

# 顧客起点のサプライヤー・システム

——タイにおけるローカル企業のケース・スタディ——

関 智 宏

- I はじめに
- II レビューと分析枠組
- III 分析方法とその対象
- IV ケース・スタディ
  - 1 タイにおける自動車産業の概観
    - ①自動車生産基地としてのタイ
    - ②第三国輸出拠点としてのタイ
    - ③まとめ
  - 2 日系自動車サプライヤー・システムを担うタイのローカル企業
- V 小結

## I はじめに

最終製品製造企業であるアSEMBラーを頂点としてみると、発注企業と受注企業であるサプライヤーとの間において受発注取引関係（以下、サプライヤー関係とする）が形成されているが、このサプライヤー関係を束としてみたものは、サプライヤー・システムと呼ばれる。

サプライヤー・システムをめぐっては、多くの議論がこれまでに展開されてきた。その1つの潮流に着目すると、サプライヤー・システムを日本製造業の国際競争力の源泉としてみたうえで、サプライヤー関係の中長期的な継続性をめぐって、それを可能とする価値創出（浅沼, 1987; Dyer and Singh, 1998; Helper, 1991; Helper and Levine, 1992 など）、またサプライヤー関係下での価値分配に研究の焦点があてられてきた（Amit and Schoemaker, 1993; 浅沼, 1989; Coff, 1999; Dyer, 1996; Dyer, Singh and Kale, 2008; Helper and Levine, 1992 など）。

受注企業であるサプライヤーの視点に立てば、サプライヤーは、そのサプライヤー関係のなかにおいて、発注企業からの要請に対応しながら発注企業に部品など製品や技術供給し、最終製品の創造に貢献している。こうした一連の相互作用により、サプライヤー関係において価値が創出されると考えられてきた。しかしその反面、筆者がこれまでに実施したサプライヤーに対するインタビュー調査から得た認識からすると、サプライヤーのなかには、最終製品のどの部分に自身の製品や技術が搭載されているかを十分に

認識していないものも少なくない<sup>1</sup>。このことは、サプライヤーははたしてサプライヤー関係をつうじて創出される価値の創出主体であると言えるのか、またサプライヤー関係における価値はいかに創出されるのであろうか、といった疑問を呈することにつながるであろう。しかしながら、誤解を恐れずに言えば、これらの疑問を明らかにするための議論が、これまでのサプライヤー・システムの価値創出ならびに価値分配をめぐる諸研究のなかで十分に展開されてきたわけではないと考える。それゆえ、これらの疑問を検討するためにも、サプライヤー関係における価値創出をめぐる新しい考え方を提示することが必要になろう。

本稿では、まず、これまで展開されてきたサプライヤー・システム（おもにサプライヤー関係）をめぐる諸研究のレビューを行い、その到達点を確認する。そして、サプライヤー関係における価値創出をめぐる新しい考え方に寄与するものと筆者が期待する、近年の新しいマーケティング論の考え方を踏まえ、顧客起点のサプライヤー・システムという分析枠組を提示する。次に、新興国（なかでもタイ王国）においてローカル企業を巻き込んだかたちで新たに形成されている日系サプライヤー・システムにかかるいくつかのケースに上の分析枠組を当てはめ、最後に、その際に導出された発見事実を整理していく。

## II レビューと分析枠組<sup>2</sup>

サプライヤー関係が国際的に脚光を浴びたのは、1980年代以降である。そこでいうサプライヤー関係は、1980年代における日本の製造業（とくに加工組立型産業）におけるそれであり、そこにみられる日本型商慣行が、日本製造業が有する国際競争力の源泉であるとされた（Dyer and Ouchi, 1993）。

こうして日本型商慣行を有するサプライヤー関係に学術的な関心が寄せられていくことになった。なかでも Helper や浅沼らは、サプライヤー関係を形成する両当事者の相互作用のダイナミズムに焦点をあて、生み出される価値とその分配について議論を展開した。具体的には、サプライヤー関係において、取引先の要請に伴ってなされる投資（取引特定の投資）の見返りとして果実としての特権資産が構築されるが（Williamson, 1985）、特権資産から超過生産性が生じ、レントが生成される。このレントは関係

1 筆者のこれまでにおける（とくに中小規模の）サプライヤーを対象としたインタビュー調査に基づいて得られた認識による。

2 以下のレビューの一部は、関（2011）および関（2015 a）に基づく。

3 Helper は、サプライヤー関係における情報交換とコミットメントの程度がともに高い場合がボイス、ともに低い場合がエグジットと類型化したうえで、ボイスに基づく取引関係が国際競争力の源泉であるとした（Helper, 1991）。ボイスに基づく取引関係では、コミュニケーション・システムの構築に費用負担がなされるが、この費用分は取引先の要請に伴ってなされる投資のことである。

レント（relational rent）と呼ばれる（浅沼，1987；Dyer and Singh, 1998；Helper, 1991；Helper and Levine, 1992）。

浅沼によれば，関係レントの生成元となる超過生産性は，発注企業の能力とサプライヤーとの能力との結合により達成される（浅沼，1989）。このサプライヤーの能力は，発注企業側の品質・価格・納期などの要請に応じることのできる能力全般であり，浅沼はこの能力を関係特殊の技能とした（浅沼，1989）。その後，研究の論点は，サプライヤー関係下での能力の結合とそれによって生み出される超過生産性と関係レントの生成との関連へと移っていくことになる（Amit and Schoemaker, 1993；Coff, 1999；Dyer, 1996）。

一方で，生成された関係レントそれ自体が，サプライヤー関係の両当事者間でいかに分配されるか，という論点も上の点と並行して関心を寄せてきた（浅沼，1989；Dyer, Singh and Kale, 2008）。Chatain は，サプライヤーの価値獲得（value capture）という視点から，サプライヤー関係下において創出される価値が，サプライヤー関係の継続性とサプライヤーの収益性を決定づけることについて，その背景となる生産ライン上の能力と顧客範囲の経済性との関連から実証分析を行っている（Chatain, 2011；Chatain and Zemsky, 2011）。

サプライヤー関係において創造される関係レントは，たしかに当事者間の能力の結合による超過生産性に基づく経済的価値と言える。しかし，サプライヤー関係下では経済的価値だけが創出されるのではない。たとえば，発注企業による要請にサプライヤーが応えることによって，仮にそれがサプライヤーの収益性なども含めて経済的価値の創出につながらないとしても，サプライヤー関係は継続されることもある。つまり，異なった見方をすれば，サプライヤー関係の当事者が互いに必要とし合う限りにおいてサプライヤー関係は継続されるのである。関係レントを提唱した Dyer らも，サプライヤー関係を含む企業間関係を構成する当事者が得る便益という観点からサプライヤー関係の安定性を検討し，当事者双方が獲得しうる共通の便益とある当事者のみが獲得しうる個々の便益とは区別したうえで，共通の便益と個々の便益とがともに高く享受されうる場合に，サプライヤー関係は極めて安定的になりうるとした（Dyer, Singh and Kale, 2008）。

このようにサプライヤー関係において創出される価値を，経済的価値だけでなく非経済的価値も含めて捉えなおすとすると，サプライヤー関係を構築する両当事者の間で価値がいかなる相互作用によって創出されるかという創出メカニズムが重要な論点となる。しかしながら，この相互作用は，Dyer らがその存在を指摘するにとどまり，相互作用がどのようになされるかについては十分な議論が展開されていないと考える。

この価値をめぐる議論をさらに一步展開させるのに有効であると考えられる視点の1つが，最近のマーケティング論における顧客価値創出の考え方である。その1つの捉え方

が、伝統的マーケティング論における G-D ロジックに対する、サービス・マーケティングに端を発する S-D ロジックである (Vargo and Lusch, 2004; 村松編著, 2015)。S-D ロジックは G-D ロジックの考え方と異なるが、それらは次の3つの点に要約される。1つは、サービス観の違いである (相違点①)。G-D ロジックではモノとサービスを区別するが、S-D ロジックでは、モノのみ、サービスのみでなく、モノを伴うサービスと、モノを伴わないサービスとに分けて共通項としてのサービスに重きを置く。

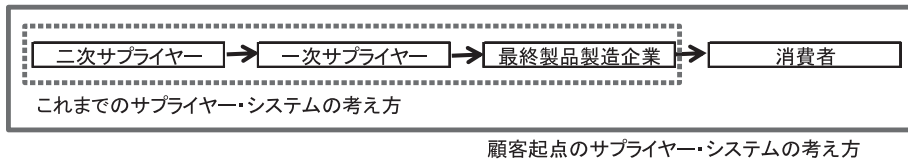
2つは、価値概念の違いである (相違点②)。G-D ロジックでは、モノが企業と顧客との間で交換されたときの交換価値を重視する。これに対して S-D ロジックでは、交換時だけでなく、交換の前後のさまざまなやりとりのなかで実現する価値を重視する。つまり、当事者がより良いというように認識すること (Grönroos, 2008) や、顧客の便益が増幅すること (Vargo, Maglio and Akaka, 2008) といったことが価値であるとするのである。このため価値は、金額で測定されるよりも、むしろ顧客がどの程度より良いと感じたり、どのようなことに便益を感じたりしているか、といったように、質的に記述されることによってその内容を忠実に表現することができるようになる。

3つは、とくに重要な点であるが、顧客像の違いである (相違点③)。G-D ロジックにおける顧客は、企業が作り出す価値を消費するだけの消費者であり、「企業活動の対象としての客体」である。これに対して S-D ロジックは、顧客は価値の消費者であると同時に生産者であり、同時に企業と協働して価値を創出する主体であって、価値創造活動に重要な役割を果たす。生産段階での価値はあくまで潜在的価値 (potential value) に過ぎず (Vargo and Lusch, 2011; Grönroos, 2011 a), 最終的な価値は、最終消費者の使用段階で決まることから、使用価値 (value-in-use) あるいは文脈価値 (value in context) であるということになる。

これまでのサプライヤー関係でなされてきた諸議論においては、受発注取引にみられる、たんなる発注に対する納品 (おもに部品など) から、発注に伴う要請への対応 (共通項としてのサービス) へ (相違点①), またサプライヤー関係において創出されるたんなる経済的価値から顧客が感じとる便益などへ (相違点②) と変遷してきており、S-D ロジックが提示した諸点に接近してきているようにとらえることができる。

重要な点は、最後の顧客にかんする視点である (相違点③)。これまでのサプライヤー関係をめぐる諸議論のなかでの顧客というのは、受発注取引を想定する限りにおいて発注企業が念頭におかれてきた。しかしながら、新しいマーケティングの考え方の1つである S-D ロジックの視点に立つと、サプライヤー関係における価値は、発注企業にとどまらず、最終的に製造された製品を消費する消費者によって創出される。この考え方に立つと、サプライヤー関係をつうじて生み出される製品が最終的に消費される視点を包含した、顧客起点に立った価値創出をめぐるシステムの視点 (Vargo and Lusch,

図1 顧客起点のサプライヤー・システムにかかる分析枠組



出所：筆者作成

2011)を導出することができるのである。

こうした視点から、サプライヤー関係下での価値創出を捉えなおすと、顧客起点としてのサプライヤー・システムを体現するものとして、上の分析枠組を導出することができる(図1)。なお図中の矢印は、製品・技術が供給される流れを示している。この分析枠組の新規性は、従前のサプライヤー・システムの考え方に、価値創出起点としての消費者(最終製品製造企業にとっての顧客)を含めていることにある。そこで以下では、以上示した、顧客起点のサプライヤー・システムを具体的に描き出していくことにしたい。

### Ⅲ 分析方法とその対象

顧客起点のサプライヤー・システムを具体的に描き出していくために、以下ではその研究方法として、ケース・スタディ(事例研究)を採用する。ケース・スタディは、研究方法としていくつかの点で有効であることが知られているが、本稿の研究方法としてケース・スタディを採用する理由は、あまり知られていない現象をより深く調べることにある(Marshall and Rossman, 1999)。またデータの収集にあたっては、インフォーマル・インタビューに基づく意味解釈法を採用する。これは、企業が構築するつながりが、企業家の体験に基づくものであるために、インタビュアーからの質問によって回答の制約を与えず、自由に回答できる雰囲気の中で、あらゆる文脈の可能性を否定しないためである。

また以下でとりあげるケースは、新興国における日系企業によるサプライヤー・システムである。新興国を対象とするのは、最終製品製造企業である日本の完成品メーカーの多くがすでに新興国に生産拠点を有しているからである。さらにこうした動きに追随するかたちで、日本国内の日系一次サプライヤーの多くが新興国へ進出しており、新興国において当該完成品メーカーを頂点としたサプライヤー・システムの一次サプライヤーとして組み込まれている。さらに新興国では、現地政府の国内産業保護・育成政策の一環である一定の現地調達比率を外資企業に課している。この政策により、日系一次サプライヤーが発注企業として、新興国現地のローカル企業を選出し、自身のサプライヤ

ー・システムに二次サプライヤーとして組み込む場合がある。

具体的には、新興国のなかでもタイ王国（以下、タイとする）をケース・サイトとする。ケース・サイトとしてタイをとりあげるのは、タイでは自動車産業クラスターの形成を国策として取り組むことで、自動車メーカーの生産基地となっているためである。こうしてタイでは日系自動車メーカーを中心としたサプライヤー・システムが形成されている。以下ではそのシステムに組み込まれている、日系一次サプライヤーとそこから受注するタイのローカル企業（二次サプライヤー）を分析の対象とする。

次節以降では、以上導出した分析枠組をいくつかのケースに当てはめ、顧客起点のサプライヤー・システムを具体的に描き出していく。しかしながら、本稿でとりあげるケースには限りがあり、ここでのケースからでは、サプライヤー・システムの全体を描き出すことはできない。この意味で、本稿では、システムを構成するサプライヤー関係のいくつかを描き出すことにとどまる。しかしながら、顧客起点のサプライヤー・システムそのものの考え方それ自体が新しいものであり、そのあまり世に知られていない新しい現象をケースから描き出すことも本稿の目的としてある。この意味において、本稿は、顧客起点のサプライヤー・システムを今後より具体的かつ全体的に描き出していくことを目指した考察であるとも言える。

次節では、まずタイにおいて、自動車産業クラスターの形成を国策として取り組むことで、自動車メーカーの生産基地となっている点とその特徴を描き出す。その次に、日系の一次サプライヤーと直接取引を行う受注側のサプライヤーの視点から、タイのローカル企業2社をとりあげ、日系サプライヤー・システムにおいて、発注企業としての日系一次サプライヤーとその受注企業としてのタイのローカル企業（二次サプライヤー）における相互作用についてみていく。

## IV ケース・スタディ

### 1 タイにおける自動車産業の概観

#### ①自動車生産基地としてのタイ

タイは、東アジア諸国のなかでも有数の自動車（完成車）・部品の生産基地となっている。これは、タイが国の競争力強化計画を策定するさいにおいて自動車産業クラスターの形成とその手段としての外国直接投資（FDI：Foreign Direct Investment）をその中心に据えたことが大きい（藤岡・ポンパニッチ・関，2012）。タイにおける自動車産業のFDIでは、日本の自動車メーカーが大きな役割を担ってきた。

ところで、自動車といっても、それは一般的な乗用車とピックアップトラックなどの商用車とに分けられる。もとよりタイの自動車といえば、後にみるオーストラリアなど

に輸出される1トンピックアップトラックがその中心であったが、近年、乗用車、とりわけ、日産のマーチや三菱自動車の「ミラージュ」、スズキの「スイフト」などにみられる、世界市場に向けた戦略的小型車の製造拠点として、タイの役割が高まっている。この最近では、戦略的小型車から環境配慮型のエコカーの製造拠点へとシフトしつつある<sup>4</sup>。

タイにおける自動車生産は、2011年の大洪水により多大な被害を受けたが、2011年12月から生産台数は回復をはじめ、2012年3月には月産生産台数として過去最高を記録した<sup>5</sup>。2012年5月以降は、8か月連続して月産20万台以上の生産を実現し、2012年11月末にははじめて200万台の生産を達成した<sup>6</sup>。2013年のタイ国内での自動車生産台数は246万台に達した。さらにタイ政府の生産誘致策に各自動車メーカーが参加を表明するなど、あらたに158万台の生産能力を加え、タイ政府が目指す「2017年300万台」の生産目標の達成につなげようとしている。しかしながら、その後政治の不安定性などから2014年には188万台に落ち込み、2015年も195~200万台となる見込みとなっている<sup>8</sup>。また、販売面においても、2012年度まで実施されていた自動車購入補助制度の反動と、クーデターに端を発する政情不安から、長期にわたって販売が落ち込んでいいる。生産台数の低水準もこの影響があると考えられている。このようにタイ国内での自動車の生産台数、販売台数はともに低水準の傾向が続いている。

## ②第三国輸出拠点としてのタイ

タイでは、生産・（国内）販売台数が落ち込む半面、輸出はこれまで好調な経緯を示してきた。2012年には、自動車完成車の輸出台数は、1988年に輸出を開始してから初めて年間100万台を突破した（前年比40%増）。その後も増加し、2015年には120万台の規模を維持しているという。タイも加盟しているASEANは、1992年からASEAN

4 タイ国投資委員会（BOI）により、2007年6月から本格的なエコカー政策が開始された。具体的には、自動車メーカーがエコカーの製造拠点をタイに設置する際にBOIからエコカープロジェクトの認定を受けることにより、税制面での優遇措置など各種メリットを受けることが可能となる（藤岡・ポンパニッチ・関、2012, p.71）。

5 2012年3月には、大洪水で被害を受けたホンダが生産を開始し、他社も生産能力を増強させた。また三菱自動車やスズキは、同時期にタイの東部地域にて小型車の生産を始めた。

6 日本貿易振興機構海外調査部（2013）p.27

7 『日本経済新聞』2014年4月3日付、9面。

8 『日本経済新聞』2015年10月14日付（<http://www.nikkei.com/article/DGXLZO92821700U5A011C1FFE000/>）（2016年1月11日閲覧）およびタイ工業連盟（FTI：Federation of Thai Industries）による統計データに基づく。

9 初回の新車購入者に対する物品税の還付であり、1500cc以下の乗用車またはピックアップトラックを初めて購入する人に対して10万バーツを上限に物品税を還元するという制度である。この制度によって、80万台分の自動車購入者が還付を申請したと言われる（日本貿易振興機構海外調査部、2013, p.27）。

10 『日本経済新聞』2015年10月14日付（<http://www.nikkei.com/article/DGXLZO92821700U5A011C1FFE000/>）（2016年1月11日閲覧）およびタイ工業連盟（FTI：Federation of Thai Industries）による統計データに基づく。

域内での自由貿易地域 (AFTA) の形成を目指し、2010年には、ASEANに先行して加盟した6カ国により域内の関税がほぼ撤廃され、2015年12月末をASEAN経済共同体 (AEC: ASEAN Economic Community) 形成の1つの到達点としていた (清水, 2013, p.1)<sup>11</sup>。タイでは、このようなASEANの経済統合の深化に伴う利点を活かし、国外への自動車輸出を増加させてきた。

タイからタイ国外へ輸出される自動車をめぐっては、次の諸点に留意しなければならないであろう。第1に、タイから輸出される自動車といっても、1トンピックアップトラックなどの商用車や小型車が主力である。みずほ総合研究所が引用したタイ商務省によるタイの自動車輸出先にかんするデータによれば、自動車のおもな輸出先は、ASEAN域内が21%、オーストラリアが14%、中東が14%となっており、日本はそこから南米、アフリカに続く4%となっている。<sup>12</sup>このデータは、何年のものであるのか、また金額ベースであるのかそれとも台数ベースであるのかは必ずしも定かではない。しかし、別にタイ商務省が発表した自動車輸出先 (金額ベース) でみると、2012年における日本のシェアが13.0%となっており、過去5年間にわたっても2009年を除いて10%台をキープしていることがわかる (表1)。このことから、みずほ総合研究所が提示したタイ商務省のデータは、台数ベースであると考えられる。

第2に、タイから日本に輸出される車種は、オーストラリアなどの1トンピックアップトラックなど商用車でなく、多くは乗用車である。これは、商用車を自動車のおもな輸出品目とするオーストラリアとは真逆の構造になっている (みずほ総合研究所, 2014)。

商用車と乗用車との違いをくり返し強調しているのは、商用車と比較して乗用車の1台当たりの単価が高いためである。タイ国政府貿易センターによれば、2012年におけるタイの対日輸出総額は234.8億ドル (前年比1.64%減) である。輸出金額の約32% (約16億ドル) を占めるのが、乗用自動車・同部品・付属品である。台数ベースと比べて金額ベースでは日本は高いシェアを占めている。

具体的に車種ごとの価格を見ていく。あるタイの自動車販売店によれば、一例ではあるが、タイでもっとも販売実績のあるトヨタが生産しており、タイでもっとも販売台数が多いと言われる1トンピックアップトラック Hilux Vigo では、<sup>13</sup>おおよそ50~90万バー

11 ASEAN経済統合体 (ASEAN Economic Community) には、A. 単一の市場と生産基地、B. 競争力のある経済地域、C. 公平な経済発展、D. グローバル経済への統合、の4つの特徴がある。これらのうち、A. 単一の市場と生産基地とは、①物品の自由な移動、②サービスの自由な移動、③投資の自由な移動、④資本の自由な移動、⑤熟練労働者の自由な移動、を示している (清水, 2013, p.7)。

12 みずほ総合研究所 (2014) p.2。なお藤岡・ポンパニッチ・関 (2012) でも、自動車輸出先のデータとして、2009年のものが示されているが、ほぼここでのデータに合致している (藤岡・ポンパニッチ・関, 2012, p.58)。

13 株式会社 FOURIN 『アジア自動車調査月報』2011年2月号, p.16



表1 タイの国別にみた自動車輸出先 2008～2012年（単位：左側100万ドル，右側％）

	2008		2009		2010		2011		2012	
Indonesia	2145	19.6	1310	13.9	2417	18.2	2761	21.4	3865	22.1
Australia	2834	25.9	2214	23.5	3299	24.8	2665	20.7	3830	21.9
Japan	1370	12.5	767	8.2	1644	12.4	1816	14.1	2271	13.0
Malaysia	1276	11.6	1984	21.1	1532	11.5	1437	11.2	1998	11.4
Saudi Arabia	815	7.4	895	9.5	1193	9.0	858	6.7	1255	7.2
Phillipines	815	7.4	820	8.7	1236	9.3	942	7.3	1196	6.8
USA	580	5.3	459	4.9	528	4.0	616	4.8	883	5.1
Brazil	385	3.5	357	3.8	458	3.4	608	4.7	786	4.5
India	342	3.1	329	3.5	523	3.9	583	4.5	709	4.1
South Africa	397	3.6	271	2.9	449	3.4	592	4.6	682	3.9
Total	10959	100.0	9406	100.0	13279	100.0	12878	100.0	17475	100.0

出所：タイ商務省（2013年2月発表のもの）

ツの価格幅になっているのに対して、乗用車の New Corolla Altis では、75万バーツから120万バーツの価格幅に、さらに Camry New Model に至っては、およそ120～290万バーツの価格幅になっている<sup>14</sup>。もちろんこうした価格差はタイにおける車両にかかる税金の差によるところも大きい。つまり1トンピックアップトラックのほうが車両にかかる物品税が安く、それに比べると乗用車は非常に高い。具体的には、1トンピックアップトラックの物品税は3%であるのに対して、小型乗用車は30%、またエコカーであれば17%となっている<sup>15</sup>。日本においてはいずれの車種にも税金はかからない。

第3に、タイで生産される乗用車で同一の車種であったとしても、タイで販売される乗用車と日本へ輸出される乗用車では、上の物品税があるために、価格は日本と比べてタイの方が高くなる。ただし仕様のグレードについては、日本の方がタイよりも高くなっており、物品税を考慮しなければ、日本の方が販売価格は高くなる。日産のマーチに搭載されるシートを例にあげると、同じ工場生産したものであったとしても、タイでは900バーツで販売されるのに対して、日本では1500バーツで販売される。じつに

14 筆者が2011年3月にバンコク近郊のいくつかの自動車販売店において収集した資料に基づく。

15 <http://www.ywbc.org/support/thai/20100910.html>（2014年8月13日閲覧）。なお小型乗用車であっても、エタノールを配合させた代替燃料の割合によって税率はさらに引き下げられている。

16 以下の記述は、2013年5月31日15:00～17:30と2013年9月4日14:00～16:00における、筆者らによる自動車用シート構成部品製造企業に対するインタビュー調査に基づく。同社は1975年に設立された。従業員数は約500名である。複数の日系自動車用シートメーカー（一次サプライヤー）と直接取引を行い、シートの構造部品を製造している二次サプライヤーである。ほかにも電化製品をメインに、金属プレス部品、ワイヤー、シェルフ、コンデンサー、冷蔵庫などの部品製造を手がけている。輸出される部品ごとに検査基準や製品の品質レベルが異なるために、これをマネジメントするために部品製造に特化し、部品の多品種化に対応している。つまり、効率・生産性の高い国・企業を詳しく分析し、素材を割り振っている。これを自社の強みとしている。

また、自動車に関心をもつあるユーザー候補者がインターネット上でコメントした内容によると、タイ仕様ではリアシートが一体型であること、シートの生地が「安っぽく見える」こと、ドアハンドルがめっきでないこと、を指摘している（<http://blog.livedoor.jp/thai47/archives/52652591.html>）（2014年8月13日閲覧）。ただし、これはあくまで消費者目線から外観的な印象を指摘しているにとどまり、品質面には触れていないことに留意が必要である。

1.67 倍の差である。またシートのパイプ1つごとに国によって鉄の部分の厚みなど仕様が違う場合があり、パイプという同じ製品であったとしても日本向け、タイ向け、アメリカ向けと国ごとに仕様を変える必要が出てくること、また日本向けにかんしては検査基準や製品の品質レベルが高いという。このように素材や加工を含めた点でも、タイ仕様と日本仕様では、そのグレードに差がついていると思われる。

### ③まとめ

以上を総合的にみても、タイにおける自動車生産という観点からすれば、日系企業が生産する完成車は、タイ国内市場向けに販売される車種であればある程度の仕様のグレードはおさえつつも、日本市場向けに輸出されるものであれば、仕様のグレードをあげ、販売価格をより高くし、より高い付加価値を実現していることがわかる。つまり、逆説的に言えば、より高い付加価値を実現するより高い販売価格ないしそれに要する仕様のグレードは、販売される市場（消費者としての顧客）が決めるのである。自動車メーカーが最終的に完成車を販売していく市場が、生産拠点におけるサプライヤー・システムを形成するばかりでなく、そのシステム内での価値を創出するとも言えるのである。

## 2 日系自動車サプライヤー・システムを担うタイのローカル企業

タイにおける日系サプライヤー・システムでは、日系自動車メーカーによって日系一次サプライヤーだけでなく、そこから受注するタイのローカル企業もまた日系一次サプライヤーのサプライヤー（二次サプライヤー）として、日系自動車メーカーのサプライヤー・システムに組み込まれている（関，2015 a）。

以下では、日系の一次サプライヤーと直接取引を行う受注側のサプライヤーの視点から、タイのローカル企業2社をとりあげ、日系サプライヤー・システムにおいて、発注企業としての日系一次サプライヤーと受注企業としてのタイのローカル企業との間における相互作用についてみていく。<sup>17</sup>

最初にとりあげる1社は、日系自動車照明器メーカー（一次サプライヤー）と直接取引を行い、自動車照明器の部品を製造しているタイのローカル企業である。<sup>18</sup>この企業は、直接の顧客である日系一次サプライヤーからの要請により、部品を洗浄するための設備（日本製）を導入した。これは、日本市場向けの自動車に採用される際に要請される品質とコストを実現するためであった。トヨタ生産方式を積極的に導入しており、こ

17 以下でとりあげる2つのケースの詳細については、関（2015 a）を参照のこと。

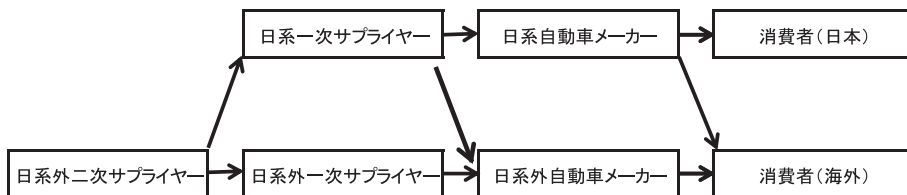
18 以下の記述は、2013年5月31日10:15~12:15における、筆者らによる自動車用照明器部品製造企業に対するインタビュー調査に基づく。

れによって高い生産性を実現できるようにしている。実績が認められ、次第に受注量を増やしていったが、生産量の増大に対応するために部品の洗浄器をさらにもう1台導入する必要が生じた。その際に、日本製の設備が非常に高額であったため、日系一次サプライヤーに同意を得たうえで、タイのローカル企業が製造する性能が同様の設備を導入した。トヨタ生産方式の導入ならびに顧客の要請に応えることのできる洗浄設備などによって、同社が製造する部品の多くが、販売価格のより高い日本市場向けの車種に搭載される。同社とすれば日本市場向けの部品ばかりを製造したいと考えているが、品質やコストなどにおいてまだそのレベルに達しない場合があるという。その際には、日本市場でなくそれよりも求められる品質やコストのレベルが低くて済む、欧米の自動車メーカーが製造する車種や海外諸国の市場向けの車種に搭載されるという。（図2）

次にとりあげるもう1社は、タイに進出している日系自動車部品メーカーとは直接取引するに至っておらず、現時点ではタイのローカル企業と取引をしているが、近いうちに日系自動車部品メーカーと直接取引を行いたいと考えているタイローカルの熱処理企業である。<sup>19</sup>この企業は、金型用と製品用の2つの熱処理工場を保有していた。このうち製品用の熱処理工場の稼働率が低く同社の課題であったが、これはあまり品質レベルを要求しないタイのローカル企業からだけの受注に依存しているためであると考えていた。日系自動車部品メーカーと取引をしたいと考えるが、品質レベルおよび生産性を向上させる必要があった。そこで同社は、近いうちにタイにて事業展開を実現したいと考えていた日本の中小規模の熱処理企業と出会い、そこと国際合弁を締結し、製品用の熱処理工場を新会社として設立することにした。日本の中小企業が手がける専門加工技術は世界でも有数の品質レベルを保有しており、タイのローカル企業もそれを熟知していた。日本の中小企業の力を借りることによって、現地拠点の技術力を向上させ、将来的にはそのレベルを要請する日系一次サプライヤーと取引を始めたいとするものである。（図3）

ここまでにおいて、新興国のなかでも自動車産業クラスターの形成が深耕するタイにおいて日系自動車メーカーを頂点とした日系サプライヤー・システムが形成されている

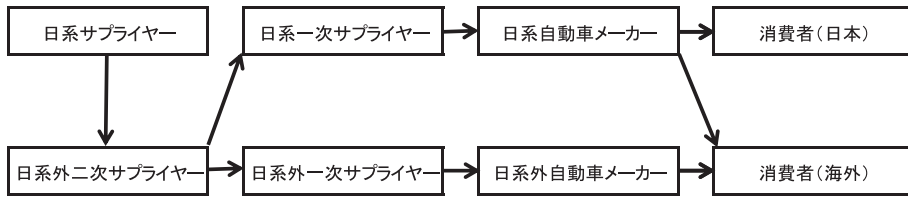
図2 タイにおける自動車用照明器製造企業のサプライヤー関係



出所：筆者作成

19 以下の記述は、関（2014 a）に基づく。

図3 タイにおける自動車部品などの熱処理をめぐるサプライヤー関係



出所：筆者作成

こと、またローカル企業がその新たな構成者になっていることを2つのケースからみてきた。これら2つのケースは、それぞれローカル企業と取引をすることよりも、むしろ最終的に日本市場に出荷される最終製品を製造する日系企業の一次サプライヤーと直接取引をしたいと考えているサプライヤーのケースである。

日本市場に出荷される最終製品に自身の製品および技術が採用されるためには、日本市場向けとして求められる品質とコストを実現しなければならない。そのため、前者ケースであるローカルの照明器部品製造企業では、自前でトヨタ生産方式や日本製の設備などを積極的に導入しながら、顧客からの要請に応じている。前者のケースでさらに重要なことは、日系一次サプライヤーが発注していたとしても、タイのローカル企業が達成する品質レベルにある程度の幅が許容されているという点である。日本市場向けの品質のより高い部品の製造を実現することができれば、そうでない日本以外の市場向けの部品と比べてより高い付加価値を得ることができると認識している。

さらに後者のケースであるローカルの熱処理企業では、日系一次サプライヤーの要請に応えることのできる技術レベルには現時点ではまだ至っていない（そのため日本市場向けには出荷されていない）。しかしながら、タイに進出を検討していた日本の中小企業の技術力を借り、品質レベルを上げることによって、将来的に日本市場向けの部品製造を行う日系一次サプライヤーと取引を行い、より高い付加価値を得ることができると認識しているし、そうありたいという願望を有している。

## V 小 結

本稿では、サプライヤー・システムの価値創出ならびに価値分配をめぐる、新しい視点となると考える顧客起点のサプライヤー・システムという分析枠組を提示することを基本的な目的としながら、新興国においてローカル企業を巻き込んだかたちで新たに形成されている日系サプライヤー・システムにかかるいくつかのケースに上の分析枠組を当てはめたさいに導き出される発見事実を明らかにすることを目的としていた。これは、サプライヤーがサプライヤー関係をつうじて創出される価値の創出主体であると本

当に言えるのか、またサプライヤー関係における価値はいかに創出されるのであろうか、といった疑問を明らかにしていくために有効であると考ええる。以下では、結びに代えて、分析枠組をケースに当てはめたさいに導出された、いくつかの発見事実を整理したい。

第1の発見事実は、新しいマーケティングの考え方の1つとしてのS-Dロジックは、従前のサプライヤー・システムの考え方を拡張させ、供給（交換）後の消費プロセスを組み込んだ顧客起点のサプライヤー・システムという新しい分析枠組の構築に貢献するということである。サプライヤー・システムに最終製品の顧客としての消費者を包含する（顧客起点のサプライヤー・システムとしてみる）と、最終製品がどの国・地域のどのような購買者によって消費されるかを見据えたサプライヤー・システムを考察することができる。

第2の発見事実は、最終消費者を考慮するのは、発注企業がサプライヤーに発注する際に付与される要請が、あくまで最終消費者の要求に沿うものであるためであるということである。このことは、たんに直接取引のある最終製品製造企業だけでなく、一次サプライヤーはもちろんのことさらに二次サプライヤーにもまた該当する。とくにタイにおける自動車産業のサプライヤー・システムの場合には、最終製品である自動車は日本市場向けに出荷される場合には、その最終製品に日本市場それ自体で求められる品質とコストが求められる。現に、二次サプライヤーとして日系自動車産業サプライヤー・システムに組み込まれているタイのローカル企業は、より付加価値の高い日本市場向けに供給したいという願望を有している。

第3の発見事実は、そのようなタイのローカル企業の実践が、より高品質・低価格の日本の自動車の製造の下支えとなっており、これによりタイのローカル企業はより高い付加価値を実現する可能性があるということである。新興国における現地のローカル企業にとって、日系一次サプライヤーにより日系サプライヤー・システムに組み込まれるインセンティブとなっている。しかしまだタイのローカル企業のなかには技術的に日系一次サプライヤーの要請に応じることのできるレベルに至っていないものもある。日本の基盤技術を形成している日本の中小企業のなかには、日本国内でなく、新たな顧客を求めて新興国に進出したり、進出を検討したりしているところがあるが、当該新興国ローカル企業の技術力の向上に寄与しうるのであれば、それがビジネスチャンスになり、新興国における顧客起点のサプライヤー・システムの形成をさらに深化していくものと考ええる。

本稿で提示された顧客起点のサプライヤー・システムという分析枠組は、サプライヤーの視点に立ったサプライヤー関係における価値創出と価値分配の諸議論のさらなる発展に貢献できると期待される。しかしながら、本稿は、分析枠組をケースに当てはめ、

その枠組を示したものの、サプライヤー・システムの全体を描き出すことはできず、システムを構成するサプライヤー関係のいくつかを描き出すことにとどまっている。今後、その分析枠組それ自体の精緻化はもちろんのこと、サプライヤー・システム全体を見据えた理論構築のために、ケース・スタディの積み重ねを今後いっそう進めていく余地が残されている。今後の課題である。

付記：本稿は、文部科学省科学研究費基盤研究（C）（課題番号：15 K 03707）ならびに基盤研究（B）（課題番号：26282065）の研究成果の一部である。

#### 参考文献（アルファベット順）

- Amit, R. and J. H. Schoemaker (1993) "Strategic Assets and Organizational Rent," *Strategic Management Journal*, Vol.14, No.1, pp.33-46
- Aoki, M. (1980) "A Model of the Firm as a Stockholder-Employee Cooperative Game," *American Economic Review*, Vol.70, No.4, pp.600-610
- 浅沼万里 (1983) 「取引様式の選択と交渉力」京都大学経済学会『経済論叢』第131巻第3号, pp.99-124
- 浅沼万里 (1987) 「関係レントとその分配交渉」京都大学経済学会『経済論叢』第139巻第1号, pp.39-60
- 浅沼万里 (1989) 「日本におけるメーカーとサプライヤーとの関係－関係の諸類型とサプライヤーの発展を促すメカニズム－」土屋守章・三輪芳朗編『日本の中小企業』東京大学出版会, pp.61-78
- Chatain, O. (2011) "Value Creation, Competition, and Performance in Buyer-Supplier Relationships," *Strategic Management Journal*, Vol.32, No.1, pp.76-102
- Chatain, O. and P. Zemsky (2011) "Value Creation and Value Capture with Frictions," *Strategic Management Journal*, Vol.32, No.11, pp.1206-1231
- Coff, R. W. (1999) "When Competitive Advantage Doesn't Lead to Performance: The Resource-Based View and Stakeholder Bargaining Power," *Organization Science*, Vol.10, No.2, pp.119-133
- Cova, B. and R. Salle (2008) "Marketing Solutions in Accordance with the S-D Logic: Co-creating Value with Customer Network Actors," *Industrial Marketing Management*, Vol.37, No.3, pp.270-277
- Dyer, J. H. (1996) "Does Governance Matter? Keiretsu Alliance and Asset Specificity as Sources of Japanese Competitive Advantage," *Organization Science*, Vol.7, No.6, pp.649-666.
- Dyer, J. H. and W. G. Ouchi (1993) "Japanese-style Partnerships: Giving Companies a Competitive Edge," *Sloan Management Review*, Vol.35, No.1, pp.51-63
- Dyer, J. H., H. Singh and P. Kale (2008) "Splitting the Pie: Rent Distribution in Alliances and Networks," *Managerial and Decision Economics*, Vol.29, No.2-3, pp.137-148
- 藤岡資正・C. ポンパニッチ・関智宏共編著 (2012) 『タイビジネスと日本企業』同友館
- 藤岡資正編著 (2015) 『日本企業のタイ+ワン戦略－メコン地域での価値共創へ向けて－』同友館
- Grönroos, C. (2008) "Service Logic Revisited: Who Creates Value? And Who Co-creates," *European Business Review*, Vol.20, No.4, pp.298-314
- Grönroos, C. (2011 a) "Value Co-creation in Service Logic: A Critical Analysis," *Marketing Theory*, Vol.11, No.3, pp.279-301
- Grönroos, C. (2011 b) "A Service perspective on Business Relationships: The Value Creation, Interaction and Marketing Interface," *Industrial Marketing Management*, Vol.40, pp.240-247
- Grönroos, C. and A. Ravald (2011) "Service as Business Logic: Implications for Value Creation and Marketing," *Journal of Service Management*, Vol.22, No.1, pp.5-22
- Grönroos, C. and P. Voima (2013) "Critical Service Logic: Making Sense of Value Creation and Co-crea-

- tion,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.41, No.2, pp.133-150
- Gummesson, E. (2007) “Exit Services Marketing Enter Service Marketing,” *Journal of Customer Behaviour*, Vol.6, No.2, pp.113-141
- Helper, S. (1991) “How Much Has Really Changed between U. S. Automakers and Their Suppliers?,” *Sloan Management Review*, Vol.32, No.4, pp.15-28
- Helper, S. and D. I. Levine (1991) “Long-term Supplier Relations and Product Market Structure: An Exit-Voice Approach,” *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol.8, No.3, pp.561-581
- Lusch, R. F. and S. L. Vargo (2006) “Service-dominant Logic: Reactions, Reflections and Refinements,” *Marketing Theory*, Vol.6, No.3, pp.281-288
- Marshall, C. and G. B. Rossman (1999) *Designing Qualitative Research*, 3rd Edition, SAGE
- Monteverde, K. and D. J. Teece (1982) “Supplier Switching Costs and Vertical Integration in the Automobile Industry,” *Bell Journal of Economics*, No.13, No.1, pp.206-213
- 村松潤一 (2010) 「マーケティングと顧客-志向論から起点論へ」村松潤一編著『顧客起点のマーケティング・システム』同文館, pp.3-25
- 村松潤一編著 (2015) 『価値共創とマーケティング論』同文館出版
- 日本貿易振興機構海外調査部 (2013) 『2012年世界主要国の自動車生産・販売動向』
- Payne, A. F., K. Storbacka and P. Frow (2008) “Managing the Co-creation of Value,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.36, No.1, pp.83-96
- Praharad, C. K. and V. Ramaswamy (2004) *The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers*, Harvard Business School Press (有賀裕子訳 (2004) 『価値共創の未来へ: 顧客と企業の Co-creation』ランダムハウス講談社)
- Richardson, J. (1993) “Parallel Sourcing and Supplier Performance in the Japanese Auto Mobile Industry,” *Strategic Management Journal*, Vol.14, No.5, pp.339-350
- 関智宏 (2008) 「都市における産業集積と中小企業-大阪府八尾地域における中小製造業の関係性構築と経営基盤強化-」中小企業家同友会全国協議会企業環境研究センター『企業環境研究年報』第13号, pp.123-140
- 関智宏 (2011) 『現代中小企業の発展プロセス-サプライヤー関係・下請制・企業連携-』ミネルヴァ書房
- 関智宏 (2012) 「産業集積と中小企業の経営行動-大阪府八尾地域をケースとして-」大西正曹編著『時代の車窓から見た日本』晃洋書房, pp.93-115
- 関智宏 (2013 a) 「中小企業と産業集積をめぐる最近の研究動向-2001~2010年の中小企業関連主要国際ジャーナルを中心に-」同志社大学商学会『同志社商学』第64巻第6号, pp.195-227
- 関智宏 (2013 b) 「中小企業の国際連携をつうじた企業発展のプロセス-タイに進出しようとする日本中小企業をケースとして-」日本中小企業学会編『日本産業の再構築と中小企業』同友館, pp.73-86
- 関智宏 (2013 c) 「中小企業による現地コミュニティとのつながりとアクターネットワーク-タイ中小企業ビジネスマッチングをケースとして-」中小企業家同友会全国協議会企業環境研究センター『企業環境研究年報』第18号, pp.97-114
- 関智宏 (2014 a) 「タイの大企業との国際合併をつうじた日本の中小サプライヤーの価値創出プロセス」アジア市場経済学会『アジア市場経済学会年報』第17号, pp.13-23
- 関智宏 (2014 b) 「タイビジネスと中小企業-タイにおける事業展開の現状と課題-」多国籍企業学会『多国籍企業研究』第7号, pp.63-80
- 関智宏 (2015 a) 「新興国における日系サプライヤー・システム-タイにおけるローカル企業と日本中小企業の便益創出メカニズム-」アジア市場経済学会『アジア市場経済学会年報』第18号, pp.1-12
- 関智宏 (2015 b) 「中小企業の海外事業展開は産業集積にいかんして影響をもたらすか-大阪府八尾地域における集積内中小企業のタイ事業展開プロセス-」日本中小企業学会編『多様化する社会と中小企業の果たす役割』同友館, pp.92-104

- 関智宏 (2015 c) 「中小企業の国際化研究に関する一考察－その射程と分析課題－」同志社大学商学会『同志社商学』第67巻第2・3号, pp.21-35
- 関智宏 (2015 d) 「現代における日本企業の国際化－チャイナプラスワン時代における ASEAN ビジネスと現地化を中心に－」同志社大学商学会『同志社商学』第67巻第2・3号, pp.53-68
- 清水一史 (2013) 「世界経済と ASEAN 経済統合－ASEAN 経済共同体の実現とその意義－」石川幸一・清水一史・助川成也『ASEAN 経済共同体と日本－巨大統合市場の誕生－』文眞堂, pp.3-22
- Vargo, S. L. and R. F. Lusch (2004) "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing," *Journal of Marketing*, Vol.68, No.1, pp.1-17
- Vargo, S. L. and R. F. Lusch (2011) "It's All B 2 B...and Beyond : Toward a Systems Perspective of the Market," *Industrial Marketing Management*, Vol.40, No.1, pp.181-187
- Vargo, S. L., P. P. Maglio and M. A. Akaka (2008) "On Value and Value Co-creation : A Service Systems and Service Logic Perspective," *European Management Journal*, Vol.26, No.3, pp.145-152
- Williamson, O. E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism : Firms, Markets, Relational Contracting*, The Free Press