慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	BtoB企業における重点顧客への取引依存の影響について：電子部品メーカーを中心に
Sub Title	
Author	李, 相潤(Lee, Sangyoon) 余田, 拓郎(Yoda, Takurō)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2017
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2017年度経営学 第3271号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002017-3271

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（　　2017　年度）

論文題名

BtoB 企業における重点顧客への取引依存の影響について

―電子部品メーカーを中心に―

主　査	余田 拓郎　教授
副　査	大林 厚臣　教授
副　査	坂爪 裕　教授
副　査	

氏　名	李　相潤

論 文 要 旨

所属ゼミ	余田　研究会	氏名	李　相潤

（論文題名）

BtoB 企業における重点顧客への取引依存の影響について

―電子部品メーカーを中心に―

（内容の要旨）

BtoB 企業は、不特定多数の一般消費者を顧客とする BtoC 企業と異なり、比較的に限られた顧客企業を相手と継続的な取引を行う場合が多い。そのために、特定顧客向けの製品を製造するための「資源特殊性」を持つ投資を行ったり、大口取引をする企業に対して重点顧客管理を職能横断的に行うことになるが、このような活動は経営においてプラスに働くだけではなく、顧客に対する依存性を高め、パワー（交渉力）を弱めることにもなりかねない。

以上のような問題意識から、本研究では BtoB 企業において大口取引をする重点顧客への取引依存が経営にどのように影響を与えるのがについて分析を行い、対顧客戦略への示唆を得ることを目標にした。多くの先行研究が経験に基づいた定性的議論に留まっていることから、本研究では、売上や粗利益率などの財務指標を用いて定量分析を行うことで、以下の仮説の実証検証を試みた。この際に、売上規模に代表される企業の成長ステージに依って顧客依存の影響が変わる可能性について述べる先行研究を参考にしている。ただし、経営的特性が異なる複数の業種が混在することによる分析ノイズを避けるために、電子部品メーカーのみを分析対象としている。

総売上対比率 10%以上と定義した重点顧客の有無や売上比率を説明変数とした分析から、売上成長と粗利益率の両面において、企業の売上規模が小さい時は重点顧客への販売依存の利点が多く、規模が大きくなるにつれ顧客依存が不利に働くことが分かった。さらに、重点顧客売上の前年比増加が粗利益率にどのように影響を与えるのかを SPSS AMOS を用いたパス解析で調べた結果、総売上増加による正の効果と重点顧客売上比率の上昇による不の効果が対立し、多くが相殺されることが確認できた。

本研究は、取引依存の影響を議論しながら、売り手の販売依存のみを分析したことや、分析対象を電子部品メーカーに限定したことなど、いくつかの課題が残っているが、小規模の時は重点顧客にコミットすることで成長を追求し、徐々にその顧客への依存度を下げていく必要があることを実証検証できた点と、そのために企業の成長過程において重点顧客との取引から、技術力や実績などの「依存回避」に必要な原動力を確保すべきであるという示唆が得られた。

目次

第１章　研究背景・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・2

第２章　研究目的・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・4

第３章　先行研究
3-1　固定取引先との継続的取引　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・5
3-2　重点顧客管理、顧客適応　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・6
3-3　パワー　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・8
3-4　依存度にまつわる戦略・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・12

第４章　仮説と検証方法
4-1　仮説の構築　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・13
4-2　分析方法・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・16

第５章　検証結果とその解釈
5-1　企業規模と重点顧客保有率の関係　・・・・・・・・・・・・・・・・・・18
5-2　重要顧客と成長率の関係・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・21
5-3　重点顧客と粗利益率の関係・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・25
5-4　前年比変化率を用いた、重点顧客売上比率の影響分析　・・・・・・・・・29
5-5　仮説モデルのパス解析・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・31

第６章．結論
6-1　分析結果の要約　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・33
6-2　示唆点・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・33
6-3　今後の課題　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・36

参考文献　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・38
添付資料・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・40
謝辞　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・56

第１章　研究背景

一般消費者を顧客とする BtoC メーカーと企業を顧客とする BtoB メーカーは、顧客のニーズに対応して生産や販売を行っているのは同じであるが、対象顧客の性質に大差があるために需要を維持、確保するためのマーケティング方法の詳細は根本的に違ったものになる。

BtoC メーカーは、顧客のセグメンテーションを細分化してターゲットを絞ったとしてもそのターゲット層に属する不特定多数の顧客に対してマーケティング戦略を行うことになる。顧客 LTV（生涯価値）を考慮してリピーターのための施策も取るが、基本的には、研究開発や生産販売などの一連のプロセスは売り手主導で行われる。顕在ニーズへの対応だけではなく、新規顧客獲得のために潜在ニーズを探るマーケティング活動も積極に行う。

一方、BtoB メーガーは、ターゲット顧客（企業）が非常に絞られ、極端には 1 社になる場合もある[1]。「顧客 LTV」重視は言うまでもなく、取引単位が大きい特定顧客との「継続的取引」が BtoB 取引の基本的特徴になり、特定価値を求める限られた顧客の顕在ニーズへの対応が主なマーケティング活動になる。企業の内部資源が限られていることから、多くの投資は少数の特定顧客企業向けの産業財をつくるために行われ、また顧客企業も少数のサプライヤーから調達する産業財に適する一連の社内外投資を行う[2]。このような相互依存関係により、BtoB 取引では特定顧客企業との「パワー関係」が存在し、相手のパワーが強い場合は販売価格に影響を与えるだけではなく、研究開発や納品への介入も頻繁に行われる。BtoC では取引条件が合わない場合に顧客個人との単一取引が不成立で終わるだけであることと対照的である。

製造業のサプライチェーンにおいて「下請は儲からない」という言葉があるように、顧客企業への対応は容易ではない。取引において一般消費者のようなアマチュアではなく、プロである顧客企業は自社の交渉力を有効に活用し厳しい取引条件をサプライヤーに提示する。この状況でサプライヤーは、顧客要求に準した品質維持や納期厳守を行いながら、原価情報まで相手に公開しながらコスト削減を通じで利益マージンを確保しなければならない。電子部品や自動車部品などの産業財サプライヤーの場合は、顧客との取引が「市場取引」よりは、むしろ「内部取引」に近い。しかし、それが「内部取引」と異なる点は、取引により生じた付加価値に対してコンフリクト伴う配分が行われる必要があることである。

サプライヤーが、特定顧客と自社の「Win-Win」を期待して、該当サプライチェーンの価

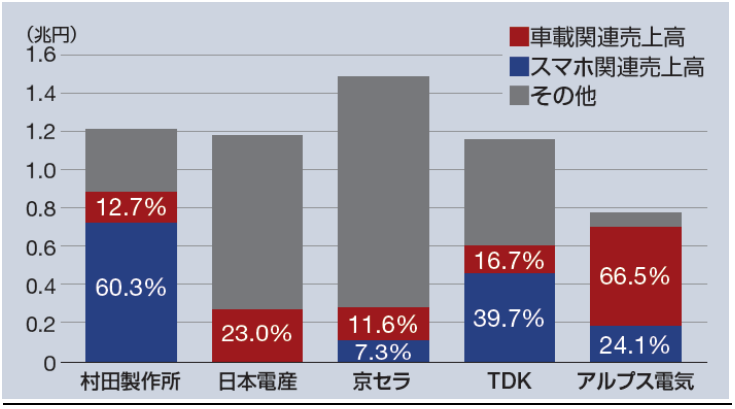
---

[1] 本研究では、BtoC 販売が可能な「業務用消耗財」や「用途品」のメーカーは研究対象にしない。製品類型の区分については、Copeland(1924),余田（2011）を参照

[2] Williamson(1975,1985)の導入した「資源の特殊性」の「パワー」への影響は「第 3 章　先行研究」で述べる

値最大化のために「経営資源」を投下すればするほど、顧客との利益配分バランスを悪化させる要因を自ら提供することになりかねない。

このような文脈で、近年の電子部品メーカーの動向は注目に値する。図表 1-1 は売上を基準にした電子部品メーカー上 5 社の車載関連売上比率を調べた記事から抜粋したもので、電子部品業界では従来の事業領域を越えて他の分野への進出を試みている。アルプス電気は売上の過半が車載関連であり、村田製作所は 17 年 7 月にソニーの電気部門を買収して事業領域を拡大している。それは、スマートフォンのような特定製品や特定顧客への依存から脱皮する狙いがあるのだろう。



図表 1-1 電子部品メーカー大手 5 社の車載関連売上比率

出所：週刊東洋経済（2016/07/30）

第２章　研究目的

多くの先行研究では、サプライチェーンの下流に位置し、消費者向けの最終製品をつくる顧客企業の立場でサプライチェーンマネジメント（以下 SCM）を議論している[3]。そこでサプライヤーは、顧客企業の企業戦略次第で企業間の協調的行動に基づいて成長するか搾取の対象になり淘汰される受動的な立場になり、近視眼的ではない、サプライヤーとの共生を追及する「良い顧客」に恵まれることを期待する。しかし、基本的に顧客企業は内部組織ではないサプライヤーと「内部取引より有利」な条件で取引を行おうとするので[4]、合理的な目的なく自社の利潤を削る「利他主義的な顧客」は存在しないだろう。

本研究では、上記のように顧客依存的といえる産業財メーカーの立場で、能動的な対顧客戦略を考えることを目的としている。競争優位の源泉になる「代替の無い独占的技術力」がなく、「良い顧客」が担保されない状況で、経営のために顧客との関係をどう構築すべきであろうか。

これらを議論するためには、まず企業間の継続的取引のメカニズムや思惑について過去の研究から理解する必要がある。そして近年の特定顧客企業への取引依存の実態とその影響を把握する。先行研究では顧客依存関係の損得が経験的事例を用いた質的研究が行われているが、ここでは定量分析による実証を試み、対顧客戦略への示唆を得ることを期待する。本研究では、業種の混在による分析ノイズを排除するために、対象企業の範囲を絞り分析を行っているが、多くの業種の中から顧客－サプライヤー間の資本関係が弱く、比較的に多くの顧客が存在する「電子部品メーカー」を選択している[5]。この分野は、筆者の職務経験から非常に関心がある領域でもある。

---

[3] SCM 分野の論文を集めた HBR 論文集である「サプライチェーンの経営学」や西口敏宏（2000）「戦略的アウトソーシングの進化」では流通業者やサプライヤーの協調を得るための、トヨタのような最終製品メーカーの戦略を議論している。

[4] 極端に言えば、売上依存 100％のサプライヤーの利益率は十分に低いはずであり、高い利益率が見込める場合は顧客により統合（子会社化）されるだろう。顧客企業は、外部取引から短期的、または長期的な差益を期待する。

[5] 強い資本関係や限られた顧客市場である場合は、閉鎖的取引関係によるノイズが大きくなる。本研究では、開放的で参入退出が比較的に自由な取引関係を想定しており、顧客との資本関係が強い企業は研究対象から除外している。

第３章　先行研究

本章では先行研究として、まず産業財メーカーにおける取引の固定性と、重点顧客関係重視傾向について述べる。そしてそれが顧客との「パワー関係」にどのように影響を与えるのかを「パワー」の属性や源泉に関する先行研究を調べることで把握する。最終的に「パワー関係」が企業間取引に与える影響を参考に、パワーの主な源泉である取引依存に関する「本研究の仮説」を設定する。

3-1　固定取引先との継続的取引

Williamson(1975,1985)は、機会主義的行動と認識能力の限界による限定合理性を人間の本性とみなし、「市場取引」で調達した物に対する取引コスト（探索、交渉、監督や強制のコストなど）[6]が増加すると、垂直統合などの相対的に取引コストが低い「内部取引」になることを説明している。また、この「市場」と「内部組織」の中間的である「固定取引先」との「継続的取引」を説明するために「資源特殊性」という概念を導入し、以下の 4 つに区分し説明している。

まず一つ目が、特定の取引先に最適な物理的特徴を持つ「物理的資源特殊性」であり、金型や専用機械設備などがある。二つ目は、自社と相手先の資産が地理的に隣接しており取引コストが節減できる「立地上資源特殊性」である。そして三つ目が、汎用設備ではあるが特定相手との取引のために生産能力を補強する場合の「目的限定的資源特殊性」である。そして最後の四つ目が、継続的取引による特定顧客に対する学習効果、暗黙知などの「人的資源特殊性」である。

上記のような取引コストアプローチ以外にも、Jeffrey Pfeffer(1987)の資源依存パースペクティブによると、企業は経営環境を完全にコントロールしていないが限り、外部環境である他の企業との取引で不足している必要資源を獲得しなげればならない。また、資源ベースパースペクティブとして Barney(2002)は各企業の資源の異質性、資源保有企業の限定性を企業の競争優位の源泉であると主張し企業間の継続的関係を説明している。

しかし、必要資源を求める外部顧客のために行う関係特殊性を持つ資産への投資は、継続的な取引への期待を表明するコミットメントであり、競争優位をもたらすと言えるが、皮肉なことに後述する顧客との「パワー」関係に意図しない悪影響を与えることになる。

---

[6]　1937 年ロナルド・コースが用意し、オリバー・ウィリアムソンが発展させた。取引コストの規定因を人間の「機会主義的行動」、「限定合理性」、そして取引の「資源特殊性」、「不確実性」、「頻度」とする。

3-2　重点顧客管理、顧客適応

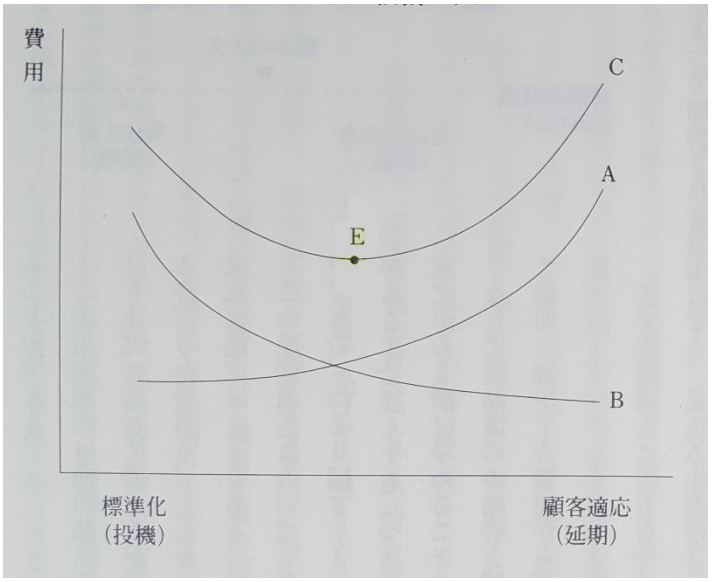
Benson P. Shapiro and Ronald S. Posner(1976)は、企業の吸収合併や寡占化などにより巨大化した顧客企業に注目し、この取引規模が大きい重点顧客[7]への効率的（組織的）対応を強調している。全ての企業は可用経営資源が限られることから、効率的な資源投下について常に考える。売り手企業は、潜在顧客と顕在顧客の区分、顕在顧客の売上影響度を考慮して適切に資源配分を行う必要が必要であるが、各々の顧客に適した資源投下は、予想売上に比例して柔軟に調整できるものではない。例えば、設備投資や間接部門の対応は、受注規模が小さくなるほど効率が落ちるので、売り手の顧客対応は予想売上が大きい顧客に優先的に行われる。また、多くの研究においても、売り手企業の売上や収益性などに大きい影響を与えるだけではなく、買い手側においても原料や部品などを調達する重要な購買になるため、売り手側の営業担当者が買い手企業の購買担当者に売り込む従来の営業方式では顧客管理が難しく、重点顧客のための職能横断的営業体制が必要であると述べられている。

ここで重点顧客管理において問題になるのは、売り手企業への影響力を顧客企業自身が認識することである。実際に、重点顧客は物流、在庫管理、価格、カスタマイズなどの面で特別な扱いを要求または期待しており（Shapiro and Moriarty 1980、Frank V.Cespedes 1995)、売り手企業は取引関係を維持するために、それに適切に応えなければならない。このような、顧客のニーズや要求に多方面で対応を行うこと、すなわち顧客適応の適切なレベルについて、高嶋（1998）は、延期-投機モデル[8]を用いて議論している。消費財と区別される生産財における顧客適応により、図表 3-1 のように自社のコスト(c)は増加するが、顧客企業のコスト(B)は反対に低下する。これは、顧客利潤の増加とも言える。この二つのコストの総和が最低になる点(E)が最適な適応レベルであると述べており、この点は各コスト曲線の変化により変わることを説明している。例えば、物流対応やカスタマイズによる顧客のコスト削減がより大きくなる場合は、サプライヤーは顧客適応レベルを上げることになる。反対に、サプライヤーの標準化による適応コスト削減が大きい場合は、適応レベルを下げることになる。

---

[7]　重点顧客（National Account, Key Account）という用語と先行研究については、南（2005)「リレーションシップ・マーケティング」を参考にした。他文献では、重要顧客とも呼んでいる。精確な数値を用いた定義はないが、本研究では分析データの都合から総売上の 10%以上を占める場合に大口重点顧客として扱っている。

[8]　高嶋(1998)によると、このモデルは流通段階におけるリスクや機能のシフトを説明している Bucklim(1965)、Baligh and Richartz(1967)の理論研究で提示されており、日本では顧客適応イノベーションの活動や意思決定を延期化であると述べた田村（1989）と高嶋（1989）の研究をはじめ、製販統合（多数)、物流情報システム、(高嶋 1994)、コンビニエンス・ストア（矢作 1994）の研究で活用されている。高嶋（1998）は、それまでなかった開発適応や生産適応の説明への利用を試みている。



図表 3-1　延期－投機理論

出所：高嶋（1998）

しかし、このモデルではサプライチェーンの全体最適を議論しており、顧客適応のよる付加価値（顧客のコスト削減分－適応コスト）の配分問題が残る。適応によるコストの変化を容易に計測することができないことから、顧客側でサプライヤーの適応コストを低く認識する等、生み出された付加価値が代価として取引単価に十分反映されない可能性が常に存在し、これは過渡な適応レベル要求に繋がる。Spekman and Johnston(1986)も同じ脈略で、売り手の競争優位性は職能横断的相互依存の結果として生まれる付加価値について「買い手を納得させる能力」であると述べている。ここで指摘する「能力」が営業担当者の「方法的能力」の他に、企業全体の「立場的能力」を意味するのであれば、それは企業間の「パワー関係」に他ならない。

重点顧客管理により深化する、特定顧客に対する資源特殊性と過当な顧客適応がサプライヤー企業にどのような影響を与えるのかを説明するために、関連する先行研究を次に述べる。

3-3　パワー

企業間の「パワー関係」を議論するために、それに関連して多くの研究がなされたチャネル理論に触れることにする。チャネルは、一般的に製造業者とそれを扱う流通業者を繋ぐ販路とその組織を指すが、その両社の関係は違う組織でありながら共通する目的を持ち、利益を生み出すために協力しながらも、その配分のために対立する一概に言えない複雑な関係である。したがって、「パワー」に関する多くの研究が行われたことだけではなく、本稿で議論する「サプライヤーと顧客企業」に類似な関係を研究した理論であることから、チャネル理論に注目する意味があると考える。

チャネル理論[9]は大きく、チャネル内の企業は内部組織のように共通目標の下で協調するという「チャネル拡張組織論」と、チャネルは単なる個別目的達成の手段で、利益の配分が最も重要な基準なるという「チャネル交渉論」。そして後述する「チャネルシステム論」、これら 3 つに分けることができる。「チャネル拡張組織論」は企業間の対立について説明が不十分であり、「チャネル交渉論」は利益配分の駆引きや交渉が継続することで、チャネルが不安定で管理が困難であることから、「チャネルシステム論」が台頭し、企業間の「対立と強調」を「パワー」の概念を用いて説明する。

チャネルシステム論によると、機能的相互依存関係を持つが制度的に異なる各組織から構成されるチャネルが社会システムのような性質を持つという。共通の目標だけではなく、異なった目標を持つことから対立（コンフリクト）は必然的に発生するが、コミュニケーションとパワーの格差により対立が制御される[10]。

では、上記のように「中間組織」を維持するために必要なパワーを規定する要因は何であろうか。まず、French=Raven(1959)、Stern=Beier(1969)など多くの研究で、パワーの源泉になるパワー資源は以下の五つに分類している。

図表 3-2　パワーの資源

区分	内容
報酬	統制に従うと与えられる
制裁	相手に服従しない場合に与えられる
情報と専門性	専門的知識や顧客需要などがある
正統性	統制に従う義務があると感じる
一体化	システムの一員になりたい欲求がある

出所：石井（1983）より作成

[9]　チャネル理論の変遷については、チャネルシステムにおけるパワー資源の研究を行った石井（1983）の文献を多く参考にした。

[10]　これらの議論は、Parsons=Smelser(1956)がモデル化した社会システム論の基本的考え方でもある。

これらすべては、当事者の認識（期待、自覚や感情）に基づいていることが特徴であり、パワーの保有（蓄積）による対立の制御であって、パワーの行使とは区別される。すなわち、相手企業が認識することの中で自社にとってパワーの源泉になり得ることを把握すれば、サプライチェーン内の対立を主導的に制御することができる。

一方、Emerson（1962）と El-Ansary(1975)は、組織（Channel member）間の依存関係でパワーを説明しており、El-Ansary(1975)は以下の式で表している。

$$P_{ij} = f(D_{ji})$$
$$D_{ji} = g(G_{ij}, M_{ji}, A_{ji}, C_{ji})$$

P_{ij}=組織ｊに対する組織ｉのパワー　　D_{ji}=組織ｊの,組織ｉに対する依存度

G_{ij}=組織ｊの目標達成にｉが介在する程度

M_{ji}=組織ｉが介在する目標達成への組織ｊの資源投入（motivational investment）

A_{ji}=組織ｊにおける、組織ｉを代替するのに利用可能な代替チャネル関係

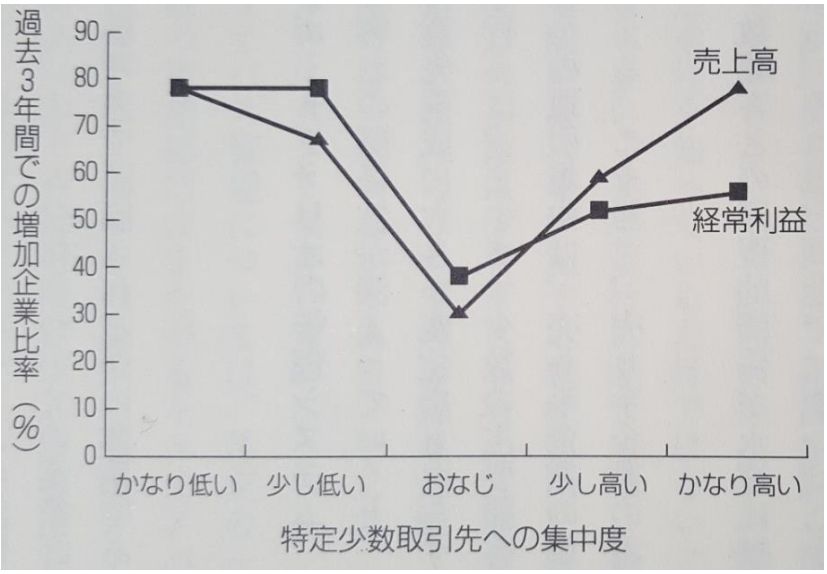
C_{ji}=組織ｊにおける、組織ｉから代替チャネルへのスイッチングコスト

要するに、目標達成における「自分の資源投資量や代替可能性を考慮した相手の影響度」に起因する依存関係により、組織間のパワー関係が決まることを示している。その結果として、価格や納期などの取引条件の統制が機能する。さらに石原（1981）は、製造業者の販売依存度と販売業者の仕入依存度で大別される両社の依存状態でパワーの格差や系列・支配が説明できるという仮説を立てることで[11]、測定が可能な尺度を提示（操作化）したことで意味を持つ。

実際に田村（1999）は同じ文脈で研究を行っている。図表 3-2 は、特定少数取引先への取引集中度が過去 3 年間の企業業績（売上高、経常利益）に与えた影響を分析した結果であり、取引先集中度が業界平均から上下に離れるほど収益性が高くなり、集中による業績改善と分散による業績改善の両方がありうると述べている。

---

[11] ｉのｊへの販売依存度＝ｉの総販売額に対するｊへの販売額の比率
ｊのｉへの仕入依存度＝ｊの総仕入額に対するｉからの仕入額の比率



図表 3-2　取引集中度の、収益性への影響

出所：田村(1999)

ただし、取引先集中度が低く取引先に分散されている場合は 8 割以上の企業における売上高と経常利益がともに増加したのに対して、取引依存度が高い場合は売上高と経常利益が増加した比率に差が現れる。この現象は、関係性が深まることで顧客要求が増え追加的サービスを提供せざる得なくなることと、取引依存度深化による交渉力低下で説明されている。

以上の田村（1999）の研究は、取引依存度に起因するパワーが収益性に与える影響について実証を試みたことで価値があると考えられ、本研究の仮説設定において大いに参考になっているが、いくつかの限界を示している。ます、売り手企業の担当者が認識する取引集中度に基づいたことと、業績の変化幅ではなく増加した企業の数のみで議論したことである。そして、売上高と経常利益間の増加した企業比率のギャップで利益率の低下を間接的に主張しているが、売上は減少したが経常利益が増加した企業や大幅の売上増加に対して経常利益は比較的に少ししか増加しなかった企業もあり得ることから、利益率も直接に分析に用いることが望ましかったと考えられる。更に、利益率は売上高と異なり、飽和し落ち着くことも十分あり得ることから、変化だけではなくその水準も比較する価値がある。そして、後述するような企業の規模や成長ステージに依って傾向が異なる可能性については検討されておらず、調査した全ての企業を一律的に扱っている。本研究では、以上の点を十分考慮して定量分析を行うことにする。

「資産の特殊性」は、上述のように固定取引先との継続的取引の説明因子になるが、それと同時にパワー関係にも影響を与える。Williamson(1985)も指摘するように、取引相手が自社に対して関係特殊性[12]を持つ資産に投資または保有した場合、関係が終結するとその資産は価値が著しく低下し、埋没コストが発生してしまう。例えば、立地上特殊性を持つ資源の再配置や物理的資産特殊性を持つ資産の再利用には大きいコストがかかるし、目的限定的特殊性や人的特殊性を持つ資産は取引関係解消により価値がなくなる。これにより、自社の機会主義的行動にインセンティブが働いてしまう、ホールドアップ（Hold-up）問題が発生する。この問題に対処するために、取引の安定性を高めるより詳しい契約を結んだりするが、契約の不完備性は完全に解消することはできない。すなわち、自社資産の関係特殊性は相手先のパワー資源として機能するのである。

[12] 資源の関係特殊性は、特定相手との取引関係に起因するもので、本文で説明した 4 つの資源特殊性の全部または一部の組合せで構成される。

3-4　依存度にまつわる戦略

上記のように、「重点顧客管理」による資源の集中的投下は、期待通り売上増加に繋がれば、特定顧客への取引依存度をさらに上げることになってしまう。それは長期的に新規市場に向けた製品開発力と営業力の低下をもたらし、パワー非対称的な顧客関係から脱け出せなくする。高嶋、南（2006）は、「重点顧客管理」の両側面について議論し、取引依存レベルを軸にする戦略として、「依存成長」、「依存回避」を説明している。

長期的収益性のためには、トップの意思決定による新規市場開拓に基づくサプライヤーの「依存回避」戦略を取る必要があると主張しながらも、企業の規模が小さい場合は特定顧客にコミットして積極的に設備投資や受注することで企業を成長させる「依存成長」戦略についても同時に述べている。ただし、その顧客がサプライヤーを育成する購買戦略をとっている場合のみ「依存成長」戦略は有効であると前提をおいている。

西口(2000)も日米の自動車業界を比較しながら、顧客－サプライヤー間の協調によるサプライヤーの成長を多くのフィールドワーク結果に基づいて説明しており、自社と比べて規模が小さいサプライヤーに対して搾取的購買戦略をとる米国の完成車メーカーと異なり、日本の完成車メーカーはサプライヤーに対して育成戦略を展開することで、サプライヤーを規模や能力の両面で成長させたと述べている。西口（2000）はこの対比する顧客の購買戦略を「駆け引き」型と「問題解決」型で区分し、「問題解決」型である日本の完成車メーカーは協調へのインセンティブをサプライヤーに与えることでサプライヤーのコミットメントの水準を上げることができ、サプライヤーともに成果が得られたと説明している。

高嶋、南（2006）の議論は、実証研究ではなく経験に基づいた記述になっているし、西口（2000）は顧客企業に購買戦略の検証を行っていることから限界はあるが、二つの研究は顧客依存について両方向から検討していることが本研究において多くの参考になっている。特に売り手企業の規模や成長ステージで取るべき戦略を区分していることで有意味であると考えている。

第４章　仮説と検証方法

4-1　仮説の構築

先行研究として上述したように、産業材メーカーにおける顧客企業との取引は、基本的に相互依存に基づいた継続性を持つが、特定の一般顧客が重点顧客として認識され、関係特定的投資による資産特殊性が増し、またその顧客もそれを自覚し始めると、依存関係の非対称性によるパワーの格差が生まれ、それは取引条件に重大な影響を与えると考えられる。

重点顧客としての認識と対応は、大口取引が実際に成立している場合だけではなく、コミットメントのような積極的対応により大きい潜在需要が期待される相手先においても行われる。またそれは、企業の成長ステージごとに異なると考えられる。例えは、企業の規模が小さい時は大口取引のある重点顧客への資源集中が成長のために好まれるが、企業が大きくなるにつれ、社内資源に余裕が出来、潜在顧客への対応がより積極的になる。同時に、重点顧客への依存による利得より悪影響の方が意識されるようになる。

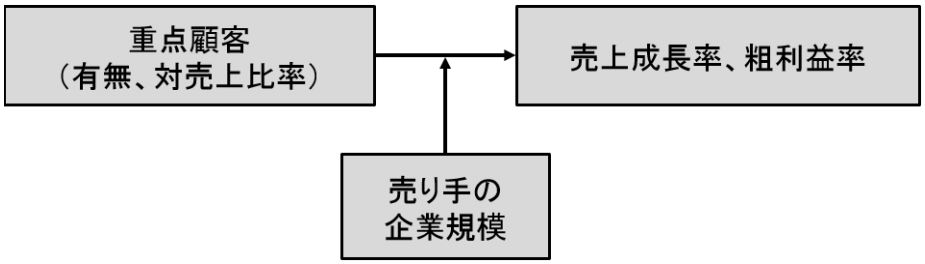
これらの先行研究から、本研究は重点顧客への取引依存が成長性と収益性にどのように影響を与えるのかを売上規模などの企業情報を反映して分析することを検証の枠組みとしている。ここで収益性の判断基準は、売上から売上原価を引いた売上総利益の売上対比率、すなわち「粗利益率」を採用している。それは重点顧客に対する売上比率の平均販売単価への影響を厳密に議論するためである。売上総利益から販売費や一般管理費まで差し引いた営業利益率も粗利益と強い相関を持つが、それを基準にした場合は変動要因がさらに複雑になり分析の際に多くのノイズを含むことになる。例えば、TDK の 2017 年 3 月期決算では、qualcomm への事業譲渡による利益(1200 億円以上)が営業利益に含まれ、前年対比 9.6%P 増加した営業利益率が　計上されている。従業員給与手当退職給付費用などの人件費は経営方針に強く影響される。

そして、特定サプライヤーからの仕入の情報は開示されていないし、ある部品において特定のサプライヤー1 社から全量を仕入れている場合も、復数のサプライヤー間の競争を誘発し、交渉力を維持する仕組みになっている[13]場合が多く、顧客の仕入依存まで考慮することが困難であることから、サプライヤーの販売依存を中心に取引依存を議論する。

[13] McMillan(1992)、浅沼(1997)、西口(2000)など、多くの研究でサプライヤー管理について述べている。

本研究では、全部で４つの仮説を設定している。

まず第 1 仮説は、**「企業規模が小さいほど、重点顧客による業績への正の効果が大きい」**である。これは、成長志向の小規模の企業は優良顧客にコミットして成長をするが、規模が大きくなると特定顧客企業に依存するメリットは少なくなるという高嶋、南(2006)に主張に基づいており、図表 4-1 のように、重点顧客の有無や売上比率による業績（売上成長率、粗利益率）への影響を、企業規模で区分し定量分析をすることで検証を試みる。



図表 4-2　第 1 仮説のモデル図

しかし、第 1 仮説の検証だけで、重点顧客売上の変化が与える影響については断定することができない。ある重点顧客売上比率を持つ企業の業績が集まることで、その傾向は把握できるが、企業の違いによるノイズが含まれるので、同じ企業の重点顧客売上やその総売上対比率が変化すると粗利益率がどう変化するかを説明するためには、更なる検証が必要になる。

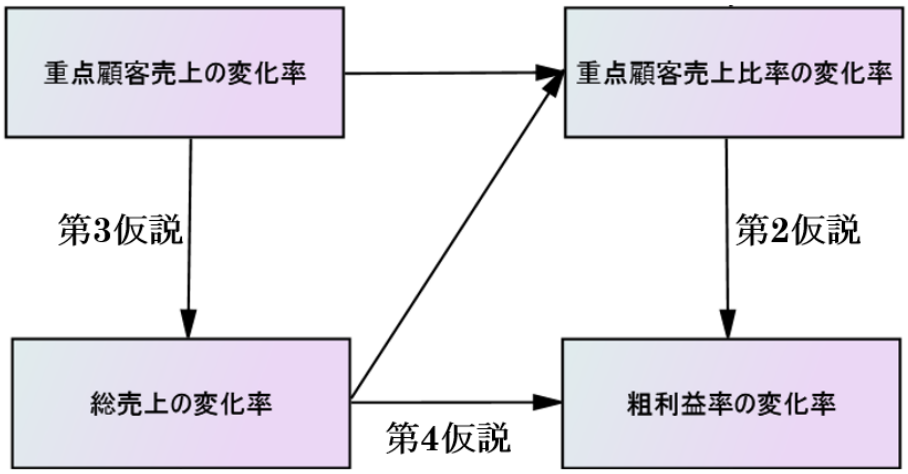
そのために、図表 4-2 の仮説モデルを構成する以下の三つの仮説を設定した。

第 2 仮説は、**「重点顧客売上比率が上昇すると、粗利益率が低くなる」**である。先行研究として取り上げた多くの研究は、特定顧客依存の対顧客パワーに与える悪い影響を述べており、その結果である販売単価の低下が粗利益率の低下として確認されると考えられる。

第 3 仮説は、**「重点顧客売上が増加すると、総売上が増加する。」**である。これは、上記の重点顧客管理の主な目的でもある。重点顧客を持つ企業は社内資源の集中的な有効活用による総売上の最大化を期待するだろう。しかし、この命題は自明ではない。重点顧客売上増加した場合も他の顧客の売上の減少により総売上の変化率がマイナスになり得るからである。この仮説は検証されることで、重点顧客売上から粗利益率までの論理パスにおいて一角を担うことになる。

第４仮説は、「**総売上が増えると、粗利益率が大きくなる**」である。製造業では一般的に売上の増加は固定費比率の低下に繋がるという規模の経済効果を期待する。この仮説をモデルに取り入れることで、総売上変動による影響を除いた重点顧客売上比率の影響（第２仮説）を把握することができると考えられる。

最後に、図表 4-2 のある残り二つは自明なパスである。総売上における重点顧客売上が占める割合を重点顧客売上比率であると定義しているので、重点顧客売上と総売上でその比率を説明しようとする場合は、「重点顧客売上が増加すると重点顧客比率は上昇する」と、「総売上が増加すると重点顧客売上比率は低下する」は自明な命題になる[14]。ただし検証モデルにこれを取り入れることは、粗利益率に与える間接効果議論するために本研究において欠かせない。



図表 4-2　第 2～4 仮説のモデル図

[14] 「重点顧客売上」または「総売上」の片方のみで売上比率を説明する場合は自明ではない。

4-2　分析方法

重点顧客保有企業の区分

平成 21 年 3 月 27 日に企業会計基準委員会が「企業会計基準第 17 号：セグメント情報などの会計基準」を公表しており、それにより、特定顧客への売上が総売上の 10%以上を占めている場合、その情報を開示することが義務付けられた。このことから、2010 年 4 月以降を決算期間とする有価証券報告書で大口顧客の情報を実際に得ることができるようになった。このことから、上記のように開示情報から確認できる顧客を重点顧客と定義し、諸分析を行った。そして、複数年度において重点顧客を持つ企業に対して重点顧客保有企業とした。

分析範囲

本研究は、東京証券取引所（東証）で区分している 33 業種の中、「製造業－電子機器」に属する 265 社を分析対象にしている。その中には完成品を製造、販売する BtoC 企業や設備や各種機器を製作するメーカーなど経営体系が異なる多様な企業が含まれており、一貫性のある議論を進めるために、そして研究の目的に沿ってサプライヤーとして組立用部品を納品する「電子部品メーカー」であると見なせる 60 社を更に区分した[15]。この中には 2016 年以降上場廃止になって分析可能な公開情報が十分ある企業が含まれる一方、2017 年以降上場し利用できる情報が無い場合は省かれている。

分析項目の定義

本研究の分析に必要な情報は、主に各企業が公開している有価証券報告書に記載されている数値データを直接用いている。ただし、項目間の関係を表す「比率」や「変化率」は元のデータを用いて以下の定義に従って算出している[16]。

a. 総売上変化率(%)＝[（今年度の総売上/前年度の総売上）-1]×100
b. 重点顧客売上変化率(%)＝[（今年度の重点顧客売上/前年度の重点顧客売上）-1] ×100
c. 重点顧客売上比率(%)=（今年度の重点顧客売上/今年度の総売上）×100
d. 重点顧客売上比率の変化率(%p)
　＝今年度の重点顧客売上比率(%)-前年度の重点顧客売上比率(%)

---

[15] 「電子部品メーカー」の企業リストを公開する所は多いが、出所ことに数社レベルの区分違いは確認される。研究目的に適合する企業を網羅できるように複数の企業リスト情報以外に各企業の事業内容を個別把握した。半導体メーカーや親会社と主に取引している子会社は除外している。電気機器企業 265 社と電子部品メーカー60 社のリストについては「添付資料１」を参照すること。

[16] 各項目の説明から分かるように、「総売上変化率」、「重点売上比率」、「重点顧客売上変化率」の単位はパーセント(%)であることに対して、「重点顧客売上比率の変化率」、「粗利益率の変化率」の単位はパーセントポイント(%p)である。単位を一律的にパーセント(%)にしてしまうと「重点顧客売上比率の変化率」の場合は、10%台の低依存状態での算出された値が非常に大きくなる問題が発生する。そして、「粗利益率の変化率」の場合も同様に、ゼロ近傍で値が発散してしまう。

e. 粗利益率の変化率(%p)＝今年度の粗利益率(%)-前年度の粗利益率(%)

分析プロセス

本研究は、検証対象である各企業の重点顧客保有状況を確認することから始める。そして、重点顧客の保有が売上成長率（CAGR）と粗利益率にどのように影響を与えるのかを t 検定や平均比較などで傾向を分析する。その際に、売上規模で区分し違いを把握する。粗利益率については、重点顧客売上比率を説明変数とした単回帰分析でより詳しく分析を行う。更に、重点顧客売上が総売上と重点顧客売上比率を介して粗利益率に与える効果を各項目の前年比変化率を用いてパス解析[17]を行うことで明らかにする。

分析ツールとして Microsoft EXCEL 10 と IBM SPSS AMOS 24.0.0 を用いており、分析の詳細について、検証結果を示す次章で適切に述べることにする。

[17] 主に、ある関係で従属（被説明）変数でありながら他の関係では独立（説明）変数になる変数を持つことで、間接効果（ある変数を経由した関係性）を含んだ総合的関連性を調べる必要がある場合に、共分散構造分析により行われる。

第５章　検証結果とその解釈

5-1　企業規模と重点顧客保有率の関係

本研究の主要テーマである「重点顧客への販売依存」の影響を検証するためには、まず各企業の重点顧客保有状況を把握する必要がある。各企業の有価証券報告書を調べた結果、分析対象にしている「電気機器」の企業全体では 50.9%（265 社中 135 社）、その中の「電子部品」メーカーのみでは 56.7%（60 社中 36 社）[18]が重点顧客を保有している。「電気機器」に完成品を製造、販売することで一般的には重点顧客を持たない BtoC 企業や多くの顧客企業を持つ汎用性の高い測定器をつくる企業が属することを考慮すると、本研究で注目する電子部品メーカーの重点顧客保有率が「電気機器」業種の BtoB 企業全体の保有率より多少高い水準であることが説明できる。

図表 5-1　重点顧客保有率（東証区分）

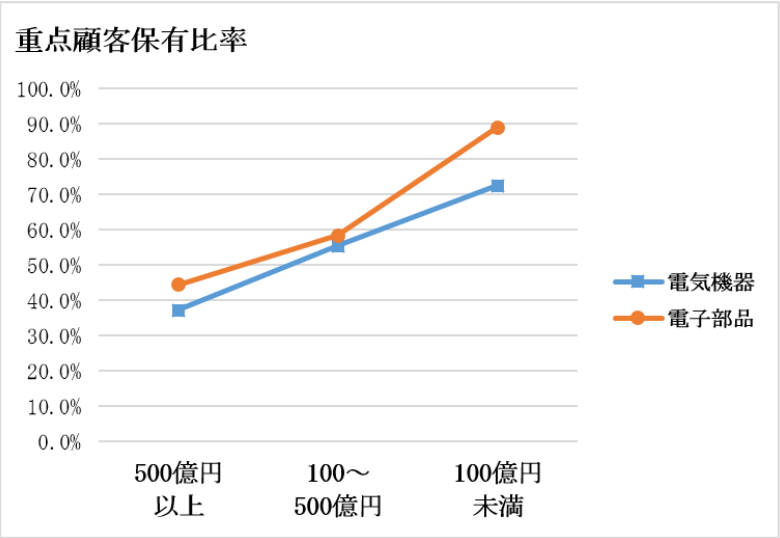
東証区分	電気機器			電子部品		
	分析対象企業数	重点顧客保有企業数	保有率	分析対象企業数	重点顧客保有企業数	保有率
1部	164	63	38.4%	37	18	48.6%
2部	43	35	81.4%	11	9	81.8%
JQS	55	35	63.6%	11	6	54.5%
マザーズ	3	2	66.7%	1	1	100.0%
Total	265	135	50.9%	60	34	56.7%

そして、東証区分により分けて保有率を調べた結果が図表 5-1 である。本研究で注目している企業規模の区分として、東証区分を採用してみたものである。上場見込みとしての株主数時価総額、純資産や利益額などの上場基準が異なりほとんどの大手優良企業は東証 1 部に属しているが、ここには年間売上で言うと最低 12 億円から最高 9 兆円まで様々な企業が幅広く含まれているし、東証 2 部やジャスダック（JQS）にも売上 1000 億円以上の企業が存在することで、企業規模を東証区分で定義することは合理的ではない。そして、東証基準で区分した各グループの重点顧客の保有率を見ると、東証 1 部が一番低く、一般にジャスダック（JQS）や東証マザーズより大規模な企業が属すると思われる東証 2 部が一番保有率が高い。東証上場基準でこれを議論することは本研究の枠を超えており、東証区分の

[18] 重点顧客の未保有に区分した電子部品メーカー24 社中 2 社は、分析期間中 1 期に限って重点顧客を保有していることから、分析方法（4-2 章）に述べた定義に基づいて未保有企業に区分している。

代わりに企業の年間売上を直接用いて企業の規模を定義することにした。ここでの年間売上は、各企業の有価証券報告書で確認できる直近のデータを意味する。それで電気機器に属する全企業とその中の電子部品メーカーに対して、売上規模を基準に区分して重点顧客保有率を把握した結果が図表 5-2 である。

図表 5-2　電気機器企業の重点顧客保有率（売上規模で区分）



売上規模（億円）	電気機器			電子部品		
	分析対象企業数	重点顧客保有企業数	保有率	分析対象企業数	重点顧客保有企業数	保有率
500 以上	113	42	37.2%	27	12	44.4%
100～500	101	56	55.4%	24	14	58.3%
100 未満	51	37	72.5%	9	8	88.9%
Total	265	135	50.9%	60	34	56.7%

両ケースともに売上規模が 500 億円以上の場合は重点顧客保有率が半分を満たず、売上規模が小さくなるにつれ保有率が上昇する。売上規模が 100 億円未満になると保有率が 70%を超え、電子部品メーカーの場合は 8 割以上の企業が売上比率 10%以上の重点顧客を保有する。

このような売上規模が小さいほど重点顧客を持つ企業の割合が大きくなる現象について以下のようにいくつかの解釈を提示することができる。まず顧客の立場から考えて単一サプライヤーに対する発注額が中程度の大きさになる可能性である。すなわち、一社当たり

の発注額が小さくなり過ぎてサプライヤーが多くなると取引コストが上昇するのでサプライヤーを絞るし、反対にサプライヤーが少ない場合も調達中断リスクや交渉力を考慮して、復社購買を推進すると考えられる。

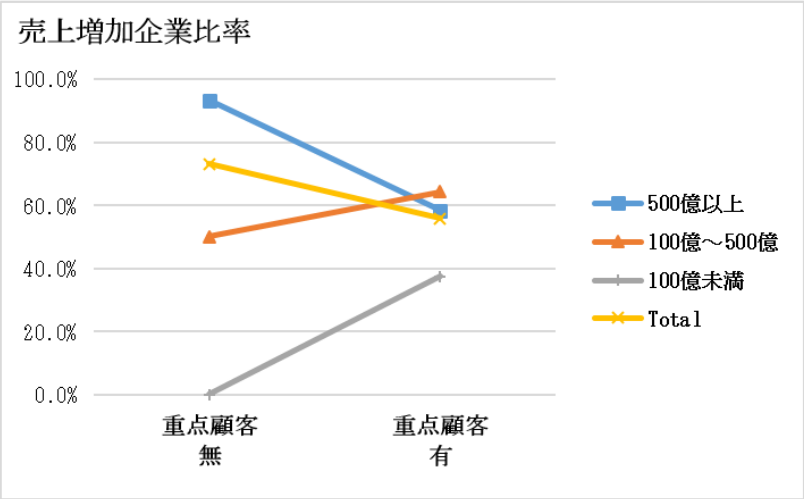
ただし、この解釈は買い手である顧客の全購買額を中程度の一定においており、買い手の規模も様々でいることも考慮すれば、規模が小さい顧客企業は単一サプライヤーに対する発注額がより小さくなるだろう。無論、購買効率から考えて、全購買額が小さくなるのと同じ比率で単一サプライヤーからの購買額も小さくならないし、全購買額が大きい場合は復社発注の誘因がより強くなるであろう。そもそも電子部品メーカー上位数社は年間売上が 5000 億円を超えており、これらの企業の重点顧客になれる企業は限られるだろう。

以上のような、最適な購買規模の観点で、重点顧客保有率の分布が一部説明できるが、顧客側の購買方針でこの状況を説明し切れるだろうか。この重点顧客保有率の違いにはサプライヤーの意図や戦略が溶け込まれているはずで、小規模のサプライヤーの顧客依存現象は電子部品業界における長年の実績から自然に定着した可能性がある。それを読み取るためには、重点顧客保有の収益性への影響を分析する必要がある。サプライヤー側を調べることで、重点顧客に関する業界状況を成した主体が分かる。

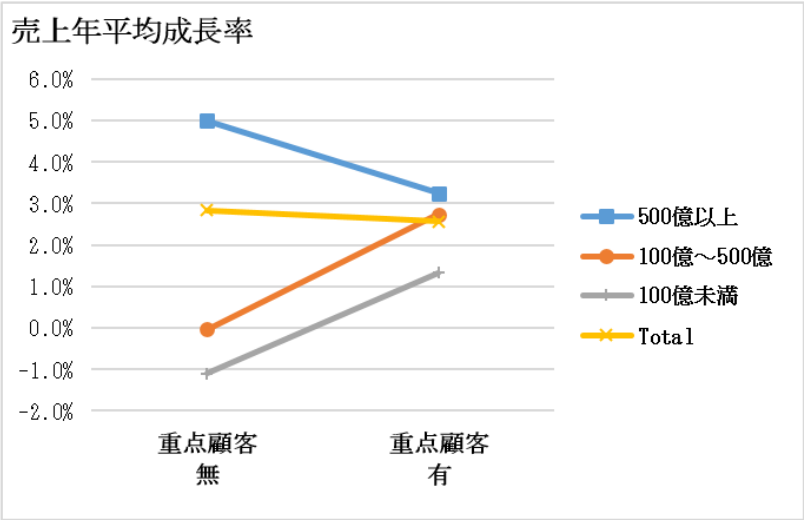
5-2　重要顧客と成長率の関係

電子部品メーカーの売上規模ごとに、重点顧客の有無が売上成長に与える影響を調べた結果を図表 5-3 に示す。基本的に直近 5 年間で算出して、5 年間の売上データが確保できない場合は、確認できる期間の年平均成長率を算出し、分析に用いた[19]。結果項目として、5 年間売上が増加した企業（CAGR 値が正）の比率と、年平均成長率の平均、この二つを設定した。

図表 5-3　電子部品メーカーの売上変化



（a）売上増加企業比率



（b）年平均成長率

[19]　5 年未満の期間に対して分析を行った企業は、60 社中 2 社であった。（添付資料 2 参照）

（c）データの詳細

売上規模（億円）	重点顧客　無				重点顧客　有			
	企業数	売上			企業数	売上		
		増加企業数	増加企業比率	年平均成長率		増加企業数	増加企業比率	年平均成長率
500 以上	15	14	93.3%	5.00%	12	7	58.3%	3.25%
100～500	10	5	50.0%	-0.04%	14	9	64.3%	2.74%
100 未満	1	0	0.0%	-1.10%	8	3	37.5%	1.33%
Total	26	19	73.1%	2.83%	34	19	55.9%	2.57%

まず、売上が増加した企業の比率を見ると、売上規模が 500 億円以上の重点顧客保有企業が 50%台であるのに対して、売上規模が 500 億円以上の重点顧客未保有企業は 9 割を超している。一方、売上規模が 500 億円未満の場合は、重点顧客を保有している企業の方が売上増加比率が高い。そして、年平均成長率で見ても傾向は同じであり、売上規模が大きい場合は重点顧客を保有していない企業の方が、そして売上規模が小さい場合は重点顧客を保有している企業の方が年平均成長率が高い。

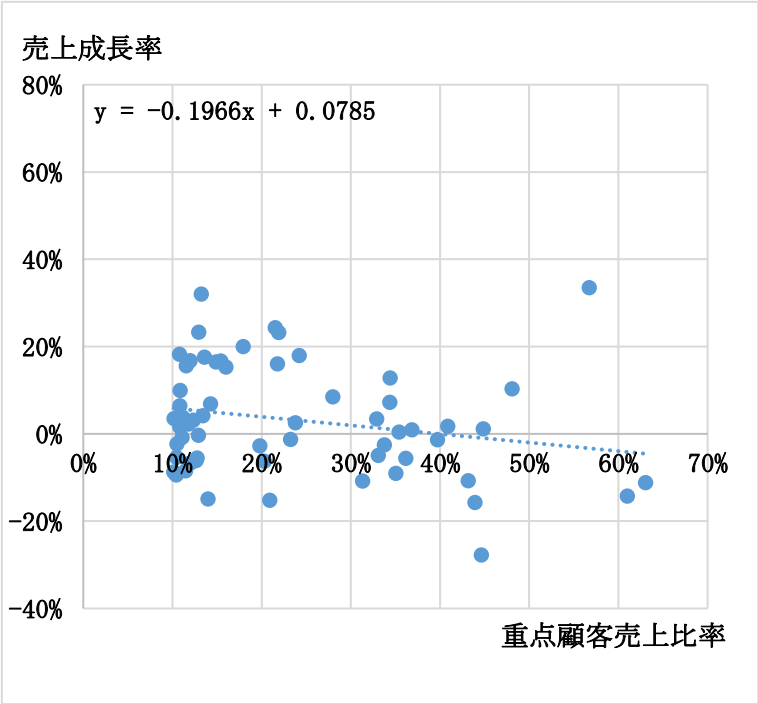
この結果から、データの数が少なく、企業間の年平均成長率のバラツキが大きいことから、t 検定のような厳密な統計的検証はできなかったのの[20]、傾向確認はできたと考えている。仮説どおり重点顧客保有による売上成長効果が企業の規模に依存しており、規模が小さい場合のみに正の成長効果が確認された。

そして、販売依存による影響をより詳しく調べるために、重点顧客を保有する電子部品メーカーに対して、各年度における重点顧客売上比率とその次年度の売上成長率の関係を図表 5-4 のように分析した。企業規模で３つに区分し確認した結果が図表 5-4(a～c)であり、重点顧客売上比率を従属変数として粗利益率を説明した、単回帰分析結果が図表 5-4(d)である。分析結果から、売上規模が大きい場合は重点顧客売上比率が大きいほど売上成長率が小さくなり、逆に売上規模が小さい場合は重点顧客売上比率が大きいほど売上成長率が大きくなることが分かった。大規模の場合は有意確率（P 値）の値が 0.05 より大きいことから、販売依存が売上成長率に与える悪影響を断定できないとしても、中規模以下のサプライヤー企業においては特定顧客への売上比率が大きいほど企業の成長が速いと言える。

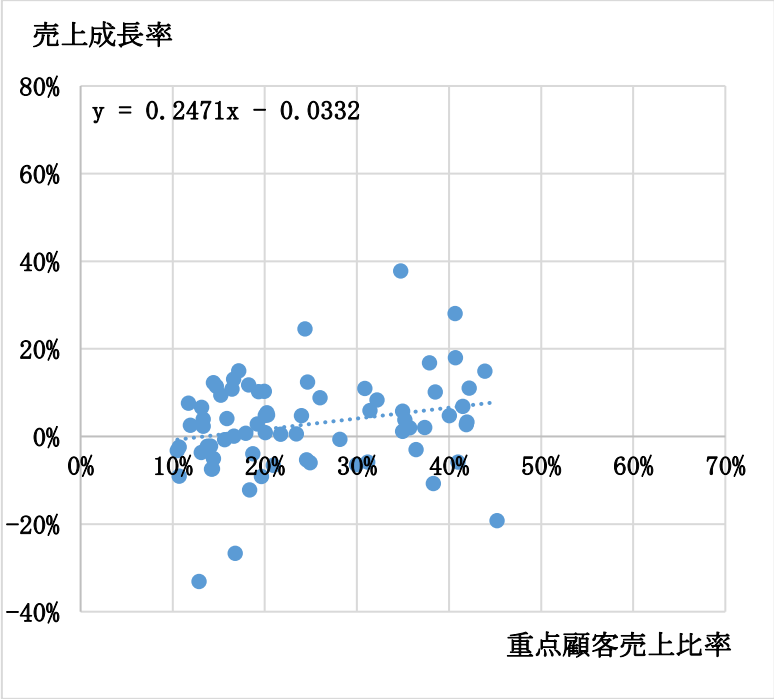
重点顧客への依存における、危惧されるもう一つの指標は利益率である。それに関した分析結果は次節に示す。

[20] 年平均成長率について両側 t 検定を行うと、売上規模が 500 億円以上の場合は P 値が 0.374、500 億円未満の場合は P 値が 0.268 であった。

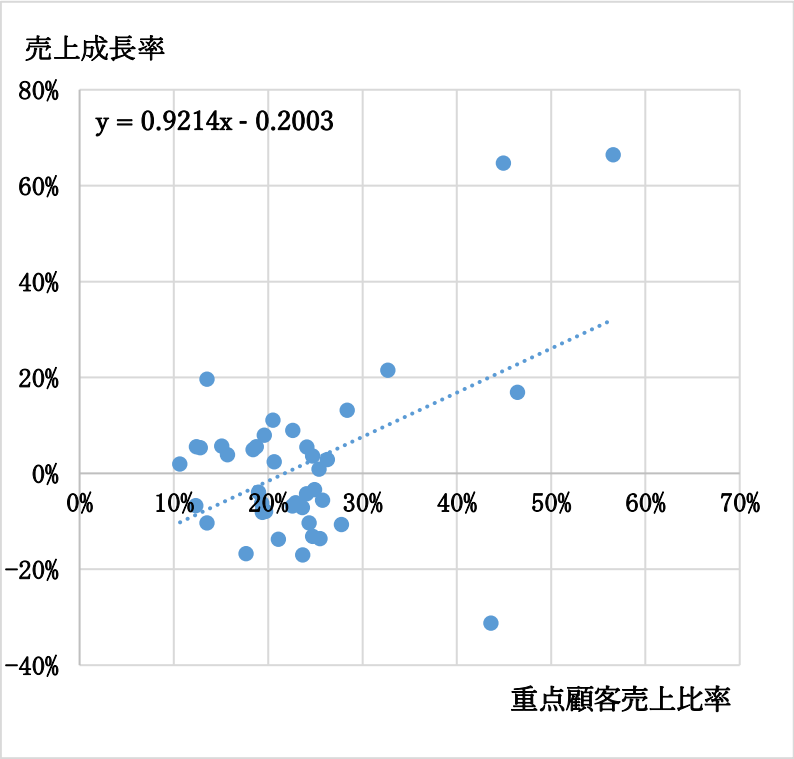
図表 5-4　重点顧客売上比率と売上成長率の関係
（a～c は売上規模別グラフ、d：a～c の分析結果）



（a）500 億以上



(b) 100 億以上 500 億未満



(c) 100 億未満

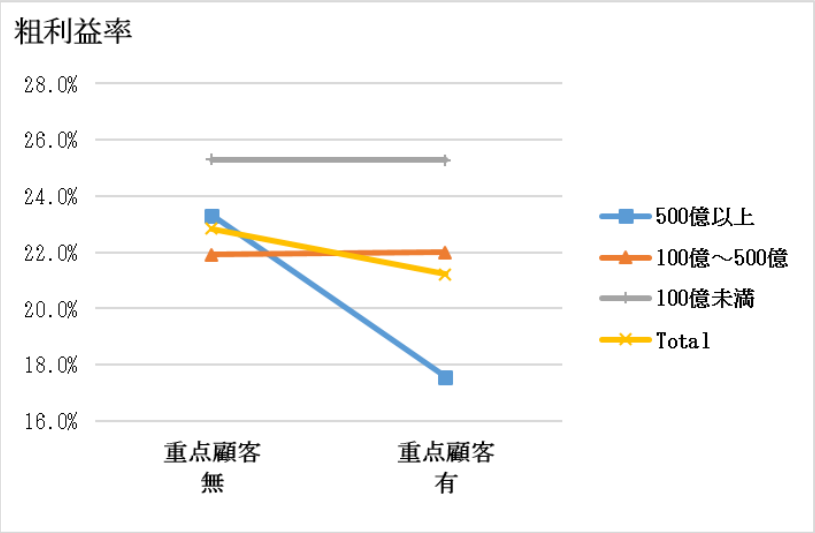
d) 単回帰分析結界（独立変数：重点顧客売上比率、従属変数：売上成長率）

売上規模（億円）	独立変数	非標準化係数		標準化係数（β）	t 値	有意確率
		B	標準誤差			
500以上	（定数）	0.078	0.031		2.499	0.015
	重点顧客売上比率	**-0.197**	0.133	-0.222	-1.733	**0.088**
100～500	（定数）	-0.033	0.031		-1.059	0.293
	重点顧客売上比率	**0.247**	0.118	0.240	2.087	**0.040**
100未満	（定数）	-0.200	0.066		-3.045	0.004
	重点顧客売上比率	**0.921**	0.260	0.489	3.541	**0.001**

5-3　重点顧客と粗利益率の関係

本節では、重点顧客が粗利益率に与える影響について分析した結果を述べる。前節と同様に売上規模で区分し、重点顧客の有無による粗利益率の違いを確認した結果が図表 5-5 であり、直近 5 年間における粗利益率を用いて平均と標準誤差を分析している。結果から、売上規模が 500 億以上である場合は重点顧客を保有しない方が粗利益率が高く、500 億以下の場合は重点顧客の保有による粗利益率の差はないことが確認された[21]。

図表 5-5　重点顧客売上比率と粗利益の関係



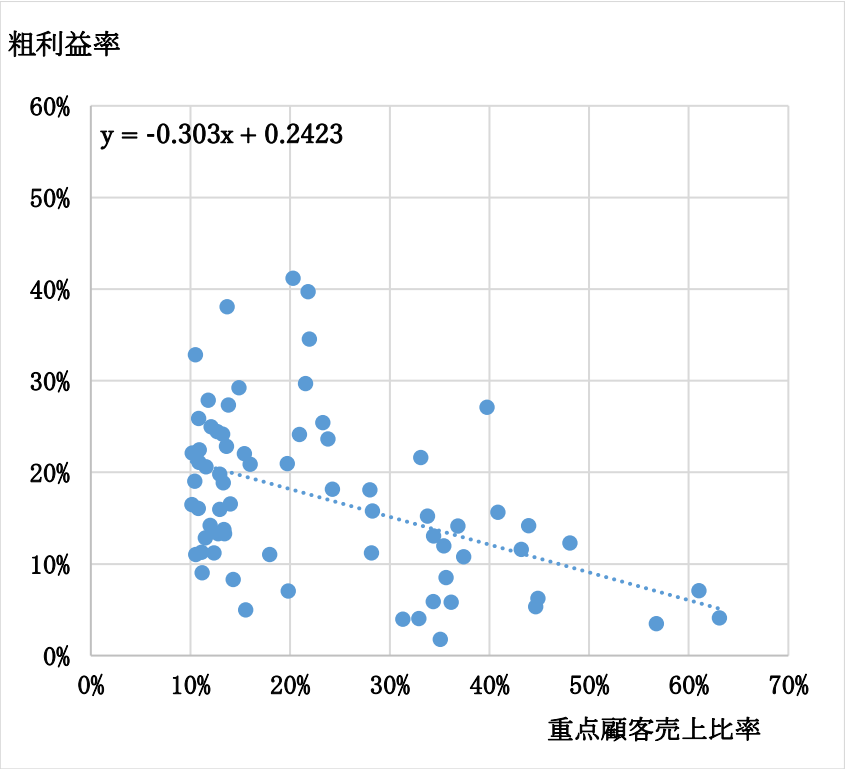
売上規模（億円）	重点顧客　無			重点顧客　有		
	企業数	粗利益率		企業数	粗利益率	
		平均	標準偏差		平均	標準偏差
500 以上	15	23.30%	8.01%	12	17.56%	8.80%
100～500	10	21.91%	6.14%	14	21.98%	6.95%
100 未満	1	25.30%		8	25.27%	7.69%
Total	26	22.84%	7.08%	34	21.20%	8.15%

そして、重点顧客売上比率が粗利益にどのような影響を与えるのかを調べた結果を図表 5-6 に示す。前節と同様に、企業規模で３つに区分し、重点顧客を持つ電子部品メーカーの各年度における重点顧客売上比率と粗利益率を図表 5-6(a～c)のようにプロットし、重点顧客売上比率を従属変数として粗利益率を説明した、単回帰分析結果を図表 5-6(d)に示す。

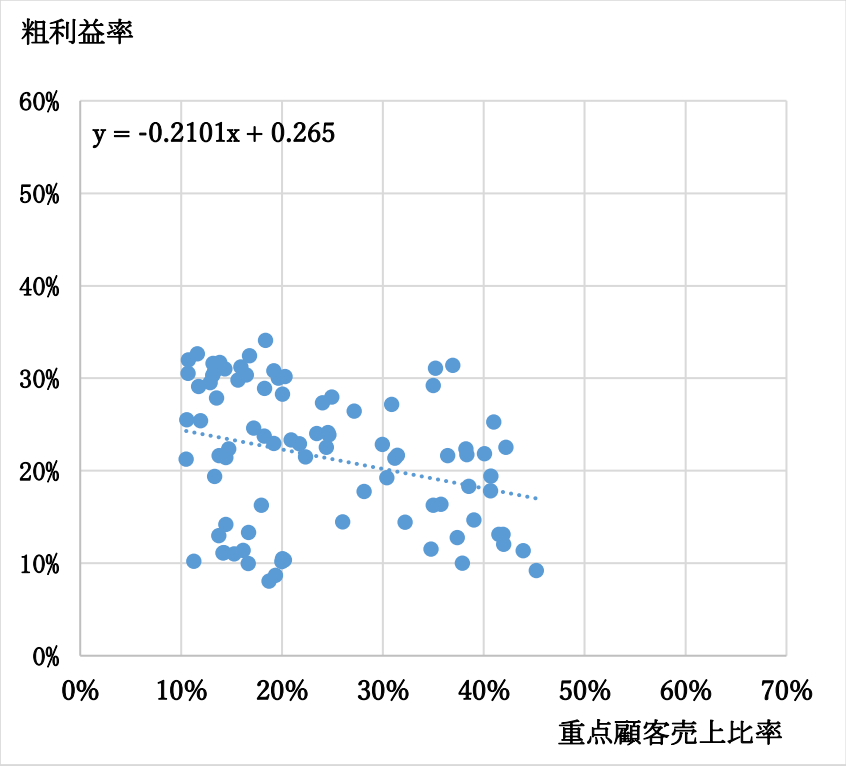
[21]　粗利益率について両側 t 検定を行うと、売上規模が 500 億円以上の場合は P 値が 0.089、500 億円未満の場合は P 値が 0.707 であった。

分析結果から、売上規模が大きくなるほど、重点顧客売上比率の粗利益に与える負の影響が大きくなることが分かる。数値でいうと、売上規模が 500 億円以上の場合は重点顧客売上比率が 10%P 大きくなると粗利益率がおよそ 3%P 低下する。一方、売上規模が中程度（100 億円から 500 億円まで）の場合は粗利益が 2%P 強低下するし、売上規模が 100 億円未満の場合は、粗利益率が逆に 2.7%P 上昇する。小規模の場合は粗利益率のバラツキが大きく有意確率（P 値）の値が 0.05 に近いことから顧客依存の悪い影響が断定できないとしても、中規模以上のサプライヤー企業においては特定顧客への取引集中が利益率を悪化させると言える。

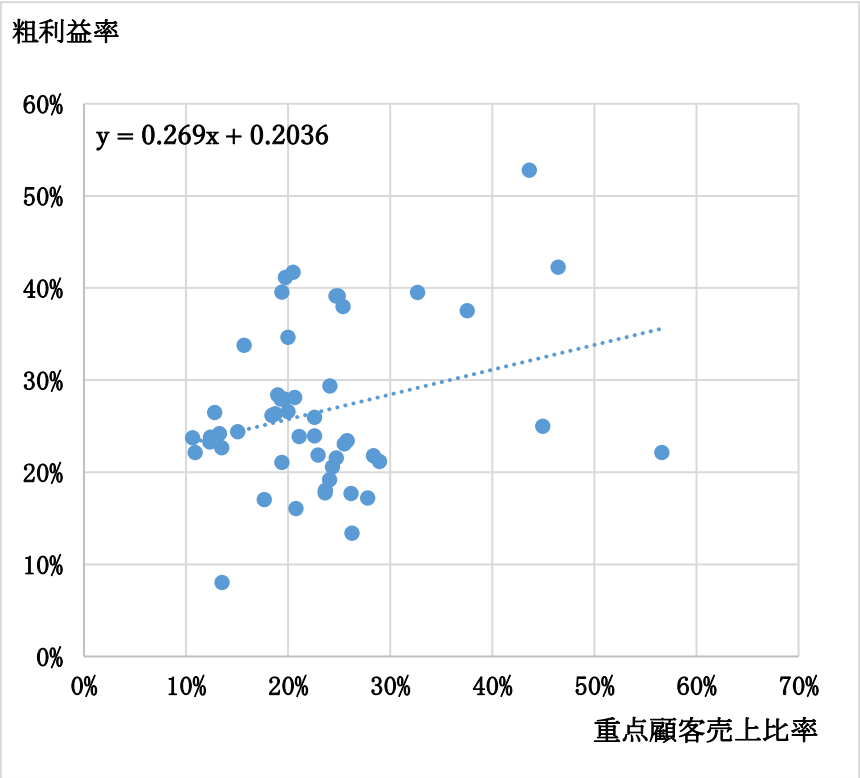
図表 5-6　重点顧客売上比率と粗利益の関係
（a～c は売上規模別グラフ、d：a～c の分析結果）



（a）500 億以上



(b) 100 億以上 500 億未満



(c) 100 億未満

(d) 単回帰分析結界（独立変数：重点顧客売上比率、従属変数：粗利益率）

売上規模（億円）	独立変数	非標準化係数		標準化係数（β）	t 値	有意確率
		B	標準誤差			
500以上	（定数）	0.242	0.020		12.379	0.000
	重点顧客売上比率	**-0.303**	0.072	-0.454	-4.202	**0.000**
100～500	（定数）	0.265	0.020		13.533	0.000
	重点顧客売上比率	**-0.210**	0.075	-0.291	-2.807	**0.006**
100未満	（定数）	0.204	0.033		6.211	0.000
	重点顧客売上比率	**0.269**	0.131	0.284	2.052	**0.046**

この節では、複数企業の年度決算データを直接用いて重点顧客売上比率と粗利益率の関係を議論した。結果として、有意味な考察をすることは可能であったが、この検証アプローチは各企業の経営体質の違いによるノイズが含まれる。すなわち、重点顧客売上比率が同じ企業であっても当然ながら粗利益率が高い企業と低い企業が存在する。次節で、この業界の現状を考慮し行った、各企業のミクロな変化に焦点を当てた分析の結果を述べる。

5-4　前年比変化率を用いた、重点顧客売上比率の影響分析

本節では、重点顧客売上比率の変化が粗利益にどのように影響を与えるのかを、各企業の前年比変化率でより詳細に分析する。すなわち、図表 4-2 に示した 4 項目を含んだ仮説モデルを検証することになる。ここでは、前節までのような企業規模に基づいた区分は行わずに売上規模 100 億以上の企業全体を検証対象とした分析を行っている[22]。そして、重点顧客が前年度と同じである場合に重点顧客売上比率の変化値が有意味であると判断し、重点顧客が存在しても前年と異なる場合は、その年のデータを分析から除外している[23]。

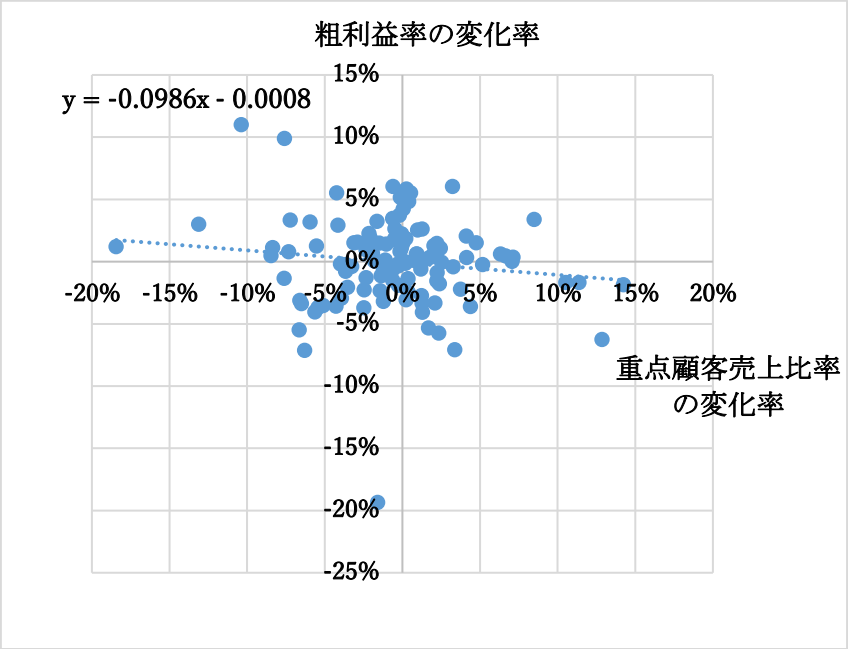
まず、前節と同様に重点顧客売上比率の変化のみで粗利益率の変化を説明しようとしたのが図表 5-7 である。これは、粗利益の変化が重点顧客売上比率の変化に反比例する傾向は観測されたものの、単回帰分析の有意確率（p 値）は 0.164 であり、断定はできない結果である。仮説として言及したように、粗利益率を議論するためには、「規模の経済」で説明できる総売上変化の効果を同時に考慮する必要がある。個別企業における「規模の経済」の効果は、企業規模や経営効率が異なることから前節までのようなの年度決算データを直接用いた分析では評価することが困難であるが、対前年度変化率を用いることで概略的な評価が可能になる。

この理由から、各座標における「総売上の変化率」を追加してグラフにすると、総売上変化による粗利益率の変化が図表 5-8 のように確認できる。総売上が前年度比増加したことを意味する塗り潰された円は大半グラフの上部に位置し、総売上が前年度比減少したことを意味する塗り潰されてない円は反対に下部に位置する。そして総売上の変化が同程度である円が右下がりの傾向を持ち、総売上変化による効果を除いた、重点顧客売上比率の変化の粗利益率への影響は負であることが分かる。このような傾向について定量的検証をするために行ったパス解析の結果を次に示す。

---

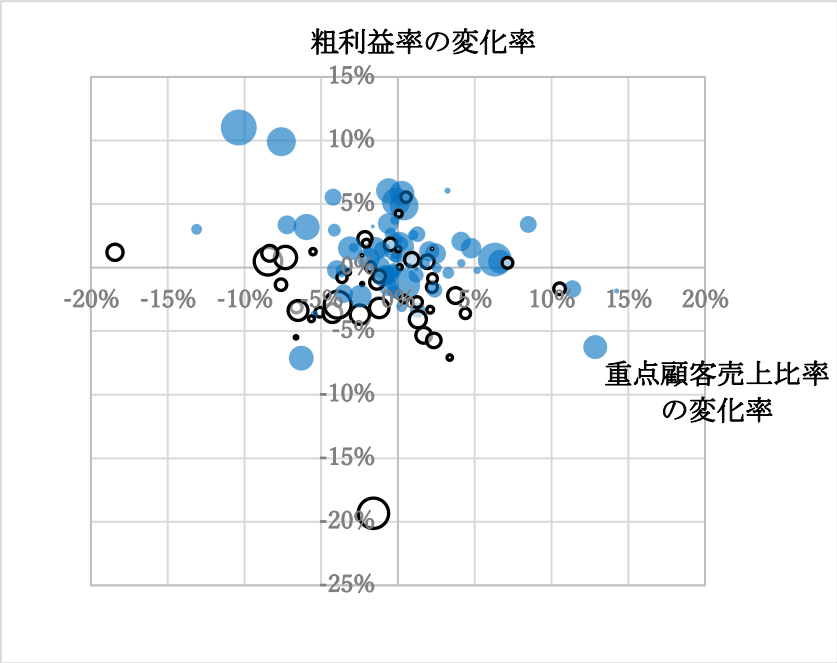
[22]　SPSS AMOS を用いた有意味なパス分析を行うためには、本研究のモデルがシンプルではあるが、100 個以上のデータセットを揃えることが望ましい。設けた分析基準に基づいて、26 社から 115 個のデータセットを確保することができた。この際に、売上 100 億円未満の小規模企業は業績の変動が激しいことから除いている。

[23] 添付資料 2 に示しているように、重点顧客が不明である場合や前年比変更された場合は、重点顧客売上比率の変化を算出していない。



独立変数	非標準化係数		標準化係数（β）	t 値	有意確率
	B	標準誤差			
（定数）	-0.001	0.003		-0.242	0.809
重点顧客売上比率の変化率	-0.099	0.070	-0.131	-1.402	0.164

図表 5-7　粗利益率に対する、重点顧客売上比率の変化の影響



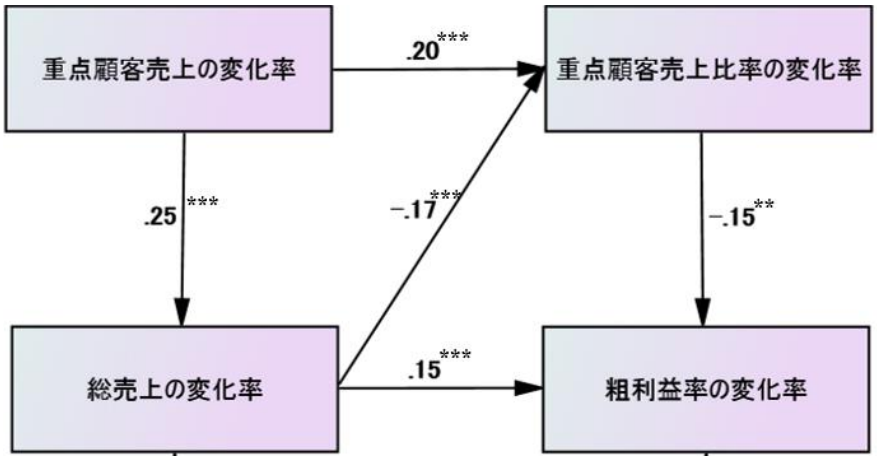
図表 5-8　粗利益率に対する、総売上と重点顧客売上比率の変化の影響
（円の面積：総売上変化の絶対値、塗り潰されている場合に正の値を持つ）

5-5　仮説モデルのパス解析

仮説モデル図（図表 4-2）で示したように、本研究では重点顧客売上に注目している。重点顧客売上は、総売上と重点顧客売上比率に影響を与え、最終的には粗利益に影響を与えると考えている。本節では、これらの関係をパス解析で定量分析した結果を示す。この分析によって、前節で十分に説明しなかった二つの変数（総売上と重点顧客売上比率）を用いた重回帰分析もカバーすることになる。

各項目間の関係を説明するパス解析の結果を図表 5-9 に示す。パスの上に添えた数字は非標準化係数[24]であり、各パスの有意確率(p 値)は全て 0.05 より小さく、有意な結果が得られたと考えられる。分析ツールである SPSS AMOS の結果から、自由度 1 でカイ二乗が 1.277、GFI と AGFI が 0.994,0.945 であると確認され、構築したモデルも適合性も問題ないことが確認された。

重点顧客売上の増加が総売上の増加をもたらす。これは、サプライヤー企業の狙い通りの結果であり、重点顧客売上が 10%増加すると総売上が 2.53%増加するということは、分析データの平均重点顧客売上比率が 25.1%であることを勘案すると、重点顧客売上増加が他の顧客への売上に与える影響はほぼ無いと言える。そして、重点顧客売上比率の変化を重点顧客売上と総売上の変化で説明すると、重点顧客売上が 10%増加すると、重点顧客売上比率が 2.02%p 上昇し、総売上が 10%増加すると重点顧客売上比率が 1.65%低下する。



注：***:p<.001, **:p<.05

図表 5-9 仮説モデルに対するパス解析の結果

[24] 各説明変数が被説明変数に与える影響を定量的に把握するために、非標準化変数を考察に用いている。

したがって、重点顧客売上比率を重点顧客売上で説明するためには、正の直接効果と総売上を介する負の間接効果を総合的に考慮する必要があり、図表 5-10 に各パスの効果を示す。重点顧客売上比率に対する重点顧客売上の直接効果が 0.202 であり、総売上を介し間接効果である-0.042 より絶対値が大きいことから、総合効果は正の値（0.160）になる。すなわち、重点顧客売上が増加すると、総売上増大効果を考慮しても重点顧客売上比率が上昇することになる。

そして、粗利益を総売上と重点顧客売上比率で説明すると、、まず総売上による直接効果が 0.152 であり、重点顧客売上比率を介した間接効果まで考慮した総合効果は 0.177 である。すなわち、前節でグラフを用いて傾向を言及したように、総売上が 10%増加すると粗利益率が 1.77%上昇することが分かる。一方、重点顧客売上比率が 10%p 上昇すると直接効果により粗利益率が 1.47%p 低下する。

最終的に、重点顧客売上の増加の粗利益への影響を考えると、重点顧客売上の 10%増加に対して粗利益率がおよそ 0.15%p 上昇する効果が算出され[25]、総売上増加を介する正の効果と、重点顧客売上比率の増加を介する負の効果が多く相殺されることが分かる[26]。

図表 5-10　各パスの効果

説明変数	被説明変数	総合効果	直接効果	間接効果
重点顧客売上	総売上	.253	.253	
重点顧客売上	重点顧客売上比率	.160	.202	-.042
総売上	重点顧客売上比率	-.165	-.165	
重点顧客売上比率	粗利益率	-.147	-.147	
総売上	粗利益率	.177	.152	.024
重点顧客売上	粗利益率	.015		.015

[25] 重点顧客売上の変化率で粗利益率の変化を説明する場合、パス解析から導出される総合効果は(0.253×0.177)+(0.202×-0.147)=0.044781-0.029594≈0.0152

[26] 重点顧客売上の変化率で粗利益率の変化を説明する場合、単回帰分析を行うと p 値が 0.469 であり、有意な説明はできない。（この場合、比例係数は 0.010）

第６章．結論

6-1　分析結果の要約

本研究では、取引額が総売上の 10%以上を占める大口顧客をサプライヤー企業に大きい影響を与える重点顧客であるとみなし、その顧客が売り手であるサプライヤーにどのような影響を与えるのかを、収益性について分析することで考察した。

まず、売上規模で代表される企業の経営状況で区分し、重点顧客の保有率の違いを把握した。東証基準で「電気機器」企業に属する 265 社の場合と「電子部品メーカー」である 60 社の場合、ともに売上規模が小さいほど重点顧客の保有率が上昇することが分かった。

それで、売上規模別の重点顧客の売上成長への影響を分析した結果、売上規模が大きい場合は重点顧客が無い場合により高い売上成長率を示して、重点顧客売上比率が上昇すると売上成長率が低下することが分かった。一方、売上規模が小さい場合は重点顧客への高い売上依存が速い成長をもたらすことが確認できた。

利益率の面でも類似な傾向が見られて、企業の規模が大きいほど、重点顧客への売上依存が粗利益率に悪い影響を与えることが確認された。

以上の結果から電子部品業界における重点顧客への売上依存の影響が確認されたが、重点顧客売上に依らない各企業固有の収益性の部分を排除してより厳密に議論するために、前年比変化で再度分析を行った。その結果、重点顧客売上の増加は、総売上の増加と重点顧客売上比率の上昇をもたらし、増加した総売上は粗利益率を上昇させ、上昇した重点顧客売上比率は粗利益率を低下させることが分かった。最終的に、重点顧客売上から始まる、相反する二つ働きは多く相殺されることになる。

6-2　示唆点

本研究の調べによって確認されたように、サプライヤー企業の成長過程を見ると、規模が小さい時は重点顧客に依存して成長し、規模が大きくなるにつれ依存度を下げる。これは、大規模のサプライヤー企業に対して重点顧客になり得る顧客企業が限られることで、依存度が自然に低下する傾向も無視できないが、売上成長や利益率に対する重点顧客への依存による負の影響を考慮すると、サプライヤー企業の戦略的意図や業界の新陳代謝により形成された結果であると考えられる。

小規模の BtoB 企業は、消費財と比較して限定的かつ専門的な顧客を取引相手にすることで、特定顧客に対しての販売方針をより明確に設定する必要がある。本研究の分析結果か

ら導かれる結論、すなわち企業の規模が小さいうちは特定顧客から大口受注が獲得できるように「依存成長」戦略を採る方が有利であるということは、自社または業界に蓄積されている経験的常識に近く、多くの企業はそれに基づいて積極的な重点顧客管理をしていると考えられる。積極的でなかったとしても、少なくとも顧客の購買方針による大口発注を拒んだ企業は少なかったであろう[27]。

しかし、企業規模が大きくなるにつれ、サプライヤー企業は重点顧客保有のインセンティブが低下する。特に売上企業が 500 億円以上の場合は、重点顧客になり得る顧客が製品製造に必要な部品を単一サプライヤーから 50 億円以上調達するバイイングパワーが大きい大手企業に限られ、売上比率に代表される依存度が高くなるほど平均販売単価の低下に苦しむであろう。

高い重点顧客売上比率を持つサプライヤー企業は、成長の過程で蓄積した資金や技術力を活用して販路拡大を図る。成長過程のおいて重点顧客管理による特定顧客への依存の恩恵を受けてきたであろう。しかし規模が大きくなるまで特定顧客への依存から脱皮できていない企業は、顧客企業の市況に強く影響を受け、業績が不安定になる。一方、依存回避が実現できた企業は、複数顧客の状況に適する対策が講ずることで比較的安定的な業績が得られる。

当然ながら、重点顧客を持つサプライヤー企業は、重点顧客管理を通じた総売上の増加を期待する。重点顧客への依存による利益率の低下だけではなく、総売上の増加により顕著になる規模の経済効果に起因する利益率の改善も意識するのである。本研究の統計的分析結果が示しているように、重点顧客売上による二つの効果が対立していることから、重点顧客への依存は経営的に不安定性を与える。すなわち、重点顧客への売上集中は、売上成長において一様ではない結果をもたらす。すでに言及したように企業の規模にも依るが、顧客の購買戦略からも影響を受ける。それで、実績や技術の積み重ねによる販路拡大は総売上の増加と重点顧客売上比率の低下を同時に与える場合があるが、その顧客の搾取的行動や関係特殊性投資の強要、競争関係などにより他顧客への売上に悪い影響を及ぼす恐れもあり、重点顧客売上の増加に相応する総売上の増加が十分に計上されないと、重点顧客売上比率が大幅に上昇し、収益性は急激に悪化するだろう。

したがって、本研究の検証結果を反映すると、企業の規模が小さい時は、少数の顧客にコミットした経営を行う。同時に、比較的高い収益性から特定顧客への依存を限りなく甘受するのではなく、販路拡大を意識すべきである。少なくとも、顕在顧客のニーズへの集

---

[27] 本研究では統計に基づいた一般的な場合の議論をしており、当然ながら反例も存在する。例えば、キーエンスは規模が未だ小さい時、依存回避のために売上比率 30%の大口顧客の追加注文を断っている。（日経ビジネス 2003 年 10 月 27 日号 37 項）

中は、無限な成長可能性を持つ潜在顧客のニーズへの対応に障害になる可能性もあり[28]、企業の依存体質は長期的に営業力や開発力を弱めるだろう。もっとも望ましいことは、保有する重点顧客の売上を維持しながら他顧客の売上を伸ばすことで重点顧客売上比率を徐々に下げていくことである。

重点顧客管理を行いながら依存回避も念頭に置かないといけないというジレンマは、企業の成長過程において「経営資源の配分と蓄積」と「顧客の見極め」に基づく「依存度管理」という難題を提供する。すなわち、顧客を確保、維持するための投下される資源と、その顧客との取引から得られて蓄積される資源がもっとも効率的になるように、自社における各顧客の価値を持続的かつ総合的に評価し、それに合った資源配分を行えば、顧客との取引依存度は適切に維持されるだろう。売り手側で、より積極的に依存度を管理するためには、「得られる資源」を意識するだけではなく、「投下される資源」を節減するための製品の標準化[29]やマス・カスタマイズなどの努力が必要になる。

取引の 3 次元である「資源特殊性」、「不確実性」「頻度」は一般的に継続的関係に正の影響を与えるが、Balakrishnan and Wernerfelt(1986)によると、「不確実性」は水準が非常に高い場合は負の影響を与えることになる。このことから、技術や最終顧客のニーズなどの経営環境の変化がますます激しくなる近年は、「内部組織」のような閉鎖的サプライチェーンではそれに対応することが困難であると考えられる。すなわち、完成品メーカーの部品需要への十分な対応や部品サプライヤーが期待する、供給能力の相当する発注は固定的取引先からではなく、「市場」のようなもっと開放的で流動的な取引先から得られる可能性が高くなると考えられる。そのために、潜在顧客のニーズに十分に対応できる経営体制を早急整えるべきである。

要するに、BtoB 企業の顧客依存問題は、重点顧客管理から、いかに依存回避の原動力を確保するかである。

---

[28] 延岡（2010, 2014）は、　顕在顧客のニーズへ対応する機能的価値より潜在顧客のニーズへ対応する意味的価値が重要であると述べ、代表的な企業例として、依存回避志向のキーエンスを挙げている。
これは、Christensen（2000）が説明する破壊的イノベーションの欠如にも繋がると考えられる。

[29]　例えば、小型直流モーターのトップシェアメーカーであるマブチモーターは特定顧客への依存を避けるために製品の標準化戦略を採っている。顧客ことに異なる仕様の製品を提供する従来の方針では顧客の分散によるコストが大きいことから用途別に標準化することで多くの顧客への対応を可能にした。(週刊東洋経済　2014/09/27)

6-3　今後の課題

本研究は、以上のように重点顧客への取引依存の影響を実証検証したことで意味を持つが、いくつかの限界を有しており、今後の課題として残す。

まず、重点顧客売上比率の影響に対する単調な扱いである。すなわち、重点顧客を保有している（売上比率 10%以上）か否かで比較し、二択のような議論をしていたり、重点顧客売上比率の影響をより詳しく調べても線形的分析を行うことに止まった。実際に売上比率 10％という閾値は会計基準によるものであって、他の意味は持たない。有価証券報告書には記載されていない売上比率 10％未満や利益率が急激に下がる売上比率 20%以上など、正確に現実を説明できる閾値が他に存在し得るのである。

同様に、企業規模についてもそれによる影響を単調に議論しており、より厳密な考察が望ましい。本研究では、売上高を基準に任意で３つに区分し分析を行ったが、「依存成長」から「依存回避」に戦略を転換する際に参考になる企業の規模には、自社における総売上の絶対規模だけではなく、顧客の売上規模もある。重点顧客の規模が自社と比較して十分大きければ、依存によるインセンティブをより感じることになるので、その比率を議論することで、サプライヤー企業ごとに異なる顧客依存戦略の変異について理解をより深めることができるだろう。

このように、自社と顧客の状況を同時に考慮することが戦略の構築において重要になる。サプライチェーン内のパワー関係を厳密に議論するためには、サプライヤーの販売依存だけではなく、顧客の購買依存についても分析すべきであった。本研究において、公開情報を用いて各部品の購買依存を操作化することが出来ず、企業特有のノイズとして扱っている。取引量が増え、サプライヤーの販売依存率が変化すると、それと同時に顧客の購買依存率が変化する。特定サプライヤーから多額の部品を仕入れる顧客企業は、パワーの資源になるサプライヤーの販売依存度以上に、自社における購買依存度に注目するはずである。顧客側から見れば、大口取引の決裂は完成品生産への重大な影響に繋がることから、購買依存はサプライヤーにとって大きいパワー資源になる[30]。例えば、アップルへの売上比率が 20%以上である村田製作所は粗利益が 40%に近い。この企業は、セラミックコンデンサにおけるトップシェアの企業であり、顧客に対して強い交渉力を持つはずである。

最後に、本研究では BtoB 企業の顧客依存による影響を考察しながら、分析対象を電子部品メーカーに限定しており、複数の業界に跨った研究にならなかったことが限界であった。業界によって顧客との取引関係の特徴が多く異なる可能性があり、それを視野に入れることで、解析はより複雑になるが、新しい示唆が得ることができると考えられる。例えば、

[30] パワー資源を操作化した石原(1981)の他に、John McMillan(1992)は経営戦略にゲーム理論を適用し、顧客側の下請管理の事例を説明しており、依存度に関連しては内製設備保有、復社発注について述べている。

自動車業界では、サプライチェーン内のより協力的関係（リレーションシップ）が形成されており、売上や利益率などの安定性において他業界と相違な点が多いと言われている。そして、単なる完成品に含まれる組立用の製品ではない、より付加価値を生むソリューション型の製品の方が売り手企業の交渉力を強めるだろう。業界特有の環境分析を含んだ顧客依存戦略の議論が今後の課題になる。

［参考文献］

［1］ 浅沼満理（1997）『日本の企業組織　革新的適応メカニズム』東洋経済新報社

［2］ 石井淳蔵(1983)『流通におけるパワーと対立』千倉書房

［3］ 石原武政（1981）「流通系列化の基礎条件」『経営研究』大阪市大 vol.31 No.2

［4］ Balakrishnan, Srinivasan and Birger Wernerfelt(1986), “Technical Change, Competition and Vertical Integration,” *Strategic Management Journal*,7(4), 347-359

［5］ Cespedes, Frank V.(1995) “Teamwork for Todays Selling.” *Concurent Marketing*, HBS Press

［6］ El-Ansary, A.I. (1975), “Determinant of Power-Dependence in the Distribution Channel,” *Journal of Retailing*, Vol.51(Summer)

［7］ Emerson, R.M. (1962), “Power-Dependence Relations,” *American Sociological Review*, Vol.27(February)

［8］ French, J. and B. Raven(1959), “The Bases of Social Power,” in D.Cartwright(ed.), *Studies in Social Power*, Ann Arbor: University of Michigan.

［9］ 久保田　進彦(2012)『リレーションシップ・マーケティング』、有斐閣

［10］McMillan, John(1992) “Games, Strategies and Managers,” *Oxford University Press*（伊藤秀史・林田修訳(1995)『経営戦略のゲーム理論――交渉・契約・入札の戦略分析』有斐閣）

［11］Milgrom,Paul R. and Roberts,John (1992) “Economics,organization and management,” *Englewood Cliffs, N.J.* : Prentice-Hall（奥野正寛訳(1997)『組織の経済学』NTT 出版）

［12］南千恵子（2005)『リレーションシップ・マーケティング』千倉書房

［13］日経ビジネス(2003)「製造業は利益生む宝の山」10/27 号 37-39

［14］西口敏宏（2000)『戦略的アウトソーシングの進化』東京大学出版会

［15］延岡健太郎(2010)「生産財における意味的価値の創出-キーエンスの事例を中心に」『一橋ビジネスレビュー』57(4)：52-65.

［16］延岡健太郎(2014)「生産財における真の顧客志向-意味的価値創出のマネジメント」『一橋ビジネスレビュー』61(4)：16-29.

［17］週刊東洋経済（2014)「その戦略は機能しているか？」09/19 号 78-79

[18] Parsons, T. and N.J. smelser(1956), *Economy and Society: A study in the Intergration of Economic and Social Theory*, Routledge & Kegan Paul.(富永健一訳(1958)『経済と社会 (1)(2)』岩波書店)

[19] Pfeffer, Jeffrey(1987) "A Resource Dependence Perspective on Intercorporate Relations." in M.Mizuchi and M.Schwartz eds. Intercorporate Relations:*The Structural Analysis of Business*. Cambridge University Press:25-55

[20] Shapiro, Benson P. and Rowland T. Moriarty(1980) "National account Management," Cambridge , MA : *Markting Science Institute*, Report No. 82-104

[21] Spekman, Rojbert E. and Wesley J. Johnston (1986) "Relationship management : Managing the Selling and the Buying Interface," Journal of business research, 14:519-531

[22] Stern, L.W, (ed.) (1969), *Distribution Channel: A Behavioral Dimensions*, Boston: Houghton Nifflin.

[23] Stern, L.W. and F.J. Beier (1969), "Power in Distribution," in L.W. Stern(ed.)(1969)

[24] 週刊東洋経済(2016)「僕らのクルマ論」07/30 号 40-45

[25] 高嶋克義 (1998)『生産財の取引戦略』千倉書房

[26] 高嶋克義、南千恵子 (2006)『生産財のマーケティング』 有斐閣

[27] 田村正紀(1999)『機動営業力：スピード時代の市場戦略』日本経済新聞社

[28] 豊田秀樹(2007) 『共分散構造分析[Amos 編]』東京図書株式会社

[29] Williamson, Oliver E (1975) "Markets and Hierarchies," *The Free Press*

[30] Williamson, Oliver E (1985) "The Economic Institutions of Capitalism," *The Free Press*

[31] 余田拓郎(2000) 『カスタマー・リレーションの戦略理論』白桃書房

[32] 余田拓郎(2011) 『BtoB マーケティング』東洋経済新聞社

［添付資料１］　電気機器企業 List

東証で区分している 33 業種の中、「製造業－電子機器」に属する 265 社について、東証の銘柄コードとランク、直近の年間売上、重点顧客の保有有無、そして本研究の分析対象になる電子部品メーカーであるか否かを調べた結果を以下に示す。

名称	銘柄コード	東証ランク	年間売上（億円）	重点顧客有無	区分
日立製作所	6501	一部	91,622	無	
ソニー	6758	一部	76,032	無	
パナソニック	6752	一部	73,437	無	
東芝	6502	二部	48,707	無	
富士通	6702	一部	45,096	無	
三菱電機	6503	一部	42,386	無	
キヤノン	7751	一部	34,014	有	
日本電気	6701	一部	26,650	無	
シャープ	6753	二部	20,506	有	
リコー	7752	一部	20,288	無	
京セラ	6971	一部	14,227	無	電子部品
日本電産	6594	一部	11,993	無	電子部品
TDK	6762	一部	11,782	有	電子部品
村田製作所	6981	一部	11,355	有	電子部品
セイコーエプソン	6724	一部	10,248	無	
コニカミノルタ	4902	一部	9,625	無	
ジャパンディスプレイ	6740	一部	8,844	有	
小糸製作所	7276	一部	8,414	有	
富士電機	6504	一部	8,377	無	
東京エレクトロン	8035	一部	7,997	有	
オムロン	6645	一部	7,942	無	
アルプス電気	6770	一部	7,532	無	電子部品
ブラザー工業	6448	一部	6,411	無	
ミネベア	6479	一部	6,389	無	
ファナック	6954	一部	5,369	無	
日清紡ホールディングス	3105	一部	5,272	無	
東芝テック	6588	一部	4,976	無	
ルネサスエレクトロニクス	6723	一部	4,710	有	
沖電気工業	6703	一部	4,516	無	
安川電機	6506	一部	3,948	無	
横河電機	6841	一部	3,914	無	
スタンレー電気	6923	一部	3,885	有	
パイオニア	6773	一部	3,866	有	
ジーエス・ユアサコーポレーション	6674	一部	3,596	無	
ローム	6963	一部	3,520	無	電子部品
ミツバ	7280	一部	3,279	無	
カシオ計算機	6952	一部	3,212	無	
キーエンス	6861	一部	3,163	無	
SCREENホールディングス	7735	一部	3,002	有	
JVCケンウッド	6632	一部	2,992	無	
イビデン	4062	一部	2,664	有	電子部品
富士通ゼネラル	6755	一部	2,600	無	
アズビル	6845	一部	2,548	無	
シスメックス	6869	一部	2,498	無	
アルパイン	6816	一部	2,477	無	
アルバック	6728	一部	2,318	無	
太陽誘電	6976	一部	2,307	無	電子部品

名称	銘柄コード	東証ランク	年間売上（億円）	重点顧客	業種
明電舎	6508	一部	2,201	無	
日本航空電子工業	6807	一部	2,095	有	電子部品
クラリオン	6796	一部	1,948	有	
ウシオ電機	6925	一部	1,728	無	
日立国際電気	6756	一部	1,718	有	
堀場製作所	6856	一部	1,700	無	
日本光電工業	6849	一部	1,662	無	
ミツミ電機	6767	一部	1,635	有	電子部品
フォスター電機	6794	一部	1,608	有	電子部品
サンケン電気	6707	一部	1,587	無	電子部品
アドバンテスト	6857	一部	1,559	有	
ユーシン	6985	一部	1,538	有	
ホシデン	6804	一部	1,500	有	電子部品
日本無線	6751	一部	1,429	有	
マブチモーター	6592	一部	1,406	無	電子部品
新光電気工業	6967	一部	1,398	有	電子部品
日立マクセル	6810	一部	1,351	無	
ダイヘン	6622	一部	1,348	無	
船井電機	6839	一部	1,338	有	
日新電機	6641	一部	1,269	無	
浜松ホトニクス	6965	一部	1,218	無	
フクダ電子	6960	JQS	1,217	無	
日本ケミコン	6997	一部	1,163	無	電子部品
ヒロセ電機	6806	一部	1,151	無	電子部品
市光工業	7244	一部	1,131	有	
ユー・エム・シー・エレクトロニクス	6615	一部	1,119	無	
富士通フロンテック	6945	二部	1,111	有	
MCJ	6670	二部	1,087	無	
東光高岳	6617	一部	1,077	有	
日東工業	6651	一部	1,066	無	
ニチコン	6996	一部	1,004	無	電子部品
日本電子	6951	一部	996	無	
メイコー	6787	JQS	959	無	電子部品
能美防災	6744	一部	953	無	
新電元工業	6844	一部	926	有	電子部品
象印マホービン	7965	二部	892	有	
アンリツ	6754	一部	876	無	
大崎電気工業	6644	一部	861	有	
Sinfonia Technolog Npv	6507	一部	842	無	
キヤノン電子	7739	一部	832	有	
日本信号	6741	一部	821	無	
エレコム	6750	一部	818	有	
スミダコーポレーション	6817	一部	810	無	電子部品
タムラ製作所	6768	一部	796	無	電子部品
古野電気	6814	一部	786	無	
EIZO	6737	一部	782	有	
日本シイエムケイ	6958	一部	753	有	電子部品
山洋電気	6516	一部	747	無	
メルコホールディングス	6676	一部	745	有	
フェローテック	6890	JQS	738	有	電子部品
FDK	6955	二部	736	有	電子部品
ホーチキ	6745	一部	731	無	
ワコム	6727	一部	713	有	
メガチップス	6875	一部	674	有	
三井ハイテック	6966	一部	653	有	
双葉電子工業	6986	一部	641	無	電子部品
SMK	6798	一部	629	無	電子部品
京三製作所	6742	一部	599	無	
ダイヤモンド電機	6895	二部	581	有	

名称	銘柄コード	東証ランク	年間売上（億円）	重点顧客	業種
岩崎電気	6924	一部	566	無	
千代田インテグレ	6915	一部	565	無	
オンキヨー	6628	JQS	558	有	
古河電池	6937	一部	553	無	
キョウデン	6881	二部	538	無	
ＫＩホールディングス	6747	二部	525	有	
OBARA GROUP	6877	一部	501	無	
スター精密	7718	一部	489	無	
デンヨー	6517	一部	488	有	
新日本無線	6911	一部	488	有	
富士通コンポーネント	6719	二部	486	有	
アイ・オー・データ機器	6916	一部	484	有	
ミマキエンジニアリング	6638	一部	483	無	
第一精工	6640	一部	458	有	電子部品
KOA	6999	一部	456	無	電子部品
アオイ電子	6832	二部	448	有	電子部品
ローランド ディー.ジー.	6789	一部	441	無	
ヨコオ	6800	一部	440	無	
パナソニック デバイスSUNX	6860	一部	439	有	
アイホン	6718	一部	438	無	
日本電波工業	6779	一部	437	無	電子部品
IDEC	6652	一部	434	無	
芝浦メカトロニクス	6590	一部	427	有	
ASTI	6899	二部	426	有	電子部品
TOA	6809	一部	425	無	
リアルビジョン	6786	二部	415	有	
原田工業	6904	二部	408	無	
東洋電機製造	6505	一部	406	有	
サクサホールディングス	6675	一部	404	有	
電気興業	6706	一部	399	無	
遠藤照明	6932	一部	396	無	
エスペック	6859	一部	395	無	
東光	6801	一部	383	無	
オーデリック	6889	JQS	379	無	
イリソ電子工業	6908	一部	375	無	
北陸電気工業	6989	一部	364	無	電子部品
エンプラス	6961	一部	329	有	
寺崎電気産業	6637	JQS	328	無	
長野日本無線	6878	一部	322	有	
オリジン電気	6513	一部	313	無	
オプテックス	6914	一部	310	無	
協立電機	6874	JQS	309	無	
大真空	6962	一部	309	無	電子部品
日本デジタル研究所	6935	一部	293	有	
アライドテレシスホールディングス	6835	二部	293	有	
エルナー	6972	二部	285	有	電子部品
シライ電子工業	6658	JQS	280	無	
澤藤電機	6901	一部	273	有	
山一電機	6941	一部	264	無	電子部品
田淵電機	6624	一部	261	有	電子部品
大井電気	6822	JQS	260	有	
日本マイクロニクス	6871	一部	260	有	
大日光・エンジニアリング	6635	JQS	253	有	
サン電子	6736	JQS	246	有	
アイコム	6820	一部	240	無	
新コスモス電機	6824	JQS	240	有	
鈴木	6785	一部	237	有	電子部品
戸上電機製作所	6643	二部	235	有	
コンテック	6639	二部	233	有	

名称	銘柄コード	東証ランク	年間売上（億円）	重点顧客	業種
池上通信機	6771	一部	227	有	
コーセル	6905	一部	224	有	電子部品
岩崎通信機	6704	一部	223	有	
図研	6947	一部	221	無	
芝浦電子	6957	JQS	220	無	電子部品
大同信号	6743	二部	216	有	
トレックス・セミコンダクター	6616	二部	215	無	
日本アビオニクス	6946	二部	214	有	電子部品
西芝電機	6591	二部	213	有	
星和電機	6748	二部	209	有	
指月電機製作所	6994	二部	209	有	電子部品
MUTOHホールディングス	7999	一部	204	無	
日本インター	6974	二部	200	無	電子部品
テクノホライゾン・ホールディングス	6629	JQS	200	無	
三社電機製作所	6882	二部	200	無	電子部品
YA-MAN	6630	一部	199	有	
日本セラミック	6929	一部	195	有	電子部品
京写	6837	JQS	193	無	
エノモト	6928	JQS	193	無	電子部品
かわでん	6648	JQS	192	有	
リオン	6823	一部	191	無	
テラプローブ	6627	マザーズ	188	有	
ナカヨ	6715	一部	188	有	
チノー	6850	一部	185	無	
日置電機	6866	一部	181	無	
ティアック	6803	一部	173	無	
レーザーテック	6920	一部	173	有	
本多通信工業	6826	一部	172	有	電子部品
ヘリオス テクノホールディング	6927	一部	171	有	
日本フェンオール	6870	二部	165	有	
エスケーエレクトロニクス	6677	JQS	157	有	
日本トリム	6788	一部	152	無	
共和電業	6853	一部	149	無	
東亜ディーケーケー	6848	一部	144	無	
日本アンテナ	6930	JQS	140	有	
三相電機	6518	JQS	139	有	
サンコー	6964	二部	139	有	
ツインバード工業	6897	二部	134	有	
SEMITEC	6626	JQS	131	無	電子部品
小野測器	6858	一部	131	有	
ユニデン	6815	一部	130	無	
帝国通信工業	6763	一部	129	有	電子部品
精工技研	6834	JQS	126	有	電子部品
日本電子材料	6855	一部	124	有	
ネクス	6634	JQS	122	有	
岡谷電機産業	6926	一部	122	無	
大泉製作所	6618	マザーズ	121	有	電子部品
エイアンドティー	6722	JQS	102	有	
日本タングステン	6998	二部	101	無	
ケル	6919	JQS	96	有	電子部品
双信電機	6938	一部	94	無	
ダブル・スコープ	6619	一部	90	有	電子部品
ジオマテック	6907	JQS	85	有	電子部品
テクノメディカ	6678	一部	84	無	
東京コスモス電機	6772	二部	83	有	電子部品
アクセル	6730	一部	80	有	
ミナトエレクトロニクス	6862	JQS	79	有	
菊水電子工業	6912	JQS	77	有	
アバールデータ	6918	JQS	77	有	

名称	銘柄コード	東証ランク	年間売上（億円）	重点顧客	業種
明星電気	6709	二部	74	有	
ニレコ	6863	JQS	74	無	
オプトエレクトロニクス	6664	JQS	71	無	
エヌエフ回路設計ブロック	6864	JQS	70	有	
森尾電機	6647	二部	69	有	
NKKスイッチズ	6943	JQS	69	有	電子部品
OSGコーポレーション	6757	JQS	65	無	
アドテック	6840	JQS	65	有	
テクニカル電子	6716	JQS	64	無	
ズーム	6694	JQS	59	有	
オプテックス・エフエー	6661	JQS	56	有	
アドテック プラズマ テクノロジー	6668	二部	53	有	
ローヤル電機	6593	JQS	51	無	
日本抵抗器製作所	6977	二部	51	有	電子部品
太洋工業	6663	JQS	49	有	
リバーエレテック	6666	JQS	49	有	電子部品
Abalance	3856	マザーズ	45	無	
santec	6777	JQS	45	有	
C&Gシステムズ	6633	JQS	44	無	
メディアグローバルリンクス	6659	JQS	44	有	
多摩川ホールディングス	6838	JQS	44	有	
松尾電機	6969	二部	44	有	電子部品
ＴＢグループ	6775	二部	40	有	
不二電機工業	6654	一部	37	無	
シーシーエス	6669	JQS	31	無	
ザインエレクトロニクス	6769	JQS	29	有	
テクノ・セブン	6852	JQS	29	有	
イーター電機工業	6891	JQS	27	有	
ニューテック	6734	JQS	25	有	
リーダー電子	6867	JQS	23	無	
ユビテック	6662	JQS	22	有	
アルチザネットワークス	6778	二部	22	有	
インスペック	6656	二部	21	有	
パルステック工業	6894	二部	21	有	
SOL Holdings	6636	JQS	20	有	
ピクセラ	6731	二部	19	有	
トミタ電機	6898	JQS	14	無	電子部品
宮越ホールディングス	6620	一部	12	無	
ぷらっとホーム	6836	二部	11	有	
JALCOホールディングス	6625	JQS	4	有	
ウインテスト	6721	二部	2	有	

［添付資料２］　電子部品メーカーの業績データ

電子部品メーカー60 社について、有価証券報告書に記載されている直近 7 年（最長）の重点顧客への売上、総売上、粗利益を調べた結果を、以下に示す。

(a) 重点顧客保有 34 社

決算期		企業名	総売上（百万円）	重点顧客				粗利益		
				企業名	重点顧客売上（百万円）	重点顧客売上比率	重点顧客売上比率の変化(%p)	粗利益（百万円）	粗利益率	粗利益率の変化率（%p）
2011	3月期	TDK	871943	不明	105000	12.0%		217763	25.0%	
2012	3月期	TDK	814497					180240	22.1%	-2.8%
2013	3月期	TDK	851575	不明	98200	11.5%		175496	20.6%	-1.5%
2014	3月期	TDK	984525	不明	107000	10.9%		220953	22.4%	1.8%
2015	3月期	TDK	1082560	不明	117100	10.8%		280335	25.9%	3.5%
2016	3月期	TDK	1152525	不明	135800	11.8%		321132	27.9%	2.0%
2017	3月期	TDK	1178257	不明	162500	13.8%		322309	27.4%	-0.5%
2011	3月期	村田製作所	617954	APPLE	64740	10.5%		202895	32.8%	
2012	3月期	村田製作所	584662	APPLE	86925	14.9%	4.4%	170878	29.2%	-3.6%
2013	3月期	村田製作所	681021	APPLE	146548	21.5%	6.7%	202197	29.7%	0.5%
2014	3月期	村田製作所	846716	APPLE	185581	21.9%	0.4%	292438	34.5%	4.8%
2015	3月期	村田製作所	1043542	APPLE	227360	21.8%	-0.1%	414336	39.7%	5.2%
2016	3月期	村田製作所	1210841	APPLE	245639	20.3%	-1.5%	498787	41.2%	1.5%
2017	3月期	村田製作所	1135524	APPLE	155295	13.7%	-6.6%	432395	38.1%	-3.1%
2011	3月期	イビデン	304968	INTEL	121177	39.7%		82609	27.1%	
2012	3月期	イビデン	300863	INTEL	99562	33.1%	-6.6%	64996	21.6%	-5.5%
2013	3月期	イビデン	285946	INTEL	80060	28.0%	-5.1%	51743	18.1%	-3.5%
2014	3月期	イビデン	310268	INTEL	73761	23.8%	-4.2%	73941	23.6%	5.5%
2015	3月期	イビデン	318072	INTEL	73985	23.3%	-0.5%	80830	25.4%	1.8%
2016	3月期	イビデン	314119	INTEL	65737	20.9%	-2.3%	75773	24.1%	-1.3%
2017	3月期	イビデン	266459	INTEL	52508	19.7%	-1.2%	55818	20.9%	-3.2%
2011	3月期	ミツミ電機	187418	任天堂	58678	31.3%		7441	4.0%	
2012	3月期	ミツミ電機	167207	任天堂	58623	35.1%	3.8%	2963	1.8%	-2.2%
2013	3月期	ミツミ電機	152098	任天堂	50053	32.9%	-2.2%	6151	4.0%	2.3%
2014	3月期	ミツミ電機	157360	任天堂	31148	19.8%	-13.1%	11107	7.1%	3.0%
2015	3月期	ミツミ電機	153045	任天堂	21824	14.3%	-5.5%	12723	8.3%	1.3%
2016	3月期	ミツミ電機	163562	任天堂	25411	15.5%	1.3%	8141	5.0%	-3.3%
2011	3月期	日本航空電子工業	110592	三信	11968	10.8%		23333	21.1%	
2012	3月期	日本航空電子工業	112360	三信	17954	16.0%	5.2%	23450	20.9%	-0.2%
2013	3月期	日本航空電子工業	129600	APPLE	16754	12.9%		25648	19.8%	-1.1%
2014	3月期	日本航空電子工業	159771					35828	22.4%	2.6%
2015	3月期	日本航空電子工業	181155	三信	24198	12.7%		46717	24.4%	2.0%
2016	3月期	日本航空電子工業	179494	APPLE	27663	15.4%		39572	22.0%	-2.4%
2017	3月期	日本航空電子工業	209510	APPLE	59210	28.3%	12.8%	33091	15.8%	-6.3%
2011	3月期	新光電気工業	140323	INTEL	60846	43.2%		16309	11.6%	
2012	3月期	新光電気工業	125825	INTEL	56438	44.9%	1.7%	7859	6.2%	-5.3%
2013	3月期	新光電気工業	127241	INTEL	61178	48.1%	3.2%	15646	12.3%	6.1%
2014	3月期	新光電気工業	140412	INTEL	57361	40.9%	-7.2%	21983	15.7%	3.4%
2015	3月期	新光電気工業	142815	INTEL	50580	35.4%	-5.4%	17125	12.0%	-3.7%
2016	3月期	新光電気工業	143453	INTEL	48451	33.8%	-1.6%	21842	15.2%	3.2%
2017	3月期	新光電気工業	139890	INTEL	39362	28.1%	-5.6%	15668	11.2%	-4.0%
2011	3月期	フォスター電機	101379	FUTAIHUA	24553	24.2%		18401	18.2%	
2012	3月期	フォスター電機	119601	FUTAIHUA	21433	17.9%	-6.3%	13186	11.0%	-7.1%
2013	3月期	フォスター電機	143542	FUTAIHUA	17184	12.0%	-5.9%	20406	14.2%	3.2%
2014	3月期	フォスター電機	167640	APPLE	57651	34.4%		21873	13.0%	-1.2%
2015	3月期	フォスター電機	189124	APPLE	69662	36.8%	2.4%	26741	14.1%	1.1%
2016	3月期	フォスター電機	190928	APPLE	83833	43.9%	7.1%	27052	14.2%	0.0%
2017	3月期	フォスター電機	160896	APPLE	60174	37.4%	-6.5%	17369	10.8%	-3.4%
2011	3月期	ホシデン	201680	任天堂	123059	61.0%		14281	7.1%	
2012	3月期	ホシデン	172936	任天堂	98130	56.7%	-4.3%	6051	3.5%	-3.6%
2013	3月期	ホシデン	230883	任天堂	145586	63.1%	6.3%	9525	4.1%	0.6%
2014	3月期	ホシデン	205148	任天堂	91543	44.6%	-18.4%	10933	5.3%	1.2%
2015	3月期	ホシデン	148237	任天堂	53599	36.2%	-8.5%	8635	5.8%	0.5%
2016	3月期	ホシデン	139949	任天堂	48088	34.4%	-1.8%	8235	5.9%	0.1%
2017	3月期	ホシデン	150082	任天堂	53480	35.6%	1.3%	12778	8.5%	2.6%
2011	3月期	新電元工業	87330					17866	20.5%	
2012	3月期	新電元工業	82561					15505	18.8%	-1.7%
2013	3月期	新電元工業	88426	ホンダー	9538	10.8%		14197	16.1%	-2.7%
2014	3月期	新電元工業	104564	ホンダー	10641	10.2%	-0.6%	23109	22.1%	6.0%
2015	3月期	新電元工業	108255	ホンダー	11285	10.4%	0.2%	20607	19.0%	-3.1%
2016	3月期	新電元工業	98110	ホンダー	12517	12.8%	2.3%	13058	13.3%	-5.7%
2017	3月期	新電元工業	92688	ホンダー	12309	13.3%	0.5%	17474	18.9%	5.5%
2011	3月期	日本CMK	87023					6925	8.0%	
2012	3月期	日本CMK	80563					8624	10.7%	2.7%
2013	3月期	日本CMK	72677	デンソー	7633	10.5%		8008	11.0%	0.3%
2014	3月期	日本CMK	71031	豊通エレクトロニクス	7918	11.1%		6427	9.0%	-2.0%
2015	3月期	日本CMK	73730	豊通エレクトロニクス	8178	11.1%	-0.1%	8326	11.3%	2.2%
2016	3月期	日本CMK	73098	デンソー	9025	12.3%		8186	11.2%	-0.1%
2017	3月期	日本CMK	75370	デンソー	10047	13.3%	1.0%	10372	13.8%	2.6%

決算期		企業名	総売上（百万円）	重点顧客				粗利益		
				企業名	重点顧客売上（百万円）	重点顧客売上比率	重点顧客売上比率の変化(%p)	粗利益（百万円）	粗利益率	粗利益率の変化率(%p)
2011	3月期	フェローテック	57880					18520	32.0%	
2012	3月期	フェローテック	60088					16523	27.5%	-4.5%
2013	3月期	フェローテック	38242					6897	18.0%	-9.5%
2014	3月期	フェローテック	44745	Panasonic	5916	13.2%		10820	24.2%	6.1%
2015	3月期	フェローテック	59078	Panasonic	8028	13.6%	0.4%	13484	22.8%	-1.4%
2016	3月期	フェローテック	69463					17313	24.9%	2.1%
2017	3月期	フェローテック	73847					19708	26.7%	1.8%
2011	3月期	FDK	94431	AU	13192	14.0%		15619	16.5%	
2012	3月期	FDK	80334	AU	9228	11.5%	-2.5%	10313	12.8%	-3.7%
2013	3月期	FDK	73547	AU	9855	13.4%	1.9%	9783	13.3%	0.5%
2014	3月期	FDK	76624	AU	9902	12.9%	-0.5%	12235	16.0%	2.7%
2015	3月期	FDK	76365					13602	17.8%	1.8%
2016	3月期	FDK	80745	AU	8183	10.1%		13313	16.5%	-1.3%
2017	3月期	FDK	73682					11079	15.0%	-1.5%
2012	12月期	第一精工	41174	デンソー	9649	23.4%		9890	24.0%	
2013	12月期	第一精工	41401	デンソー	10197	24.6%	1.2%	9890	23.9%	-0.1%
2014	12月期	第一精工	46541	デンソー	11167	24.0%	-0.6%	12731	27.4%	3.5%
2015	12月期	第一精工	48749	デンソー	12153	24.9%	0.9%	13633	28.0%	0.6%
2016	12月期	第一精工	45834	デンソー	12439	27.1%	2.2%	12116	26.4%	-1.5%
2011	3月期	アオイ電子	25992	日亜化学工業	4660	17.9%		4228	16.3%	
2012	3月期	アオイ電子	26185	日亜化学工業	8425	32.2%	14.2%	3777	14.4%	-1.8%
2013	3月期	アオイ電子	28363	日亜化学工業	11533	40.7%	8.5%	5054	17.8%	3.4%
2014	3月期	アオイ電子	36320	日亜化学工業	14783	40.7%	0.0%	7053	19.4%	1.6%
2015	3月期	アオイ電子	42854	日亜化学工業	17553	41.0%	0.3%	10827	25.3%	5.8%
2016	3月期	アオイ電子	40345	日亜化学工業	17024	42.2%	1.2%	9098	22.6%	-2.7%
2017	3月期	アオイ電子	44807	日亜化学工業	17118	38.2%	-4.0%	10024	22.4%	-0.2%
2011	3月期	ASTI	30376	スズキ	6090	20.0%		3184	10.5%	
2012	3月期	ASTI	30646	スズキ	6203	20.2%	0.2%	3176	10.4%	-0.1%
2013	3月期	ASTI	32300	スズキ	6446	20.0%	-0.3%	3290	10.2%	-0.2%
2014	3月期	ASTI	35619	スズキ	6883	19.3%	-0.6%	3097	8.7%	-1.5%
2015	3月期	ASTI	39262	スズキ	7339	18.7%	-0.6%	3164	8.1%	-0.6%
2016	3月期	ASTI	37726	スズキ	6274	16.6%	-2.1%	3759	10.0%	1.9%
2017	3月期	ASTI	42655	Panasonic	6884	16.1%		4855	11.4%	1.4%
2011	12月期	エルナー	30311	三菱電機	4369	14.4%		4301	14.2%	
2012	12月期	エルナー	28778	三菱電機	4795	16.7%	2.2%	3835	13.3%	-0.9%
2013	12月期	エルナー	28803	三菱電機	4387	15.2%	-1.4%	3168	11.0%	-2.3%
2014	12月期	エルナー	31529	三菱電機	4452	14.1%	-1.1%	3507	11.1%	0.1%
2015	12月期	エルナー	30842	三菱電機	4389	14.2%	0.1%	3444	11.2%	0.0%
2016	12月期	エルナー	28542	三菱電機	3919	13.7%	-0.5%	3708	13.0%	1.8%
2011	3月期	田淵電機	32921	シャープ	14881	45.2%		3032	9.2%	
2012	3月期	田淵電機	26598	シャープ	10073	37.9%	-7.3%	2661	10.0%	0.8%
2013	3月期	田淵電機	31070	シャープ	10795	34.7%	-3.1%	3579	11.5%	1.5%
2014	3月期	田淵電機	42803	シャープ	10433	24.4%	-10.4%	9647	22.5%	11.0%
2015	3月期	田淵電機	53299	シャープ	8943	16.8%	-7.6%	17292	32.4%	9.9%
2016	3月期	田淵電機	39103	シャープ	5025	12.9%	-3.9%	11546	29.5%	-2.9%
2017	3月期	田淵電機	26156	シャープ	2943	11.3%	-1.6%	2668	10.2%	-19.3%
2011	6月期	鈴木	16391	住友電装	4262	26.0%		2372	14.5%	
2012	6月期	鈴木	17838	住友電装	6666	37.4%	11.4%	2282	12.8%	-1.7%
2013	6月期	鈴木	18201	住友電装	7553	41.5%	4.1%	2391	13.1%	0.3%
2014	6月期	鈴木	19453	住友電装	8537	43.9%	2.4%	2212	11.4%	-1.8%
2015	6月期	鈴木	22355	住友電装	9381	42.0%	-1.9%	2694	12.1%	0.7%
2016	6月期	鈴木	23093	住友電装	9674	41.9%	-0.1%	3032	13.1%	1.1%
2017	6月期	鈴木	23723	住友電装	9253	39.0%	-2.9%	3486	14.7%	1.6%
2011	5月期	コーセル	22038	リョーサン	4042	18.3%		7514	34.1%	
2012	5月期	コーセル	19347	リョーサン	3799	19.6%	1.3%	5810	30.0%	-4.1%
2013	5月期	コーセル	17574	リョーサン	3209	18.3%	-1.4%	5078	28.9%	-1.1%
2014	5月期	コーセル	19638	リョーサン	3985	20.3%	2.0%	5927	30.2%	1.3%
2015	5月期	コーセル	20605	リョーサン	4129	20.0%	-0.3%	5829	28.3%	-1.9%
2016	5月期	コーセル	21597	リョーサン	3433	15.9%	-4.1%	6745	31.2%	2.9%
2017	5月期	コーセル	22479	リョーサン	4310	19.2%	3.3%	6927	30.8%	-0.4%
2011	3月期	日本アビオニクス	29127	日本電気	7152	24.6%		7028	24.1%	
2012	3月期	日本アビオニクス	27565	日本電気	5763	20.9%	-3.6%	6437	23.4%	-0.8%
2013	3月期	日本アビオニクス	25754	日本電気	8095	31.4%	10.5%	5585	21.7%	-1.7%
2014	3月期	日本アビオニクス	27275	日本電気	8501	31.2%	-0.3%	5826	21.4%	-0.3%
2015	3月期	日本アビオニクス	25685	日本電気	9837	38.3%	7.1%	5582	21.7%	0.4%
2016	3月期	日本アビオニクス	22920	日本電気	6863	29.9%	-8.4%	5239	22.9%	1.1%
2017	3月期	日本アビオニクス	21442	日本電気	4797	22.3%	-7.6%	4613	21.5%	-1.3%
2011	3月期	指月電機	19246	三菱電機	3166	16.5%		5842	30.4%	
2012	3月期	指月電機	21323	三菱電機	3335	15.6%	-0.8%	6357	29.8%	-0.5%
2013	3月期	指月電機	21165	三菱電機	2815	13.3%	-2.3%	6514	30.8%	1.0%
2014	3月期	指月電機	21398	三菱電機	2834	13.2%	-0.1%	6954	31.6%	0.8%
2015	3月期	指月電機	23461	三菱電機	3363	14.3%	1.2%	7278	31.0%	-0.6%
2016	3月期	指月電機	21728	三菱電機	2849	13.1%	-1.2%	6591	30.3%	-0.7%
2017	3月期	指月電機	20933	三菱電機	2827	13.5%	0.4%	5833	27.9%	-2.5%
2011	12月期	日本セラミック	16462	中外	2272	13.8%		5219	31.7%	
2012	12月期	日本セラミック	16089	中外	2763	17.2%	3.4%	3962	24.6%	-7.1%
2013	12月期	日本セラミック	18505	中外	2724	14.7%	-2.5%	4140	22.4%	-2.3%
2014	12月期	日本セラミック	20634	中外	2840	13.8%	-1.0%	4462	21.6%	-0.7%
2015	12月期	日本セラミック	20173	中外	2118	10.5%	-3.3%	4288	21.3%	-0.4%
2016	12月期	日本セラミック	19525	中外	2059	10.5%	0.0%	4979	25.5%	4.2%

決算期		企業名	総売上（百万円）	重点顧客				粗利益		
				企業名	重点顧客売上（百万円）	重点顧客売上比率	重点顧客売上比率の変化(%p)	粗利益（百万円）	粗利益率	粗利益率の変化率(%p)
2011	3月期	本多通信工業	13720	Panasonic	1828	13.3%		2660	19.4%	
2012	3月期	本多通信工業	14045					2803	20.0%	0.6%
2013	3月期	本多通信工業	13842					2809	20.3%	0.3%
2014	3月期	本多通信工業	14824	JBT	2138	14.4%		3176	21.4%	1.1%
2015	3月期	本多通信工業	16639	JBT	3192	19.2%	4.8%	3819	23.0%	1.5%
2016	3月期	本多通信工業	17119	JBT	3717	21.7%	2.5%	3921	22.9%	0.0%
2017	3月期	本多通信工業	17205	SONY	3136	18.2%		4086	23.7%	0.8%
2011	3月期	帝国通信工業	15475					3460	22.4%	
2012	3月期	帝国通信工業	14018					2954	21.1%	-1.3%
2013	3月期	帝国通信工業	13172	東海理科	1571	11.9%		3346	25.4%	4.3%
2014	3月期	帝国通信工業	13509	東海理科	1584	11.7%	-0.2%	3935	29.1%	3.7%
2015	3月期	帝国通信工業	14535	東海理科	1554	10.7%	-1.0%	4439	30.5%	1.4%
2016	3月期	帝国通信工業	14187	東海理科	1519	10.7%	0.0%	4539	32.0%	1.5%
2017	3月期	帝国通信工業	12906	東海理科	1497	11.6%	0.9%	4211	32.6%	0.6%
2011	3月期	精工技研								
2012	3月期	精工技研								
2013	3月期	精工技研								
2014	3月期	精工技研	10381	デンソー	3204	30.9%		2821	27.2%	
2015	3月期	精工技研	11517	デンソー	4028	35.0%	4.1%	3367	29.2%	2.1%
2016	3月期	精工技研	12182	デンソー	4287	35.2%	0.2%	3789	31.1%	1.9%
2017	3月期	精工技研	12644	デンソー	4667	36.9%	1.7%	3972	31.4%	0.3%
2011	3月期	大泉製作所	10609	北陸電気	4249	40.1%		2318	21.8%	
2012	3月期	大泉製作所	11113	北陸電気	4047	36.4%	-3.6%	2403	21.6%	-0.2%
2013	3月期	大泉製作所	10780	北陸電気	4152	38.5%	2.1%	1974	18.3%	-3.3%
2014	3月期	大泉製作所	11878	北陸電気	4155	35.0%	-3.5%	1932	16.3%	-2.0%
2015	3月期	大泉製作所	12021	北陸電気	4295	35.7%	0.7%	1967	16.4%	0.1%
2016	3月期	大泉製作所	12260	デンソー	3450	28.1%		2178	17.8%	1.4%
2017	3月期	大泉製作所	12181	デンソー	3699	30.4%	2.2%	2344	19.2%	1.5%
2011	3月期	ケル	8698	サンワテクノス	1966	22.6%		2259	26.0%	
2012	3月期	ケル	9472	サンワテクノス	1955	20.6%	-2.0%	2663	28.1%	2.1%
2013	3月期	ケル	9697	サンワテクノス	1841	19.0%	-1.7%	2756	28.4%	0.3%
2014	3月期	ケル	9312	サンワテクノス	1745	18.7%	-0.2%	2453	26.3%	-2.1%
2015	3月期	ケル	9825	サンワテクノス	1897	19.3%	0.6%	2747	28.0%	1.6%
2016	3月期	ケル	9215	サンワテクノス	1697	18.4%	-0.9%	2413	26.2%	-1.8%
2017	3月期	ケル	9671	サンワテクノス	1934	20.0%	1.6%	2571	26.6%	0.4%
2011	12月期	ダブル・スコープ	3382	旭再電子	1476	43.6%		1786	52.8%	
2012	12月期	ダブル・スコープ	2325	旭再電子	1080	46.5%	2.8%	983	42.3%	-10.5%
2013	12月期	ダブル・スコープ	2717	旭再電子	1538	56.6%	10.2%	602	22.2%	-20.1%
2014	12月期	ダブル・スコープ	4522	旭再電子	2033	45.0%	-11.6%	1130	25.0%	2.8%
2015	12月期	ダブル・スコープ	7448	旭再電子	2435	32.7%	-12.3%	2943	39.5%	14.5%
2016	12月期	ダブル・スコープ	9048	LG	3399	37.6%		3396	37.5%	-2.0%
2011	3月期	ジオマテック	8971	ソニー	1408	15.7%		3032	33.8%	
2012	3月期	ジオマテック	9314	日立	2246	24.1%		2735	29.4%	-4.4%
2013	3月期	ジオマテック	9821	ジャパンディスプレイ	1259	12.8%		2601	26.5%	-2.9%
2014	3月期	ジオマテック	10347	ジャパンディスプレイ	2029	19.6%		2893	28.0%	1.5%
2015	3月期	ジオマテック	11164	シャープ	2355	21.1%		2668	23.9%	-4.1%
2016	3月期	ジオマテック	9626	シャープ	2675	27.8%	6.7%	1656	17.2%	-6.7%
2017	3月期	ジオマテック	8598	ジャパンディスプレイ	2489	28.9%		1821	21.2%	4.0%
2011	3月期	東京コスモス	8794	日立	2241	25.5%		2029	23.1%	
2012	3月期	東京コスモス	7588	日立	1740	22.9%	-2.6%	1659	21.9%	-1.2%
2013	3月期	東京コスモス	7122	日立	1074	15.1%	-7.9%	1738	24.4%	2.5%
2014	3月期	東京コスモス	7525	日立	801	10.6%	-4.4%	1787	23.7%	-0.7%
2015	3月期	東京コスモス	7670					1463	19.1%	-4.7%
2016	3月期	東京コスモス	7159					1215	17.0%	-2.1%
2017	3月期	東京コスモス	8340	東亜電気工業	909	10.9%		1846	22.1%	5.2%
2011	3月期	NKKスイッチズ	7391	千代田電子機器	1841	24.9%		2894	39.2%	
2012	3月期	NKKスイッチズ	7138	千代田電子機器	1812	25.4%	0.5%	2713	38.0%	-1.1%
2013	3月期	NKKスイッチズ	7200	千代田電子機器	1779	24.7%	-0.7%	2818	39.1%	1.1%
2014	3月期	NKKスイッチズ	7459	千代田電子機器	1529	20.5%	-4.2%	3112	41.7%	2.6%
2015	3月期	NKKスイッチズ	8283	千代田電子機器	1635	19.7%	-0.8%	3408	41.1%	-0.6%
2016	3月期	NKKスイッチズ	7621	千代田電子機器	1479	19.4%	-0.3%	3016	39.6%	-1.6%
2017	3月期	NKKスイッチズ	6997	千代田電子機器	1398	20.0%	0.6%	2424	34.6%	-4.9%
2011	12月期	日本抵抗器製作所	5683					1347	23.7%	
2012	12月期	日本抵抗器製作所	5280					1213	23.0%	-0.7%
2013	12月期	日本抵抗器製作所	5824	富士電機	722	12.4%		1387	23.8%	0.8%
2014	12月期	日本抵抗器製作所	6144	富士電機	830	13.5%	1.1%	1392	22.7%	-1.2%
2015	12月期	日本抵抗器製作所	5508	アイ・ライティングシステム	680	12.3%		1284	23.3%	0.7%
2016	12月期	日本抵抗器製作所	5135	アイ・ライティングシステム	682	13.3%	0.9%	1243	24.2%	0.9%
2011	3月期	リバーエレテック	5813	台湾晶技	1499	25.8%		1362	23.4%	
2012	3月期	リバーエレテック	5486	台湾晶技	1557	28.4%	2.6%	1196	21.8%	-1.6%
2013	3月期	リバーエレテック	6208	サムスン	1205	19.4%		1309	21.1%	-0.7%
2014	3月期	リバーエレテック	5794	台湾晶技	1013	17.7%		977	17.0%	-4.0%
2015	3月期	リバーエレテック	4773	台湾晶技	646	13.5%	-4.1%	383	8.0%	-9.0%
2016	3月期	リバーエレテック	5709	台湾晶技	1412	24.7%	11.2%	1231	21.6%	13.5%
2017	3月期	リバーエレテック	4957	台湾晶技	1030	20.8%	-4.0%	796	16.1%	-5.5%
2011	3月期	松尾電機	7076	デンソー	1599	22.6%		1696	24.0%	
2012	3月期	松尾電機	6594	デンソー	1558	23.6%	1.0%	1172	17.8%	-6.2%
2013	3月期	松尾電機	6124	デンソー	1609	26.3%	2.6%	821	13.4%	-4.4%
2014	3月期	松尾電機	6299	デンソー	1534	24.4%	-1.9%	1297	20.6%	7.2%
2015	3月期	松尾電機	5648	デンソー	1336	23.7%	-0.7%	1019	18.0%	-2.5%
2016	3月期	松尾電機	4684	デンソー	1128	24.1%	0.4%	899	19.2%	1.2%
2017	3月期	松尾電機	4484	デンソー	1174	26.2%	2.1%	794	17.7%	-1.5%

(b) 重点顧客未保有 26 社

決算期		企業名	総売上（百万円）	重点顧客				粗利益		
				企業名	重点顧客売上（百万円）	重点顧客売上比率	重点顧客売上比率の変化(%p)	粗利益（百万円）	粗利益率	粗利益率の変化率(%p)
2011	3月期	京セラ	1266924					378055	29.8%	
2012	3月期	京セラ	1190870					320727	26.9%	-2.9%
2013	3月期	京セラ	1280054					327704	25.6%	-1.3%
2014	3月期	京セラ	1447369					378904	26.2%	0.6%
2015	3月期	京セラ	1526536					389399	25.5%	-0.7%
2016	3月期	京セラ	1479627					386160	26.1%	0.6%
2017	3月期	京セラ	1422754					373282	26.2%	0.1%
2011	3月期	日本電産	675988					175954	26.0%	
2012	3月期	日本電産	682320					158591	23.2%	-2.8%
2013	3月期	日本電産	709270					136665	19.3%	-4.0%
2014	3月期	日本電産	875109					200206	22.9%	3.6%
2015	3月期	日本電産	1028385					242178	23.5%	0.7%
2016	3月期	日本電産	1178290					268337	22.8%	-0.8%
2017	3月期	日本電産	1199311					286596	23.9%	1.1%
2011	3月期	アルプス電気	550668					109170	19.8%	
2012	3月期	アルプス電気	526500					93911	17.8%	-2.0%
2013	3月期	アルプス電気	546423					87847	16.1%	-1.8%
2014	3月期	アルプス電気	684362					126262	18.4%	2.4%
2015	3月期	アルプス電気	748614					154825	20.7%	2.2%
2016	3月期	アルプス電気	774038					152284	19.7%	-1.0%
2017	3月期	アルプス電気	753262					151551	20.1%	0.4%
2011	3月期	ローム	341885					122736	35.9%	
2012	3月期	ローム	304652					95606	31.4%	-4.5%
2013	3月期	ローム	292410					79134	27.1%	-4.3%
2014	3月期	ローム	331087					104073	31.4%	4.4%
2015	3月期	ローム	362772					127729	35.2%	3.8%
2016	3月期	ローム	352397					121794	34.5%	-0.7%
2017	3月期	ローム	352010					117042	33.2%	-1.3%
2011	3月期	太陽誘電	210401					45930	21.8%	
2012	3月期	太陽誘電	183795					26731	14.5%	-7.3%
2013	3月期	太陽誘電	192903					37803	19.6%	5.1%
2014	3月期	太陽誘電	208222					47582	22.9%	3.3%
2015	3月期	太陽誘電	227095					52748	23.2%	0.4%
2016	3月期	太陽誘電	240385					63407	26.4%	3.1%
2017	3月期	太陽誘電	230716					51353	22.3%	-4.1%
2011	3月期	サンケン電気	144882					30141	20.8%	
2012	3月期	サンケン電気	131803					26982	20.5%	-0.3%
2013	3月期	サンケン電気	126386					28174	22.3%	1.8%
2014	3月期	サンケン電気	144467					35810	24.8%	2.5%
2015	3月期	サンケン電気	160724					43889	27.3%	2.5%
2016	3月期	サンケン電気	155919					40806	26.2%	-1.1%
2017	3月期	サンケン電気	158772					40902	25.8%	-0.4%
2011	12月期	マブチモーター	78886					19047	24.1%	
2012	12月期	マブチモーター	85254					21039	24.7%	0.5%
2013	12月期	マブチモーター	108401					26854	24.8%	0.1%
2014	12月期	マブチモーター	122544					35614	29.1%	4.3%
2015	12月期	マブチモーター	143143					43470	30.4%	1.3%
2016	12月期	マブチモーター	140699	不明	14154	10.1%		46188	32.8%	2.5%
2011	3月期	日本ケミコン	127790					26846	21.0%	
2012	3月期	日本ケミコン	100290					14763	14.7%	-6.3%
2013	3月期	日本ケミコン	92959					10078	10.8%	-3.9%
2014	3月期	日本ケミコン	113962					23510	20.6%	9.8%
2015	3月期	日本ケミコン	123365					25411	20.6%	0.0%
2016	3月期	日本ケミコン	118414					22664	19.1%	-1.5%
2017	3月期	日本ケミコン	116311					23233	20.0%	0.8%
2011	3月期	ヒロセ電機	92440					39825	43.1%	
2012	3月期	ヒロセ電機	94790					38623	40.7%	-2.3%
2013	3月期	ヒロセ電機	95938					40486	42.2%	1.5%
2014	3月期	ヒロセ電機	124987					55925	44.7%	2.5%
2015	3月期	ヒロセ電機	125726					56563	45.0%	0.2%
2016	3月期	ヒロセ電機	120294					54444	45.3%	0.3%
2017	3月期	ヒロセ電機	115103					54005	46.9%	1.7%
2011	3月期	ニチコン	105914					16560	15.6%	
2012	3月期	ニチコン	107658					13626	12.7%	-3.0%
2013	3月期	ニチコン	90813					7841	8.6%	-4.0%
2014	3月期	ニチコン	104689					16037	15.3%	6.7%
2015	3月期	ニチコン	107294					17045	15.9%	0.6%
2016	3月期	ニチコン	109815					19702	17.9%	2.1%
2017	3月期	ニチコン	100410					17730	17.7%	-0.2%
2011	3月期	メイコー	74724					11505	15.4%	
2012	3月期	メイコー	62972					8203	13.0%	-2.4%
2013	3月期	メイコー	60709					7553	12.4%	-0.6%
2014	3月期	メイコー	79231					10208	12.9%	0.4%
2015	3月期	メイコー	90895					7832	8.6%	-4.3%
2016	3月期	メイコー	95287					13185	13.8%	5.2%
2017	3月期	メイコー	95911					16085	16.8%	2.9%
2011	12月期	スミダコーポレーション	52759					10102	19.1%	
2012	12月期	スミダコーポレーション	51300					9649	18.8%	-0.3%
2013	12月期	スミダコーポレーション	63893					11052	17.3%	-1.5%
2014	12月期	スミダコーポレーション	77563					13871	17.9%	0.6%
2015	12月期	スミダコーポレーション	86236					14941	17.3%	-0.6%
2016	12月期	スミダコーポレーション	81052					16118	19.9%	2.6%
2011	3月期	タムラ製作所	73289					18675	25.5%	
2012	3月期	タムラ製作所	77240					18819	24.4%	-1.1%
2013	3月期	タムラ製作所	68913					17675	25.6%	1.3%
2014	3月期	タムラ製作所	81176					21041	25.9%	0.3%
2015	3月期	タムラ製作所	86248					23488	27.2%	1.3%
2016	3月期	タムラ製作所	84642					23680	28.0%	0.7%
2017	3月期	タムラ製作所	79607					24199	30.4%	2.4%

決算期		企業名	総売上（百万円）	重点顧客				粗利益		
				企業名	重点顧客売上（百万円）	重点顧客売上比率	重点顧客売上比率の変化(%p)	粗利益（百万円）	粗利益率	粗利益率の変化率(%p)
2011	3月期	双葉電子工業	61888					14907	24.1%	
2012	3月期	双葉電子工業	58462					12936	22.1%	-2.0%
2013	3月期	双葉電子工業	58100					10622	18.3%	-3.8%
2014	3月期	双葉電子工業	64350					13254	20.6%	2.3%
2015	3月期	双葉電子工業	70141					14115	20.1%	-0.5%
2016	3月期	双葉電子工業	69330					14150	20.3%	0.1%
2017	3月期	双葉電子工業	64157					12297	19.2%	-1.1%
2011	3月期	SMK	61914					10568	17.1%	
2012	3月期	SMK	55340					6776	12.2%	-4.8%
2013	3月期	SMK	54475					7428	13.6%	1.4%
2014	3月期	SMK	65796					11407	17.3%	3.7%
2015	3月期	SMK	66230					11501	17.4%	0.0%
2016	3月期	SMK	77206					14794	19.2%	1.8%
2017	3月期	SMK	62971					10760	17.1%	-2.1%
2011	3月期	KOA	43637					12400	28.4%	
2012	3月期	KOA	40542					10266	25.3%	-3.1%
2013	3月期	KOA	38962					9660	24.8%	-0.5%
2014	3月期	KOA	44895					12472	27.8%	3.0%
2015	3月期	KOA	46595					13638	29.3%	1.5%
2016	3月期	KOA	45462					13322	29.3%	0.0%
2017	3月期	KOA	45600					14107	30.9%	1.6%
2011	3月期	日本電波工業	54934					12513	22.8%	
2012	3月期	日本電波工業	50804					12060	23.7%	1.0%
2013	3月期	日本電波工業	50623					9789	19.3%	-4.4%
2014	3月期	日本電波工業	50774					9795	19.3%	0.0%
2015	3月期	日本電波工業	47730					8928	18.7%	-0.6%
2016	3月期	日本電波工業	44850					8713	19.4%	0.7%
2017	3月期	日本電波工業	43791					9171	20.9%	1.5%
2011	3月期	北陸電気	52671					6805	12.9%	
2012	3月期	北陸電気	38645					4246	11.0%	-1.9%
2013	3月期	北陸電気	45060					5340	11.9%	0.9%
2014	3月期	北陸電気	42833					5485	12.8%	1.0%
2015	3月期	北陸電気	47796					6313	13.2%	0.4%
2016	3月期	北陸電気	40917					6111	14.9%	1.7%
2017	3月期	北陸電気	36470					5341	14.6%	-0.3%
2011	3月期	大真空	37983					7702	20.3%	
2012	3月期	大真空	35150					6392	18.2%	-2.1%
2013	3月期	大真空	32855					6107	18.6%	0.4%
2014	3月期	大真空	33788					7052	20.9%	2.3%
2015	3月期	大真空	31076					4324	13.9%	-7.0%
2016	3月期	大真空	32182					6894	21.4%	7.5%
2017	3月期	大真空	30959					7508	24.3%	2.8%
2011	3月期	山一電機	27476					7125	25.9%	
2012	3月期	山一電機	23167					5235	22.6%	-3.3%
2013	3月期	山一電機	19962					4105	20.6%	-2.0%
2014	3月期	山一電機	21778					6361	29.2%	8.6%
2015	3月期	山一電機	25465					8398	33.0%	3.8%
2016	3月期	山一電機	26813					9120	34.0%	1.0%
2017	3月期	山一電機	26494					8302	31.3%	-2.7%
2011	3月期	芝浦電子	16548					4458	26.9%	
2012	3月期	芝浦電子	17086					4186	24.5%	-2.4%
2013	3月期	芝浦電子	16143					3392	21.0%	-3.5%
2014	3月期	芝浦電子	18757					3968	21.2%	0.1%
2015	3月期	芝浦電子	20113					4532	22.5%	1.4%
2016	3月期	芝浦電子	21281					4487	21.1%	-1.4%
2017	3月期	芝浦電子	22071					5349	24.2%	3.1%
2011	3月期	日本インター	30209					4935	16.3%	
2012	3月期	日本インター	24254					4453	18.4%	2.0%
2013	3月期	日本インター	22680					3857	17.0%	-1.4%
2014	3月期	日本インター	21581					4372	20.3%	3.3%
2015	3月期	日本インター	22645					4689	20.7%	0.4%
2016	3月期	日本インター	20020	サンセイアールアンドディ	2540	12.7%		3769	18.8%	-1.9%
2011	3月期	三社電機	26164					5511	21.1%	
2012	3月期	三社電機	26393					5434	20.6%	-0.5%
2013	3月期	三社電機	20547					5078	24.7%	4.1%
2014	3月期	三社電機	23279					6570	28.2%	3.5%
2015	3月期	三社電機	22113					6387	28.9%	0.7%
2016	3月期	三社電機	22191					5975	26.9%	-2.0%
2017	3月期	三社電機	20069					4417	22.0%	-4.9%
2011	3月期	エノモト	18204					2415	13.3%	
2012	3月期	エノモト	17533					1918	10.9%	-2.3%
2013	3月期	エノモト	16405					1184	7.2%	-3.7%
2014	3月期	エノモト	17563					1826	10.4%	3.2%
2015	3月期	エノモト	18903					2802	14.8%	4.4%
2016	3月期	エノモト	19135					2650	13.8%	-1.0%
2017	3月期	エノモト	19366					3221	16.6%	2.8%
2011	3月期	SEMITEC	10420					3526	33.8%	
2012	3月期	SEMITEC	9345					2732	29.2%	-4.6%
2013	3月期	SEMITEC	9807					2549	26.0%	-3.2%
2014	3月期	SEMITEC	11926					3237	27.1%	1.2%
2015	3月期	SEMITEC	13054					3694	28.3%	1.2%
2016	3月期	SEMITEC	13187					3912	29.7%	1.4%
2017	3月期	SEMITEC	13132					4119	31.4%	1.7%
2011	1月期	トミタ電機	1602					236	14.7%	
2012	1月期	トミタ電機	1504					243	16.2%	1.4%
2013	1月期	トミタ電機	1422					416	29.3%	13.1%
2014	1月期	トミタ電機	1534					384	25.0%	-4.2%
2015	1月期	トミタ電機	1892					559	29.5%	4.5%
2016	1月期	トミタ電機	1600					268	16.8%	-12.8%
2017	1月期	トミタ電機	1423					369	25.9%	9.2%

［添付資料３］　SPSS を用いた分析結果

本研究の際に、SPSS を用いてデータ分析を行った結果を以下に示す。

図表 5-4　重点顧客売上比率と売上成長率の関係　－ 単回帰分析

(a) 500 億円以上

モデルの要約

モデル	R	R2 乗	調整済み R2 乗	推定値の標準誤差
1	.222[a]	.049	.033	.12432

a. 予測値: (定数)、重点顧客売上比率。

分散分析[a]

モデル		平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
1	回帰	.046	1	.046	3.002	.088[b]
	残差	.896	58	.015		
	合計	.943	59			

a. 従属変数 売上成長率

b. 予測値: (定数)、重点顧客売上比率。

係数[a]

モデル		非標準化係数 B	非標準化係数 標準誤差	標準化係数 ベータ	t 値	有意確率
1	(定数)	.078	.031		2.499	.015
	重点顧客売上比率	-.197	.113	-.222	-1.733	.088

a. 従属変数 売上成長率

(b) 100~500 億円

モデルの要約

モデル	R	R2 乗	調整済み R2 乗	推定値の標準誤差
1	.240[a]	.058	.045	.10593

a. 予測値: (定数)、重点顧客売上比率。

分散分析[a]

モデル		平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
1	回帰	.049	1	.049	4.356	.040[b]
	残差	.797	71	.011		
	合計	.846	72			

a. 従属変数 売上成長率

b. 予測値: (定数)、重点顧客売上比率。

係数[a]

モデル		非標準化係数 B	非標準化係数 標準誤差	標準化係数 ベータ	t 値	有意確率
1	(定数)	-.033	.031		-1.059	.293
	重点顧客売上比率	.247	.118	.240	2.087	.040

a. 従属変数 売上成長率

(c) 100 億円未満

モデルの要約

モデル	R	R2 乗	調整済み R2 乗	推定値の標準誤差
1	.489[a]	.239	.220	.15847

a. 予測値: (定数)、重点顧客売上比率。

分散分析[a]

モデル		平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
1	回帰	.315	1	.315	12.538	.001[b]
	残差	1.005	40	.025		
	合計	1.319	41			

a. 従属変数 売上成長率

b. 予測値: (定数)、重点顧客売上比率。

係数[a]

モデル		非標準化係数 B	非標準化係数 標準誤差	標準化係数 ベータ	t 値	有意確率
1	(定数)	-.200	.066		-3.045	.004
	重点顧客売上比率	.921	.260	.489	3.541	.001

a. 従属変数 売上成長率

図表 5-6　重点顧客売上比率と粗利益の関係　- 単回帰分析

(a) 500 億円以上

モデルの要約

モデル	R	R2 乗	調整済み R2 乗	推定値の標準誤差
1	.454[a]	.206	.194	.08179

a. 予測値: (定数)、重点顧客売上比率。

分散分析[a]

モデル		平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
1	回帰	.118	1	.118	17.654	.000[b]
	残差	.455	68	.007		
	合計	.573	69			

a. 従属変数 粗利益率

b. 予測値: (定数)、重点顧客売上比率。

係数[a]

モデル		非標準化係数 B	非標準化係数 標準誤差	標準化係数 ベータ	t 値	有意確率
1	(定数)	.242	.020		12.379	.000
	重点顧客売上比率	-.303	.072	-.454	-4.202	.000

a. 従属変数 粗利益率

(b) 100~500 億円

モデルの要約

モデル	R	R2 乗	調整済み R2 乗	推定値の標準誤差
1	.291[a]	.085	.074	.07292

a. 予測値: (定数)、重点顧客売上比率。

分散分析[a]

モデル		平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
1	回帰	.042	1	.042	7.881	.006[b]
	残差	.452	85	.005		
	合計	.494	86			

a. 従属変数 粗利益率

b. 予測値: (定数)、重点顧客売上比率。

係数[a]

モデル		非標準化係数 B	非標準化係数 標準誤差	標準化係数 ベータ	t 値	有意確率
1	(定数)	.265	.020		13.533	.000
	重点顧客売上比率	-.210	.075	-.291	-2.807	.006

a. 従属変数 粗利益率

(c) 100 億円未満

モデルの要約

モデル	R	R2 乗	調整済み R2 乗	推定値の標準誤差
1	.284[a]	.081	.061	.08531

a. 予測値: (定数)、重点顧客売上比率。

分散分析[a]

モデル		平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
1	回帰	.031	1	.031	4.211	.046[b]
	残差	.349	48	.007		
	合計	.380	49			

a. 従属変数 粗利益率

b. 予測値: (定数)、重点顧客売上比率。

係数[a]

モデル		非標準化係数 B	非標準化係数 標準誤差	標準化係数 ベータ	t 値	有意確率
1	(定数)	.204	.033		6.211	.000
	重点顧客売上比率	.269	.131	.284	2.052	.046

a. 従属変数 粗利益率

図表 5-7　粗利益率に対する、重点顧客売上比率の変化の影響 - 単回帰分析

モデルの要約

モデル	R	R2 乗	調整済み R2 乗	推定値の標準誤差
1	.131[a]	.017	.008	.03565

a. 予測値: (定数)、大口顧客売上比率変化。

分散分析[a]

モデル		平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
1	回帰	.002	1	.002	1.965	.164[b]
	残差	.144	113	.001		
	合計	.146	114			

a. 従属変数 粗利益率変化

b. 予測値: (定数)、大口顧客売上比率変化。

係数[a]

モデル		非標準化係数 B	非標準化係数 標準誤差	標準化係数 ベータ	t 値	有意確率
1	(定数)	-.001	.003		-.242	.809
	大口顧客売上比率変化	-.099	.070	-.131	-1.402	.164

a. 従属変数 粗利益率変化

図表 5-9 パス分析

(a)相関

各変数間の相関を以下に示す。SPSS の相関分析により、相関係数だけではなく、二つの変数について行う単回帰分析の有意確率も確認することができる。本研究では、間接効果のみが存在するパスや重回帰分析が必要なパスがあり、二つの変数間の相関係数が低い場合が存在する。

		総売上の変化率	重点顧客売上の変化率	重点顧客売上比率の変化率	粗利益率の変化率
総売上の変化率	Pearson の相関係数	1	.520**	.127	.482**
	有意確率 (両側)		.000	.175	.000
	度数	115	115	115	115
重点顧客売上の変化率	Pearson の相関係数	.520**	1	.827**	.068
	有意確率 (両側)	.000		.000	.469
	度数	115	115	115	115
重点顧客売上比率の変化率	Pearson の相関係数	.127	.827**	1	-.131
	有意確率 (両側)	.175	.000		.164
	度数	115	115	115	115
粗利益率の変化率	Pearson の相関係数	.482**	.068	-.131	1
	有意確率 (両側)	.000	.469	.164	
	度数	115	115	115	115

**. 相関係数は 1% 水準で有意 (両側) です。

(b) 推定値

本研究の仮説モデルの各パスを SPSS AMOS で推定値分析した結果を、参考のために以下に示す。非標準化係数と標準化係数がそれぞれ確認できるが、本研究では影響の大きさを定量的に議論するために、非標準化係数を用いている。

係数：(ｸﾞﾙｰﾌﾟ番号 1 - ﾓﾃﾞﾙ番号 1)

			推定値	標準誤差	検定統計量	確率	ﾗﾍﾞﾙ
総売上の変化率	<---	重点顧客売上の変化率	.253	.039	6.504	***	
重点顧客売上比率の変化率	<---	重点顧客売上の変化率	.202	.009	21.760	***	
重点顧客売上比率の変化率	<---	総売上の変化率	-.165	.019	-8.663	***	
粗利益率の変化率	<---	重点顧客売上比率の変化率	-.147	.061	-2.420	.016	
粗利益率の変化率	<---	総売上の変化率	.152	.024	6.279	***	

標準化係数：(ｸﾞﾙｰﾌﾟ番号 1 - ﾓﾃﾞﾙ番号 1)

			推定値
総売上の変化率	<---	重点顧客売上の変化率	.520
重点顧客売上比率の変化率	<---	重点顧客売上の変化率	1.043
重点顧客売上比率の変化率	<---	総売上の変化率	-.415
粗利益率の変化率	<---	重点顧客売上比率の変化率	-.195
粗利益率の変化率	<---	総売上の変化率	.507

分散：(ｸﾞﾙｰﾌﾟ番号 1 - ﾓﾃﾞﾙ番号 1)

	推定値	標準誤差	検定統計量	確率	ﾗﾍﾞﾙ
重点顧客売上の変化率	.060	.008	7.550	***	
e3	.010	.001	7.550	***	
e1	.000	.000	7.550	***	
e2	.001	.000	7.550	***	

重相関係数の平方：(ｸﾞﾙｰﾌﾟ番号 1 - ﾓﾃﾞﾙ番号 1)

	推定値
総売上の変化率	.271
重点顧客売上比率の変化率	.809
粗利益率の変化率	.270

(c) パス解析による総合効果の確認

パス解析から、変数間の効果を把握することが可能になる。以下に、SPSS AMOS を用いて得られた、総合効果とそれを構成する直接効果、間接効果の分析結果を示す。

総合効果 (ｸﾞﾙｰﾌﾟ番号 1 - ﾓﾃﾞﾙ番号 1)

	重点顧客売上の変化率	総売上の変化率	重点顧客売上比率の変化率
総売上の変化率	.253	.000	.000
重点顧客売上比率の変化率	.160	-.165	.000
粗利益率の変化率	.015	.177	-.147

標準化総合効果 (ｸﾞﾙｰﾌﾟ番号 1 - ﾓﾃﾞﾙ番号 1)

	重点顧客売上の変化率	総売上の変化率	重点顧客売上比率の変化率
総売上の変化率	.520	.000	.000
重点顧客売上比率の変化率	.827	-.415	.000
粗利益率の変化率	.102	.588	-.195

直接効果 (ｸﾞﾙｰﾌﾟ番号 1 - ﾓﾃﾞﾙ番号 1)

	重点顧客売上の変化率	総売上の変化率	重点顧客売上比率の変化率
総売上の変化率	.253	.000	.000
重点顧客売上比率の変化率	.202	-.165	.000
粗利益率の変化率	.000	.152	-.147

標準化直接効果 (ｸﾞﾙｰﾌﾟ番号 1 - ﾓﾃﾞﾙ番号 1)

	重点顧客売上の変化率	総売上の変化率	重点顧客売上比率の変化率
総売上の変化率	.520	.000	.000
重点顧客売上比率の変化率	1.043	-.415	.000
粗利益率の変化率	.000	.507	-.195

間接効果 (ｸﾞﾙｰﾌﾟ番号 1 - ﾓﾃﾞﾙ番号 1)

	重点顧客売上の変化率	総売上の変化率	重点顧客売上比率の変化率
総売上の変化率	.000	.000	.000
重点顧客売上比率の変化率	-.042	.000	.000
粗利益率の変化率	.015	.024	.000

標準化間接効果 (ｸﾞﾙｰﾌﾟ番号 1 - ﾓﾃﾞﾙ番号 1)

	重点顧客売上の変化率	総売上の変化率	重点顧客売上比率の変化率
総売上の変化率	.000	.000	.000
重点顧客売上比率の変化率	-.216	.000	.000
粗利益率の変化率	.102	.081	.000

(d)仮説モデルの適合性

SPSS AMOS を用いてモデルのパス解析を行うと、適合性を評価するための幾つかの指標が分析結果として得られて、これらの結果から総合的に判断してモデルの適合性を議論する必要がある。

一般的に、CMIN（カイ二乗）の値が十分低く、項目間を全て繋いで分析を行う飽和モデルに近い（有意確率が 0.05 より大きい）ことがモデルの前提になる。本研究のモデルは自由度が 1 であり CMIN が 3.84 より小さい必要があるが、CMIN の分析値が 1.277 であったことから、適合性の面で要求水準を満たした。

そして RMR がゼロに近く、GFI が 0.9 以上、AGFI が 0.85 以上であると良いモデルであると言われている。本研究において分析に用いたモデルは、以下の結果から良い適合性を持つと判断した。

CMIN

モデル	NPAR	CMIN	自由度	確率	CMIN/DF
モデル番号 1	9	1.277	1	.258	1.277
飽和モデル	10	.000	0		
独立モデル	4	261.866	6	.000	43.644

RMR, GFI

モデル	RMR	GFI	AGFI	PGFI
モデル番号 1	.000	.994	.945	.099
飽和モデル	.000	1.000		
独立モデル	.006	.620	.367	.372

基準比較

モデル	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
モデル番号 1	.995	.971	.999	.994	.999
飽和モデル	1.000		1.000		1.000
独立モデル	.000	.000	.000	.000	.000

倹約性修正済み測度

モデル	PRATIO	PNFI	PCFI
モデル番号 1	.167	.166	.166
飽和モデル	.000	.000	.000
独立モデル	1.000	.000	.000

NCP

モデル	NCP	LO 90	HI 90
モデル番号 1	.277	.000	7.697
飽和モデル	.000	.000	.000
独立モデル	255.866	206.593	312.556

FMIN

モデル	FMIN	F0	LO 90	HI 90
モデル番号 1	.011	.002	.000	.068
飽和モデル	.000	.000	.000	.000
独立モデル	2.297	2.244	1.812	2.742

RMSEA

モデル	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
モデル番号 1	.049	.000	.260	.324
独立モデル	.612	.550	.676	.000

AIC

モデル	AIC	BCC	BIC	CAIC
モデル番号 1	19.277	20.103	43.981	52.981
飽和モデル	20.000	20.917	47.449	57.449
独立モデル	269.866	270.233	280.846	284.846

ECVI

モデル	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
モデル番号 1	.169	.167	.234	.176
飽和モデル	.175	.175	.175	.183
独立モデル	2.367	1.935	2.865	2.370

HOELTER

モデル	HOELTER .05	HOELTER .01
モデル番号 1	343	593
独立モデル	6	8

［謝辞］

本論文を作成するにあたっては実に多くの方々のご支援をいただきました。心より御礼申し上げます。

指導教授であり、主査である余田拓郎教授には、ゼミ生となった 1 年間大変お世話になりました。輪読から修士研究指導に至るまで的確に多くのことを学ぶことができ、充実した学生生活を送ることができたし、今後の資産になる「考える力」が身についたと感じています。改めて深く感謝申し上げます。

そして、副査である大林厚臣教授、坂爪裕教授のお二人には、お時間が忙しい中、本修士研究が実証分析に留まらずより広い視野で有意味な結論を生み出すように、丁寧にアドバイスを頂戴しましたことを深く感謝いたします。

余田ゼミの同士である安藤里奈さん、諏訪純一郎さん、ティクレさん、佐藤聖樹さん、1 年間たくさんお世話になりました。ゼミでは自分の研究テーマのように本研究に関心を持ち、鋭くコメントして頂いたこと、深く感謝いたします。皆さんがいたので 2 年生の学生生活を楽しく過ごすことができました。

また、M39 同期の皆様にも、励まし合いながら 2 年間を共に過ごした仲間として感謝いたします。自主的に輪読をしたり、学外で触れ合ったり、多くの方との思い出があります。このネットワークは今後も大事にしたいと思います。

そして、KBS で学ぶ貴重な機会を与えて下さった三星電機株式会社の関係者の皆様にも、改めて深く感謝申し上げます。多くの方の協力により、教育派遣生活を無事に終えようとしています。

最後に、慣れない海外生活でありながら、勉強に集中できるように、子供の育児と旦那の世話を完璧に行ってくれた妻・ヒョンに深く感謝します。また、この 2 年間でもう 3 歳になった息子・ジュンヒには、修士研究が一短絡したら多くの時間を一緒にすることで、いつも励ましてくれたことの恩返しをしたいと思います。

皆様、本当にありがとうございました。