

戦略的調達の実機能

— 筋の悪い事業戦略の延命 —

根本佳信 オリンパス株式会社 調達

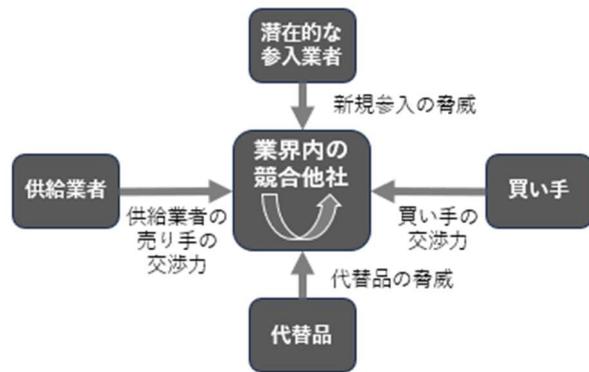
岸本太一 東京理科大学経営学研究科 *責任著者

1. はじめに

資材調達の活動と言え、調達する資材の納期やコストを管理する業務のような、単純で定常的な管理業務が想定されることが一般的には多く、学術的な先行研究においても、その傾向が見られる。しかし、資材調達は、事業戦略の考慮要件や構成要素に影響を与えるような戦略的な活動も行っている。

資材調達の戦略的活動については、Porter (1980) のファイブフォースフレームワークを頭に浮かべると、そのイメージをある程度掴むことが可能になる(図1参照)。事業の競争構造は、顧客である買い手の交渉力だけでなく、調達先である供給業者(=売り手)の交渉力によっても左右される。その売り手の交渉力を、代替的な供給先や新規の調達業者の参入を創造し、供給業者間の競争を激化させることによって、弱めていく活動が、資材調達の戦略的活動の一例であると言える。

図1：ファイブフォースフレームワーク



(出所) Porter (1980)の邦訳の表紙に掲載されている図を基に、筆者が加筆修正を行い作成

Nemoto and Kishimoto (2022)では、このような資材調達の戦略的活動と密接に関連する研究の成果を発表した。より具体的に言えば、戦略的な調達の活動が、調達する資材の革新とそれを使用する自社の製品の革新を誘発する形で、イノベーションを主導するメカニズムを取り扱い、その仮説を提示した。

Nemoto and Kishimoto (2022) は、上の記述からも明らかのように、戦略的調達活動のプラスの側面に着目した研究であった。ところが、その後筆者は、戦略的調達がマイナスの影響を与える事例にも遭遇した。

その事例とは、太陽電池業界における日系メーカー(複数社)の事例である。同事例では、結論のみを先に紹介しておく、資材調達の戦略的活動が筋の悪い事業戦略を延命させてしまうという形で、マイナスの影響を及ぼしていた。

戦略的な調達活動には、筋の悪い事業戦略の延命に寄与するという逆機能も、潜在している可能性がある。本報告では、そのメカニズムに関する仮説を、太陽電池業界の事例研究の結果と共に提示し、紹介する。

2. 既存研究

(1) 資材調達論・購買管理論における関連研究

資材調達は購買管理業務も含むため、80年代までは購買プロセスの定義や管理業務に関する研究が中心であった (Harald et al, 2006)。その後、自動車業界の研究を中心にサプライヤーとの協業や、開発への早期関与の重要性を指摘する研究は増加するものの、外部パートナーとの協力は研究開発の役割とみなされており (Luzzini et al, 2022)、その中における調達の役割に着目した研究はやはり少なかった (Johnsen, 2009)。

しかし2000年代以降、エレクトロニクス業界のアンバンドリングやオープンイノベーションの活発化に伴い、資材調達の戦略的な役割に着目する研究も増加する。例えば Droge et al. (2004)は、資材調達の開発への早期関与は、サプライヤーの早期関与と同様に重要である点を指摘している。また Schiele(2010)は、資材調達の納期やコスト管理に象徴される管理統制と、協力関係の構築によるイノベーションの促進という二つの相反する役割の分担の重要性を指摘している。他方 Johnsen et al. (2022)は、それらの両立の重要性と、イノベーションを促進する役割の重要性の高まりを指摘している。さらに Nemoto and Kishimoto(2022)は、戦略的活動によりサプライヤー間の競争構造を変えて競争を活発化させることで、資材や自社製品の進化に繋げ、イノベーションを促進させるメカニズムを指摘している。

このように、資材調達に関する研究分野では、戦略的な活動に着目した研究は増加傾向にはある。しかし、それらの多くは開発への早期関与、またはそのためのサプライヤーとの関係構築、そしてイノベーションの促進というような、プラスの効果に関する研究が中心である。そのため、事業戦略との関係を通じてマイナスの効果を及ぼしうる点に着目した研究は見当たらない。

(2) 事業戦略論における関連研究

次に、事業戦略の研究分野をレビューする。この分野で資材調達の戦略的活動に関連する研究は、革新的な部品サプライヤーの選択に関する研究 (Hoetker, 2004)、または、サプライヤーとの信頼関係とパフォーマンスに関する研究 (Poppo et al.2015)のように、サプライヤー選択や取引関係に着目した研究が中心である。そのため、資材調達の戦略的活動や、それらが事業戦略に与える影響等に特に着目した研究は、やはり少ない。

資材調達に近い分野では、例えば Insinga (2000)によるアウトソーシングの決定に関する研究が、オペレーションレベルでの決定が上位レベルでの戦略的意図を見失いがちになる、というマイナスの面に着目はしている。しかし、資材調達の戦略的活動に特に着目しているというわけではない。

(3) 事例研究の対象とした太陽電池業界に関する関連研究

次に、事例として取り上げている太陽電池業界についても、事業戦略観点での研究につい

てレビューする。こちらの分野では、例えば Furr and Kapoor (2017)が、新規参入企業の技術選択と淘汰後の撤退方法への影響に関する研究を、Zhan and White (2013)が新興企業の成長過程に関する研究を行っている。しかし、それらの研究を含め、中国系の新興企業に関する研究が中心である。そのため、本発表が事例として取り扱う日系企業の戦略的調達活動や、それらと事業戦略の関係に関連した研究は見当たらない。

(4) 太陽電池と業界内の競争プロセスが類似する業界を取り扱った研究

他方、業界内の競争プロセスの面で、太陽電池業界と類似した経緯を辿った業界を取り扱い、そのプロセスにおける要諦を指摘した研究は存在する。例えば、Itami (2002)は、半導体業界および液晶ディスプレイ業界を分析し、日系メーカー各社が、規模の経済や投資戦略で勝てない原因とメカニズムを紹介している。しかしながらこの種の研究においても、資材調達の具体的な活動は、詳細には取り上げられていない。

(5) 資材調達研究・事業戦略研究のブラインドスポット ～本研究の位置づけ～

このように、資材調達の研究では戦略的活動に着目した研究は増加傾向にはあるが、その活動が事業戦略に与えるマイナスの影響に着目した研究は少ない。同様に、事業戦略の研究分野においても、資材調達の戦略的活動との関係に着目した研究は少ない。そういう意味で、本報告は両研究分野においてブラインドスポットとなっている点に着目している。

3. 研究方法

(1) 複数企業の事例分析を抽象化し、仮説を提示

以上の既存研究の現状を踏まえ、本報告では、資材調達の戦略的活動が事業戦略に与えるマイナスの影響について、太陽電池業界で見られた複数の事例調査から抽象化した仮説を、導入的研究の成果という位置づけで提示する。調査方法としては、主に書面調査、及び自身の経験に基づいた関係者へのヒアリング調査を採用し、実施した。

調査先の具体的な企業名や個人名等については、理想的には開示が望ましい。しかしながら、今回取り扱う各社の事例は失敗現象に関する内容であるため、それらの開示は不可能な状態にある。ゆえに本報告では、仮名としている。なお、本報告の内容および調査先については、著者の所属企業とは無関係である。

(2) 太陽電池業界の事例を選択

研究対象として選択した業界は、太陽電池業界であり、同業界の複数の企業の資材調達に関する事例を調査した。業界選択の理由は、複数企業で戦略的調達の逆機能という同じ現象が見られた点に存在する。

4. 事例調査および分析の結果

(1) 事業戦略・戦略的調達・戦略の筋の良し悪し ～各用語の定義～

1. 事業戦略

まず事業戦略の定義を紹介する。本発表では、事業戦略とは「以下に示す六つの対象のポジショニングを決めること」と定義する。

一つ目と二つ目の対象は「狙う顧客セグメント」と「製品・サービスのラインナップ」である。このポジショニングの策定は、Itami (2012)の言う製品・市場ポートフォリオの策定に該当し、前者が市場ポートフォリオの選択であり、後者が製品ポートフォリオの選択と位置づけられる。三つ目は「差別化要因」であり、再び Itami (2012)になぞらえて言えば、価格差別化・製品差別化・サービス差別化・ブランド差別化の中のどれを核とするかが、この対象におけるポジショニング選択の一例となる。四つ目は「バリューチェーンの分業構造」におけるポジショニングである。同選択は Poter (1985)以降戦略論において着目されてきたものであり、Itami (2012)でも、ビジネスシステムの策定という形で取り扱われている。五つ目は「バリューチェーンの収益構造」である。こちらの対象は、近年ビジネスモデル論において、収益モデルの策定等の用語によって取り扱われている(e.g., Nishino, 2015)。最後の六つ目は「製品・サービスのアーキテクチャー」の選択である。こちら二十世紀以降、戦略論でポジショニングの対象として着目されている(e.g., Fujimoto, 2003)。

以上の六つのポジショニングは、次の戦略的調達の説明でも例示するように、相互に影響を与える関係でもある。

2. 戦略的調達

次に戦略的調達について定義しておく。戦略的調達とは、1で述べた「事業戦略を構成する六つのポジショニングに対して、少なからず影響を与える調達活動」とする。

六つの対象の中で、資材調達が特に影響を与えることができるのは「バリューチェーンの分業構造」のポジショニングである。例えば、調達先の変更や、新規調達先を新設する活動を通して、調達先やその数を増減させることにより、分業構造のポジショニングの変更が可能となる。しかし、影響はそれだけには留まらない。調達先の競争構造を変えることにより、「差別化要因」の一つである価格差別化にも影響を与えることが可能となる。さらには、調達先に新たな資材の開発を依頼することにより自社の製品にも影響を与えることも可能である (Nemoto & Kishimoto, 2022)。それは結果として「製品・サービスのラインナップ」の変更にも繋がる。他方調達は、調達する部品の「アーキテクチャー」をクローズ型からオープン型へ変更せよと促すことも可能である。さらに、上記の変更に伴って併発される形で、「狙う顧客セグメント」や「収益モデルの変更」に繋がることもあるだろう。

このように、資材調達は戦略的活動により「バリューチェーンの分業構造」に留まらず、その他のポジショニングにも間接的に影響を与えることが可能であると言える。

加えて影響を与えるのは、自社のポジショニングだけではない。調達先企業のポジショニングにも影響も与えることが可能である。新たな調達先候補への開発依頼や新規参入の説

得では、例えば、調達先の「顧客セグメント」や「製品ラインナップ」、「バリューチェーン分業構造」を変更するような説得も行うし、「差別化」の核を製品から価格に誘導するような交渉も行うからである (Nemoto & Kishimoto, 2022)。

このように資材調達は、自社と調達先の双方のポジショニングに影響を与えることが可能である。そして、このような戦略的な活動は、購買開始後の納期管理やコスト管理等に象徴される、定常的な管理業務を中心とした一般的な資材調達の活動とは、大きく異なると言えるだろう。

3. 事業戦略の筋の良し悪し

最後に、事業戦略の筋の良し悪しについて定義をしておく。本発表でいう筋のよい事業戦略とは「所属する業界において、市場を創造し、かつ市場の占有に繋がりやすい戦略」を指す。市場占有に繋がりやすい戦略とは、換言すれば、シェアトップになる戦略である。

他方、筋の悪い事業戦略とはその逆で「所属する業界において、市場の創造や占有に繋がりにくい戦略」を指すこととする。

(2) 太陽電池業界における筋の良い事業戦略 ～規模の経済を活用した価格差別化～

1. 規模の経済が極めて効きやすい太陽電池

事例分析の紹介に移る。一般的に太陽電池の製造は「シリコンウェハー製造」までの前工程と「ウェハー上に電極を形成するセル工程」と「ガラスやフレーム等の構成部品とを組み立てることで完成品に仕上げるモジュール工程」で構成される後工程の二つに大別できる。

Itami and Karube (2004)は、規模の経済の源泉として、「未利用な固定費用の存在」、「未利用な大量生産技術の存在」、「買い手の交渉力」を指摘している。前工程は装置産業であり、各工程で製造コストに占める固定費の比率は 50%～70%と非常に大きいと言われる (International Energy Agency, 2022)。そのため、「未利用な固定費」の有効活用が可能となり、規模の経済の効果を得やすい工程と言える。

他方、後工程についても、特に中国における生産規模の拡大の中で、「未利用な大量生産技術の有効活用」が可能となった。2010 年代前半から後半にかけて、後工程の工場新設に必要な投資額は五分の一程度に低下し、特に中国における相次ぐ新規参入と巨大な工場の新設の中で、スループットも三から五倍へと大幅に拡大している (Chen et al, 2018)。

さらに、シリコン以外の主要部品でも、ガラスやフィルム等、固定費の比率が比較的大きい主要部品では、同様に「未利用な固定費用」の有効活用が可能となり、その他比較的参入が容易な部品でも相次ぐ新規参入、工場拡大により、「未利用な大量生産技術」の有効活用が可能になっていった。

2. 規模の経済を活用した価格差別化で勝負した中国企業

太陽電池業界では、特に中国企業において、規模の経済の効果を最大限活用する形で、新規参入と規模拡大が続いた。結果として、太陽電池市場全体での生産能力は、2010 年には 34GW であったが、2021 年には 482GW と大幅に拡大した。

同時に、これらに必要な主要構成部品についても、新規参入と規模拡大が続いた。そして、それに応じて「買い手の交渉力」が強まり、原材料や主要部品の価格も大幅な下落を続けた。例えば、前工程の主原料であるポリシリコンは、2008 年当時は供給不足が懸念されたこともあり、1 キロあたり 500 ドルまで高騰したが、その後の相次ぐ中国企業の新規参入と規模拡大の結果、23 年には 8 ドル台まで桁違いに下落した。そして、中国企業が九割以上のシェアを占めた (International Energy Agency, 2022)。

3. 実際に販売価格は大幅に低下し、需要が急拡大

同様の流れで太陽電池の販売価格も、2012 年には 1 ワットあたり 1 ドルを超えていたが、2020 年には 0.2 ドル前後まで大幅に低下した。また需要も 2010 年から 2020 年の間で 10 倍程度に拡大した (International Energy Agency, 2022)。

4. 中国企業市場占有、シェアトップ

そして、図 2 に示す通り、2010 年代を通して規模拡大を継続した中国企業が市場を占有し、シェアトップとなった。図 2 の黒と灰色で示される棒は、中国系大手 2 社である X 社と Y 社の生産能力の推移を示している。他方、点線は、指標を基にした太陽電池の市場価格の推移を示している (International Energy Agency, 2022)。

図 2 において白い棒で示した日系 3 社各社の生産能力は、A 社、B 社、C

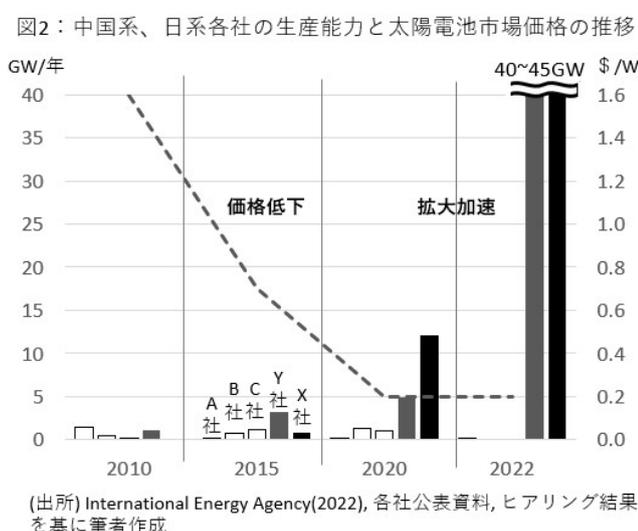
社ともに 2010 年代前半の生産規模 (1~2GW) のままで 2010 年代後半も推移している。他方、中国系 2 社の生産能力は、特に 2015 年以降、短期間で桁違いに規模を拡大させ、20 年代には 40GW の規模にまで達している。

結果、2020 年代には、前工程では 9 割前後、後工程でも 8 割前後を中国系メーカーの各社が占有した。さらに、ガラス、フレーム、フィルム類、接続部品等々の主要構成部品のほぼ全てについても、8 割程度が中国の部品メーカーに占有された (International Energy Agency, 2022)。また、急速な規模拡大は、仕様の一定の共通化、汎用化も進展させた。

5. 太陽電池業界における筋の良し悪しを左右する根幹は差別化要因にあり

以上の分析結果を踏まえると、太陽電池業界における事業戦略の筋の良し悪しを左右する根幹の一つは、差別化要因のポジショニングに、より具体的に言えば、価格差別化の核にするか否かある、と言えらるう。

勿論、筋の良い事業戦略と悪い事業戦略では、差別化要因以外のポジショニングにおいても、違いが生まれる可能性は高い。例えば、価格差別化を核とすることで、狙う顧客セグメントは大規模ユーザー中心となり、製品ラインナップも少数に絞り込まれる。さらにはそれ



らの製品の標準化が進展することで製品のアーキテクチャーも変化する。このように6つのポジショニングの対象は、独立ではなく関連しているため、差別化要因以外のポジショニングも異なってくるのが、論理的にも推測される。しかし、本報告では紙幅の関係上および議論の簡略化のため、以下では差別化要因の選択に絞り、事業戦略の良し悪しを説明する。

(3) 製品差別化を核に据えた日系3社 ～筋の悪い事業戦略の選択～

価格差別化で勝負をする中国系メーカーとは対照的に、日系大手メーカーであるA社、B社、C社の3社は、いずれも製品差別化を核に据えた事業戦略を選択した。例えば、どの3社も長期信頼性に基づく長期性能保証付きの製品や独自形状の製品を展開し、A社、C社はデザイン重視の製品を、B社は高出力技術に基づく高機能製品等を、製品ラインナップに揃えていた。狙う顧客セグメントについても、3社とも、自社で製造する製品については、製品差別化を訴求しやすい日本国内の住宅向け等を中心とした比較的価格の高い小規模案件へと狙いをシフトした。

しかしながら、これらの製品差別化は、市場の創造・拡張期にある太陽電池産業においては、市場の創造にも占有にも効果をもたらさなかった。結果として、筋の良い事業戦略を選択した中国企業による2015年以降の大規模参入以降、国内市場においてでさえ、急激にシェアを失い、最終的には自社生産からの撤退や大幅な事業縮小に至ることとなった。

(4) 戦略的調達による事業の延命

日系3社は、2015年以降の中国企業の本格的な拡大期にはすでに収益が悪化していた。それにも関わらず、実際の生産撤退等が2020年代以降になった原因の一つは、調達の戦略的活動にあった。各社とも、製品差別化を維持しつつ、コスト低減を目指す戦略的調達活動に邁進した。その活動の中では、当初は独自仕様であった主要構成部品の汎用品への切り替え、またそれに伴う調達先間の競争の活発化により、コスト低減を推し進めた。

例えば、A社は独自のデザインを実現するため、当初は独自仕様であった特殊フィルムを、中国系フィルム大手メーカーの汎用品フィルムへの切り替えを推進した。またB社は高性能技術のコアとなるウェハーの内製から外部調達への切り替えに合わせて、その他の主要構成部品の汎用品への切り替えを積極的に推進した。C社も独自方式の技術による独自構造を実現するために、当初は独自仕様であった各種主要部品の汎用化を推進した。一部の独自仕様の原材料についても、他業界向けも含む仕様の近い汎用品への転換と、それによる競争の活発化によるコスト低減を推進した。

各社共通して、当初は独自仕様であった各部品について、巨大化する中国系汎用部品メーカーに対し、最初は汎用品をベースに、それらに近いカスタム部品の開発製造を依頼することで、競争を活発化させた。ここでは戦略的調達は、調達先側（＝部品メーカー側）の製品ラインナップの拡大や、新たな顧客セグメントの拡張に繋げる提案という形での参入説得も行った。しかしながら、止まらない価格低下の中では、それでは足りなかった。

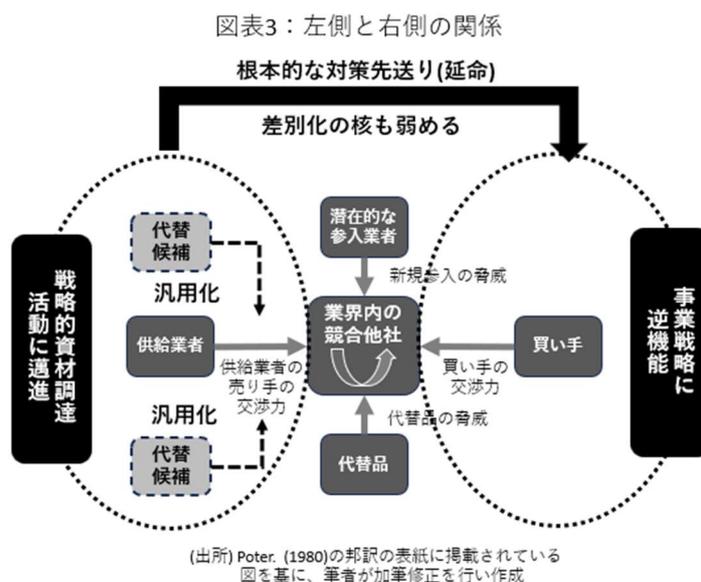
次の段階として汎用品そのものの採用にも踏み込んだ。また、例えば C 社では、主要部品の一つにおいて、安価な汎用品への切り替えに伴い自社製品側での構造変更が必要となり、結果として薄型軽量化という自社製品の性能向上に繋がった例もあった。これらの戦略的調達活動により、日系メーカー三社でも一定のコスト低減は実現していた。それにより、特に 2016 年以降、業績悪化に苦しむ各社は、製品差別化を核とする、筋の悪い事業戦略のままでも事業の延命が可能になった。しかし、その効果は筋の良い事業戦略を選択する中国系太陽電池メーカーに比べれば限定的であった。

さらに、活発な戦略的調達活動が、汎用品である部品の採用を拡大させればさせるほど、本来の核である製品差別化を弱めることにも繋がっていた。結果、差別化の核も歪曲し、弱体化させることにもなり、延命は傷口を広げることとなった。マイナーチェンジ以外の抜本的な新製品の登場も、三社共通してなくなっていた。生産規模も縮小はあっても、拡大はなかった。その後、一定期間の延命を経て、2020 年代に入ると最終的に各社自社生産からの撤退に追い込まれた。

5. 議論・考察 ～事例分析の抽象化～

上述の事例が示す通り、資材調達の戦略的活動は、自社と資材サプライヤーの双方のポジショニングを動かし、影響を与える活動である。しかし、それらの活動は同時に、自社の大きな事業戦略の中の一部でもあり、事業戦略の他の構成要素にも影響を与える。自社の大きな事業戦略を踏まえずに、戦略的な調達活動を推進することは、結果として自社の大きな事業戦略を捻じ曲げ、逆機能してしまうという危険性を生み出す。実際、日系メーカー3社は共通して資材調達の戦略的活動が、各社が本来核としていた製品差別化を弱めながらも、一定のコスト低減の効果で事業戦略を抜本的に見直すことなく事業の延命に寄与していた。

調達部門は、資材コストの低減という自部門の喫緊の課題解決のために、Porter (1980) のファイブフォース (図 3) に準えて言えば、左側の構造を変える活動に邁進する。しかし、その活動は意図せずとも、図 3 の上部の黒矢印のような形で、右側にも大きな影響を与える。そのため、本来プラスに働くはずの黒矢印の活動が、逆機能することもある。太陽電池業界の事例では、差別化の核を弱体化させながら抜本的な対策を先送りにし、事業の延命をもたらしたことで収益悪化の傷口を最終的には広げていた。



以上のような逆機能が発生している場合には、部分最適的に実施している資材調達戦略的活動を中断し、事業戦略自体を抜本的に見直しする必要性が出てくる。今回の事例分析の結果から得られる実務的示唆としては、例えば、このような点が挙げられるだろう。

6. 結論と課題

本報告では、資材調達の戦略的活動が意図せずに、筋の悪い事業戦略の抜本的な見直しを先送りさせる形で逆機能してしまうという仮説を、太陽電池業界における複数企業の事例分析を抽象化する形で提示した。本報告で提示した仮説は、単一業界の事例分析に基づいた、導入的仮説に過ぎない。事例の追加、仮説の精緻化、仮説の検証等を課題とし、事業戦略と戦略的調達の関係の更なる解明に向け、今後も研究を進めていきたいと考えている。

References

- Chen, Y., Altermatt, P.P., Chen, D., Zhang, X., Xu, G., Yang, Y., Wang, Y., Feng, Z., Shen, H., Verlinden, P.J. (2018) From Laboratory to Production: Learning Models of Efficiency and Manufacturing Cost of Industrial Crystalline Silicon and Thin-Film Photovoltaic Technologies. *IEEE Journal of Photovoltaics*, 8(6), 1531-1538. <https://ieeexplore.ieee.org/document/8490238>
- Droge, C., Jayaram, J., Vickery, S.K. (2004) The effects of internal versus external integration practices on time-based performance and overall firm performance. *Journal of Operations Management*, 22(6), 557-573. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.08.001>
- Furr, N., Kapoor, R. (2017) Capabilities, technologies, and firm exit during industry shakeout: Evidence from the global solar photovoltaic industry. *Strategic Management Journal*, 39(1), 33-61. <https://doi.org/10.1002/smj.2709>
- Harald, C.M., Lamming, R.C., Walker, H., Philips, W.E., Caldwell, N.D., Johnsen, T.E., Knight, L., Zeng, J. (2006) Supply Management: Is it a discipline?. *International Journal of Operations and Production Management*, 26(7), 730-753. <https://doi.org/10.1108/01443570610672211>
- Hoetker, G. (2004) How much you know versus how well I know you: selecting a supplier for a technically innovative component. *Strategic Management Journal*, 26(1), 75-96. <https://doi.org/10.1002/smj.453>
- Insinga, R.C., Werle, M.J. (2000) Linking Outsourcing to Business Strategy. *The Academy of Management Perspective*, 14(4), 58-70. <https://doi.org/10.5465/ame.2000.3979816>
- International Energy Agency. (2022) Special report on solar pv global supply chain. Retrieved 2024/3/28 from <https://www.iea.org/reports/solar-pv-global-supply-chains>
- International Energy Agency. (2022) IEA PVPS trends in photovoltaic applications 2022. Retrieved 2024/3/28 from https://iea-pvps.org/wp-content/uploads/2023/02/PVPS_Trend_Report_2022.pdf
- Fujimoto, T. (2003) Soshikinoryokuto seihinakitekucha: shitakara miageru senryakuron [Organisational capability and product architecture: Strategic theory from the bottom up]. *Soshiki kagaku* [Organizational Science], 36(4), 11-22 (in Japanese). <https://doi.org/10.11207/soshikikagaku.20220730-67>
- Itami, H. (2002) *Kigyo senryaku hakusho 1* [White paper on corporate strategy 1]. Toyo keizai shimpo sha (in Japanese).
- Itami, H. (2012) *Keiei senryaku no ronri* [The logic of corporate strategy]. Nihon keizai shimbunsha (in Japanese).
- Itami, H., Karube, M. (2004) *miezarushisan no senryaku to ronri* [Strategy and logic of invisible assets]. Nihon keizai shimbunsha (in Japanese).
- Johnsen, T.E. (2009) Supplier involvement in new product development and innovation: Taking stock and looking to the future. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15(3), 187-197. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2009.03.008>

- Luzzini, D., Brandon-Jones, E. Brandon-Jones, A., Spina, G. (2015) From sustainability commitment to performance: The role of intra- and inter-firm collaborative capabilities in the upstream supply chain. *International Journal of Production Economics*, 165, 51-63. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.03.004>
- Nemoto, Y., Kishimoto, T. (2022) Shizaichotatsuga shudosuru inobeshon: purosesu kaimeinimuketa donyuteki kenkyu [The Innovation Originated with Material Procurement: The Introductory Study for Elucidating the Process]. *AAOS Transactions*, 11(1), 124-129 (in Japanese). https://doi.org/10.11207/aaostrans.11.1_124
- Nishino, K. (2015) *Jisosuru bijinesumoderu: kachitsuzukeru kigyono shikumitokufu* [Self driving business model: The structure and ingenuity of a winning company]. Nihon Keizai Shimbun shuppansha (in Japanese).
- Poppo, L., Zhou, K.Z., Li, J.J. (2015) When can you trust “trust”? Calculative trust, relational trust, and supplier performance. *Strategic Management Journal*, 37(4), 724-741. <https://doi.org/10.1002/smj.2374>
- Poter, M.E. (1985). *Kyosono senryaku* [Competitive Strategy]. Free Press. (M. Toki, M. Nakatsuji, T. Hattori, Trans). Daiamondo sha. (Original work published 1980)
- Poter, M.E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Schiele, H. (2010) Early supplier integration: the dual role of purchasing in new product development. *R&D Management*, 40(2), 138-153. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2010.00602.x>
- Zhang, W., White, S. (2016) Overcoming the liability of newness: Entrepreneurial action and the emergence of China's private solar photovoltaic firms. *Research Policy*, 45(3), 604-617. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2015.11.005>

Reverse Function of Strategic Procurement: Prolonging the Life of ill-Conceived Business Strategy.

Yoshinobu NEMOTO
Olympus Corporation
nemotoyoshinobu@gmail.com

Taichi KISHIMOTO
Tokyo University of Science
taichikishimoto@rs.tus.ac.jp

Abstract: Procurement activities are generally assumed to be simple, routine tasks, such as managing deliveries and costs, and this has been in prior academic research as well. However, procurement also engages in strategic activities that affect the requirements and elements of business strategy considerations. Strategic procurement activities are innovation-driven in a way that triggers innovation by new materials and the products by using those new materials. This is the positive aspects of strategic procurement activities. However, the author encountered cases in which strategic procurement had a negative impact. The case is that of Japanese manufacturers in the solar panel industry. In the three Japanese manufacturers, the strategic activities of procurement contributed to the prolongation of their business without a fundamental review of their business strategy, with the effect of a certain level of cost reduction, while weakening the product differentiation that was originally at the core of each company's business strategy. In other words, strategic activities in procurement had a negative impact in the form of prolonging the life of ill-conceived business strategy. Thus, When the reverse functionality is occurring, it becomes necessary to suspend strategic procurement activities implemented in a partially-optimal manner, and to fundamentally review the business strategy itself.

Keywords: Procurement, Strategic activity, Strategic procurement, Business strategy, Negative impact.