

論 説

## 中堅企業の能力カーブ ——買い手との力関係と利益率——

清 水 馨

### 1. 研究背景

従来の研究では、経営資源が絶対的に乏しい中小企業と相対的にかなり豊富な大企業とに二分されてきた。その力関係は絶対であり、大企業の下請、もしくは大企業の準内部組織としての中小企業の役割が研究対象の主流となっていた。それらは、大企業の高収益、中小企業の低収益を裏付けるものとして、一般的に支持しうるものとなっている。

ここでは、経営資源が大企業と中小企業の間位置する中堅企業を考える。彼らは中小企業と異なり、大企業と同一の市場において競合することがある。中小企業と同じようにニッチ市場に特化して棲み分けることがあるが、その市場規模ははるかに大きい。中小企業と同じく協力企業として大企業へ部品供給していることがあるが、中小企業とは技術レベルや組織の規模が異なる。大企業との関係を考えるならば絶対的な力の差ではなく、相対的な差、もしくは対等な関係である。

これまでは売り手の中堅企業と、買い手との「力関係」は分析されてこなかった。本論では、中堅企業（売り手）が、どのようにして買い手を選定して取引し、新しい情報を得ながら利益を獲得しようとしているのか、を明らかにする。

## 2. 売り手による買い手の選定

ある産業に属する一部上場、二部上場、未上場企業の売上高と営業利益率との関係を見ると、規模と利益率の直線的な関係は見出せない。その理由として、この産業内では各企業（売り手）の提供する機能が独立しており、規模の大小による力関係があまり存在しない、もしくは大小によって完全に市場を棲み分けている、さらにはこの産業は誰が参入してもそれなりに利益を確保できる旺盛な需要が存在する、などが考えられる。すなわち、この産業には提供機能が異なる売り手、同じ機能でもレベルの異なる能力を持つ売り手が共存していることを意味する。と同時に、この産業にはさまざまな機能を求める買い手、金額の支払い能力が異なる買い手が共存しているのである。

その一方で、法人企業統計（財務省・2013年）によると、資本金1億円超10億円以下の法人（中堅企業に相当すると考える）数は全体の1%に過ぎないが、全法人の売上高16.7%、付加価値額15.2%を占めている。また、会社標本調査（国税庁・2013年）の納税状況についても、全法人253.5万社のうち、資本金1億円超10億円以下の法人は1.6万社で0.6%でしかないが、法人税納付額では1.4兆円と全体の13.6%を占めている<sup>1)</sup>。すなわち、大企業と中小企業という二分法では十分に把握されていなかった、これらの間にある中堅企業群が、実は日本経済において重要な役割を担ってきたし、これからもそれは変わらないであろう。

ただし、中堅企業は大企業の競合企業である場合、全く争わないニッチ企業である場合、下請企業である場合、そしてそういった事業を複数

---

1) ちなみに、資本金10億円超の法人数（大企業に相当すると考える）は全体の0.2%に過ぎないが、納付額は5.6兆円、54.6%を占める。資本金1億円以下の法人数（中小企業に相当すると考える）は56.5%、納税額は3.3兆円、32.4%である。

営んでいる場合がある。中堅企業がどのようにして、競合、ニッチ、下請、もしくはそれらの複合体を選択しているかと言えば、それはその企業の目的と経営者の動機に基づいた経営者の判断である。もちろん、他社、大企業や中小企業の参入退出、内製外注、事業譲渡などの判断によっても、結果として競合、ニッチ、下請になる。中堅企業が大企業と製品サービスにおいて競合する場合、資源は相対的に少ないので巨大な事業ではなく、エンドユーザーが最終消費者である軽工業と呼ばれる機器、ファッション関係の分野である。それゆえ、大企業にとっては主力事業に付帯する事業である一方で、中堅企業にとっては主力事業であり、絶対に負けれない。そのことについて、ヘッドホン、マイクのメーカーである(株)オーディオテクニカ代表取締役社長松下和雄氏は、筆者の調査に対して次のように述べた<sup>2)</sup>。「競争相手の商品を良く見て、それよりも良くして、1歩でも半歩でも先手を打てばよい。(競合する)大手弱電メーカーA社はさまざまなオーディオ機器を扱い、個々の製品の技術的レベルは高いし、それらを合わせた全体としての完成度も高い。A社とすれば、オーディオ機器一式が売れた方が嬉しいわけで、単価の安い製品に全力を投入しているわけではない。ウチは、マイクとヘッドホンに集中しているため、ヘッドホン単体では技術的にも負けていない。」ニッチとは、大企業が参入するのを嫌う特殊な要因、例えば小さい市場や危険物取り扱い、複雑な取引慣行、超多品種超少量などの特徴のある市場を言う。機械、工具など、特殊で独自の製品技術を以って他社の参入を防いでいる。また、賃加工であっても、他社のできない加工技術を以って複数の企業の仕事を請けるのであれば、立派なニッチである。清川メッキ工業、東洋ドライループなどの例がある。下請とは、ある特定

---

2) 2006年10月31日調査。役職名は調査当時のものである。以下同様。清水馨「中堅企業の社長インタビュー調査(5)」『千葉大学経済研究』Vol. 22 no. 1, 2007年, p. 43。

企業の製品で使われる部品の加工を低いコストで生産できる技術を以って請ける。利益率は低いが、数量が多ければ利益額はまとまる。

本論文は、あくまでも中堅企業の経営者、すなわち売り手の立場に立ち、売り手の視点で分析する。第三者的、俯瞰的な客観ではなく、経営者の主観を分析するのである。そして買い手は企業でも個人でも構わない。BtoB、BtoCを特に分ける必然性はないと考えている。

売り手の中堅企業が、競合、ニッチ、下請、複合体を選択する、ということとは、売り手が買い手を選択することと同義である。売り手は置かれた立場によって、そして経営者の考え方によって、企業存続、長期的利益、短期的利益、資金繰り安定化、従業員確保など、さまざまな目的と目標とを組み合わせて意思決定している。その目的と目標とを達成できる手段の一つとして、買い手の選定がある。

ポーター（1982）は、売り手にとって買い手の質の良し悪しを決める基準として、買い手の購入とそれに応える自社（売り手）の能力、買い手の成長力、買い手の地位を挙げた<sup>3)</sup>。買い手が買ってくれることが全てのスタートである。どんなに技術がある、組織がしっかりしている、製品は最高だと売り手が訴求しても、買ってくれる相手がいなければ、意味がない。買い手が買ってくれるだけの製品・サービスを提供できる売り手の能力が必要なのである。そして、買い手が将来的に成長しそうだという見込みがあれば嬉しい。今現在の市場での地位が高いほうが、それに越したことはない。ただし、ポーターは次の場合に、買い手の力が強いという。買い手が大量購入するとき、当該製品が買い手のコストに占める割合が大きいとき、当該製品が買い手製品の品質への影響が小さいとき、売り手を変更するコストが低いとき、買い手が低収益に陥ったとき、買い手が当該製品の生産能力を保持しているとき、買い手の情

---

3) マイケル・E ポーター『競争の戦略』ダイヤモンド社、1982年、p. 155。

報量が豊富なときである。

ここで、ポーターの議論にはいくつかの前提があることに注意しなければならない。藤本(2003)が指摘しているように、近代経済学の標準的な考え方に基づけば、競争といえば基本的に価格競争のことであり<sup>4)</sup>、ポーターの想定する買い手は、売り手に対して意識的に価格交渉をする。よって、売り手の利益率を意識的に低めようとする買い手が「強い」。買い手の強さによって、売り手の利益率がリニアの関係で決まるし、全ての売り手は同じ量の能力を持ち、持っている量の100%を出し切ることができる。ゆえにコストリーダーシップか差別化か、というトレードオフを重視するのである。

ポーターの前提は、現実と照らし合わせれば無理があると言わざるを得ない。ポーター自身、「最良の買い手を選ぶためには、業界内での自社の能力に照らし<sup>5)</sup>」と述べ、売り手も買い手も能力レベルがまちまちであり、同時に存在することを認めている。また、「理想をいえば、価格を基準にする選び方を捨てさせ、自社固有の能力が生かされるような選び方をさせ<sup>6)</sup>」ることを勧めているように、競争は価格だけでないことはポーターも認識しているのである。

### 3. 力関係

ここで力関係とは、二者の双方の能力が相手の意思決定と行動に影響を与え合う関係を言う。売り手は買い手を完全にコントロールしたいと考える。自らの製品・サービスをより多くの買い手に、コストよりはるかに高い価格で売りたい。利益額と利益率を高くしたい。そうすれば、企業はより長期に存続できるかもしれないし、従業員の満足度は高くな

---

4) 藤本隆宏『能力構築競争』中央公論新社、2003年、p. 42。

5) ポーター、前掲書、p. 168。

6) ポーター、前掲書、p. 170。

るかもしれないし、株主価値が高くなるかもしれない。それを究極の目標にして努力している企業もあるのは事実だ。ただし多くの場合、市場には競合他社があって、買い手は競合他社を含めた製品群の中から自らのニーズと支払い能力に照らして、ニーズを満たす機能と支払い能力に合った価格の製品を選び出し、購入する。売り手は直接、競合他社や買い手をコントロールすることはできない。売り手が直接コントロールできる範囲は、主に自社の製品・サービスの開発、生産活動に限られる。利益額と利益率は競合他社の製品・サービスと買い手の意思決定によって間接的に影響を受けることになる。売り手は利益額、利益率をどう確保するか、それも投資した資金を短期的に、それとも長期的に回収するのかどうかを判断する必要に迫られるのである。

ここに、長年にわたり日本の下請生産システムを研究してきた港(2011)による親企業と下請企業のパワーに関する言及がある。「我々は日本の下請生産システムにおける親企業の下請企業に対する強力な統制力(支配力)は、下請企業の発展が親企業の持つ戦略的経営資源に依存してきたためであり、親企業の下請企業に対する統制の程度はその戦略的経営資源への依存の程度によって相対的に規定されると考える。」<sup>7)</sup>ここでの戦略的経営資源とは、販売チャネル(市場)、資金、技術、それらの複合である。下請(売り手)が親企業(買い手)の資源を利用しようと依存することによって、力関係が生じるのである。

これとは全く逆に、浅沼(1997)は、自動車部品のあるカテゴリー内でのサプライヤー(売り手)が、組み立てメーカー(買い手)に対して開発段階と製造段階で発揮しうる技術的なイニシアティブの程度によって能力に大きな差があるとして、売り手を分類した<sup>8)</sup>。古典的な分類法

7) 港徹雄『競争力基盤の変遷』日本経済新聞出版社、2011年、p. 333。

8) 浅沼万里『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、1997年、p. 214。

では、下請を全くの受け身的役割しか果たさない貸与図サプライヤーと、独自の製造工程を確立して買い手にとってほとんどブラックボックス化した中で部品開発と生産を進めることができる承認図サプライヤーとの両極に二分してきた。彼は、技術的イニシャティヴの程度によって、貸与図サプライヤーと承認図サプライヤーの間に準貸与図、準承認図のサプライヤーが存在しており、産業の発展に従って、これらのサプライヤーの領域が広がっている、と主張したのである。興味深いのは、ある部品カテゴリ内での売り手の分類は個々の買い手によって異なる、という点である<sup>9)</sup>。すなわち、その相違は、売り手の能力と、買い手の能力との差によって生じる。買い手が従来よりも高い能力を身につけた場合、改めて売り手を従来よりも貸与図サプライヤーの方向へ分類し直し、買い手が売り手の努力に遅れて相対的に能力が落ちれば、売り手を従来よりも承認図サプライヤーの方向へ分類し直す。売り手と買い手の努力の結果として生じた能力差によって、イニシャティヴが変化するのである。

これらの考え方をより広く敷衍すると、売り手と買い手、双方が特定の相手と比べて能力の差があり、依存する度合いが強くなれば、力関係が生じると考えられる。売り手の立場に限定すれば、自社に販売能力がなく、特定の買い手が自社製品を全て買い取ってくれる状態になると、売り手は買い手に販売チャンネルを完全に依存することになる。さらに資金面、技術面でも依存してしまえば買い手の支配力は絶対となり、売れ残るリスクが減る一方で、利益率は低く抑えられてしまう。逆に、不特定多数の全ての買い手が買いたいと思う製品・サービスを提供すれば、買い手はただ一つの売り手に依存する。売り手は市場を独占し、買い手の購買行動をコントロールしやすくなり、利益率は最高になるはずである。この「はず」については後述する。

---

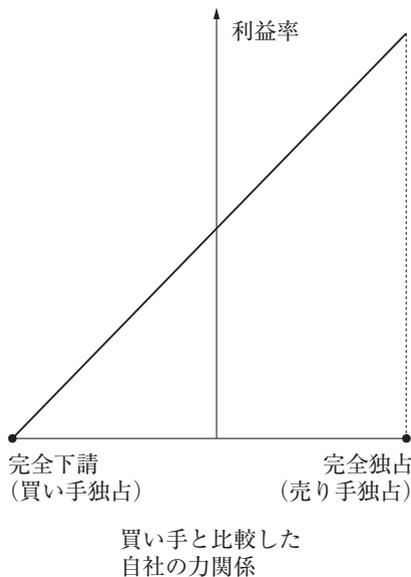
9) 前掲書, p. 215。

実際の取引は、この完全下請と完全独占の両端を含む線分上に存在する。すなわち、ここで力関係は、売り手が買い手の資源に依存する度合いと、買い手が売り手の製品・サービスに依存する度合いの差し引きで決まる。この力関係によって、売り手がある買い手と取引する際、取引の主導権を自らが握る、もしくは買い手に握られるのである。あくまでも、売り手が感じる主観的知覚である。

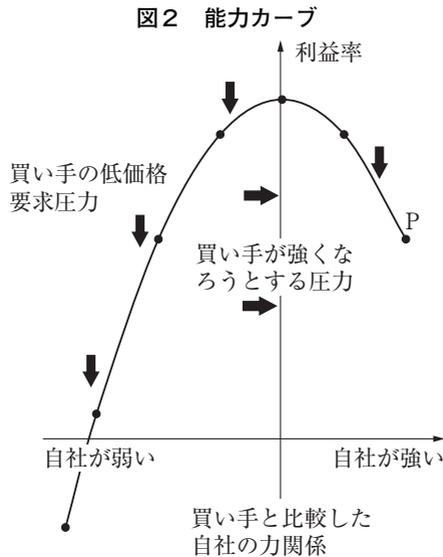
#### 4. 能力カーブ

ポーターは、売り手の利益率を意識的に低めようとする買い手が強い、とした。買い手の強さと売り手の利益率がリニアの関係で決まるのである（図1）。売り手が一つしかなければ、利益率は最高になるはずだと

図1 ポーターが想定した売り手が提供する特定機能における買い手との力関係と利益率



前に書いた。しかし、現実には違う。ポーターの想定する買い手には、意識的に売り手の利益率を低めようとしていないが、結果として利益率を低める「弱い」買い手を考慮に入れていない。その買い手とは、売り手と比べて能力は低く、当該製品に対する関心が低い、もしくは支払意思が低く、売り手に依存しようという意図がない（図2中 点P）。もし売り手が利益額を増やそうと、そういった買い手にも自社製品・サービスを購買してもらうようにするためには、広告宣伝、ニーズを気づかせる教育、製品の使い方を指導するなどのコストがかかり、利益率は落ちてしまう。たとえ売り手がある市場で独占的であっても、売り手に依存したいと思わない買い手を全て「依存したい」と思わせるまで、心理的に独占できない。また、売り手が提供する製品・サービスにおいて独占的であっても、買い手は、買い手にとって同じ機能でも技術的に全く異なる製品・サービスを利用することがある。つまり、売り手から見て



弱い買い手は利益率を下げる可能性があり、買い手の強弱で売り手の利益率がリニアの関係で決まることはないのである<sup>10)</sup>。

売り手は自らの能力を鑑みて、利益が出そうな買い手を選ぶ。そのターゲットの範囲において、売り手が提供するある機能について、売り手から見た買い手の強さと利益率との関係は、逆J字型に近似される。これを能力カーブと呼ぶことにする(図2)。この図において、X軸は、売り手の通常の努力での製品・サービス単位当りのコスト水準を表す規準線になる。Y軸は、売り手の通常の努力に対して、買い手が100%信用し、さしたる要求や文句を言わずに製品・サービスを買ってくれるときの力関係を表す規準線となる。売り手の通常の努力とは、売り手に

- 
- 10) 売り手が市場を独占していれば利益率は大きくなると思われるが、実際は非常にコストがかかる。買い手の支払い能力がなければ利益率は低く抑えられ、ましてや買いたいと思う買い手がいなければ大損してしまう。そういった極端な例が落語「千両みかん」にある。以下がそのやりとりの詳細。大店(おおだな)の若旦那が番頭に「蜜柑を食べたい、食べないと死んでしまう」とわがままを言う。真夏に蜜柑が無いことに思い至らずに安請け合した番頭が、散々の苦勞の末、蜜柑問屋の蔵の中から無傷の1粒を見つけ出す。しかし、その1粒は千両。「いくらなんでも高い」と訴える番頭に、蜜柑問屋の主人(あるじ)が答える。「手前どもでは、お客様の足元を見るというような商いはいたしていません。私、この蜜柑1粒、千両でも安いと思います。この広い江戸の中に蜜柑問屋の看板を挙げておりますのは、手前ども一軒だけでございます。この暑い最中に蜜柑を欲しいとおっしゃるお客様は、3年に一度、いや10年に一度あるかなしか。そのいつお見えになるか分からないお客様のために、毎年一つ蔵を無駄にして、こうして腐らしております。ここに残りましたこの1粒は、言ってみれば何百箱の中の1粒、何千箱の中の1粒でございます。私は商人(あきんど)でございます。お客様が欲しいとおっしゃれば、今まで掛かった元は、全て掛けさせていただきます。お見受けしたところ、あなたもお商人のご様子だが、この蜜柑1粒、千両でも安いと申し上げる私の理屈が、お分かりでございますか。」番頭が大店に戻って訳を話すと、大店の主人は「安い。人の命が金で買えるものではない。ましてやウチの倅(せがれ)の命だ」と言って、千両を差し出した……。この断の場合、蜜柑問屋の主人が独占的な売り手。仰天する番頭と大店の主人は、等しく蜜柑が欲しくてたまらない買い手だが、番頭は千両の支払い能力がなく、大店の主人には支払い能力があり、コストとベネフィットに納得したため取引が成立したのである。柳家小三治「千両みかん」より。

とって慣れたやり方（独自の技術、技能、販売チャネル）への注力を意味する。買い手や他の売り手の努力によって、自社の能力カーブは常に下方（利益率を下げるような）、そして右方（力関係で買い手が強くなるような）圧力がかかっている。売り手としては、能力カーブを今の状態に維持するだけでも、それなりの努力が必要なのである。

新たに事業を始める場合、最初から自社（売り手）の能力カーブを認識できているわけではない。むしろ全く分からず手探り状態である。最初は儲かりそうな、すなわち売上、利益額、利益率が高いことが見込めそうな買い手（産業や企業、個人）を探す。売り手は買い手の要求機能とその水準についての情報を探索・獲得・類推し、それらに基づいて、彼らの要求に近い製品を開発（情報発信）していく。買い手からのフィードバックを繰り返していく過程（情報交換）で初めて自社の能力を主観的からやや客観的に把握できるのである（自己認識）。そして相対的な力関係、利益率を把握する。その間に、自社の能力と提供機能（製品）の再定義が促される場合がある。

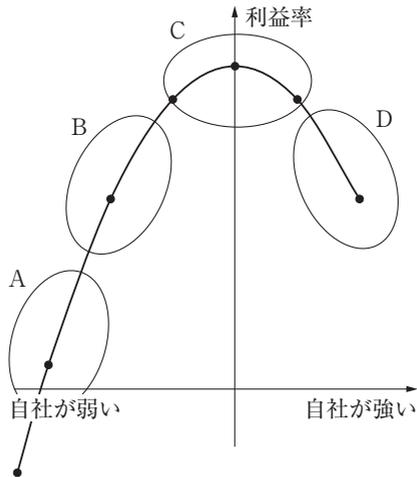
## 5. 買い手の分類

前述の通り、売り手が黙っていても、文句なしで買ってくれるような買い手こそが、コストがかからないし、直近の利益率は高い。その一方で、ある特定の大企業の部品サプライヤーとして薄利多売の商売をする中堅企業も多い。どの買い手が理想なのか、そのやり方が理想かどうかは、その時の状況、売り手の能力、経営者の価値観に委ねられ、われわれ研究者やアナリストなどの第三者が判断することではない。利益額を増やしたいと思う経営者、売上を伸ばしたいと思う経営者、コストをかけて次のニーズを探りたいと思う経営者、コストをかけて新たな技術、知識を習得したいと思う経営者、それぞれのやり方がある。むしろ、同時並行的にいくつかの考え方、やり方を実行している場合が多い。

表1 買い手の分類

		A	B	C	D	
自社製品のユーザー		先端導入派	ヘビーユーザー派	愛好派	慎重吟味派	
支払能力		◎	◎	○	△	
支払意欲		△	○	◎どんなに高くても	△安ければ	
製品への関心		○	◎	◎	△	
他買い手への影響		◎	△	△	×	
品質、価格、納期要求度		◎	◎	△	×	
売り手から買い手への依存	技術	◎	◎	△	—	
	市場	量が多い	◎	◎	△	△
		量が少ない	×			
	知識	◎	◎	△	×	
周辺の最新情報	◎	◎	○	○		
買い手から売り手への依存		△	○	◎	◎必要性に気づけば	

図3 能力カーブ上の買い手分類



ここで、前述した浅沼(1997)が部品サプライヤーを分類した考え方を、売り手と買い手とを入れ替え、敷衍する。すなわち、買い手を売り手から見た力関係に基づいてA～Dに分類する(表1)。さまざまな買い手との力関係と、売り手が自らの能力を以って通常努力をしたときに獲得できると想定する利益率を結んだ線が能力カーブになる(図3)。

### A (自社製品の) 先端導入派

売り手を部品サプライヤーとして取引する大規模組立メーカーが、買い手AとBに当たる。製品に対して関心が非常に高く、支払意思はある。製品技術、生産技術を習熟しており、買い手も製造可能である。そのうち、売り手が取引している買い手の中で、買い手の主力市場においてトップの大企業が買い手Aである。売り手の製品を使う第一線のプロスポーツ選手(チーム)も買い手Aに該当する。売り手の利益額、利益率は低く、赤字で請けざるを得ない場合もありうる。買い手が企業の場合、トップ企業の大量、多品種にわたる品質、価格、納期の要求に的確に対応していけば、利益額は確保できる。たとえ赤字でも買い手から最新の情報もたらされ、学習機会が増える。買い手がプロスポーツ選手(チーム)であれば、売り手はスポンサーとなって関連する製品を提供する。買い手Aとの取引だけでは満足な利益は確保できないが、トップ企業や選手(チーム)が使っていることで売り手製品がブランド化できれば、他の買い手BCDの購買行動に対して大きな影響を与えられる。売り手は買い手Aの技術、市場、情報、ブランドなどに大きく依存する。

### B (自社製品の) ヘビーユーザー派

Aと同様に、売り手の製品に対して関心が高く、買い手は一定の製品技術、生産技術を有して製造可能なため、一見、売り手に対する依存度は低いように見える。しかし大量生産の中で高い品質、価格、納期の要

求水準をクリアできる売り手が少なければ、その依存は相互になる。売り手にとってAと比べて利益率はやや高く利益額を確保できる。売り手は最新の技術、市場などの情報を確保できる。ただし、自社製品は特定の買い手に評価されるだけであり、また価格や数量の決定権は買い手側にある。それを良しとする経営者であれば、この買い手Bに依存し続ける。

### C (自社製品の) 愛好派

売り手の製品を使って事業をする企業、個人事業主、もしくは趣味に使用するセミプロなどが買い手Cである。主に当該売り手製品の品質を高く評価し、どんなに価格が高くても購入する。機能や使用方法を熟知し、その製品独自のオプションも過去に購入しているため、他の製品へのスイッチングコストが高い。買い手の計測困難なコスト、不可避と思っているコスト、気づかないコストの解消などの問題解決能力が求められる。ただし、買い手からの高評価に甘んじてしまい、自社製品の改良や新製品開発、コストダウンへの姿勢が緩くなる場合が多いため、買い手をCだけに特化すると長期的環境変化に対応できなくなる可能性がある。

### D (自社製品の) 慎重吟味派

今まで売り手の製品を購入、使用したことがない買い手がDにあたる。基本的に当該製品に対する関心が低く、知識もない。支払能力がないため、最低機能さえあれば良く、安ければ買うかもしれない。しかし、他の買い手ABC、特にAが使っていることを知り、自分もその製品が欲しくなれば、他の知識がないために買わざるを得ない。その分野の初心者個人、もしくはその製品を使用して急成長する新興企業が考えられる。廉価版製品市場での激しい価格競争に対応する過程で、低コストでの生産技術が身につく。

## 6. 売り手の質的成長

売り手は、現在の前提条件の中で自らの能力カーブを認識して、買い手を選ぶ。そして長期的には質的に成長したいと思う。基本的には、買い手への依存度を低め、自らの自由度を高めることを経営者は望んでいるようである。買い手よりも努力して情報収集に努めたり、技術を獲得したり、特定の買い手に集中させるのではなく、さまざまな分野の買い手と取引をするなど、やり方はいろいろある。同じ前提条件において、より利益率を高めたい、より利益額を増やしたいと売り手が思えば、この能力カーブをシフトするか、変形させるかする。前提条件が変化していくと、自らの能力カーブを再定義し、既存の買い手と取引を継続もしくは中止するか、新たな買い手を探索するかどうかを決める。

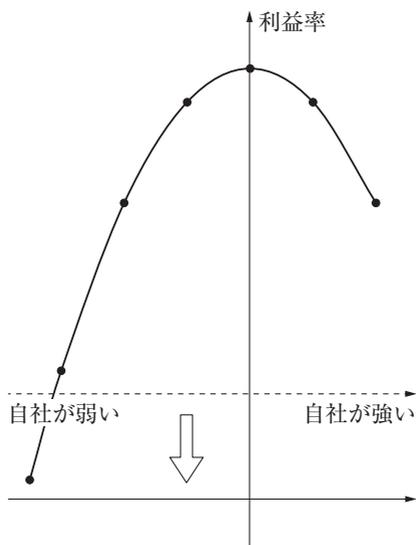
経営者は、企業の経営資源を効率的に回したいので、利益額と利益率の両方をバランス良く確保したいと考える。ただし、利益額（利益率と数量の積）が長期に見込める場合は、多少、率が低くてもいいと考える人もいる。逆に、額が長期に見込めない、もしくは縮小するかもしれないと考えれば、額の多い機能（市場）へ、率の高い機能（市場）へ行く。質的な成長に欠かせない利益と情報をどのように獲得して能力を維持向上させ、力関係において有利であり続けられるか、いくつかタイプに分け、事例を挙げながら考察する。

### 買い手との力関係を変えない場合

#### 1) 能力カーブはそのままにして、コストの規準線を下方へ移動

社内のあらゆる業務（開発から購買生産販売、間接部門にいたる）のコストダウンがこれに当たる（図4）。力関係如何にかかわらず買い手に統制されないため、どの売り手も取り組みやすい。ただし、それは簡単に数字に表れ短期に効果が出やすい生産工程に集中しがちで

図4 コストダウン



ある。生産性が低く繰り返し作業が少ない間接部門（経理，総務，人事など）のコストダウンには経営者の我慢強い覚悟と長期的な取り組みが必要であり，なかなか実現に至っていない。ある自動車部品サプライヤーα社は，生産工程の管理職を間接部門にローテーションさせ，生産工程のコストダウン手法を応用して非効率な間接部門の改革に取り組んでいる。全体の業務時間から，段取り時間，残業時間などの短縮効果が出始めている。

**能力カーブを固定し，買い手の範囲を変化させる。**

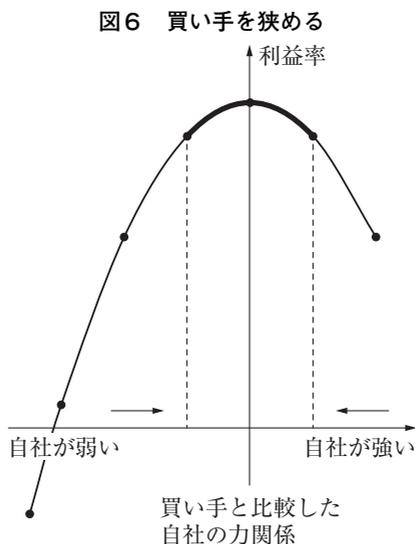
2) 買い手の範囲を広げる

ある機能でさまざまな買い手へ取引を広げる。売上と利益率を確保するために，力関係でより強い企業と取引を始める（図5）。入手できる情報は広がるが，学習するのに時間がかかるため，長期的対応が



### 3) 買い手の範囲を狭める

幅広い買い手と取引をしていた場合、環境変化による利益率の低下に直面したり、独自技術を活かした事業に特化したいと思ったりして自社が一番利益を高められる買い手Cに絞り込む(図6)。顧客数を削減することで効率は上がる一方、入手できる情報と提供する情報は限定され、情報の活用如何で顧客との力関係が変化する可能性がある。好例として、(株)打江精機代表取締役社長打江信夫氏は次のように述べた<sup>12)</sup>。「それまで自動車部品、工作機械部品、航空機部品も生産していたのを、油圧機器部品の生産に絞った。それまでは好むと好まざるにかかわらずお引き受けしてきた。しかし、高山という土地は交通が不便で、どこに行くのにも時間とコストが掛かる。物流費の掛から



12) 2014年7月31日調査。清水馨「中堅企業の社長インタビュー調査(31)」『千葉大学経済研究』Vol. 32 no. 1, 2015年, p. 62。

ない、小さくて付加価値の高いものでないと利益が出ないのだ。それと、大手メーカーが生産依頼した部品について、他社が頑張ったけど最終的にモノにできなかったものが、当社に話が来て、当社だけが生産できた、というものもある。」また、大森機械工業㈱代表取締役社長大森悠一氏は「年間600社に販売しているうち30~50社で売上の4割を占める。例えば大手菓子メーカーM社、L社、N社の包装機械は全て当社製品だ。10年に1台買うお客様よりも、1年に10台も20台も買ってくれるお客様の方が効率が良い。10年後に10社増えていけば、大変な売上増に繋がる。」と、そのやり方を支持している<sup>13)</sup>。しかしその一方で、中村留精密工業㈱代表取締役社長中村健一氏は、買い手の数を少なくする弊害を説明した<sup>14)</sup>。「ある大手メーカーから非常に多くの注文を頂いたが、それはウチの生産能力の3ヵ月分に相当したためお断りした。もしお引き受けすると、その大手の言いなりになってしまい、下請になってしまう。当社は、歴史的に下請から一般メーカーへと脱皮してきたので、ここで下請に戻っては、企業として意味がない。当時はつらい決断だったが、振り返ってみると、それでよかったと思う。メーカーとしての独立独歩の道を取った。」限りなく買い手Aに近いB一社に絞れば短期的に効率は良くなるかもしれないが、効率が良くなくても買い手Cの範疇の複数の買い手と取引を続けることで、力関係を維持しようとしている。

---

13) 2002年7月17日調査。清水馨「中堅企業の社長インタビュー調査(7)」『千葉大学経済研究』Vol. 18 no. 1, 2003年, p. 191。

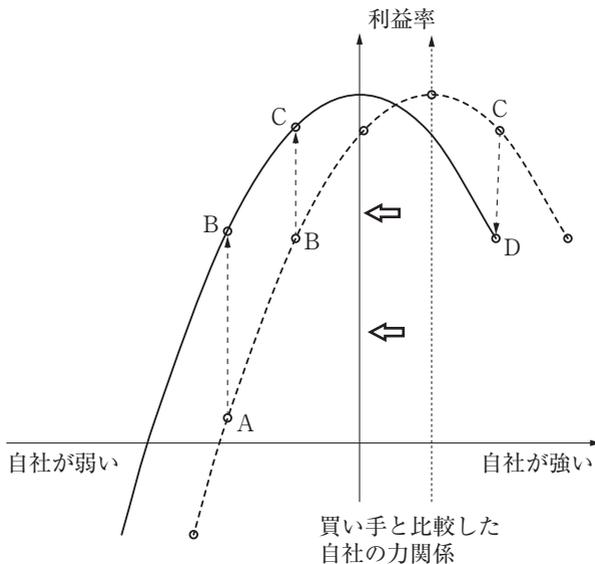
14) 2007年7月18日調査。清水馨「中堅企業の社長インタビュー調査(16)」『千葉大学経済研究』Vol. 22 no. 3・4, 2008年, p. 92。

売り手の能力を上げて買い手よりも力関係で上位になる。

4) 買い手AをB, BをC, CをDに変転させる。

能力カーブの垂直方向の規準線を左へ移動する(図7)。売り手の経験, 習熟, 知識の向上, 買い手の購買力低下, 売り手の同業他社の弱体化などにより, 既存の買い手の要求に対して先回りして応えることができるようになる。遠くの技術革新によって売り手の技術が一躍注目を浴びることもある。売り手はより多くの買い手と取引をし, 特定の買い手に依存しなくなる。さまざまな情報を得ることで自社の能力を客観的に把握でき, 買い手からの価格交渉も優位に進められ, 既存の買い手との取引において利益率が向上する。すなわちAの買い手をBに, Bの買い手をCへ変転させることができる。また, Cの買い手が購買力を失うとDに変転してしまうが, これは売り手がコント

図7 力関係で上位になる



ロールできるものではない。売り手の能力が高くなって力関係が変化したことを買い手はなかなか気づけない。買い手は売り手を相変わらず言いなりになる存在、安物売る存在だと思いつけてしまう。シーケー金属(株)・サンエツ金属(株)代表取締役社長釣谷宏行氏は、ある大手組立メーカー(買い手B)との力関係がCに変転した瞬間を詳細に語った<sup>15)</sup>。「大手組立メーカーの購買部長が当社製品を無理に値切ろうとした。最初は穏やかな交渉も、徐々に激しくぶつかり、遂に購買部長が「転注するぞ」と脅し、私は「長い間、お世話になりました」と別れの挨拶をして、会談は決裂した。多くの部品メーカーは、取引先の圧力に屈して単価切り下げを飲む。するとその話が広まり、他の取引先も単価切り下げを要求してきて、結局利益が消えてしまう。しかし、私は他社と比べた自社製品の技術的、コスト的優位性を知っているので、頑として受け付けなかった。私はその場で会社に電話をし、当該部品の生産中止、仕掛品廃棄、輸送中部品の引き返し、輸出先国の部品の輸送中止を指示した。すると今度は、購買部長が「本当にやめるのか」と聞き、私が「だって今、あなたが転注すると言ったじゃないか」と言うと、青くなって平謝りしたものの元に戻せない。結局部品は1円も値引かず、遅れた分を船便から航空便に切り替えた費用も全部組立メーカー持ちで決着した。」

#### 買い手の能力が上がり、売り手が力関係で下位になる。

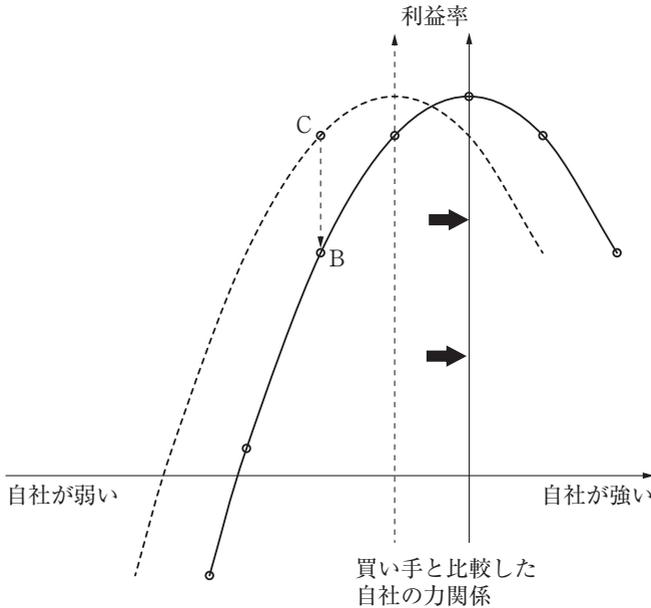
##### 4') 買い手CをBへ変転し、情報を獲得し学習する

能力カーブの垂直方向の規準線は右へ移動する(図8)。買い手の経験、習熟、知識、購買力が売り手の通常の努力を上回り、売り手の

---

15) 2011年8月5日調査。清水馨「中堅企業の社長インタビュー調査②4」『千葉大学経済研究』Vol. 26 no. 4, 2012年, pp. 150-151。

図8 力関係で下位になる



相対的な開発力の低下，売り手同業他社の台頭，遠いところでの技術変化などにより，売り手は既存の機能において買い手BやCから今まで通りの利益を得られなくなる。しかし売り手は通常の努力をしているので，なかなか買い手との力関係の変化に気づかない。放置すればこの機能からは撤退せざるを得ないが，全ての売り手において良く起こることであり，経営者が常に意識して小さな変化にも気づけば，多少遅れても，むしろ学習の機会になりうる。力関係の変化に気づき，通常の努力以上の努力，すなわち売り手にとって慣れた方法（独自の技術，技能，販売チャネル）を見直し，より買い手の要求に応える方法や製品を開発することで，質的な成長に結びつく。具体的には買い手CをBに変転していき，買い手の要求を探索し，取り込み，技術情

報, 市場情報を学習する長期的な取り組みが求められる。ある自動車部品サプライヤー $\alpha$ 社の社長は, ある特定買い手が急速に売上を伸ばす中で, 買い手の技術的, 価格的要求に対して能力的に追いつかず利益が出なくなり, その原因も把握できていない, と述べている。買い手は急拡大するにあたり新たなサプライヤーを見つけ出すコストよりも $\alpha$ 社を育成するコストの方が安いと判断しているため, 今後も $\alpha$ 社との取引を継続するだろうが, 利益率の更なる低下を打開する手立てを見つけないければ, 早晩, 破綻してしまう。

#### 5) 新たな能力カーブの構築

新たな能力カーブとは, 既存の機能(市場)とは別の機能へ参入を意味する。更なる成長を望む場合や, 既存の機能が技術革新などによって利益額が確保できないほど縮小もしくは消滅すると思われる場合, 新しい機能で利益を獲得できる買い手と取引開始を模索する。今までとは異なる種類の情報の獲得ができる可能性があるが, 資金的に超長期的対応が必要となる。戦前, 戦中を通じて航空機の角度センサー, ジャイロスコープを量産してきた多摩川精機代表取締役社長萩本範文氏は, 戦後の民間事業への進出, 精密モータの開発, 遊戯市場やFA事業への参入, ハイブリッド自動車のエンジンの心臓部などの開発と量産とを展開してきた<sup>16)</sup>。「航空機の開発には10年かかる。自動車は5年。スロットマシンは1年, 開発による投資効率でもバランスを図らなければならない。防衛関連はきちっと対応すれば安定するし, FAは技術トレンドに対するアンテナの役割を果たす。モータというコンポーネントはあまり市場による技術的隔たりはない。どう

---

16) 2003年8月25日調査。清水馨「中堅企業の社長インタビュー(9)」『千葉大学経済研究』Vol. 18 no. 4, 2004年, p. 189。

アプリケーションを多様化していくかが重要」だと述べている。

## 7. 考 察

本論は、中堅企業（売り手）が、どのようにして買い手を選定して取引し、新しい情報を得ながら利益を獲得しようとしているのか、を明らかにしようとした。売り手は、究極的には買い手に必ず依存している。たとえ何かしらの範囲において売り手が独占しようとも、買い手が売り手の機能の有効性に気づいて購買してくれなければ売り手は存続できない。さらに市場や技術、資金を依存すれば、そこに力関係が生じる。独占的ならば逆にコストがかかるため、売り手と買い手の力関係と利益率はリニアにはならず、逆J字カーブを描くのである。これを能力カーブと呼んだ。

そもそも、売り手と買い手の力関係は、売り手の同業他社との力関係の代理変数でもある。残念ながら、今回は考慮に入れられなかった。また、力関係の力は計測が困難なので売り手の主観としたが、客観的に存在するのかもしれない。中堅企業の社長インタビュー調査に基づいた研究では、同業他社の様子や力関係の力を客観的に観察することはできない。さらに、長期的に得られる利益と短期的に得られる利益があることを知りながらも、本論では正確に記述できなかった。

その一方で、同じ調査から、売り手は積極的にある時間、ある空間、そしてある次元から利潤と情報を獲得し、それらを別の時間、別の空間、別の次元へ投じ、次の利潤と情報を獲得していることが分かっている。本論では、力関係に基づいて買い手を4つに分類した。例えば、買い手Aで得られたブランドでDへ訴求する行動は、強い買い手から得られた情報を活用して、別の買い手（異空間）に売ることであり、同時異空間型と言えるかもしれない。買い手Bを、売り手の能力向上により時間をかけてCに変転させることは、売り手が次第に（異時）能力をつけるこ

とで同じ買い手を異なる空間に変転させるので、異時異空間型である。買い手DをCへ仕向けていくのも同じである。特定の年齢層、特定の疾患などへの製品や、発展途上国の経済成長に伴って、かつて先進国で需要のあった製品を提供することは、長年にわたり、売り手の同じ機能を持った製品を、購買力の向上した買い手、新たに自らのニーズに気づいた買い手に訴求し続けているので、異時同空間と言える。さらに、売り手の技術と新たな情報を組み合わせて、今までと異なる機能を異なる空間に提供することは、異次元型と言えるかもしれない。

従って、中堅企業（売り手）は、買い手との力関係から、時間差、空間差、次元差を利用して利潤と情報を循環させて、質的に成長している。力関係は、売り手と買い手の両者の努力の差から生じるため、流動的である。技術や市場という前提条件が崩れることもある。それによって、取引における信頼関係にも微妙なズレが生じる。中堅企業の経営者は、それらの変化を大きさ、速さ、自社への影響の重大性と緊急性を鑑みて、また自社の資源と能力の現状を冷静に見つめ、自社の将来ビジョンと価値観に基づいて、期待と不安が縋い交ぜになった感覚の中で意思決定し続けているのである。

(2015年10月5日受理)

## Summary

---

### **The Ability Curve of the Mid-sized Firms: Sellers' Power Balance with Buyers and Profit Ratio**

**Kaoru SHIMIZU**

We discuss how mid-sized firms (seller) select buyers and how they get long-term profit and short-range profit by getting various information. Generally speaking, a monopolistic firm can have absolute power for all buyers and maximize its profit. But, it does not always maximize because of the cost of monopolistic firm. Then, the relative status of a seller with a buyer and the profit ratio is not linear, but a reverse J letter curve. We call it the ability curve.

Mid-sized firms CEOs decide their strategy depending on their ability and CEOs' philosophy; competitor with large firms, market nicher not to compete with them, or supplier by recognizing their ability, comparing to buyers and competitors.