

タイ国自動車部品取引ネットワークにおける 企業間の関係性に関するアンケート調査

神戸学院大学 経営学部

日 高 謙 一

1 調査の目的

現在、自動車関連の産業集積の発展はタイ国産業政策にとって最も重要な課題の一つとなっており、当産業関連の外国直接投資は ASEAN 諸国の中でも特にタイに集中している。外国直接投資の増加という点ではタイ国自動車産業の産業集積は進展していると言えるが、産業集積の発展とは単に企業の集合が大きくなるだけでは十分とは言えない。タイ自動車産業における産業集積の発展は、まず外国企業の直接投資によって技術移転が起こり、移転された技術が現地拠点に定着し、現地事情に適合した自律的な発展を遂げるという過程をたどると考えられる。そして、次の段階は現地拠点に定着して自律的な発展を遂げた技術が取引ネットワークを通じて他企業へと伝播していくという波及効果が生じることで集積としての発展が起こり、更なる投資が誘発されるという過程をたどると考えられる。

本調査では、産業集積発展をとらえる際に関係性という概念に焦点を当てている。関係性が上述したような産業集積発展過程に大きな影響を与えようと考えられるからである。例えば、取引相手が信頼するに足るか否かは、将来その取引相手とどのような関係性を築いていくかを考える際に重要な要素となると推測される。取引相手が信頼するに足るのであれば、取引相手の事業拡大にあわせて投資を行うという決断を行いやすいだろう。また、個人的な人間関係が企業間の公式の関係を補完することも十分考えられる。本調査は現在のタイ国自動車関連産業における取引ネットワークの特徴を、1) 顧客企業や調達先企業との関係性、2) 個人的な人間関係、3) 外国企業の場合は現地拠点と本国本社との関係性という点から把握することを目的として行った。まずは、調査概要と集計結果を報告する。

2 質問紙の構成

質問紙は大きく3つの部分に分かれている。第1部は顧客企業との関係性についての質問が並んでいる。第2部に調達先企業との関係性についての質問が並ぶ。第1部と第2部の質問は顧客企業について問うのか、それとも調達先企業について問うのかという違いだけで、測定しようとする次元は全く同じである。ただし、後述するが、例えば自動車メーカーの直接の顧客は販売店であり、このような場合は調達先企業との関係性についてのみ解答してもらうことになっている。

第3部は1) 過去5年間の業績に対する評価、2) 個人的ネットワークに関する質問、3) 本国
本社との関係性についての質問および回答者属性についての質問で構成されている。以下では、
各部の質問が捕捉ようとしている関係性の次元についてその主要なものを説明する。

第1部及び第2部

コミュニケーション

これらの質問はコミュニケーション頻度と濃度についての逆の順序尺度となっている。各問集計の際にはポイントを逆転させて、高いポイントほどコミュニケーション頻度が高いあるいは濃度が濃いことを表わすようにしている。コミュニケーションは互いの理解や信頼を深めるための基盤と考えられるので、この尺度ポイントが高ければ、他の尺度（柔軟性、情報共有、信頼、関係的行為、関係的知識）ポイントも高いだろうと予測される。

質問番号		質問内容	尺度ラベル名
Q2_1	Q8_1	電話や電子メールによるコミュニケーション頻度	C_COMMUNI1 S_COMMUNI1
Q2_2	Q8_2	対面コミュニケーション頻度	C_COMMUNI2 S_COMMUNI2
Q2_3	Q8_3	訪問頻度	C_COMMUNI3 S_COMMUNI3

重要性

これらの質問は顧客の製品及び活動に対して自社が与える影響の大きさ、自社の製品及び活動に対して供給業者が与える影響の大きさについて質問している。このポイントが高いことは取引相手の持つ資源への高い依存を表していると考えられる。そのため、代替性とは負の関係、投資とは正の関係が予測される。

質問番号		質問内容	尺度ラベル名
Q3_1	Q9_1	製品品質に与える影響	C_SIGNIF1 S_SIGNIF1
Q3_2	Q9_2	製品原価に与える影響	C_SIGNIF2 S_SIGNIF2
Q3_3	Q9_3	生産活動に与える影響	C_SIGNIF3 S_SIGNIF3
Q3_4	Q9_4	新製品立ち上げに与える影響	C_SIGNIF4 S_SIGNIF4

代替性

これらの質問は取引先の代替可能性について質問している。たとえば、代替先が容易に見つかつ

たとしても、実際には取引先を簡単に変更しないことも多い。それは、代替性以外の要因が取引継続に影響を与えていると考えられる。コミットメント、信頼、個人的ネットワーク、現地拠点への権限委譲の程度がそれに影響を与えているのかもしれない。

代替性に関する最初の2問は代替取引先が容易に見つけられるとき及び取引先が容易に変更できるか否かを問い、これらのポイントが高いことは取引先に対する依存度が低いと考えられる。後半2問は代替先情報の収集や試用であって、実際に取引先を変更しようとしているわけではない。一般的に代替取引先に関する情報探索活動や試用を積極的に行っていることは、取引先を変更しようという意図があるシグナルと考えられる。

質問番号		質問内容	尺度ラベル名
Q3_5	Q9_5	代替取引先を容易に見つけられる	C_ALTER1 S_ALTER2
Q3_6	Q9_6	代替取引先に容易に変更できる	C_ALTER2 S_ALTER2
Q3_7	Q9_7	代替取引先に関する情報探索活動	C_ALTER3 S_ALTER3
Q3_8	Q9_8	代替取引先の試用	C_ALTER4 S_ALTER4

適応および投資

これらの質問は取引先固有のニーズへの対応の程度を質問している。顧客ニーズに対するオペレーションの変更による対応を適応という概念でとらえ、投資を伴う長期的な適応と分けて考える。投資は既存の資源では取引先のニーズに対応できないときに行われるものであるが、一旦投資を行うとその取引先への依存度が高まると考えられる。したがって、適応という対応よりも取引先とのより深い関係性に一步踏み込んだ対応と考えられる。したがって、投資はコミットメントの先行変数と考えられている。

適応

質問番号		質問内容	尺度ラベル名
Q3_9	Q9_9	製品設計の適応	C_ADAPT1 S_ADAPT1
Q3_10	Q9_10	生産工程の適応	C_ADAPT2 S_ADAPT2
Q3_11	Q9_11	配送スケジュールの適応	C_ADAPT3 S_ADAPT3
Q3_12	Q9_12	営業体制の適応	C_ADAPT4 S_ADAPT4

投資

質問番号		質問内容	尺度ラベル名
Q3_13	Q9_13	設備や工具への投資	C_INVEST1 S_INVEST2
Q3_14	Q9_14	人力への投資	C_INVEST2 S_INVEST2
Q3_15	Q9_15	品質適合のための投資	C_INVEST3 S_INVEST3

柔軟性

これらの質問は事前に想定していなかったことに対して取引先がどの程度よく対応できるか、どの程度迅速に対応できるかについて質問している。特に不確実性が高い環境下では取引相手の柔軟性が関係性に大きな影響を与えると想定される。柔軟な対応は取引先との情報共有や互いの理解を前提として可能となると考えられるので、情報共有や関係的知識とは密接な関連が予測される。また、簡単に取引先を代替できないあるいはしないような状況では、既存取引先に柔軟な対応を求めることが多くなると考えられる。そして、柔軟な対応が可能であることが取引先に対する信頼へとつながるという関係も予測される。

質問番号		質問内容	尺度ラベル名
Q4_1	Q10_1	生産スケジュール変更への柔軟な対応	C_FLEX1 S_FLEX2
Q4_2	Q10_2	設計変更要求への柔軟な対応	C_FLEX2 S_FLEX2
Q4_3	Q10_3	急な要求への柔軟な対応	C_FLEX3 S_FLEX3
Q4_4	Q10_4	予期せぬ出来事へ柔軟な対応	C_FLEX4 S_FLEX4
Q4_5	Q10_5	全般的な柔軟な対応	C_FLEX5 S_FLEX5

情報共有

これらの質問は取引先との情報共有の内容と程度について質問している。情報共有の水準が高いことは関係性発展の基礎あるいは成熟した関係性が形成されている結果とみなすことができる。情報共有は関係的行為や信頼を生み出す基礎となると考えられるし、また、特に柔軟性や関係的知識とは密接に関連していると考えられる。

質問番号		質問内容	尺度ラベル
Q4_6	Q10_6	財務情報の共有	C_INF SHR1 S_INF SHR1
Q4_7	Q10_7	投資計画情報の共有	C_INF SHR2 S_INF SHR2
Q4_8	Q10_8	製品開発情報の共有	C_INF SHR3 S_INF SHR3
Q4_9	Q10_9	コスト情報の共有	C_INF SHR4 S_INF SHR4
Q4_10	Q10_10	競争環境の共通理解	C_INF SHR5 S_INF SHR5

コミットメント

コミットメントとは取引を継続発展させようとする意図と定義される。これらの質問では取引先が示しているコミットメントの程度を評価してもらっている。次の信頼とは密接な関連があり、信頼や投資という概念とは双方向的な関係にあると考えられている。つまり、取引相手に対する信頼が高いからこそ高い水準のコミットメントを示すと同時に、高いコミットメントを示しているからこそお互いに信頼できるという両面が存在する。

質問番号		質問内容	尺度ラベル
Q5_1	Q11_1	関係性維持への努力	C_COMMIT1 S_COMMIT1
Q5_2	Q11_2	関係性発展の意図	C_COMMIT2 S_COMMIT2
Q5_3	Q11_3	関係性継続の希望	C_COMMIT3 S_COMMIT3

信頼

これらの質問は取引先に対する信頼を質問している。はじめの3つの質問は行為意図に関する信頼といわれる。すなわち、「相手はきっこうしてくれるに違いない」「おそらくこうしてくれるだろう」という期待である。続く4つの質問は一般的な能力に対する信頼である。そして残る3つの質問は、特定の取引関係の中で発揮される能力である。一般的な能力に対する信頼は業界における評判などからも形成されるが、特定の取引関係のなかで発揮される能力に対する信頼は取引経験を通じて蓄積されるという違いがあると考えられている。

質問番号		質問内容	尺度ラベル
Q5_4	Q11_4	誠実さ(契約遵守)に対する信頼	C_TRUST1 S_TRUST1
Q5_5	Q11_5	誠実さ(いわゆる口約束など)に対する信頼	C_TRUST2 S_TRUST2
Q5_6	Q11_6	支援の意図に対する信頼	C_TRUST3 S_TRUST3
Q5_7	Q11_7	取引相手の品質管理能力に対する信頼	C_TRUST4 S_TRUST4
Q5_8	Q11_8	取引相手の価格競争力に対する信頼	C_TRUST5 S_TRUST5
Q5_9	Q11_9	取引相手の技術開発力に対する信頼	C_TRUST6 S_TRUST6
Q5_10	Q11_10	取引相手の需要予測の精度に対する信頼	C_TRUST7 S_TRUST7
Q5_11	Q11_11	取引相手が有する専門知識に対する信頼	C_TRUST8 S_TRUST8
Q5_12	Q11_12	取引相手の支援に対する信頼	C_TRUST9 S_TRUST9
Q5_13	Q11_13	取引相手の取引先評価方法に対する信頼	C_TRUST10 S_TRUST10

関係的行為

関係的行為とは関係性を構築維持していこうとする意図をもった行為と定義される。ここでは、取引上生じた何らかの問題に対してどのように対応する傾向があるかを質問している。問題への対応はその取引関係をどのように位置付けているかを表わしていると考えられる。コミットメントとは密接な関連が予測される。

質問番号		質問内容	尺度ラベル
Q6_1	Q12_1	共同問題解決行為	C_RBEHAV1 S_RBEHAV1
Q6_2	Q12_2	痛み分け、相互利益を考えた問題解決	C_REBHAV2 S_RBEHAV2
Q6_3	Q12_3	利己的な問題解決	C_RBEHAV3 S_RBEHAV3

関係的知識

下記の6つの質問は取引先との間で知識やノウハウの蓄積がどの程度進んでいるかを質問して

いる。最初の3つの質問は組織間の関係の状態について質問し、残り3つは取引を通じた知識の蓄積水準について質問している。

質問番号		質問内容	尺度ラベル
Q6_4	Q12_4	組織の活動方針の共通性	C_POLICY S_POLICY
Q6_5	Q12_5	生産的議論を促す雰囲気	C_RKNOWL1 S_RKNOWL1
Q6_6	Q12_6	意思疎通の容易さ	C_RKNOWL2 S_RKNOWL2
Q6_7	Q12_7	取引先の生産工程に関する知識の蓄積	C_RKNOWL3 S_RKNOWL3
Q6_8	Q12_8	取引先のニーズに対する知識の蓄積	C_RKNOWL4 S_RKNOWL4
Q6_9	Q12_9	取引先上の問題に対処した経験の蓄積	C_RKNOWL5 S_RKNOWL5

第3部

個人的ネットワーク

これらの質問は回答者自身のビジネスを通じた個人的な人間関係及びビジネスとは直接関係のない人間関係の広がりを質問している。前4問がビジネスを通じた人間関係についてであり、後3問が人間関係の広がりについてである。企業間の関係性が単に組織間のビジネス上の取引関係だけから形成されるものではなく、公式あるいは非公式の個人間の関係性によっても形成されることが組織購買の理論でも示されている。また、特にタイという国柄から人間関係の重要性が予測される。

質問番号	質問内容	尺度ラベル
Q15_1	取引先担当者との個人的な関係	PSNET1
Q15_2	取引先経営者との個人的な関係	PSNET2
Q15_3	定期的に接触する人間の多さ	PSNET3
Q15_4	非公式な情報伝達ルート的重要性	PSNET4
Q15_5	直接的な競合企業との接触頻度	PSNET5
Q15_6	同一顧客を持つ他者との接触頻度	PSNET6
Q15_7	他業種企業との接触頻度	PSNET7

本国本社の関与

対象企業が外国企業との合弁又は海外子会社である場合、取引先との関係性構築に本国本社の意向が大きく影響すると考えられる。まず、現地拠点へ権限が委譲されていなければ現地拠点独

自の関係性構築を指向することは難しい。また、取引先の評価や指導、共同問題解決行為を通じた関係性作りのために本国本社の支援を必要とする現地拠点も多い。さらに、現地拠点が企業グループ全体のなかでどのように位置付けられているかが、現地拠点への権限委譲の程度や現地拠点に対する支援の積極性を方向付けると考えられる。

質問番号	質問内容	尺度ラベル
Q16_5	現地拠点への権限委譲	HQTINVOLV1
Q16_6	本国本社の資金支援	HQTINVOLV2
Q16_7	本国本社の技術支援	HQTINVOLV3
Q16_8	本国本社の人的支援	HQTINVOLV4
Q16_9	現地拠点組織のチャレンジしようとする雰囲気	HQTINVOLV5
Q16_10	現地拠点組織の失敗を恐れない雰囲気	HQTINVOLV6
Q16_11	本国本社の現地事業に対する理解の高さ	HQTINVOLV7
Q16_12	企業グループ内での現地拠点の位置付けの高さ	HQTINVOLV8

3 調査概要

1) 調査手順

まず、タイ国自動車関連企業の一覧表を作成するところから始めた。いくつか企業一覧書籍を手に入るが、いずれも完璧なもの存在しない。単一情報源にもとづいた一覧表を作成しても、本調査の対象外企業が含まれていたり、すでに存在しない企業が含まれていたり、住所あるいは電話番号が変更されていたり、企業名が変更されていたりする可能性が高いと予想されたため、複数情報源を参照して一覧表を作成した後、個別に電話で確認作業を行った。

まず、一覧表のための基本情報源として、タイ自動車工業会の加盟企業リスト及びタイ商務省の企業情報リストである。また、これらを情報源として作成したと思われる”Directory of Thailand Automotive Industry2003-2004”（タイ自動車工業会編）を参照し、企業一覧表を作成した。さらに、タイ国の自動車関連産業では日系企業の存在感の大きさが特筆される。したがって、『海外進出企業総覧2005年版』（東洋経済新報社）、『ハロータイランド2006年版』、『タイ自動車産業の実態2006年版』（アイアールシー）を参照して、さらに我々調査グループメンバーが直接訪問したことのある企業を加え、先に作成した一覧表に加筆修正を加えていった。その結果、一覧表にあがった企業数1760にのぼった。

こうして作成した一覧表の中には重複（工場とオフィス、同一グループ企業内の子会社）、既に存在しない企業、業務内容が対象外の企業が含まれている。そこで、次にリストアップした企業に電話で連絡をとり、その企業の存在、業種内容、所在地、重複を確認していった。2007年9月後半から10月初旬にかけてこの作業を行い、うち確認が取れた企業は1199社であった。ただし、

確認が取れなかった企業が必ずしもすでに存在しない企業というわけではなく、代表電話では連絡が取れなかったということの意味する。対象とした企業は次の通りである。自動車及び自動車部品又は自動車部品用素材を生産販売している企業、ただし、1) 二輪、三輪向け製品を主とする企業、2) 自動車販売会社、リース・ファイナンスを主たる業務とする企業、3) 自動車修理工場、4) 補修用部品の卸又は小売、5) 輸出入業務のみの企業、6) 生産活動を行わない単なる事務所は除外するが、補修用部品の生産販売する企業は含める。

電話による確認作業と同時に調査について説明し、質問紙への回答協力を依頼し、556社が回答協力の意思を表明してくれた。調査への協力意思を示してくれた556社に対し、電話対応していただいた個人宛に質問紙を送付した。

質問紙はまず日本語で作成し、それをタイ語に翻訳し、さらにタイ語翻訳された質問紙を日本語に再度翻訳してもらった。これにより翻訳によって当初の質問意図が損なわれていないかどうか確認した。日本語の質問紙の作成と同時に著者自信が英語の質問紙を作成した。英語の質問紙を前に、その意図を説明しながらネイティブによる確認作業を行った。

送付した質問紙の最初の締め切りを2007年10月10日に設定した。未回答先には電話による2度目の依頼を2007年10月後半まで行ったが、それに対する反応は悪く、数件回答が返ってきただけであったため、2度目の依頼後に回収された回答と最初に回収された回答とを区別せずに扱うことにした。

2) 全体集計

回収数は以下の通りである。

日本語による回答は104、タイ語による回答は65、英語による回答は17であった。そのうち12のサンプルは分析から除外した。その内訳は、業種違いによるもの6、白紙回答2、非協力回答と思われるもの4である。したがって、有効回答数は174となり、有効回答の回収率は約31.3%である。

Table 3-1

LANGUAGE	Before Screening	After Screening
Thai	65	59
Japanese	104	101
English	17	14
Total	186	174

ただし、一部回答漏れのため部分的にしか利用できない回答も存在する。これらは分析内容に応じて適宜利用することにした。各部ごとの利用可能な回答数は下表に示すとおりである。セクション1は主たる販売先が他メーカーと回答している回答だけが分析対象となるため他のセクションよりサンプル数が少なくなっている。

Table 3-2

	Section1	Section2	Section3
Thai	40	57	56
Japanese	92	97	96
English	11	14	14
Total	143	168	166

4 各問集計

1 主要製品（1－1）、市場規模、シェア、市場成長率（1－2、1－3、1－4）

主要製品は記述回答であったため、回答を OEM 部品、補修部品・アクセサリー、その他（自動車、特殊車両）に3分類してまとめたものが Table 1－1 である。

Table 1-1

PRODUCT	
OEM parts	146
Repair parts	22
Others	5
N/A	1
Total	174

さらに、これに回答言語を組み合わせてクロス集計をしたものが Table 1－2 である。

Table 1-2

	Thai	Japanese	English	Total
OEM parts	40	96	10	146
Repair parts	18	1	3	22
Others	1	3	1	5
Total	59	100	14	173

市場規模、シェア、市場成長率の度数、平均値および標準偏差を示したものが Table 1－3 である。

Table 1-3

	1-2	1-3	1-4
	MSIZE	SHARE	GROWTH
Frequencies	171	169	171
Means	4.71	4.01	4.58
Standard Deviations (SD)	1.37	1.61	1.34

さらに、Table 1－4 は回答言語別の集計である。

Table 1・4

LANGUAGE	MSIZE		SHARE		GROWTH	
	Means	SD	Means	SD	Means	SD
Thai	4.54	1.52	3.53	1.70	4.18	1.57
Japanese	4.82	1.27	4.31	1.50	4.84	1.09
English	4.64	1.39	3.77	1.54	4.36	1.55

分散分析（ANOVA）の結果、回答言語別で見た場合、シェアと市場成長率の2問について日本語回答とタイ語回答の間に差が見られる（SHARE： $p=0.010<0.05$, GROWTH： $p=0.017<0.05$ ）。つまり、日本語回答がタイ語回答よりもシェアおよび市場成長率で高い平均値を示している。また、主要製品別に見ると市場成長率について OEM 部品と補修部品・アクセサリーの間に差が見られる（ $p=0.015<0.05$ ）。これは、回答言語と従業員数の関係を見た場合、タイ語回答には中小規模の企業が比較的多く含まれている、また補修部品・アクセサリーを主要製品とする企業には中小規模の企業が比較的多く含まれているという回答者属性によるものと推測される。

セクション 1

2 顧客とのコミュニケーション（2－1, 2－2, 2－3）

質問紙では逆の順序尺度となっているため、下表では高頻度のほうがより数字が大きくなるように変換している。電話やメールによるコミュニケーションは高頻度で行われている。ほぼ毎日コミュニケーション機会を持っていると言えよう。それに比べ、対面コミュニケーションと顧客訪問の回答は比較的ばらつきがある。

Table 2・1（2・1）

	Frequencies	%
1	0	0.0
2	0	0.0
3	1	0.7
4	22	15.3
5	54	37.5
6	67	46.5
Total	144	100.0

Table 2・2 (2・2)

	Frequencies	%
1	1	0.7
2	11	7.6
3	20	13.9
4	64	44.4
5	34	23.6
6	14	9.7
Total	144	100.0

Table2・3 (2・3)

	Frequencies	%
1	5	3.5
2	20	13.9
3	28	19.4
4	60	41.7
5	28	19.4
6	3	2.1
Total	144	100.0

質問回答言語別に見ると、電話やメールによるコミュニケーションについてのみタイ語回答でややコミュニケーション頻度が高いという傾向が見られる (Kruskal Wallis test, $p=0.049<0.05$)。ただし、現段階ではこの理由は定かではない。その理由を探るよりも、ここではコミュニケーション頻度とコミュニケーション方法が関係性を構成する変数とどのような関連があるかを探索しよう。

一般に、コミュニケーション頻度が高く、多様な方法でコミュニケーションを持つことによって情報共有と相互理解が促進し、繰り返し取引の際の情報伝達コストが低下すると考えられる。したがって、予測しなかった事態への柔軟な対応や個別の適応もよりスムーズに進むだろうと予測される。そこで、コミュニケーション各問について5ポイント以上の場合を高頻度、5ポイント未満を低頻度と定義し、回答を高頻度と低頻度の2グループに分類した。その上で、適応、投資、柔軟性、情報共有、コミットメント、信頼、関係的知識の各変数について、両グループの平均値に差が見られるかどうか検定した。その結果を、Table 2－4 に示している。

Table 2-4

	C_COMMUNI1 (電話・メール)	C_COMMUNI2 (対面)	C_COMMUNI3 (訪問)
C_ADAPT3(適応:配送)			
C_ADAPT4(適応:営業)			
C_INVEST1(投資:設備)			
C_INVEST3(投資:品質)			
C_INFOSHARE1(財務情報)			
C_INFOSHARE3(新製品情報)			
C_COMMIT2(関係発展意図)			
C_COMMIT3(関係継続希望)			
C_TRUST1(契約遵守)			
C_TRUST2(誠実さ)			
C_TRUST3(支援意図)			
C_TRUST4(品質管理能力)			
C_TRUST6(技術開発能力)			
C_TRUST7(需要予測能力)			
C_TRUST8(専門的知識)			
C_TRUST9(支援)			
C_TRUST10(評価方法)			
C_POLICY(活動方針)			

※濃いグレーは1%水準、薄いグレーは5%水準で有意差あり

情報共有や柔軟性、関係の知識といった変数との関連が期待されたが、それらの変数との関連はあまり見られなかった。高頻度コミュニケーションと広範な関連が見られたのは信頼という変数である。特に、電話やメールでの日常的なコミュニケーションは顧客の行為意図に対する信頼との関連が、そして対面コミュニケーションや顧客訪問は顧客の一般的能力及び取引に関わる専門知識に対する信頼との関連が見られた。このことから、高頻度コミュニケーションは信頼という変数を媒介して間接的に関係性を構築する他の変数へと関連しているのではないかという仮説が考えられる。

信頼以外には、顧客の求める品質水準への適合が高頻度コミュニケーションと関連が強い。これは、求められる品質水準というものが必ずしも仕様書という紙上に完全に表現できるものではなく、したがって顧客とのすり合わせを通じて現場で最適水準を見つけていくという現場での実践経験と一致する。

顧客企業との関係性を構成する10次元

以下では質問ごとの度数分布表、平均値、標準偏差、同次元を構成する質問間の相関係数及び内的整合性を示すクロンバック α 係数 (Cronbach's coefficient alpha) を示し、その後に次元ごとに若干の考察を行う。

3 重要性 (3-1, 3-2, 3-3, 3-4)

Table 3-1 (3-1)

	Frequencies	%
1	0	0.0
2	1	0.7
3	2	1.4
4	16	11.1
5	25	17.4
6	29	20.1
7	71	49.3
Total	144	100.0

Table 3-2 (3-2)

	Frequencies	%
1	2	1.4
2	17	11.8
3	22	15.3
4	28	19.4
5	33	22.9
6	22	15.3
7	20	13.9
Total	144	100.0

Table 3-3 (3-3)

	Frequencies	%
1	1	0.7
2	0	0.0
3	3	2.1
4	9	6.3
5	14	9.7
6	34	23.6
7	83	57.6
Total	144	100.0

Table 3・4 (3・4)

	Frequencies	%
1	7	4.9
2	12	8.3
3	4	2.8
4	27	18.8
5	29	20.1
6	31	21.5
7	34	23.6
Total	144	100.0

Table 3・5

	3-1	3-2	3-3	3-4
	C_SIGNIF1	C_SIGNIF2	C_SIGNIF3	C_SIGNIF4
Frequencies	144	144	144	144
Means	6.03	4.52	6.26	5.00
SD	1.16	1.61	1.11	1.73

Table 3・4

	C_SIGNIF1	C_SIGNIF2	C_SIGNIF3	C_SIGNIF4
C_SIGNIF1	1.000			
C_SIGNIF2	<u>0.425</u>	1.000		
C_SIGNIF3	<u>0.358</u>	0.172	1.000	
C_SIGNIF4	<u>0.315</u>	<u>0.278</u>	<u>0.390</u>	1.000

※下線は 1%水準で有意、それ以外は 5%水準で有意

※クロンバック α 係数=0.636

これらの質問は回答企業の製品が顧客企業にとってどれだけ重要かを質問している。したがって、高得点をつけることは、回答者が自らの製品が顧客企業にとって重要であると認識していることを表している。質問 3-1 と 3-3 についてはほとんどの回答が 7 点尺度で 5 点以上をつけている。したがって、本調査の回答企業の大半は顧客企業にとって品質と納期の点では重要なサプライヤーであると言える。それらの質問に比べてややばらつきが大きいものが 3-2 である。ただし、これは当該部品が自動車 1 台の製造原価に占める比率と考えれば小さいが、あるユニット部品に占める比率と考えれば大きくなるように、顧客企業の製造原価をどうとらえるかによるものだと推測される。Table 3-4 を見ると、やはり質問 3-2 が他の質問に対して比較的低い相関係数を示しているので、製品価格を重要性変数として考えるべきか否かには注意が必要である。

回答言語別に見てみると、3－3及び3－4の質問について、日本語回答とタイ語回答の間に有意な差がみられた（3－3： $p=0.005<0.05$ 、Q 3－4： $p=0.003<0.05$ ）。2問とも日本語による回答がタイ語による回答より高い値を示している。このことは日系企業が顧客企業にとって機能的により重要な部品また付加価値の高い製品を供給しており、また新製品（新モデル）の立ち上げの際により深く関わっているという一般的な見解と一致する。特に、質問内容は、3－1と3－2が当該企業の製品の重要性について問うものであり、3－3と3－4が当該企業のオペレーションの重要性について問うものであるので、製品そのものというよりもオペレーションの重要性、言い換えれば求められている役割の重要性において日系企業とタイ企業では違いがあると考えられる。

4 代替性（3－5、3－6、3－7、3－8）

Table 4-1 (3-5)

	Frequencies	%
1	3	2.1
2	19	13.1
3	20	13.8
4	40	27.6
5	23	15.9
6	22	15.2
7	18	12.4
Total	145	100.0

Table 4-2 (3-6)

	Frequencies	%
1	4	2.8
2	25	17.2
3	29	20.0
4	29	20.0
5	23	15.9
6	26	17.9
7	9	6.2
Total	145	100.0

Table 4・3 (3・7)

	Frequencies	%
1	5	3.4
2	10	6.9
3	15	10.3
4	48	33.1
5	25	17.2
6	24	16.6
7	18	12.4
Total	145	100.0

Table 4・4 (3・8)

	Frequencies	%
1	8	5.6
2	25	17.5
3	25	17.5
4	44	30.8
5	19	13.3
6	17	11.9
7	5	3.5
Total	143	100.0

Table 4・5

	3-5	3-6	3-7	3-8
	C_ALTER1	C_ALTER2	C_ALTER3	C_ALTER4
Frequencies	145	145	145	143
Means	4.37	4.08	4.53	3.78
SD	1.62	1.61	1.54	1.51

Table 4・6

	C_ALTER1	C_ALTER2	C_ALTER3	C_ALTER4
C_ALTER1	1.000			
C_ALTER2	<u>0.655</u>	1.000		
C_ALTER3	<u>0.310</u>	0.213	1.000	
C_ALTER4	0.185	<u>0.264</u>	<u>0.653</u>	1.000

※下線は 1%水準で有意、それ以外は 5%水準で有意

※クロンバック α 係数=0.707

これらの質問は顧客企業が代替調達先を見つけることは容易か、実際に調達先を変更することは容易か、顧客企業は代替調達先情報を積極的に収集しているかについて質問している。これら

の質問に対する回答のポイントが高ければ調達先変更の可能性が高いことを意味する。回答はいずれの質問に対しても高低どちら側にも特に偏っていない。

代替性4変数のクロンバック α 係数は高い値を示しているが、Table 4-6を見ると3-5と3-8、3-6と3-7の相関係数が高くないことからこれら4つの質問の内的整合性については注意する必要がある。3-5及び3-6は代替先が簡単に見つかるか否か及び簡単に変更できるか否かを質問しているのに対して、3-7及び3-8は代替先情報の収集活動の積極性を質問している。したがって3-5と3-6及び3-7と3-8の相関係数が高いことは理解できる。しかし、取引先を変更しようという意図はなくとも、代替先情報は収集しておくことは実際にありうるので、前2問と後2問は異なる内在変数を含んでいる可能性がある。

Table 4-7は代替性を構成する4変数と他の変数との相関係数を表したものである。代替可能性はサプライヤーへの依存度の高まりと負の相関があると考えられる。特に新製品開発の際に顧客がサプライヤーのオペレーションに対して依存を高めることは代替可能性に負の影響を与えるという関係が見られる。また、サプライヤーが顧客ニーズへ適応するために投資をすることと、顧客企業の代替可能性の負の関係や顧客が代替サプライヤー情報を積極的に収集することとコミットメントや信頼との間の負の関係が見られる。ただし、全般的に代替性変数と他の変数との関連は強くないと言える。

Table 4-7

	C_ALTER1	C_ALTER2	C_ALTER3	C_ALTER4
C_SIGNIF3		-0.175		
C_SIGNIF4	-0.209	<u>-0.370</u>		
C_INVEST2		<u>-0.185</u>		
C_INVEST3		<u>-0.237</u>		
C_FLEX1			0.195	
C_INFOSHARE4				0.189
C_INFOSHARE5				<u>0.217</u>
C_COMMIT2			<u>-0.240</u>	
C_COMMIT3		-0.202	-0.206	-0.191
C_TRUST2			<u>-0.243</u>	
C_TRUST3			<u>-0.299</u>	
C_TRUST7		-0.180		
C_TRUST8			-0.169	
C_TRUST10	-0.171	-0.165	-0.178	
C_RBEHAV2			-0.176	
C_RKNOWL1	-0.170	-0.198		
C_RKNOWL2				
C_RKNOWL3			-0.195	

※下線は1%水準で有意、それ以外は5%水準で有意

回答言語別に見ると、3－7、3－8の代替サプライヤー情報の収集と試用について日本語回答とタイ語回答の間に差が見られた(C_ALTR 3 : $p=0.00<0.05$ 、C_ALTR 4 : $p=0.02<0.05$)。これは、顧客が積極的に代替サプライヤー情報を探索しているという認識を、日系企業サプライヤーはより強く持っていると言える。

5 適応（3－9、3－10、3－11、3－12）

Table 5・1（3・9）

	Frequencies	%
1	4	2.8
2	1	0.7
3	1	0.7
4	5	3.4
5	12	8.3
6	38	26.2
7	84	57.9
Total	145	100.0

Table 5・2（3・10）

	Frequencies	%
1	6	4.1
2	4	2.8
3	6	4.1
4	31	21.4
5	24	16.6
6	32	22.1
7	42	29.0
Total	145	100.0

Table 5・3（3・11）

	Frequencies	%
1	0	0.0
2	0	0.0
3	2	1.4
4	8	5.6
5	7	4.9
6	35	24.3
7	92	63.9
Total	144	100.0

Table 5-4 (3-12)

	Frequencies	%
1	3	2.1
2	8	5.5
3	10	6.9
4	53	36.6
5	35	24.1
6	18	12.4
7	18	12.4
Total	145	100.0

Table 5-6

	3-9	3-10	3-11	3-12
	C_ADAPT1	C_ADAPT2	C_ADAPT3	C_ADAPT4
Frequencies	145	145	144	145
Means	6.24	5.26	6.44	4.62
SD	1.27	1.62	0.92	1.40

Table 5-7

	C_ADAPT1	C_ADAPT2	C_ADAPT3	C_ADAPT4
C_ADAPT1	1.000			
C_ADAPT2	<u>0.365</u>	1.000		
C_ADAPT3	<u>0.266</u>	0.107	1.000	
C_ADAPT4	<u>0.376</u>	<u>0.352</u>	<u>0.355</u>	1.000

※下線は 1%水準で有意、取り消し線は 5%水準で有意ではないことを表す

※クロンバック α 係数=0.626

これらの質問は、仕様、生産工程、配送、営業体制について回答企業が顧客企業の要求に対応している程度について質問している。4つの質問の中で配送スケジュールの適応は特に高得点に偏っている。同じく、3-9（製品仕様の適応）も高得点に偏りがある。4つのいずれについても、顧客ニーズへの対応は OEM 部品メーカーとしては当然のことと考えられるが、特に配送と仕様に関する適応に関してその傾向が強いと言える。また、回答言語別の分散分析によると、日本語回答はタイ語回答より配送に関する顧客の要求へより高い水準で適応していると言える（ $p=0.004<0.05$ ）。

適応水準を高めることは関係性を構成する他の次元とどのような関連があるのだろうか。Table 5-8 は投資を除く変数の相関係数のうち統計的に有意なものだけの相関係数を示している。

まず、回答企業の適応水準が高ければ顧客企業は容易に代替先を見つけられないのではないだろうかと考えられる。もしそうならば適応と代替性は負の相関関係があるだろうと考えられる。しかし、適応 4 変数のいずれも代替性変数との有意な相関関係は見られない。上述したように、OEM 部品メーカーの立場からは顧客の要求への適応は当然のことであって、適応しなければ注

文は取れないが、それによって顧客を繋ぎとめておくことはできないと言えよう。その他の変数との相関について、営業体制の適応については特徴的な関係は見出せない。仕様の適応と配送の適応についてはともに柔軟性との相関関係が特徴的に見られる。

Table 5-8

	C_ADAPT1	C_ADAPT2	C_ADAPT3	C_ADAPT4
C_SIGNIF1	<u>0.401</u>	<u>0.297</u>	<u>0.286</u>	<u>0.257</u>
C_SIGNIF2		<u>0.324</u>		
C_SIGNIF3	<u>0.319</u>	<u>0.234</u>	<u>0.396</u>	<u>0.266</u>
C_SIGNIF4	<u>0.241</u>	0.197		<u>0.314</u>
C_FLEX1	<u>0.229</u>		<u>0.432</u>	<u>0.281</u>
C_FLEX2	<u>0.384</u>		<u>0.422</u>	<u>0.332</u>
C_FLEX3	<u>0.283</u>		<u>0.633</u>	<u>0.332</u>
C_FLEX4	<u>0.335</u>		<u>0.402</u>	<u>0.240</u>
C_FLEX5	0.195		<u>0.312</u>	
C_INFOSHARE1		<u>0.228</u>		<u>0.269</u>
C_INFOSHARE2				<u>0.328</u>
C_INFOSHARE3	<u>0.220</u>	0.189	<u>0.167</u>	<u>0.351</u>
C_INFOSHARE4		0.167		<u>0.302</u>
C_INFOSHARE5		<u>0.240</u>		<u>0.331</u>
C_COMMIT1		<u>0.273</u>		0.206
C_COMMIT2		0.213		
C_COMMIT3		0.168		0.169
C_TRUST1			<u>0.235</u>	0.165
C_TRUST3				0.191
C_TRUST4	0.190		<u>0.451</u>	<u>0.316</u>
C_TRUST5		0.171		<u>0.238</u>
C_TRUST6	0.191		<u>0.422</u>	<u>0.313</u>
C_TRUST7		0.210	<u>0.288</u>	<u>0.212</u>
C_TRUST8	0.191	0.167		<u>0.245</u>
C_TRUST9				<u>0.265</u>
C_TRUST10		0.186	<u>0.296</u>	<u>0.255</u>
C_RBEHAV1			<u>0.221</u>	<u>0.240</u>
C_RBEHAV3	<u>0.190</u>			0.302
C_POLICY	0.174	<u>0.249</u>	<u>0.271</u>	<u>0.226</u>
C_RKNOWL1		<u>0.244</u>	<u>0.238</u>	<u>0.368</u>
C_RKNOWL2		0.195	0.191	0.214
C_RKNOWL3		0.211		
C_RKNOWL4	<u>0.233</u>	<u>0.255</u>	<u>0.257</u>	<u>0.245</u>
C_RKNOWL5	0.175		<u>0.265</u>	<u>0.273</u>

※下線は 1%水準で有意、それ以外は 5%水準で有意

6 投資（3-13、3-14、3-15）

Table 6-1（3-13）

	Frequencies	%
1	3	2.1
2	2	1.4
3	5	3.4
4	27	18.6
5	22	15.2
6	41	28.3
7	45	31.0
Total	145	100.0

Table 6-2（3-14）

	Frequencies	%
1	3	2.1
2	5	3.5
3	10	7.0
4	25	17.5
5	29	20.3
6	37	25.9
7	34	23.8
Total	143	100.0

Table 6-3（3-15）

	Frequencies	%
1	1	0.7
2	3	2.1
3	6	4.1
4	22	15.2
5	37	25.5
6	38	26.2
7	38	26.2
Total	145	100.0

Table 6-4

	3-13	3-14	3-15
	C_INVEST1	C_INVEST2	C_INVEST3
Frequencies	145	143	145
Means	5.52	5.23	5.46
SD	1.43	1.51	1.31

Table 6-5

	C_INVEST1	C_INVEST2	C_INVEST3
C_INVEST1	1		
C_INVEST2	<u>0.670</u>	1	
C_INVEST3	<u>0.566</u>	<u>0.591</u>	1

※下線は 1%水準で有意

※クロンバック α 係数=0.824

これらの質問は顧客企業の要求への対応のために生産設備、人員、技術開発に回答企業がどの程度投資を行ってきたかを質問している。適応との違いは、投資は当該顧客企業とのより長期的な関係性を志向させるであろうと考えられる点である。Table 6-7 は定義上強い相関関係が推測される適応 4 変数との相関係数を表示しており、一部を除いてそれほど高い相関関係を示していない。因子分析（主因子法、バリマックス回転）では 2 つの因子として識別された。

Table 6-7

	C_ADAPT1	C_ADAPT2	C_ADAPT3	C_ADAPT4
C_INVEST1	<u>0.240</u>	0.164	<u>0.301</u>	<u>0.284</u>
C_INVEST2	<u>0.274</u>	0.173	<u>0.248</u>	<u>0.455</u>
C_INVEST3	<u>0.241</u>	<u>0.241</u>	<u>0.235</u>	<u>0.425</u>

※下線は 1%水準で有意、それ以外は 5%水準で有意

Table 6-8

Factor	Variance explained	Proportion %	Cumulative proportion %
1	1.921	27.439	27.439
2	1.287	18.382	45.821

※主因子法（principle factor method）、バリマックス回転（varimax rotation）

Table 6-8

	Factor 1	Factor 2
C_INVEST2	0.795	
C_INVEST1	0.794	
C_INVEST3	0.652	
C_ADAPT4		0.606
C_ADAPT1		0.594
C_ADAPT2		0.549

※因子負荷量（factor loadings）が 0.5 以上のものだけを表示

Table 6-9 は投資 3 変数が関係性を構成する他の尺度との相関係数を表示している。適応と同様、代替性とは負の相関関係が予測され、また投資はコミットメントと正の相関があると予測される。しかし、そのどちらとも予測される相関関係は見出しにくい。Table 6-9 からは適応

の場合同様、柔軟性との強い関係が指摘できる。また、情報共有及び信頼との関係も推測できる。
以上のことから、顧客ニーズへ柔軟に対応するために、オペレーションの変更（適応）や長期的な関係を見据えた投資を行っている様子がうかがえる。

Table 6-9

	C_INVEST1	C_INVEST2	C_INVEST3
C_SIGNIF1	<u>0.230</u>	<u>0.239</u>	<u>0.215</u>
C_SIGNIF3	<u>0.302</u>	<u>0.249</u>	<u>0.315</u>
C_ALTER2		-0.185	<u>-0.237</u>
C_FLEX1	<u>0.369</u>	<u>0.351</u>	<u>0.315</u>
C_FLEX2	<u>0.251</u>	<u>0.388</u>	<u>0.275</u>
C_FLEX3	<u>0.258</u>	<u>0.334</u>	<u>0.233</u>
C_FLEX4	0.210	<u>0.292</u>	<u>0.204</u>
C_FLEX5		0.211	
C_INFOSHARE1			0.207
C_INFOSHARE2	0.184	<u>0.225</u>	<u>0.360</u>
C_INFOSHARE3	0.210	<u>0.338</u>	<u>0.433</u>
C_INFOSHARE4		<u>0.236</u>	<u>0.260</u>
C_INFOSHARE5	0.178	<u>0.229</u>	<u>0.287</u>
C_COMMIT1	0.181	0.191	<u>0.275</u>
C_COMMIT2			0.193
C_COMMIT3	0.170		<u>0.276</u>
C_TRUST1	<u>0.222</u>		<u>0.272</u>
C_TRUST2	<u>0.223</u>		
C_TRUST3	0.196		0.207
C_TRUST4	<u>0.256</u>	0.198	<u>0.381</u>
C_TRUST5	<u>0.243</u>	0.268	<u>0.222</u>
C_TRUST6	<u>0.247</u>	0.252	<u>0.235</u>
C_TRUST7	<u>0.258</u>	<u>0.221</u>	<u>0.320</u>
C_TRUST8	0.210	<u>0.232</u>	<u>0.318</u>
C_TRUST9			0.279
C_TRUST10		0.202	0.308
C_RBEHAV1	0.190	0.214	<u>0.237</u>
C_RBEHAV2	0.198		0.170
C_RBEHAV3		0.185	
C_POLICY	0.180	<u>0.254</u>	<u>0.252</u>
C_RKNOWL1	<u>0.224</u>	<u>0.214</u>	<u>0.326</u>
C_RKNOWL2			<u>0.227</u>
C_RKNOWL3		0.167	<u>0.245</u>
C_RKNOWL4		<u>0.225</u>	0.206
C_RKNOWL5		0.205	0.202

7 柔軟性 (4-1, 4-2, 4-3, 4-4, 4-5)

Table 7-1 (4-1)

	Frequencies	%
1	0	0.0
2	2	1.4
3	3	2.1
4	15	10.3
5	23	15.9
6	55	37.9
7	47	32.4
Total	145	100.0

Table 7-2 (4-2)

	Frequencies	%
1	1	0.7
2	2	1.4
3	7	4.9
4	14	9.7
5	22	15.3
6	55	38.2
7	43	29.9
Total	144	100.0

Table 7-3 (4-3)

	Frequencies	%
1	0	0.0
2	1	0.7
3	2	1.4
4	13	9.0
5	24	16.6
6	53	36.6
7	52	35.9
Total	145	100.0

Table 7-4 (4-4)

	Frequencies	%
1	0	0.0
2	2	1.4
3	5	3.4
4	27	18.6
5	40	27.6
6	54	37.2
7	17	11.7
Total	145	100.0

Table 7-5 (4-5)

	Frequencies	%
1	0	0.0
2	2	1.4
3	7	4.8
4	23	15.9
5	47	32.4
6	51	35.2
7	15	10.3
Total	145	100.0

Table 7-6

	4-1	4-2	4-3	4-4	4-5
	C_FLEX1	C_FLEX2	C_FLEX3	C_FLEX4	C_FLEX5
Frequencies	145	144	145	145	145
Means	5.84	5.72	5.94	5.31	5.26
SD	1.13	1.27	1.06	1.10	1.09

Table 7-7

	C_FLEX1	C_FLEX2	C_FLEX3	C_FLEX4	C_FLEX5
C_FLEX1	1				
C_FLEX2	<u>0.707</u>	1			
C_FLEX3	<u>0.617</u>	<u>0.623</u>	1		
C_FLEX4	<u>0.453</u>	<u>0.487</u>	<u>0.613</u>	1	
C_FLEX5	<u>0.468</u>	<u>0.441</u>	<u>0.556</u>	<u>0.765</u>	1

※下線は 1%水準で有意

※クロンバック α 係数=0.867

これらの質問は現実には頻繁に起こりうる顧客企業の生産スケジュールの変更や設計変更にどれぐらい柔軟に対応できるか、及び事前に予測できなかった顧客企業からの要求にどれぐらい柔軟に対応できるかを質問している。最後の4－5は全般的な柔軟性に対する自己評価である。

さて、上述したように柔軟性は適応や投資との間に正の相関関係が見られた。ここではそれ以外の次元との関係について探索していくことにする。まず、顧客の要求に柔軟に対応する前提として、顧客とは高い水準で情報共有を行う必要があるだろうと考えられる。また、信頼関係の構築や関係的知識の蓄積が進んでいけばより柔軟な対応が可能だと考えられる。Table 7－8は柔軟性と情報共有、信頼、関係的知識の各質問間の相関係数を表示している。ただし、広範囲な相関が見られるため、特徴的な関係だけを見出すために相関係数が0.3以上のものだけを表示している。

Table 7-8

	C_FLEX1	C_FLEX2	C_FLEX3	C_FLEX4	C_FLEX5
C_INFOSHARE3		<u>0.308</u>		<u>0.321</u>	<u>0.348</u>
C_TRUST4			<u>0.419</u>	<u>0.360</u>	<u>0.306</u>
C_TRUST5	<u>0.300</u>		<u>0.334</u>		
C_TRUST6	<u>0.327</u>		<u>0.333</u>		
C_TRUST10			<u>0.322</u>	<u>0.303</u>	
C_RKNOWL1	<u>0.306</u>				<u>0.340</u>
C_RKNOWL2					<u>0.301</u>
C_RKNOWL3			<u>0.329</u>	<u>0.378</u>	<u>0.422</u>
C_RKNOWL4			<u>0.321</u>	<u>0.376</u>	<u>0.388</u>
C_RKNOWL5	<u>0.344</u>		<u>0.350</u>	<u>0.372</u>	<u>0.369</u>
C_POLICY			<u>0.316</u>		

※下線は1%水準で有意

事前に予測困難な問題に対する柔軟性及び一般的な柔軟性については広範囲な相関関係がみられる。生産スケジュールの変更及び設計変更への対応という具体的な柔軟性は、顧客企業の新製品開発に関する情報やコスト情報の共有と正の相関がある。コミュニケーション頻度と柔軟性に有意な相関関係は見出せなかったことを考えると、柔軟な対応を可能にするのは単なるコミュニケーション頻度ではなく新製品開発など具体的な課題に関するコミュニケーションであろうと考えられる。さらに、生産スケジュールの変更及び設計変更への対応に関する柔軟性は顧客企業の品質管理能力、価格競争力、技術開発力、需要見通しという顧客企業の能力に対する信頼との正の相関関係が見られる。これは、サプライヤーが柔軟に対応できるか否かはサプライヤーだけの問題ではなく、顧客企業側の能力にも関わると言えるのかもしれない。

8 情報共有（4－6、4－7、4－8、4－9、4－10）

Table 8・1（4・6）

	Frequencies	%
1	39	26.9
2	26	17.9
3	26	17.9
4	30	20.7
5	9	6.2
6	9	6.2
7	6	4.1
Total	145	100.0

Table 8・2（4・7）

	Frequencies	%
1	15	10.3
2	27	18.6
3	25	17.2
4	41	28.3
5	19	13.1
6	11	7.6
7	7	4.8
Total	145	100.0

Table 8・3（4・8）

	Frequencies	%
1	7	4.8
2	13	9.0
3	16	11.0
4	30	20.7
5	25	17.2
6	29	20.0
7	25	17.2
Total	145	100.0

Table 8・4 (4・9)

	Frequencies	%
1	14	9.7
2	15	10.3
3	21	14.5
4	46	31.7
5	21	14.5
6	20	13.8
7	8	5.5
Total	145	100.0

Table 8・5 (4・10)

	Frequencies	%
1	9	6.3
2	16	11.2
3	20	14.0
4	53	37.1
5	22	15.4
6	13	9.1
7	10	7.0
Total	143	100.0

Table 8・6

	4-6	4-7	4-8	4-9	4-10
	C_INFOSHARE1	C_INFOSHARE2	C_INFOSHARE3	C_INFOSHARE4	C_INFOSHARE5
Frequencies	145	145	145	145	143
Means	2.97	3.57	4.66	3.94	3.99
SD	1.72	1.60	1.74	1.62	1.52

Table 8・7

	C_INFO SHARE 1	C_INFO SHARE 2	C_INFO SHARE 3	C_INFO SHARE 4	C_INFO SHARE 5
C_INFOSHARE1	1.000				
C_INFOSHARE2	<u>0.617</u>	1.000			
C_INFOSHARE3	<u>0.415</u>	<u>0.492</u>	1.000		
C_INFOSHARE4	<u>0.507</u>	<u>0.457</u>	<u>0.520</u>	1.000	
C_INFOSHARE5	<u>0.468</u>	<u>0.497</u>	<u>0.524</u>	<u>0.515</u>	1.000

※下線は 1%水準で有意

※クロンバック α 係数=0.837

これらの質問は回答企業と顧客企業の間での情報共有の程度について質問している。実際は、回答企業がどれくらい顧客企業についての情報を有しているかを聞いているので、関係的知識との強い関連が予測される。両変数には高い相関係数がみられるものの因子分析では異なる次元として認識された。

回答言語別にみると、新製品開発に関わる情報と互いの競争環境に関する情報の共有に関して日本語回答とタイ語回答の間に統計的に有意な差が見られる。(JPN>THAI、C_INFOSHARE 4 : $p=0.037<0.05$ 、C_INFOSHARE 5 : $p=0.042<0.05$)。

9 コミットメント（5－1、5－2、5－3）

Table 9・1 (5・1)

	Frequencies	%
1	2	1.4
2	4	2.8
3	22	15.2
4	45	31.0
5	32	22.1
6	15	10.3
7	25	17.2
Total	145	100.0

Table 9・2 (5・2)

	Frequencies	%
1	3	2.1
2	10	7.0
3	8	5.6
4	47	33.1
5	31	21.8
6	32	22.5
7	11	7.7
Total	142	100.0

Table 9-3 (5-3)

	Frequencies	%
1	2	1.4
2	3	2.1
3	3	2.1
4	30	20.7
5	29	20.0
6	49	33.8
7	29	20.0
Total	145	100.0

Table 9-4

	5-1	5-2	5-3
	C_COMMIT1	C_COMMIT2	C_COMMIT3
Frequencies	145	142	145
Means	4.70	4.64	5.37
SD	1.45	1.40	1.31

Table 9-5

	C_COMMIT1	C_COMMIT2	C_COMMIT3
C_COMMIT1	1		
C_COMMIT2	<u>0.637</u>	1	
C_COMMIT3	<u>0.595</u>	<u>0.673</u>	1

※下線は 1%水準で有意

※クロンバック α 係数=0.850

これらの質問は顧客企業が回答企業との関係維持や関係発展を志向しているように思えるか否かを質問している。コミットメントは信頼や関係的行為との密接な関連が想定されるので、それらの変数の分析の際に合わせてコミットメントについても考察する。

回答言語別にみると、顧客企業が回答企業の長期的発展を考えた発注をしているように思えるかという質問に関して、日本語回答はタイ語、英語回答との間で統計的に有意な差が見られる(JPN<THAI・ENG、C_COMMIT2： $p=0.003<0.05$)。また、統計的には有意という結果は得られないものの、コミットメント3変数に関して、日本語回答は総じてタイ語回答や英語回答に対して得点が低いという傾向が見られる。つまり、回答企業は顧客企業が自社との関係性に特別な関心を払っていると感じていないことを意味する。

10 信頼（5-4から5-13）

Table 10·1 (5·4)

	Frequencies	%
1	1	0.7
2	2	1.4
3	12	8.3
4	34	23.4
5	28	19.3
6	44	30.3
7	24	16.6
Total	145	100.0

Table 10·2 (5·5)

	Frequencies	%
1	5	3.4
2	7	4.8
3	18	12.4
4	40	27.6
5	27	18.6
6	33	22.8
7	15	10.3
Total	145	100.0

Table 10·3 (5·6)

	Frequencies	%
1	4	2.8
2	9	6.2
3	17	11.7
4	44	30.3
5	38	26.2
6	21	14.5
7	12	8.3
Total	145	100.0

Table 10·4 (5·7)

	Frequencies	%
1	0	0.0
2	0	0.0
3	0	0.0
4	22	15.2
5	21	14.5
6	59	40.7
7	43	29.7
Total	145	100.0

Table 10·5 (5·8)

	Frequencies	%
1	0	0.0
2	2	1.4
3	3	2.1
4	27	18.6
5	26	17.9
6	59	40.7
7	28	19.3
Total	145	100.0

Table 10·6 (5·9)

	Frequencies	%
1	2	1.4
2	2	1.4
3	4	2.8
4	26	18.1
5	26	18.1
6	52	36.1
7	32	22.2
Total	144	100.0

Table 10·7 (5·10)

	Frequencies	%
1	2	1.4
2	3	2.1
3	11	7.6
4	37	25.7
5	38	26.4
6	42	29.2
7	11	7.6
Total	144	100.0

Table 10·8 (5·11)

	Frequencies	%
1	1	0.7
2	4	2.8
3	18	12.5
4	29	20.1
5	39	27.1
6	38	26.4
7	15	10.4
Total	144	100.0

Table 10·9 (5·12)

	Frequencies	%
1	0	0.0
2	4	2.8
3	11	7.7
4	28	19.6
5	45	31.5
6	44	30.8
7	11	7.7
Total	143	100.0

Table 10-10 (5-13)

	Frequencies	%
1	0	0.0
2	2	1.4
3	7	4.9
4	39	27.1
5	41	28.5
6	44	30.6
7	11	7.6
Total	144	100.0

Table 10-11

	5-4	5-5	5-6	5-7	5-8
	C_TRUST1	C_TRUST2	C_TRUST3	C_TRUST4	C_TRUST5
Frequencies	145	145	145	145	145
Means	5.17	4.63	4.48	5.85	5.52
SD	1.32	1.51	1.41	1.02	1.14

	5-9	5-10	5-11	5-12	5-13
	C_TRUST6	C_TRUST7	C_TRUST8	C_TRUST9	C_TRUST10
Frequencies	144	144	144	143	144
Means	5.47	4.92	4.91	5.03	5.05
SD	1.30	1.25	1.32	1.17	1.10

Table 10-12

	TR1	TR2	TR3	TR4	TR5	TR6	TR7	TR8	TR9	TR10
C_TRUST1	1.000									
C_TRUST2	<u>0.661</u>	1.000								
C_TRUST3	<u>0.546</u>	<u>0.711</u>	1.000							
C_TRUST4	<u>0.525</u>	<u>0.330</u>	<u>0.279</u>	1.000						
C_TRUST5	<u>0.360</u>	<u>0.227</u>	<u>0.236</u>	<u>0.434</u>	1.000					
C_TRUST6	<u>0.335</u>	<u>0.132</u>	<u>0.101</u>	<u>0.622</u>	<u>0.509</u>	1.000				
C_TRUST7	<u>0.442</u>	<u>0.150</u>	<u>0.235</u>	<u>0.478</u>	<u>0.446</u>	<u>0.666</u>	1.000			
C_TRUST8	<u>0.381</u>	<u>0.336</u>	<u>0.349</u>	<u>0.426</u>	<u>0.295</u>	<u>0.443</u>	<u>0.523</u>	1.000		
C_TRUST9	<u>0.371</u>	<u>0.393</u>	<u>0.495</u>	<u>0.379</u>	<u>0.257</u>	<u>0.322</u>	<u>0.378</u>	<u>0.613</u>	1.000	
C_TRUST10	<u>0.533</u>	<u>0.444</u>	<u>0.557</u>	<u>0.448</u>	<u>0.287</u>	<u>0.411</u>	<u>0.505</u>	<u>0.624</u>	<u>0.615</u>	1.000

※下線は1%水準で有意、取り消し線は5%水準で有意ではないことを表す

※クロンバック α 係数=0.876

これらの質問は顧客企業の行為意図、一般的能力、取引上の特別な知識の保有について評価をして貰っている。信頼10変数について因子分析を行った結果、信頼がこれら3因子から構成されているとみなすことができると言えそうである。

Table 10-13

Factor	Variance explained	Proportion (%)	Cumulative proportion (%)
1	2.39110	23.91098	23.91098
2	2.09231	20.92310	44.83407
3	1.88496	18.84959	63.68367

※主因子法、バリマックス回転

Table 10-14

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
C_TRUST6	0.8508		
C_TRUST7	0.6788		
C_TRUST4	0.6546		
C_TRUST5	0.5805		
C_TRUST2		0.8638	
C_TRUST3		0.7294	
C_TRUST1		0.6687	
C_TRUST8			0.6977
C_TRUST9			0.6922
C_TRUST10			0.6705

※因子負荷量が0.5以上のものだけを表示

顧客企業の回答企業との関係性に対するコミットメントは、回答企業の顧客企業に対する信頼につながるのだろうか。コミットメント変数で5ポイント以上と5ポイント未満で2分割し、高コミットメントグループと低コミットメントグループの信頼10変数の平均値に統計的に有意な差があるか否かを調べたものである。その結果、顧客の技術開発力(C_TRUST6)を除き、顧客企業が関係性の維持発展により高いコミットメントを示してくれれば、顧客企業に対する信頼は高まるとおおむね言える。ただし、品質管理能力、価格競争力、将来需要見通しなどでは5%水準で有意なものはいくつかある。顧客企業が取引の継続性を望んでいると思うか否かという質問と、顧客企業が回答企業の製品に対する知識を持っているか否かという質問には統計的に有意な関係は見出せない。顧客企業が持っている能力や知識に対する信頼高まりには顧客企業が示すコミットメント以外の別の要因が考えられる。

Table 10-16

	C_COMMIT1	C_COMMIT2	C_COMMIT3
C_TRUST1			
C_TRUST2			
C_TRUST3			
C_TRUST4			
C_TRUST5			
C_TRUST6			
C_TRUST7			
C_TRUST8			
C_TRUST9			
C_TRUST10			

※薄いグレーは 1%水準で優位、濃いグレーは 5%水準で優位

回答言語別では 5－6 (THAI>JPN、 $p=0.014<0.05$ 、ENG>JPN、 $p=0.006>0.05$)、5－9 (JPN>THAI、 $p=0.006>0.05$)、5－10 (JPN>THAI、 $p=0.015<0.05$ 、ENG>THAI、 $p=0.043<0.05$) に差が見られる。つまり、顧客企業の支援に対して、日本語回答企業は低い評価を示し、顧客企業の技術開発力や将来需要の見通しについて、タイ語回答企業は低い評価をしている。しかし、コミットメントと信頼（およびそれに深い関係があると思われる関係的知識）は、日本語回答内において高コミットメント＋高信頼グループと低コミットメント＋低信頼グループに分かれるという特徴が見られる。非階層クラスター分析（nonhierarchical cluster analysis）の結果、有効回答は Table10-17 のような 3 つのクラスターに分類された。クラスター 1 は高コミットメント＋高信頼グループであり、クラスター 3 が低コミットメント＋低信頼グループである。

Table 10-17

Cluster	Japanese		Thai		English	
	Frequencies	%	Frequencies	%	Frequencies	%
1	51	57.3	0	0.0	0	0.0
2	0	0.0	37	97.4	12	100.0
3	38	42.7	1	2.6	0	0.0
Total	89	100.0	38	100.0	12	100.0

11 関係的行為（6－1、6－2、6－3）

Table 11·1 (6·1)

	Frequencies	%
1	1	0.7
2	3	2.1
3	7	4.9
4	24	16.8
5	37	25.9
6	37	25.9
7	34	23.8
Total	143	100.0

Table 11·2 (6·2)

	Frequencies	%
1	2	1.4
2	3	2.1
3	13	9.1
4	24	16.8
5	26	18.2
6	44	30.8
7	31	21.7
Total	143	100.0

Table 11·3 (6·3)

	Frequencies	%
1	5	3.5
2	6	4.2
3	11	7.7
4	28	19.7
5	36	25.4
6	36	25.4
7	20	14.1
Total	142	100.0

Table 11・4

	6-1	6-2	6-3
	C_RBEHAV1	C_RBEHAV2	C_RBEHAV3
Frequencies	143	143	142
Means	5.38	5.27	4.92
SD	1.32	1.43	1.51

Table 11・5

	C_RBEHAV1	C_RBEHAV2	C_RBEHAV3
C_RBEHAV1	1.000		
C_RBEHAV2	<u>0.759</u>	1.000	
C_RBEHAV3	=0.129	=0.043	1.000

※下線は 1%水準で有意、取り消し線は 5%水準で有意ではないことを表す

※6・3 を除いたクロンバック $\alpha = 0.861$

これらの質問は取引上の問題が生じたとき顧客企業と回答企業との間でどのような問題解決方法を探るのかを質問することで、協力性向をとらえようとしている。6-1、6-2 は得点が高い方が協力性向は高いと言えるが、6-3 は逆方向を示すだろうと想定していた。しかし、6-3 の質問文が質問意図を上手く伝えられなかったためだと思われるが、6-3 は他の 2 変数との相関係数も有意な値を示さず、3 変数のクロンバック α 係数も低かった。そこで、今後の分析では質問 6-3 は除くことにする。

12 関係的知識（6-4 から 6-9）

Table 12・1（6・4）

	Frequencies	%
1	2	1.4
2	0	0.0
3	3	2.1
4	19	13.3
5	30	21.0
6	49	34.3
7	40	28.0
Total	143	100.0

Table 12·2 (6·5)

	Frequencies	%
1	2	1.4
2	5	3.5
3	9	6.3
4	37	26.1
5	31	21.8
6	41	28.9
7	17	12.0
Total	142	100.0

Table 12·3 (6·6)

	Frequencies	%
1	0	0.0
2	5	3.5
3	8	5.6
4	32	22.4
5	40	28.0
6	40	28.0
7	18	12.6
Total	143	100.0

Table 12·4 (6·7)

	Frequencies	%
1	0	0.0
2	8	5.6
3	13	9.2
4	30	21.1
5	37	26.1
6	39	27.5
7	15	10.6
Total	142	100.0

Table 12·5 (6·8)

	Frequencies	%
1	0	0.0
2	2	1.4
3	13	9.1
4	22	15.4
5	32	22.4
6	57	39.9
7	17	11.9
Total	143	100.0

Table 12·6 (6·10)

	Frequencies	%
1	0	0.0
2	1	0.7
3	9	6.3
4	33	23.2
5	35	24.6
6	51	35.9
7	13	9.2
Total	142	100.0

Table 12·7

	6-4	6-5	6-6	6-7
	C_POLICY	C_RKNOWL1	C_RKNOWL2	C_RKNOWL3
Frequencies	143	142	143	142
Means	5.67	4.98	5.09	4.92
SD	1.21	1.36	1.24	1.34

	6-8	6-9	6-10
	C_RKNOWL4	C_RKNOWL5	P_QUALITY
Frequencies	143	142	168
Means	5.26	5.16	5.52
SD	1.21	1.12	1.02

Table 12-8

	C_POLICY	C_RKNOWL1	C_RKNOWL2	C_RKNOWL3	C_RKNOWL4	C_RKNOWL5
C_POLICY	1.000					
C_RKNOWL1	<u>0.483</u>	1.000				
C_RKNOWL2	<u>0.451</u>	<u>0.648</u>	1.000			
C_RKNOWL3	<u>0.451</u>	<u>0.529</u>	<u>0.609</u>	1.000		
C_RKNOWL4	<u>0.594</u>	<u>0.453</u>	<u>0.551</u>	<u>0.757</u>	1.000	
C_RKNOWL5	<u>0.398</u>	<u>0.475</u>	<u>0.504</u>	<u>0.591</u>	<u>0.621</u>	1.000

※下線は 1%水準で有意

※クロンバック α 係数=0.876

質問 6－4 は顧客企業と回答企業の品質についての考え方の共通性を質問し、6－5、6－6 は顧客企業との間の相互学習の土壌について質問している。6－7 から 6－9 までの 3 つの質問は回答企業が顧客企業についての知識を蓄積しているかを質問している。したがって、前 3 問は先述した関係的行為との相関が強いと考えられ、後 3 問は情報共有との正の相関関係が考えられる。確かに、予想された通りの関係が見られたが、因子分析の結果はそれぞれ異なる次元として識別できる。

Table 12-9

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
C_RKNOWL4	0.856		
C_RKNOWL3	0.778		
C_RKNOWL5	0.661		
C_RKNOWL2	0.592		
C_POLICY	0.562		
C_RKNOWL1	0.525		
C_INFOSHARE2		0.770	
C_INFOSHARE1		0.725	
C_INFOSHARE4		0.662	
C_INFOSHARE5		0.643	
C_INFOSHARE3		0.624	
C_RBEHAV1			0.952
C_RBEHAV2			0.690

※主因子法、バリマックス回転

※因子負荷が 0.5 以上のものだけを表示

セクション2

13 調達（7-1）

質問7-1の他社から調達している部品又は材料を大きく原材料と構成部品の2つに分類した。

Table 13-1 (7-1)

	Frequencies	%
Raw Material or Equipment	102	63.4
Component	59	36.6
Total	161	100.0

また、その原材料又は部品の調達先との取引年数は3つのカテゴリーにまとめた。

Table 13-2

	Frequencies	%
Less than 3 yrs	21	13.0
Less than 10 yrs	46	28.6
10 yrs and more	94	58.4
Total	161	100.0

14 調達先企業とのコミュニケーション

セクション1と同様に順序を反転させている。数字の大きい方がより頻度が高いことを意味している。

Table 14-1 (8-1)

	Frequencies	%
1	1	0.6
2	3	1.8
3	8	4.8
4	49	29.2
5	64	38.1
6	43	25.6
Total	168	100.0

Table 14-2 (8-2)

	Frequencies	%
1	10	6.0
2	23	13.7
3	31	18.5
4	69	41.1
5	25	14.9
6	10	6.0
Total	168	100.0

Table 14-3 (8-3)

	Frequencies	%
1	43	25.7
2	42	25.1
3	44	26.3
4	29	17.4
5	6	3.6
6	3	1.8
Total	167	100.0

顧客企業に対してと同様、調達先企業との電話やメールによるコミュニケーションは高い頻度で行われている。ただし、対面コミュニケーションや調達先訪問の頻度は全般的に顧客企業に対してよりも低い頻度となっている。コミュニケーション頻度は調達品が何かによっても差があるだろうと思われる。つまり、部品のほうが調達先とより頻度の高いコミュニケーションが必要だろうと考えられる。調達品別の平均値の検定を行うと、どのコミュニケーション方法においても構成部品は原材料より頻度が高いという結果が得られた（S_COMMUNI 1 : $p=0.00<0.05$ 、S_COMMUNI 2 : $p=0.018<0.05$ 、S_COMMUNI 3 : $p=0.00<0.05$ ）。さらに、回答言語別に比較してみると電話やメールによるコミュニケーションはタイ語及び英語回答のほうが日本語回答よりも高い頻度で行われているという結果が得られた（ $p=0.012<0.05$ ）。

セクション 1 と同様に、コミュニケーション 3 変数を 5 ポイント以上と未満のグループにわけ、適応、投資、柔軟性、情報共有、コミットメント、信頼、関係的知識の各変数について、両グループの平均値に差が見られるかどうか検定した。その結果を Table14-4 に示している。

Table 14・4

	S_CUMMUNI1	S_COMMUNI2	S_COMMUNI3
S_ADAPT1			
S_ADAPT2			
S_ADAPT4			
S_INVEST1			
S_INVEST2			
S_INVEST3			
S_INFOSHARE2			
S_INFOSHARE3			
S_INFOSHARE4			
S_INFOSHARE5			
S_COMMIT1			
S_COMMIT2			
S_TRUST5			
S_TRUST8			
S_TRUST9			
S_RKNOWL1			
S_RKNOWL5			

※濃いグレーは 1%水準、薄いグレーは 5%水準で有意差あり

調達先企業とのコミュニケーションは顧客企業の場合とは異なる関連性が見られる。まず、電話やメールによる高頻度なコミュニケーションは、回答企業との取引のために調達先企業が行う投資水準の高さ、調達先企業との取引継続発展に対する回答企業のコミットメントの高さとの関連が見られる。また、対面コミュニケーションはコミットメント水準に関連している。調達先訪問は特に適応、投資、情報共有との関連が強く見られる。

ここから、調達先企業が自社向けの適応あるいは投資を行う際に、様々な方法で高頻度なコミュニケーションが行われていると推測することができる。また、調達先訪問頻度と情報共有の関連の強さから、回答企業が調達先を指導するあるいは現場で一緒に開発をすることを通して情報共有が進んでいるのではないかと考えられる。

調達先企業との関係性を構成する10次元

15 重要性（9－1、9－2、9－3、9－4）

Table 15·1 (9·1)

	Frequencies	%
1	0	0.0
2	1	0.6
3	2	1.2
4	13	7.7
5	19	11.3
6	56	33.3
7	77	45.8
Total	168	100.0

Table 15·2 (9·2)

	Frequencies	%
1	0	0.0
2	0	0.0
3	2	1.2
4	8	4.8
5	17	10.1
6	60	35.7
7	81	48.2
Total	168	100.0

Table 15·3 (9·3)

	Frequencies	%
1	0	0.0
2	1	0.6
3	2	1.2
4	13	7.7
5	20	11.9
6	43	25.6
7	89	53.0
Total	168	100.0

Table 15-4 (9-4)

	Frequencies	%
1	8	4.8
2	3	1.8
3	10	6.0
4	21	12.6
5	33	19.8
6	43	25.7
7	49	29.3
Total	167	100.0

Table 15-5

	9-1	9-2	9-3	9-4
	S_SIGNIF1	S_SIGNIF2	S_SIGNIF3	S_SIGNIF4
Frequencies	168	168	168	167
Means	6.13	6.25	6.20	5.35
SD	1.04	0.91	1.06	1.62

Table 15-6

	S_SIGNIF1	S_SIGNIF2	S_SIGNIF3	S_SIGNIF4
S_SIGNIF1	1.000			
S_SIGNIF2	<u>0.628</u>	1.000		
S_SIGNIF3	<u>0.548</u>	<u>0.539</u>	1.000	
S_SIGNIF4	<u>0.397</u>	<u>0.265</u>	<u>0.482</u>	1.000

※下線は 1%水準で有意

※クロンバック α 係数=0.747

これらの質問は調達品の重要性及び調達先企業のオペレーションの重要性について質問している。4つの質問はいずれも高得点側に回答が偏っており、調達先企業への依存の高さがうかがえる。

調達品あるいは調達先企業の重要性が高まれば、調達先を変更することが難しくなると考えられるので、重要性和代替性は負の相関関係が予想される。Table15-7では重要性変数と代替性変数の相関係数を表示している。調達先企業のオペレーションの重要性和代替性は負の相関関係にある。しかし、全体的に相関係数は小さく、重要性和代替正の関係は薄そうである。

回答言語別に見ると、9-3及び9-4について日本語解答とタイ語回答の間に有意な差が見られる。つまり、日系企業は調達先企業により強く依存している (S_SIGNIF3 : JPN>THAI、 $p=0.000<0.05$ 、S_SIGNIF4 : JPN>THAI、 $p=0.008<0.05$)。

Table 15 7

	S_SIGNIF1	S_SIGNIF2	S_SIGNIF3	S_SIGNIF4
S_ALTER1			-0.172	
S_ALTER2	-0.167		<u>-0.257</u>	-0.218
S_ALTER3	<u>0.212</u>		0.176	0.255
S_ALTER4				

※下線は 1%水準で有意、それ以外は 5%水準で有意

16 代替性（9－5、9－6、9－7、9－8）

Table 16・1 (9・5)

	Frequencies	%
1	7	4.2
2	23	13.7
3	18	10.7
4	39	23.2
5	41	24.4
6	27	16.1
7	13	7.7
Total	168	100.0

Table 16・2 (9・6)

	Frequencies	%
1	12	7.1
2	19	11.3
3	29	17.3
4	52	31.0
5	30	17.9
6	21	12.5
7	5	3.0
Total	168	100.0

Table 16・3 (9・7)

	Frequencies	%
1	1	0.6
2	11	6.5
3	16	9.5
4	52	31.0
5	39	23.2
6	32	19.0
7	17	10.1
Total	168	100.0

Table 16-4 (9-8)

	Frequencies	%
1	6	3.6
2	17	10.1
3	23	13.7
4	54	32.1
5	34	20.2
6	24	14.3
7	10	6.0
Total	168	100.0

Table 16-5

	9-5	9-6	9-7	9-8
	S_ALTER1	S_ALTER2	S_ALTER3	S_ALTER4
Frequencies	168	168	168	168
Means	4.29	3.90	4.67	4.22
SD	1.59	1.49	1.37	1.46

Table 16-6

	S_ALTER1	S_ALTER2	S_ALTER3	S_ALTER4
S_ALTER1	1.000			
S_ALTER2	<u>0.735</u>	1.000		
S_ALTER3	0.082	0.070	1.000	
S_ALTER4	<u>0.188</u>	<u>0.224</u>	<u>0.659</u>	1.000

※下線は 1%水準で有意、取り消し線は 5%水準で有意でないことを表す

※質問 9-7、9-8 を除外した場合のクロンバック α 係数=0.846

これらの質問は回答企業にとって調達先を変更することは容易か、代替調達先情報を積極的に収集しているかを質問している。Table16-6 の相関係数を見ると 9-7 (S_ALTER3) と他の質問間の相関係数は非常に小さく、統計的にも有意でない。また、9-8 (S_ALTER4) は統計的に有意ではあるが相関係数の値は小さい。セクション 1 でも同様のことが見られたが、代替が容易か否かということと代替先情報を積極的に探索することは別次元とみなしたほうが良いかもしれない。ここでは調達先代替性の変数から質問 9-7、9-8 を除外することにする。

調達先企業が自社向けに特別な投資をするならば、その企業にとって代替調達先を見つけることは容易ではなくなるかもしれない。しかし、代替性変数と投資変数の相関関係を見るとそうした関係が見出せるのは、代替先情報の収集に関する変数のみであった。

Table 16・7

	S_ALTER1	S_ALTER2	S_ALTER3	S_ALTER4
S_INVEST1	=0.021	=0.063	<u>0.305</u>	<u>0.243</u>
S_INVEST2	=0.047	=0.088	<u>0.280</u>	<u>0.241</u>
S_INVEST3	=0.017	=0.049	<u>0.371</u>	<u>0.259</u>

※下線は 1%水準で有意、取り消し線は 5%水準で有意ではないことを示す

また、適応も代替性に負の影響を与えるだろうと予測されるが、投資と同様変数にそのような関係は見出せない。セクション 1 では適応及び投資は柔軟性等他の変数との関連が見出せたが、調達先企業との関係もまた同様の傾向が見出せるのかもしれない。

回答言語別に見ると、調達先を変更することが容易か否かという質問（S_ALTER 2）でタイ語回答と日本語回答の間に優位な差が見られた（THAI>JPN、S_ALTER 2：p=0.025<0.05）。

Table 17・7

	S_ADAPT1	S_ADAPT2	S_ADAPT3	S_ADAPT4
S_ALTER1	=0.036	<u>0.011</u>	0.020	0.111
S_ALTER2	=0.049	<u>0.028</u>	=0.054	0.144
S_ALTER3	<u>0.249</u>	<u>0.347</u>	<u>0.247</u>	<u>0.395</u>
S_ALTER4	<u>0.184</u>	<u>0.284</u>	0.060	<u>0.259</u>

※下線は 1%水準で有意、それ以外は 5%水準で有意

※取り消し線は 5%水準で有意でないことを示す

17 適応（9－9、9－10、9－11、9－12）

Table 17・1（9・9）

	Frequencies	%
1	6	3.6
2	6	3.6
3	2	1.2
4	25	14.9
5	24	14.3
6	54	32.1
7	51	30.4
Total	168	100.0

Table 17-2 (9-10)

	Frequencies	%
1	13	7.8
2	8	4.8
3	7	4.2
4	32	19.2
5	38	22.8
6	39	23.4
7	30	18.0
Total	167	100.0

Table 17-3 (9-11)

	Frequencies	%
1	2	1.2
2	3	1.8
3	14	8.3
4	22	13.1
5	44	26.2
6	42	25.0
7	41	24.4
Total	168	100.0

Table 17-4 (9-12)

	Frequencies	%
1	9	5.4
2	19	11.4
3	20	12.0
4	70	41.9
5	32	19.2
6	16	9.6
7	1	0.6
Total	167	100.0

Table 17-5

	9-9	9-10	9-11	9-12
	S_ADAPT1	S_ADAPT2	S_ADAPT3	S_ADAPT4
Frequencies	168	167	168	167
Means	5.51	4.86	5.34	3.89
SD	1.54	1.73	1.39	1.30

Table 17-6

	S_ADAPT1	S_ADAPT2	S_ADAPT3	S_ADAPT4
S_ADAPT1	1.000			
S_ADAPT2	<u>0.629</u>	1.000		
S_ADAPT3	<u>0.346</u>	<u>0.295</u>	1.000	
S_ADAPT4	<u>0.279</u>	<u>0.356</u>	<u>0.420</u>	1.000

※下線は 1%水準で有意

※クロンバック α 係数=0.721

これらの質問は調達先企業が自社との取引にどの程度適応しているかを質問している。セクション 1 と同様に投資変数との強い関連が予想される。どの変数間の相関係数も高く統計的に有意な値を示すが、因子分析によると両次元はそれぞれ異なる次元として認識したほうがよいという結果が出ている。他次元との関係は後述する投資変数と一緒に検討することにする。

回答言語別に見ると、配当スケジュールの適応（S_ADAPT 3）で日本語回答とタイ語回答の間に有意な差が見られた（JPN>THAI、S_ADAPT 3： $p=0.000<0.05$ ）。

18 投資（9-13、9-14、9-15）

Table 18-1（9-13）

	Frequencies	%
1	20	12.0
2	21	12.7
3	13	7.8
4	61	36.7
5	23	13.9
6	21	12.7
7	7	4.2
Total	166	100.0

Table 18-2（9-14）

	Frequencies	%
1	21	12.6
2	23	13.8
3	20	12.0
4	59	35.3
5	23	13.8
6	16	9.6
7	5	3.0
Total	167	100.0

Table 18-3 (9-15)

	Frequencies	%
1	18	10.8
2	19	11.4
3	19	11.4
4	55	33.1
5	28	16.9
6	19	11.4
7	8	4.8
Total	166	100.0

Table 18-4

	9-13	9-14	9-15
	S_INVEST1	S_INVEST2	S_INVEST3
Frequencies	166	167	166
Means	3.83	3.65	3.87
SD	1.64	1.58	1.61

Table 18-5

	S_INVEST1	S_INVEST2	S_INVEST3
S_INVEST1	1.000		
S_INVEST2	<u>0.818</u>	1.000	
S_INVEST3	<u>0.886</u>	<u>0.810</u>	1.000

※下線は 1%水準で有意

※クロンバック α 係数=0.940

これらの質問は調達先企業が回答企業との取引のためにどの程度の投資をしてきたかを質問している。調達先企業が投資を行えば行うほど、その調達先企業を変更したり代替先を見つけたりすることが難しくなっていくだろうと考えられるが、セクション1の顧客企業と回答企業の関係の中ではそのような関係は見出せなかった。調達先企業と回答企業との間でもやはり同様の結果が得られた。適応変数、投資変数ともに調達先企業の製品の重要性や代替可能性とは有意な関係は見出せない。しかし、適応変数は、新製品開発の際の調達先企業の関与の重要性、柔軟性、コミットメント、信頼、関係的行為と広範囲な正の相関関係が確認できた。また、それに加えて投資変数では情報共有とも正の相関関係が確認できた。なお、回答言語間の平均値に有意な差は見られなかった。

Table 18-6

	ADP1	ADP2	ADP3	ADP4	INV1	INV2	INV3
S_SIGNIF1			<u>0.322</u>				
S_ALTER3		<u>0.347</u>		<u>0.395</u>	<u>0.305</u>		<u>0.371</u>
S_FLEX1		<u>0.354</u>	<u>0.548</u>	<u>0.455</u>	<u>0.469</u>	<u>0.422</u>	<u>0.482</u>
S_FLEX2	<u>0.425</u>	<u>0.477</u>	<u>0.413</u>	<u>0.355</u>	<u>0.389</u>	<u>0.413</u>	<u>0.423</u>
S_FLEX3		<u>0.382</u>	<u>0.504</u>	<u>0.401</u>	<u>0.423</u>	<u>0.372</u>	<u>0.464</u>
S_FLEX4	<u>0.359</u>	<u>0.435</u>	<u>0.383</u>	<u>0.498</u>	<u>0.491</u>	<u>0.433</u>	<u>0.535</u>
S_FLEX5	<u>0.388</u>	<u>0.415</u>	<u>0.302</u>	<u>0.457</u>	<u>0.418</u>	<u>0.379</u>	<u>0.449</u>
S_INFOSHARE1				<u>0.308</u>	<u>0.364</u>	<u>0.367</u>	<u>0.358</u>
S_INFOSHARE2				<u>0.390</u>	<u>0.457</u>	<u>0.485</u>	<u>0.473</u>
S_INFOSHARE3				<u>0.406</u>	<u>0.447</u>	<u>0.493</u>	<u>0.490</u>
S_INFOSHARE4				<u>0.382</u>	<u>0.354</u>	<u>0.401</u>	<u>0.376</u>
S_INFOSHARE5		<u>0.307</u>		<u>0.416</u>	<u>0.371</u>	<u>0.398</u>	<u>0.469</u>
S_COMMIT1		<u>0.327</u>		<u>0.311</u>	<u>0.442</u>	<u>0.383</u>	<u>0.434</u>
S_COMMIT2		<u>0.322</u>		<u>0.305</u>	<u>0.424</u>	<u>0.348</u>	<u>0.408</u>
S_TRUST1	<u>0.314</u>		<u>0.353</u>				<u>0.323</u>
S_TRUST2							<u>0.314</u>
S_TRUST3		<u>0.326</u>		<u>0.347</u>	<u>0.402</u>	<u>0.307</u>	<u>0.430</u>
S_TRUST4		<u>0.304</u>					<u>0.366</u>
S_TRUST6				<u>0.345</u>	<u>0.350</u>		<u>0.400</u>
S_TRUST7				<u>0.380</u>			<u>0.312</u>
S_TRUST9	<u>0.420</u>	<u>0.540</u>		<u>0.337</u>	<u>0.479</u>	<u>0.420</u>	<u>0.447</u>
S_TRUST10	<u>0.410</u>	<u>0.510</u>	<u>0.349</u>	<u>0.366</u>	<u>0.479</u>	<u>0.429</u>	<u>0.465</u>
S_RBEHAV1	<u>0.306</u>	<u>0.354</u>	<u>0.455</u>	<u>0.328</u>	<u>0.385</u>	<u>0.360</u>	<u>0.423</u>
S_RBEHAV2			<u>0.364</u>		<u>0.345</u>	<u>0.311</u>	<u>0.424</u>
S_POLICY		<u>0.327</u>	<u>0.403</u>	<u>0.372</u>	<u>0.409</u>	<u>0.333</u>	<u>0.443</u>
S_RKNOWL1		<u>0.401</u>	<u>0.367</u>	<u>0.453</u>	<u>0.537</u>	<u>0.436</u>	<u>0.554</u>
S_RKNOWL2			<u>0.366</u>		<u>0.330</u>	<u>0.281</u>	<u>0.356</u>
S_RKNOWL3				<u>0.330</u>	<u>0.356</u>		<u>0.400</u>
S_RKNOWL4				<u>0.352</u>	<u>0.329</u>		<u>0.359</u>
S_RKNOWL5		<u>0.315</u>	<u>0.248</u>	<u>0.392</u>	<u>0.432</u>	<u>0.382</u>	<u>0.504</u>

※下線は 1%水準で有意、相関係数が 0.3 以上のもののみを表示

Table 19·1 (10·1)

	Frequencies	%
1	4	2.4
2	8	4.8
3	17	10.1
4	38	22.6
5	62	36.9
6	31	18.5
7	8	4.8
Total	168	100.0

Table 19·2 (10·2)

	Frequencies	%
1	8	4.8
2	13	7.8
3	16	9.6
4	36	21.7
5	53	31.9
6	29	17.5
7	11	6.6
Total	166	100.0

Table 19·3 (10·3)

	Frequencies	%
1	4	2.4
2	6	3.6
3	14	8.4
4	42	25.3
5	56	33.7
6	35	21.1
7	9	5.4
Total	166	100.0

Table 19・4 (10・4)

	Frequencies	%
1	3	1.8
2	10	6.1
3	25	15.2
4	48	29.3
5	52	31.7
6	19	11.6
7	7	4.3
Total	164	100.0

Table 19・5 (10・5)

	Frequencies	%
1	3	1.8
2	5	3.0
3	29	17.4
4	64	38.3
5	40	24.0
6	22	13.2
7	4	2.4
Total	167	100.0

Table 19・6

	10-1	10-2	10-3	10-4	10-5
	S_FLEX1	S_FLEX2	S_FLEX3	S_FLEX4	S_FLEX5
Frequencies	168	166	166	164	167
Means	4.61	4.47	4.69	4.35	4.29
SD	1.29	1.50	1.28	1.27	1.17

Table 19・7

	S_FLEX1	S_FLEX2	S_FLEX3	S_FLEX4	S_FLEX5
S_FLEX1	1.000				
S_FLEX2	<u>0.696</u>	1.000			
S_FLEX3	<u>0.693</u>	<u>0.702</u>	1.000		
S_FLEX4	<u>0.687</u>	<u>0.672</u>	<u>0.695</u>	1.000	
S_FLEX5	<u>0.625</u>	<u>0.677</u>	<u>0.629</u>	0.833	1.000

※下線は 1%水準で有意

※クロンバック α 係数=0.917

これらの質問は回答企業の要求に対し調達先企業がどれぐらい柔軟な対応が可能か質問している。柔軟性変数は他の変数と広範囲の関連が見られる。その中でも特に強い正の相関関係を持っているのが行為意図に対する信頼、協力志向性と関係の知識である。上述した適応及び投資変数との関係をあわせて考察すると次のような仮説が立てられる。調達先企業は製品やオペレーション、求められる水準の品質に到達するための投資等を通じて、顧客である回答企業の要求に柔軟に答えようとしている。そして、そうした柔軟な対応が回答企業の調達先企業に対する信頼（要求に答えてくれるだろうという期待）につながると同時に、調達先企業は当該回答企業の要求に答える経験を通じて取引上有用な知識が蓄積していくことが可能となる。

回答言語別に見ると、生産スケジュールの変更（S_FLEX 1）への対応及び設計変更要求への対応（S_FLEX 2）において日本語回答とタイ語回答の間に有意な差が見られた（JPN>THAI、S_FLEX 1： $p=0.017<0.05$ 、JPN>THAI、S_FLEX 2： $p=0.021<0.05$ ）。

20 情報共有（10－6、10－7、10－8、10－9、10－10）

Table 20・1（10・6）

	Frequencies	%
1	53	32.1
2	32	19.4
3	26	15.8
4	33	20.0
5	9	5.5
6	6	3.6
7	6	3.6
Total	165	100.0

Table 20・2（10・7）

	Frequencies	%
1	40	24.2
2	31	18.8
3	33	20.0
4	34	20.6
5	15	9.1
6	8	4.8
7	4	2.4
Total	165	100.0

Table 20·3 (10·8)

	Frequencies	%
1	30	18.1
2	25	15.1
3	21	12.7
4	41	24.7
5	26	15.7
6	18	10.8
7	5	3.0
Total	166	100.0

Table 20·4 (10·9)

	Frequencies	%
1	28	16.8
2	27	16.2
3	29	17.4
4	39	23.4
5	27	16.2
6	9	5.4
7	8	4.8
Total	167	100.0

Table 20·5 (10·10)

	Frequencies	%
1	22	13.3
2	29	17.5
3	27	16.3
4	46	27.7
5	22	13.3
6	13	7.8
7	7	4.2
Total	166	100.0

Table 20-6

	10-6	10-7	10-8	10-9	10-10
	S_INFOSHARE1	S_INFOSHARE2	S_INFOSHARE3	S_INFOSHARE4	S_INFOSHARE5
Frequencies	165	165	166	167	166
Means	2.73	2.96	3.49	3.41	3.51
SD	1.66	1.60	1.73	1.68	1.63

Table 20-7

	INFS1	INFS2	INFS3	NFS4	INFS5
S_INFOSHARE1	1.000				
S_INFOSHARE2	<u>0.818</u>	1.000			
S_INFOSHARE3	<u>0.626</u>	<u>0.708</u>	1.000		
S_INFOSHARE4	<u>0.609</u>	<u>0.704</u>	<u>0.731</u>	1.000	
S_INFOSHARE5	<u>0.556</u>	<u>0.696</u>	<u>0.781</u>	<u>0.795</u>	1.000

※下線は 1%水準で有意

※クロンバック α 係数=0.922

これらの質問は調達先企業と回答企業との間の情報共有の程度について質問している。セクション 1 と同様、調達先企業が回答企業の情報をどれくらい有しているか質問しているので、関係的知識との強い関連が予測される。しかし、ここでも両変数には高い相関係数がみられるものの因子分析では異なる次元として認識された。なお、回答言語間の有意な差は見られなかった。

21 コミットメント（11-1、11-2、11-3）

Table 21-1（11-1）

	Frequencies	%
1	1	0.6
2	2	1.2
3	7	4.2
4	51	30.4
5	43	25.6
6	38	22.6
7	26	15.5
Total	168	100.0

Table 21・2 (11・2)

	Frequencies	%
1	2	1.2
2	9	5.4
3	8	4.8
4	52	31.0
5	38	22.6
6	35	20.8
7	24	14.3
Total	168	100.0

Table 21・3 (11・3)

	Frequencies	%
1	1	0.6
2	1	0.6
3	6	3.6
4	29	17.3
5	41	24.4
6	51	30.4
7	39	23.2
Total	168	100.0

Table 21・4

	11-1	11-2	11-3
	S_COMMIT1	S_COMMIT2	S_COMMIT3
Frequencies	168	168	168
Means	5.09	4.88	5.48
SD	1.23	1.40	1.21

Table 21・5

	S_COMMIT1	S_COMMIT2	S_COMMIT3
S_COMMIT1	1.000		
S_COMMIT2	<u>0.695</u>	1.000	
S_COMMIT3	<u>0.672</u>	<u>0.688</u>	1.000

※下線は 1%水準で有意

※クロンバック α 係数=0.867

これらの質問は回答企業が調達先企業との関係維持や関係発展を志向しているか否かについて

質問している。コミットメントは信頼や関係的行為との密接な関連が想定されるので、それらの分析の際に合わせてコミットメントについても考察する。なお、回答言語間の有意な差は見られなかった。

22 信頼（11－4 から11－13）

Table 22・1（11・4）

	Frequencies	%
1	1	0.6
2	4	2.4
3	10	6.0
4	48	28.6
5	41	24.4
6	41	24.4
7	23	13.7
Total	168	100.0

Table 22・2（11・5）

	Frequencies	%
1	2	1.2
2	7	4.2
3	19	11.3
4	49	29.2
5	50	29.8
6	27	16.1
7	14	8.3
Total	168	100.0

Table 22・3（11・6）

	Frequencies	%
1	3	1.8
2	3	1.8
3	17	10.1
4	51	30.4
5	57	33.9
6	22	13.1
7	15	8.9
Total	168	100.0

Table 22·4 (11·7)

	Frequencies	%
1	0	0.0
2	3	1.8
3	16	9.5
4	47	28.0
5	44	26.2
6	46	27.4
7	12	7.1
Total	168	100.0

Table 22·5 (11·8)

	Frequencies	%
1	0	0.0
2	3	1.8
3	19	11.4
4	72	43.1
5	33	19.8
6	29	17.4
7	11	6.6
Total	167	100.0

Table 22·6 (11·9)

	Frequencies	%
1	3	1.8
2	9	5.4
3	17	10.1
4	63	37.5
5	36	21.4
6	29	17.3
7	11	6.5
Total	168	100.0

Table 22·7 (11·10)

	Frequencies	%
1	5	3.0
2	12	7.2
3	31	18.6
4	65	38.9
5	30	18.0
6	22	13.2
7	2	1.2
Total	167	100.0

Table 22·8 (11·11)

	Frequencies	%
1	5	3.0
2	14	8.3
3	19	11.3
4	45	26.8
5	40	23.8
6	29	17.3
7	16	9.5
Total	168	100.0

Table 22·9 (11·12)

	Frequencies	%
1	6	3.6
2	10	6.0
3	9	5.4
4	60	35.7
5	40	23.8
6	27	16.1
7	16	9.5
Total	168	100.0

Table 22・10 (11・13)

	Frequencies	%
1	0	0.0
2	3	1.8
3	9	5.4
4	58	34.7
5	44	26.3
6	35	21.0
7	18	10.8
Total	167	100.0

Table 22・11

	11-4	11-5	11-6	11-7	11-8
	S_TRUST1	S_TRUST2	S_TRUST3	S_TRUST4	S_TRUST5
Frequencies	168	168	168	168	167
Means	5.02	4.64	4.68	4.89	4.59
SD	1.28	1.30	1.24	1.17	1.15

	11-9	11-10	11-11	11-12	11-13
	S_TRUST6	S_TRUST7	S_TRUST8	S_TRUST9	S_TRUST10
Frequencies	168	167	168	168	167
Means	4.49	4.06	4.50	4.57	4.92
SD	1.32	1.25	1.50	1.43	1.17

Table 22・12

	TR1	TR2	TR3	TR4	TR5	TR6	TR7	TR8	TR9	TR10
S_TRUST1	1.000									
S_TRUST2	<u>0.596</u>	1.000								
S_TRUST3	<u>0.557</u>	<u>0.721</u>	1.000							
S_TRUST4	<u>0.504</u>	<u>0.572</u>	<u>0.534</u>	1.000						
S_TRUST5	<u>0.448</u>	<u>0.519</u>	<u>0.511</u>	<u>0.469</u>	1.000					
S_TRUST6	<u>0.435</u>	<u>0.488</u>	<u>0.492</u>	<u>0.673</u>	<u>0.442</u>	1.000				
S_TRUST7	<u>0.379</u>	<u>0.321</u>	<u>0.364</u>	<u>0.510</u>	<u>0.268</u>	<u>0.573</u>	1.000			
S_TRUST8	<u>0.350</u>	<u>0.388</u>	<u>0.499</u>	<u>0.397</u>	<u>0.236</u>	<u>0.458</u>	<u>0.450</u>	1.000		
S_TRUST9	<u>0.279</u>	<u>0.347</u>	<u>0.500</u>	<u>0.325</u>	<u>0.364</u>	<u>0.331</u>	<u>0.283</u>	<u>0.452</u>	1.000	
S_TRUST10	<u>0.407</u>	<u>0.432</u>	<u>0.535</u>	<u>0.428</u>	<u>0.371</u>	<u>0.419</u>	<u>0.342</u>	<u>0.451</u>	<u>0.694</u>	1.000

※下線は 1%水準で有意

※信頼 10 変数全体のクロンバック α 係数=0.888

これらの質問は調達先企業の行為意図、一般的能力、取引上の特別な知識の保有について回答者に評価をしてもらっている。信頼10変数について因子分析を行った結果、質問11-12と11-13は他の質問とは異質な次元であると思われる。また質問11-11も信頼変数からは除外し、関係的知識の中に組み入れたほうが望ましいと思われる。信頼7変数で再度因子分析を行った結果、行為意図と一般的能力に対する信頼の2因子を抽出できた。なお、回答言語が違って同じ因子構造を持つことが確認された。

Table 22・13

	Factor 1	Factor 2
S_TRUST2	0.840	
S_TRUST3	0.758	
S_TRUST1	0.609	
S_TRUST5	0.547	
S_TRUST6		0.787
S_TRUST4		0.656
S_TRUST7		0.639

※主因子法、バリマックス回転、因子付加量 0.5 以上のものだけを表示している

また、セクション1と同様に、調達先企業に対する高い信頼は調達先企業への高いコミットメントにつながるという関係が見出せた。信頼2因子のうち、特に行為意図に対する信頼とコミットメントの相関が強い。

23 関係的行為（12-1、12-2、12-3）

Table 23・1（12・1）

	Frequencies	%
1	3	1.8
2	3	1.8
3	6	3.6
4	25	14.9
5	51	30.4
6	48	28.6
7	32	19.0
Total	168	100.0

Table 23・2 (12・2)

	Frequencies	%
1	3	1.8
2	2	1.2
3	7	4.2
4	28	16.7
5	54	32.1
6	47	28.0
7	27	16.1
Total	168	100.0

Table 23・3 (12・3)

	Frequencies	%
1	4	2.4
2	5	3.0
3	13	7.8
4	50	29.9
5	45	26.9
6	30	18.0
7	20	12.0
Total	167	100.0

Table 23・4

	12-1	12-2	12-3
	S_RBEHAV1	S_RBEHAV2	S_RBEHAV3
Frequencies	168	168	167
Means	5.32	5.24	4.78
SD	1.30	1.26	1.37

Table 23・5

	S_RBEHAV1	S_RBEHAV2	S_RBEHAV3
S_RBEHAV1	1.000		
S_RBEHAV2	<u>0.858</u>	1.000	
S_RBEHAV3	<u>0.356</u>	<u>0.291</u>	1.000

※下線は 1%水準で有意

※質問 12・3 を除外したクロンバック α 係数=0.924

これらの質問は取引上の問題が生じたとき調達先企業と回答企業との間でどのような問題解決方法を採用のかを質問することで、協力性向をとらえようとしている。質問12－3は他の質問とは負の相関関係にあるはずの変数であるが、そうはなっていない。セクション1と同様に質問意図が伝わらなかったものと考え、今後の分析からは除外する。

回答言語別に見ると、質問12－1、12－2ともに日本語回答とタイ語回答の間に有意な差が見られた（JPN>THAI、S_RBEHAV 1： $p=0.013<0.05$ 、JPN>THAI、S_RBEHAV 2： $p=0.043<0.05$ ）。

24 関係的知識（12－4から12－9）

Table 24・1（12・4）

	Frequencies	%
1	4	2.4
2	4	2.4
3	25	14.9
4	48	28.6
5	41	24.4
6	33	19.6
7	13	7.7
Total	168	100.0

Table 24・2（12・5）

	Frequencies	%
1	1	0.6
2	5	3.0
3	24	14.3
4	57	33.9
5	44	26.2
6	22	13.1
7	15	8.9
Total	168	100.0

Table 24·3 (12·6)

	Frequencies	%
1	0	0.0
2	2	1.2
3	13	7.8
4	57	34.1
5	39	23.4
6	39	23.4
7	17	10.2
Total	167	100.0

Table 24·4 (12·7)

	Frequencies	%
1	1	0.6
2	15	8.9
3	24	14.3
4	56	33.3
5	35	20.8
6	27	16.1
7	10	6.0
Total	168	100.0

Table 24·5 (12·8)

	Frequencies	%
1	1	0.6
2	7	4.2
3	22	13.1
4	57	33.9
5	40	23.8
6	32	19.0
7	9	5.4
Total	168	100.0

Table 24-6 (12-9)

	Frequencies	%
1	2	1.2
2	6	3.6
3	21	12.5
4	54	32.1
5	43	25.6
6	32	19.0
7	10	6.0
Total	168	100.0

Table 24-7

	S_POLICY	S_RKNOWL1	S_RKNOWL2	S_RKNOWL3	S_RKNOWL4	S_RKNOWL5
Frequencies	168	168	167	168	168	168
Means	4.60	4.57	4.90	4.37	4.55	4.58
SD	1.35	1.26	1.18	1.35	1.24	1.26

Table 24-8

	TR8	POLY	RKN1	RKN2	RKN3	RKN4	RKN5
S_TRUST8	1.000						
S_POLICY	<u>0.469</u>	1.000					
S_RKNOWL1	<u>0.458</u>	<u>0.678</u>	1.000				
S_RKNOWL2	<u>0.496</u>	<u>0.586</u>	<u>0.649</u>	1.000			
S_RKNOWL3	<u>0.671</u>	<u>0.537</u>	<u>0.588</u>	<u>0.584</u>	1.000		
S_RKNOWL4	<u>0.586</u>	<u>0.572</u>	<u>0.568</u>	<u>0.592</u>	<u>0.777</u>	1.000	
S_RKNOWL5	<u>0.617</u>	<u>0.546</u>	<u>0.613</u>	<u>0.648</u>	<u>0.762</u>	<u>0.817</u>	1.000

※下線は 1%水準で有意

※質問 11・11 を加えたクロンバック α 係数=0.914

セクション 1 と同様、関係的行為及び情報共有と別の次元として認識できるか否かを因子分析により確認した。その結果はそれぞれ異なる次元として識別できることが確認できた。

Table 24・9

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
S_INFOSHARE2	0.874		
S_INFOSHARE4	0.801		
S_INFOSHARE3	0.799		
S_INFOSHARE5	0.782		
S_INFOSHARE1	0.770		
S_RKNOWL4		0.823	
S_RKNOWL5		0.795	
S_RKNOWL3		0.794	
S_RKNOWL2		0.656	
S_RKNOWL1		0.604	
S_POLICY		0.534	
S_RBEHAV1			0.867
S_RBEHAV2			0.829
S_RBEHAV3			

※主因子法、バリマックス回転、因子付加量が 0.5 以上のもののみを表示している

セクション 3

25 成果（13－1 から13－8）

Table 25・1（13・1）

	Frequencies	%
1	0	0.0
2	0	0.0
3	3	1.8
4	24	14.5
5	51	30.7
6	57	34.3
7	31	18.7
Total	166	100.0

Table 25·2 (13·2)

	Frequencies	%
1	13	7.9
2	22	13.3
3	17	10.3
4	51	30.9
5	33	20.0
6	17	10.3
7	12	7.3
Total	165	100.0

Table 25·3 (13·3)

	Frequencies	%
1	3	1.8
2	7	4.2
3	17	10.3
4	63	38.2
5	32	19.4
6	29	17.6
7	14	8.5
Total	165	100.0

Table 25·4 (13·4)

	Frequencies	%
1	5	3.0
2	10	6.0
3	23	13.9
4	80	48.2
5	33	19.9
6	11	6.6
7	4	2.4
Total	166	100.0

Table 25·5 (13·5)

	Frequencies	%
1	6	3.7
2	6	3.7
3	13	8.0
4	57	35.0
5	44	27.0
6	28	17.2
7	9	5.5
Total	163	100.0

Table 25·6 (13·6)

	Frequencies	%
1	8	4.9
2	8	4.9
3	12	7.3
4	57	34.8
5	42	25.6
6	29	17.7
7	8	4.9
Total	164	100.0

Table 25·7 (13·7)

	Frequencies	%
1	2	1.2
2	7	4.2
3	1	0.6
4	31	18.7
5	37	22.3
6	63	38.0
7	25	15.1
Total	166	100.0

Table 25-8 (13-8)

	Frequencies	%
1	3	1.8
2	6	3.6
3	3	1.8
4	41	24.7
5	39	23.5
6	49	29.5
7	25	15.1
Total	166	100.0

Table 25-9

	13-1	13-2	13-3	13-4	13-5
	P_QUALITY	P_DCOST	P_STOCK	P_RELCOSt	P_R&DCAPA
Frequencies	166	165	165	166	163
Means	5.54	4.02	4.56	4.05	4.52
SD	1.01	1.62	1.34	1.16	1.33

	13-6	13-7	13-8
	P_R&DSPEED	P_ORDERVOL	P_NEWCUST
Frequencies	164	166	166
Means	4.44	5.31	5.13
SD	1.39	1.30	1.35

これらの質問のうち13-2、13-3、13-4は主に調達企業との関係性の発展との関連が予想される成果変数と考えられる。また、13-7、13-8は顧客企業との関係性の成果変数と考えられる。13-1、13-5、13-6は両方に関わる成果変数と考えられる。

26 回答者属性 (14-1, 14-2, 14-3, 14-4, 14-5)

回答者の職位についての質問は記述方式であったため、ダイレクター以上、マネージャー、その他の3つに分類し、集計したものがTable26-1である。現在の職位の在職期間、現在の企業での勤続年数、自動車産業での実務経験年数についての集計が、Table26-2から26-4までである。回答者全体の80%以上はマネージャー層以上の回答者であり、本調査が意図した回答者属性に合致している。ただし、回答言語別と現在の職位、及び回答言語と自動車産業での実務経験年数の χ^2 検定によると2つの質問間の独立性は認められない。つまり、日本語回答者はタイ語及び英語回答者よりも職位が高く、当該産業における経験長いという回答者属性の特徴が示され

ており、このことがその他の質問における回答傾向に影響を与えている可能性は否定できない。

Table 26-1 (14-1)

Director and higher	74
Manager	72
Other	20
N/A	8
Total	174

Table 26-2 (14-2)

Years in current position	
Less than 3 yrs	71
Less than 5 yrs	48
Less than 10 yrs	18
10 yrs and more	30
N/A	7
Total	174

Table 26-3 (14-3)

Years in current company	
Less than 3 yrs	49
Less than 5 yrs	32
Less than 10 yrs	29
10 yrs and more	58
N/A	6
Total	174

Table 26-4 (14-4)

Years in auto industry	
Less than 3 yrs	11
Less than 5 yrs	16
Less than 10 yrs	18
10 yrs and more	122
N/A	7
Total	174

Table 26・5 (14・5)

Nationality	
Thai	70
Japanese	101
Other	3
Total	174

27 個人的ネットワーク (15ー1 から15ー7)

Table 27・1 (15・1)

	Frequencies	%
1	1	0.6
2	3	1.8
3	15	9.1
4	40	24.4
5	41	25.0
6	43	26.2
7	21	12.8
Total	164	100.0

Table 27・2 (15・2)

	Frequencies	%
1	2	1.2
2	4	2.4
3	13	7.9
4	42	25.6
5	31	18.9
6	41	25.0
7	31	18.9
Total	164	100.0

Table 27・3 (15・3)

	Frequencies	%
1	2	1.2
2	5	3.0
3	5	3.0
4	40	24.2
5	47	28.5
6	40	24.2
7	26	15.8
Total	165	100.0

Table 27·4 (15·4)

	Frequencies	%
1	8	4.8
2	5	3.0
3	10	6.1
4	35	21.2
5	50	30.3
6	40	24.2
7	17	10.3
Total	165	100.0

Table 27·5 (15·5)

	Frequencies	%
1	11	6.7
2	30	18.2
3	35	21.2
4	38	23.0
5	33	20.0
6	14	8.5
7	4	2.4
Total	165	100.0

Table 27·6 (15·6)

	Frequencies	%
1	10	6.1
2	24	14.5
3	28	17.0
4	40	24.2
5	36	21.8
6	20	12.1
7	7	4.2
Total	165	100.0

Table 27-7 (15-7)

	Frequencies	%
1	8	4.8
2	21	12.7
3	35	21.2
4	45	27.3
5	34	20.6
6	16	9.7
7	6	3.6
Total	165	100.0

Table 27-8

	15-1	15-2	15-3	15-4	15-5	15-6	15-7
	PSNET1	PSNET2	PSNET3	PSNET4	PSNET5	PSNET6	PSNET7
Frequencies	164	164	165	165	165	165	165
Means	5.01	5.09	5.12	4.83	3.67	3.95	3.90
SD	1.29	1.41	1.30	1.46	1.48	1.55	1.44

個人ネットワーク 7 変数は Table27- 9 のように 2 因子構造と理解できる。

Table 27-9

	Factor 1	Factor 2
PSNET1	0.858	
PSNET2	0.842	
PSNET4	0.529	
PSNET3	0.453	
PSNET6		0.859
PSNET5		0.590
PSNET7		0.501

回答言語別に見ると、質問15- 1 及び15- 2 でタイ語回答と日本語回答の間に有意な差が見られる (PSNET 1 : THAI>JPN、 $p=0.000<0.05$ 、PSNET 2 : THAI>JPN、 $p=0.003<0.05$)。つまり、タイ語回答は日本語語回答よりも第 1 因子得点において高い値を示す。

28 従業員数 (16- 3)

Table 28・1 (16・3)

	Frequencies	%
1-10	3	1.8
11-50	22	13.5
51-100	16	9.8
101-300	63	38.7
301 and more	59	36.2

29 本国本社との関係 (16ー 5 から16ー12)

Table 29・1 (16・5)

	Frequencies	%
1	5	4.8
2	9	8.7
3	6	5.8
4	17	16.3
5	25	24.0
6	30	28.8
7	12	11.5
Total	104	100.0

Table 29・2 (16・6)

	Frequencies	%
1	2	1.9
2	5	4.8
3	9	8.7
4	31	29.8
5	30	28.8
6	19	18.3
7	8	7.7
Total	104	100.0

Table 29·3 (16·7)

	Frequencies	%
1	0	0.0
2	6	5.8
3	4	3.9
4	10	9.7
5	26	25.2
6	40	38.8
7	17	16.5
Total	103	100.0

Table 29·4 (16·8)

	Frequencies	%
1	0	0.0
2	8	7.7
3	9	8.7
4	24	23.1
5	30	28.8
6	27	26.0
7	6	5.8
Total	104	100.0

Table 29·5 (16·9)

	Frequencies	%
1	0	0.0
2	0	0.0
3	12	11.5
4	23	22.1
5	26	25.0
6	31	29.8
7	12	11.5
Total	104	100.0

Table 29·6 (16·10)

	Frequencies	%
1	0	0.0
2	8	7.8
3	12	11.7
4	31	30.1
5	25	24.3
6	18	17.5
7	9	8.7
Total	103	100.0

Table 29·7 (16·11)

	Frequencies	%
1	2	1.9
2	4	3.8
3	8	7.7
4	24	23.1
5	33	31.7
6	24	23.1
7	9	8.7
Total	104	100.0

Table 29·8 (16·12)

	Frequencies	%
1	2	1.9
2	3	2.9
3	3	2.9
4	11	10.6
5	27	26.0
6	34	32.7
7	24	23.1
Total	104	100.0

Table 29-9

	INV1	INV2	INV3	INV4	INV5	INV6	INV7	INV8
HQTINVOLV1	1.000							
HQTINVOLV2	<u>0.300</u>	1.000						
HQTINVOLV3	0.199	<u>0.454</u>	1.000					
HQTINVOLV4		<u>0.438</u>	<u>0.599</u>	1.000				
HQTINVOLV5	<u>0.363</u>	0.211	0.239	<u>0.340</u>	1.000			
HQTINVOLV6		<u>0.257</u>		<u>0.312</u>	<u>0.731</u>	1.000		
HQTINVOLV7	<u>0.310</u>	0.251	<u>0.387</u>	<u>0.456</u>	<u>0.446</u>	<u>0.421</u>	1.000	
HQTINVOLV8		<u>0.291</u>	<u>0.373</u>	<u>0.380</u>	<u>0.489</u>	<u>0.339</u>	<u>0.498</u>	1.000

※下線は 1%水準で有意、それ以外は 5%水準で有意

これらの質問への回答のほとんどは日本語による回答である。すなわち、これらは日系企業とその本社との関係性を示していると言える。本国本社との関係性が現地における取引企業との関係性にどのような影響を与えるのかは今後の解析課題とし、ここでは成果変数との関係を見てみる。質問17- 5、17- 6、17- 7のような具体的な支援の積極性よりも、現地拠点に与えられている権限、組織の士気、本国本社の理解という変数が成果との有意な相関関係を持つようである。

Table 29-10

	HQI1	HQI2	HQI5	HQI6	HQI7
P_STOCK			<u>0.404</u>	<u>0.316</u>	0.231
P_R&DCAPA	0.234				
P_R&DSPEED	<u>0.281</u>	0.219	<u>0.288</u>	0.238	0.217
P_ORDERVOL			<u>0.344</u>		<u>0.280</u>
P_NEWCUST	0.241				0.199

※下線は 1%水準で有意、それ以外は 5%水準で有意

以上が各質問についての集計結果である。変数が多いため個別の詳細な分析は稿を改めて行うことにする。