HOKUGA 北海学園学術情報リポジトリ
学校法人北海学園
北海学園大学
北海商科大学

タイトル	生産財の流通と顧客適応
著者	佐藤，芳彰; Sato，Yoshiaki
引用	北海学園大学経営論集，20(4)：83-98
発行日	2023-03-25

Hokkai-Gakuen Organization of Knowledge Ubiquitous through Gaining Archives.

生産財の流通と顧客適応

佐　藤　芳　彰

はじめに

流通・マーケティングのテキストで，生産財について言及されることはまれであり，対象は消費財になることが一般的である。本論では，生産財の流通・マーケティングを論じる枠組みの一部を，主に高嶋（1998）と高嶋・南（2006）によってまとめ，そのあとに，主に浅沼（1997）を参考に自動車産業の事例をみることとする。いずれも必要に応じて他の文献によって補足することとする。前半部分が第１・２章で，後半部分が第３・４章にあたる。前半部分では，生産財の流通・マーケティングを俯瞰し，後半部分で，その特定部分に接近して見ることになる。接近の仕方として，ホーカンソンの生産財マーケティングの基本戦略（相互作用モデル）を利用する。どの部分になるかは選ばれた産業によって相違することになる。自動車が選ばれたのは生産システム・産業組織分野での豊富な研究蓄積のためである。第５章で，前半部分による枠組みで後半部分の事例をみたときのインプリケーションと若干の理論的考察をして今後の研究の可能性について展望して本論を終わりたい。

第１章　生産財流通・マーケティングと関係性[1]

1.1　生産財流通・マーケティングの特徴

生産財の生産者から顧客への流れが産業財流通という。それには，所有権の移転という商流的な側面と物財としての移転という物流的な側面がある。生産財とは，原材料，部品，機械・設備など，生産活動や組織の業務遂行のために使用される財である。流通活動を含めたマーケティングの視点から定義すれば，「生産活動目的と組織的利用の製品需要に対する企業・組織向けのマーケティングを生産財マーケティング」という（高嶋・南，2006，１ページ）。この呼び名のほかにも，産業財マーケティングやインダストリアルマーケティングなどの呼び名もある。ビジネスマーケティングやＢ to Ｂは，産業財マーケティングよりやや広い意味になる。例えば，生産財以外に，サービス業者が法人向けに行うマーケティングなども含まれる。しかし，これらのマーケティングは，共通の特徴を持ち，有償で提供されるサービスも生産財に含めるなら，実際上の違いはない。

消費財と比較したとき，生産財の流通・マーケティングの特徴は，「売手・買手が組織として行動すること（組織性）と関係をベースとすること（関係性）の二つである」（高嶋，1998，３頁）。売り手と買い手が，組織対組織になるのが生産財流通であり，両者の関係性

が重要になる。消費財のマーケティングでは，消費者のニーズを分析し製品開発が行われ，その後で広告やチャネルを通じて消費者にアプローチし販売活動が行われる。これらは，時間的にも組織的にも別に行われる。しかし，生産財では，この 2 つの段階が，企業間の取引活動の中に混在されている。つまり，製品開発のための情報収集や販売のための情報提供が顧客との直接的コミュニケーションの中で併せて行われる。これは，顧客との関係が長く維持され，日々の取引活動の中で実施されることが効率的になるからである。

1.2　産業財流通・マーケティングの関係性

もともとは，産業財の流通・マーケティングで重視された関係性が，消費財マーケティングにおいても重視する考え方が近年増大している。マーケティング・パラダイムの交換パラダイムから関係性パラダイムへの変化とも言われている。交換パラダイムは，「一般に売り手（企業）は製品・サービスを含めたマーケティング・オファーを「ベネフィットの束」として買い手に提供し，買い手は自らの資産である金銭を代価として提供する。売り手と買い手の双方が自分が提供する資産（価値）より受け取る資産（価値）のほうが，自分にとってより価値が高いと納得すれば取引交換が成立し，それによって双方の全体価値も高まるのである。」（嶋口，1994，178 頁）という考えである。

しかしながら，企業の現実の行動を観察すると，売り手と買い手の双方が，１回１回の交換でその都度最大価値を追求するのではなく，長期的な継続的関係の中で価値を追求することの方がより一般的である。関係性パラダイムは，「売り手と買い手のヨリ長期的な関係性（リレーションシップ）に着目し，そこから行動説明や行動規範をつくろうとする」（前掲書，179 頁）という考え方である。

関係性の重視は，もともと顧客との直接的接触が必要である産業財やサービス財のマーケティングでは，以前から，研究され実践されてきたものである。しかしながら，産業財やサービス財の分野では表立っては見えにくかった関係性を重視するマーケティングが，消費財の分野においても行われるようになってきた。そのことが，今日，関係性マーケティングが大きく注目されるに至った理由である。技術的には，インターネットの普及によって，企業と膨大な数の顧客が容易に直接コミュニケーションを図れるようになったことが大きく影響している。

渡辺（1997）は，Payne（1995）での議論をもとに，関係性マーケティングの主な研究アプローチを 3 つにまとめている。1 つは，主にアメリカを中心にして，その研究領域を売り手と買い手の 2 者間関係に焦点を当てたものである。第 2 は，イギリスを中心に，サービス財や産業財のマーケティング，クォリティマネジメント論の交差部分に焦点を当てて研究されてきたものである。第 3 は，北欧を中心に，顧客関係の構築と管理の相互作用に焦点を当てて研究されてきたものである。

サービス財や産業財のマーケティングを主な対象にした研究では，関係性マーケティングと，そうでない取引型マーケティング（transaction marketing）との相違を，図表 1 のようにまとめている。ここでは，関係性マーケティングを相互作用的な価値創造システムとして捉えている。そのシステムの中で，焦点企業は，システムの調整者として，関係性の管理をしなければならない。そのために，自社特有の能力を開発し，システム内部の関係性を設計し，システム内から発生する情報をプールし処理する能力を高める必要がある。

1.3　生産財マーケティングの基本戦略（相互作用モデル）の 4 つの戦略

関係性を考察する枠組みとして，前節にあげた関係性マーケティングの第 3 の研究グ

［図表１］取引型マーケティングと関係性マーケティング

	取引型マーケティング	関係性マーケティング
目的	販売の創造（販売が最終結果であり，成功の尺度） 顧客は満足を必要としている（顧客は価値を購買する）	顧客の創造（販売は関係の始点） 顧客の統合（相互作用的な価値創造）
顧客の理解	誰でも顧客である 独立した売手と買手の関係	顧客を良く知っている 相互依存的な売手と買手の関係
マーケッターの課題と成果基準	焦点は新規顧客の獲得	焦点は既存顧客の価値増進
交換の中心的側面	焦点は製品 征服としての販売 集計された広範囲な顧客セグメントへの一方向的語りかけ	焦点はサービス 合意としての販売 個別的な対話の継続的過程

出所：渡辺（1997）75 頁（原典：Jüttner and Wehrli (1995), p. 227)。

ループである，北欧での研究の１つにホーカンソンらの相互作用モデル（図表２）がある。それには一般的側面と適応的側面がある。一般的側面は，売り手企業の一般的技術的水準にどの程度顧客が依存するかであり，売り手の技術水準の程度である。適応的側面は，顧客企業が，売り手企業の顧客の個別ニーズに適応した製品やサービスにどの程度依存するかである。相互作用モデルでは，一般的技術水準の側面と顧客適応の側面の，それぞれの高低の組み合わせによって，４つのタイプに分けて，それぞれに対応したマーケティング戦略を示している。また，企業間関係もこの２つの側面によって把握されることになる。高嶋・南（2004）で，ホーカンソンのこの４つの基本戦略を要約する。図表２で，垂直の軸は一般的技術水準の高さである。これはまた，技術革新による製品差別化の高さを表す。水平の軸は，顧客適応の水準であり，製品を個々の顧客ごとにカスタマイズするかどうかを表している。２軸で定義されそれぞれの高低で４つの戦略になる。

製品の技術的能力がともに低ければ，低価格戦略を選択することになる。新製品開発にあたっては，低価格化・低コスト化が課題になる。価格志向の強い顧客層を対象にし，標準的な仕様や機能をもつ製品になる。規模の経済性や学習効果を追求できる。また，海外での低賃金による低コスト化も可能になる。品種の絞り込みも必要になる。このような選択と集中の意思決定には，集権的なトップダウンの組織構造が必要になる。

顧客適応能力が低く，製品の技術的能力が高ければ，製品開発戦略を選択することになる。この戦略では，低価格戦略と同様に，包括的に市場セグメントをとらえて，そこで

［図表２］生産財マーケティングの基本戦略（相互作用モデル）

	低い顧客適応能力	高い顧客適応能力
高い製品の技術能力	製品開発戦略	顧客開発戦略
低い製品の技術能力	低価格戦略	顧客調整戦略

出所：高嶋・南（2006）104 頁（原典：Håksansson (1980), p. 368）をもとに作成。

トップシェアをとることが要求される。競合製品よりも高い水準の独自技術よって製品差別化し，顧客のロイヤルティを確保する戦略である。リスクが伴うため，やはりトップマネジメントによって集権的に行われることが必要になる。革新的な製品は，市場が受容するまでに時間を要する。技術革新を次々と継続することによって，売り手企業の能力への信頼を確保することが重要である。

製品の技術的能力がともに高ければ，顧客開発戦略を選択することになる。これは，高水準の技術を基礎とし，顧客の注文に応じて製品仕様をカスタマイズすることである。生産者と顧客と共同でこれらの能力を高めることが必要になる。先行的な投資をまかなえるように，広範な市場セグメントを対象とし高シェアが必要になる。カスタマイズと広いセグメントという矛盾した要請を解決するためには，顧客数を限定することである。大口ユーザーを対象に特定顧客への対応を推進する戦略になる。別のやり方は，新製品開発と並行して，標準化された構成要素をモジュールとしその組み合わせを行うプロセス革新に取り組むことである。標準化された部分を先行的・計画的に見込み生産し，顧客に応じてカスタマイズする部分を後工程にするなどである。

顧客適応能力が高く，製品の技術的能力が低ければ，顧客調整戦略を選択することになる。これは，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である。戦略的パートナーシップを形成することが必要になる。顧客に対するロイヤルティは，個別の問題を迅速に適切に解決することによる。顧客との信頼性を構築し情報収集に努め，顧客も標準化されない問題の解決に価値を認め，取引を継続する。この戦略をとる企業は中堅・小規模企業が多くなる。市場は競合企業が参入する脅威が高く，顧客の選好も移行しやすい。技術革新によって，新たな企業によって市場を奪われる可能性もある。顧客との信頼関係をベースに，顧客開発戦略や製品開発戦力に転換することが長期的課題である。

相互作用モデルの 2 つの軸で，産業財の流通・マーケティングで重要となるのは顧客適応能力である。関係形成の際には適応的側面を優先して考慮しなければならないからである。顧客適応的な関係を形成する場合は，製品の技術レベルで競争優位性を形成するのか，または，生産・供給レベルで競争優位を形成するのかも考慮しなければならない。いずれにしても，適応的側面が一般的側面より高い次元にあり，適応的側面を軸に考えることになる。

顧客が製品や生産に対してどの程度，適応を望んでいるか，また，その顧客適応を実施するためにどれだけ費用がかかるのかを推測し顧客適応のレベルが考えられる。顧客適応のためには，協調的関係の形成・維持が必要になり，顧客とのコミュニケーションがうまくとれなければならない。しかし，顧客に対する技術や取引における依存は，過剰な顧客適応や弱い交渉力につながる可能性がある。そこで，そのような依存関係や交渉力をコントロールする必要がある。他方，一般的側面つまり標準化の側面では，協調的関係よりも，コストや価格を基準にドライな関係が重要になる。幅広く効率的に運営するために，広く浅い顧客との関係が必要になる。また，標準化を追求する場合でも，取引における依存関係を管理する必要がある。特定顧客との取引が拡大すると，特別な対応を要求され，標準化によるコストダウンが難しくなるからである。

第 2 章　取引関係の構築と戦略的パートナー[(2)]

2.1　戦略的パートナーシップと信頼関係

生産財の取引は，関係性と組織性にその特

徴があることはすでに述べた。組織性は，企業レベル・事業部レベルで取引に参加するということである。関係性は，取引の継続性と相互依存性と言い換えられる。継続性は反復的な取引が長期にわたって行われことで，相互依存性は，顧客企業がサプライヤーの製品開発や生産にまで関与することである。「継続性，相互依存性，組織性が戦略的に高められた状態を戦略的パートナーシップと呼ぶことにする」(高嶋・南，2006，48 頁)。戦略的パートナーシップのメリットには，顧客需要にもとづいた製品開発ができること，取引費用が低いこと，顧客特定的な投資や技術への投資がし易いことである。したがって，市場リスクが回避され，低リスク製品開発することが可能になる。取引費用とは，取引相手を探索し，相手が契約を履行するか監視する費用である。安心して設備や技術への投資を促進させることができ，顧客特定的な投資についても同様であり，顧客にとってはカスタマイズされた製品を供給されるメリットがある。

戦略的パートナーシップの中核には，組織的な信頼関係だけでなくパーソナルな信頼関係も形成されていなければならない。顧客企業には，製品開発に関するオープンにできない，知られて売り手企業に機会主義的行動をとられては困るような情報がある。しかし，信頼関係を形成していれば，担当者に限定して情報を開示し，種々の提案をしてもらうこともできる。顧客の需要に対して，売り手企業が投資を促進することで，製品開発などで組織的対応を行い，信頼関係が強化される。神田（2006）の調査によれば，継続的取引をする理由の第一は「信頼できるから」である。本論表 2 の顧客適応の高い製品は専門部品とも呼ばれるが，「専門部品など非標準品では，長期的取引がより多く行われている。その理由としては，設計思想の熟知，提案活動，クレームの迅速措置，QCD の同時改善などにおいて調達満足がはかられているからである」(神田，2006，65 頁)。QCD は品質，原価，納期を意味する。信頼は「明示的信頼」と「暗黙的信頼」区別され，「明示的信頼においては，組織と人の関与する余地が，組織により多く，個人はより少ない。他方で，暗黙的信頼においては，…，人つまり個人においてより多く，組織にはより少ない」(前掲書，75 頁)。「明示的信頼とは，契約概念を基軸として，明示的合理的な価値基準から判断する信頼である。…，暗黙的信頼とは自社と仕入先の関係における暗黙的合理性の判断から派生する部分である」(前掲書，71 頁) とも説明される。

戦略的パートナーシップには，上述したメリットが，売り手と買い手にある。一方で，顧客への売り手の依存度の上昇によるデメリットが発生する可能性がある。依存度を管理しようとする動きがでてくる。生産財の顧客への売り手企業の依存度は，取引依存度と技術依存度の 2 つがある。売り手企業 A の顧客 B への取引依存度は，A の B への販売依存度に比例し，B の A への購買依存度に反比例する[3]。取引依存度が高ければ，顧客は買い手にとって不利な条件を要求しやすくなる。したがって，売り手は，取引依存度を下げる必要がある。販売依存度は，より多くの顧客と取引するようにし，また他産業向けの製品を多く持つようにすると，特定顧客との取引ウェイトは小さくなる。また，技術情報について顧客への依存が強いほど，売り手に対する顧客の交渉力は強くなる。売り手の取引依存度が高いほど，顧客に対する情報依存度も高くなるのが一般的である。

2.2 依存度をめぐる戦略（依存成長，依存形成，依存回避）

上述の取引依存と情報（技術）依存が，取引条件に影響する。依存度が高く，ほかの顧客に転換できないと，価格の引き下げなどの要求を甘受しなければならない。短期的な安

定性にメリットがあっても，長期的には問題がある。顧客がこれまでの完成品の生産を取りやめる，他の部品メーカーに顧客を奪われることもある。顧客企業が，売り手企業の生産・開発に関する情報のほとんど知っていると，顧客はより大きい交渉力を得ることになる。例えば，顧客企業が，コストダウンと価格引き下げの要求を的確に行うことができる。部品メーカーが取引依存を高めるのとは逆に，完成品メーカーは，部品を複数メーカーに分割したり，代替的供給メーカーを育成したりすることで，取引依存度を引き下げることができる。そして，部品メーカーを価格や技術で競わせる。サプライヤーの側でも，いったん依存関係が形成されると，他の顧客や製品分野に経営資源を振り向けることが難しくなる。既存の顧客向け製品開発の投資が優先される。新市場のための製品開発は高い市場リスクをともなうのでむずかしくなる。

高嶋・南（2006）では，依存度をめぐる 3 つの戦略をまとめている。一般的には，部品メーカーが顧客への依存関係を受け入れる戦略は，依存成長戦略として考えられる。特に，中小規模のサプライヤーの場合，依存関係を維持することで，顧客の成長とともに自らも成長することを目指すことになる。顧客がサプライヤーを育成する戦略をとり，かつ顧客の需要が拡大している場合になることが多い。サプライヤーは新しい設備や技術への投資がしやすい。顧客から需要情報や技術指導を得ることができれば，効率的なかつ効果的な製品開発や生産が可能になる。

顧客に協力するサプライヤーを育成することは，顧客に対する，サプライヤーの販売依存度を高く維持しようとするもので，依存形成戦略と言える。顧客もサプライヤー対し協調的な購買手続きをとる。長期的視点で，優先的な注文や情報を与える代わりに，供給や価格・品質面での貢献を求めることである。サプライヤーは，技術向上のための投資に積極的に取り組み，顧客企業は，技術指導を行うことで，部品メーカーの能力改善に役立つ。

しかし，代替的供給業者が出現し，また，サプライヤーの技術が蓄積され，顧客企業との情報格差が縮小されると，顧客側も，競争的な手続きを採用することになる。その際，サプライヤーも，特定の顧客への依存回避戦略をとる必要がある。新規市場に向けた製品開発と営業力強化のための組織づくりが必要になる。既存の事業組織から切り離されているだけでなく，トップダウンで意思決定できる組織が望ましい。リスクを受容できる組織にし，長期的・戦略的視点で評価しなければならない。

2.3　顧客適応の意味と組織能力

生産財取引の特徴としての関係性は，取引の継続性と相互依存性であることはすでに述べた。相互依存性とは，売り手が，顧客との相互作用を通じて意思決定することである。それは，また顧客のニーズへの適応度を高めていくことを意味し，顧客適応そのものである。高嶋（1997）では，「製品の開発段階，生産段階，配送段階の三つの段階での顧客適応のタイプを分けることとする」（高嶋，1997，31 頁）としている。このうち前者の 2 つについてみると，具体的な活動としては，カスタマイゼーションや受注生産が典型的である。特定の顧客企業に販売する製品が他社と異なる場合，部品，原材料，機械・設備も異なるものが必要になり，コストが高くなる。また，その顧客にしか利用できない技術や設備が必要になる。このような経営資源を顧客特定的資産という。カスタマイゼーションは，開発段階での顧客適応になり，カスタマイゼーションがほとんどいない場合は標準品対応になる。カスタマイゼーションや受注生産は，どの程度までそれを行うかを問題にすることもできる。そのレベルは，顧客ごとに求める程度が違う。例えば，顧客が製品差別化を狙

うか，低価格を重視するかの顧客ニーズによって，経済的に最適な顧客適応，つまり，カスタマイゼーションや受注生産の程度を考えることになる。

カスタマイゼーション比率を増加させると，それに伴う費用が増加する。進めすぎると費用が急増する。一方，カスタマイゼーションが進むと，高い付加価値が認められ，売上が増加する。しかし，カスタマイゼーションを進めすぎると，売上の伸びが逓減する。理論的には，この費用と売上の差が最大の点に対応するカスタマイゼーションの比率が合理的な選択となる。また，受注生産の比率を下げるほど生産費用が減少する。それは見込み生産の比率が高まると規模の経済性が発揮でき，また，計画的に生産できるからである。この費用をAとする。一方で，見込み生産の比率を高めると，在庫の保管コストや在庫リスク，機会損失などの費用が上昇する。この費用をBとする。理論的に最も望ましい受注生産のレベルは，費用Aと費用Bの合計が，最も低い点の受注生産の比率になる。

最適なカスタマイゼーションや受注生産のレベルがあったとしても，現実には企業によって組織的能力が違い，競争優位を形成している企業は，より高いレベルで効率的な顧客適応を選択していることになる。組織的能力の問題としては，顧客需要情報の収集能力と顧客適応のための開発・生産プロセス革新の2つがある。職能横断的連携や情報共有と戦略的パートナーシップの2つの組織能力が，顧客情報収集能力を高めることになる。それによって，顧客がより望むカスタマイゼーションや，より適切なタイミングで受注生産を行うことができるようになる。顧客との間に信頼関係があり，関係する諸部門と直接，情報交換できる関係が形成されていることが必要になる。

カスタマイゼーションのプロセス革新にマス・カスタマイゼーションがあり，これは，開発や生産のシステムをいくつかのまとまりに分解し，各モジュールのインターフェースを標準化して組替え可能にするものである。これによってコスト負担を軽減できる。受注生産のプロセス革新にはJIT生産方式の徹底化がある。これによって，高い受注生産比率のもとでも生産効率を高めることに成功できる。顧客適応戦略をとらず標準化のレベルを高く維持することは標準化戦略になるが，その場合，標的とする市場の選択から，標準品対応や見込み生産が行われることになる。

第3章　自動車の生産・流通における売り手と買い手の関係性[4]

3.1　自動車メーカーとサプライヤー

売り手と買い手の長期的な取引関係を維持している代表的産業は自動車である。自動車産業における自動車メーカーと川上方向への取引に関しては，生産システムや産業組織論の分野で多くの研究成果がある。自動車メーカーの川上方向には，協力会と言われるような一群の供給先がある。協力会に属し部品や加工サービスを提供する企業を，浅沼（1997）では「基幹的なサプライヤー」（浅沼，1997，170頁）と呼んでいる。それは，このような会社には，小企業も含まれるが，独自の技術を持ち多数の自動車メーカーに製品やサービスを供給している大企業もふくまれるので，ひとくくりに下請け企業という言葉は適切でないという考え方に基づいている。売り手である基幹的サプライヤーに対して，自動車メーカーは，買い手の企業になり，浅沼は中核企業と呼んでいる。親会社と呼ばないのは，下請け企業と呼ばない理由と同じである。自動車メーカーは複数車種を生産し，時を経て車種編成が変わっていき，また，数年おきにモデルチェンジする。いったん，基幹メーカーと部品サプライヤーが取引関係に入れば，長期に継続されるが，取引する部品の種類が

変わることや，売る手と買い手の力関係に変化が見られる可能性はある。取引交渉の大きな節目は，フルモデルチェンジの場合の 4 年ごと，マイナーチェンジの 2 年ごとにおとずれる。ここで本格的に相対交渉が行われ，場合によっては他のサプライヤーに注文が取られる可能性もあるし，逆に，同じメーカーの他の車種に食い込むこともできる。

一方，依存関係による問題に対して，サプライヤーは対処する必要がある。サプライヤーは，その地位はモデルチェジの時までは維持される。しかし，完成車の売り上げが下がれば，それだけ受注は少なくなる。したがって，サプライヤーは，同一カテゴリーに属するより多くの車種の部品の受注を得るように営業努力をする必要がある。または，自動車産業以外の最終製品メーカーからの受注を得るべく営業活動に努力する必要も出てくるかもしれない。

3.2　数量と価格に関する両者間の契約

浅沼（1997）によって，自動車メーカーとサプライヤーとの間で数量と価格の決定についてみる。その月に発注する日ごとの部品の数量と納期が，メーカーからサプライヤーに知らされる。これは，その月の前月のある日までに知らされる。これが，その部品の数量に関する個別契約で，サプライヤーが承諾して契約が成立したことになる。サプライヤーの準備のため，その時同時に，その月の次の月と次の次の月の数量も内示として示される。実際の納品は，いわゆる「かんばん」あるいはその他の媒体で知らされる。これには，後工程が実際に必要とする時点に必要な種類と数量が指示される。この指示情報が前月に知らされたもの（個別契約）と，部分的に相違する可能性がある。注文が続く限りは，たとえ少しずれた数値になっていても，埋め合わせられるので問題にはならない。生産が打ち止めされた時の最終的なずれは，完成車メーカーは保証しなければならない。

第 1 号車が生産されるまでの間，ある部品に関して，仕様，場合によっては図面，内製か外製かの決定，外製の場合サプライヤーの決定，メーカーとしての希望の単価の決定が徐々に固められていく。サプライヤーとの交渉が行われ，単価の契約となる。量産が続く間，多くの部品に対しては，一定期間ごとに，多くは半年ごとに価格の改定交渉がある。

自動車メーカーとサプライヤーとの価格交渉は，サプライヤーが見積書を出すことから始まる。それは自動車メーカーの様式に従って行われる。例えば，製造原価の構成要素として，材料費，購入部品費，外注加工費，加工費の 4 つがある。これら合計が製造原価になる。部品単価は，製造原価＋一般管理費および販売管理費＋営業利益＋型費で計算される。一般管理費および販売管理費＋営業利益の合計は粗利益で，この粗利益は，製造原価に対する比率として，予め，取引関係の長い経緯の中で決められている。

型費の型は金型の型である。型費は，その金型の耐用年数中に生産される予定数量で金型の代金を割ることで得られる。予定の生産台数に達せず生産が打ち切られた場合は，未償却分の代金はメーカーが補償する。早く予定生産数量に達した場合は，残りの耐用年数までの生産量に関しては型費の分だけ単価を下げる。

単価は，半年ごとに価格調整される価格改定交渉（単価の更改）では，2 つのこと話し合われる。1 つは，前提条件の変化による単価の引き上げである。材料費の上昇による単価の引き上げである。また，メーカーの設計変更による原価の上昇による単価の引き上げも認められる。2 つ目はサプライヤーの努力によるコストの低減，つまり，サプライヤーの合理化による単価の引き下げである。どの程度，自動車メーカーが値下げ要求するかを検討することになる。メーカーがすべて吸い

上げることは，サプライヤーの技術的成長を妨げ，合理化努力に問題を残す。お互いの長期的な利益を考慮し，適当な線での単価の値下げ要求をサプライヤーにすることになる。これは，加工費の変更となる。加工費＝工数×レートで計算される。工数は，部品1個を生産するのに必要な，分で表された延べ時間を意味し，レートは1分間当たりの費用である。サプライヤーが，新設備の付加などによる合理化投資によって，工数を低下させた場合，投資によってレートは増加しても，工数×レートが減少することになる。設定されていた加工費と実際に支出する加工費の差が余剰になる。余剰部分出る形で製造原価が変化した場合，価格改定交渉時に，メーカーは値下げを要求することになる。

3.3　自動車メーカーの製造コストの削減とサプライヤーの協力

メーカーは製造コストの削減を，自社内部での合理化と，上述した，サプライヤー内部での合理化成果により一部を，部品単価の値下げで実現している。これらに加えて，設計改善によって，工程数や材料費を削減することによって製造コストを削減している。この設計改善は，自社内部からだけでなく，サプライヤーに対しても，その提案を奨励している。時期的には，特定モデルの開発過程での提案（VE：価値工学）と，量産開始後における提案（VA：価値分析）で違いがある。後者（VA）では，改善提案によるコスト削減部分は一定期間，例えば1年間は単価を値下げせずそのままになり，そのことが，サプライヤーによる設計改善提案のインセンティブになる。したがって，実際の支払単価は，上述の部品単価にこの改善提案報酬を加えたものになる。前者の開発過程の提案ではその成果を盛り込んだ単価が設定されるだけで，必ずしも，余剰を得るとは限らない。同一部品の受注で数社が競争している場合，改善提案を出したサプライヤーと違う会社が低い価格で申し出る可能性もある。しかし，自動車メーカーは常にコスト削減のための合理化をサプライヤーに要求している。設計変更による改善提案は，メーカーの記録にとどめられ高く評価され長期的にはサプライヤーに良い結果となる。サプライヤーとしての優先順位が上がるなどである。

このようなサプライヤーのコスト削減努力のインセンティブに関して，伊藤・マクミラン（1998）によれば，インセンティブを与えるためには，価格を一定に固定する契約は必ずしもいいとは考えられないとしている。それは，固定すればコスト削減の恩恵が全てサプライヤーの手に入るが，しかし，一方でサプライヤーがコントロールできない不確定性要因で製造コストが急に高まるときは，そのリスクをサプライヤーに押し付けることになる。そのため，サプライヤーはよりリスク回避的になり，自動車メーカーにとって望ましくない結果になる。むしろ，メーカーは，製造コストの一部を価格に転嫁することを認め，リスクもコスト削減による利益も，二者の間で分担されることにしている。現実には，サプライヤーのコスト削減を予想し，価格引き下げ率を予め設定し，半年ごとに価格交渉をし，これを上回る引き下げが達成されたときは，自動的にその恩恵はサプライヤーの手に入ることにしていると，説明されている。

第4章　サプライヤーの分類と相互作用[5]

4.1　貸与図サプライヤーと承認図サプライヤー

浅沼（1997）では，自動車メーカーのサプライヤーの2つの種類について説明されている。部品メーカーのサプライヤーには，自動車メーカーから設計図を貸与され，それによって生産だけを行う場合，基本設計はメー

カーがして，詳細設計から生産までをサプライヤーが任される場合の 2 つがある。前者の設計図を貸与図と言い，製造依頼されたサプライヤーを貸与図のサプライヤーという。後者の設計図を承認図といい，そのサプライヤーを承認図のサプライヤーと言う。

承認図方式はブラックボックス方式ともいわれる。承認図と貸与図は，設計の委譲を行うか否かと言い換えることもできる。承認図方式には，サプライヤーの能力開発と蓄積の促進という技術的利点がある。また，設計と製造のコーディネーションが容易である。一方で，生産のみを負わせる場合よりもメーカーのコントロールは失われる。承認図のサプライヤーはより自立し，高い技術を必要とする部品の生産を行い，2 社ないし 3 社で類似品のサプライヤーの間で，次に述べる貸与図のサプライヤーよりもストレートに競争原理を働かせられる。

承認図のサプライヤーでも，貸与図サプライヤーに近い承認図サプライヤーも存在し，その場合は，自動車メーカー（中核企業）が，サプライヤーのコアの技術をかなり良く把握している。一方で，承認図サプライヤーの中でも，高度な技術と複雑な工程を必要とするような製品を製造するものもある。その場合，中核企業は，原価見積りデータを査定する能力は乏しくなり，部品単価の中に開発者の利益を確保しやすくなる。競争者が少なく，より多くの中核企業に納入していればいるほど，その傾向は強くなる。しかしながら，このような承認図サプライヤーには，中核企業がリスクを吸収してくれる程度は小さい。したがって，自ら様々なリスク負担ができるよう，またリスク分散のため，複数の車種さらには複数の自動車メーカーに部品納入ができるよう営業努力する必要が出てくる。

貸与図のサプライヤーは比較的単純な部品の生産で，自動車メーカーは，貸与図のサプライヤーの設備・人員のキャパシティを詳細に知っており，類似のサプライヤーがあった場合でも，あまり操業度が低くならないように発注が割り振られる。部品生産をサプライヤーに外注し，サプライヤーがそのための特別な設備を導入する場合は，減価償却がある程度進むまで，そして，生産性が一定の水準に達するまで，自動車メーカーが，少し高めの価格で買い入れることもある。また，貸与図サプライヤーが金型を作るあるいは設計する能力がない場合，完成車メーカーが金型を貸与することもある。また，サプライヤーが設計製作する能力があっても，資金力がない場合，完成車メーカーが資金を出し金型を作らせこともある。その場合は，金型をサプライヤーに貸与する形をとる。このような事例は，中核企業がリスクを吸収する方向に働く傾向を示しており，サプライヤーの自動車メーカーへの売り上げ依存度が高いほど，承認図のサプライヤーよりは貸与図のサプライヤーに見られる。また，同じ貸与図サプライヤーでも，初期の段階にある場合によりみられる。ただし，リスク負担をしてもらうほど，利潤マージンは低くなる傾向にある。初期の段階にあるサプライヤーの場合は，金型も中核企業が用意しさらに材料も有償で提供する場合が多い。その場合，サプライヤーは単なる賃加工業者として機能する。

したがって，同じ貸与図サプライヤーには，初期段階にあるサプライヤーからより複雑な部品の製造を担当するサプライヤーまで幅がある。初期段階のサプライヤーに対しては，生産に関する詳細を自動車メーカーが把握しており，単価も単純に計算される。しかし，同じ貸与図サプライヤーでも，特にデザインや機能が重要な部品を生産するサプライヤーの場合は，多くの工程からなり，見積原価が提出され査定され交渉に基づいて単価が決定される。このようなサプライヤーは，合理化努力あるいは設計改善提案を提出する能力があり，一定期間，改善提案報酬という形で，

形式上の利潤を越える値の報酬を得られることになる。

4.2　サプライヤーの分類

上述の説明から，おおよそ，サプライヤーは4つに分けられることになる。つまり，1つ目は初期の貸与図サプライヤー，2つ目はより高度な貸与図サプライヤー，3つめは初期の承認図サプライヤー，4つ目はより高度な承認図サプライヤーである。このうち中間部分，2つ目と3つ目の層がサプライヤーの厚い部分であり，これらを一つにまとめて考えると，サプライヤーは大きく3つに分けて考えることもできる。サプライヤーがより大きな利潤を求めるならば，初期の段階の層から，より上の層への移動を試みることになる。初期の貸与図サプライヤーは賃加工業者的であり伝統的な下請け業者のイメージに合うものである。中間部分のサプライヤーと高度な技術を要する承認図のサプライヤーは，自動車メーカーと早い段階から，新モデルの開発に参加，協力している。自動車業界では，承認図の部品が，貸与図の部品や市販の部品より大きな比率をしめている。

自動車業界では中核企業が市販品タイプの部品（標準品）を購買することはあまりなかった。承認図のサプライヤーの成り立ちについては，1つには市販品タイプの部品を起源とする場合がある。それは，中核企業がサプライヤーに対して特別な部分的変更を要求し，サプライヤーがカスタマイズに同意した経緯がある。最終需要が拡大し，サプライヤーにとって特定の投資が引き合うことが前提となる。2つ目の起源として，貸与図の部品からの出発がある。また，さらに，中核企業とサプライヤーの共同開発の結果として，最初から承認図の部品として出現する場合もある。逆に，その後産業全体に普及し，より市販品に近い承認図の部品になることもある。サプライヤーがメーカーの提示する仕様に応じる程度で考えると，承認図の部品は市販品と貸与図の中間に位置する。したがって，実際には，様々な状況がある。中核企業は荒い図面だけを提供し，詳細図面の完成はサプライヤーに委託する場合もあり，それは準承認図部品的なものある。したがって，承認図の中でも，貸与図に近いものもあれば，市販品に近いものもある。

以上の考察を踏まえて，浅沼（1997）は，部品に関してサプライヤーの分類方式を提案している。それは，中核企業に対して，開発と製造段階でサプライヤーが発揮しうるイニシアティブの程度に従ったものである。簡単にこれを「技術的主導性の程度」(浅沼，1997，214頁）と呼んでいる。中核企業の「技術的主導性」が高いか，中核企業にとってブラックボックスの要素が多いかによって6つに分類している。貸与図の部品3つ，承認図の部品3つである。さらに市販品タイプの部品があり，これを含めると7つになる[(6)]。産業で主導的地位を占め技術的専門知識に熟達している中核企業に対しては，比較的初期の貸与図サプライヤーの位置方向へシフトし，逆に，下位の中核企業つまり中核企業がサプライヤーに後れをとれば高度な承認図サプライヤーの方向に位置しがちである。

サプライヤーの分類に関して，別の視点から，浅沼・菊谷（1998）は，第一次層サプライヤーには，衛星型サプライヤーと限界的サプライヤーがいるとしている。前者は中心的部分を占め，中核企業（自動車メーカー）は，前者に対してはできるだけ継続的に注文を出し，長期的な関係を発展させようとする。後者は，間欠的に注文を受け，バッファーとして利用される周辺的な部分を占めている，と説明されている。

4.3　自動車メーカーとサプライヤーの間の相互作用

売り手と買い手の間での相互作用が，産業

財の特徴であるが，サプライヤーのタイプに応じて，中核企業との間で起きる相互作用が相違する。それをみるために，大きく，浅沼（1997）では市販品（標準品）タイプのサプライヤー，貸与図タイプのサプライヤー，承認図タイプのサプライヤーの 3 つに分けて考えている。部品の開発，製造，納品の過程で起こる相互作用と，価格交渉での相互作用の大きく 2 つの領域につてみてみいる。これによって，サプライヤーの必要とする技術が相違することがわかる。

市販品タイプのサプライヤーが，一定期間連続的に部品を納入する際，優れたサプライヤーであると認定されるためには，品質保証と納期厳守の 2 つの属性を持っていることを示す必要がある。ほかの 2 つのタイプのサプライヤーに比べると，中核企業との相互作用は少ない。このサプライヤーが原価削減するプロセスについて自動車メーカーはほとんど知らない。自動車メーカーが，妥当と思われる価格を確保するためには，複数のサプライヤーたちの競争に依拠することになる。

貸与図部品のサプライヤーは，品質と納期に関する信頼に加えて，さらに 2 つの能力が必要になる。第 1 は，合理化や工程改善を通じての原価低減と，量産開始後の部品の設計改善提案を通じた原価低減を行う能力である。一般的に，自動車メーカーは，段階的な価格引き下げを，サプライヤーに求める。サプライヤーは，利潤マージンを犠牲にすることなく，それを達成しなければならない。第 2 は，開発段階における要求される能力である。自動車メーカーが貸与する図面に応じて製造過程を設計する能力と，量産段階に先行する期間中に，部品の設計改善によって原価低減を行う能力である。これらの努力は，余剰利益という形で，一定期間は直接報いられる。さらに，自社の評価が高まるとともに，次の機会に，経済的により有利で，より高度な仕事を割り当てられる可能性が高まる。

承認図の部品サプライヤーは，市販タイプ，貸与図タイプのサプライヤーに必要とされたものに加えて，自動車メーカーの仕様に応えながら部品を開発する能力が必要になる。具体的には，試作部品を設計し，制作し，テストする能力である。これには，自動車メーカーが提示した仕様に対する改善提案を行う能力も含まれる。原価の詳細な内容については，自動車メーカーが知ることは難しくなり，サプライヤーの独立性が大きくなる。自動車メーカーとサプライヤー間の相互作用はより長期間にわたり，自動車メーカーのニーズに効率的に応えるために，サプライヤーはより複合的な技能を持つことが要求される。

自動車メーカーとサプライヤーの間でリスクの分担が行われ，長期的な関係のなかで契約的慣行は，中核企業（自動車メーカー）が取引に伴うリスクを吸収する仕組をつくりあげている。「このリスク吸収について，次の二つの傾向が観察される。(1)サプライヤーのビジネスが，この特定の中核企業に対する供給に集中している程度が大きいほど，また(2)供給品目の性質から見たサプライヤーの現在位置が，主として技術力の観点からみて進化の初期の段階にあるほど，中核企業は，より多くのリスクを吸収しようとする。」（浅沼・菊谷，1998，251 頁）と説明されている。

第 5 章　流通・マーケティング論からみた自動車産業における産業財流通と理論的考察

5.1　流通・マーケティング論から見た自動車産業における産業財流通

第 2 章で生産財マーケティングの基本戦略についてみたが，図表 2 の 2 軸のうちの水平軸の顧客適応の側面では，自動車産業では，ほとんどのサプライヤーは，図表 2 の右側，高い顧客適応能力に当てはまる。自動車産業では少ない一般的あるいは標準的部品は，図

表2の左側，低い顧客適応に対応する。したがってここでは左側部分はあまり意味を持たない。図表2の垂直部分である技術能力に関しては，自動車産業でのサプライヤーは低から高までひろがっている。貸与図サプライヤーの技術的能力が低く，承認図のサプライヤーが高いと考えられる。第4章でみたように，さらに貸与図でも高低の2つに，承認図でも高低に2つに分けても考えられる。さらに製品開発・製造でのサプライヤーの技術的主導性の程度に関して，貸与図と承認図のサプライヤー，それぞれ3つに分けることも提案されている。このように，図表2の右側の同じ高い顧客適応でも，具体的な産業を見たときには，サプライヤーの特徴はかなり細かく分けられる。

そのように分けることの意義は，それによって相互作用または相互依存性の内容が相違するからである。自動車産業では，一般的にモデルチェンジするまではサプライヤーの地位は維持されるが，リスク分担に関しては承認図のサプライヤーに対しては自動車メーカーがリスクを吸収してくれる程度が小さくなる。それに対して，貸与図のサプライヤーは自動車メーカーに対する取引の依存度も高く，操業度が低くならないように発注が振り分けられるというように，より流通・マーケティングで言われた協調的購買関係が自動車メーカーによってとられ，リスクの分担も自動車メーカーがかなり考慮することになる。ただし，その分，貸与図サプライヤーの利益はより少なくなる。

価格交渉についても，相互作用がみられた。価格交渉は半年ごとに行われ，自動車メーカーは常に，サプライヤーに対してコストの低減を要請し，サプライヤーは，合理化の努力によって応えようとする。また，原材料費が高騰したときは，自動車メーカーは単価の引き上げを認めようとする。貸与図の場合は自動車メーカーがサプライヤーのコスト構造を知っているので，利益は小さくなるが，リスクの吸収程度が大きい。一方，承認図の場合は，サプライヤーのコスト構造は，自動車メーカーにとってブラックボックスであり，サプライヤーの独立性はより高くなる。

部品メーカーが自動車メーカーに対する取引依存度が高くなると，顧客である自動車メーカーが，サプライヤーに対して生産管理や品質管理の指導を行うことがある。その場合，売り手の販売依存度が高いことは，その成果を他社にフリーライドされる心配がない利点がある。顧客の依頼や注文に応じて製品開発する場合，貸与図サプライヤーに典型的であるように，設計・開発ついても，顧客に対して情報依存を形成しがちになる。

産業財の流通・マーケティングでみた依存戦略に関しては，貸与図のサプライヤーは依存成長戦略かつ依存形成戦略が主に取られていることがわかる，サプライヤーが自動車メーカーのために特別な設備を導入した場合は，生産が一定の水準に達するまで，少し高めの価格で買い入れることもあった。また，自動車メーカーがサプライヤーに金型を貸与し，または資金を出し金型を作らせこともある。逆に承認図のサプライヤーは自動車メーカーへの依存の程度が小さくなり，独立性が大きくなる分だけ依存回避戦略がとられることになる。サプライヤーは，初期の貸与図サプライヤーから高度な承認図サプライヤーへの成長を図るのが一般的発展プロセスと考えられ，依存戦略もそれに応じて変化すべきものになる。

5.2　若干の理論的考察と今後の研究展望

この章では，流通の分野に援用できそうな理論について，特に，本論のテーマである顧客適応との関連で検討してみたい。流通は取引の流れであり，垂直構造で考えられる。自動車メーカーとサプライヤーの取引は，単に価格と数量を指定したものより，実際はかな

り複雑なものであった。しかも，その内容は，サプライヤーの種類によって相違していた。企業としては垂直構造のどの部分を，どのように事業として切り取るかが問題になる。具体的には，自動車メーカーが川上市場のサプライヤーから部品を購入し製品を生産し，川下市場でそれを販売する状況を想定してきた。そこでの焦点は，自動車メーカーとサプライヤーがどのようにどの程度，統合によって企業境界を拡張し，取引を内部化するかの問題として言い換えられる。それによってどのような便益と費用が生じるのか問題になる。

このような問題を，伊藤・林田（1996）によってみると，企業をどのようにとらえるかについて 3 つの理論をあげている。そのひとつの伝統的な経済学の解釈による市場の取引は，本論のテーマである顧客適応についてのインプリケーションはほとんどない。市場の取引は上下関係のない対等な主体間の「ヨコ」の関係で行われるが，企業内部では権限による決定が行われる「タテ」の取引関係であると考える。したがって，企業の内部組織は「ヒエラルキー（階層組織）」によって特徴づけられるとしている。

残りの 2 つのエージェンシー理論と取引費用の経済学も，ヒエラルキーとしての企業組織という視点に基づく分析枠組みである。エージェンシー理論は，企業内部のインセンティブ（誘因）の問題に焦点を当てている。本論の顧客適応の問題においても，自動車メーカーがサプライヤーに適応のためのインセンティブを与えることが重要な問題としてあった。エージェンシー理論では自動車メーカーがプリンシパルになり，サプライヤーがエージェンシーに対応する。このメーカーがサプライヤーを内部化した場合，サプライヤーの経営者は，メーカーの部品製造部長になり，メーカーの経営者と権限関係に入る。メーカーの経営者は，部長が努力するための誘因を設計しなければならない。これは，内部化以前のメーカー経営者とサプライヤー経営者のとの取引関係でも同じである。企業や取引の場を階層的なものとみなすことは，実際の産業財流通にとっても意味がある。また，外部企業を統合の方向へ移動することで，モニタリングが容易になる。仕事を任される主体（エージェント）のパフォーマンスを正確に測定できるほど，インセンティブの問題から生じるコストは小さくなる。このことも実際の産業財流通を考える際に意義があると思われる。初期の貸与図サプライヤーほど，コスト構造が自動車メーカーにオープンで，承認図サプライヤーの場合はブラックボックスであった。

企業に生じる費用には生産費用だけでなく，取引にかかわる費用もある。この点を精緻化した取引費用の経済学では，取引を分析単位とした。その基本的考え方は以下の通りである。

「1．各取引は，それぞれ異なる「取引の属性」を持つ。2．各取引について，それにかかるさまざまな費用，とりわけ「取引費用」を節約する「取引管理構造」が選択される。3．特に，ある種の属性を持った取引の場合には，統合を通じてその取引を企業の内部に取り込むことによって，取引費用が最小化される。」（伊藤・林田，1996，158 頁）

取引費用の経済学では，エージェント理論では前提としていない「契約の不完備性」に焦点を当てている。取引費用には，事前費用と事後費用がある。事前費用には，取引に関する情報の収集・学習にかかる費用，取引条項の折衝・起草・明記にかかる費用などである。不確実・複雑な取引においては初期の合意・契約は不完備なものとならざるをえない。取引費用の経済学では，契約の不完備性，つまり，契約の履行をめぐっていくつもの解釈が可能な事態が生じること前提とし，そのため，取引条項の再交渉や訴訟などにかかる事後費用がかかるとしている。

この費用を節約するための取引管理構造を事前に設計しておくことが望ましい。どのような構造になるかは，その取引の属性に依存する。取引費用の経済学は，取引の不確実性・複雑性，取引の生じる頻度，関係特殊的投資（第２章の顧客特定的な投資）の３つの特徴を重視する。これらの程度が高くなるほど，取引は，スポット市場よりも関係的契約，さらに関係的契約よりも内部組織によって管理されるようになると考えられる。顧客適応による取引関係は関係的契約に近い。サプライヤーの種類によって，スポット市場に近い構造から内部組織に近い構造まで範囲が広がっていると考えられる。例えば，関係特殊的投資を行った取引主体（サプライヤー）が，取引相手（自動車メーカー）から機会主義的行動をとられる可能性がある場合，内部組織の方向へ移行すると考えられる。

流通・マーケティングでみた戦略的パートナーシップによる信頼関係の醸成が，この機会主義的行動を抑制するメカニズムとして働いていると考えられる。具体的には，サプライヤーとメーカーの間でのメーカーによるリスクの分担，一定期間の取引の継続，メーカーによる協調的購買行動などでよって信頼が醸成されていると考えられる。内部組織の方向への取引構造へと向かうことで取引費用が節約されると同時に，新たな費用の発生を抑えるための方策も必要になると思われる。

お わ り に

一般的な流通やマーケティングのテキストは，主に消費財を対象にして，産業財を扱うことはほとんどない。しかし，消費財を問題にしていても，サプライチェーンや延期的システムを論じる場合は，原材料や部品の調達が視野に入り，産業財の流通も問題になってくる。本論では産業財のマーケティング・流通において，顧客である買い手が，売り手であるサプライヤーをある程度組織化している場合についてのみ検討した。そこでは，売り手は，開発や生産の段階から顧客に適応する必要であった。そのため，産業財の流通・マーケティング活動は，生産・開発活動と混然としており，一部の側面だけをとりだして扱いにくく，流通・マーケティング分野で消費財に研究対象が絞られる一因もそこにあったかもしれない。本論では，産業財のマーケティング・流通の一部，それも，自動車産業を例に論じたに過ぎないが，産業財流通の典型的特徴を有している事例であると考えられる。

本論では，市販品あるいは標準品と言われる場合の流通は，ほとんど除外された。しかし，産業が大きく変化するときには，販売者と顧客の関係も変わる。例えば，自動車産業では，EV（電気自動車）化が進む中で，部品の種類が変わるとともに，生産のあり方も変化すると言われる。例えば，エンジンがなくなり，モーター，電池，PCU（パワーコントロールユニット）の中核駆動部分の標準化が進むともいわれている[7]。標準品の高い技術能力が要求されるようになり，中核メーカーと部品メーカーの関係性も変化するものと思われる。最後に，理論的な検討を若干試みた。不十分であったが，これを，これからの研究機会にしたいと考えたい。

注

(1)と(2)　第２章と第３章では，文中に示した参考文献以外に，全体的に高嶋（1998），高嶋・南（2006）を参考にしている。

(3)　高嶋・南（2006）の 61 から 62 頁では，A 社が Q，R，S 社に販売している場合は，買い手企業 Q 社への A の販売依存度は，A の Q への販売額÷Q・R・S への販売額合計になる。Q の A への購買依存度は，Q の A からの購買額÷A・B・C からの購買額合計になる。A と Q の間で販売依存度が小さいほど，購買依存度が大きいほど，A の Q への取引依存度は小さくなる。ある取引依存度

は，企業の大きさではなく，取引の比重によって決まる。

(4)と(5)　第 4 章と第 5 章では，文中に示した参考文献以外に，全体的に浅沼（1997）を参考にしている。

(6)　浅沼（1997），215 頁の表 6-2。

(7)　『日経トップリーダー』2021 年，10 月号参照。

参 考 文 献

浅沼萬里（1997）『日本の産業組織　革新的適応のメカニズム』東洋経済新報社。

浅沼萬里・菊谷達弥（1998）「部品取引におけるリスク分担とモラルハザード」（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』有斐閣）。

伊藤秀史・林田修（1996）「企業の境界　分社化と権限委譲」（伊藤秀史編『日本の企業システム』東京大学出版会）。

伊藤秀史・ジョン・マクミラン（John McMillan）（1998）「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』有斐閣）。

神田善郎（2006）『購買革新のマネジメント　企業間取引における信頼の形成』中央経済社。

嶋口充輝（1994）『顧客満足型マーケティングの構図』有斐閣。

高嶋克義（1998）『生産財の取引戦略』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。

渡辺達朗（1997）『流通チャネル関係の動態分析』千倉書房。

Håksansson, Håkan（1980）“Marketing Strategies in Industrial Marketing: A Framework Applied to a Steel Producer,” *European Journal of Marketing,* Vol. 14, No. 5/6.

Jüttner, U. and H. P. Wehrli（1995）, “Relationship Marketing from a Value System Perspective”, A. Payne（ed.）, *Advances in Relationship Marketing,* Kogan page.