率性	1.8	1.2	2.8	3.6	1.8	2.24	2.40	0.85
	顧客サービス	2.5	5.17	2.83	2.83	4.83	3.63	2.67	1.13
	マーケティングの優位性	2	4.71	2.71	1.29	3.14	2.77	3.42	1.16
	利益の安定性と成長	2.83	4.5	4.33	1.33	3.5	3.30	3.17	1.15
ファシリテーター評価	企業適合性	1.29	3.71	2.71	1.57	3.71	2.60	2.42	1.03
	マネジメント思想と手法	1	3.29	2.86	1.29	3.14	2.32	2.29	0.97
	相互性	1.43	3.29	2.29	1.14	2.43	2.12	2.15	0.77
	均衡性	1.33	3.17	3.17	1	3.17	2.37	2.17	0.99
	その他環境評価	0.4	2	0.2	0.2	0.6	0.60	1.80	0.70

		H社							
		本社関係者	営業関係者	研究関係者	設計関係者	設計関係者	平均	R	標準偏差
ドライバー評価	資産とコストの効率性	2.6	1	4.6	2.8	2.14	2.63	3.60	1.17
	顧客サービス	3.33	2.5	4.17	1.67	5	3.33	3.33	1.18
	マーケティングの優位性	1.86	4.29	4.43	1.29	3.14	3.00	3.14	1.26
	利益の安定性と成長	2	3	4.5	1.17	3.5	2.83	3.33	1.16
ファシリテーター評価	企業適合性	2.14	2.57	3.14	1	3.86	2.54	2.86	0.96
	マネジメント思想と手法	2	2.57	3.14	1	3.29	2.40	2.29	0.84
	相互性	1.57	1.71	2.71	1	2.71	1.94	1.71	0.67
	均衡性	1.33	1.5	3.67	1	3.17	2.13	2.67	1.07
	その他環境評価	0.4	2	0.6	0.4	0.6	0.80	1.60	0.61

		I社							
		本社関係者	営業関係者	研究関係者	設計関係者	設計関係者	平均	R	標準偏差
ドライバー評価	資産とコストの効率性	2	2	2.8	1.2	1.8	1.96	1.60	0.51
	顧客サービス	3.67	1.33	2.83	1	4.83	2.73	3.83	1.43
	マーケティングの優位性	1.71	2.29	2.86	1.14	3.14	2.23	2.00	0.73
	利益の安定性と成長	1.33	1.33	4	1.17	3.5	2.27	2.83	1.22
ファシリテーター評価	企業適合性	2.29	1.29	2.71	1	3.57	2.17	2.57	0.94
	マネジメント思想と手法	1	1.29	3	1	3.14	1.89	2.14	0.97
	相互性	1.57	1.43	2.57	1	2.57	1.83	1.57	0.63
	均衡性	1.17	1.5	3.17	1	3.17	2.00	2.17	0.97
	その他環境評価	0	0	0.4	0.2	0.4	0.20	0.40	0.18

< 考察 >

調査対象者全員がB社とのパートナーシップに関して、ドライバー評価 = 期待度、ファシリテーター評価 = 連携の難易度、ともに高く評価している。詳細は添付するが、満遍なく得点が高いなかで、要因としては、ドライバーでは、「顧客サービス」「マーケティングの優位性」、「利益の安定性と成長」が挙げられ、ファシリテーターでは「企業の適合性」が挙げられる。開発の促進や技術獲得の機会があることやパートナーシップを大切にすることで、統合度の高いパートナーとして認めている。D社に対しても同じ傾向である。

営業関係者の得点は、メーカーごとの担当営業が、おそらく自分の部署管轄のメーカーに対しては、思い入れから高めの得点を与えるため、やや実態から離れる傾向はあるだろう。競争的入札を行っているC社⁷と、シェア、販売高の小さなI社の得点が低くなった以外は、メーカー間格差が小さくなった可能性がある。C社、I社はD社と同じ部長管轄のため、採点時にどうしてもD社との比較になる。このため、必要以上に得点が下げられた可能性がある。

技術関係者の得点に関しては、同じ設計の立場でも、完全にB社とD社に傾斜した製品開発を行っている設計グループ長と、案件ごとに構造が異なり、どのメーカーにも開発パワーをかける設計グループ長との採点結果をみると、特にファシリテーターの標準偏差・範囲(R)に大きな差が認められ、メリハリの点でずいぶん傾向が違う。

全体最適の視点で事業を見ている本社関係者がもっともメーカー間格差が大きかったものと思われる。

今回の調査では、A社からの視点のみで各自動車メーカーとのパートナーシップのタイプを判定してみたが、そもそもA社のような中規模の部品メーカーが、規模のずいぶん違う自動車メーカーと同列にパートナーシップについて取り組むことは難しいとの意見が聞かれた。ある営業関係者は下記のように語っている。

「うちのような中規模の部品メーカーは、自動車メーカーと比べると会社の規模が違いすぎて、お互いが考える相手の重要度が全然対称的と違う。そやから、おそらく自動車メーカー側からこの様なモデルを作ろうという対象企業にならへん。重要な意思決定についてお互いざっくばらんに話し合うというのは、やはり企業の規模がある程度近くて、お互いの依存度とか期待度とかが近くないとできへんのと違うやろか。」

また、担当者ごとにパートナーシップに対する捉え方や期待が変わるので、会社全体としての意見の集約も必要になる。前出の営業関係者から下記のコメントも得られている。

「補修品なんかをあわせて考えると、部品に対する要求は常に最新・最良の技術ではないのも確かやから、メーカー対部品メーカーだけの構図ではないけどな。」

実際、C社はこの評価では低い結果に終わっているが、補修品を合わせたセールスポリュームとしては大きく、営業的にはかなりパワーを裂いており、A社はC社の協力会の役員企業でもある。役員ら経営トップも部品採用の重要人物やメーカー役員とのミーティングを持つなどの対応を行っている。このパートナーシップ・モデル実践法には、やや事業のなかの顧客ネットワーク全体としての視点が盛込みにくく、ダイアドな企業間関係を検討するにとどまる恐れがある。今回は、自動車メーカー8社を一度に記入してもらったため、記入者の中でのメーカー同士の位置づけや関係は反映されはらずであるが、補修品とくに、メーカー系以外の流通ネットワークは念頭に入りにくかった可能性は

⁷C社はRFQによる競争入札制を導入している。RFQとは、Request for Quotationの略で、見積依頼書の意。これを、多くのサプライヤーにばら撒き、要求に合わせてくるサプライヤーの製品を採用する方式。

ある。また、調査では、やや長期的にみた将来の視点が入りにくいものとなっている。短期的な期待に関してはドライバー評価の「利益の安定性と成長」の項目に現れるが、全体の中ではウェイトが高くないため反映されにくい。これについても、下記の指摘があった。前出の営業関係者は下記のように語っている。

「個人の主観によって出てきた結果になるから、現時点での考えをまとめることは出来ても再現性とか客観性があるのかなと疑問になるな。もっと将来の方向性とかが反映されるほうが、意味が出てくると思うけど。」

< パートナースhip・モデルが評価できる点 >

- 1) B社については、全員が1位で結果が一致し、実態にも合致した。
- 2) 個人の考えが可視化でき、議論の材料にはなる。
- 3) 階層別や役割別の結果を対比すると、個人の感じ方の違いが把握できる。
- 4) 各対象者の平均的評価であれば、会社としての意見に集約できそうである。

< 問題点 >

- 1) 事業の中の顧客ネットワーク全体としての視点が盛り込みにくい。
- 2) 狙いは目指すべきパートナーシップのタイプ分類であるが、現状分析にとどまり、将来の視点が入りにくい。
- 3) 個人の感覚に左右され、再現性や客観性にやや疑問が残る。
- 4) 取り上げた相手と自社の2社の企業間関係のあり方を議論するにとどまる。

4 - 2 - 2 . ポートフォリオ分析

パートナーシップの切り口では、流通リレーションシップの視点が同時に考慮しにくい。事業全体のリレーションシップをマネジメントするためには、自動車メーカーとの関係性のみに着目してもうまく行かないだろう。よって、ここでは、これまでの分析とは異なり、事業全体をみるために、自動車メーカーのほかに補修品の代理店群(図 9 参照)を一定の距離を置いた関係のひとつの販売先として見立てて、ポートフォリオを描いてみたい。ポートフォリオ分析には、Ford et al.(1998)の三つの分析方法を適用する。一番目は貢献度による分析、二番目は統合の程度による分析、三番目は三次元分析である。

貢献度によるポートフォリオ分析

< 目的 > 個々の顧客の相対的な貢献度を分類する。A社では顧客ごとの投資額が個別には算出できないため、貢献度の尺度として、顧客別の販売高と粗利によって、販売への貢献度と、利益への貢献度を表すものとする(図 12、図 13 参照)。これより、現在の利益を稼いでいるのが、補修品で、売り上げを稼いでいるのがB社だということがわかる。そして、自動車メーカーの粗利が低下傾向の中にあって、B社は改善方向にあり、補修品は相変わらず高収益を維持できていることがわかる。

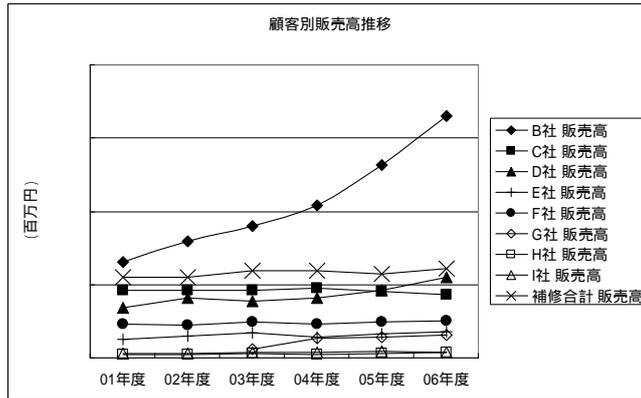


図 12 . 顧客別販売高の推移

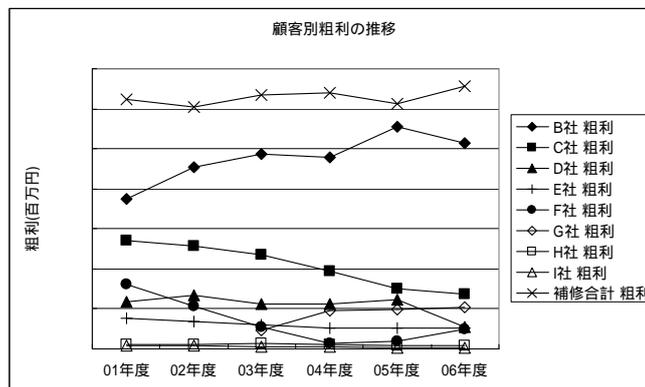


図 13 . 顧客別粗利の推移

<方法> Ford et al.(1998)の分類した、8カテゴリーに自動車メーカーと補修品を分類する。8カテゴリーとは、現在の稼ぎ手のなる木 以前の稼ぎ手 昔馴染み 手強い技術屋 手強い商売人 マイナズ 利用するだけ である。

<結果>

図 - 19、表 - 6の結果を得た。

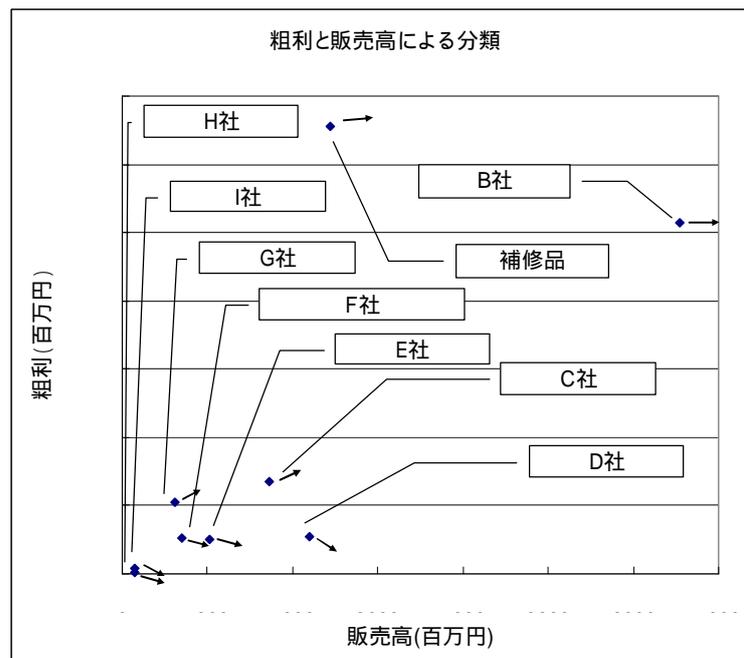


図 14 . 粗利と販売高による散布図の活用
(図中の矢印は販売高と粗利の過去からの傾向)

表 - 6 . 貢献度による分類

カテゴリー	顧客名	備考
現在の稼ぎ手	補修品	販売高 2 位、粗利 1 位
金のなる木	B社	販売高 1 位、粗利 2 位
以前の稼ぎ手	C社	販売高 4 位、粗利 3 位
昔馴染み	E社	販売高 5 位、粗利 7 位
手強い技術屋	D社	販売高 3 位、粗利 5 位
手強い商売人	G社	販売高 7 位、粗利 4 位
マイナーズ	I社	販売高 8 位、粗利 9 位
	H社	販売高 9 位、粗利 8 位
利用するだけ	F社	販売高 6 位、粗利 6 位

< 考察 > それぞれの業績に対する貢献度の定量値を用いて、散布図にすれば、各顧客の相対的位置付けを見ることが出来る (図 - 14)。データは 06 年度実績を用い、それまでの動向から予測される将来の方向性を矢印で示した。しかし、それぞれの貢献度だけでは、各顧客を、前述のカテゴリーのどれに割り付ければよいのか判断できない。よって、インタビューやこれまでの調査表の情報等から判断することになる (表 - 6)。

< 貢献度によるポートフォリオ分析が評価できる点 >

- 1) 顧客を販売高と粗利の値でマッピングすることは可能である。
- 2) 貢献度を定量的、相対的に把握するには良いと思われる。

< 問題点 >

- 1) 位置づけの把握は可能であるが、貢献度をどのように判定して、どのカテゴリーに割り付けるのかは、自社と顧客の関係性や、過去からの業績と関係性の推移を理解した上でなければ困難である。
- 2) 役割ごとに判定のための何らかの指標を設けねば、主観的な分類に過ぎず、マネジメント・ツールにはなり得ないと思われる。

統合の程度によるポートフォリオ分析

< 目的 > 統合の程度で顧客企業を分類する。

< 方法 > 第2章で述べたように、Ford et al.(1998)の統合の程度は、Lambert et al.(1996)のパートナーシップの水準とほぼ同義である⁸。そこで、統合の程度を、パートナーシップ・モデルによるタイプ分類の方法に従って、ドライバー、ファシリテーターの2軸で表し、各メーカーの同一平面状での相対的位置を表す。(統合の程度) = (D=統合の期待度) × (F=統合の難易度)

< 結果 > 図 - 15 の結果を得た。

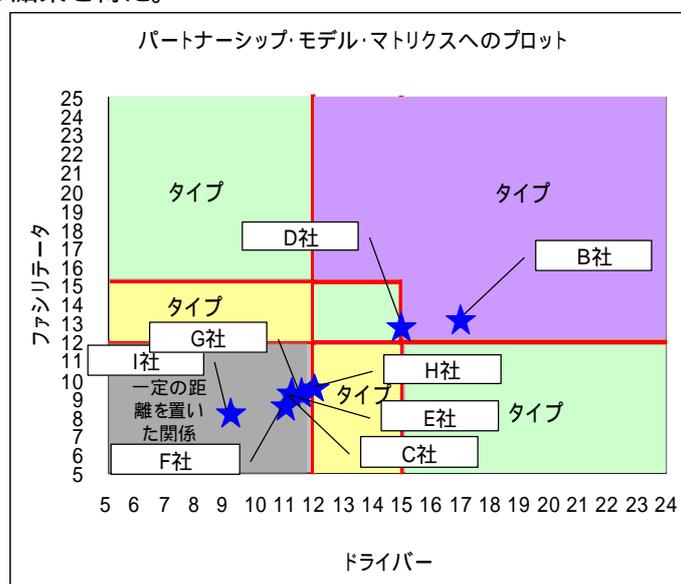


図 - 15 . パートナーシップ・マトリクスによるポートフォリオ

< 考察 > Lambert et al.(1996)は、二社間のあるべき統合度の水準をタイプわけする方法としてパートナーシップ・モデルとパートナーシップ・マトリクスを考案した。しかし、ここでは各メーカーの得点を一つのマトリクス上に示すことで、統合度によるポートフォリオとして分析しようと考えた。これによって、マトリクス上で、各メーカーの相対的な位置が統合の期待度と統合の難易度の軸で表現される。さらに、ドライバー、ファシリテーターの詳細項目(表 - 2、表 - 3)を再検討することで、現状把握のみにとどめず、マネジメント上変化させたい方向に振るためにどうするか積極的な活用

⁸ Lambertらは、企業間の統合度を「一定の距離をおいた関係」から「垂直統合」の5段階に分け、パートナーシップをその中間の水準であるとした。パートナーシップの3段階のうちどの水準を目指すべき関係があるかを調べる方法としてパートナーシップ・モデルを提唱した。つまり、「統合の程度」を調査する方法ということになる。

が可能と考えられる（図 - 15）。ただし、補修品に関しては、このような視点で捉えることは難しい。部品専門商社に対しては、統合という観点での取引に至っていないため、現状では「一定の距離を置いた関係」ということになる。

< 統合の程度によるポートフォリオ分析が評価できる点 >

- 1) 各メーカーについて、統合期待度と統合難易度の二軸によるマトリクス上で相対的な位置が表現できる。
- 2) 個人の考えが可視化でき、議論の材料にはなる。
- 3) 各対象者の平均的な評価であれば概ね皆が納得するポジショニングにはなりそうである

< 問題点 >

- 1) 事業の中の顧客ネットワーク全体としての視点が盛込みにくい。
- 2) 現状分析と、将来目指すべき位置を別途検討して、その乖離をどう克服するか検討する必要がある。
- 3) 個人の感覚に左右され、再現性や客観性にやや疑問が残る。
- 4) 自動車メーカーは良いが、補修品の専門部品商の存在を考慮しにくい。

Turnbull and Zolkiewski の三次元分析

< 目的 > 個々のリレーションシップごと、あるいはリレーションシップのカテゴリーごとの「本当の」コストと貢献度・価値を確定する。リレーションシップ・コストと正味価格からリレーションシップの現在の収益性を示し、リレーションシップ価値の次元から長期的なポテンシャルを表すことを狙いとする。

< 方法 > Turnbull and Zolkiewski (1997)のいう、「リレーションシップ・コスト」「(達成できる)正味価格」「リレーションシップ価値」の三つの次元で分析する。リレーションシップ・コストは個々の顧客ごとに分解する必要があるが、データが入手できないため、収集可能なデータで検討を試みる。リレーションシップ・コストは販売高に比例した配賦率で高低を判断、正味価格は $1 / (\text{販売原価率})$ を用いた。価値については、主観的であるが、パートナーシップ・モデルのドライバーとファシリテータ合計点の順位による得点と粗利の積としてみた。順位得点はパートナーシップ・モデルの結果に補修品の重要度を B 社・D 社に次ぐ 3 位として組み込んで使用する。

・リレーションシップ・コスト = 販売高 (販売高比による配賦と仮定)

・正味価格 = 原価 / 販売高 = 販売原価率 「高」 正味価格 「低」

・リレーションシップ価値 = (A 社としての優先順位点) × 粗利

優先順位点は最高 9 点、最低 1 点とした。(順位の逆: B 社 9 点、C 社 4 点、D 社 8 点、E 社 4 点、F 社 2 点、G 社 5 点、H 社 6 点、I 社 1 点、補修品 7 点)

自動車メーカー間の相対的位置付けとして、上位 4 社を「高」、下位 4 社を「低」として割り付ける。「補修品」は自動車メーカーと異なり、販売高に応じたリレーションシップ・コストはかけていないので、リレーションシップ・コストは「低」とする。

< 結果 > 表 - 7、図 - 16 の結果のように、「リレーションシップ・コスト」については、販売高比率の高低とし、「正味価格」は $1 / (\text{販売原価率})$ の高低、「リレーションシップ価値」については、

パートナーシップ・モデルにおける統合度の順位と粗利の積を利用することで、実験的にはあるが三次元的な各自動車メーカーの役割分類ができた。

表 - 7 . Turnbull and Zolkiewski の三次元による分析結果

	コスト (販売高配賦)	正味価格	価値 (優先順位×粗利)	位置づけ
B社	高	高	高	2
C社	高	高	高	2
D社	高	低	高	6
E社	高	低	低	8
F社	低	低	低	7
G社	低	高	高	1
H社	低	低	低	7
I社	低	低	低	7
補修品	低	高	高	1

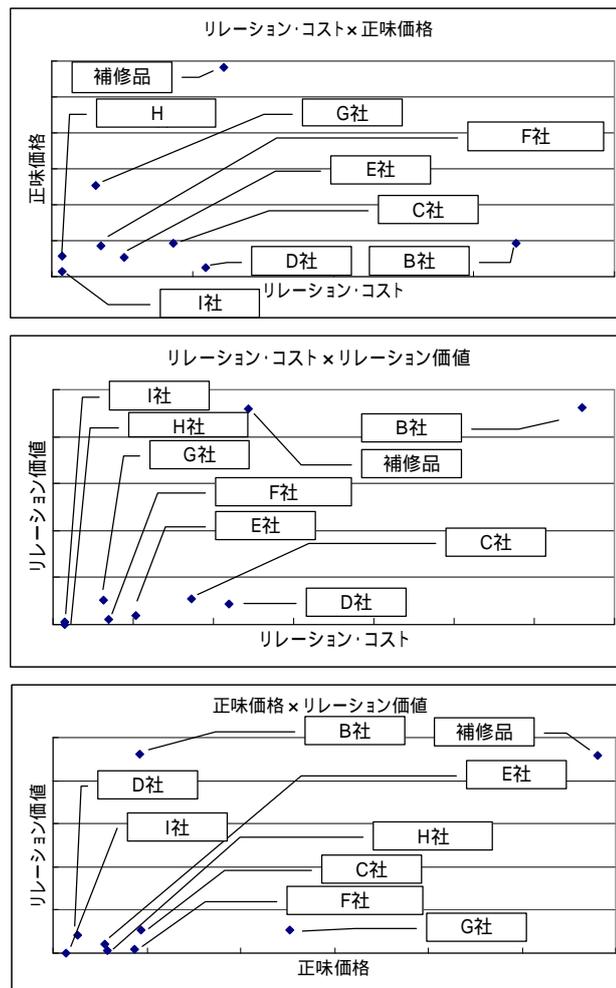


図 - 16 . Turnbull and Zolkiewski の三次元による分析

<考察> この結果より、「貢献度によるポートフォリオ」の際に行ったような、役割の定性的分類で言えば、開発や摺り合わせに対してコストをあまりかけずに利益を得ている補修品と販売高はさほど大きくないが販売原価率の低いG社が「稼ぎ手」的な役割、B社とC社の二社はこれまでの分析で

は大きく異なる位置づけであったが、過去の関係性から補修品が大きく、販売原価率がほぼ同じであり、「金のなる木」的な役割となろう。D社は販売原価率が高く、「手強い商売人もしくは技術屋」の役割に分類できるのではなからうか。D社、E社は今後の収益いかんによってはリレーションコストを減らすことも考えねばならない関係と考えられる。F社、H社、I社は、現時点ではあまり大勢に影響がないマイナーズと考えられ、様子見でよい関係であろう。

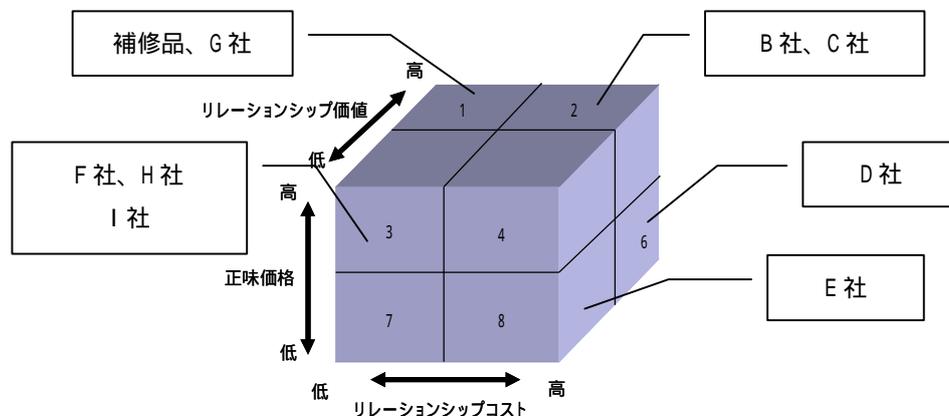


図 - 17 . Turnbull、Zolkiewski の三次元マトリクス上での位置づけ

<Turnbull and Zolkiewski の三次元分析が評価できる点>

- 1) 将来の期待や学習効果などの要因を含めた、さまざまな角度から、おのおのの企業間関係の位置づけを明確に出来る。
- 2) 事業におけるネットワーク上の顧客を、同時に同じ座標上で相対比較できる。(図 17)

<問題点>

- 1) 今回は筆者の独断で軸を決めている問題もあるが、A社のように汎用品と同じ設備で製造し供給しているような企業では、本来必要とされる、顧客別投資コストなどの、前提データが取りにくい。
- 2) 製品に求められる性質の違いによる、メーカー間の差のような尺度が盛り込みにくい。技術を求められること自体が将来への価値なのであるが、将来の補修品への期待やセールスの成長といったリレーションシップへの価値にまぎれてしまう。技術の側面、製品の性質への関与といった切り口で、顧客との関係性をみる必要がある。

4 - 2 - 3 . 製品への要求の違いによる分析

前述の藤本らの、製品「アーキテクチャ」の概念で見ると、A社の自動車用部品は、個々のメーカー向けのデザイン・インで、摺り合わせの上に成り立つ、インテグラル/クローズ型部品ということになる。ただ、部品寸法や断面形状は自動車工業会などである程度標準化されており、その意味ではインテグラル/オープン型という微妙な製品になるのかもしれない。採用にあたっては、双方の購買、営業、技術などさまざまな部門間での情報交換や調整が必要とされ、純正採用されるとモデルチェンジするまではライン品として流れるため量が期待できる上、車検などで取替えが発生した際、自社製品が指定されやすく、補修品としての販売につながり易くなる。しかし、ライン品、純正補修品以外は、同じものをどのメーカーも製作可能である上、サイズが同じなら組み込んで機能しないわけでは

ない。近年では、部品や関連装置による特性改善も頭打ちになってきており、自動メーカーによってはあまり早くからこの部品についての摺り合わせをせず、シミュレーションのみや、他社実績で決定したり、競争でどのメーカーにも同じものを作らせたりする向きもある。また、メーカーの統合・再編等の動きの中で大きなグループ内でのエンジン共通化なども進んでおり、そういう意味では、一部モジュール/オープン化が進行しているとも考えられる。これについては、質問に対してA社の設計関係者は下記のように語っている。

「どこのメーカーも（自動車全体を）モジュール製品にはしていないと思います。ただ、（当社の部品も車の）品質と思っている会社と、やっつけ仕事で後々付帯設計している会社の違いはあると思います。」（寸法・形状が）自動車工業会で決まっていますので、決められた部分の寸法を守り作るようになります。設計思想で若干のメーカー差は出ます（厚さ・角度等）が、その寸法差は小さな差です。」（純正採用時の）摺り合わせが、どんなことがなされたかを知っているのと知らないのでは、（補修品に）投入すべき仕様が異なってきます。何でもいいから取り付けられる一番安い仕様を提出した。実はその車には特殊スペックが必要だった。（そこに）STD（スタンダード品）を投入したため、走行早期に破損し大クレームとなった。なんていうことが発生し得ます。このノウハウ部分が分析ではわからないため、摺り合わせの段階での情報収集とか過去の経験が非常に重要になります。」

これらのコメントから見ると、自動車は完成品でみるとインテグラル/オープン型であるし、A社の部品も、基本的に純正品はインテグラル/クローズ型である。しかし、メーカーによっては、一部分を構成するに過ぎないとの考えで、摺り合わせを少なくしたモジュール寄りに考え方を変えてきている。そして、補修品はモジュール/オープン型というべき性質の製品といえそうである。つまり、ライン品採用を検討している自動車メーカーとの企業間関係は voice 型であるが、補修品調達を考えている自動車メーカーやメーカー系部品販売会社、専門部品商などとの企業間関係は exit 型になるということだろう。（表 - 8）

自動車メーカーの海外シフトや資本提携、グループの再編など経営環境の変化に伴い、部品サプライヤーはグローバルな競争にさらされるようになり、収益を維持、あるいは伸長させていくためには、必然的に新たな取引先への拡大が必要になっている。しかし、C社の例でいえば、系列解体やRFQの導入による競争入札への変化のように、自動車メーカーがサプライヤーに求める役割も大きく変わっているといえる。

表 - 8 . 現状の製品特性と企業間関係

	インテグラル度	オープン化度	企業間関係
B社	高	低	voice
C社	中	中	exit
D社	高	低	voice
E社	中	中	exit
F社	低	高	exit
G社	低	高	exit
H社	低	中	voice
I社	低	高	exit
補修品	低	高	exit

このように、A社の自動車用部品は、顧客の設計思想によっても位置づけが異なる部品であり、今後、顧客（自動車メーカーまたは末端ユーザー）の要求が高くなるか、もしくは低くなるかによっても、部品間の摺り合わせや企業間の摺り合わせの必要性が変化する製品ともいえる（表 - 8、図 - 23 参照）。

4 - 2 - 4 . 自動車メーカーに対する信頼度評価

<目的> 酒向(1998)のいう「善意に基づく信頼」「能力に対する信頼」という観点で、A社側が顧客をどの程度信頼しているかを確認する。また、長期的な協調関係を保つ上で重要と思われる「関係から得られる利益配分に対する期待」を盛り込んで顧客への期待を確認する。

<調査方法> 表 - 9の質問表を用いて、A社と買い手企業である自動車メーカーとの関係性を調査する。自動車メーカーをサプライヤーの立場で見たときの信頼度を、それぞれのメーカーごとに合計点で評価する。各質問に対する回答が、1.そう思う = 5点、2.ややそう思う = 4点、3.どちらとも言えない = 3点、4.ややそう思わない = 2点、5.そう思わない = 1点として集計⁹し、得点を信頼度の強さの代用特性とする。

<対象者>

A社の自動車部品事業の関係者 8名（本社1名、営業4名、研究1名、設計2名）

⁹表 - 9の網掛けの質問のように、「そう思う」で、信頼度が低くなるような設問の場合は、点数を逆転して集計に加えるものとする。

表 - 9 . 信頼関係に関する質問表

1. 善意に基づく信頼	他社と競争させる	1: そう思う	2: ややそう思う	3: どちらともいえない	4: ややそう思わない	5: そう思わない
	以前の取引を重視する	1: そう思う	2: ややそう思う	3: どちらともいえない	4: ややそう思わない	5: そう思わない
	担当者同士は信頼関係が築けている	1: そう思う	2: ややそう思う	3: どちらともいえない	4: ややそう思わない	5: そう思わない
	ある部署同士は信頼関係が築けている	1: そう思う	2: ややそう思う	3: どちらともいえない	4: ややそう思わない	5: そう思わない
	企業間での信頼関係が築けている	1: そう思う	2: ややそう思う	3: どちらともいえない	4: ややそう思わない	5: そう思わない
	関係は今後も継続的である	1: そう思う	2: ややそう思う	3: どちらともいえない	4: ややそう思わない	5: そう思わない
	関係は今後も継続すべきである	1: そう思う	2: ややそう思う	3: どちらともいえない	4: ややそう思わない	5: そう思わない
	当社を大事に考えてくれている	1: そう思う	2: ややそう思う	3: どちらともいえない	4: ややそう思わない	5: そう思わない
	当社の文化を認めてくれている	1: そう思う	2: ややそう思う	3: どちらともいえない	4: ややそう思わない	5: そう思わない
	相手の文化が理解できる	1: そう思う	2: ややそう思う	3: どちらともいえない	4: ややそう思わない	5: そう思わない
	相手と共通の価値観が持てる	1: そう思う	2: ややそう思う	3: どちらともいえない	4: ややそう思わない	5: そう思わない
	相手との連帯感を感じる	1: そう思う	2: ややそう思う	3: どちらともいえない	4: ややそう思わない	5: そう思わない
	関係は長期的視点で築かれている	1: そう思う	2: ややそう思う	3: どちらともいえない	4: ややそう思わない	5: そう思わない
	相手は当社を天祥にかける	1: そう思う	2: ややそう思う	3: どちらともいえない	4: ややそう思わない	5: そう思わない
相手は当社と距離を置きたがっている	1: そう思う	2: ややそう思う	3: どちらともいえない	4: ややそう思わない	5: そう思わない	
2. 能力に対する信頼	当社の言うことに耳を傾けてくれる	1: そう思う	2: ややそう思う	3: どちらともいえない	4: ややそう思わない	5: そう思わない
	情報を積極的にくれる	1: そう思う	2: ややそう思う	3: どちらともいえない	4: ややそう思わない	5: そう思わない
	技術を重視する	1: そう思う	2: ややそう思う	3: どちらともいえない	4: ややそう思わない	5: そう思わない
	相手との取引は当社の技術向上に役立つ	1: そう思う	2: ややそう思う	3: どちらともいえない	4: ややそう思わない	5: そう思わない
	相手との取引は当社のコスト削減に役立つ	1: そう思う	2: ややそう思う	3: どちらともいえない	4: ややそう思わない	5: そう思わない
	関係は当社の人を育てる	1: そう思う	2: ややそう思う	3: どちらともいえない	4: ややそう思わない	5: そう思わない
	関係が当社のライバルに対する競争力を上げる	1: そう思う	2: ややそう思う	3: どちらともいえない	4: ややそう思わない	5: そう思わない
	関係が当社の改革力を上げる	1: そう思う	2: ややそう思う	3: どちらともいえない	4: ややそう思わない	5: そう思わない
	相手は当社が無くて困らない	1: そう思う	2: ややそう思う	3: どちらともいえない	4: ややそう思わない	5: そう思わない
	相手は当社の製品を自社で作れる	1: そう思う	2: ややそう思う	3: どちらともいえない	4: ややそう思わない	5: そう思わない
3. 関係からの利益への期待感	相手は当社の技術を信じている	1: そう思う	2: ややそう思う	3: どちらともいえない	4: ややそう思わない	5: そう思わない
	相手は当社の勢力を認めている	1: そう思う	2: ややそう思う	3: どちらともいえない	4: ややそう思わない	5: そう思わない
	相手は当社と協業したがる	1: そう思う	2: ややそう思う	3: どちらともいえない	4: ややそう思わない	5: そう思わない
	利益を分けてくれる	1: そう思う	2: ややそう思う	3: どちらともいえない	4: ややそう思わない	5: そう思わない
	リスクを分担してくれる	1: そう思う	2: ややそう思う	3: どちらともいえない	4: ややそう思わない	5: そう思わない
	価格を重視する	1: そう思う	2: ややそう思う	3: どちらともいえない	4: ややそう思わない	5: そう思わない
	関係は今後も当社の利益を生む	1: そう思う	2: ややそう思う	3: どちらともいえない	4: ややそう思わない	5: そう思わない
	関係は今後も当社に危険を及ぼす	1: そう思う	2: ややそう思う	3: どちらともいえない	4: ややそう思わない	5: そう思わない
	相手は当社から採取するだけである	1: そう思う	2: ややそう思う	3: どちらともいえない	4: ややそう思わない	5: そう思わない
	相手との取引を継続するにはコストがかかる	1: そう思う	2: ややそう思う	3: どちらともいえない	4: ややそう思わない	5: そう思わない
関係は当事業の利益の源泉である	1: そう思う	2: ややそう思う	3: どちらともいえない	4: ややそう思わない	5: そう思わない	
関係は昔はよかったが今はよくない	1: そう思う	2: ややそう思う	3: どちらともいえない	4: ややそう思わない	5: そう思わない	
関係は昔は利益を生んだが今はよくない	1: そう思う	2: ややそう思う	3: どちらともいえない	4: ややそう思わない	5: そう思わない	
関係は昔は悪かったが今はよい	1: そう思う	2: ややそう思う	3: どちらともいえない	4: ややそう思わない	5: そう思わない	
関係は今より良いがこれからは悪くなる	1: そう思う	2: ややそう思う	3: どちらともいえない	4: ややそう思わない	5: そう思わない	
関係は今より悪いがこれからは良くなる	1: そう思う	2: ややそう思う	3: どちらともいえない	4: ややそう思わない	5: そう思わない	
相手は当社との関係で利益を得ている	1: そう思う	2: ややそう思う	3: どちらともいえない	4: ややそう思わない	5: そう思わない	

< 結果 >

平均得点による比較

表 - 10、図 - 24、表 - 11の結果を得た。順位に関しては、B社、D社、H社、G社、E社、C社、I社、F社となった。1位から6位までは、パートナーシップ・モデルのドライバーとファシリテーターの合計点の順位と同じになり、F社とI社が入れ替わった。ここでも、B社、D社の二社が他を引き離している姿が窺える。

表 - 10 . メーカー別信頼度平均得点の順位

	D/F合計点	順位	信頼度平均点	順位
B社	30.2	1位	3.87	1位
C社	20.4	5位	2.83	6位
D社	27.8	2位	3.55	2位
E社	20.4	5位	2.90	5位
F社	19.6	7位	2.69	8位
G社	20.8	4位	3.08	4位
H社	21.6	3位	3.09	3位
I社	17.4	8位	2.71	7位

表 - 11 . メーカー別設問別得点表

	B社	C社	D社	E社	F社	G社	H社	I社	
他社と競争させる	1	1.4	1.4	1.8	1.1	1.8	1.6	1.4	1.4
以前の取引を重視する	2	3.4	3.0	3.3	2.9	2.9	3.3	3.1	3.4
担当者同士は信頼関係が築けている	3	4.6	3.6	3.9	3.9	3.3	4.1	3.6	3.4
ある部署同士は信頼関係が築けている	4	4.6	3.4	4.1	3.3	2.8	3.5	3.4	3.4
企業間での信頼関係が築けている	5	4.3	3.8	3.9	3.5	3.1	3.5	3.6	2.6
関係は今後も継続的である	6	5.0	4.6	5.0	4.5	4.0	4.4	4.3	3.6
関係は今後も継続すべきである	7	4.9	4.4	4.9	4.1	4.0	4.3	4.3	4.0
当社を大事に考えてくれている	8	4.1	3.1	4.0	3.3	2.3	3.5	3.4	2.8
当社の文化を認めてくれている	9	3.5	2.8	3.3	2.8	2.4	3.0	3.0	2.6
相手の文化が理解できる	10	4.1	2.9	3.8	3.1	2.8	3.4	3.3	3.0
相手と共通の価値観が持てる	11	4.1	2.6	3.6	2.6	2.6	3.0	3.1	2.8
相手との連帯感を感じる	12	4.1	2.9	3.8	2.5	2.1	3.0	3.0	2.6
関係は長期的視点で築かれている	13	4.9	3.1	4.0	3.5	2.9	3.6	3.3	2.4
相手は当社と他社を天秤にかけ	14	1.6	1.1	1.8	1.3	1.4	1.5	1.6	1.3
相手は当社と距離を置きたがっている	15	4.6	4.5	4.3	4.1	3.6	4.3	3.8	3.8
当社の言うことに耳を傾けてくれる	16	4.8	2.9	3.6	3.1	2.9	3.6	3.6	3.0
情報を積極的にくれる	17	4.1	2.6	3.9	3.3	2.6	3.1	3.0	2.9
技術を重視する	18	4.6	2.8	4.5	2.9	3.0	2.5	3.0	3.0
相手との取引は当社の技術向上に役立つ	19	4.9	2.8	4.5	3.1	2.6	2.4	3.0	2.0
相手との取引は当社のコスト低減に役立つ	20	4.1	3.0	3.3	3.1	2.9	3.0	3.1	2.3
関係は当社の人を育てる	21	5.0	2.6	4.4	3.0	2.6	3.0	2.9	2.4
関係が当社のライバルに対する競争力を上げる	22	4.4	2.8	4.5	3.4	2.8	3.0	3.4	2.1
関係が当社の改革力を上げる	23	4.4	2.8	4.1	3.1	2.6	3.1	3.0	2.1
相手は当社が無くて困らない	24	3.9	3.5	3.8	3.4	2.5	3.1	3.3	2.5
相手は当社の製品を自社で作れる	25	4.3	4.9	4.9	4.9	4.6	4.5	4.6	4.6
相手は当社の技術を信じている	26	3.8	3.6	3.5	3.4	3.1	3.4	3.3	2.8
相手は当社の努力を認めている	27	4.1	3.3	3.6	3.3	3.0	3.4	3.5	2.8
相手は当社と協業したがる	28	3.8	2.4	3.6	2.6	2.3	2.4	2.9	1.8
利益を分けてくれる	29	2.8	1.3	2.8	1.1	1.4	2.3	1.8	1.9
リスクを分担してくれる	30	4.0	2.4	3.3	2.0	1.4	2.5	2.8	2.9
価格を重視する	31	1.6	1.0	1.6	1.1	1.6	1.3	1.6	1.3
関係は今後も当社の利益を生む	32	3.8	2.8	3.8	3.0	3.0	3.3	3.0	3.0
関係は今後当社に危険を及ぼす	33	4.5	3.8	4.5	3.5	3.3	4.0	3.8	3.8
相手は当社から搾取するだけである	34	4.3	2.5	4.0	2.6	2.5	3.0	3.0	3.0
相手との取引を継続するにはコストがかかる	35	2.0	1.9	1.8	2.6	2.8	3.0	2.9	3.0
関係は当事業の利益の源泉である	36	4.3	2.5	3.4	2.4	2.4	2.8	2.9	1.8
関係は昔はよかったが今はよくない	37	4.6	2.5	3.8	2.3	2.4	3.8	3.4	3.3
関係は昔は利益を生んだが今はよくない	38	3.1	1.1	2.9	1.8	2.4	2.6	3.0	2.6
関係は昔は悪かったが今はよい	39	3.4	2.0	1.9	2.1	2.3	2.4	2.4	1.9
関係は今が良いがこれからは悪くなる	40	4.1	3.4	4.1	3.8	3.5	3.8	4.0	3.8
関係は今が悪いがこれからは良くなる	41	2.4	3.1	2.1	2.4	2.5	2.5	2.4	2.5
相手は当社との関係で利益を得ている	42	2.3	2.0	1.9	2.0	2.3	2.4	2.4	2.5

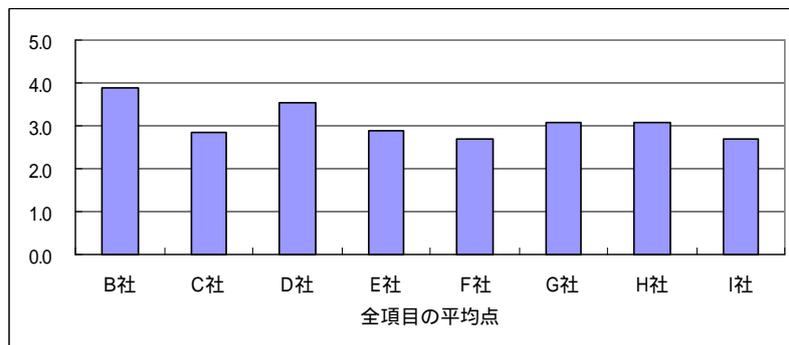


図 - 24 . 全項目平均得点によるメーカー間格差

対象者別の傾向

表 - 12 の通り、B社が1位は全員同じ。ほぼ全項目で全員が最高点をつけている。D社は安定して得点が高く2位になっている。標準偏差の結果を見ると設計関係者が最もメーカー間格差をつけていた。

表 - 12 . 集計結果

	本社関係者	営業関係者	営業関係者	営業関係者	営業関係者	研究関係者	設計関係者	設計関係者	平均	標準偏差
1. 善意に基づく信頼	B社	3.8	3.8	3.9	3.5	4.0	4.4	4.1	4.0	0.275
	C社	3.2	3.2	3.1	2.9	2.9	3.3	3.7	2.9	0.265
	D社	3.5	3.3	3.9	3.7	3.8	4.1	3.7	3.5	0.235
	E社	2.9	2.9	3.4	3.5	3.5	3.3	2.4	2.9	0.390
	F社	2.5	2.7	3.1	3.1	2.9	3.2	2.0	2.8	0.401
	G社	2.8	2.7	3.3	3.2	3.5	3.4	4.2	3.5	0.476
	H社	3.5	2.6	3.1	3.5	3.3	3.9	1.9	3.8	0.679
	I社	2.9	2.7	2.9	2.8	2.8	3.3	1.9	3.5	0.484
	平均	3.1	3.0	3.4	3.3	3.3	3.6	3.0	3.4	0.394
	標準偏差	0.445	0.422	0.365	0.324	0.436	0.463	1.038	0.475	
	2. 能力に対する信頼	B社	4.4	4.5	4.5	4.2	4.2	4.5	3.8	4.3
C社		3.1	2.7	2.8	3.2	2.8	3.5	3.2	3.2	0.278
D社		4.4	3.8	4.1	4.2	4.1	3.8	3.7	4.1	0.227
E社		3.0	3.4	3.6	4.0	2.9	3.6	2.5	3.1	0.471
F社		2.6	2.4	3.2	3.2	3.3	3.5	2.1	2.7	0.515
G社		2.7	3.1	3.3	2.9	2.6	3.6	3.5	3.2	0.356
H社		3.0	2.9	3.3	4.1	3.0	4.0	2.2	3.7	0.641
I社		2.8	2.6	2.3	2.5	2.5	3.7	1.4	3.2	0.676
平均		3.2	3.2	3.4	3.5	3.2	3.8	2.8	3.4	0.296
標準偏差		0.724	0.686	0.701	0.670	0.640	0.315	0.884	0.540	0.566
3. 関係からの利益への期待感		B社	4.0	3.1	3.2	3.0	3.3	3.6	3.3	3.4
	C社	2.5	2.4	2.2	2.3	2.1	2.2	2.5	2.1	0.164
	D社	3.8	2.9	2.9	2.6	2.7	3.4	2.6	2.9	0.408
	E社	2.6	2.6	2.1	2.8	2.3	2.1	1.8	2.2	0.335
	F社	2.6	2.5	2.4	2.5	2.4	2.1	1.8	2.7	0.298
	G社	2.7	2.6	2.6	2.7	3.0	2.9	3.3	2.8	0.238
	H社	2.9	2.6	2.6	2.7	2.8	3.4	2.2	3.1	0.375
	I社	2.9	2.6	2.7	2.4	2.3	2.9	2.5	2.8	0.235
	平均	3.0	2.7	2.6	2.6	2.6	2.8	2.5	2.8	0.166
	標準偏差	0.562	0.211	0.356	0.224	0.411	0.600	0.578	0.432	0.364
	全平均	B社	4.1	3.8	3.9	3.6	3.8	4.1	3.8	3.9
C社		2.9	2.8	2.7	2.8	2.6	3.0	3.1	2.7	0.165
D社		3.9	3.3	3.6	3.5	3.5	3.8	3.3	3.5	0.197
E社		2.8	3.0	3.1	3.4	2.9	3.0	2.2	2.7	0.339
F社		2.6	2.5	2.9	2.9	2.9	3.0	2.0	2.7	0.342
G社		2.7	2.8	3.0	2.9	3.0	3.3	3.6	3.2	0.296
H社		3.2	2.7	3.0	3.4	3.0	3.8	2.1	3.5	0.534
I社		2.9	2.6	2.7	2.6	2.5	3.3	1.9	3.2	0.428
平均		3.1	2.9	3.1	3.1	3.0	3.4	2.8	3.2	0.191
標準偏差		0.546	0.419	0.432	0.382	0.439	0.440	0.783	0.449	0.420

項目別のメーカー間格差について

「善意」「能力」「利益配分」に相当する質問項目をまとめて平均し、その点数の比較を行った(図 - 25)。まとめた質問項目別の結果はどれも B 社、D 社が 1 位、2 位で変わらず、二社への信頼の高さが確認できた。I 社、F 社は、信頼度の面でも評価が低かった。

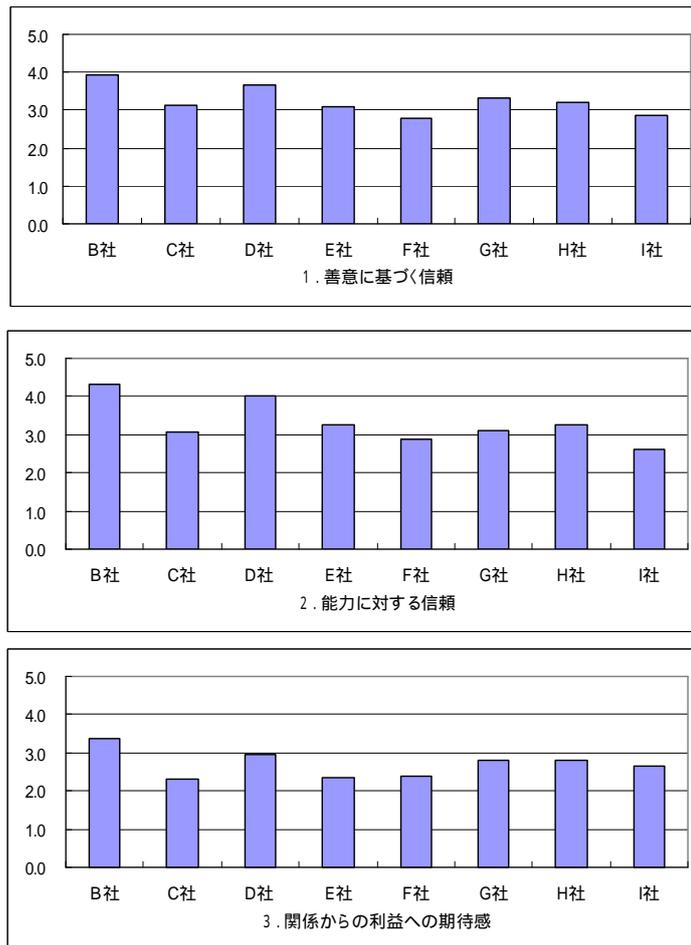


図 - 25 . 質問項目別メーカー間格差

< 考察 >

信頼度の切り口で得られる情報には、長期継続的な協調関係により組織間に生じる「関係的信頼」が大きく関与するため、過去の関係性に左右されやすいはずである。過去の関係性の情報のみから、これから先、顧客との関係をどのようにマネジメントしていくのかを考えるのは非常に難しい。技術や利益といった合理的な指標に基づく「信頼」は、マネジメントの要素として取り入れやすいが、これまでの「関係的信頼」は、これからの技術の発展やコストダウンへの取り組み、革新的な製品の創出といった面に逆機能として働くことは十分考えられる。漠然とした長期継続的企業間関係への期待や win-win の共生への盲信は、マネジメント上の合理的判断を阻害することがあるだろう。結局、顧客関係をマネジメントするとすれば、先行研究で分類されているような、さまざまな信頼が混在した状態で、関係性に対する自らの意思や考えられる環境要因を管理するしかないのではないのか。「能力に対する信頼」のスコアが高いことから分かるように、そのポイントは、やはり学習効果への期待なのではないだろうか。酒向(1998)は、日本の自動車メーカーと部品サプライヤーのような長期継続的な企業間関係は信頼を基礎として出現し、発展してきたという。ということは、企業間の統合度の視点と信頼関係の水準の視点は多くの部分で交絡するはずである。このことから、図 26 のように、企業の統合度の評価点と信頼度の相関性が高いのも、納得できる結果ではないだろうか。サンプル数が非常に少ないので正確には判断できないが、相関を見ると正の相関がありそうである。

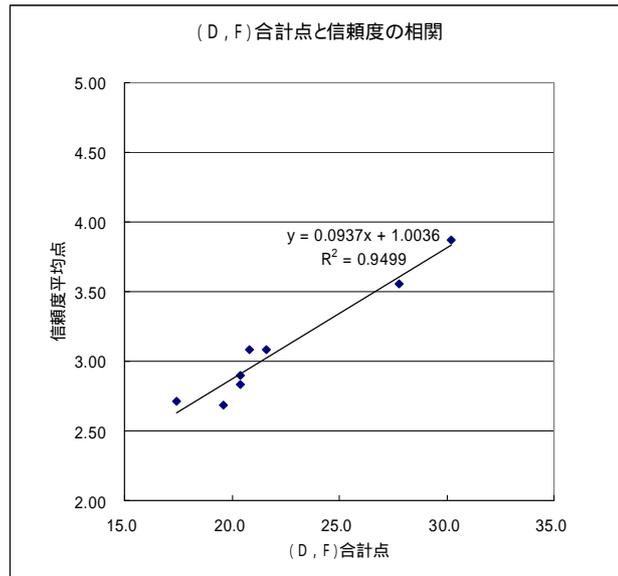


図 - 2 6 . パートナーシップ・モデルと信頼度の相関

図 - 2 5 からは、B 社、D 社に関しては、技術向上が期待できる上、長期継続的な関係が保たれると信じている姿が浮かび上がる。それに対し、他メーカーでは特に、「能力」に対する信頼度の面で、B 社、D 社と差がついた。技術的な学習効果も少なく、「利益配分」への期待も低いいため長期的視点に立った取引とは言えないとの結果となったのであろう。

この結果より、信頼度の面でも B 社、D 社が優位なことが導き出せそうである。

利益に関する期待は程度の差はあるにせよ、どのメーカーもさほど高くは無い。現時点ではメーカーライン品は薄利であるという認識が前提にあり、メーカーへのライン品採用は、補修品で儲けるための拡販の手段のようになっている。このコメントにあるように、B 社、D 社への信頼は彼らがもたらず現在の「利益」ではなく、「能力」に由来していることが窺える。サプライヤー側の期待を上回る、技術的な学習効果や独自技術へのこだわり、もしくはその技術力から市場での地位が向上していくことへの期待などが、サプライヤーを惹きつけている要因の一つといえる。そして、その魅力が「関係的信頼」、「善意に基づく信頼」を形成していくのではないかと考える。

< 信頼度調査が評価できる点 >

- 1) 信頼度の順位付けを行うことは可能である。パートナーシップ・モデルと近い結果が得られる。各対象者の平均的な評価であれば、概ね皆が納得するポジショニングにはなりそうである
- 2) パートナーシップ・モデル同様、個人の考えが可視化できる。
- 3) 階層別や役割別の結果を対比すると、個人の感じ方の違いが把握できる。
- 4) 設問の内容とその意味するところを解析していけば、どういう信頼関係がどの程度構築されているかがある程度は把握できそうである。

< 問題点 >

- 1) パートナーシップ・モデル同様であるが、現状分析にとどまり、将来の視点が入りにくい。
- 2) 個人の感覚に左右され、再現性や客観性にやや疑問が残る。
- 3) 取り上げた相手と自社の二社間の企業間関係のあり方のみを議論するにとどまる。

4) サプライヤーからメーカーを見た際の信頼度という切り口では、結果をマネジメントに活用しにくいと思われる。具体的には、たとえばあるメーカーに対する信頼度の現状が把握できたとしても、それを変化させるためのアクションにつなげにくいと考えられる。

4 - 2 - 5 . 「製品への要求の違い」の視点を加えたポートフォリオ

A 社の自動車用部品における顧客マネジメントの特徴は、ひとつは、多くの自動車メーカーへの対応の管理と補修品対応の両面を同時に考える必要性から形成されている。営業部門では各自動車メーカー間の差はあまり大きくしないで、開発、技術サービス、生産部門での格差をつける方法を取っている。つまり、どのメーカーに対しても営業部門は担当をつけて、デイリーの訪問など関係性維持のための努力をするが、実際の投資は、自社が重要と認識しているメーカーに対して優先的に行われ、他のメーカーには、実は重要な B 社、D 社などで確立してきた技術が展開されている。補修品対応はメーカーへの OEM 採用実績、それによるブランド価値をもっとも強力なプロモーション材料としている。世界市場でシェアの高いメーカーに対しては積極的にアプローチする方針を打ち出し、すでに欧米の J 社、K 社などへの横展開を行っているが、これらは世界市場でのブランド認知、ひいては世界の補修市場での拡販のための動きである。一方でこの特徴は、A 社の自動車用部品が、製品自体自動車メーカーによってそれ程大きく異なるものではなく、また、すべてのメーカーが同じように摺り合わせを望むわけではないことから生じているともいえる。B 社、D 社は、A 社の自動車用部品やその周辺装置にも技術的こだわりが大きいですが、C 社、その他の日系メーカーや J 社、K 社などは汎用品と同様に考えている。A 社は自動車メーカーとの関係性の優先順位を、主に補修品を含めた販売の量と新技術や生産性、コスト対応力、品質向上面での学習効果への期待（リレーションシップ価値）から決定しているが、顧客が製品にどこまで摺り合わせを求めるかの尺度を加えて、それを可視化する三次元のポートフォリオ・マネジメントの分析軸としては、

（顧客の販売の大きさ）×（学習の視点）×（部品間相互依存性の考え方）を設定すべきではないか。ある営業関係者は下記のように語っている。

「やはり、（現在の当社の部品に限らず）新しいテーマに取り組んでいて、ウチの技術を使って「こんなのができんか」と投げかけてくれるところが重要。逆にいえば、新しいことにお金が使えぬメーカー、新しいものの価値を認めてくれるメーカーとの連携を深めていくべきなんやろうね。（今の部品が）なくなっても違うもので貢献していかなあかんし。それから、海外マーケットへの進出の視点は、はずされへんね。途上国では需要も上がってくるし、10年経ってもなくなることはないし、そういう意味では、海外のシェアの高いメーカーへの採用も進めていかなあかんということになる。」

自動車用補修部品サプライヤーの顧客ネットワーク戦略には、メーカーへの拡販と同時に、メーカー拡販の補修品流通リレーションへの効果を含めたマネジメントの視点が必要である。そして、そこから得られる技術的、生産効率的な学習効果の視点も重要である。部品サプライヤーが今後も継続的成長を続けるためには、それに加えて、リレーションシップ・ポートフォリオに、自動車メーカーが、部品にどの程度相互依存性を認めているかという製品特性からの軸を持つことが必要であり、この側面を積極的に部品サプライヤーが見極めねばならないと考えられるのである。（表 - 11、図 - 27）

表 - 11 . 製品特性を入れた三次元分析

	販売の大きさ (顧客の世界シェア)	インテグラル度 (摺り合わせ要求度)	価値 (学習効果)	位置づけ
B社	高	高	高	2
C社	高	低	高	1
D社	高	高	高	2
E社	低	低	低	7
F社	低	低	低	7
G社	低	低	高	6
H社	低	低	高	6
I社	低	低	低	7
補修品	高	低	低	3
J社, K社など	高	低	高	1

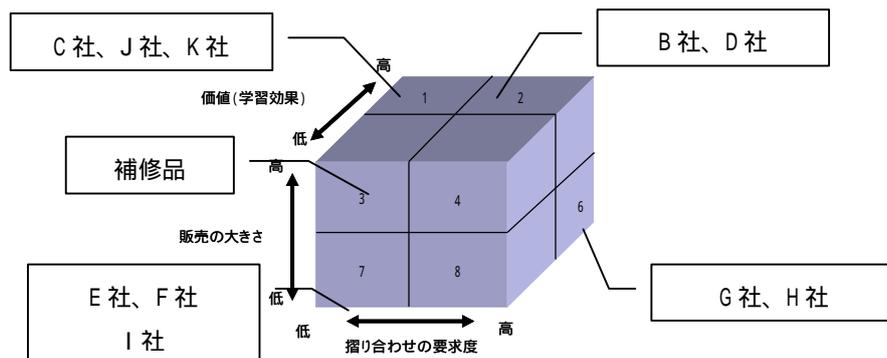


図 - 27 . 製品の軸を盛込んだ三次元ポートフォリオ

出所：筆者作成

4 - 3 . 本章のまとめ

- 1) 4 - 2 - 1 で適用した Lambert のパートナーシップ・モデルは、二社間の目指すべき企業間関係のタイプを示すものとして、関係者の頭の中を可視化することに役立つ。その際、同事業に携わるさまざまな職制(今回は企画、営業、技術、研究)の人間の意見を平均化すれば集約できそうである。しかし、もともとモデルの目的が、二社間のパートナーシップ構築のための手法であることから、一対一の関係性の検討になりがちといえる。
- 2) 4 - 2 - 2 では、Ford らの三つのポートフォリオ分析の手法を、A 社の顧客関係に適用してみた。まず貢献度によるポートフォリオ分析についてであるが、貢献度の分類は、実際の売り上げや利益に対する貢献度だけの情報では不可能であり、自社と顧客の関係性や、過去からの業績と関係性の推移を理解した上でなければ、各役割への割付は困難である。本研究では、財務情報とインタビュー結果を参考に割付を行った。次の統合度によるポートフォリオ分析は、その内容が Lambert のいうパートナーシップの程度とほぼ同様と判断できるので、パートナーシップ・モデルの評価がそのまま使えそうである(図 20)。

Turnbull and Zolkiewski の三次元モデルについては、A 社の場合、顧客ごとの投資コストとリターンとの関係が分解できないため適用しにくい。A 社では製品自体、自動車メーカーによってそれ程大きく異なるものではなく、その製造設備や設計ツールなども、個別品種や個別メーカーへの投資として行っているわけではない上、補修品の流通リレーションに対する投資が交絡するためである。

- 3) 4 - 2 - 3では、A社の製品を、製品特性や「アーキテクチャ」の面から分類し、企業間関係のタイプ分類を試みた。純正品はインテグラル/クローズ型で、補修品はモジュール/オープン型というべき性質の製品といえそうである。よって、ライン品採用を検討している自動車メーカーとの企業間関係は voice 型であるが、補修品調達を考えている自動車メーカーやメーカー系部品販売会社、専門部品商などとの企業間関係は exit 型になる。補機駆動部品に対して、顧客（自動車メーカーまたは末端ユーザー）の要求が高くなるか、もしくは低くなるかによって、部品間の摺り合わせや企業間の摺り合わせの必要性が変化する製品ともいえる。
- 4) 4 - 2 - 4では、部品メーカーが自動車メーカーに対して感じる信頼度がどのように分析できるかを試した。データのサンプル数が少ないため、統計的分析アプローチは敢えて行わなかったが、メーカー間格差がある程度検出できたことは興味深い。
- 自動車メーカーのような日本企業はサプライヤーの未発達を補う必要性から、「能力に対する信頼」を育成・構築してきたのであり、その副産物が「善意に基づく信頼」であるとされる(酒向(1998))。よって、サプライヤー側からの視点で見ると、自動車メーカーに対する信頼は、自社の技術をどこまで使ってくれるか、そしてどこまで伸ばしてくれるかに由来するものといえるだろう。また、パートナーシップは信頼に基づくものであり、切り離すことは難しい。連携の期待度や連携の難易度の中には信頼の要素が入り込んでいるはずなので、関係者信頼度の調査において、重要視すべき自動車メーカーの順位付けをみると、パートナーシップ・モデルの結果とは大きく変わらないものとなったといえそうである。
- 5) 4 - 2 - 5では、それまでの研究から独自の枠組みを導出することを試みた。本研究のポートフォリオには、自動車メーカーが部品にどこまでの摺り合わせを求めるかの視点が入らない。また、企業としての一つの大きな目的である売り上げの大きさ(顧客範囲と規模による利益の大きさと言い換えるべきかも知れない)も無視できない。補修品を含めた販売の量と、新技術や生産性、コスト対応力、品質向上面での学習効果への期待(リレーションシップ価値とする)に、顧客が製品にどこまで摺り合わせを求めるかの尺度を加える。それを可視化する三次元のポートフォリオ・マネジメントの分析軸としては(顧客の販売の大きさ=A社側から見ると利益の大きさ)×(学習の視点)×(部品間相互依存性の考え方)を設定すべきである。そこに、自動車メーカー以外の補修品の買い手企業を加えれば、事業全体のネットワークを意識したポートフォリオを描くことができると考えられる。

【第5章】 結論

5 - 1 . まとめ

先行研究に対する比較において、本研究の企業間関係研究に対する貢献は、表 - 12のように先行研究がバイヤー側に偏った部分をサプライヤー視点で研究したことであり、先行研究の枠組みを利用、あるいは先行研究成果から作成したオリジナルの調査票を用いることで、A社という、ひとつの自動車部品サプライヤーの企業間関係の実態について調査し、関係者のインタビューによって、得られた結果の客観性を補完した。

研究の成果として、リレーションシップ・マネジメント・ポートフォリオの三次元の枠組みを改良したものを提示したが、この判断は各自動車メーカーや補修品の代理店との関係性を十分理解した上で無ければ困難であろう。本研究での一連の調査とインタビューの結果から、A社における、各顧客企業の役割を可視化してきたことが今回のポートフォリオ化を可能にしたものといえよう。

表 - 1 2 . 先行研究と本研究（網掛け部）の比較

研究分野	文献	視点・方向性	分析レベル	備考
1) パートナーシップ	Lambert ら	バイヤー	対	モデル
	本研究	サプライヤー	対（枠組利用）	ケース研究
2) リレーションシップ・マネジメント （貢献度、統合度、三次元）	Ford ら	バイヤー サプライヤー	ネットワーク	モデル
	本研究	サプライヤー	ネットワーク （枠組利用）	ケース研究
3) 製品特性と企業間関係	延岡(2006)	バイヤー	対	理論的枠組み
	本研究	サプライヤー	対	ケース研究
4) 信頼の役割	酒向	バイヤー	対	実証研究
	本研究	サプライヤー	対（調査票作成）	ケース研究
5) 本論文での三次元分析	本研究	サプライヤー	ネットワーク （ 、 の枠組を組 合せ）	ケース研究

5 - 2 . 得られた知見

自動車を取り巻く環境が大きく変化しようとする中、部品サプライヤーは自動車メーカーとの関係性をこれまでとは大きく変えていかねばならない時期を迎えている。その中で継続的成長を目指して、顧客との関係性をマネジメントしようとする戦略をとるとき、無秩序に拡販先を広げるのではなく、よりよい関係が構築できる自動車メーカーを選択して取引を拡大していく必要性や、あるいは自社に不利益をもたらす自動車メーカーとの関係を清算する必要があるかもしれない。その際には、目先の利益や売り上げだけでなく、長期的視野に立った上で判断する指標が必要である。また、メーカーへの拡販の視点と同時に、メーカー拡販の補修品流通リレーションへの効果を含めた事業全体を見たりリレーションシップ・マネジメントが必要と考えられる。その上に、製品特性の指標（メーカーの部品に対する考え方）が抜けてはならない。メーカーが必要とする技術を磨き続けること、メーカーがサプライヤー技術を必要とする製品に注力することが重要である。

5 - 3 . 研究の限界

本研究は、A社という、補修品の発生する自動車部品のサプライヤー側からの視点で自動車業界を見た事例研究であって、この結果のみから、一般的なサプライヤー視点の顧客ネットワークを語ることは不可能である。完全にサプライヤー視点のみで構成されているが、実際のリレーションシップ、パートナーシップを論ずる際には相手企業側の視点との整合、ネットワーク上の関連企業の視点との整合という問題を避けて通れないと思われる。信頼度の調査データに関してはサンプル数が少ないため、統計的解析手法を敢えて用いていないこともあり、感覚的なものになっている。

5 - 4 . 最後に

自動車メーカーは省エネ、環境対応、安全性向上など困難な技術開発の必要性に直面しており、経営資源をこれら先進技術の開発に振り向ける必要性に迫られているため、メーカーの規模や収益性に

よっては、これまでのようにきめ細かな摺りあわせによる設計に手が回らなくなっている。そこで、モジュール化の動きが出てくるのであるが、反対に十分な技術を持ったサプライヤーには、まとめて任せる動きも加速するとも考えられる。つまり、自動車メーカーによって、最終製品の機能をどこまで求めるかに大きな差が出てくるとともに、部品の性質によって摺り合わせや緊密な企業間関係が必要か、汎用品の競争入札でよいかの判断がなされていくであろう。部品サプライヤーは、自社の技術を評価して任せてくれる自動車メーカーとの関係性を深めるとともに、自動車メーカーに必要とされる技術を磨き続けねば、関係性が深まる必然性がなくなることを意識しなければならないと考えられる。

【参考文献】

Clark, K.B. and T. Fujimoto(1991), “ Product Development Performance ” , Boston, Mass.:Harvard Business School Press. (田村明比古訳(1993)、『製品開発力』ダイヤモンド社。)

Coase,Ronald(1937) , “ The Nature of the Firm, ” *Economica*,Vol.4.

Cremer,Jacques(1994), “ A theory of Vertical Integration Based on Monitoring Costs, ” mimeo., Universite des Sciences Sociales de Toulouse.

Cusumano, Michael A. and Akira Takeishi(1991)、 “ Supplier Relations and Management:A Survey of Japanese-Transplant,and U.S Auto Plants, ”
Strategic Management Journal,12,pp563-588

Ford, D. and Gadde,L. and Hakkansson,H. and Lundgren,A. and Shehota, I. and Turnbull,P. and Wilson,D (1998), “ Managing Business Relationship, ” John Wiley & Sons (小宮路雅博訳 (2001) 『リレーションシップ・マネジメント - ビジネス・マーケットにおける関係性管理と戦略』白桃書房)

Helper,S.(1991), “ Strategy and Irreversibility in Supplier Relations :The Case of the U.S. Automobile industry, ” *Business History Review*,Winter, ,pp.781-824

Helper,S. and M.Sako(1995), “ Supplier Relations in Japan and the United States: Are They Converging? ” *Sloan Management Review*,36(3),pp.77-84

Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (2006), “ Aligning External Partners, ” Harvard Business School Press

Lambert,D.M., Emmelhainz,M.A. and Gardner,J.T.(1996) , “ Developing and Implementing Supply Chain Partnerships, ” *The International Journal of Logistics Management*,Vol.7,No.2,1996.

Lambert,D.M. and Knemeyer,A.M. (2004) , “ We ’ re in This Together ” Harvard Business School Publishing (マクドナルド京子訳 (2005) 『「パートナーシップ・モデル」実践法』 Diamond Harvard Business Review June 2005)

Leiker, Jeffrey K. and Choi, Thomas Y. (2004) “ Building Deep Supplier Relationships ” Harvard Business School Publishing (マクドナルド京子訳 (2005) 『「KEIRETSU」マネジメント』 Diamond Harvard Business Review June 2005)

McMillan,J. (1992), “ Games, Strategies and Managers, ” Oxford University Press (伊藤秀史、林田修訳 (1995) 『経営戦略のゲーム理論』有斐閣)

Narayanan, V.G. and Raman, Ananth (2004), "Aligning Incentives in Supply Chains," Harvard Business Review

Smichi-Levi, D., Kaminsky, Philip and Simichi-Levi, E. (2000), "Designing and Managing the Supply Chain," McGraw-Hill (久保幹雄監修、伊佐田文彦、佐藤泰現、田熊博志、宮本祐一郎訳 (2002) 『サプライ・チェーンの設計と管理』朝倉書店)

Turnbull, P.W and Zolkiewski, J. (1997), "Profitability in Customer Portfolio Planning", in Ford D. (ed.), Understanding Business Markets, 2nd ed. (London: Dryden)

Williamson, O.E. (1971), "The Vertical Integration of Production: Market Failure Consideration," *The American Economic Review*, Vol. 61 No.2 PP112-123

Williamson, O.E. (1975), "Markets and Hierarchies," The Free Press (浅沼万里、岩崎晃訳 (1980) 『市場と企業組織』日本評論者)

Williamson, O.E. (1991), "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives," *Administrative Science Quarterly*, 36, PP290-291

浅沼万里 (1998) 「第4章 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 『リーディングス サプライヤー・システム 新しい企業間関係を創る』有斐閣

伊藤秀史 and McMillan, J. (1998) 「第3章 サプライヤーシステム インセンティブのトレードオフと補完性」

藤本隆宏、西口敏宏、伊藤秀史編 『リーディングス サプライヤー・システム 新しい企業間関係を創る』有斐閣

菊池康也 (2006) 『SCMの理論と戦略』税務経理協会

酒向真理 (1998) 「第4章 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 『リーディングス サプライヤー・システム 新しい企業間関係を創る』有斐閣

高嶋克義 (1994) 『マーケティング・チャネル組織論』千倉書房

高嶋克義、南知恵子 (2006) 『生産財マーケティング』有斐閣

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

- 延岡健太郎 (1998) 「部品サプライヤーの顧客ネットワーク戦略 顧客範囲の経済性」
藤本隆宏、西口敏宏、伊藤秀史編『リーディングス サプライヤー・システム 新しい企業間関係を創る』有斐閣
- 延岡健太郎、真鍋誠司 (2000) 「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」『経済経営研究年報第 50 号』神戸大学経済経営研究所
- 延岡健太郎 (2006) 『MOT [技術経営] 入門』日本経済新聞社
- 藤野直明 (1999) 『サプライチェーン経営入門』日本経済新聞社
- 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、西口敏宏、伊藤秀史編『リーディングス サプライヤー・システム 新しい企業間関係を創る』有斐閣
- 藤本隆宏、武石彰、青島矢一編著 (2001) 『ビジネス・アーキテクチャ：製品・組織・プロセスの戦略的設計』有斐閣
- 藤本隆宏 (2001) 独立行政法人 経済産業研究所設立記念コンファランス
モジュール化 - 日本産業への衝撃 - デジタル時代の経営アーキテクチャ配布資料「日本型サプライヤーシステムとモジュール化 - アーキテクチャ論の視点から - 」
- 藤本隆宏 (2003) 『能力構築競争』中公新書

ワーキングペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年
2006・1	岡田 齋 檜山 洋子 藤近 雅彦 柳田 浩孝	中小企業によるCSR推進の現状と課題 ～さまざまな障害を超えて～	6/2006
2006・2	陰山 孔貴	創造的な新製品開発のための組織能力シャープの事例研究―	9/2006
2006・3	土橋 慶章	大学におけるバランスト・スコアカードの活用に関する研究	9/2006
2006・4	岡田 齋	企業の倫理的不祥事と再生マネジメント -雪印乳業と日本ハムを事例として-	9/2006
2006・5	檜山 洋子	中小企業におけるコンプライアンス体制とその浸透策	9/2006
2006・6	山下 敦史	医療機関における IT 活用能力向上に関する研究	9/2006
2006・7	岡島 英樹	太陽電池事業におけるイノベーションの進展 ―SA 社を事例として―	9/2006
2006・8	柳田 浩孝	中小企業取引における CSR を通じたメインバンク機能の再構築	9/2006
2006・9	湊 則男	環境投資におけるリアルオプションの適用	10/2006
2006・10	榎 浩之	製造業における技能伝承のマネジメントについての一研究 量産機械工場における熱処理技能を事例として	10/2006
2006・11	藤近 雅彦	中小企業における CSR の推進とトップマネジメントのあり方	11/2006
2006・12	杉田 拓臣	DPC 対象病院における管理会計の役割と進化	11/2006
2006・13	竹村 稔	ソフトウェア技術者のキャリア発達に関する研究	11/2006
2006・14	野口 豊嗣	企業のコミュニケーション能力と CSR 活動の相互関係の研究	11/2006
2006・15	大槻 博司	環境経営に向けた組織パラダイムの革新	11/2006
2006・16	堀口 悟史	産業財企業における顧客との関係性強化のメカニズム 組織文化のマネジメントによるアプローチ	12/2006

2007・1	小杉 裕	シーズ型社内ベンチャー事業へのVPCの適用 ～株式会社エルネットの事例～	4/2007
2007・2	岡本 存喜	マネジメントシステム審査登録機関 Y 社 のVCP (Value Creation Path) の考察	4/2007
2007・3	阿部 賢一	F 損害保険会社における VCP (Value Creation Path) の考察	3/2007
2007・4	岩井 清一	S 社における VCP (Value Creation Path) の考察	4/2007
2007・5	佐藤 実	岩谷産業の VCP 分析	4/2007
2007・6	牛尾 滋昭	(株) 森精機製作所における VCP(Value Creation Path)の考察	4/2007
2007・7	細野 宏樹	VCP (Value Creation Path) によるケー ススタディー ケース：株式会社 電通	4/2007
2007・8	外村 衡平	VCP フレーム分析による T 社の知的資本経営に関する考察	4/2007
2007・9	橋本 敏行	K社におけるVCP (Value Creation Path) の考察	3/2007
2007・10	森本 浩嗣	百貨店 A 社グループのシェアードサービス化と その SS 子会社によるグループ貢献の VCP 分析	4/2007
2007・11	山矢 和輝	みずぎ監査法人の知的資本の分析	4/2007
2007・12	山本 博紀	S 社の物流 (航空輸出) に関する VCP(Value Creation Path)の 考察	4/2007
2007・13	中 智玄	A 社における VCP(Value Creation Path)の考察	5/2007
2007・14	村上 宜洋	N T T 西日本の組織課題の分析 ～Value Creation Path 分析を用いた経営課題の抽出と提言～	5/2007
2007・15	宮尾 学	健康食品業界における製品開発 －研究開発による「ものがたりづくり」－	5/2007
2007・16	田中 克実	医薬品ライフサイクルマネジメントのマップによる解析評価 －Product-Generation Patent-Portfolio Map の提案－	9/2007

2007・17 米田 龍

サプライヤーからみた企業間関係のあり方
～自動車部品メーカーの顧客関係についての研究～

10/2007