

# 生産財取引におけるポジショニングと 企業間関係の関連性

久保 知 一

## 目 次

1. はじめに
2. 既存研究
3. ポジショニングの吟味：多属性モデルによる調達取引の描写
4. 企業間関係の吟味
5. 経験的吟味
6. 結 論

## 1. はじめに

生産財マーケティング（industrial marketing）とは、最終消費者を顧客としない製品を生産する企業が行うマーケティング活動である。生産財企業は調達と販売の2つの取引を行っており、調達の際には買い手として、販売の際には売り手として行動する。本稿では、組織の売り手としての側面に注目する。とりわけ、生産財を受注する企業の戦略的ポジショニングと企業間関係に焦点を合わせて、いくつかの補完的な戦略集合を提案することが本稿の目的である。

発注企業と受注企業の取引は、品質と価格だけを考慮して決まっているわけではなく、デリバリーやサービスも考慮されていることが明らかになっている（Wilson, 1994；Hirakubo and Kublin, 1998；渋谷, 2011）。本稿で

はこうした多面的な取引を描写するために、多属性アプローチに基づいて取引関係を描写する (Lancaster, 1966; Rosen, 1974; 池尾, 1991; 小野, 1998)。このアプローチによって、高品質・高価格を狙う企業と低品質・低価格を狙う生産財企業のポジショニングの違いを描写できることになる。

しかし、多属性アプローチでは取引関係の長期継続性や協働性は描写されないため、新制度派経済学の知見を用いて、それらの要因も考慮する。調達関係において、企業と企業は様々な取引関係を結んでいる (Webster, 1992)。取引の固定性を尺度化するために、Lamoreaux, Raff & Temin (2003) にならって、取引の永続性を一次元の尺度としてみよう (p. 407)。すると、この尺度の一方の端点は純粋な市場取引であり、企業は各回の取引の度に価格に応じてワン・ショットの取引を行うことになる。それゆえ、当事者間には継続的なつながりは見いだされない。それに対して、もう一方の端点は純粋な組織内取引であり、ここでは固定的な権限関係があり、命令によって取引が維持される。この尺度の間には、市場と組織の双方の性質をもった多種多様な中間組織が存在する。取引はこの尺度の中のいずれかに位置づけられることになる。本稿では、こうした取引の配置とポジショニングの関連について検討する。

さらに本稿では、取引の固定化に影響を及ぼす要因として、情報通信技術 (以下、ICT) にも注目する。ICT のイノベーションは、取引相手の探索にかかる取引費用を劇的に低めるがゆえに、取引の固定性を低める効果がある (McMillan, 2002)。しかしその一方で、企業間にまたがった調達を効率的に遂行するにあたっては、特定の企業同士でのみ活用可能な ICT を導入して、他社にはアクセス不能な形で最適な企業間関係を形成することで、取引を固定化した方が効率的な面もある (矢作, 1994; Maruyama, 2000; 久保, 2009)。ICT のイノベーションには、取引関係を固定化させる効果と、そうでない効果が併存しているのである。そこで本稿では、ICT

が取引関係に及ぼす2つの効果も検討される。

## 2. 既存研究

生産財マーケティング研究は、主に3つの研究潮流をもっている<sup>1)</sup>。それらは、生産財自体の特徴の記述する研究群、生産財を調達する買い手企業の購買行動を分析する研究群、売り手企業と買い手企業の相互作用に注目する研究群の3つである。

第1の研究群である生産財自体の特徴を記述した研究群は、Copeland (1924) の古典的研究に始まる商品別アプローチである。マーケティング学説史では、20世紀初頭のマーケティング研究で採用されていた伝統的な3つのアプローチとして、商品別アプローチ、機関別アプローチ、機能別アプローチが知られてきた。その中でも Copeland は商品別アプローチの先駆者として位置づけられている。商品別アプローチ研究の特徴は、マーケティングが商品特性によって異なることに注目し、商品特性毎のマーケティング上の特徴の組を列挙することにある。Copeland は消費財と生産財の違いを強調して、生産財のカテゴリーを5つ挙げている<sup>2)</sup>。しかし、当時のマーケティング研究は主に消費財を扱っていたことから、商品別アプローチの研究も消費財を中心に発展し、生産財についての研究が分類を越えて何らかの仮説を提唱する段階に進むことはなかった。

第2の研究群は、生産財を調達する買い手企業の購買行動に関するものである。1960年代後半から、生産財マーケティング研究に大きな方向転換が生じた。生産財のマーケティングに関わるプレイヤーの中でも、買い手の組織的意思決定に焦点を合わせた研究群が生まれ、組織購買行動論

---

1) 生産財マーケティング研究の全体像についての包括的なレビューは数多く存在するが、最近では Backhaus, Lugger & Koch (2011) がある。

2) Copeland は土地・建物、短期耐久資本、原料、部品、用度品を挙げている。

(organizational buying behavior) として盛んに研究されるようになったのである。この研究群は、当時の情報処理組織論 (Simon, 1997) や、消費者情報処理論 (Bettman, 1979) の発展を受けて行われた。消費財が主に一人の個人によって意思決定されるのに対して、生産財は複数のメンバーを含む集団によって意思決定されることから、購買行動が異なることに注目が集まったのである。

この分野の代表的かつ最初の研究である Robinson, Faris, and Wind (1967) は、購買センター (buying center) という組織内で購買を司る集団意思決定単位を概念化した。購買センターは、組織の中で購買の意思決定を行う集団であり、当該部署の従業員だけでなく、購買意思決定の最終的な権限を持つ者も含まれる<sup>3)</sup>。Robinson *et al.* (1967) の理論的な功績は、購買状況を2つの軸を用いて購買グリッドとして整理し (p. 25)、検証可能な命題を提案したことである。グリッドの第1の軸は、購買のタイプ (buy classes) であり、新規購買、購買している製品の修正を伴う再購買、修正を伴わないルーティン的な再購買の3タイプを識別した。第2の軸は購買者の状況の軸であり、意思決定に必要なとする情報量、代替案の考慮の程度、購買状況の新規性の3つが挙げられている。その後、組織購買論は、Robinson *et al.* (1967) への批判と修正を通じて、多くの研究を生み出してきた<sup>4)</sup>。

---

3) 購買センターは公式的な集団である場合もあるが、購買される財に応じて、インフォーマルでその場限りの集団であることもある (Robinson, *et al.* 1967)。

4) 例えば、Webster and Wind (1972) は、購買に関わる多くの要因が見落とされてきたと批判し、個人や組織の要因の重要性を指摘して、購買タスク変数と非購買タスク変数との関連を示した。その後、Johnston and Bonoma (1981) は、購買センターの定量的次元を開発し、組織構造と購買状況が、購買グループの次元と一致した形で相関することを見いだした。

盛んに研究された組織購買行動論であるが、問題点も抱えていた。第1に、中核的な因果仮説を持たず、購買センターをめぐる分類に研究の焦点が置かれたことである。それゆえ、分類を正確にするために様々な要因を盛り込んだ大規模なモデルが提案されることになり、研究の焦点が曖昧になっていったように思われる。第2に、組織購買行動論に内在的な問題ではなく、外在的な環境変化として、80年代になってマーケティング研究の研究関心が大きく移行したことが挙げられる。この時期、研究関心は、買い手の購買行動ではなく売り手と買い手の取引へ、さらには一回性の短期的取引から長期的取引へと移行していった。それにつれて、組織購買行動論の研究も自然に少なくなっていくように思われる。

第3の研究群は、売り手企業と買い手企業の相互作用に注目する研究群であり、これらは北欧と英国の研究者を中心に形成されたIMP (Industrial Marketing and Purchasing) グループによって進められてきた。組織購買行動論は、生産財を需要する企業の購買意思決定プロセスを扱っている一方、売り手と買い手の相互作用が無視されてきた。生産財の場合、売り手と買い手は単一の製品を単発的に売買するだけでなく、長期にわたって様々な財を包括的に取引する。したがって、売り手と買い手の間には独特の相互作用が存在するのであり、IMPはこのことに注目したのである。

---

Jackson, Keith, & Burdick (1984) は、購買センターの参加者がもつ影響力は一定でも均質でもないとして、その相対的影響力が、製品分類、購買のタイプ、調達意思決定によってどのように変化するかを検討している。また、当初の組織購買研究は大規模なインタビュー調査に基づいているが、購買センターはしばしばインフォーマルな集団であることから、データ収集が困難であった。この点については、Anderson, Chu, and Weitz (1987) が購買センターのメンバーではなく、生産財取引の逆の当事者である販売マネジャーから顧客の行動についての情報を収集するアプローチを採用し、購買クラス・アプローチとほぼ同様の結論を得ている。

IMPの最大の功績は、生産財マーケティング研究に視点の転換をもたらしたことであろう。IMPの最初の研究の1つである Hakasson(1982)は、「生産財市場の中には、伝統的に標準的な市場と考えられていた市場とは相当に異なる市場が含まれている」(p. 6)と主張して、それまでの米国のマーケティング研究の生産財取引の見方は、あたかも原子のような独立した行為者によって構造化されたものとして市場を捉えており、それは生産財取引の実態と矛盾していると批判した。そして、自立した経済主体による短期的・単発的な市場取引としてではなく、長期にわたって固定的な関係性を築き、多種多様な製品を包括的にやりとりするような明示的・暗黙的な契約という生産財取引の理念型を作り出したのである (Ford & Hakansson, 2006)。

IMPの研究は、4つの視点転換を提案した。第1に、取引を孤立的事象ではなく、売り手と買い手の継続的な関係の中で生じる個々のエピソードとみなすこと、第2に、マーケティングを、売り手が受動的な買い手に対してマーケティング・ミックスを投入するといった具合に一方だけで捉えるのではなく、売り手と買い手は相互作用して取引に関わっていると捉えること<sup>5)</sup>、第3に、顧客は同質的・自律的な存在ではなく、異質的・個別的存在とみなすこと、第4に、販売と調達を別々の行為とみるのではなく、同時に分析することである (Ford & Hakasson, 2006)。これらの視点転換を踏まえて、IMPアプローチは、長期継続的な企業間関係、相互作用、包括取引、ネットワークなどを概念装置として、数多くのケース研究を蓄積していった (Beverland & Lindgreen, 2010)。Hakasson (1982)は、取引費用アプローチが市場と組織の中間形態を未だ認めていない時期に行われ

---

5) このような見解は、彼らよりも早く日本人研究者によってなされてきた。清水 (1971)は「財およびサービスの商的・物的取引に参加する売手と買手の相互作用プロセス」という立場を彼等よりも早く表明している。

た研究であったこともあり、大きな影響力を持った<sup>6)</sup>。

以上、簡潔に生産財マーケティングの既存研究をレビューした。これを踏まえると、現在の生産財マーケティング研究が抱える問題点の1つは、研究の成果指標の偏りであると考えられる。近年、多くの生産財マーケティング研究は、行動面の指標を取り上げることとなった（Hadjikhani & LaPlace, 2013）。生産財マーケティングは、IMPが主張したように1つの製品の売買ではなく複数製品の包括的な取引を扱っている。1つの製品の取引のモデル化とは異なって、包括的取引のモデル化は難しいことから、社会心理学的な仮説が主流になっていったものと考えられる。しかし、行動面の指標は、マーケティング行動の中間的な成果に過ぎない。マーケティング・ミックスを所与とした上で行動側面を議論することは、研究の生産性を高めるであろうが、マーケティング研究の本来の関心事から外れてしまう危険性もはらんでいるのである。

もちろん、このような問題意識に基づく研究も存在しており、高嶋（1998）をその代表とみなすことができる<sup>7)</sup>。この研究は、当初は流通チャネルにおけるリスク負担とチャネル構造のモデルであった延期—投機モデル<sup>8)</sup>を修正して、生産財マーケティングの分析枠組としたものである。延期—投機という双極尺度（bipolar）の構成概念を、顧客適応—標準化の尺度に読み替えて、売り手企業の行動を分析している。高嶋の議論は、受注企業に

---

6) 取引費用アプローチの重要文献である Williamson（1975）は、取引は市場もしくは組織のいずれかに収斂するとして、中間形態の存在を認めていなかった。その後、Williamson（1985）は中間形態の存在を認め、その存在を説明するべく資産特殊性などの概念装置の提案を行っている。

7) 一方、サプライチェーンの延期化の側面を強調した研究としては Christopher（2000）がある。

8) 延期—投機モデルについての研究は数多く行われているが、例えば久保（2001）を参照のこと。

よる市場提供物 (market offering) の決定要因を扱っている点で、行動面の成果指標に偏っていた既存研究の問題点を埋めている。市場提供物とは、製品そのものだけではなく、付帯サービスや流通の方法、情報提供の内容や媒体なども包含するものである (中西, 2001, p. 42)。この研究は、既存研究が軽視していた市場提供物のポジションを扱っているという点で、生産財の「取引」の研究であり、興味深い。しかし、残された問題点として、(1) 売り手の費用によって市場提供物を説明することから、買い手の選好をうまく描写できないこと、(2) 異なる売り手や買い手の存在をうまく描写できないこと、が挙げられる。そこで本稿では、シンプルな枠組を用いて、戦略集合の提案を試みる。

### 3. ポジショニングの吟味：多属性モデルによる調達取引の描写

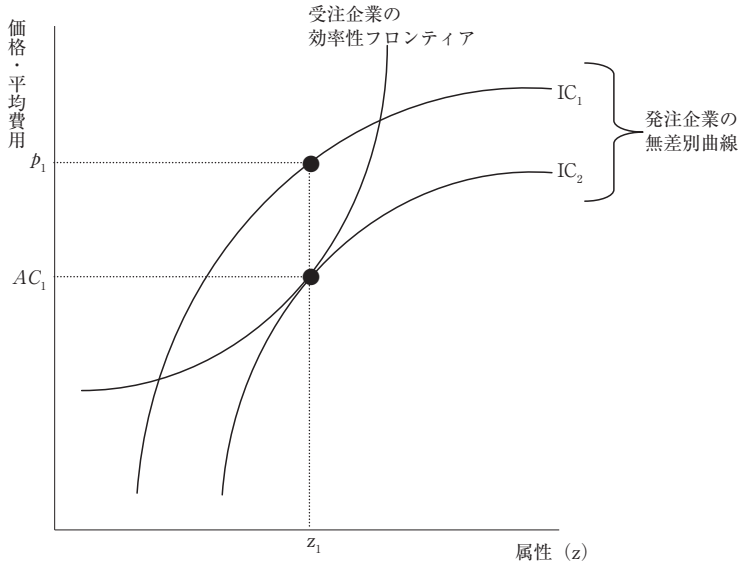
既存研究が残した問題を取り扱うために、本稿では、生産財企業による市場提供物の選択を吟味する。市場提供物を巡る取引を描写するために、本稿ではマーケティング研究で数多くの研究蓄積のある多属性モデルを用いる (Lancaster, 1966; Rosen, 1974; 池尾, 1991; 小野, 1998; 中西, 2001; 藤本, 2009)。多属性モデルは、同一製品カテゴリーに属する微妙に異なった製品群の差異を描写し、異なった製品群を採用する買い手の行動を描写する点で優れている (小野, 1998)。生産財マーケティング研究においても、買い手である発注企業の顧客価値の変化をどのように捉えるかは重要な問題であり (Flint, Woodruff & Gardial, 2002)、多属性モデルはそのためのアプローチの1つである<sup>9)</sup>。

図表1には、一組の受注企業と発注企業の取引を描写する基本モデルが描かれている。このダイアグラムは Rosen 型の多属性モデルに基づいて

9) 本稿と同様に生産財マーケティングの文脈で価格と品質を軸として顧客価値を分析した研究として、Ulaga & Chacour (2001) が挙げられる。



図表1 基本モデル



おり、属性 (attribute) の水準を横軸に、価格と平均費用を縦軸に取っている。横軸は一般的に属性と標記されているが、具体的には品質、スピード、環境品質など、様々な要素が入りうる。ただし、属性水準を高めることによって、買い手である発注企業の便益が高まるものでなければならない<sup>10)</sup>。

10) こうした属性は全ての買い手にとって高くなればなるほど便益が高くなるものであり、垂直的属性 (vertical attribute) と呼ばれる。一方、色やデザインなど、買い手にとって便益の評価が異なるタイプの属性もある。自動車のデザインは流線型であればあるほど全ての買い手にとって便益が高くなるわけではない。このように各買い手にとって評価が異なるタイプの属性を水平的属性 (horizontal attribute) と呼ぶ (高嶋・桑原, 2008)。調達関係で重視されるのは垂直的属性であると考えられるため、本稿では水平的属性は扱われない。

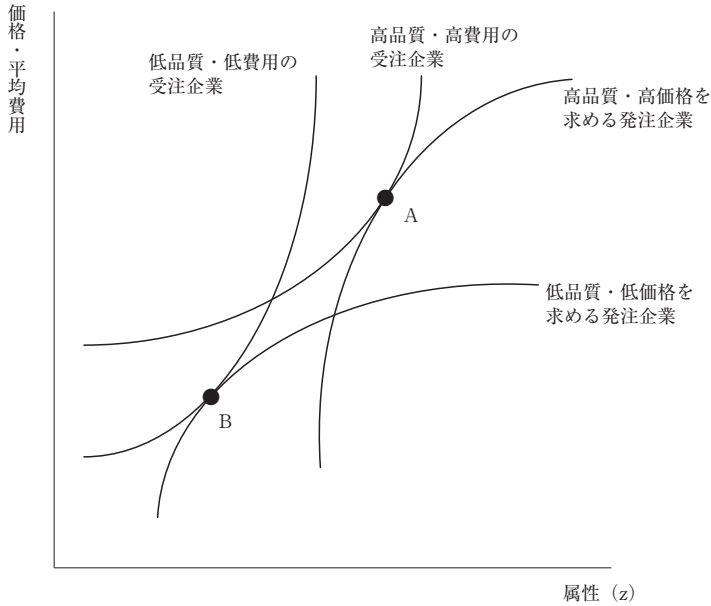
右上がりに描かれた曲線のうち、逡増している曲線は受注企業の効率性フロンティアであり、費用最小化行動をとった際に、任意の属性水準を生産可能な最小の平均費用をプロットした曲線である。限界生産性は逡減するため、フロンティアは逡増していく。一方、逡減している曲線は発注企業の無差別曲線である。これは発注企業が同水準の便益を得る属性水準と価格の組をプロットした曲線である。属性水準が高まれば高い価格を許容するものの、その許容度は徐々に小さくなり、無差別曲線は逡減する。無差別曲線は2本引かれているが、買い手にとっては同水準の属性をより低価格で入手できれば便益は高くなるため、右下に配置された無差別曲線(IC<sub>2</sub>)の方が高い便益を得られることとなる。

この取引において、属性水準が  $z_1$ 、価格が  $p_1$  に設定された場合は、受注企業は  $z_1$  を生産するために平均費用  $AC_1$  を必要とするため、正の-margin ( $p_1 - AC_1$ ) が発生する。しかし、競争の激化や発注企業の値下げ圧力によって価格が  $AC_1$  まで低下すれば、受注企業の-marginはゼロとなり、超過利潤も消失する。この状態が均衡である。

次に、発注側のニーズの違いとそれに基づくポジショニングの違いを描写するため、市場細分化のケースを吟味しよう<sup>11)</sup>。ニーズの異なる2タイプの発注企業を描写するためには、傾きの異なる無差別曲線を導入すればよい。図表2には「高品質・高価格を求める発注企業」と「低品質・低価格を求める発注企業」の無差別曲線が描かれている。前者のタイプの発注企業は低品質の部品(B点のポジション)よりも高品質部品(A点のポジシ

11) 図表2には、組織能力の異なる2社が描かれており、それらが自らの組織能力に合致したポジションを選択し、異なる顧客を得ている様子が描写されている。もちろん、1社が2つのポジションの製品を生産し、異なる顧客を得ることも可能である。本来の用語法では、後者の方が市場細分化の意味に近いが、本稿では紙幅の都合から両者を1つのダイアグラムで説明している。

図表2 市場細分化とポジショニング

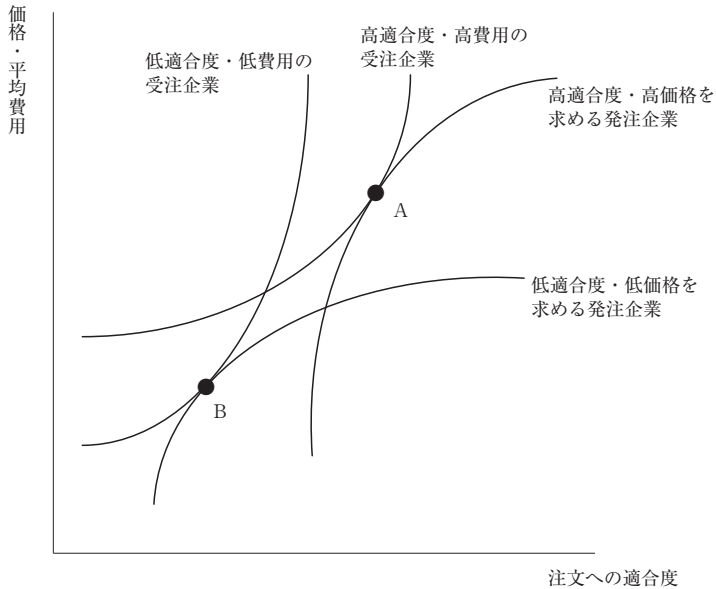


ン) に対して高い便益を感じている。後者のタイプの発注企業はその逆である。一方、受注企業も買い手のニーズに応じて生産設備や組織能力を最適配置すると考えられるため、受注企業の効率性フロンティアも高品質メーカーと低品質メーカーでは異なるものと考えられる。したがって、ニーズの違いに応じて、組織能力の異なる企業が異なったタイプの部品を供給するという均衡が導かれる<sup>12)</sup>。

図表2の属性は一般的なものとして描かれたが、これを発注企業の注文への適合度と捉えることも可能である。図表3には、横軸を「注文への適合度」と変更したダイアグラムが描かれている(高嶋, 1998)。発注企業が生産財を必要とする際、発注企業は自社仕様に徹底的にカスタマイズした

12) マーケティング研究における組織能力の研究としては、久保(2003, 2004)を参照のこと。

図表3 適合度に基づくポジショニング



生産財を求める場合もあれば、汎用品で済ませる場合もある。すると、汎用品は適合度が低いケースに該当し、このケースでは規模の経済が十分に作用するがゆえに受注企業は低費用で生産できる（B点）。一方、一部の受注企業は、生産財を徹底的にカスタマイズすることも可能であろう。しかも、企画段階や開発段階から受注企業が参加することによって、発注企業が思ってもいなかったニーズを実現することも可能であろう。こうしたカスタマイズは適合度が高いケースに該当し、規模の経済は利かないため高費用となるが、発注企業のニーズにフィットした部品を生産可能である（A点）。

無論、A点とB点のポジションの違いは、受注企業が持つ技術や資産の性質に裏打ちされている。ポジションB点のように汎用品を大量生産する企業は多くの受注をまとめることで収益を出すビジネスモデルであろう。

一方、ポジションA点のようにカスタマイズ品を少量生産する企業は、代替可能性が低い独自技術に基づいて、発注側の微妙なニーズを実現するタイプのビジネスモデルであると考えられる。

ここで描写された多属性モデルは、単純化のために1つの属性と価格のみが買い手の意思決定要因となっているが、多属性への拡張は容易である。しかし、このモデルを用いて調達を描写するためにはいくつかの問題点が残されている。第1に、IMPが強調したような、企業間の継続的關係を描けていない。このモデルは取引される製品のタイプがあらかじめ決定されており、買い手がそれを選択するだけといういわば汎用品の取引はうまく描写できるものの、特定の買い手の微妙なニーズに応じて、取引される製品そのものを売り手と買い手が協働していくというプロセスをうまく描写していないのである。そこで、調達に関するマーケティング戦略を描き出すためにはこの点の改良が必要である。第2に、情報通信技術の効果が描かれていない。このモデルは受発注に用いられる情報技術の性質を無視しているのである。後述のアンケート調査で明らかにされているように、企業間では多彩な通信手段が用いられているし、取引関係は一回性というわけでもない。したがって、企業間関係の要素を分析に取り入れる必要がある。

#### 4. 企業間関係の吟味

本節では、製品のタイプと企業間関係の関連を検討する。前節で検討した多属性モデルは、受注企業と発注企業があらかじめ仕様が決められた製品を取引する状況を基本的に扱っている。しかし、カスタマイズされた製品をやりとりする場合には、受注企業が発注企業の注文を理解し、提案する工程が必要である。こうした受注企業と発注企業の取引関係は、仕様が確定した汎用品であれば市場取引に近く、あらかじめ製品仕様が不明瞭で

あれば組織内取引に近くなるものと考えられる。ここでは、こうした企業間関係を扱う有力な枠組である新制度派経済学 (new institutional economics) のアイデアを用いて、企業間関係の分類を行う<sup>13)</sup>。

生産財マーケティング研究が企業間関係を分析するにあたって基礎としてきたのは、新制度派経済学の中でも取引費用モデルである。その嚆矢である Coase (1937) は、企業と市場の分業関係は取引費用によって決定されると説いたが、その議論は測定可能な構成概念と関連づけられておらず、トートロジーであった。その後、Williamson (1975) は Coase の議論を操作化して、限定合理性、機会主義、不確実性の3つの要素が揃うことによって取引費用が発生すると説き、さらに Klein, Crawford & Alchian (1978) と Williamson (1985) は、それらに加えて関係特定の投資の重要性を提唱した。Williamson (1985) の議論によると、企業が特定の取引相手にしか価値を持たない投資を行うと、この取引先は容易に調達できないカスタマイズされた財・サービスを得ることができ、それは競争優位の源泉となる。しかし、ひとたび関係特定の投資を行うと、この企業は取引先に対して大幅に交渉力を低め、取引先から事後的な値下げなどのホールドアップをされるリスクを高めることになる。このことを理解する企業は、最初から関係特定の投資を行わない。それゆえ、関係特定の投資を必要とする企業は、関係特定の投資の程度に応じて、取引関係を固定化したり、さらには垂直統合を行うことで企業境界を拡張するとされてきた。Williamson の議論は、経営史家の Chandler にも注目され、彼が描いた19世紀末から20世紀半ばまでの生産と流通を垂直統合した大企業の分析に

13) マーケティング研究における新制度派アプローチの展開については、久保 (2011) を参照のこと。なお、本節では、固定的関係を垂直統合に近い統治構造とみなして議論を進める。例えば、市場と組織を両極とする取引のスペクトラムを提示した Webster (1992) は、特定の相手との継続的關係は、純粋な市場取引よりも組織に近いと主張している。

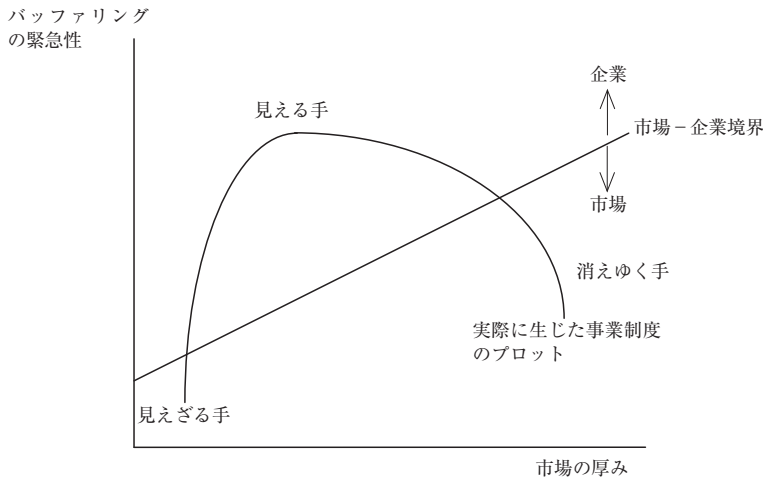
もフィットするものと評価された (Chandler, 1992)。

一方、80年代以降、Chandler が描いた垂直統合モデルを採用する大企業が、主に米国において競争力を弱めて、水平分業モデルが登場した。その結果、Chandler や Williamson の説明に批判がなされることとなった (Langlois, 2003)。垂直統合度の低い企業が競争優位を持つのはなぜか、という新たな研究課題が生じたのである。垂直統合度が低まり、それに伴って取引の固定性が低まったことについて、主に3つの学説が提案されてきた。第1に、取引のコーディネーション機能が経営者の見える手から、社会制度の中に埋め込まれることでコーディネーションの手が消失しつつあるとする消えゆく手 (vanishing hand) の説 (Langlois 2003)、第2に、垂直統合型企業が担ってきたコーディネーション機能は、企業間の長期的関係性 (long-term relationship) にとって代わられたとする説 (Lamoreaux *et al.*, 2003)、第3に、コーディネーション機能は、企業間での協働にとって代わられたとする説 (Sabel & Zeitlin, 2004) である。以下、これらを簡潔に検討する。

#### 4-1 消えゆく手

80年代に米国の製造業で典型的に生じた現象である垂直分離の説明に際して、Langlois (2003) は「消えゆく手」の仮説を提案した。Smith (1776) が経済資源のコーディネーション・メカニズムとしての市場を「見えざる手 (visible hand)」と呼んだことを受けて、Chandler (1977) は経営者によるコーディネーションを「見える手 (visible hand)」と呼んだ。消えゆく手はそれら2つの手の変質を念頭において作られた。Langlois (2003) が描いたのは、垂直統合型企業という経営者の見える手が解体され、市場補助制度 (market supporting institutions) の中にコーディネーション機能が埋め込まれていくことで企業境界が曖昧になっていった現象であった。

図表4 消えゆく手の仮説



出典：Langlois (2003), p. 379. 筆者により一部修正。

市場補助制度とは、モジュール化やデファクト・スタンダードなど、市場参加者間のコーディネーションを容易にする制度を指している。この現象はあたかも経営者のコーディネーション機能が消えているように見えることから、経営者の手が消えていくことを強調したのである。

図表4は消えゆく手の仮説を描いている。横軸は市場の厚みを示しており、縦軸はそれに伴って企業に必要とされるバッファリングの緊急性を示している<sup>14)</sup>。右上がりの直線は、どの程度のバッファリングの緊急性であれば企業内に内部化されるかを示す境界線である。さらに、米国で歴史的に生じた事業制度は図中のこぶ型の曲線で描かれている。消えゆく手の仮

14) Langloisは、Thompson (1967)の標準的で安定的な業務プロセスであるテクニカル・コアのアイデアに基づいて、テクニカル・コアを安定的に保つべく、インプット・アウトプットに関する環境変化からバッファリングする仕組みに注目した。市場や組織、あるいは消えゆく手も、テクニカル・コアを環境変化から隔離するバッファリング手段として捉えられている。



説は、20世紀初頭には経営者によってコーディネートされていたバッファリングが、市場の見えざる手によってコーディネートされていた19世紀末のように、市場によって担われるようになったことを示している。

企業が外部環境変化をバッファーする仕組みは、経済環境に応じて市場であったり組織であったりする。こぶ型の曲線が右下がりになって境界線をまたいだ領域で生じている垂直分離の世界は、構成要素がモジュール化され、標準化されたインターフェイスなどの市場補助制度が発展することで、市場的な調整が行われる世界である。したがって、取引の固定化という尺度で言えば、相当程度に市場に近い仕組みとして理解することができよう。

このことを生産財取引に引き寄せて解釈すると、それは自社系列ネットワークからの調達以外に、社外や国外からの調達へのオープン化を含意している。オープンな部品調達のためには、どこで、だれが、何を、どのような条件で作っているのかという情報を取得する必要がある。

#### 4-2 長期的関係性

図表3のこぶ型曲線に見られる垂直統合から垂直分離への変化の説明をLanglois (2003) とは別の視点から試みたのが Lamoreaux *et al.* (2003) である。彼らは垂直分離を、関係的契約に基づいた協業とみなした。関係的契約 (relational contracting) とは、契約書に基づいて裁判所などの第三者が契約を執行するフォーマルな契約とは異なって、取引当事者がお互いの将来の行動への期待に基づいて執行するインフォーマルな契約である (Baker, Gibbons & Murphy, 2002)。Lamoreaux *et al.* (2003) は、企業間で取引される財・サービスの生産に必要な関係特定の投資の重要性は変わっておらず、関係特定の投資をホールドアップから防御 (safeguard) するメカニズムが、垂直統合から長期的関係性に変化したと主張する。すなわち、

市場でも組織でもない中間取引として、長期的関係性というインフォーマルな関係を強調したのであった。興味深いことに、彼らの議論はいわば日本的な長期継続的相対取引に対応している。関係特定の投資はホールドアップのリスクをもたらすものの、取引主体が機会主義的行動による将来の損失を回避するために、長期的関係が維持されるとするからである（浅沼, 1997; Ono & Kubo, 2009）。

#### 4-3 協働

Langlois (2003) と Lamoreaux *et al.* (2003) を批判したのが Sabel & Zeitlin (2004) である。彼らは、垂直分離の傾向は、垂直統合型企業の中で行われていた開発機能が、企業間の共同デザイン (co-design) や共同開発 (co-development) のように協働の形をとるようになったことを主張している。そこで描かれているのは、企業間で交換される財やサービスの属性があらかじめ決定されておらず、協働することによって価値が決定される世界である。調達関係で言えば、受注企業が開発段階から発注企業と共同するようなケースがこれに該当する<sup>15)</sup>。

#### 4-4 まとめ

以上3つの研究は、これまで中間組織と呼ばれてきた統治構造についての詳細なタイプを提案している。それゆえ、それらを市場と組織の連続体に基づいて整理することによって、取引関係の固定化についての重要な含意を得ることができるであろう。それらを位置づけると図表5のようになり、この枠組は4つの次元からなっており、大まかに縦並びの戦略集合が補完的であることを示している<sup>16)</sup>。

---

15) BtoCの研究においても、売り手と買い手の間の価値共創 (value co-creation) は近年盛んに研究されている (Vargo & Lusch, 2004)。

図表5 調達取引の4つの次元

取引の 固定性	市場	消えゆく手	長期的関係性	協働	組織
製品の タイプ	汎用品			カスタマイズ品	
ICTの タイプ	インターネット		専用回線	紙ベース (FAX, 紙伝票)	
参加 工程	生産準備段階	試作段階	設計段階	開発段階	企画段階

図表5には、各種のICTも含まれている。第1に、市場や消えゆく手に対応するICTは、モジュール化の基礎にあるインターフェイスの標準化に対応したインターネットである。第2に、長期的関係性に対応するICTは、関係特定の投資の性質を帯びている。関係特定の投資はワン・ショットの関係では割に合わない。だからこそ、関係特定の投資を伴った取引関係は長期にわたって維持されることになる。第3に、協働に対応するICTは、開発時には、相互にコミットしながら曖昧なニーズを具現化するために、よりアナログな技術が使われるであろう。

## 5. 経験的吟味

限られたデータではあるが、上記の枠組を入手可能なデータに基づいて経験的に吟味してみたい。データは財団法人機械振興協会経済研究所の調

16) 生産財マーケティングにおけるポジショニングと企業間関係の関連を扱った研究として、Ghosh, Dutta & Stremersch (2006)がある。この研究では、複雑な製品をカスタマイズする際に、製品の技術的複雑性が高く、顧客知識が低い場合には、売り手企業が買い手企業の意思決定に介入する程度を高めることが示されている。また、技術的に複雑な製品の購買状況での購買センター研究として、Dawes, Grahame & Dowling (1998)がある。

図表6 発送先企業の内訳

	静岡県	愛知県	大阪府	兵庫県	群馬県	合計
電気機械器具製造業	152	127	133	64	0	
輸送用機械器具製造業	154	173	43	38	92	
情報通信機械器具製造業	0	12	0	0	0	
電子部品・デバイス製造業	0	12	0	0	0	
	306	324	176	102	92	1000

査プロジェクト「新しい調達システムによるモノづくり競争力基盤の再構築—わが国における潜在的技術優位の活用を目指して—」の中で収集された。この調査は、電気機械器具製造業、輸送用機械器具製造業、情報通信機械器具製造業、電子部品・デバイス製造業を対象としたアンケート調査であり、アンケート発送先は図表6の通りである。部品メーカーの多くは組立メーカーの工場に近接して立地することから、自動車産業と電気産業の集積地である愛知県、群馬県、兵庫県、大阪府、静岡県を選択し、これらの府県の中小企業データベースから、対象企業を抜粋した。調査予算の制約から、1,000社を有意抽出した。発送時期は2010年10月末であり、同年12月にかけて回収を行った。有効回答数は138社、有効回答率は13.8%であった。

質問項目ではカテゴリカルな変数を用いているものの、回収率が低かったことと、統合してセルを大きくすると、当初の意図が見えにくくなることから、単純なクロス集計表を提示するにとどめる。図表7～9にクロス集計表が示されているが、複数回答方式によって質問を行ったため、これらは通常のクロス集計ではないことに注意が必要である。表の最終行と最終列はそれぞれ、各カテゴリーと回答した企業の総数を示している。例えば、図表7では、2列目の「開発段階」と回答した企業が18社あり、2列目のカテゴリーの総和である21（=9+1+2+9）よりも少なくなってい

る。この点で、複数回答企業が含まれていることが分かる。また、各セルには、各行の合計を分母、各セルの度数を分子とした比率を示している。例えば、2行1列の度数は2であり、2行目の総度数は14であることから、このセルの比率は14.3%となっている。

図表7～9の表側の変数は「生産スタイル」であり、この変数に含まれるカテゴリは「量産型／開発機能有り」、 「量産型／開発機能無し」、 「単品受注型」、 「少量・変種対応型／開発機能有り」、 「少量・変種対応型／開発機能無し」である。この調査には製品のタイプを測定する変数がないため、以下では、「生産スタイル」の質問項目を製品のタイプの代理変数として解釈を行う。注文への適合度を高めると製品1単位当たりの費用が高まるものと仮定すると、生産スタイルが表側1行目の「量産型／開発機能あり」は汎用品に該当し、さらに5行目の「単品受注型」へと下に移動するほど、カスタマイズ品の性質を濃くしていき、顧客への適合度を高めて

図表7 生産スタイルと開発プロセス参加段階

生産スタイル	開発プロセス参加段階				生産準備段階	各行の回答数
	企画段階	開発段階	設計段階	試作段階		
量産型／ 開発機能無し	0 0.0%	1 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 2.3%
量産型／ 開発機能有り	2 14.3%	9 64.3%	5 35.7%	2 14.3%	1 7.1%	14 31.8%
少量・変種対 応型／ 開発機能無し	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	2 100.0%	0 0.0%	2 4.5%
少量・変種対 応型／ 開発機能有り	4 16.7%	9 37.5%	9 37.5%	8 33.3%	1 4.2%	24 54.5%
単品受注型	1 20.0%	2 40.0%	3 60.0%	2 40.0%	1 20.0%	5 11.4%
各列の回答数	7 15.9%	18 40.9%	16 36.4%	14 31.8%	3 6.8%	44

費用も高まっているものと解釈することができる。

図表7は、顧客である発注企業との間で製品開発や生産技術の共同開発を行っていると回答した44社をサンプルとしている。そのサンプルについて、受注企業が開発プロセスのどの段階から参加しているのかを質問した「開発プロセス参加段階」の変数は、「企画段階」、「開発段階」、「設計段階」、「試作段階」、「生産準備段階」の5つのカテゴリを含んでいる。生産スタイルが「少量・変種対応型／開発機能有り」のカテゴリにおいて、「企画段階」および「開発段階」から参加している企業がやや多いことが読み取れる。

図表8は、「主要な取引先との取引期間」とのクロス集計である。全体的に「15年以上」との回答が多いため、傾向は見いだせなかった。しかし「少量・変種対応型／開発機能あり」は、「5年未満」、「10年未満」ともに比率が高く、そうした生産スタイルを採用することによって新規の取引を受注していることを反映しているように読み取れる。

図表8 生産スタイルと取引期間

生産スタイル	取 引 期 間					各行の回答数
	5年未満	10年未満	15年未満	15年以上	不明	
量産型／ 開発機能無し	1 3.1%	0 0.0%	2 6.3%	29 90.6%	0 0.0%	32 23.5%
量産型／ 開発機能有り	1 3.3%	2 6.7%	4 13.3%	23 76.7%	1 3.3%	30 22.1%
少量・変種対 応型／ 開発機能無し	0 0.0%	2 12.5%	3 18.8%	11 68.8%	0 0.0%	16 11.8%
少量・変種対 応型／ 開発機能有り	4 8.7%	6 13.0%	4 8.7%	32 69.6%	1 2.2%	46 33.8%
単品受注型	1 4.0%	3 12.0%	3 12.0%	18 72.0%	0 0.0%	25 18.4%
各列の回答数	6 4.4%	14 10.3%	13 9.6%	103 75.7%	2 1.5%	136

図表9 生産スタイルと発注方法

生産スタイル	発注方法				各行の回答数
	FAX や紙伝票などによる紙ベース	専用線での電子発注	インターネットによる電子発注	不明	
量産型／ 開発機能無し	16 50.0%	6 18.8%	16 50.0%	0 0.0%	32 23.5%
量産型／ 開発機能有り	21 70.0%	6 20.0%	13 43.3%	1 3.3%	30 22.1%
少量・変種対 応型／ 開発機能無し	12 75.0%	1 6.3%	3 18.8%	0 0.0%	16 11.8%
少量・変種対 応型／ 開発機能有り	33 71.7%	10 21.7%	16 34.8%	1 2.2%	46 33.8%
単品受注型	17 68.0%	3 12.0%	9 36.0%	0 0.0%	25 18.4%
各列の回答数	90 66.2%	23 16.9%	52 38.2%	2 1.5%	136

図表9は、「発注方法」とのクロス集計である。全体的に紙ベースのアナログ発注が多く行われている中で、「量産型／開発機能無し」および「量産型／開発機能有り」ではインターネットによる発注がそれぞれ50.0%および43.3%と高くなっている。量産型製品の場合は数量調整が重視されることがその背景にあるものと考えられる。一方で、「少量・変種対応型／開発機能無し」についてはインターネット発注が18.8%にとどまる一方で、FAX や紙ベースでの発注は75.0%と高く、その差が大きい点は興味深い。

## 6. 結 論

本稿では、生産財マーケティングにおけるポジショニングと企業間関係に関連づける枠組を提唱し、入手可能なデータに基づいてその経験的なチェックを行った。

理論的な検討の結論として、受注側企業がニッチな高品質・高価格帯の

ポジションを狙う場合、企業間関係は協働に基づく非常にタイトなものとなる。しかしその場合、受注企業にとっての問題点は、協働関係に入る前の発注企業の探索段階にある。ニッチなポジションを狙う企業は、他にないユニークな組織能力を持っているであろうが、それだけに製品カテゴリーの中で知名度が低いものと考えられる。したがって、単なる顧客適合ではなく、他にないユニークな組織能力を培いつつ、発注企業の探索費用を引き下げる工夫をすることが経営課題となるであろう。実証面については、今回の研究はパイロット・スタディに過ぎない。より大規模なデータセットに基づく実証研究の必要性は言うまでもないが、この点は次の研究の課題である。

謝辞 本稿は、財団法人機械振興協会経済研究所の調査プロジェクト「新しい調達システムによるモノづくり競争力基盤の再構築—わが国における潜在的技術優位の活用を目指して—」の調査報告書における筆者の担当箇所を大幅に加筆修正したものである。調査研究委員会委員長の丹沢安治中央大学教授、プロジェクト・リーダーの近藤信一機会振興協会経済研究所研究副主幹（当時）、太田志乃同研究副主幹をはじめ、委員会の皆様には研究を進めるにあたって貴重な助言を頂いた。ここに記して感謝したい。なお、研究にあたっては、平成23年度中央大学特定課題研究費の援助も受けている。あわせて感謝したい。

#### 参考文献

- 浅沼万里（1997），『日本の企業組織革新的適応のメカニズム：長期取引関係の構造と機能』，東洋経済新報社。
- 池尾恭一（1991），『消費者行動とマーケティング戦略』，千倉書房。
- 小野晃典（1998），「製品差別化モデルと広告概念—包括的なマーケティング理論モデルの基礎として—」，『三田商学研究』（慶應義塾大学），第41巻第1号，59-83頁。
- 機械振興協会経済研究所編（2011），「新しい調達システムによるモノづくり競争力



- 基盤の再構築—わが国における潜在的技術優位の活用を目指して—, 財団法人機械振興協会経済研究所。
- 久保知一 (2001), 「流通取引と需給調整—延期—投機モデルによる吟味—」, 『三田商学研究』(慶應義塾大学), 第44巻第4号, 167-194頁。
- (2003), 「流通チャネルと取引関係—動的取引費用モデルによる卸売統合の実証分析—」, 『三田商学研究』(慶應義塾大学), 第46巻第2号, 111-132頁。
- (2009), 「情報通信技術がもたらす流通取引固定化への2つの効果」, 『全国研究大会報告論集』(日本商業学会), 第59回日本商業学会全国大会, 23-32頁。
- (2011), 「新制度派的流通チャネル研究の展開」, 渡辺達朗・久保知一・原頼利編, 『流通チャネル論—新制度派アプローチによる新展開—』, 第1章, 有斐閣。
- 渋谷義行 (2011), 「サプライヤー選択基準の研究」, 『季刊マーケティング・ジャーナル』, 第122号 (第31巻第2号), 122-128頁。
- 清水猛 (1971), 「マーケティング・サイエンスと分析枠組」, 『三田商学研究』(慶應義塾大学), 第14巻第6号, 31-52頁。
- 高嶋克義・桑原秀史 (2008), 『現代マーケティング論』, 有斐閣。
- 中西正雄 (2001), 「製品差別化と市場細分化は代替的戦略か?」, 『商学論究』(関西学院大学), 第48巻第3号, 41-60頁。
- 藤本隆宏 (2009), 「アーキテクチャとコーディネーションの経済分析に関する試論」, 『経済学論集』(東京大学経済学会), 第75巻第3号, 2-39頁。
- 渡辺達朗 (2008), 「流通システムのアーキテクチャ転換と卸売業の対応戦略—大規模小売向け“機能強化”の取り組みを中心に—」, 『季刊マーケティング・ジャーナル』, 第108号 (第27巻第4号), 21-35頁。
- Anderson, Erin, Wujin Chu & Barton Weitz (1987), “Industrial Purchasing : An Empirical Exlpration of the Buyclass Framework,” *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 3 (July), pp. 71-86.
- Backhaus, Klaus, Kai Luggler & Matthias Koch (2011), “The Structure and Evolution of Business-to-Business Marketing : A Citation and co-citation Analysis,” *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, No. 6 (August), pp. 940-951.
- Baker, George, Robert Gibbons & Kevin J. Murphy (2002), “Relational Contracts and the Theory of the Firm,” *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 117, No. 1 (February), pp. 39-84.
- Bettman, James R. (1979), *Information Processing Theory of Consumer Choice*, Addison-Wesley Educational Publishers Inc.
- Beverland, Michael & Adam Lindgreen (2010), “What Makes a Good Case

- Study? A Positivist Review of Qualitative Case Research Published in Industrial Marketing Management, 1971-2006," *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, No. 1 (January), pp. 56-63.
- Brousseau, Eric & Thierry Penard (2007), "The Economics of Digital Business Models : A Framework for Analyzing the Economics of Platforms," *Review of Network Economics*, Vol. 6, No. 2 (June), pp. 81-114.
- Chandler, Alfred D., Jr. (1977), *The Visible Hand : The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, 鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳 (1979), 『経営者の時代』, 東洋経済新報社。
- (1992), "Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise," *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 6, No. 3 (Summer), pp. 79-100.
- Christopher, Martin. (2000), "The Agile Supply Chain : Competing in Volatile Markets," *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, No. 1 (January), pp. 37-44.
- Coase, Ronald H. (1937), "The Nature of the Firm," *Economica*, Vol. 4, No. 16 (November), pp. 386-405, 宮沢健一・後藤晃・藤垣芳文訳 (1992), 『企業・市場・法』, 第2章, 東洋経済新報社。
- Davidow, William H. & Michael S. Malone (1992), *The Virtual Corporation : Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century*, New York : Harpercollins, 牧野昇訳 (1993), 『バーチャル・コーポレーション—未来企業への条件 商品を変える, 人を変える, 組織を変える』, 徳間書店。
- Dawes, Philip L., Don Y. Lee, & Grahame R. Dowling (1998), "Information Control and Influence in Emergent Buying Centers," *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 3 (July), pp. 55-68.
- Flint, Daniel J., Robert B. Woodruff, & Sarah Fisher Gardial (2002), "Exploring the Phenomenon of Customers' Desired Value Change in a Business-to-Business Context," *Journal of Marketing*, Vol. 66, No. 4 (October), pp. 102-117.
- Ford, David & Hakan Hakansson (2006), "IMP-Some Things Achieved : Much More to Do," *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No. 3/4 (Special Issue), pp. 248-258.
- Hagiu, Andrei (2007), "Merchant or Two-Sided Platform?" *Review of Network Economics*, Vol. 6, No. 2 (June), pp. 115-133.
- Hirakubo, Nakato & Michael Kublin (1998), "The Relative Importance of Supplier Selection Criteria : The Case of Electronic Components

- Procurement in Japan," *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 34, No. 1 (March), pp. 19-24.
- Jackson, Donald W. Jr., Janet E. Keith & Richard K. Burdick (1984), "Purchasing Agents' Perceptions of Industrial Buying Center Influence : A Situational Approach," *Journal of Marketing*, Vol. 48, No. 4 (Autumn), pp. 75-83.
- Johnston, Wesley J. & Thomas V. Bonoma (1981), "The Buying Center : Structure and Interaction Patterns," *Journal of Marketing*, Vol. 45, No. 3 (Summer, 1981), pp. 143-156.
- Klein, Benjamin, Robert G. Crawford & Armen A. Alchian (1978), "Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process," *Journal of Law and Economics*, Vol. 21, No. 2 (October), pp. 297-326.
- Lamoreaux, Naomi R., Daniel M. G. Raff & Peter Temin (2003), "Beyond Markets and Hierarchies : Toward a New Synthesis of American Business History," *American Historical Review*, Vol. 108, No. 2 (April), pp. 404-433.
- Langlois, Richard & Paul Robertson (1995), *Firms, Markets and Economic Change : A Dynamic Theory of Business Institutions*, London : Routledge.
- (2003), "The Vanishing Hand : The Changing Dynamics of Industrial Capitalism," *Industrial and Corporate Change*, Vol. 12, No. 2 (April), pp. 351-385.
- Lancaster, Kelvin J. (1966), "A New Approach to Consumer Theory," *Journal of Political Economy*, Vol. 74, No. 2 (April), pp. 132-157.
- Macneil, Ian R. (1978), "Contracts : Adjustments of Long-Term Economic Relations under Classical, Neoclassical, and Relational Contract Law," *Northwestern University Law Review*, Vol. 72, No. 6, pp. 854-906.
- McMillan, John (2002), *Reinventing the Bazaar : A Natural History of Markets*, New York : W. W. Norton & Co., 瀧澤弘和・木村友二訳 (2007), 『市場を創る—バザールからネット取引まで』, NTT 出版。
- Ono, Akinori & Tomokazu Kubo (2009), "Manufacturers' Intention to Extend the Relationships with Distributors," *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 24, No. 5-6 (Special Issue), pp. 439-448.
- Rosen, Sherwin (1974), "Hedonic Prices and Implicit Markets : Product Differentiation in Pure Competition," *Journal of Political Economy*, Vol. 82, No. 1 (January-February), pp. 34-55.
- Sable, Charles, F. & Jonathan Zeitlin (2004), "Neither Modularity nor Relational Contracting : Inter-Firm Collaboration in the New Economy," *Enterprise & Society*, Vol. 5, No. 3 (September), pp. 388-403.

- Simon, Herbert A. (1997), *Administrative Behavior : A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*, 4<sup>th</sup> ed, New York, Free Press, 二村敏子・桑田耕太郎・高尾義明・西脇暢子・高柳美香訳 (2009), 『経営行動：経営組織における意思決定過程の研究』, ダイヤモンド社。
- Thompson, James D. (1967), *Organizations in Action : Social Science Bases of Administrative Theory*, McGraw-Hill, NY, 大月博司・廣田俊郎訳 (2012), 『行為する組織—組織と管理の理論についての社会科学的基盤—』, 同文館出版。
- Ulaga, Wolfgang & Samir Chacour (2001), "Measuring Customer-Perceived Value in Business Markets," *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, No. 6 (August), pp. 525-540.
- Vargo, Stephen L. & Robert F. Lusch (2004), "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1 (January, 2004), pp. 1-17.
- Webster, Frederick E. Jr. (1992), "The Changing Role of Marketing in the Corporation," *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 4 (October), pp. 1-17.
- Williamson, Oliver E. (1975), *Markets and Hierarchies*, Free Press, 浅沼万里・岩崎晃訳 (1980), 『市場と企業組織』, 日本評論社。
- (1985), *The Economic Institutions of Capitalism : Firms, Markets, Relational Contracting*, New York : Free Press.
- (1991), "Comparative Economic Organization : The Analysis of Discrete Structural Alternatives," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, No. 2 (June), pp. 269-296.
- Wilson, Elizabeth J. (1994), "The Relative Importance of Supplier Selection Criteria : A Review and Update," *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 30, No. 2 (June), pp. 34-41.