

中国中小製造企業の生産財購買行動に関する研究

— 台湾中小製造企業との比較を通じて —

The Factors Work on Chinese SMEs' Industrial Purchasing Behavior

— Compare with Taiwanese Cases —

王 怡人*

Yi Jen Wang

中小製造企業の生産財購買意思決定に影響を与える要素を台湾と中国で調査し分析する。それは国の経済状況によって影響されるかどうかを明らかにする。一方、生産財取引において、関係性が重視されると言われるが、今回の調査では中小製造企業が自社業績を確保するために、取引先を変更していることが分かった。これらの発見を踏まえて、生産財取引の研究に新しい知見の供給を試みる。

キーワード：中小製造企業、生産財の購買行動、実証研究、経済発展、台中比較

I. はじめに

世界経済が低迷している中、近年の中国は著しい経済成長を成し遂げた。特に、中国の安い人件費を狙って、多くの海外企業が中国に生産拠点を移設した。これは中国の国内生産に空前の好景気をもたらした。ところが、経済環境がよくなった際、中小製造企業の経営活動、とりわけ生産財の取引行動に変化が生じるのか、これを明らかにするのが本稿の目的である。

なぜこのような関心を抱いたのか、その理由は2つある。1つは、生産財取引に関連する多くの既存研究は取引関係の安定性を強調してきたからである。たとえば、Williamson (1979, 1981, 1985) をはじめとした「取引費用の削減」を主張する研究はこれをサポートする。一方、ヨーロッパの生産財研究を牛耳る IMP グループは、限定した取引相手の間での流動性を認めている。Gadde = Mattson (1987) と Dabios, Gadde, Mattson (2003) の研究はその代表的な例である。しかし、IMP の研究には経済環境の変化という要素を意識してこなかったため、IMP の研究成果を中国のケースに応用できかねると思ったからである。これはこの問題意識をもった2つ目の理由である。

この問題意識に基づいて、2011年の2月から11月まで、それぞれに台湾と中国で100人以下の中小規模の製造企業に対して質問票調査を行った。台湾の調査結果について、「台湾中小製造企

業の生産財購買行動に関する研究（流通科学大学論集・流通経営編・第24巻第1号）」にまとめられた。それに対照させるため、本稿は中国で行った質問票調査の結果を統計的に分析し、その結果を踏まえて、台湾での調査結果と比較する。この比較を通じて、前述した中小製造企業の産業財取引行動に対する経済環境の影響という問題を明らかにする。

これ以降の分析に当たって、本稿は次の4つの部分から構成される。第2節では、まず調査項目の設定について簡単に説明する。それを踏まえて、第3節では、中国での調査概要を説明し、その結果の統計分析を行い、台湾での調査結果と比較する。第4節では、この比較分析から発見した内容を検討し、論点を整理する。そして、最後に既存研究へのインプリケーションを整理し、今後の課題を提示する。

II. 調査項目の設定について

生産財の購買は消費財のそれとは違って、その購買意思決定には、より合理性を重視すると考えられる。しかし、生産財の購買意思決定には合理性が重視されると言っても、その内容は必ずしも価格という経済的な要素に対する検討だけではない。価格の他に、たとえば、品質、技術、納期の長さ、時間通りの納品、自社との関係、他社の導入実績、そして相手企業の持つブランドイメージなども意思決定の判断材料となる。生産財の製造企業にとって、購入された製品は、加工され、再び他社に供給されることが前提となっているので、その購買意思決定に対する上記の要素の影響は、取引される製品の種類や取引状況（購入する段階にあるか、他社に供給する段階にあるか）によって変化すると考えられる。このような特性により、本調査では調査項目を「取

表 1. 質問票の構成内容¹⁾

| カテゴリー | 企業のフェースシート | 取引状況 | 取引される製品特性 | マーケティング要素 | 取引関係の変化 (change patterns) | 業績 (performance) |
|-------|---|--|--|--|---|--|
| 変数 | <ul style="list-style-type: none"> • 主な製品 (product types) • 産業分類 (industry) • サプライチェーンにおけるポジション (position in SC) • 規模 (number of employees) | <ul style="list-style-type: none"> • 購買 (purchasing) • 供給 (offering) | <ul style="list-style-type: none"> • 一般部品 (general parts) • 特注部品 (customized parts) • 機械・設備 (equipment) • サービス (service) | <ul style="list-style-type: none"> • 価格(price) • 品質(quality) • 技術(technology) • 納期の長さ (period) • 時間通りの納入 (on time) • 過去の取引関係 (relationship) • 他の企業の利用状況(reference) • 相手企業のブランドイメージ (brand image) | 過去3年間において、取引先を変えたことがあるかどうか、顧客に取引関係を中断させられたことがあるかどうか (changed /replaced) | 最近3年間、業績が下がったか、キープしたか、それとも向上したか (decreased /fair /increased) |

引状況」、「製品種類」、「マーケティング要素」、「取引関係の変化パターン」、「業績の変化」といった5つのカテゴリーに分けて設定し、それぞれの質問項目について、リッカートの5点尺度で測定した。表1は、質問票の構成内容をまとめている。

Ⅲ. 調査の概要と結果の要約

今回の調査は上海の中小製造企業を中心に展開した。2011年5月20日から6月20日までと10月20日から11月30日までの2回に分けて行った。回答企業の斡旋と質問票の配布と回収は現地の調査会社に依頼した。248部の質問票を配布し、125部を回収した。不完全回答の質問票を除き、最終的に70サンプルが得られた。有効回答率は28%。回答企業の選定基準は、物販、OEM及び下請けを除き、原材料、部品、機械の製造、及びこれらの製品に付随するサービスの供給を行う企業に限定する。計画では規模を50人以下に限定したが、上海では50人以下の零細規模の企業が少ないため、規模を100人までに引き上げた。台湾のサンプルでは規模を50人までと設定したが、この2つの規模の違いは、生産財購買の意思決定に影響しないと判断したので、集まったデータで比較分析を続行した。以下の表2から表5は、台湾と中国のサンプルの概要をまとめた内容である。

そのうち、表4と表5の業績比較を見て、中国の経済状況の良さが分かる。102サンプルの台湾中小製造企業の中で約4分の1の企業の業績が下落している。それに対して、70サンプルの中国中小製造企業のうち、業績が下落したのはただ2社のみである。変化率を見ても、20%以上変化している中小製造企業は台湾のほうが多かったということが分かる。

表2. サプライチェーンにおける位置づけ

| Position in SC | Taiwan | China |
|-------------------|--------|-------|
| Materials | 8 | 12 |
| Parts | 18 | 12 |
| Assembly | 13 | 9 |
| Finished Products | 63 | 37 |
| Total | 102 | 70 |

表3. 回答企業の規模分布

| Number of Employees | Taiwan | China |
|---------------------|--------|-------|
| 1-49 | 101 | 44 |
| 50-99 | 1 | 26 |
| Total | 102 | 70 |

表4. 業績の比較

| Performance | Taiwan | China |
|-------------|--------|-------|
| Decreased | 26 | 2 |
| Fair | 40 | 24 |
| Increased | 36 | 44 |
| 合計 | 102 | 70 |

表5. 業績の変化率（絶対値）

| Change of Profit Rate (Average of the last 3 years) | Taiwan | China |
|--|--------|-------|
| No Change | 40 | 24 |
| 1-9% | 11 | 12 |
| 10-19% | 19 | 18 |
| 20-29% | 13 | 8 |
| Over 30% | 19 | 8 |
| Total | 102 | 70 |

(1) 生産財取引をする際、注目するマーケティング要素の比較分析

今回の調査の第1の目的は、生産財の購買意思決定に影響を与えた要素の分析である。質問票では、「価格」、「品質」、「技術」、「納期の長さ」、「時間通りの納品」、「過去の取引関係」、「他社の採用状況」、「相手企業のブランドイメージ」といった8つのマーケティング要素について、「購入」と「供給」といった2つの状況と4つの製品種類に分けて、それぞれに重視の度合いを評価してもらった。これらのデータをSPSSで統計分析を行った。表6から表8までは台・中のサンプルによる比較分析の結果である。

表6は、製品種類を問わず、一般的に生産財を他社から購入する際と他社へ製品を供給する際、それぞれの中小製造企業が重視するマーケティング要素に違いがあるかどうかを分析した結果である。結果を見れば分かるように、台湾の中小製造企業は「価格」という要素を除いて、他の7つの要素について、購入と供給する際、重視の度合いに統計的に有意差が見られた。tの値を見れば、自社製品を他社に供給する際、いっそうこれらのマーケティング要素を強調する傾向があると見られる。それに対して、中国の中小製造企業の場合は、「技術」、「納期の長さ」、「ブランドイメージ」といった3つの項目に有意差が認められた。そして、この3つのマーケティング要素について、中国の中小製造企業も供給する際一層重視するという。

表6. 製品の購入と供給に当たって8つのマーケティング要素に対する評価の台・中比較（網掛けは5%の有意水準で差が認められた項目）

| T-test for Difference of Marketing Factor Evaluations Between Taiwan and China by Purchase and Offering | | | | |
|---|---------|-------|---------|-------|
| | Taiwan | | China | |
| | t-value | Sig. | t-value | Sig. |
| Price | -1.624 | 0.105 | 0.098 | 0.922 |
| Quality | -2.284 | 0.023 | 0.577 | 0.564 |
| Technology | -3.951 | 0.000 | -2.786 | 0.006 |
| Period | -4.346 | 0.000 | -2.214 | 0.027 |
| On Time | -2.177 | 0.030 | -1.073 | 0.284 |
| Relationship | -2.581 | 0.010 | -1.472 | 0.142 |
| Reference | -2.258 | 0.024 | 0.014 | 0.989 |
| Brand Image | -7.632 | 0.000 | -6.215 | 0.000 |

表7. 製品種類によるマーケティング要素評価の台・中比較（網掛けは5%の有意水準で差が認められた項目）

| ANOVA Table of Marketing Factors Evaluation among Product Types Between Taiwan and China | | |
|--|--------|-------|
| | Taiwan | China |
| Price * Product Types | 0.058 | 0.729 |
| Quality * Product Types | 0.627 | 0.344 |
| Technology * Product Types | 0.492 | 0.033 |
| Period * Product Types | 0.007 | 0.325 |
| On Time * Product Types | 0.006 | 0.320 |
| Relationship * Product Types | 0.041 | 0.759 |
| Reference * Product Types | 0.622 | 0.205 |
| Brand Image * Product Types | 0.949 | 0.888 |

表7は、購入と供給といった状況を分けず、一般的に生産財を取引する際、製品種類によって重要視するマーケティング要素の違いについての検証結果である。

結果が示したとおり、異なる生産財の取引において、台湾の中小製造企業の場合は「納期の長さ」、「時間通りの納品」と「過去の取引関係」といった3つの項目に対する評価にばらつきが観測された。それに対して、中国の中小製造企業は生産財の取引において、製品の種類によって有意差が表れたのは「技術」という項目のみである。

以上の2つは、全体の様子を把握するための比較である。実際に取引される生産財の種類によって、これらの中小製造企業が考慮するマーケティング要素にどのような違いがあるのか、それをより細かく見ていく必要がある。

表8. 取引する際、製品別・状況別によるマーケティング要素に対する評価の台・中比較
(網掛けは5%の有意水準で差が認められた項目)

| | General Parts | | | | Customized Parts | | | |
|--------------|---------------|-------|---------|-------|------------------|-------|---------|-------|
| | Taiwan | | China | | Taiwan | | China | |
| | T-value | Sig | T-value | Sig | T-value | Sig | T-value | Sig |
| Price | -0.828 | 0.409 | -0.352 | 0.725 | -2.154 | 0.034 | -0.692 | 0.490 |
| Quality | -1.068 | 0.287 | 0.168 | 0.867 | -0.942 | 0.348 | -0.972 | 0.333 |
| Technology | -3.213 | 0.002 | -2.403 | 0.018 | -1.329 | 0.186 | -1.966 | 0.051 |
| Period | -2.274 | 0.024 | -1.530 | 0.128 | 0.203 | 0.840 | -0.960 | 0.339 |
| On Time | -0.567 | 0.571 | -0.432 | 0.666 | 0.230 | 0.819 | -0.485 | 0.628 |
| Relationship | -0.437 | 0.662 | 0.041 | 0.968 | -0.936 | 0.351 | 0.065 | 0.949 |
| Reference | -1.484 | 0.139 | -1.860 | 0.065 | -0.517 | 0.606 | -0.868 | 0.387 |
| Brand Image | -4.196 | 0.000 | -3.994 | 0.000 | -4.500 | 0.000 | -2.968 | 0.004 |

| | Equipment | | | | Service | | | |
|--------------|-----------|-------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|
| | Taiwan | | China | | Taiwan | | China | |
| | T-value | Sig | T-value | Sig | T-value | Sig | T-value | Sig |
| Price | 0.144 | 0.885 | 0.069 | 0.945 | -0.915 | 0.362 | 1.050 | 0.296 |
| Quality | 0.240 | 0.811 | 2.203 | 0.030 | -2.179 | 0.031 | -0.112 | 0.911 |
| Technology | -0.542 | 0.589 | 0.642 | 0.522 | -2.138 | 0.034 | -1.631 | 0.105 |
| Period | -1.983 | 0.050 | -1.740 | 0.084 | -2.741 | 0.007 | -0.644 | 0.521 |
| On Time | -1.521 | 0.134 | -0.070 | 0.944 | -1.428 | 0.155 | -0.988 | 0.325 |
| Relationship | -1.641 | 0.103 | -2.329 | 0.022 | -1.263 | 0.208 | -0.825 | 0.411 |
| Reference | -1.124 | 0.263 | -1.340 | 0.183 | -1.251 | 0.212 | 0.959 | 0.339 |
| Brand Image | -2.166 | 0.032 | -1.957 | 0.053 | -3.869 | 0.000 | -3.468 | 0.001 |

表8は、取引される生産財を「一般部品」、「特注部品」、「機械・設備」と「サービス」といった4種類に分けて、そして「購入」および「供給」する際、それぞれのマーケティング要素に対する評価の度合いを分析した結果である。

「一般部品」の取引において、台湾中小製造企業の場合では、「技術」、「納期の長さ」、「ブランドイメージ」といった3つの項目に有意差が観測された。tの値を見れば、この3つのマーケティング要素とも自社製品を他社に供給する際、より重視されるということがわかる。それに対して、中国の場合は、「技術」と「ブランドイメージ」といった2つの項目に有意差が観測された。そして、この2つの項目についても、「供給」する際がいつそう強調されると見られる。

「特注部品」の取引において、台湾の中小製造企業は「価格」と「ブランドイメージ」を重視するのに対して、中国の中小製造企業は「ブランドイメージ」のみ重視する。台・中の企業ともこれらのマーケティング要素について、「供給」する際より重視するという結果が観測された。

「機械・設備」の取引において、台湾の中小製造企業は「ブランドイメージ」という要素をより高く評価するが、中国の中小製造企業は「品質」と「過去の取引関係」といった2つの要素をより高く評価する。そして、台湾の場合、機械・設備を「提供」する際より自社のブランドイメージを強調する。それに対して、中国の場合は、「機械・設備」を購入する際「品質」を重視するが、「提供」する際「過去の取引関係」を強調する傾向が見られる。

最後に「サービス」の取引において、台湾の中小製造企業は「サービス」を「提供」する際、「品質」、「技術」、「納期の長さ」と「ブランドイメージ」といった4つの項目を高く評価する。中国の中小製造企業は「サービス」を「提供」する際「ブランドイメージ」を強調する傾向があるという。

(2) 中小製造企業が自己評価した競争優位性と取引関係の変化および業績に対する影響の検証

以上の分析は、台・中中小製造企業のマネージャが生産財の取引において、重要と思ったマーケティング要素の比較である。一方、生産財の取引において、重要と思われたマーケティング要素は最終的に取引関係に影響を与えると考えられる。というのは、仮にある企業のマネージャが生産財を購入する際、価格という要素をもっとも重視するとする。そうするとこのマネージャはその都度に価格の安い企業を探すのが普通である。結局、常に最も安い取引相手を探すのが故に取引関係が安定しなくなる。逆に自社が製品の供給者として活動するとき、市場での競争を勝ち抜くために、顧客の求めるマーケティング要素をできるだけ取り入れ、アピールしていくのである。マーケティング活動において、企業の努力が顧客に認められれば、そのマーケティング要素がその会社の競争優位性になる。そして、これらの競争優位性は、その企業の業績に影響する。本稿では、企業の持つ競争優位性と取引関係の変化及び業績の間に図1のような関係を想定し、その

間の因果関係を検証する。

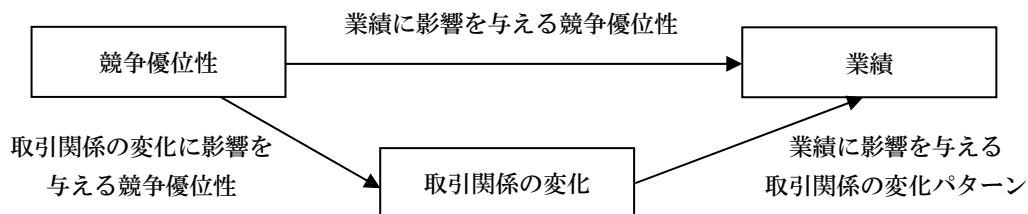


図 1. 中小製造企業の競争優位性と業績間の検証枠組み

今回の調査では、台・中の中小製造企業のマネージャに 8 つのマーケティング要素に対して、自社の持つ競争優位性を評価してもらった。これらのマーケティング要素に対する台・中のマネージャの評価には、表 9 のような違いがあった。

表 9. 競争優位性として 8 つのマーケティング要素に対する台・中マネージャの評価の比較
(網掛けは 5% の有意水準で差が認められた項目)

| | | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | |
|-------------------------------------|-----------------------------|---|-------|------------------------------|---------|-----------------|
| | | F | Sig. | T | df | Sig. (2-tailed) |
| competition advantage: price | Equal variances assumed | 1.218 | 0.271 | -4.803 | 170 | 0.000 |
| competition advantage: quality | Equal variances not assumed | 3.948 | 0.049 | -2.773 | 154.866 | 0.006 |
| competition advantage: technology | Equal variances assumed | 0.014 | 0.907 | -1.035 | 170 | 0.302 |
| competition advantage: period | Equal variances assumed | 0.208 | 0.649 | 0.930 | 170 | 0.354 |
| competition advantage: on time | Equal variances assumed | 0.053 | 0.818 | -2.227 | 170 | 0.027 |
| competition advantage: relationship | Equal variances not assumed | 5.211 | 0.024 | -1.770 | 168.229 | 0.078 |
| competition advantage: reference | Equal variances not assumed | 12.834 | 0.000 | -1.607 | 169.645 | 0.110 |
| competition advantage: brand image | Equal variances assumed | 3.204 | 0.075 | -1.275 | 170 | 0.204 |

8 つのマーケティング要素に対する台・中の中小製造企業のマネージャの優位性評価に有意差が出たのは、「価格」、「品質」と「時間通りの納品」といった 3 つである。そして、t の値を見れば、この 3 つのマーケティング要素に対する評価は、中国のほうが高かった。

表 10 は、台・中の中小製造企業の業績の増減に対して、8 つのマーケティング要素が優位性としてそれぞれにどのような影響力をもつのかの検証結果である。

表 10. 業績の増減に対する 8 つのマーケティング要素の影響

| | | | Taiwan Sig. | China Sig. |
|--|----------------|------------|-------------|------------|
| competition advantage: price x Change of Performance | Between Groups | (combined) | 0.619 | 0.232 |
| | Within Groups | | | |
| | Total | | | |
| competition advantage: quality x Change of Performance | among groups | (combined) | 0.107 | 0.502 |
| | within groups | | | |
| | total | | | |
| competition advantage: technology x Change of Performance | Between Groups | (combined) | 0.135 | 0.510 |
| | Within Groups | | | |
| | Total | | | |
| competition advantage: period x Change of Performance | Between Groups | (combined) | 0.065 | 0.717 |
| | Within Groups | | | |
| | Total | | | |
| competition advantage: on time x Change of Performance | Between Groups | (combined) | 0.570 | 0.609 |
| | Within Groups | | | |
| | Total | | | |
| competition advantage: relationship x Change of Performance | Between Groups | (combined) | 0.386 | 0.941 |
| | Within Groups | | | |
| | Total | | | |
| competition advantage: reference x Change of Performance | Between Groups | (combined) | 0.458 | 0.949 |
| | Within Groups | | | |
| | Total | | | |
| competition advantage: brand image x Change of Performance | Between Groups | (combined) | 0.192 | 0.311 |
| | Within Groups | | | |
| | Total | | | |

表 10 の結果の通り、台湾の場合と中国の場合とも、中小製造企業の業績の増減にたいして、優位性として評価された 8 つのマーケティング要素のどれも統計的に有意差のする影響力を持っていなかった。

今回の調査では企業間取引関係の変化にも注目した。質問票では、4 種類の生産財について過去 3 年間取引先を変更したことがあるか、そして自社が製品の供給者として顧客に取引が中断されたことがあるかどうかを調べた。分析の便宜上、4 種類の生産財について全く変更がなければ、「変更無し」とカウントし、4 種類のうち 1 つでも変更があった場合「変更あり」と判定する。そして、取引先の変更と取引先として他の企業に代替されるといった 2 つの側面によって、取引関係を 4 つの変化パターンに分類した。それぞれの変化パターンに当てはまる企業数は表 11 のようになる。

表 11. 取引関係の変化パターンの分布

| Change Patterns | Taiwan | China |
|--------------------------|--------|-------|
| No Change No Replaced | 23 | 5 |
| Replaced without Change | 3 | 3 |
| Changed without Replaced | 27 | 21 |
| Both Change and Replaced | 49 | 41 |
| 合計 | 102 | 70 |

この結果からは、おおよそ4分の1の台湾中小製造企業は過去の3年間において、取引関係に全く変化がなかったことが分かった。それに対して、中国の70サンプルの中で、全く変化がなかったのはわずかに5社だけである。これらのデータからは、今回調査した中小製造企業の中で中国においての取引関係が比較的に不安定であることが分かった。

表 12. 取引関係の変化パターンに対する8つのマーケティング要素の影響
(網掛けは5%の有意水準で差が認められた項目)

| | | | Taiwan Sig. | China Sig. |
|--|----------------|------------|-------------|------------|
| competition advantage: price * change replace patterns | Between Groups | (Combined) | 0.035 | 0.303 |
| | Within Groups | | | |
| | Total | | | |
| competition advantage: quality * change replace patterns | Between Groups | (Combined) | 0.271 | 0.417 |
| | Within Groups | | | |
| | Total | | | |
| competition advantage: technology * change replace patterns | Between Groups | (Combined) | 0.571 | 0.146 |
| | Within Groups | | | |
| | Total | | | |
| competition advantage: period * change replace patterns | Between Groups | (Combined) | 0.380 | 0.591 |
| | Within Groups | | | |
| | Total | | | |
| competition advantage: on time * change replace patterns | Between Groups | (Combined) | 0.072 | 0.143 |
| | Within Groups | | | |
| | Total | | | |
| competition advantage: relationship * change replace patterns | Between Groups | (Combined) | 0.042 | 0.887 |
| | Within Groups | | | |
| | Total | | | |
| competition advantage: reference * change replace patterns | Between Groups | (Combined) | 0.103 | 0.373 |
| | Within Groups | | | |
| | Total | | | |
| competition advantage: brand image * change replace patterns | Between Groups | (Combined) | 0.005 | 0.374 |
| | Within Groups | | | |
| | Total | | | |

これらの取引関係の変化パターンに対して、優位性として評価された8つのマーケティング要素はどれほどの影響力を持つのか、その検証結果は表12の通りとなる。

表12の統計結果によれば、中国の場合では、8つのマーケティング要素はどれも取引関係の変化パターンに有意差の出るほどの影響力を持たなかった。それに対して、台湾の場合では、「価格」、「過去の取引関係」と「ブランドイメージ」といった3つの項目が取引関係の変化パターンに有意的な影響力を持った。

最後に、台・中の中小製造企業の業績増減に対する取引関係の変化パターンの影響力を検証する。表13から表15はその統計結果を表している。

企業間取引関係の変化と業績の間に偏りはあるかどうかを検証するために、取引関係の変化パターンと業績変化のクロス表を作り、そのカイ二乗検定を行った。表13は取引関係の変化と業績のクロス表で、表14はそのカイ二乗検定の結果である。

表 13. 台・中中小製造企業の取引関係の変化パターンと業績のクロス表

| | No Changed, No Replaced | | Replaced without Change | | Changed without Replace | | Both Changed and Replaced | | Total | |
|-----------|-------------------------|-------|-------------------------|-------|-------------------------|-------|---------------------------|-------|--------|-------|
| | Taiwan | China | Taiwan | China | Taiwan | China | Taiwan | China | Taiwan | China |
| Decreased | 3 | 0 | 0 | 0 | 7 | 0 | 16 | 2 | 26 | 2 |
| Fair | 12 | 1 | 1 | 1 | 6 | 10 | 21 | 12 | 40 | 24 |
| Increased | 8 | 4 | 2 | 2 | 14 | 11 | 12 | 27 | 36 | 44 |
| Total | 23 | 5 | 3 | 3 | 27 | 21 | 49 | 41 | 102 | 70 |

表 14. 台・中中小製造企業の取引関係の
変化パターンと業績のカイ二乗検定結果

| | Taiwan. Sig. (2-sided) | China. Sig. (2-sided) |
|--------------------|---------------------------|--------------------------|
| Pearson Chi-Square | 0.092 | 0.708 |
| Likelihood Ratio | 0.064 | 0.616 |
| Linear-by-Linear | 0.086 | 1.000 |

表14検定結果によれば、台湾と中国の中小製造企業それぞれの取引関係と業績の変化パターンに大きな偏りが認められなかった。

そして、取引関係の変化パターンによって、サンプルを4つのグループに分け、これらのグループの間に業績変化率に差があるかどうかを検証した。表15はそのANOVA分析の結果である。その統計結果を見れば分かるように、台湾と中国の中小製造企業の業績増減に対する取引関係の変化パターンの影響に有意差がでなかった。これは、つまり、調査対象の業績の増減は特定の取引

関係の変化パターンに影響されないということである。

表 15. 台・中中小製造企業の取引関係の変化パターンと業績変化率の ANOVA 結果

| | | | Taiwan | | | | | China | | | | |
|---|----------------|------------|----------------|-----|-------------|-------|-------|----------------|----|-------------|-------|-------|
| | | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| Percentage of Change on Performance * change replace patterns | Between Groups | (Combined) | 0.093 | 3 | 0.031 | 0.096 | 0.962 | 0.004 | 3 | 0.001 | 0.036 | 0.991 |
| | Within Groups | | 31.613 | 98 | 0.323 | | | 2.534 | 66 | 0.038 | | |
| | Total | | 31.706 | 101 | | | | 2.538 | 69 | | | |

以上の検証結果によれば、図 1 で示した 3 つの関係の中に、統計的に有意差が検出されたのは「取引関係の変化パターンに対する競争優位性の影響」の一部だけである。

これらの検証結果が意味すること、そして生産財マーケティングの研究に対してどのようなインプリケーションを持つのか、これらの問題について次節で検討する。

IV. 発見のまとめ

以上の検証結果に基づいて今回の調査結果を整理しておこう。

(1) 台・中中小製造企業の業績について

今回の調査結果の中で、業績が下落したと答えた台湾の中小製造企業は 102 社中 26 社であり、比率にしてはおおよそ全体の 4 分の 1 を占めている。それに対して中国中小製造企業 70 社中、業績が下落したと答えたのは 2 社のみである。そして、下落率を見れば、20 ポイント以上変化した企業は中国より台湾のほうが多かった。この 2 つの結果からは、台湾と中国の経済状況の違いがうかがえる。台湾より中国の経済状況がいいということがわかる。この経済状況の差を踏まえて、以下の検証結果と絡んで、その意味を探っていこう。

(2) 生産財を取引する際、マーケティング要素に対する評価について

台・中の中小製造企業にとって、生産財を購入する際と提供する際、重要視するマーケティング要素に顕著な差が出た項目には大きな差がある。台湾の場合は、「価格」を除いて、7 つのマーケティング要素に有意差がでた。それに対して、中国の場合は、「技術」、「納期の長さ」と「ブランドイメージ」の 3 つに有意差がでた。そして、台・中を問わず、これらの項目についてどれも製品を提供する際により強調されるということが分かった。その中に特

に「ブランドイメージ」という要素について、台・中の中小製造企業とも製品を提供する際に最も強調する（ t の値：台湾 -7.632、中国-6.215）。これらの結果からいえることは、台・中の生産財取引において、企業のマーケティング手法は次第に非価格的要素を用いるようになったということである。そして、中国より台湾のほうがより多くの項目を取り組んでいる。

(3) 生産財の種類によって、取引する際注目するマーケティング要素の評価比較

生産財の取引において、取引される製品の種類とマーケティング要素の間に統計的に有意差がでた項目は次の通りである。台湾の場合では、「納期の長さ」、「時間通りの納品」、「過去の取引関係」といった項目に、中国の場合では、「技術」という項目のみに有意差が見られた。これらの結果を見て可能な解釈は、異なる生産財の取引において、刺激として企業が利用できるマーケティング要素の種類に違いがあるということである。そして、様々な生産財取引の中有意差のあるマーケティング要素とは、製品の違いをまたがって利用されるマーケティング要素である。この観点から見れば、中国において4種類の生産財のマーケティング活動には「技術」がその中心的な訴求点となる。それに対して、台湾の場合は「納期の長さ」、「時間通りの納品」、「過去の取引関係」といった3つの項目が主な訴求点である。

後者の台湾の結果について、もう少し検討を加える必要がある。一般的に、生産財の取引には合理性が優先的に考慮される。そのため、価格の安い企業、品質のいい企業に取引がたまりやすい。しかし、企業が緊密なサプライチェーンに組み込まれた場合、価格、品質以上に時間に対する要求が高くなる。そのため、「納品期間の長さ」と「時間通りの納品」といった要素ができるかどうかが取引成立の新しい決め手となる。そして、前述した価格と品質などの問題は、「過去の取引関係」という項目に代替されると考えられる。なぜなら、過去の取引関係によって、相手企業が提供された製品の価格や品質に安心できるかどうかかわかるからである。そのため、「価格」と「品質」といった2つの具体的な評価項目が「過去の取引関係」という信頼性を計る指標に置き換えられると考えられる。

(4) 取引される生産財を製品別で見た場合、それぞれのマーケティング要素に対する評価について

表8で示したように、「一般部品」、「特注部品」、「機械・設備」および「サービス」に分けて、これらの製品を取引する際それぞれのマーケティング要素に対する企業の評価に違いがあるということが分かった。細かい内容の検討よりは、ここでは4つの製品ジャンルに共通するマーケティング要素の存在にフォーカスし検討したい。その共通のマーケティング要素は「ブランドイメージ」である。

「ブランドイメージ」という項目について、中国の「機械・設備」の取引というセルを除

いて、他の7つのセルに有意差が検出された。そして、 t の値を見れば、どのケースも製品を提供する際に強く強調するという結果がわかった。しかし、一般的に言えば、生産財の購入は消費財のそれとは違って、比較的合理性を重視する傾向がある。そのため、他社から製品を購入する際「相手企業のブランドイメージ」よりも、自社製品を他社に提供する際「自社のブランドイメージ」が重要になってくる。この結果は、一見して理論に反したように見える。しかし、もうすこし検討すれば「自社のブランドイメージ」をより重視する理由が分かる。その理由は2つある。1つは、中小製造企業にとって、規模の小ささと経営資源の制限により、あまり販促費用をかけられないケースが多い。そのため、大手企業に比べて知名度も信頼性も低い。このような状態の下で、新規顧客を開拓する際、自社製品の価格や品質など具体的な側面を強調するだけでは不十分である。相手企業が生産財を購入する際、自社製品を相手企業の検討対象にさせるために自社のブランドイメージの力を借りなければならない。これは多くの中小製造企業が製品を提供する際「ブランドイメージ」を重視する第1の理由である。

そして、もう1つの理由は取引関係の維持と関係する。製造企業にとって、生産財は生産のために必要なものなので、コンスタントに購入することが多い。そのため、多くの生産財製造企業は一度築いた取引関係をできるだけ長く持続させたい。しかし、取引関係を長く持続させるために、相手企業に選ばれる必要がある。相手企業が特定の企業の製品を選択する理由は、大きく分ければ2種類あると考えられる。1つは取引された製品の内容が顧客企業の需要や要求に合致したからである。そして、もう1つの理由はこの会社との取引に満足したからである。この満足の内容は前者の需要や要求との合致とは違って、信頼性や相性といった抽象的なレベルのものとの関係する。そのため、自社のブランドイメージをよくし、積極的にアピールすることである程度顧客企業との取引関係を長く持続させることができる。

この取引関係の維持は、逆にブランドイメージの構築に寄与する。特に新規顧客にとって、これから取引をしようとする企業はこれまで他のどの企業と取引をしてきたのか、そしてその取引関係が維持されているかどうかはその企業の信頼性を判断する材料となる。

この2つの理由で、多くの中小製造企業が製品を提供するのに当たって「ブランドイメージ」をより強調するということが意味がわかる。

(5) 競争優位性に対する評価の比較について

競争優位性として、8つのマーケティング要素に対する回答企業の自己評価では、「価格」、「品質」と「時間通りの納品」といった3つの項目に対して、中国の中小製造企業は台湾の中小製造企業より高くマークした。かつて中国が「世界の工場」と呼ばれる理由の一つは、安い人件費にあった。近年、中国の人件費も高騰したが、大量受注によるコストを抑える働

きは依然として可能であるため、中国の中小製造企業が「価格」について競争優位性を感じるということは理解できる。

一方、多くの海外企業が生産拠点を中国に移転したことは、中国製品の品質に貢献したと考えられる。そして、この品質の向上とともに海外企業の要求に応えるために製品の納期に対するスケジュール管理もしっかりするようになった。人件費の高騰により、中国に生産拠点を移設した一部の海外企業はさらに生産コストの安い国に拠点を移した。しかし、経済発展の状況および外資を受け入れる歴史の長さにより、新しく開拓された発展途上国は「価格」の側面で優位性があるかもしれないが、技術や管理体制がまだ未熟なために、「品質」や「納期」などの側面は中国のそれに負けてしまうのである。その結果、中国の中小製造企業が「価格」、「品質」と「時間通りの納品」といった3つの要素について、台湾の中小製造企業よりも自信を持つということが理解できる。

(6) 業績の増減に対する競争優位性の影響について

今回の調査で、業績が下落したと答えた企業数は、台湾は26社あるのに対して、中国は2社だけである。しかし、これらの中小製造企業が評価した8つの競争優位性が業績の増減に対してははっきりした影響を持った項目は発見できなかった。業績が下落したと答えた企業のプロフィールを見れば、台湾の26社が所属する産業の内訳は次の通りである。機械設備の製造企業は9社、金属製品の製造企業は10社、化学原料の製造1社、プラスチック製品の製造2社、ゴム製品の製造1社、医療器具の製造1社、電子部品の製造1社、紡績1社である。それに対して、中国の2社はどちらでも紙製品の製造企業である。これらの産業の大半は比較的に市場規模が縮小している産業であることが分かる。従って、おそらく、これらの中小製造企業の業績の増減は競争上の理由によるものではなく、産業全体の拡大と縮小と関係するだろう。

(7) 業績の増減に対する取引関係の変化パターンの影響について

業績の増減に対する取引関係の変化パターンの影響を測定するに当たって、関係変化のパターンに基づいて分類しANOVAを行った。結果として、台・中のサンプルとも取引関係の変化パターンの間に、統計的に有意差が発見されなかった。これは取引関係の変化が業績の変化に関与しないという意味ではない。むしろ、業績増減に対して、どの取引関係の変化パターンとも影響を与える可能性があるということの意味するのである。言い換えれば、この結果は関係性を重視する既存研究が主張したような「安定した取引関係だから業績が高くなり、変化した取引関係が業績の低下をもたらす」という図式へのアンティテーゼである。取引関係と業績の因果関係は産業の構造、特に取引において代替可能な企業の数によって変化

する。今回の調査結果では、中国のサンプルは台湾のサンプルより取引関係が不安定であるが業績が高かった。その背景には中国経済の好景気と関連するだろうと推測することができる。

(8) 取引関係の変化パターンに対する競争優位性の影響について

競争優位性として企業が評価した8つのマーケティング要素と取引関係の変化のANOVA分析では、台湾のデータだけ、一部のマーケティング要素に統計的に有意差が発見できた。これが意味することは、中国の場合、取引関係の変化は特定の優位性によるものではないということである。それに対して、台湾の場合、価格、過去の取引関係、ブランドイメージといった3つのマーケティング要素における優位性は取引関係の変化に影響を与える可能性がある。

以上の結果をまとめると、次のようなことがわかった。今回の調査では、台湾の中小製造企業より中国の中小製造企業の業績がよかった。そして、取引関係についても、中国企業のほうが活発に変化を起こしている。生産財の取引に関しても、台・中の中小製造企業の間で考慮するマーケティング要素には若干の差異が見られた。しかし、自社製品を他社に提供する際、双方の製造企業ともブランドイメージを重視する。台・中の中小製造企業の業績変化は競争上の理由によるものではなく、産業全体の発展状況によるものであろう。特に中国の場合、近年の急速な経済成長は多くの産業に利益を得るチャンスをもたらした。これらのチャンスが新規参入者を誘致し、既存の企業に取引する相手として新たな選択肢を与えた。そして、これらのことは最終的企業間の取引関係に変化をもたらした。

V. 既存研究へのインプリケーションと今後の課題

生産財マーケティングの研究において、大きく分ければ2つの議論の流れがある。1つはWilliamsonをはじめとした取引費用の観点からの議論である。コンスタントに購入する生産財は、その都度取引相手を探すよりは、固定した方が取引費用の節約につながる。これがWilliamsonとその追随者たちの主張点である。そして、この主張は90年代以降関係性を強調するマーケティングの研究まで発展した。

一方、取引関係の安定性と変化の可能性に着目したのは、IMPグループの研究である。IMPグループの研究では、生産財を扱う企業は1つのネットワークをなしていると主張する。このネットワークにおいて、企業の占めるポジションは取引の量によって変化する。そして、このポジションの変化は取引関係の変化をもたらす。その中でも、Gadde et al. (1987,2003) はスウェーデンのフォークリフトの製造企業を中心に、その取引関係を数十年にわたって追跡し、その変化を追った。

今回の調査結果から見れば、Williamson とその追隨者たちが強調したような安定した取引関係は台湾の部分では観察できたが、中国の部分ではかなり減少した。それに対して、今回の調査結果は IMP グループの理論枠組をサポートしたように見える。しかし、Gadde et al.の研究では北欧の製造企業を中心に展開してきた。北欧の経済成長率は中国のそれとは異なるので、彼らの研究には、経済成長という視点はあまり検討の範疇に入っていなかった。そして、Gadde et al.の研究では取引関係の変化と安定化に主眼を置き、過去の取引データに基づいて展開したため、取引量の変化は与件として扱われた。しかし、実際に取引関係の変動は様々な要素によるものである。今回の調査結果では、「取引関係の変化」をもたらす要因として「経済成長」という要素を発見した。この発見は、Gadde et al.の研究、まして IMP グループの生産財に関する研究に対する貢献といえるだろう。

しかし、以上の分析を終えて、いくつかの課題がまだ残されている。

まず、生産財マーケティングの研究に対して、多岐にわたった議論を数回の調査でまとめることは難しい。そのため、継続的に検証作業を繰り返す必要があると考えられる。

そして、調査に関しても課題が残されている。今回の調査で協力してくれる企業数は、まだ不十分である。統計分析の説明力を上げるため、そして発見の一般化を図るために、より多くのサンプル数の確保が必要である。そして、質問票の内容について、台湾と中国の回答者の解釈はすこし差が見られる。このような調査結果にバイアスをもたらす部分をいかにしてなくしていくかということも今後の課題となる。

最後に、今回の調査では、取引の背後にある社会構造からの影響を検討課題から外した。しかし、生産財の取引は企業間関係の上に成り立っているため、それぞれの国や地域の社会構造による影響も考慮しなければならない。これらのことは、今後の研究課題として一つずつクリアしていかなければならない。

本論文は科学研究費補助金（課題番号 21530451）の交付を受けて行った研究の成果の一部である。

参考文献

- Daboisi, A., Gadde, L., Mattsson, L., (2003), "Change and Continuity in the Supplier Base: A Case Study of a Manufacturing Firm 1964-2002", *Journal of Customer Behaviour*, Vol. 2, pp.409-432.
- Ford, D., IMP Group (1998), *Managing Business Relationships*, John Wiley & Sons Ltd. (UK). (邦訳：小宮路雅博 (2001), 『リレーションシップ・マネジメント』, 白桃書房).
- Gadde, L. & Mattsson, L. (1987), "Stability and Change in Network Relationships", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 4, pp. 29-41.
- Kumar, V., Bohling, T. R., and Ladda, R. N. (2003), "Antecedents and Consequences of Relationship Intention:

- Implications for Transaction and Relationship Marketing”, *Industrial Marketing Management*, 32 (8) , 667-676.
- Morgan, R. M. and Hunt, S. (1999) , “Relationship-Based Competitive Advantage: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy”, *Journal of Business Research*, 46 (3) , 281-290.
- Williamson, O. E. (1979) , “Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations”, *Journal of Law and Economics*, 22 (October) , pp. 3-61.
- (1981) , “The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach”, *American Journal of Sociology*, 87 (November) , pp. 548-577.
- (1985) , *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, The Free Press.
- ¹⁾ SPSS の分析結果では英語表記となっているため、英文と日本語の対応関係をこの表にまとめる。