

サプライヤの顧客範囲の拡大に関する考察

—取引依存度と情報依存度の視点から—

喜 福 隆 之

キーワード：経営戦略，経営資源，依存関係，知識管理，自動車部品

1. まえがき

産業は成熟すると製品やサービスの差別化が困難になり、厳しい価格競争にさらされる。一方、新技術や新製品で高い利益率を上げている産業でも、サプライチェーンにおいては価格競争と無縁ではない。製品の技術的複雑性が高まり構成する部品が増えると、水平分業が進みサプライチェーンが階層化し、階層化されたサプライチェーンの下層になるほど製品の差別化が困難になるためである。また、顧客から、一次サプライヤ、二次サプライヤと、値引きの要求が連鎖することにより、サプライチェーンの下層になるほど厳しい価格競争にさらされる。このような取引は、相手方が消費者ではなく事業者であることから、事業者間（BtoB：Business to Business）取引と呼ばれる。BtoB 取引では顧客との関係構築が重要であるが、関係構築は特定顧客への依存度を高めるという逆機能を引き起こし、サプライヤが低価格販売に陥る場合もある。しかし、BtoB で幅広い顧客群に市場的なアプローチを行い、特定顧客への依存度を下げることは、容易ではない。

このような背景で多くのサプライヤが厳しい事業運営を強いられる中、成熟した産業や階層化されたサプライチェーンにおいても特定顧客への依存度を高めることなく、依存関係を適切に管理している企業もある。本研究の目的は、そのような企業を複数取り上げて比較し、BtoB 取引のサプライヤが顧客への依存度を下げたための戦略と、戦略実行のシナリオを、事例に基づき検証することである。それにより、日々競争にさらされる営業や製品開発の現場に対してインプリケーションを示す。研究対象は、筆者に業務経験があり、顧客とサプライヤの関係に関する先行研究が多い、自動車部

品業界とした。なお、本論では戦略実行のシナリオを同義的に「戦術」と呼ぶ。

本論の構成は以下の通りである。まず2節では、サプライチェーンにおける依存関係について俯瞰した後、BtoB取引における依存関係に関する筆者の問題意識と研究の目的について述べる。3節では、依存関係に関する戦略と依存度を下げる効果に関する先行研究について述べ、先行研究の課題に言及する。4節では、顧客との依存関係に関して異なる戦略を採る3つの事例企業を取り上げ、各社の事業を概観する。5節では、各事例企業の戦略と戦術を比較・考察し、戦術に関する仮説を構築するとともに、戦略と戦術の適合を検証する。最後に6節で本研究の限界を述べ、本論を結ぶ。

2. 研究の背景と目的

2-1. 顧客とサプライヤの関係性

2-1-1. 生産財取引の特徴

本研究の対象である自動車部品は、顧客の製品である自動車の生産に資する財であることから、生産財に分類できる。消費者の心理に訴えて購買意欲をかき立てる消費財とは異なり、生産財の取引には、合目的性、継続性、相互依存性、組織性の4つの特徴があるとされる(高嶋・南, 2006)。高嶋・南(2006)によると、合目的性とは、顧客の生産の目的に合致することで取引が成立することとされる。継続性とは、取引が継続することで売り手と買い手の間に様々な互酬関係が発生し、互酬関係によって取引が継続するという、相互作用を指すとする。長期的な戦略が共有されることによって技術開発や生産設備への投資を行いやすくなることが一例である。高嶋・南(2006)によると、相互依存性とは、生産財取引の売り手と買い手が互いに意思決定に関与することを意味するとされる。また、組織性とは、売り手側も買い手側も、関係部門横断的に意思決定がなされることとされる。組織性の特徴について、高嶋・南(2006)は「売り手と買い手の関係部門がスクラムを組んで向かい合うイメージから、スクラム型取引ということもできる」(高嶋・南, 2006, p.10)と述べた。

上述の4つの特徴の中で、本研究の中心である「相互依存性」に関して、例を挙げて補足する。買い手が自身の差別化のために売り手に技術開発を依頼する場合、売り手は依頼内容からニーズ情報を得られると考えられる。買い手は開発品に満足すれば発注量の見通しを売り手に確約する。これにより生産量が決まり、生産設備の投資のリスクが下がるため、売り手は投資の意思決定ができ、買い手は、投資により十分な

生産能力を得た売り手から、安定的に生産財の供給を受けられると考えられる。このような売り手と買い手の関係が、相互依存性である。

一方、相互依存性や継続性が希薄な生産財取引も存在する。市場投入に先行してサプライヤと顧客が共同開発を進める場合や系列取引を除き、自動車部品においても相互依存性や継続性は希薄であると考えられる。高嶋・南(2006)がいう「製品の技術的複雑性やカスタマイゼーションの程度により、標準品を多数のサプライヤー企業が競争して販売しており、買い手も取引相手を比較的容易にスイッチするという市場構造」(高嶋・南, 2006, p. 12)が自動車部品市場であるといえる。また、新規顧客開拓が必要な場合にも相互依存性や継続性は希薄になると考えられる。例えば、高嶋・南(2006)によると、「既存の継続的な取引関係を続けることにとどまらず、企業としての成長のため」または「マクロ的な環境変化により既存の取引関係自体が変容を迫られる局面」(高嶋・南, 2006, p. 12)である。本研究が対象とするのはこのような市場構造や事業環境である。

2-1-2. 顧客とサプライヤの依存関係¹

継続性、相互依存性、組織性が戦略的に高められた状態は、「戦略的パートナーシップ」(高嶋・南, 2006, p. 49)と呼ばれる。一般的に、戦略的パートナーシップにより、サプライヤは顧客需要に基づいた製品開発ができ、生産設備への投資のリスクが低減できる。また、顧客はサプライヤの機会主義的な行動が抑制されて技術情報を共有しやすくなり、サプライヤが顧客に対して優先的に開発した成果物によって製品の差別化ができるとされる。

ところが、戦略的パートナーシップは万能ではなく、むしろ逆機能を起こし、「なぜ儲からないのか」(高嶋・南, 2006, p. 59)という状況に陥るのが現実であるという。高嶋・南(2006)によると、「顧客との取引において差別的な優位性が与えられる反面、どうしても顧客への依存度が高まるために、利益が抑えられてしまう」(高嶋・南, 2006, p. 60)からである。高嶋・南(2006)によると、生産財の取引関係における依存度には、取引額の依存の大きさを表す「取引依存度」と、技術などの情報における依存の大きさを表す「情報依存度」があるとされる。

取引依存度とは、高嶋・南(2006)によると、「製品取引において特定顧客に依存する

¹ 高嶋・南(2006)によると、「依存関係」は「取引依存度」と「情報依存度」を包含した概念である。また、生産財の取引の特徴の1つである「相互依存性」は、依存関係よりも上位の概念である。用語の使い分けは「生産財マーケティング」(高嶋・南, 2006)に準ずる。

程度に比例し、その顧客によって依存される程度に反比例する」(高嶋・南, 2006, p. 61)とされ、すなわち、「取引において顧客への依存度が強いほど、また顧客からの依存度が弱いほど、顧客への取引依存度が高い」(高嶋・南, 2006, p. 61)とされる。さらに、高嶋・南(2006)によると、「取引依存度が高いときには、顧客の交渉力が大きくなる」(高嶋・南, 2006, p. 61)という。

一方、製品や生産の技術情報やニーズ情報を顧客に依存している度合いが情報依存度である。高嶋・南(2006)によると、情報依存度も取引依存度と同様に、「顧客への依存が強いほど、また、顧客からの依存が弱いほど、顧客への情報依存度が高く、顧客の交渉力が増す」(高嶋・南, 2006, p. 63)とされる。系列取引において自動車部品メーカーが自動車メーカーに生産面や品質面の指導を受ける場合が、情報依存度が高い典型例と考えられる。また、自動車部品メーカーが製品開発のニーズ情報を、特定の自動車メーカーや上位階層のサプライヤから入手しているときも、情報依存度が高いといえる。

2-1-3. 依存のスパイラル

サプライヤが特定顧客への依存度を高めることは、短期的には取引が安定し、経営的に好ましいかもしれない。しかし、上述のように、取引依存度や情報依存度が高い顧客は、交渉力が増し、サプライヤに不利な価格条件を要求することも考えられる。このことを踏まえると、長期的な収益性のためには、事業ドメイン内外で多角化し、他の顧客との取引や他の産業向けの製品を増やし、取引依存度・情報依存度を抑えることが重要であると考えられる。ところが、サプライヤが顧客をコントロールし、依存関係を管理することは容易ではない。これは、高嶋・南(2006)によると、「いったん依存関係が形成されると、依存度をコントロールする能力が次第に失われ、依存度がスパイラル的に増進する特徴があるため」(高嶋・南, 2006, p. 67)とされる。これを高嶋・南(2006)は「依存のスパイラル」(高嶋・南, 2006, p. 67)と呼んだ。高嶋・南(2006)によれば、依存のスパイラルは製品開発と営業活動の2つの領域で発生するとされる(高嶋・南, 2006, p. 67)。以下、本研究の対象である自動車部品の開発と営業の現状に照らして、依存のスパイラルについて説明する。

まず製品開発面である。情報依存度が高い状態では、ニーズ情報や技術関連情報の多くが特定顧客からもたらされる。このような顧客は重要顧客であり、製品開発の経営資源が重点的に投入されると考えられる。一方、新規顧客のニーズを収集し新たな開発を行うことは、重要顧客向け開発とは別のスキームが必要であり、追加的な経営資源が必要となる。また、新規顧客とは関係構築ができておらず受注正否が不明であ

り、ニーズが把握できていないために開発のリスクも高いといえる。これに対し、重要顧客向けの開発を成功させて実績を上げ、重要顧客との取引を継続することは、リスクが低く確実に成果が上がると考えられる。結果的には、足元の成果を優先し、重要顧客への経営資源の重点的な投入を行うことが、一般的である。しかし、それだけではニーズ情報や技術関連情報の獲得に対して組織が徐々に受身的になり、中長期的には自らリスクの高い製品の開発を行う能力が失われると考えられる。

次に営業活動面である。BtoBの取引において、サプライヤと顧客の間に介在する営業部門の果たす役割は大きい。南(2017)は、BtoBの営業が顧客との関係形成機能として活動した結果の取引関係として、共同開発等の互酬型と、宣伝効果等を期待する波及型を挙げた(南, 2017)。自動車部品のサプライヤが自動車メーカーと共同開発することは「デザインイン」と呼ばれる。自動車部品の営業活動はデザインインを勝ち取るための活動といえる。すなわち、互酬型取引関係は自動車部品の営業活動の典型例といえる。また、南(2017)によると、企業の営業活動には、問題解決策の提案を通じて製品を販売するという共通の特徴が見られたという(南, 2017)。これも自動車部品の営業において広く一般的である。互酬型取引関係のような依存関係が構築されると、新たな顧客を開拓することは取引コストが大きいと、既存顧客との依存関係を維持しようとする。やがて新規顧客開拓の営業力は失われ、依存関係からの脱却が難しくなると考えられる。

2-2. 問題意識と研究の目的

2-2-1. 依存のスパイラルに関する問題意識

以上のように、依存のスパイラルに陥ると、新規開発のリスクと新規顧客開拓の取引コストを下げするために、開発と営業の資源を重要顧客に投入し依存が加速する。すなわち、依存のスパイラルを回避するためには、サプライヤが依存関係を適切に管理することが必要であるといえる。

依存関係の管理は、差別化が困難な生産財において特に重要であると考えられる。これを図1のホンカーソンの「4つの基本戦略」(高嶋・南, 2006, pp. 103-111)に基づいて説明する。高嶋・南(2006)によると、生産財は消費財と異なり製品のカスタマイズがよく行われ、基本戦略において顧客適応の局面が重視されるという。そのため、図1は、技術革新による製品差別化の高さを表す「製品の技術的水準」と、個々の顧客毎のカスタマイズの度合を表す「顧客適応水準」を、基本戦略の軸としている。高嶋・南(2006)によると、「顧客開発戦略」では、高い水準の技術を基礎としながら顧客

の注文に応じて製品をカスタマイズするとされる。それには顧客から技術情報を収集する必要があり、情報依存度が高まると考えられる。「製品開発戦略」は標準品の技術による差別化であり、サプライヤの技術開発・製品開発への投資を伴うとする。また、顧客の新技术のリスクの知覚を和らげるため、市場実績が重要であるとする。実績を積むには、顧客範囲を拡大し、特定顧客への取引依存度を下げることが必要と考えられる。「顧客調整戦略」は、技術上の優位性を追求せず、顧客への個別対応をする戦略とされる。競合が参入する潜在的脅威が高いため、顧客開発戦略や製品開発戦略への展開が課題とされる。図 1 によると、製品の技術的水準や顧客適応水準の高さで差別化できない場合には低価格戦略を採ることになる。高嶋・南(2006)によると、低コスト化を追求するために規模の経済が中心的役割を果たすという(高橋・南, 2006, p. 104)。しかし、低価格戦略を避けるには、取引依存度と情報依存度の管理が重要といえる。

		顧客適応水準	
		低	高
製品の技術的水準	高	製品開発戦略	顧客開発戦略
	低	低価格戦略	顧客調整戦略

図 1：生産財マーケティングの基本戦略

(出所：高嶋・南(2006, p. 104)をもとに筆者作成)

製品の差別化が困難な状況の 1 つは、産業の成熟化である。顧客はどの製品を買っても大差が無いがゆえにマルチソース化し、サプライヤは競争的な購買手続きで価格競争にさらされる。このときに低価格販売を避けるには、上述のように依存関係を適切に管理する必要があると考えられる。

もう 1 つは、階層化されたサプライチェーンの下層である。技術的複雑性が高く、成熟していない新製品であっても、水平分業が進みサプライチェーンが階層化すると、下層になるほど製品の差別化は困難になる。この場合には、情報が顧客に偏在し、下層になるほど技術等の情報の入手が困難になるという問題が加わる。図 2 は遠山ほか(2016)による約 900 社の自動車部品サプライヤに対するアンケート結果であり、サブ

ライヤの階層別の設計分担の比率を示す。製品の独自設計や詳細設計で自由裁量が与えられていることは、情報を顧客に依存しておらず、製品の差別化の余地があることを端的に表す。図 2 から、下層のサプライヤほど「自社独自設計」や「納入先基本設計・自社詳細設計」の比率が少ないことがわかる。

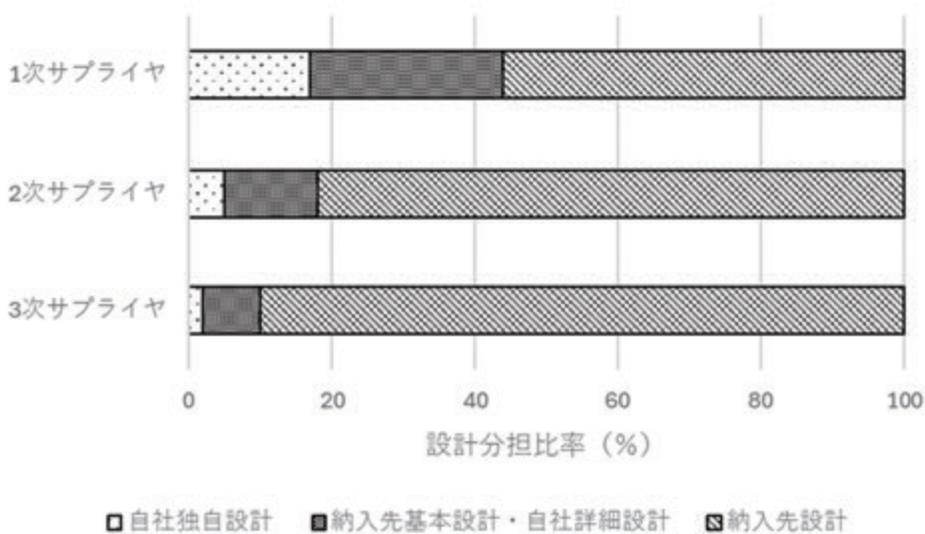


図 2: サプライヤ階層毎の設計分担比率

(出所: 遠山ほか(2016) p. 110 をもとに筆者作成)

情報の偏在, 即ち情報の非対称性により, 下層のサプライヤには自らが供給する部品が適用されるシステムの全体像が見えず, 顧客から要求される仕様の意味がわかりにくくなると考えられる。さらに, 一般的に, 情報の偏在とともに製品の付加価値も一次サプライヤや顧客に偏在することが多い。すると, サプライヤは少しでも多く情報を取り, 開発のリスクを回避しようとし, その結果, 顧客への情報依存度が高まるといえる。ここまでの議論から, 情報依存度が高まると組織が受身的になり, 製品開発のための情報の探索ができなくなる。このように, 情報の非対称性が顕著なサプライチェーンの下層では, 依存のスパイラルに陥る可能性が高まることがわかる。また, サプライヤは製品の付加価値を奪われ, 価格競争が顕著になると考えられる。

2-2-2. 自動車産業に関する問題意識

自動車産業は, 以上のような状況の縮図である。1990 年代以降, 日本の自動車産業では産業全体の成熟化に対応したサプライヤの再編が行われた(山崎, 2014, pp. 114-

152)。電気自動車等の次世代車のサプライヤーには出資を行うが、本論で取り上げる電動パワーステアリングなどの成熟した部品は、RFQ (Request For Quotation) による発注先の選定が浸透したという。その結果、成熟した部品では新機能の開発パートナーでさえ RFQ で決める場合もある。

その一方で、自動車は技術的複雑性が増している。最近では先進運転支援システム (ADAS : Advanced Driver Assistance System) と呼ばれる多くの運転支援装置が装備されるようになった。また、電気自動車の普及に伴い、電子化・電動化が進んでいる。上述のように、技術的複雑性が高まると、構成する部品が増えて水平分業が進み、サプライチェーンが階層化して技術情報の顧客への偏在が顕著になる。また、サプライヤーの顧客への情報依存度が高まると同時に、付加価値が顧客に偏在しサプライヤーの価格競争が激化すると考えられる。

2-2-3. 研究の目的

成熟した産業や階層化されたサプライチェーンの中で、依存関係を適切に管理し、依存のスパイラルを克服している企業もある。本研究は、そのような企業を複数取り上げ、戦略と戦術を比較する。リサーチクエスションは、「依存のスパイラルを克服するサプライヤーは、どのような戦略と戦術を採っているのか」である。

事例企業にはサプライチェーンの形態が多様な自動車用電動パワーステアリング (EPS : Electric Power Steering) のサプライヤーを取り上げる。事業分野をここまで絞り込むと、事例企業が依存度を下げるために採る戦術を掘り下げて、具体的に比較することができる。それにより、日々競争にさらされる営業や製品開発の現場の、戦略実行のシナリオ作りのインプリケーションを示すことが本研究の目的である。また、筆者が業務遂行する中で疑問を持っていたことに理論の光を当て、理解を深めたいということも、動機の1つである。

企業の戦略を説明する理論として、SCP (Structure, Conduct, Performance) 理論という市場構造に基づく理論 (Porter, 1980) と、資源ベース理論 (Barney, 2020) や資源依存理論 (Casciaro and Piskorski, 2005) という企業内部の経営資源に基づく理論がある。本研究では買い手が取引相手を比較的容易にスイッチする市場構造を前提とするため、売り手の経営資源に着目した分析を行う。取引規模や経営資源が限定的な企業では、BtoB 取引における顧客群を市場として捉えた構造的な競争優位性を目指す戦略、即ち SCP 理論に基づく戦略や戦術が適用困難なことも多い。しかし、資源ベース理論に基づく分析はインプリケーションとなりうる。

3. 先行研究

3-1. 依存度をめぐる戦略

高嶋・南(2006)は、依存度をめぐる売り手・買い手の戦略の特性として、依存回避戦略、依存成長戦略、依存形成戦略の3つを示した。

依存回避戦略は、サプライヤが依存のスパイラルを克服し、依存度を下げするための戦略である。高嶋・南(2006)によれば、依存のスパイラルを防ぐべく依存度をコントロールするためには、組織戦略が重要であるという。新製品開発と新製品を需要者に提案する営業活動の両方の組織で計画的に人材を配置し、重点顧客の対応とは別の組織を置くことが望ましいとする。さらに、依存回避を戦略課題と認識し、長期的に経営資源を投入することが必要であるため、トップダウンの組織構造とするとともに、リスクを受容できる組織風土を醸成しなければ成功しないとする。それは、新規市場をめざす製品開発や営業活動は容易ではなく、それでも依存回避に経営資源を投下すると重要顧客の既存事業と利害が対立する場合もあるためとしている(高嶋・南, 2006)。

また、高嶋・南(2006)によると、依存成長戦略では、サプライヤはあえて依存関係を受け入れ、顧客の企業成長にともなって自らも企業規模を成長させることを目指す。特定顧客における優先的な取引と情報を確保し、事業成長の基盤とする戦略である。依存度による不利な取引条件から低収益であるとしても、企業を成長させることを優先させるとする。但し、産業ライフサイクルから顧客需要の成長が期待できない段階になれば成長が果たせなくなるため、企業成長の初期段階で選択されうる戦略であるとされる(高嶋・南, 2006)。

このように、依存成長戦略では、特定顧客に密着した営業活動と顧客追従型の製品開発を通して、サプライヤが新規事業参入に必要なノウハウを獲得し成長を目指す。サプライヤがこのような顧客を指して、新規事業を先導するという意味でリーディングカスタマ(leading customer)、あるいは技術等を教えるという意味でティーチャーカスタマ(teacher customer)と呼ぶ場合もある。系列取引やM&Aを見据えた取引以外でサプライヤが依存関係を求める動機は、一般的に依存成長戦略である。しかし、サプライヤは、成長段階を過ぎると自動的に顧客への依存を脱却できるわけではない。依存回避戦略の組織体制や組織風土が備わっていなければ、サプライヤはそのまま依存のスパイラルに陥る可能性もあると考えられる。

依存形成戦略は、顧客側の購買戦略である。高嶋・南(2006)によると、顧客は、協

調的購買戦略によってサプライヤの機会主義的行動を抑制し、長期的な供給や価格・品質面での特別な貢献を求めるとされる。また、サプライヤと種々情報を共有して技術指導すると同時に、競合企業と取引することを制限し、情報や指導効果が競合企業にフリーライドされることを避ける。但し、産業が成熟期に推移したり、代替的な海外サプライヤが登場したり、サプライヤに十分な技術が蓄積されたと判断すると、顧客は依存形成戦略から離脱し、競争的な購買手続きを始める場合もあるとされる（高嶋・南，2006）。

依存形成戦略の典型例は、系列取引や協力工場への外注である。サプライヤは、顧客による指導・育成の恩恵を受けて情報依存度を高め、取引依存度も高める。しかし、戦略的パートナーシップや新製品の共同開発など、サプライヤと顧客が互酬関係にある場合に顧客が依存関係から離脱すると、サプライヤは、いわゆる「はしごをはずされた」状況に陥る。サプライヤは、このような機会を依存成長戦略と捉え、依存のスパイラルに陥らないための準備をしておく必要があると考えられる。

3-2. サプライヤが依存度を下げる過程と効果

李(2017)は、研究対象を半導体業界に絞り、重点顧客にコミットして成長し徐々に依存度を下げることが企業の成長過程において必要であることを定量的に示した。また、重点顧客との取引を通じて、技術力や実績等の依存回避に必要な原動力を確保すべきであると述べた（李，2017）。これは依存成長戦略の半導体業界での適用事例の研究といえる。半導体も重要な自動車部品の1つであるが、自動車のサプライチェーンに関しては、以下に示すように依存度を下げる効果を研究した例が多い。

延岡(2002)は、日本の自動車部品サプライヤが複数の自動車メーカーとの部品取引ネットワークを構成していることに着目し、企業間の協調的な取引関係と適切なネットワーク戦略の組み合わせがサプライヤ成果にとって重要であることを、1994年の各社の売上高経常利益率に基づき明らかにした。また、広範な顧客ネットワークがサプライヤ成果にもたらす効果を「顧客範囲の経済」と呼び、顧客範囲の経済をサプライヤが達成できる理由として、部品開発・生産における範囲の経済、学習機会の獲得、バーゲニングパワーの向上を挙げた。しかし、日本の自動車産業ではサプライヤは顧客と協調的な関係にあってバーゲニングパワーに対する重要性は低く、協調的な企業関係と顧客範囲の拡大を独立して捉え、両立させることが、サプライヤと顧客の双方に有益であると述べている（延岡，2002）。

近能(2014)は、自動車メーカーの先端技術開発プロジェクトに参加し重要な役割を果

ただけでなく、取引する顧客の自動車メーカーの範囲を広げているサプライヤは、パフォーマンスが良好な傾向が見られることを示した（近能，2014）。また、近能（2018）は、自動車部品サプライヤの多くが自動車部品の中で取り扱う製品の範囲を広げる「産業内多角化」を行っていることから、製品範囲の拡大と顧客範囲の拡大の2つと経営成果の関係について、仮説構築と実証研究を行った。産業内多角化は、未利用資源の有効活用による範囲の経済とシナジー効果のメリットが大きく、同一産業内の技術知識や顧客知識も活用できる反面、製品範囲を拡大させるためにマネージャーの時間や労力を分散させ非効率性がもたらされるという。一方で顧客範囲拡大は、規模の経済、範囲の経済、シナジー効果のメリットがあり、特定顧客への取引依存度が下がりバーゲニングパワーが増大するが、各々の顧客からカスタム化が求められコストの増大をもたらすという。しかし、カスタム化のコスト増大は製品開発の非効率性ほどのデメリットではなく、限られた経営資源で両者がトレード・オフ関係のとき、顧客範囲の拡大を優先すべきと結論づけている（近能，2018）。

伊藤（2013）は、特定の顧客との緊密な関係からは情報のリッチさ、広範囲な顧客との関係からは情報の多様性が得られ、両者は対照的なメリット・デメリットを持つため両立することに意義があると述べた。そして、サプライヤが顧客ネットワークから得られる知識は、設計基準や要求スペックの出し方などの顧客固有のコンテキストに関する知識、開発する製品の技術レベルやコスト水準に関する知識、上位製品システムに関する知識の3つがあると述べた（伊藤，2013）。また伊藤（2021）は、主要顧客との結びつきの強いサプライヤ、幅広い顧客と取引しているサプライヤ、これらを両立するサプライヤの、従業品1人あたりの経常利益率を統計的に比較した。そして、ハイブリッドな顧客ネットワークを機能させるには、広範囲な顧客との取引から得られる情報を緊密な関係の顧客との開発に適用し、緊密な関係の顧客との開発成果を広範囲な顧客へフィードバックするとともに、取引関係の「深さ」と「広さ」のバランスを取る事が重要であると主張した（伊藤，2021）。

3-3. 依存度に関する先行研究の課題

以上のように、サプライヤの取引依存度・情報依存度をめぐる戦略が数多く議論されている。また、自動車業界に関する深い洞察において、依存度を下げることの有効性が研究されている。そして、取引関係の「深さ」と「広さ」を両立できるサプライヤのパフォーマンスが高いことが明らかにされている。しかし、筆者の視点では、取引関係の深さと広さを両立できるサプライヤは、自動車部品業界内でポテンシャルが

突出しているため、パフォーマンスが高いことは自明である。例えば、伊藤(2013)が分析した事例は日本電装(株)であり、「ドイツのロバート・ボッシュと並ぶ世界最大手の自動車部品会社」(伊藤, 2013, p. 39)である。高いパフォーマンスの背後にある、取引関係の深さと広さを両立できる戦術を明らかにすることが課題である。

実際の製品開発や営業の現場では、積極的に依存度を下げようとしないサプライヤが散見される。また、依存成長戦略を目指していたにもかかわらず、事業の成長段階を過ぎて依存度を下げようとせず、逆に依存度を高めようとし続ける場合もある。新規顧客開拓と既存顧客との関係強化を両立しようとしても、後者に偏り「なぜ儲からないのか」(高嶋・南, 2006, p. 59)という状況になるのである。理由の1つとして、依存回避戦略の重要性はわかっても戦略実行のシナリオを描けないことが考えられる。戦略を実務に詳細化できなければ、現場は依存度を高める行動を維持せざるを得ない。近能(2018)は、「特定顧客への依存度が高いことの多いサプライヤーにとって、製品範囲の拡大と並んで、あるいはそれ以上に重要な成長戦略の軸が、顧客範囲の拡大である。にもかかわらず、この面での研究も十分とは言い難い」(近能, 2018, p. 4)と述べた。上述のように、依存回避戦略の重要性と効果を明らかにした先行研究は多いが、戦略実行のシナリオ、即ち戦術まで掘り下げた事例研究は、管見の限りほとんどされていない。例えば、高嶋・南(2008)の「依存回避戦略」の議論においても、戦略実施の方法に関しては組織論の域を出ない。経営層が採る依存回避戦略に対応した現場の事業運営の一助となるような、依存回避の戦術面の事例研究の拡充が課題である。

また、本論ではサプライチェーンの下層のサプライヤの厳しい価格競争の問題について述べたが、下層のサプライヤに関する研究は少ない。遠山ほか(2016)によると、「自動車産業のサプライヤーを対象にした研究はこれまで膨大に積み重ねられてきたが、中小サプライヤー、あるいは2次・3次層という下層構造にまで踏み込んだ定量的な研究は必ずしも多くない」(遠山ほか, 2016, p. 106)という状況である。大企業では成行きの顧客の幅が広がり、結果的に依存度が下がることも多い。しかし、意識的に顧客との依存関係を適切に管理し、競争力を高めている下層のサプライヤは決して多くない。成功している下層のサプライヤの事例研究を深めることも課題である。

産業が成熟するとサプライヤの製品の差が小さくなり、サプライヤを競わせて買い手が選択する方が技術面や価格面で有利なため、一般的に依存成長戦略や依存形成戦略は採られ難い。一方で、成熟した産業での有効な戦略は、依存回避戦略のみではないと考えられる。日本の自動車部品産業で依存関係を適切に管理している2次サプライヤの戦略や戦術の事例研究は、この分野において有益といえる。

4. 事例研究

本研究の事例企業として、EPSのサプライヤを取り上げる。EPSのサプライチェーンは、自動車部品業界の中でも形態が多様であり、様々な依存関係を俯瞰できるためである。最初にEPSの部品構成と開発のいきさつについて述べた後、EPSのサプライチェーンについて説明する。次に3つの事例企業を挙げる。各事例企業はいずれもEPSのモータの2次サプライヤとして事業を行いながらも、ビジネスモデルが異なる。そこで、ビジネスモデルキャンバス（BMC：Business Model Canvas）（Osterwalder and Pigneur, 2010）を用いてサプライチェーンにおける各社の状況を整理し、顧客との関係、パートナー、顧客への価値提案などを比較する。

4-1. EPSの概要

パワーステアリングとは、自動車の運転者の操舵力を補助するシステムである。EPSでは、操舵力を補助する動力源としてモータを用いる。EPSは、図3に示す通り、ステアリングギアと、減速機を介してステアリングギアに接続されるモータと、モータを制御するコントローラ（ECU：Electronic Control Unit）で構成される。EPSのECUは、パワートレイン、シャシー、ボディ等、自動車の各部位を制御する様々なシステムのECUと車内のネットワークを介して接続されている。

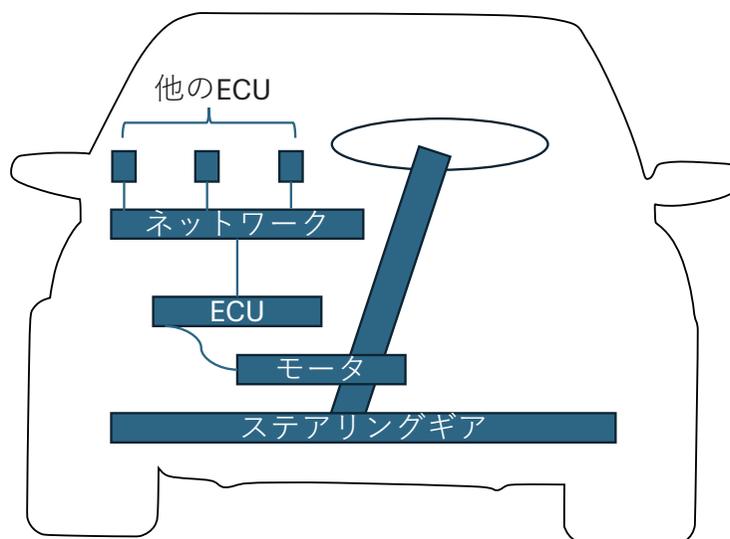


図3：EPSの部品構成

（出所：筆者作成）

喜福ほか(1996)によると、EPS が登場する以前のパワーステアリングは、動力源としてエンジンで駆動される油圧ポンプを用いた油圧パワーステアリング（HPS : Hydraulic Power Steering）であった。HPS は装置が大がかりで油圧ポンプがエンジンの負荷となるため、エンジン出力に余裕がない車両には搭載されていなかったとされる。喜福ほか(1996)によれば、EPS は 1980 年代後半に製品化され、最初はエンジンの出力が小さく HPS が搭載されていない軽乗用車に採用されたという。そして、軽乗用車は日本独自の規格であるため、EPS は世界に先駆けて日本で最初に製品化されたとされる。また、EPS は HPS よりも低燃費を実現できることもあり、環境意識の高まりとともに市場が成長しているという。

4-2. EPS のサプライチェーン

自動車部品のサプライチェーンの概念を図 4 に示す。自動車は数万点の部品から構成されており、水平・垂直両方向に多くのサプライヤがつながり、サプライチェーンを構成する。一般的に、1 次サプライヤの部品の技術的複雑性が増すほど部品点数は多くなり、サプライチェーンは水平方向に広がるとともに垂直方向の階層が深くなる。

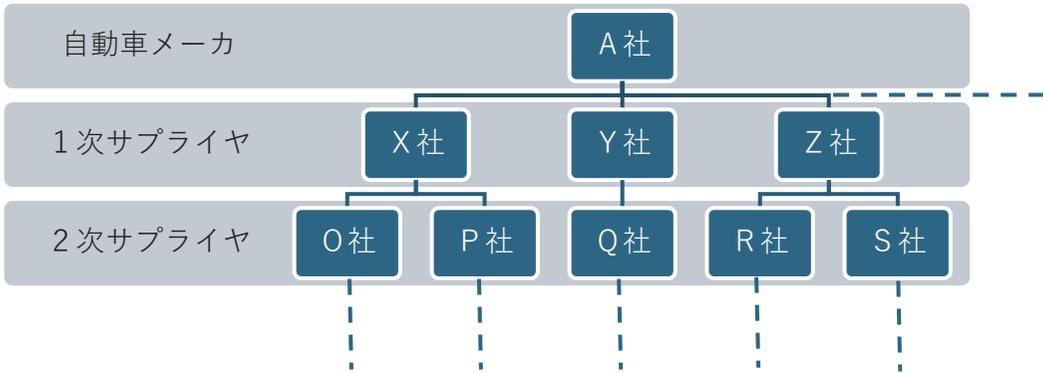


図 4 : 自動車部品のサプライチェーンの概念

(出所 : 筆者作成)

図 5 は日本の自動車業界における EPS の代表的なサプライチェーンである。ステア

リングギアのメーカーが、モータ・ECU と自社製品のステアリングギアを1次サプライヤとして取りまとめ、自動車メーカーに納入する。機械部品メーカーであるステアリングギアメーカーが、電機部品であるモータとECUを含めてステアリングシステムとして取りまとめる理由は主に2つある。1つ目は、サプライチェーンの経路依存性である。上述の通り、EPS以前にはHPSがあった。機械部品のみで構成される図6のHPSのサプライチェーンを、動力源が電機部品になっても変えていないのである。これには、価値が偏在する1次サプライヤが、事業的魅力からあえて変えないという側面もある。2つ目は、組み立て工程である。モータとECUをステアリングギアに組み付けた状態で自動車メーカーに納入することが多いため、物流に商流を合わせているのである。

なお、図5はEPSのサプライチェーンの形態の代表例であり、この他にも様々な形態がある。同じサプライヤでも複数のサプライチェーンの形態で事業を展開する場合もある。サプライチェーンの形態は情報依存度への影響が大きいため、事例企業の比較すべき項目の1つである。

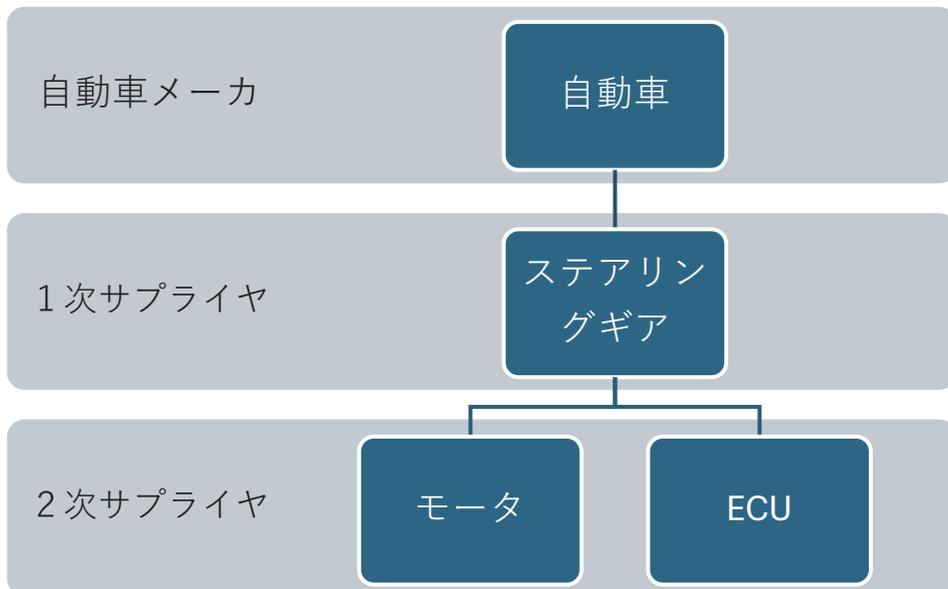


図5：EPSのサプライチェーン

(出所：筆者作成)

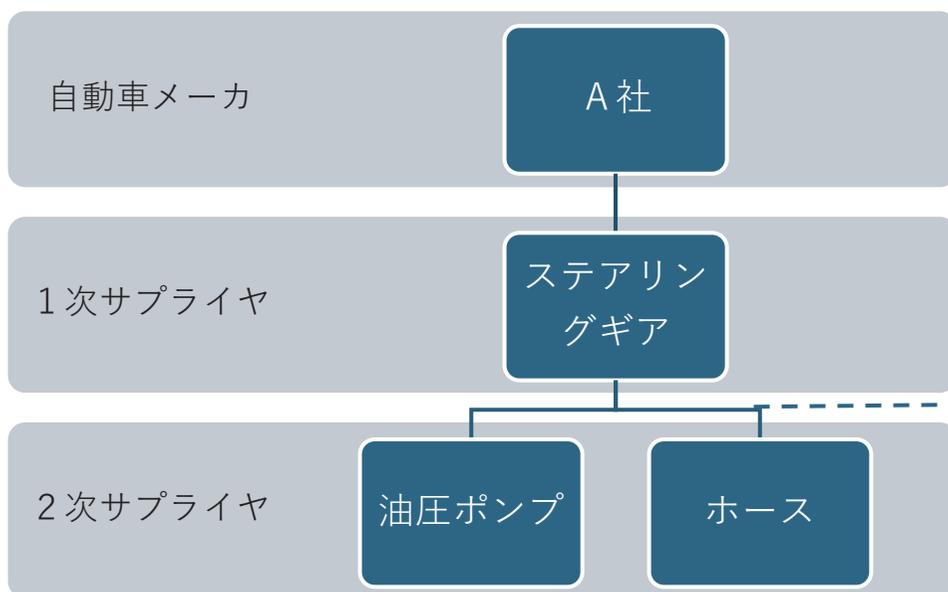


図 6：油圧パワーステアリングのサプライチェーン

(出所：筆者作成)

4-3. 事例企業の概要

4-3-1. 日立 Astemo (株)

1つ目の事例企業は日立 Astemo (株) である。前身の (株) 日立製作所は日本を代表する総合電機メーカーであるが、自動車部品メーカーとしても日産自動車 (株) 系列の部品メーカーの「日立グループ」の中核として歴史がある (山崎, 2014)。日立 Astemo (株) の企業戦略は、M&A により垂直統合度を高めて外部環境の変化に対応することで一貫している。これを EPS の事業戦略の階層から俯瞰する。まず、(株) 日立製作所は 2002 年にステアリングギアを製造する (株) ユニシアジェックスを完全子会社化し、2004 年に吸収合併した。さらに 2009 年にはオートモティブシステムグループを日立オートモティブシステムズ (株) として分社化した。ここまでは日産自動車 (株) 系列の部品メーカーどうしの M&A であったが、2021 年には本田技研工業 (株) 系列でステアリングギアを製造する (株) ショーワ等の部品メーカーと日立オートモティブシステムズ (株) を、日立 Astemo (株)²として経営統合した (日立 Astemo (株) ウェブサイト, 2024 年 7 月 17 日現在)。

² このように M&A とともに社名が変わるが、本論では (株) 日立製作所、日立オートモティブシステムズ (株)、日立 Astemo (株) のいずれを指すときも日立 Astemo (株) で統一した。

日立 Astemo (株) のこれまでの M&A は、来るべき自動運転システムのサブシステムである、自動操舵システムに必要な技術ノウハウの獲得を見据えていたと考えられる。図 7 は自動運転システムのサプライチェーンであり、破線が日立 Astemo (株) を示す。自動操舵システムに必要な 2 次サプライヤを M&A で垂直統合し、1 次サプライヤとしてシステムのとりまとめも行える組織体制を構築している。このように、自動車メーカーや社会の自動運転需要に対応し、世界のメガサプライヤと伍して戦える企業を目指したと考えられる。

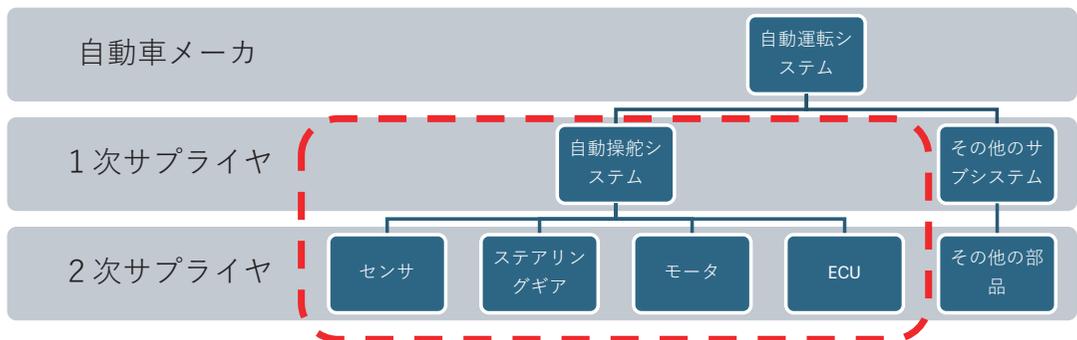


図 7: 自動運転システムのサプライチェーン

(出所: 筆者作成)

一方、EPS 事業として見ると、ステアリングギアメーカーにモータを納める 2 次サプライヤとしての事業もありつつ、ステアリングギアメーカーを傘下に収めて EPS システムを取りまとめられる体制も整っていた。図 8 に EPS 用モータ事業のサプライチェーンを、図 9 に EPS システム事業のサプライチェーンを示す。いずれも破線が日立 Astemo (株) である。

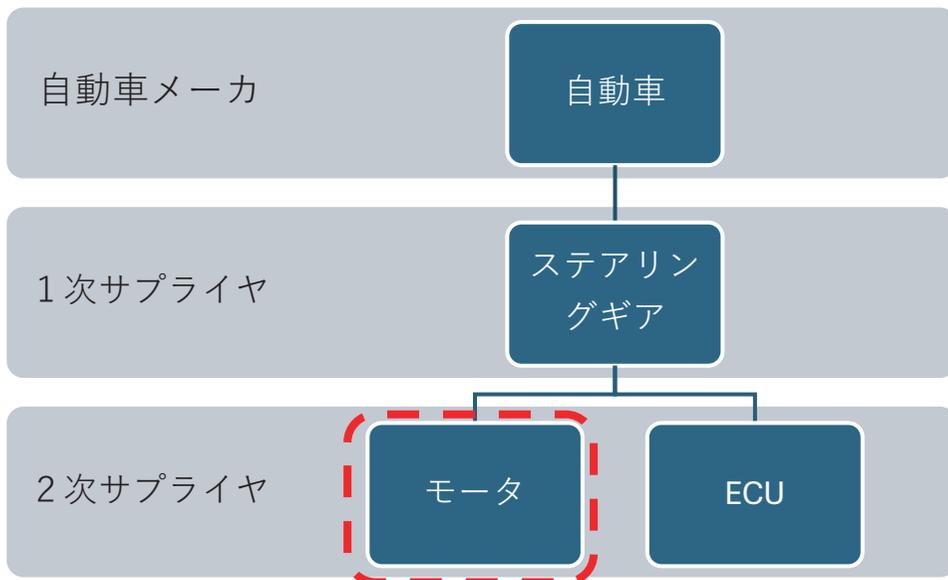


図 8 : EPS 用モーター事業のサプライチェーン

(出所 : 筆者作成)

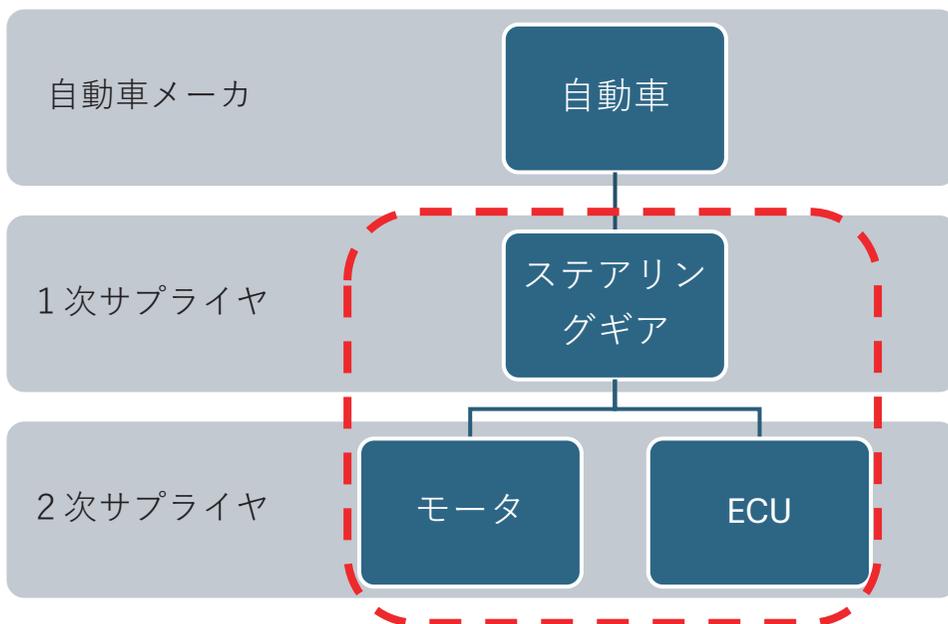


図 9 : EPS システム事業のサプライチェーン

(出所 : 筆者作成)

図 9 の EPS システム事業のビジネスモデルを BMC にまとめ、図 10 に示す。上述の

通り、日立 Astemo (株) は M&A による垂直統合が特徴であり、素材調達、部品製造、組み立て、システムとりまとめ迄、バリューチェーンの全てを統合して顧客である自動車メーカーに提供できる。自動車メーカーにとって、このようなワンストップのサプライヤは、業務効率や責任の所在の明確さ等の大きな価値をもたらす。

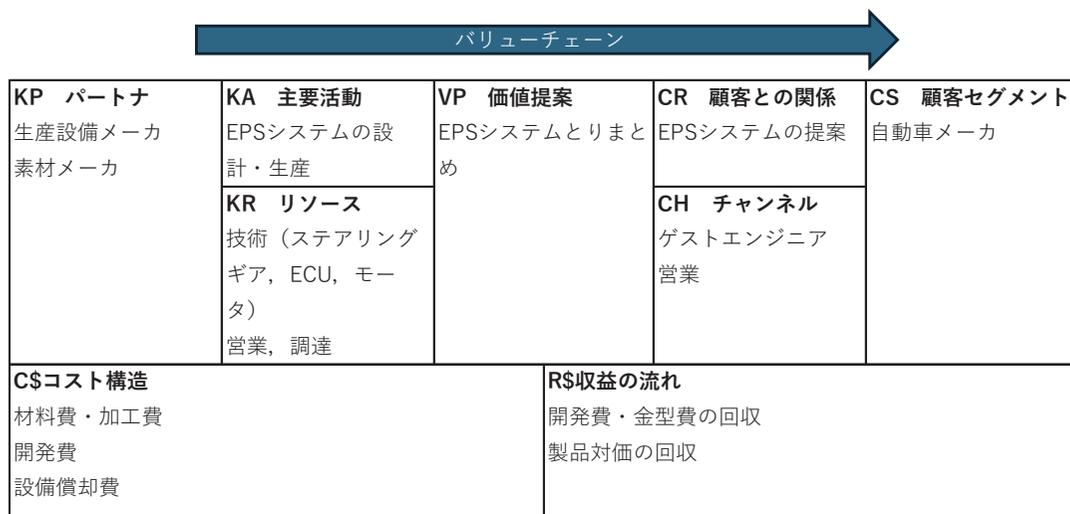


図 10 : 日立 Astemo (株) の EPS システム事業の BMC

(出所 : Osterwalder and Pigneur (2010) をもとに筆者作成)

4-3-2. 三菱電機 (株)³

2つ目の事例企業は三菱電機 (株) である。三菱電機 (株) も (株) 日立製作所と同様に、日本を代表する総合電機メーカーであり、自動車部品メーカーとしても大手独立部品メーカーの「三菱グループ」の中核として歴史がある (山崎, 2014)。EPS の部品メーカーとしては、モータと ECU の両方を有することで特徴的な事業展開を行っている。喜福ほか(1996)によると、三菱電機 (株) が最初に EPS を量産化したときの顧客は、軽乗用車のメーカーであった。その当時の EPS のサプライチェーンは、ステアリングギア、モータ、ECU を自動車メーカーが直接購入する形態が一般的であった。これを図 11 に示し、破線が三菱電機 (株) を表す。EPS が搭載される以前の軽乗用車にはパワーステアリングが装着されていなかったため (喜福ほか, 1996)、HPS のサプライチェーンの経路依存性が無く、図 11 は自動車メーカーとサプライヤがメリットを追求した結

³ 三菱電機 (株) 自動車機器事業本部は 2024 年 4 月に三菱電機モビリティ (株) に分社化したが (三菱電機モビリティ (株) ウェブサイト, 2024 年 7 月 17 日現在), 本論では分社化前後のいずれを指すときも三菱電機 (株) で統一した。

果と考えられる。例えば，世界初の EPS の開発という「情報のリッチさが重要な状況下」（伊藤，2013，p.37；伊藤，2021，p.3）では，階層化されたサプライチェーンよりも自動車メーカーと各サプライヤが直接情報交換できる形態が，双方にとって有益であったと考えられる。

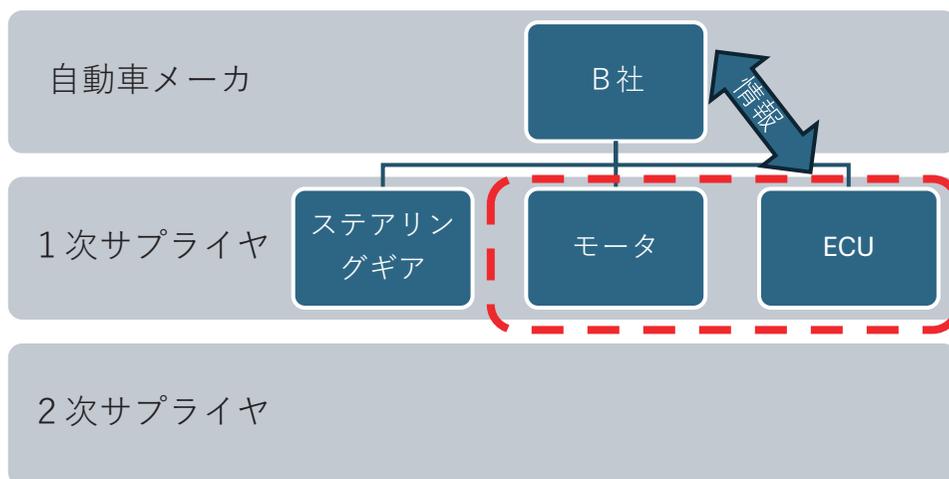


図 11：EPS 開発当時のサプライチェーン

（出所：筆者作成）

図 11 の取引形態は量産化から 30 年以上が経過した現在も継続しているが，同様の取引形態を採る顧客は限定的である。主流は，図 12 のように，ステアリングギアメーカーが 1 次サプライヤとして EPS をとりまとめる取引形態である。図 12 において，破線が三菱電機（株）を表す。部品の中でも ECU の設計には，ハードウェアとソフトウェアに関する膨大な情報交換が必要である。ECU の仕様をとりまとめて自動車メーカーとすり合わせし，その結果を 2 次サプライヤと調整するのは，機械メーカーであるステアリングギアメーカーの負担が大きく，効率が悪い。そのため，1 次サプライヤと 2 次サプライヤが同席して自動車メーカーと技術打ち合わせをすることもある。

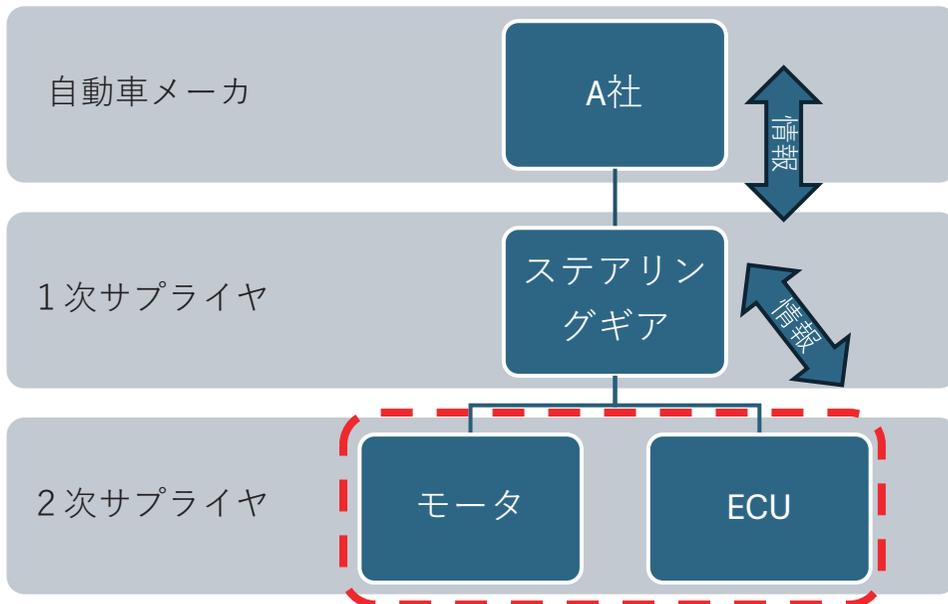


図 12：現在主流のサプライチェーン

(出所：筆者作成)

三菱電機（株）のビジネスモデルをBMCにまとめ、図13に示す。上述のように、三菱電機（株）の特徴は、EPS事業開始当初からEPS用電機部品の専門メーカーとしてECUとモータの両方を開発・製造・販売していることと、現在も1次サプライヤと2次サプライヤの両方の立場で事業を行っていることである。戦略実行上の特徴としては、

- (1) 他社に先駆けてEPSを量産化しており、技術的なノウハウが蓄積されている。一例として、ECUのソフトウェアによる操舵フィーリングのカスタマイズ等で得られた、モータやモータ制御に関する自動車メーカーのリッチな情報が、ECU設計に集まっている。
- (2) ECU設計とモータ設計は社内の開発パートナーであり、上述のリッチな情報やお互いの設計情報等が共有される。一例として、自動車メーカーが求める操舵フィーリングは、ECU設計者によってECUの仕様に反映されるとともにモータ仕様に翻訳され、ニーズ情報としてモータの新製品開発に反映される。
- (3) 2次サプライヤとしての事業においては、ステアリングギアを製造する1次サプライヤは顧客であるが、同時にEPSシステムを共に構築するためのパートナーである。1次サプライヤからも、ステアリングギアに関連したレイアウト性や静音性

に関するリッチな情報を得ている。

(4) 得られた情報を基に作り込まれた最適なモータ制御が、顧客への価値提案となる。

また、電機部品をワンストップでとりまとめることは、機械メーカーが多い1次サプライヤに対して重要な価値提案となる。

といった点が挙げられる。

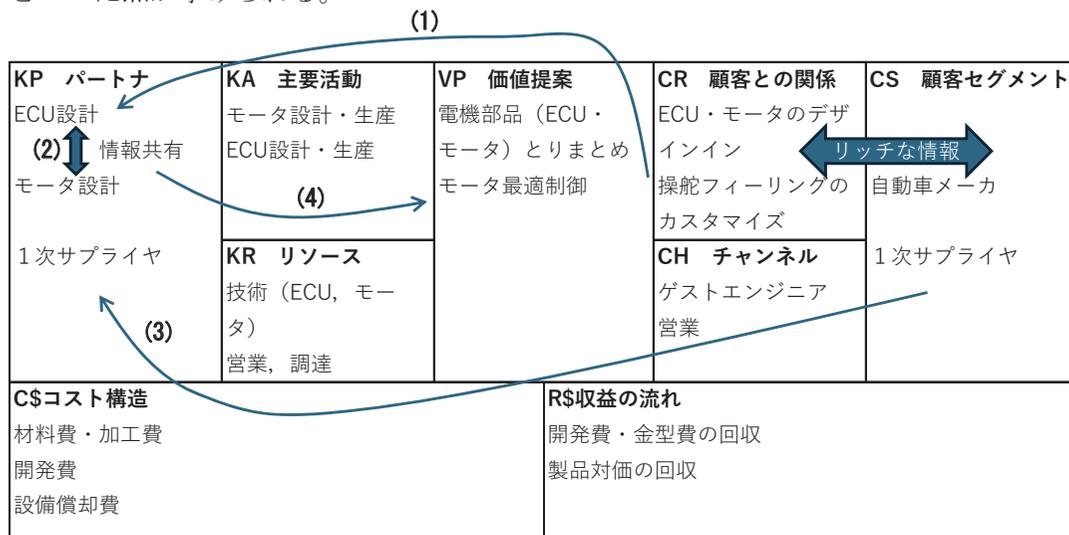


図 13：三菱電機（株）の BMC⁴

(出所：Osterwalder and Pigneur (2010) をもとに筆者作成)

4-3-3. ニデック（株）

3つ目の事例企業はニデック（株）である。ニデック（株）は2023年に創立50周年を迎えた日本屈指のモータ専門メーカーである。ニデック（株）は成長のために必要な経営資源をM&Aで獲得することに特徴がある。車載事業⁵は2000年にEPS用モータを量産化したのが最初である。車載事業は他の2社と比べると歴史が短いものの、2022年度の売上高は5000億円を超える。2014年に（株）ホンダエレスス、2019年にオムロンオートモーティブエレクトロニクス（株）を傘下に収め、モータを中心に事業展開しながら、ECUも重視している。EPS事業においても、事業開始当初はモータ単体の製品であったが、現在はモータとECUを一体化した「パワーパック」も量産化している（ニデック（株）ウェブサイト、2024年8月2日現在）。しかし、ここでは他の

⁴ 図の(1)~(4)は、三菱電機（株）の戦略実行上の特徴(1)~(4)に対応する箇所を示す。

⁵ ニデック（株）のウェブサイトでの呼称に合わせ、ここでは自動車部品事業を「車載事業」と呼ぶ（ニデック（株）ウェブサイト、2024年8月2日現在）。

2社と比べて特徴的な、EPS市場参入当初のモータ単独の事業について述べる。

図14はニデック(株)のEPS用モータ事業のサプライチェーンであり、破線がニデック(株)を表す。特徴は、ECUを設計できる1次サプライヤをターゲット顧客としている点である。このような企業は、ECUの設計は自社で行うものの、製造は製造受託企業(EMS: Electronics Manufacturing Service)に外注するが多い。モータに関しても、電磁設計はできてはいても生産のノウハウは無く、モータの専門メーカーとの連携が必要となる。

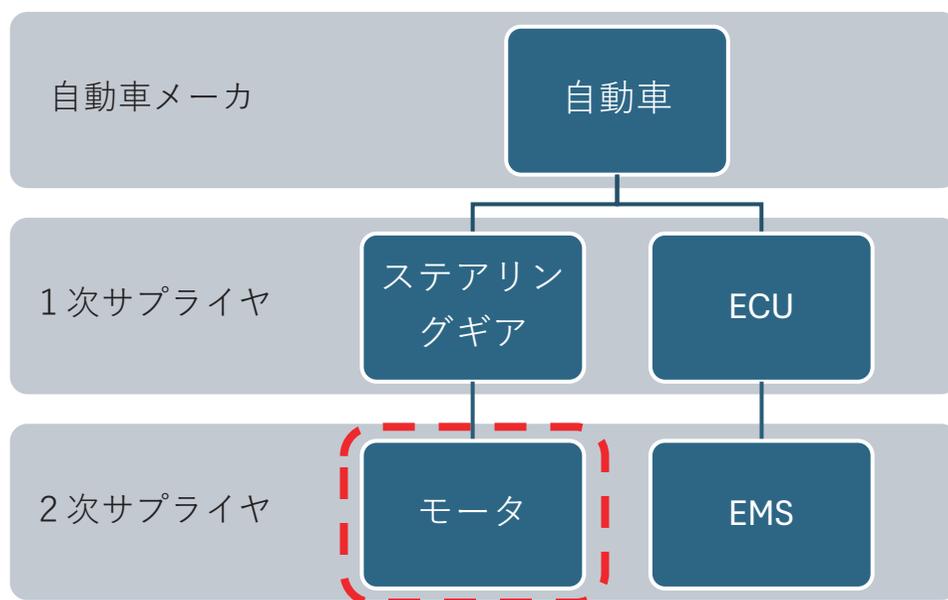


図14: ニデック(株)のEPS用モータ事業のサプライチェーン

(出所: 筆者作成)

ニデック(株)のEPS用モータ事業のビジネスモデルをBMCにまとめ、図15に示す。戦略実行上の特徴としては、

- (1) ニデック(株)が得られる情報はモータに関する情報に限定されると考えられる。少なくとも、EPSシステム全体の情報と比べるとニデック(株)が得られる情報は局所的であり、1次サプライヤとの情報の非対称性が著しい。例えば、ECUを設計する1次サプライヤは、自動車メーカーから操舵フィーリングのすり合わせ等のリッチな情報を得るが、それをモータのサプライヤと共有する必要性はない。
- (2) 1次サプライヤは顧客であると同時にEPSシステムを作り上げるパートナーである。特にレイアウトや静音性に関しては、1次サプライヤからリッチな情報がもたら

されると考えられる。

- (3) モータの専門メーカーとして、1次サプライヤが求める最適なモータを価値提案できる。
- (4) モータの生産に関する豊富な技術の蓄積により、生産コストを抑制できるモータの仕様を価値提案できる。また、他の顧客向け製品との仕様の標準化を推進し、生産設備の償却費を抑制できるモータの仕様を価値提案できる。これらの価値提案は、最終的には価格での貢献にもつながる。

といった点が挙げられる。

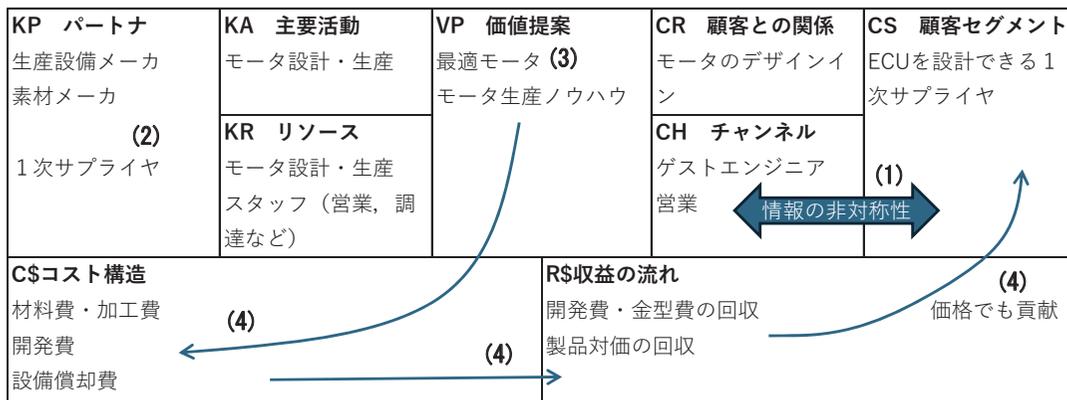


図 15：ニデック（株）の EPS 用モータ事業の BMC⁶

（出所：Osterwalder and Pigneur (2010) をもとに筆者作成）

5. 考察

事例企業 3 社の戦略実行のシナリオを分析し、考察を行う。まず、BMC に基づいて 3C 分析を行い、依存関係を管理する戦術を探る。次に、戦術の仮説として、各社の戦術の共通点を 2 つにまとめる。最後に、各社の戦略に関する考察を行い、戦術との適合を検証する。

5-1. 3C 分析

3C 分析における「自社の競争優位」の概念を図 16 に示す。競合他社との拮抗を避け、顧客ニーズを満足できる領域が「自社の競争優位」である。資源ベース理論によ

⁶ 図の(1)～(4)は、ニデック（株）の戦略実行上の特徴(1)～(4)に対応する箇所を示す。

ると、競争優位は企業の真の強みからもたらされ、真の強みにおいては経営資源が豊富であると考えられる。例えばCollis and Montgomery (1998)は、「有効な多角化戦略の前提として、資源と事業が適合関係にあり、製品市場における競争優位に資源が重要な貢献をしなければならない」(Collis and Montgomery, 1998, p.133)と述べている。経営資源が豊富であれば、情報の入手等を顧客に依存する必要はない。すなわち、競争優位から真の強みをもたらす経営資源をたどれば、依存関係を適切に管理する戦術を探ることができると考えられる。そこで、BMCで俯瞰した戦術を3C分析の視点で整理し、競合他社との拮抗を避けて競争優位をもたらしている各社の真の強みを考察する。

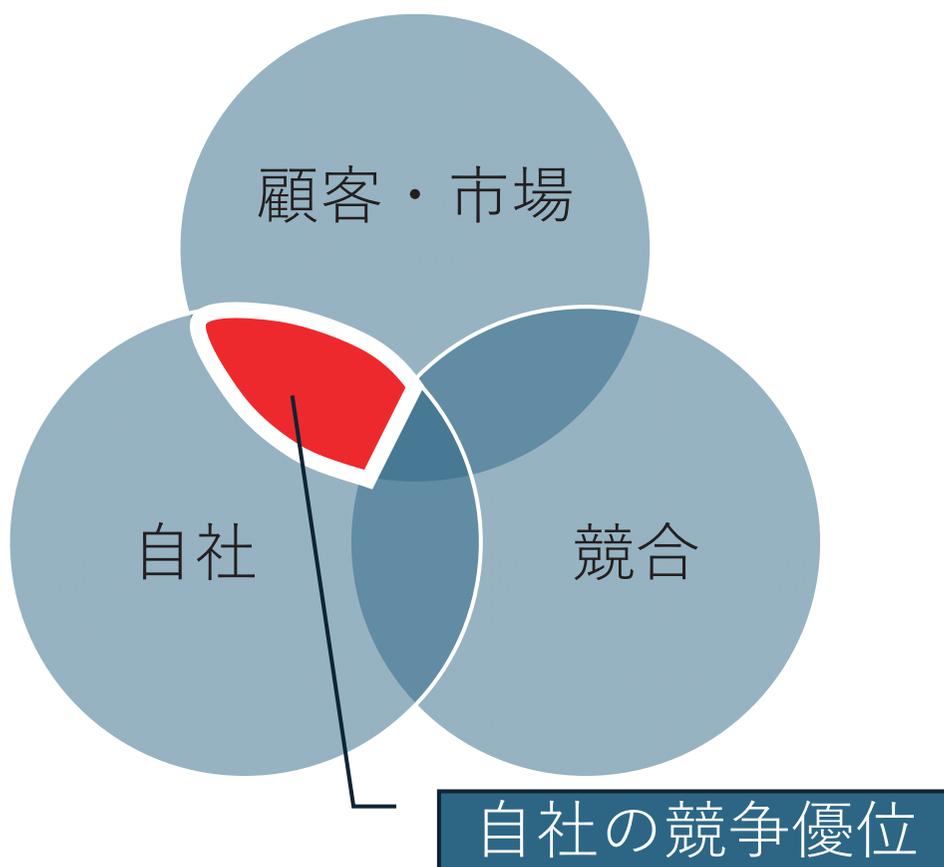


図 16 : 3C 分析による自社の競争優位の概念

(出所 : 久保田ほか (2013) p. 130 をもとに筆者作成)

表 1：各社の真の強みが捉えた顧客ニーズと顧客層

顧客層	顧客ニーズ	真の強み		
		日立Astemo（株）	三菱電機（株）	ニデック（株）
システム志向自動車メーカー	EPSシステム	EPSシステムとりまとめ		
部品志向自動車メーカー 機械系1次サプライヤ	ECUとモータ		モータ最適制御	
電機系1次サプライヤ	ECU製造外注			
電機系1次サプライヤ	モータ製造外注			最適モータ

（出所：筆者作成）

これまでの議論を表 1 にまとめた。自動車メーカーどうし、あるいは1次サプライヤどうしで、各社の顧客は競合する。しかし、各社は電機部品メーカーまたは電機部品メーカーを前身としたメーカーであるにもかかわらず、顧客層の住み分けができており、拮抗点を避けてライバルと共存できていることがわかる。また、顧客ニーズを捉える真の強みは各社各様である。

日立 Astemo（株）は M&A で垂直統合度を高めた EPS のシステムとりまとめ能力が真の強みである。この強みは、システム単位で効率的に発注したいシステム志向の自動車メーカーのニーズを捉えることができる。

三菱電機（株）は、コストや技術の透明性を求めて機械部品と電機部品を個別に調達したい部品志向の自動車メーカーのニーズを捉えている。また、経営資源を自社の強みである機械部品に集中したい機械系の1次サプライヤのニーズを捉えている。これらの顧客層は、手間をかけずに電機部品を任せられるサプライヤを求めている。このニーズに応えるための経営資源は、自動車メーカーとの長年に渡る情報交換で蓄積された EPS 関連技術や、自動車メーカーのニーズを適切に解釈し、製品に反映できる開発力である。そして、その成果物を電機システムとして1つにとりまとめ、EPS 用に最適に制御されたモータを提供できることが、三菱電機（株）の真の強みといえる。

EPS 市場に後発で参入したニデック（株）は、ECU を持たずモータ単独で事業を行った。モータ専門メーカーの強みに経営資源を集中したと考えられる。ターゲット顧客は ECU を設計できる1次サプライヤである。このような顧客は三菱電機（株）のように ECU を持つサプライヤと競合するため、ECU を持たないサプライヤの方がかえって有利である。設備投資のリスクを避け、ECU の設計に集中してファブレスで事業を行う EPS の1次サプライヤに対し、ニデック（株）は専門メーカーとしてモータの技術やコストの問題を解決し、最適なモータを提供できる。これを真の強みとして1次サプラ

イヤの強力なパートナーになれたと考えられる。

なお、1次サプライヤは ECU を設計できるメーカーが多い。ECU には車内のネットワークを介して自動車の様々な情報が集まるため、1次サプライヤとして自動車メーカーと取引するには ECU を設計できる能力が求められるからである。ECU を設計できる2次サプライヤとして ECU を事業展開する三菱電機（株）の戦略は、自動車部品の市場においては、むしろ稀である。

5-2. 戦術の分析

5-2-1. 日立 Astemo（株）の戦術

日立 Astemo（株）は、M&A で垂直統合度を高め、EPS システム全体を技術面のみならずサプライチェーンとして傘下に収めている。すなわち垂直統合された EPS システムとりまとめが真の強みである。完全な自前主義ゆえに、例えば新製品開発に必要な技術情報の顧客への依存は限定的である。さらに日立 Astemo（株）は本田技研工業（株）系列の会社と経営統合し、新たな依存関係の構築を目指した。これにより、既存顧客への取引依存度は相対的に低下する。しかし、M&A で獲得した各企業は、顧客との長期的な関係が構築されており、顧客範囲が広がっても顧客との良好な関係を維持することができる。この戦術をまとめると、

(1) 情報依存度を下げる

M&A で垂直統合度を高め、顧客に情報を依存しない自前主義を貫く。

(2) 取引依存度を下げる

M&A で新たな依存関係を構築し、既存顧客への依存度を下げる。

(3) 顧客関係の深さと広さが両立する

顧客と深い関係を持つ企業の M&A で、深い関係が漸次的に広がる。となる。このように、新たな依存関係の構築は顧客関係を広げることであり、特定顧客への依存度を高めるだけではなく、既存顧客への依存度を下げる効果がある。但し、この事例企業の戦術には、顧客の関連企業を M&A できるだけの豊富な経営資源が必要であり、そのまま模倣することは容易ではない。

5-2-2. 三菱電機（株）の戦術

三菱電機（株）は、ECU とモータを車両特性に合わせて最適制御された電機システムとして供給できる。すなわちモータ最適制御が真の強みである。これにより、2次サプライヤの事業を行いながら、事業開始当初より自動車メーカーとの直接取引を維持

し、製品開発に有用なリッチな情報を得ている。また、長い歴史に裏付けられた技術やノウハウといった情動的経営資源の蓄積も豊富である。このため、特定の1次サプライヤへの情報依存度は限定的であり、1次サプライヤの顧客範囲を拡大し続けている。幅広い1次サプライヤから得たニーズ情報を蓄積し、製品に反映すると、幅広い顧客ニーズを満足できるため製品の標準化ができる。製品の標準化は、「顧客範囲の経済」(延岡, 2002)によってコスト低減等のメリットがあり、サプライヤと顧客の双方に有益である(延岡, 2002)。このように、自動車メーカーや売上高の大きい1次サプライヤとの深い関係と、幅広い1次サプライヤとの良好な関係を両立できる。この戦術をまとめると、

(1) 情報依存度を下げる

情報の蓄積と入手経路が豊富であり、特定の顧客に依存しない。

(2) 取引依存度を下げる

新規顧客を探索し、顧客範囲を拡大する。

(3) 顧客関係の深さと広さが両立する

「顧客範囲の経済」のメリットで、既存顧客との深い関係も維持される。

となる。この戦術には「顧客範囲の経済」という正のスパイラルがあるため、強靱であり持続性が期待できる。また、技術やノウハウの蓄積という経路依存性があり、競合他社が模倣困難である。持続的競争優位が期待できる戦術である。

5-2-3. ニデック(株)の戦術

ニデック(株)は、モータ専門メーカーとして、顧客である1次サプライヤが求める技術やコストを多面的に満足する最適モータを提供できることが、真の強みである。後発ゆえに、参入当初は先行する競合他社との競合を避けながら、EPS固有のニーズ情報の収集のためにリーディングカスタマを捉える必要があったと考えられる。それでも、事業ドメインを専門分野に絞り込んでいるため、顧客から入手が必要な情報は限定的であり、一度量産化して一通り学習した後は情報依存度を下げることができる。また、その後はモータ特化の狭く深い専門性を活かし、サプライヤが「問題解決策の提案を通じて製品を販売する」(南, 1997, p. 356)ことで、顧客範囲を広げることができる。一旦顧客範囲が広がると、拡大する顧客ネットワークから豊富な情報が次々に得られ、情報依存度がますます低下する。また、三菱電機(株)の事例と同様に、「顧客範囲の経済」(延岡, 2002)により、深い関係と幅広い関係を両立できる。以上をまとめると、

(1) 情報依存度を下げる

事業ドメインを専門分野に特化することで、必要な情報を局所化する。

(2) 取引依存度を下げる

新規顧客を探索し、顧客範囲を拡大する。

(3) 顧客関係の深さと広さが両立する

「顧客範囲の経済」のメリットで、既存顧客との深い関係も維持される。

となる。コアテクノロジーに事業ドメインを絞り込んだ戦術は、技術志向のメーカーとして理想的である。また、ここでも「顧客範囲の経済」の正のスパイラルによる持続的競争優位が期待できる。

5-3. 戦術の考察

5-3-1. 関係志向の戦術と拡張志向の戦術

3社の戦術を比較して大きく異なるのは、取引依存度を下げる戦術である。日立Astemo（株）が自動車メーカーの系列企業とM&Aによる新たな依存関係を求めているのに対し、三菱電機（株）とニデック（株）は新規顧客を探索している。高嶋・南の「関係志向と拡張志向のマーケティング戦略」（高嶋・南，2006，pp.188-192）に倣い、本論では前者を関係志向の戦術、後者を拡張志向の戦術と呼ぶ。

本事例における関係志向の戦術では、M&Aに莫大な資金が必要である一方、既存顧客への依存度はM&Aで得られた新たな顧客関係毎に漸次低下するに過ぎない。取引依存度低減の費用対効果は限定的と考えられる。しかし、産業集積地などで異なる顧客を持つ複数の企業が連携し、サプライチェーンを構築して付加価値を高め、各社の顧客に対して共同受注を行うことで取引依存度を下げることが、関係志向の戦術の範疇である。経営資源が限られる企業が容易に実行できる戦術ではないが、サプライチェーンの下層のサプライヤでも環境次第で実現可能性はある。一方で、拡張志向の戦術は、真の強みを以て新規顧客の探索を行うことに尽きる。

関係志向の戦術と拡張志向の戦術は排他的ではない。関係を深めながら蓄積された技術情報やマーケティング情報を拡張志向の戦術に活かすなど、状況に応じて戦術を使い分けて事業展開することが、強靱な経営体質につながる。

5-3-2. 戦術の共通点

関係志向の戦術と拡張志向の戦術の共通点は、

- (1) 取引依存度を下げするためには、最初に真の強みによって情報依存度を下げる
 - (2) 取引依存度が下がった後に、顧客関係の深さと広さが両立できる
- ということである。ここからインプリケーションを導く。

情報依存度は新規顧客探索の足かせとなる。依存のスパイラルを断ち切るには、まず情報依存度を下げることが肝要である。そして情報依存度を下げるのは、真の強みである。本研究の事例企業の真の強みは、いずれも情動的経営資源、またはその成果物としての製品である。戦略実行のシナリオ作りにおいて、最初に企業の内部環境について十分に議論し、分析を行うことが重要である。

顧客関係の深さと広さは排他的ではなく、取引依存度が低下した後に両立できることも注目に値する。特定顧客との関係が長期に及び、社内的に重視されているときなどには、新規顧客を探索することが重要顧客からの離反と誤解されることもありうる。重要顧客担当のアカウントセールスに新規顧客探索の情報が伝わると、社内的な軋轢を生じることも予想される。しかし、顧客範囲の経済のメリットは重要顧客も享受でき、顧客関係の深さと広さは事後的に両立するのである。また、拡張志向の戦略といえども、重要顧客との関係は大事にしている。これは、近能(2014)や伊藤(2021)の研究において、主要顧客との協調と顧客範囲の拡大を両立できるサプライヤのパフォーマンスが良好であることから明らかである(近能, 2014; 伊藤, 2021)。特定顧客との深い関係が損なわれることを恐れるあまり、関係維持の優先度を上げ過ぎると、製品のライフサイクルの中で顧客はいずれ依存形成戦略から競争的な購買戦略へ切り替え、マルチソース化する。リスクを恐れず顧客ポートフォリオの健全化に努めるべきである。

顧客関係の深さを求める場合と広さを求める場合で、ビジネスモデルを変えることも効果的である。例えば事例企業の三菱電機(株)は、1次サプライヤとして自動車メーカーとの関係の深さを維持し、2次サプライヤとして幅広い1次サプライヤを顧客として探索している。図4に示す通り、自動車部品のサプライチェーンは下層ほどサプライヤの数が増える傾向にあるため、顧客関係の広さを求めて下層サプライヤとして事業展開することは、合理的な判断である。

5-4. 戦略の考察

5-4-1. 依存度をめぐる戦略の比較

事例企業各社の事業概要やBMCを、高嶋・南(2006)の「依存度をめぐる戦略」にあてはめることで、各社の戦略を俯瞰する。日立Astemo(株)は垂直統合度を上げる戦

略である。これにはサプライチェーンを安定させる効果があり、自動車メーカーの依存形成戦略に貢献している。ニデック（株）は自動車部品への参入が遅かったこともあり、依存成長戦略といえる。ニデック（株）のEPS事業はモータ単独の事業から始まったが、M&AによってECUに関連する外部資源を獲得し、パワーパック市場にも参入するなど、成長が著しい。三菱電機（株）はEPSの黎明期から複数の軽自動車メーカーやステアリングギアメーカーと協力してEPSの量産化を行っており、多少成行き的な面もあるが、依存回避戦略といえる。その後も依存回避戦略を維持し続けている点からは、三菱電機（株）の戦略的な志向がうかがえる。

5-4-2. 戦術を踏まえた戦略の比較

次に、資源ベースで分析した戦術を基に、各社の戦略を資源ベース理論と資源依存理論に基づく戦略論として改めて考察する。資源ベース理論では、資源の希少性や模倣困難性が競争優位性をもたらすとされる。一方、資源の捉え方は、企業に蓄積されるものであるという説と、戦略実行のために市場で売買を通じて獲得できるという説がある（南，2005，p.31）。資源依存理論は、必要とする資源を他の組織と取引して獲得するために、組織は他の組織に依存すると主張する（南，2005，p.32）。また、依存関係がM&Aに発展するという「抑圧の吸収」（入山，2019，p.545）の概念も、資源依存理論に基づく。

依存関係は資源依存理論に立脚する概念である。三菱電機（株）やニデック（株）の真の強みは、企業の内部に時間をかけて蓄積され、経路依存性により模倣困難な資源である。しかし、日立Astemo（株）は売買によって必要な資源を獲得している。これは、依存関係がM&Aに発展したという解釈もできる。このように、依存関係を管理して競争優位性を維持・獲得するという同じ目的で行使する戦略ではあるが、事例企業3社の戦略は1つの戦略論では解釈し難い多様性がある。戦略論は排他的ではない。同じ市場で同規模の企業が同じ2次サプライヤという階層で競合する場合であっても、多様な理論で多面的に解釈を試みることが、理解の一助となる。

ニデック（株）は、コアテクノロジー以外の資源は積極的にM&Aで調達しており、ウェブサイトではM&Aについて「時間を買う」と説明している（ニデック（株）ウェブサイト，2024年7月17日現在）。同じ企業でも事業ドメインや必要な資源によって異なる戦略を採るのである。

5-4-3. 戦略と戦術の適合

事例企業各社の、戦略、戦術、真の強みに代表される資源と、それらの成果物である製品群には一貫性がある。これは企業内の一貫性であり、「内的一貫性」(Collis and Montgomery, 1998, p. 301) という。また、事例企業各社の戦略・戦術・資源・製品群は、競合他社や顧客ニーズといった業界の競争要件という外的要因に適合している。これは企業と外的要因の一貫性であり、「外的一貫性」(Collis and Montgomery, 1998, p. 302) という。例えば図 10, 図 13, 図 15 の BMC において、リソースが主要活動を通して価値提案となる左半分は、内的一貫性を表す。また、価値提案がチャンネルや顧客との関係性を通して顧客セグメントに提供される右半分は、外的一貫性を表している。表 1 は、事例企業各社の真の強みが、製品群を通して競合他社との拮抗点を避けつつ顧客ニーズを捉えていることをまとめており、外的一貫性を表している。

上記はいずれも一貫して依存度をめぐる戦略の下で実行されている。しかし、本論は、ここまで競争優位から真の強みをもたらす経営資源をたどることで各社の戦術を分析し、ボトムアップの説明に終始したため、これらの図表の背後にある戦略との関連性には言及してこなかった。そこで、最後に本研究における戦略・戦術・資源・外的要因等の相互作用と適合を、概念としてまとめる。

Collis and Montgomery(1998) が提唱した「企業戦略トライアングル」(Collis and Montgomery, 1998, p. 290) は、多角化した企業の最上位の概念である「ビジョン」を、「資源セット」、「事業群」、「組織構造・システム・プロセス」へトップダウンに分解し、一貫性を見るフレームワークである。Collis and Montgomery(1998)によると、「個々の事業が首尾一貫して統合されているか、また個々の事業単位の競争力はどのように全社的な位置づけから影響を受けているか」(Collis and Montgomery, 1998, p. 7) を分析できる⁷。一方で、内的一貫性・外的一貫性は、ビジョンが現場の活動まで連なることで成立する。すなわち、事業戦略と戦略実行のシナリオの適合を表す概念が、企業戦略トライアングルの1階層下に存在しなければならない。

そこで、本研究の事業戦略と戦術の適合を表す概念を、企業戦略トライアングルに倣って図 17 に図式化した。ここでは事業戦略が最上位の概念であるため、企業戦略トライアングルの「ビジョン」を「事業戦略」に置き換え、概念の階層を下げている。戦術・資源・製品群は、事業戦略の下で機能している。戦術は戦略実行のシナリオで

⁷ このように、企業戦略トライアングルは、本研究の主な対象である「日々競争にさらされる営業や製品開発の現場」よりも視座が高い。Collis and Montgomery(1988)の「企業戦略」との混同を避けるため、ここまで論じてきた「戦略」をここでは「事業戦略」と呼ぶ。

ある。しかし、資源と製品群が単に戦術というシナリオに従うという主従関係ではなく、戦術・資源・製品群の間には内的一貫性を維持するための相互作用がある。また、戦術・資源・製品群は外的要因に適合し、外的一貫性が維持されるように相互作用の下で絶えず修正されている。例えば、顧客ニーズに応え競合他社を出し抜くことができる新たな製品群の開発、それに必要な技術やノウハウといった情報的経営資源の蓄積やM&Aによる外部資源の獲得、競争要件に適合するための戦術の調整などである。本研究で論じた事例企業各社の依存度をめぐる戦略・真の強み・戦術は、こういった相互作用や適合により内的一貫性・外的一貫性を維持し、競争優位をもたらしているのである。

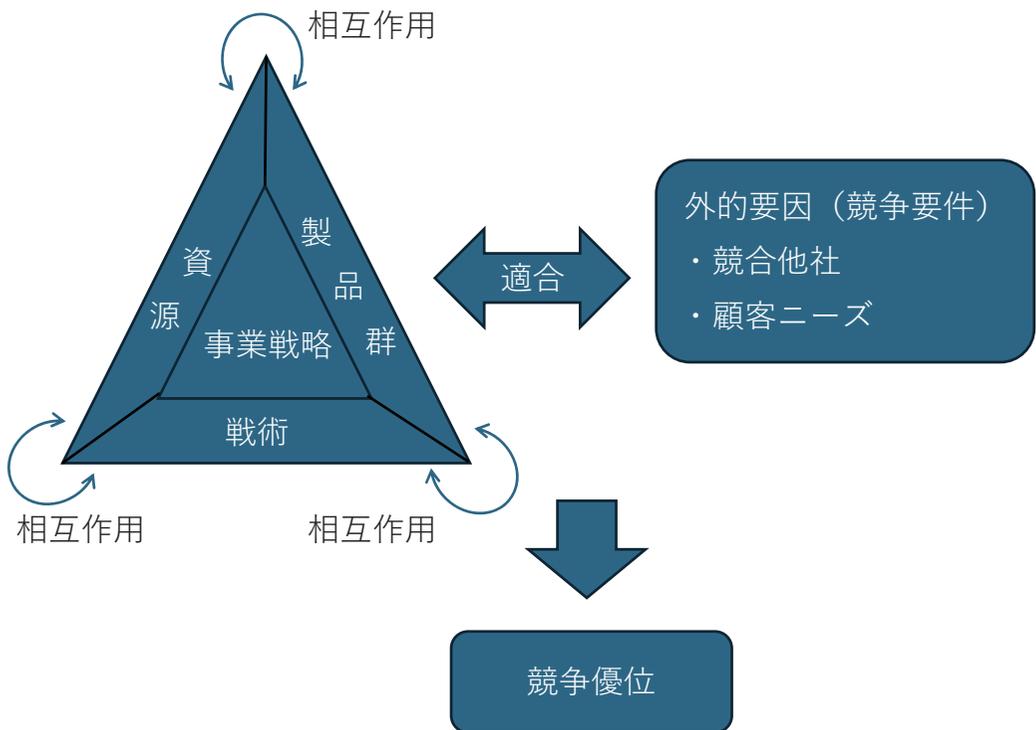


図 17：戦略と戦術の適合と競争優位性

(出所：Collis and Montgomery (1998) p. 290 をもとに筆者作成)

6. むすび

本研究では、自動車部品を事例として取り上げ、成熟した産業や、階層化されたサ

プライチェーンの下層サプライヤが、依存関係を適切に管理するための戦術を掘り下げ、戦略や外的要因との適合を考察した。生産財の取引関係における依存度には、取引依存度と情報依存度がある。取引依存度を下げるには、顧客からの情報を必要としない真の強みを中心とした事業展開によって、情報依存度を下げることが必要である。真の強みを求める顧客ニーズを捉えて、ライバル企業と共存しながら情報依存度を下げ、新規顧客を探索して取引依存度を下げることが、特定顧客への依存度の低下につながる。依存関係を適切に管理する戦術は、上位概念である戦略を実行するためのシナリオであり、資源や製品群と相互的に作用しながら、競合他社や顧客ニーズといった外的要因に適合している。その適合こそが、企業の競争優位をもたらす源泉である。

本研究で取り上げた事例企業は、自動車部品業界のEPS 関連企業に限定されている。また、事例企業の数も3社に過ぎない。一般化した確固たる理論を導くためには、さらなる事例研究や量的研究が望ましい。

謝辞

示唆に富んだ数々の御指導を賜った、本学准教授福田直樹先生に感謝する。また、半年間に渡り議論を交わした、福田ゼミの構成員各位に感謝する。

参考文献（引用文献を含む）

- [1] Barney, J. B., and W. S. Hesterly (2020) *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts [Global Edition] Sixth Edition*, Pearson Education. (岡田正大訳『[新版] 企業戦略概論【上】基本編 戦略経営と競争優位』ダイヤモンド社, 2021年)
- [2] Casciaro, T., and M. J. Piskorski (2005) Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 50, pp. 167-199.
- [3] Collis, D. J., and C. A. Montgomery (1998) *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*, the McGraw-Hill Companies. (根来龍之, 蛭田啓, 久保亮一訳『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新聞社, 2004年)
- [4] Osterwalder, A. and Y. Pigneur (2010) *Business Model Generation*, John Wiley & Sons. (小山龍介訳『ビジネスモデル・ジェネレーションービジネスモデル設計書ー』翔泳社, 2012年)

- [5] Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy*, The Free Press, A Division of Macmillan Publishing. (土岐坤, 中辻萬治, 服部照夫訳『新訂 競争の戦略』ダイヤモンド社, 1995)
- [6] 伊藤誠悟(2013)「顧客ネットワークと競争優位」『経済系：関東学院大学経済界研究論集』255, pp. 33-48。
- [7] 伊藤誠悟(2021)「顧客関係の「広さ」と「深さ」とパフォーマンス」『武蔵大学論集』68巻, 2-3-4号。
- [8] 入山章栄(2019)『世界標準の経営理論』ダイヤモンド社。
- [9] 喜福隆之, 大熊昌郁, 和田俊一, 木全政弘, 服部茂一, 大穀晃裕(1996)「電動パワーステアリング制御技術」『三菱電機技報』第70巻6号, pp. 43-48。
- [10] 久保田進彦, 澁谷覚, 須永努(2013)『はじめてのマーケティング [新版]』有斐閣。
- [11] 近能善範(2014)「ネットワーク構造とパフォーマンス：日本自動車産業における部品取引のネットワーク構造とサプライヤーのパフォーマンス」『法政大学イノベーション・マネジメント研究センターワーキングペーパーシリーズ』160, pp. 1-57。
- [12] 近能善範(2018)「サプライヤーの顧客範囲と製品範囲の拡大が取引継続に及ぼす影響」『日本経営学会誌』第41号, pp. 3-15。
- [13] 高嶋克義, 南知恵子(2006)『生産財マーケティング』有斐閣。
- [14] 遠山恭司, 清响一郎, 菊池航(2016)「中小部品サプライヤーの階層別特徴」清响一郎『日本自動車産業グローバル化の新段階と自動車部品・関連中小企業－1次・2次・3次サプライヤー調査の結果と地域別部品関連産業の実態－』, p. 106, 社会評論社。
- [15] 延岡健太郎「顧客範囲の経済：自動車部品サプライヤーの顧客ネットワーク戦略と企業成果」『国民経済雑誌』173(6), pp. 83-97。
- [16] 南知恵子(1997)「BtoBマーケティングにおけるリレーションシップ戦略(現代経営学の課題, <特集>日本経営学会70周年記念)」『経営学論集』67巻, pp. 353-358。
- [17] 南知恵子(2005)『リレーションシップ・マーケティング－企業間における関係管理と資源移転－』千倉書房。
- [18] 山崎修嗣(2014)『日本の自動車サプライヤー・システム』法律文化社。

- [19] 李相潤(2017)「BtoB 企業における重点顧客への取引依存の影響について－電子部品メーカーを中心に－」慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士論文。

引用ホームページ

- [1] 日立オートモティブシステムズ・沿革(1930～1989)
<https://www.hitachiastemo.com/jp/corporate/history/automotive/>(2024 年 7 月 17 日アクセス)
- [2] 三菱電機モビリティ株式会社
<https://www.mitsubishielectric-mobility.com/jp/> (2024 年 7 月 17 日アクセス)
- [3] 当社の役員が語る NIDEC の車載事業
https://www.nidec.com/jp/ir/individual_new/n_special_interview/ (2024 年 8 月 2 日アクセス)
- [4] ニデックの新型電動パワーステアリング用モータパワーパックの開発について
<https://www.nidec.com/jp/product/news/2023/news0609-02/> (2024 年 8 月 2 日アクセス)
- [5] Nidec について M&A の歴史
<https://www.nidec.com/jp/corporate/about/ma/> (2024 年 7 月 17 日アクセス)