



機械工具商にみる事業システム

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2011-04-11 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 船本, 多美子, 福田, 隆吉, 上野, 恭裕 メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.24729/00001011

機械工具商にみる事業システム

船本多美子・福田隆吉
上野恭裕

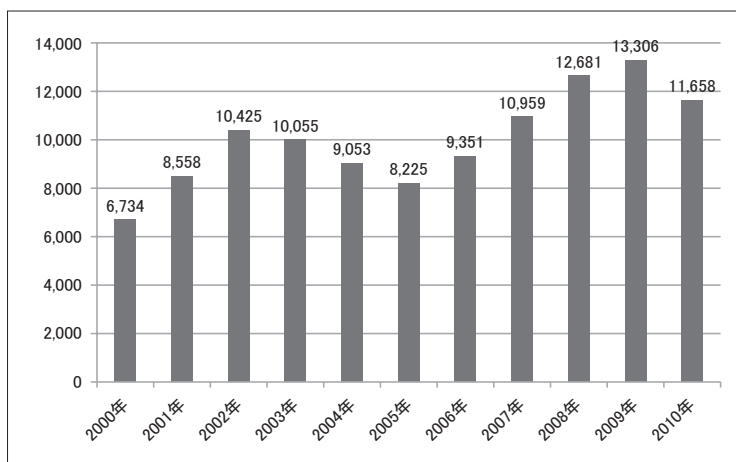
1. はじめに

(1) 問題の背景

現在、日本企業は厳しい経営環境に直面している。経済のグローバル化に伴う海外の有力企業や多国籍企業との激しい競争である。また国内の景気が低迷し、企業の成長がとまり、日本企業が持っていた競争力が失われつつある。競争力のない企業は市場からの撤退を迫られ、その存続さえ危ぶまれる状況にある。多くの企業はこのような状況において、必死に生き残りを図っている。しかしながら、このように努力を続ける企業にとっても、状況は非常に厳しいものとなっている。

リーマンショックを引き金とした米国金融危機、経済危機が、多くの日本企業に重大な影響を与えている。図表1は近年の倒産件数である。2005年まで減少傾向にあったものの、2006年から再び増加し、2009年には13,306件の倒産を記録している。

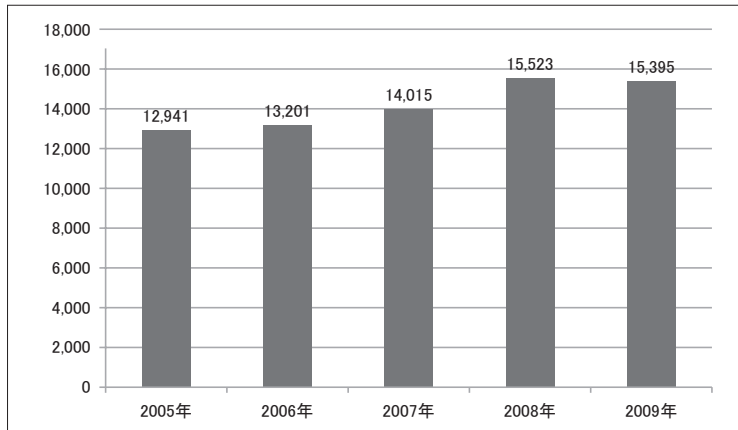
図表1 倒産件数累計



出所：帝国データバンク「倒産集計」(<http://www.tdb.co.jp/report/index.html>)より作成。数値はすべて法的整理の数字。

このような厳しい経営環境において、特に中小企業が受けているダメージは大きい。図表2は中小企業の倒産件数を示したグラフである。2006年以降から増加傾向にあることが分かる。中小企業は非常に厳しい経営環境にさらされているといえる。

図表2 中小企業の倒産件数



出所：中小企業庁ホームページ

<http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/tousan/index.htm>より。

元資料：東京商工リサーチ (<http://www.tsr-net.co.jp/>) 調べ。

注：中小企業の定義は中小企業基本法第2条第1項に基づく。

(2) 産業の空洞化

さらに、モノづくりの現場を支える中小企業が抱えている問題は深刻である。景気の悪化によりモノが売れなくなっているということだけでなく、より構造的な問題が存在するからである。構造的な問題の一つが、産業の空洞化の問題である。モノづくりの現場が、安価な労働力を求め海外へ移転しているのである。中国は安価な労働力を提供する重要な生産拠点であり、多くの大企業が中国やその他のアジア地域への進出を図っている。しかしながら、このようなグローバルな展開が可能な企業は限られている。そのようなグローバルな展開が困難な中小企業は競争優位を獲得することができず、市場からの撤退を余儀なくされる。

このような空洞化の問題は、モノづくりの現場を直接的に支える製造業中小企業に限定された問題ではない。製造業の海外展開に伴う産業の空洞化は、その取引企業にも重大な影響を及ぼす。製造現場の海外流出は、関連産業の衰退をも引き起こす。製造業の海外進出に伴い、部品や生産機械、生産工具の海外調達が行われるようになる。このような状況は、機械器具業界、並びに機械工具商業界にも当てはまる。景気の悪化による生産量の減少とともに、生産現場の海外流出が、機械器具、機械工具の需要減少を引き起こし、モノづくりの現場を

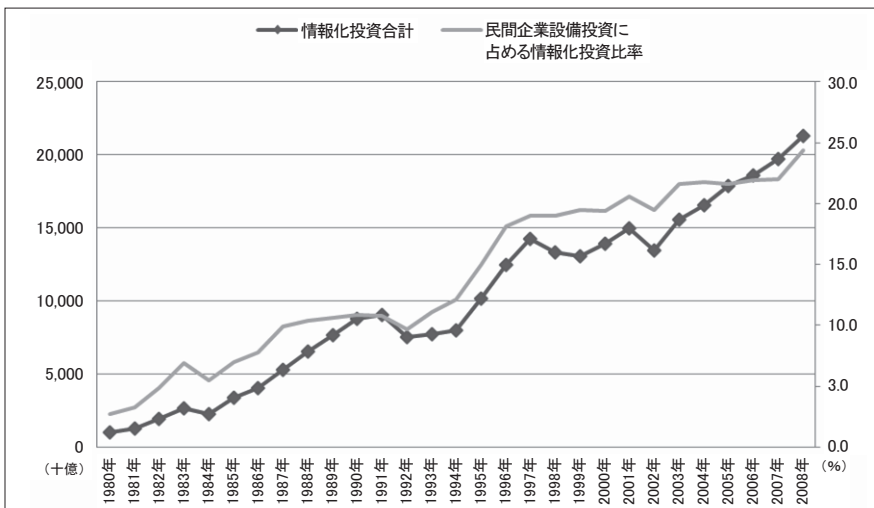
間接的に支える機械工具商の業績を悪化させている。

このような製造業の海外現地調達に対応して、自ら海外展開を図ることができる機械工具商は一部の大手に限られている。中小機械工具商は海外展開の余力がなく、国内における事業展開で生き残りを図ることになるが、そのような生き残りを許さない構造的な問題の二つ目がIT化の進展である。

(3) IT化の進展

IT (Information Technology) の発展により、取引形態の多様性が増大した。インターネットを利用したネット販売 (B to C) から、電子商取引 (B to B) まで、その形態は多様である。企業はそのような取引形態の多様性に情報化投資を進めることで対応していかなければならない。図表3は総務省調査の1980年から2008年までの民間企業の情報化投資の推移を表したものである。これによると、1980年代から一貫して増え続けた情報化投資は、1990年代に入り、いったん横ばい状態になるが、1995年から1997年まで再び増加している。その後、2000年になるまで横ばいが続くが、2001年以降は一貫して増加している。一時期の横ばい状態はあるものの、減少することはほとんどなく、基本的には増加傾向を続け、2008年には民間企業設備投資に占める情報化投資の比率は25%に達している。

図表3 情報化投資の推移

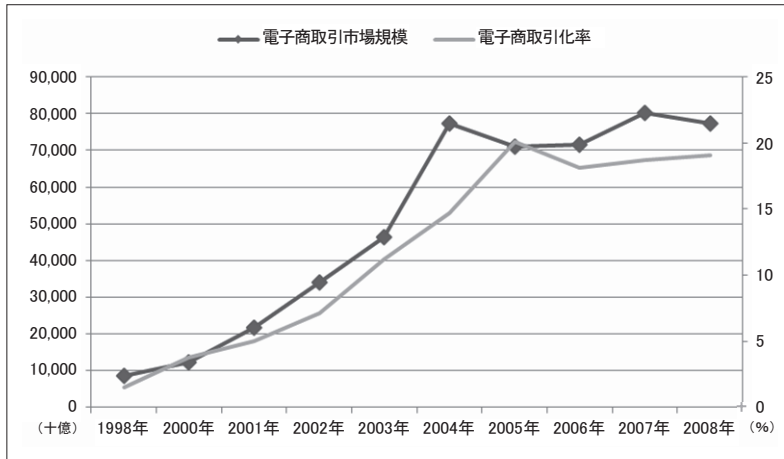


出所：総務省「ICTの経済分析に関する調査」、2010年。

このような情報化の波は卸売業にも押し寄せている。図表4は卸売業の電子商取引の推移である¹⁾。卸売業の電子商取引の市場規模と取引に占める電子商取引の比率は、2000年代半

ばまで急激な増加を示してきた。2000年代半ば以降の電子商取引は横ばいとなっているものの、かなりの割合を占めているといえる。

図表4 卸売業における電子商取引化率と市場規模の推移



出所：経済産業省「我が国のIT利活用に関する調査研究」報告書より作成。

このような情報化は、新興企業の台頭と業界構造の変化を促している。コンピュータやインターネットの普及により、比較的小規模な投資でこの業界に参入することが可能となってきた。製造現場の情報化も進み、製造現場がこれまでのように機械工具商、直需商店を通さずに、生産関連資材・工具を調達する現象が現れた。このような業界構造の変化に伴い、競争力のない企業が衰退し、淘汰が進むのではないかという危機感がこの業界の一部にはあるが、そのような危機感を意識することさえできない弱小企業も存在する。

本稿は、このような状況に鑑み、企業、特に中小企業を取り巻く経営環境の変化、ならびにそれに対する企業行動の正確な把握を試みるものである。企業が直面する環境はどの様に変化しているのであろうか。

変化をみる枠組みとして、次のような視点がある。一つには産業の構造変化である。ある産業が衰退し、別の産業が成長期を迎えるという産業のライフサイクルの問題である。このような産業のライフサイクルに対して生き残りを図るために、企業は新規事業開発を行い、多角化を進めていく必要がある。

もう一つの視点から見た環境変化が、事業システムの変化である。多くの企業が厳しい競争環境に対応するために事業構造を変化させるだけでなく、事業システムを変化させ、生き残りを図っている。環境に適応した事業システムを構築した企業は、大きく発展することが可能である。

本稿では、後者の事業システムの変化に注目する。次節では事業システムについての議論をレビューし、事業システムとはそもそも何か、なぜ重要かを確認する。次に本稿で取り上げる機械工具商業界の概要を確認する。機械工具商は一般的になじみの薄い業界であり、どのような製品について、どのような取引が行われているのか、十分な認識は行われていない。しかしながら、この業界は大阪に集積を形成し、100年余り存続・発展してきた業界である。そこには長期存続の秘密が存在する。そこで、この業界の特徴を把握し、統計資料を用いて業界の変化を概観する。最後に質問票調査の結果を検討することにより、この業界に起こっている変化とこの業界が持っている事業システムの強みを明らかにしていく。

2. 事業システム論の展開

(1) 新しいタイプの競争

ITの発展に伴い、企業間においてこれまでにはなかった新しいタイプの競争が繰り広げられている。それが事業システムをめぐる競争である。90年代のITの発展を契機として、インターネット主導のネット・ビジネスや、ネットを利用した新しい企業間協働関係が構築されることになった。そして、このような企業間協働を支える事業システムもまた、時代とともに変化を遂げてきている。

従来までの競争優位の源泉は、主として製品やサービスにあった。企業は新製品や新サービスの開発を通じて競争を行ってきた。製品やサービスで顧客の支持を得た企業が、競争優位を獲得してきた。しかしながら、今日では、単に製品やサービスの差別化を行うだけでは、競争に勝ち残ることは困難になってきた。製品やサービスの差別化による競争の背後で、事業システムの差別化による競争が展開されているのである。

製品やサービスと違って事業システムの差別化は目立たない。なぜなら、製品がどのように作られ、どのような仕組みで顧客のもとへ届けられるのかは外から見えないものが多いからである。見えないがゆえに、模倣することが難しい。それゆえ、事業システムの差別化とそこからもたらされる競争優位は長期にわたって持続する。熾烈な競争環境の中、長期にわたって生き残ってきた企業には、製品やサービスの優位性だけでなく、優れた事業システムが存在していることが多い。

加護野・井上(2004)によれば、事業システムとは「経営資源を一定の仕組みでシステム化したものであり、どの活動を自社で担当するか、社外の様々な取引相手との間に、どのような関係を築くか、を選択し、分業の構造、インセンティブのシステム、情報、モノ、カネの流れの設計の結果として生み出されるシステム」(加護野・井上、2004、p.37)である。企業の競争優位を築き、収益を生み出す仕組みとして、事業システムという概念は、ビジネス

モデルと同義に用いられることが多い。しかし、両者の違いには留意が必要である。そこで、両者の概念の違いについて確認しておこう。

(2) 事業システムとビジネスモデルの違い

安室(2003)によれば、ビジネスモデル分析の目的は、業種やドメインを超えた、共通するパターンを発見し、抽出し、個別の「価値創造・課金システム」として「モデル化」することにある。すなわち、その仕組みの分析によって個別の価値創造・課金システムとして汎用化、もしくは模倣化することを分析の終着点としている。

一方、事業システム論におけるシステム分析の目的は、その仕組みの解明のみならず、それを支える組織文化を含めて、全体をより包括的に分析し、その独自優位性を解説することにある。したがって、その目的は、優れた事業システムの模倣不可能な部分の抽出と解明であって、標準的なモデルを導くことではない。そこが、ビジネスモデル分析との大きな違いである。事業システムとは、複数のサブ・システムから成り立っており、それらのサブ・システムが相互に複雑に影響しながら活動し、その企業に特有の進化を繰り返していると考えられるからである。

長い歴史を持つ産業を見てみると、事業システムが進化していることが明瞭に分かる。たとえば、20世紀初期の大量消費、大量生産という社会的要求があった自動車産業においては、スケールメリットを追求した事業システムが構築された。しかし、戦後、技術環境や競争環境が変化し、それらの事業システムが有効でなくなると、消費者のニーズに適応した多品種少量生産の事業システムが代わりに登場した。このような事業システムの進化のスピードは業界によって異なるが、いずれの業界においても時間の経過とともにその優位性は失われていく。そのような流れの中で、顧客に価値を提供し、競争相手が模倣することが困難な仕組みを構築することができなければ企業は淘汰されざるをえない。また、同じ業界の企業同士が生き残りをかけて独自に進化し工夫を累積させていくことによって、その業界全体としての発展がもたらされるものと考えられる。

では、モノづくりに関連した業界はこれまでどのように生き残りを図ってきたのであろうか。また、今後どのように生き残りを図っていくのであろうか。本稿ではまず、統計資料から機械工具商業界の概要を把握することを試みる。次に、アンケート調査の集計結果を用いて、業界のより詳細な実態把握を試みる。それらを行う前に、まず機械工具商業界とはどのような業界かを確認しておこう。

3. 機械工具商業界の概要

(1) 機械工具商とは

経済産業省の機械統計における機械工具とは、大阪機械器具卸商協同組合が定義するところの切削工具を指している。しかし、一般的に機械工具といった場合には工場で使用する副資材全てを指し、切削工具の他にも、測定工具、作業工具など、10分野にわたる工具を指している（大阪機械器具卸商協同組合、2009）。

第1次世界大戦期の大阪では機械工具商と機械商とは、まだ明確に分離していなかった。しかしながら、1935年には大阪機械商組合が発足し、その4年後の1939年には大阪機械工具商組合が発足している（立売堀新町振興会三十周年史編集委員会編、1977）。これ以降、機械商と機械工具商の区別がなされることになる。ただし、機械工具商のなかには機械販売を業とする業者も存在する。また、機械工具商は必ずしも上記10分野の商品を全て取り扱うわけではなく、専門分野、得意・不得意分野が存在する。

(2) 卸商社と直需商社

機械工具商は一般的には卸商社（問屋）と直需商社（販売店）に分類できる。全日本機械工具商連合会傘下の各組合の組合員も、この卸商社と直需商社のどちらかに分類される。

卸商社は機械工具メーカーより製品を仕入れ、直需商社に販売する商社である。卸商社の多くは大阪市西区の立売堀新町地区に集積しているが、東京を含めた他の地方においては、卸商社の数は限定的であり、大阪の卸商社の支店・営業所が卸商社の機能を果たしている場合がある。これら卸商社においても上場企業は数社であり、ほとんどが中小企業である。

一方の直需商社は卸商社から製品を仕入れ、エンドユーザー（工場）に納入する商社である。これら直需商社のほとんどが中小・零細企業である。ただし、卸商社と直需商社の分類は厳密なものではなく、卸商社とみなされる商社も直需取引を行う場合があり、直需商社のなかにもメーカーから直接仕入れをするものがある。

(3) エンドユーザーからみた機械工具商

このような機械工具商の扱う商材は、基本的には製造業が製造のために必要とする資材であり、産業材である。この中で主資材（例えば鋼材等の原材料）の購入は製品の品質・原価・納期に大きな影響を与えるものであり、商社との継続的取引により調達が行われる。主資材の取引をいかに有利に進めるかは、エンドユーザーにとって重要課題である。このような主資材の市場（例えば原材料市場）は大きなマーケットであり、大手商社が参入している。

生産に必要とされる機械設備の購入も、頻度こそ多くないが金額的に大きく、エンドユー

ザーにとってキャッシュフロー面・製造原価上の重要課題である。これも機械専門商社等、比較的規模の大きい商社が参入している。

消耗品などの副資材も生産には必要である。このような副資材は全体的に見ても、主資材と比較して、それほど金額的に大きくなるものではない。さらに多種多様な消耗品の購入が必要であり、一つ一つの購買金額にすると、かなり小さなものになる。エンドユーザーにとっては製造原価上、それほど重要課題ではない場合が多い。しかし、消耗品である切削工具の種類は膨大である。多品種少量生産においては、多様な材質、サイズの切削工具が必要である。想定外の工具破損などで緊急購買となる場合があるが、このような場合に機械工具商に求められるのは利便性である。

ここでの利便性とは、指定した特定物または的確な必要物が、それほど発注の手間をかけずに短納期で納入されるという利便性である。的確な必要物とはエンドユーザーのニーズを満たすもので、エンドユーザーが知らない物のこともある。また、加工上最適な切削工具の選定には機械工具商のアドバイスが必要である。エンドユーザーが知らないものを提示したり、最適な工具についてのアドバイスを行うことが機械工具商には求められている。このような利便性の提供機能を機械工具商のコンサルティング機能と位置付けると、機械工具商の提供しているものは、単なる機械工具ではなく、コンサルティング機能を含むサービス全般であるといえる。

機械工具商が扱うもう一つの商品がMRO（Maintenance, Repair and Operationの略で消耗品・補修用品など企業内で日常的に使用されるサプライ用品）である。MROの購入については、全体としての購入金額も少なく、同一品の購入頻度は低い。ところが工場経営には膨大な種類のMROが必要である。治工具をセットするための各種サイズのレンチ一本またはドライバー（ねじ回し）一本、補修部品の特定品番のベアリングが一個無くても生産ラインの停止に至る場合がある。細かいものでは、作業用手袋、ほうき、ちりとり、ウェス（油拭きなど雑巾に使うポロ布）も必需品である。

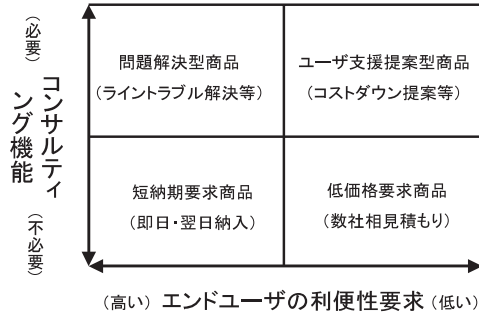
工場経営においては、いつ必要になるか分からない副資材・MROの在庫を潤沢に持つことは稀であるが、副資材・MROの欠品はライン停止という大きなリスクを伴う場合がある。それゆえMRO購買には第一に上で述べたような利便性が求められる。副資材・MROを納入する機械工具商はモノづくりにおいて、主資材、機械設備などと異なり表舞台には上らない、縁の下の力持ち的な存在である。

（４）機械工具商の提供商品の特性

機械工具商の中心的な取り扱い商品が、副資材とMROであることを説明したが、その性質は図表5のマトリクスにより4つのタイプに分類することが可能である。図表5においては

縦軸にコンサルティング機能（エンドユーザーの相談に応じる、または提案を行なう機能）、横軸にエンドユーザーの利便性要求を取り、副資材とMORに属する各種提供商品を分類している。

図表5 機械工具商の提供商品マトリクス



全く同じ製品であってもエンドユーザーが求めるコンサルティング内容、利便性要求内容により、どのタイプに属するかが変わってくる。この中で、エンドユーザーが機械工具商に求めているものは、的確なコンサルティング機能と高い利便性である。機械工具商の競争優位の源泉はコンサルティング能力と利便性提供能力にあるといえる。

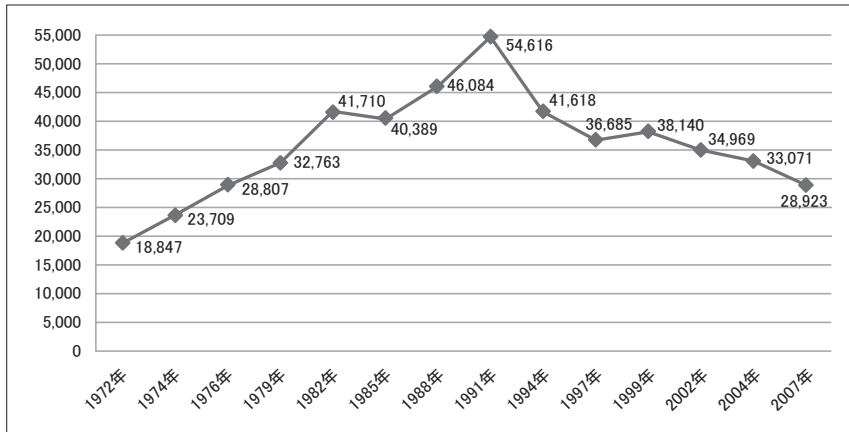
4. 統計資料による業界の把握

(1) 事業所数の推移

ここでは商業統計調査²⁾の結果を取りまとめた商業統計表のデータを用い、この業界を概観してみよう。図表6は商業統計表のデータから見た機械工具商の状況である。ここでは標準産業分類の3ケタ小分類の業界である「一般機械器具卸売業」の事業所数、従業者数、販売額の推移を示している。

図表6に示されているように、一般機械器具卸売業の事業所数は、1991年をピークに減少傾向を示している。1991年には約5万5000の事業所が存在したが、2007年には約2万9000事業所へと、およそ4割減少と大幅な減少を記録している。

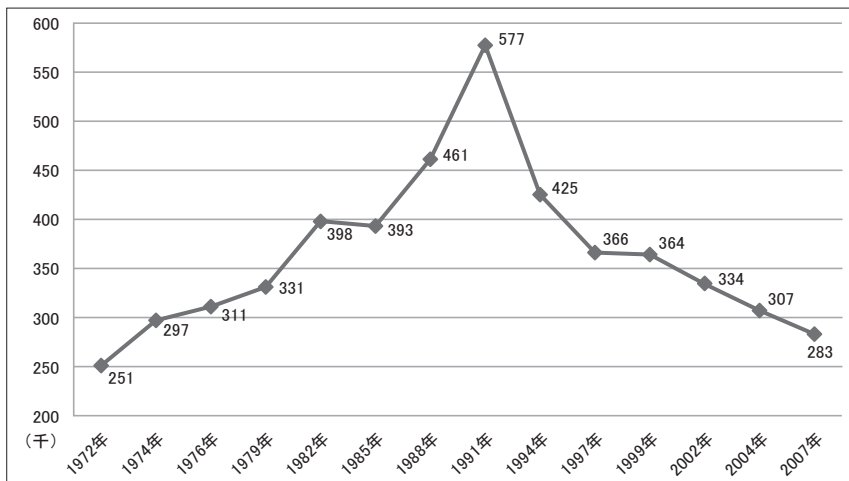
図表6 一般機械器具卸売業の事業所数推移



(2) 従業者数の推移

事業所数の減少に伴い、この業界に従事する従業者数も大きく減少している。図表7に示されるように、ピーク時の1991年の時点ではおよそ58万人がこの業界で働いていたが、1994年には約43万人に減少している。それ以降も減少を続け、2007年には約28万人と1994年と比べ、約3分の2にまで減少している。

図表7 一般機械器具卸売業の従業者数推移

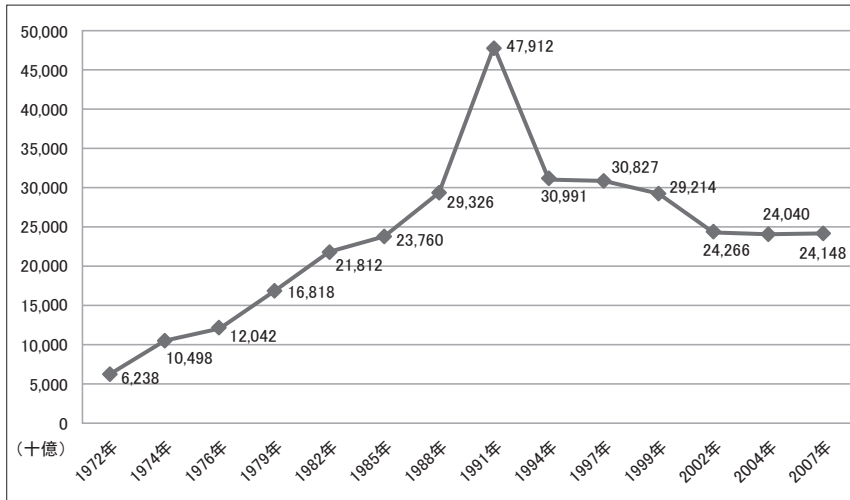


(3) 年間販売額の推移

事業所数、従業員数とも1991年をピークに大きく減少しているが、業界全体の販売額は、実はそれほど大きな減少を示しているわけではない。確かにピーク時の1991年から1994年にかけては約48兆円から約31兆円へと大きく減少したが、1994年以降は微減にとどまっている

(図表8)。1994年に約31兆円あった販売額は2002年には約24兆円まで減少しているが、それ以降は横ばいである。

図表8 一般機械器具卸売業の年間販売額推移



高度成長期の期間に順調に成長を経験してきたこの業界は、バブル崩壊で事業所数、従業員数ともに大きく減少したが、販売額は持ちこたえている。これらの傾向から、新規参入者の出現により、既存企業の淘汰が進んでいることが考えられる。次節では質問票調査を利用し、このような業界の変化の内容を企業の認識という観点から詳しくみていこう。

5. 質問票調査の結果

(1) 調査概要

機械工具商の現状を知るため、また、同業界において将来的にどのような変化がもたらされると予測されているのかを知るために、郵送質問票調査を行った。調査時期は2010年の4月、質問票発送企業は全日本機械工具商連合会関西ブロック加盟組合参加企業の479社である。質問票は各企業の代表取締役へ送付し、有効回答数は228社、有効回答回収率は47.6%であった。図表9は地域別の回答企業数である。

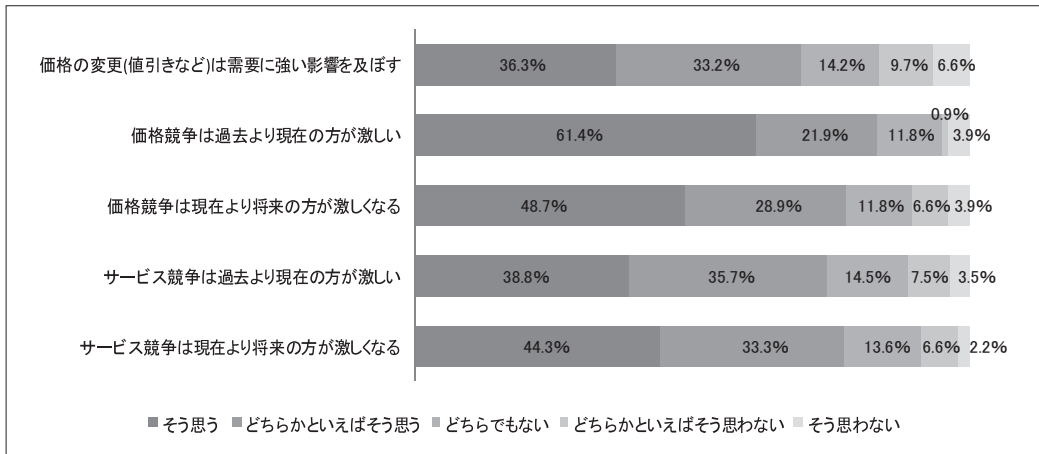
図表9 地域別回答数

	石川	福井	滋賀	京都	大阪	神戸	はりま	岡山	広島	高松	不明	合計
回答企業数	3	12	6	23	128	9	9	10	13	9	6	228

(2) 競争環境の分析

まず、問1では、機械工具商の競争環境を把握するためにいくつかの質問項目を設け、それぞれについて、5点尺度で回答を求めた。質問項目の内容とそれぞれの質問項目に対する回答企業数の比率を示したものが図表10である。

図表10 競争環境の認識



価格の変更（値引きなど）が需要に強い影響を及ぼすと答えた企業（「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」と答えた企業の合計。以下同様。）は、全体の69.5%と高い割合を示しており、機械工具商は価格競争が激しい業態であるということがうかがえる。

また、現在と過去の価格競争の激しさを比較してみると、現在の方が激しいと答えた企業は全体の83.3%と非常に高い割合となっており、過去と比較してもかなり厳しい価格競争が現在繰り広げられているものと思われる。

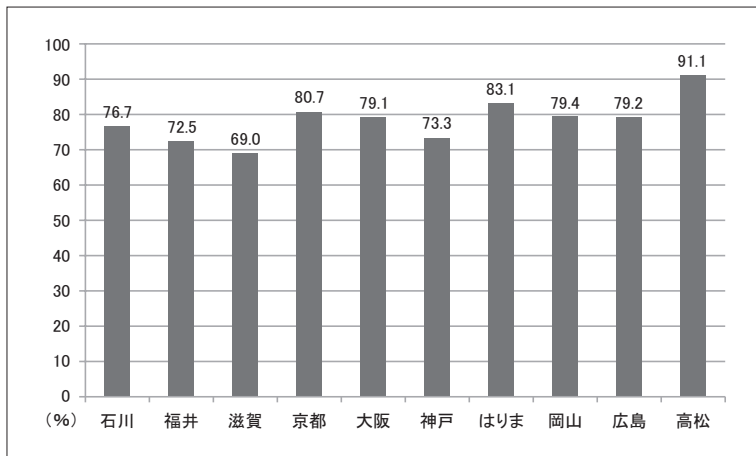
さらに、将来的に価格競争が現在と比較してどうなっていくと予想されるかという質問項目に対しても、77.6%の企業がさらに激しい価格競争が予想されると回答している。したがって、この業態にはますます厳しい状況が予想され、将来に対する不安を抱いている企業が多いことが分かる。

続いて、サービス競争の激しさについても過去と現在を比較してみると74.5%の企業が現在の方が激しくなっていると回答している。また、今後もサービス競争が激しくなるかどうかについても77.6%が「(どちらかといえば) そう思う」と回答しており、価格競争と同様に、現在だけでなく将来的にも厳しい競争が予想されると各企業は感じている。

(3) 機械工具商の今後の予測

問4では日本の機械工具の需要について尋ねている。日本の機械工具の将来の需要について、リーマンショック前のレベルを100%としたときに将来はとなると予想するかを所属組合地域ごとに聞いた。自らが属する地域の需要に関する各地域の回答とともに、日本全体の需要を予測してもらった。まず、所属組合地域の予測は図表11の通りである。地域による違いはあるが、おおむね需要は7割から8割に減少することが予想されている。最も将来の需要に対して悲観的な地域は滋賀であり、最も楽観的な地域は高松であった。

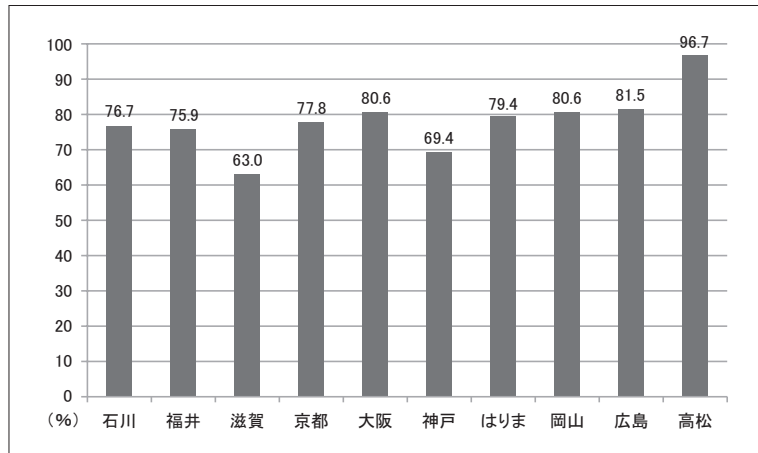
図表11 日本の機械工具業界の将来の需要予測－所属組合地域別



※不明11社を除く

続いて、日本全体の機械工具の需要の将来的な予測は図表12の通りである。先ほどの回答結果と同様、平均して7割から8割程度の回答が多く、平均して8割弱に減少すると予想されている。

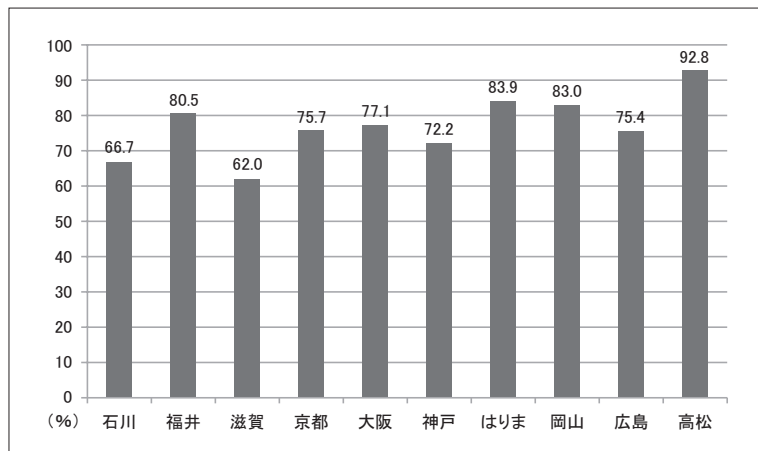
図表12 日本の機械工具業界の将来の需要予測－日本全体



※不明12社を除く

問5では日本の同業者数についての将来予測を尋ねている。日本の機械工具商の数について現在の数を100%としたときに、将来（5～8年後）はとなると予想するかを所属組合地域ごとに聞いた。自らが属する地域の機械工具商の数に関する各地域の回答は図表13の通りである。地域により差はあるものの、おおむね5～8年後には同業者は6割から9割程度、平均して8割弱に減っていることが予想されている。

図表13 日本の機械工具商数の将来予測－所属組合地域

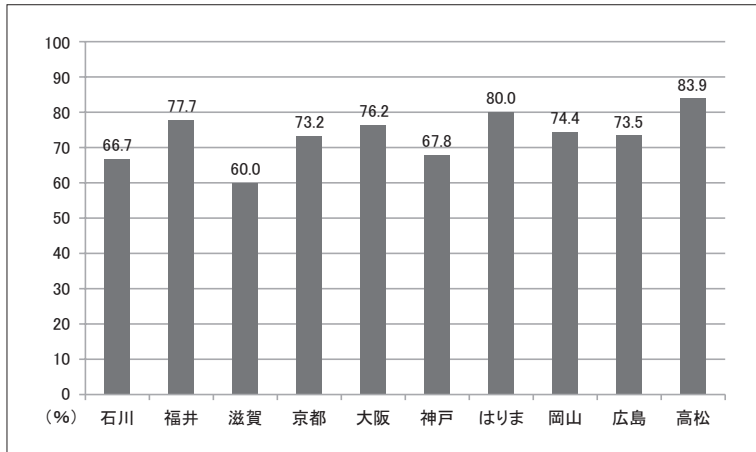


※不明18社を除く

また、日本全体の機械工具商の数に関する各地域の回答は図表14の通りである。所属組合

地域の同業者数予測と同様、おおむね5～8年後には同業者は6割から9割程度、平均して8割弱に減っていることが予想されている。

図表14 日本の機械工具商数の将来予測－日本全体



※不明17社を除く

以上のように、機械工具商は、価格競争、サービス競争共にとても厳しい業態であることが分かる。また、将来の需要予測や同業者数予測の回答結果をみても、今後もしばらく厳しい状態が続くと予想され、競争力のない企業が衰退していくことも考えられる。

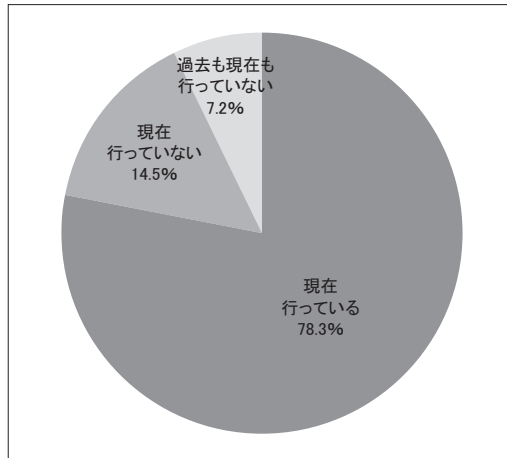
これまでもバブル経済の崩壊や、阪神淡路大震災後の円の乱高下、金融不祥事の続発などによる不況によって、倒産する企業が続出し、国内経済は何度となく厳しい状況にさらされてきた。機械工具流通業界も例外ではなく、不況による消費の低迷、需要の減退をきっかけとした過当競争は深刻な問題となってきたはずである。しかし、そのような厳しい経営環境を乗り越えてきた企業も多数存在する。では、そのような苦境をいかにして乗り越えてきたのであろうか。機械工具商の現状の調査を進める中で、ある事業システムの機能が明らかになった。「仲間買い」と呼ばれる事業システムである。

そこで、以下では、この仲間買いとはいかなるシステムであり、機械工具商においてどれほど浸透しているシステムであるのか、またその機能と役割について見ていくことにしたい。さらに、仲間買いによって形成されている緩やかなネットワークが、通常のネットワークと比べてどのような点で優れているのかを、西口（2006）の2つのネットワークモデルを基に見ていくこととしたい。

(4) 仲間買いのシステム

仲間買いとは、同業者間で行われる在庫の融通や商品の代理納入という相互扶助のシステムである。この仲間買いを行っているかどうかの質問項目では、全体の78.3%が現在も行っていると答えており、この業界において同業者間で商品の取引を行うことは比較的一般的な慣行であると考えられる（図表15）。

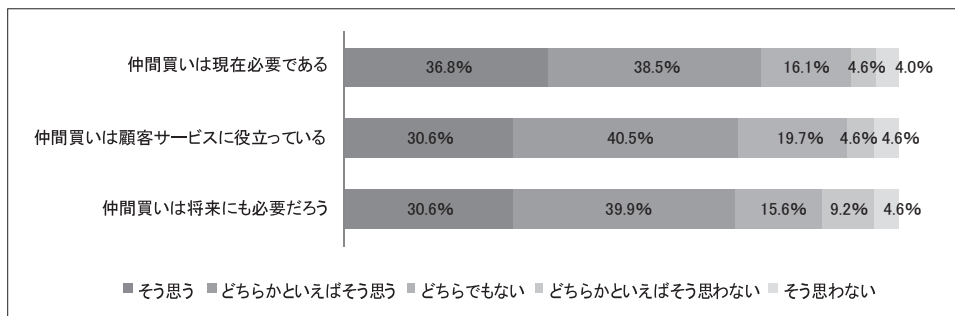
図表15 同業者間の取引（仲間買い）について



さらに、今現在、仲間買いの必要性がどれほど認識されているのか、また、今後も仲間買いは重要な役割を果たすのかどうかについては図表16に示すとおりである。

仲間買いが現在必要であると回答したのは全体の75.3%と高い割合となっている。仲間買いを行っている企業数の多さや必要性の認識の高さからも、同業者同士の助け合いの慣行として広くこれらの仕組みが機能しているものと考えられる。

図表16 仲間買いの必要性



仲間買いが顧客サービスに役立っているかどうかについては、全体の71.1%が役立っていると回答している。顧客から欠品中の商品やレギュラーでの取り扱いのない商品などのニーズがあった場合は、仲間買いによってその顧客のニーズに素早く対応し、納品することが可能になる。その点からも、仲間買いというシステムをうまく活用して顧客サービスの向上を図っている企業が多いのではないかと推測される。

仲間買いは将来にも必要かどうかの質問については、全体の71.5%が必要であると回答している。仲間買いは顧客サービスに役立っているという回答率の高さや、将来における必要性の認識度の高さからも、仲間買いが同業者間における助け合いの慣行として深く根付いていることが分かる。

このような仲間取引は他の業界でも見受けられる業界慣行である。例えば東大阪の金型産業においても、仲間取引は見られる。ここでの仲間取引は需要変動に対するバッファーとしての仲間型取引である³⁾。同業者である金型企業間（仲間企業間）で仕事を回しあう慣習がこの業界には存在する。この仲間型取引ネットワークでは、系列化ではなく、評判による緩やかなネットワークにより、裏切り行為や出し抜け行為を抑制している。緩やかなつながりが産業集積を形成すると同時に、創業企業家を再びネットワークにとりこみ、業界を継続発展させていった。

一方、機械工具商の仲間買いの発生は、需要の変動からではなく、取り扱う製品特性に由来するところが多い。機械工具商では、製品の多様性や複雑性に対して1社で対応することが困難であり、仲間からの応援が必要となる。あまりに商品の点数が多いため、常時在庫を抱えておくことは、必要以上のコストとリスクを抱えることになる。そのため、必要な時に必要なものを調達できるように、ネットワークを構築してきたのである。業界全体として顧客のニーズに応えることができ、初めて業界の存在価値を認めてもらい、業界が発展してきた。業界が発展することにより、自社も成長していくことができると期待し、このようなネットワークを構築してきたといえる。

6. ネットワークとしての仲間買い

このような仲間買いの習慣によって、機械工具商は少ない経営資源にもかかわらず、多様かつ複雑な商品の取り扱いが可能となり、業界全体としてユーザーのニーズに応え、業界が存続してきたと考えられる。柔軟で緩やかなネットワークが、環境の変化と複雑性への対応を可能としてきたのである。

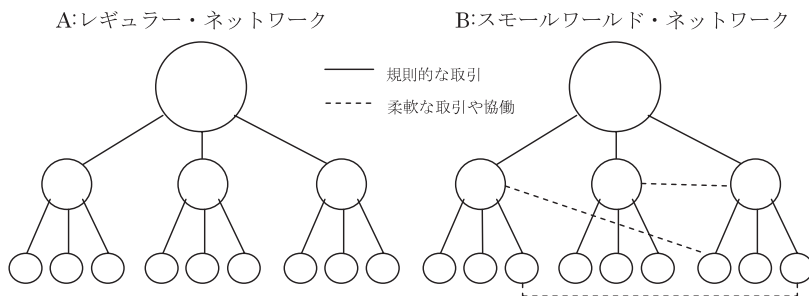
ネットワークのメリットは、仲間買いの依頼を受ける側（つまり仲間売りをする側）も同様に享受する。仲間に対して商品を融通することは、直接的に自社の利益にそれほど大きく

貢献するわけではない。しかしながら、業界全体の発展が、間接的にはあるが自社の利益に結びつく可能性がある。そのような理由により、長期的な発展を支える取引のシステムが、長い歴史の中で構築されてきたのである。

このような仲間買いは、ネットワーク論の観点からは、柔軟な取引や協働を前提としたスモールネットワークととらえることができる。図表17は、西口（2009）によって図式化されたサプライヤー・ネットワークの2つのタイプである。Aのサプライヤー・ネットワークはレギュラー・ネットワークと呼ばれ、規則的な取引が近隣だけで行われるタイプのネットワークである。大企業を頂点とした系列関係等がこれに当たる。このような系列関係は環境の変化が安定的な場合には効率的に機能する。例えばトヨタの乗用車の各部品は、各車種特有であり、専用の金型などの投資が必要となり、サプライヤー間の取引が固定的となる。同じモデルの生産が続くあいだは効率的な生産が行われるが、同一のサプライヤー間での取引が固定化されるため、新しい製品の開発に柔軟に対応することが困難になる。

もう一つのサプライヤー・ネットワークがBのスモールワールド・ネットワークである。このネットワークは、規則的な繋がりの基本形を保ちながらも、部分的に遠い距離にある部門間がつながり、柔軟な取引や協働を可能としているネットワークである。横方向のバイパスを通すことにより、様々な情報が効率よくネットワークの各所に流れ、環境の変化に柔軟に対応することが可能となる。

図表17 2つのサプライヤー・ネットワーク



出所：西口（2009）、p.28。

上述のレギュラー・ネットワークによる取引の固定化を西口（2009）は「近所づきあいの上塗り」とし、「サプライヤー関係の新陳代謝が衰え、情報やイノベーションが停滞し、企業グループ全体として競争力を失う可能性がでてくる」（p.33）状態としている。

このような固定化を防ぐため、企業間の関係をつなぎ直すなど、制度的な工夫が必要となる。西口（2009）によるとトヨタ自動車は「特定のサプライヤーどうしを横串的に結ぶ『バ

イパス』を巧妙に制度化することによって、そうしなければかぎりなく『レギュラー型』に近いままであったろう自動車部品のサプライチェーンを、みごとに『スモールワールド化』して運営している」(西口、2009、p.34) ののである。

このようなスモールワールド化が機械工具商にも起こっている。機械工具商のネットワークは、基本的には一次サプライヤー層である一次問屋(卸商社)、二次サプライヤー層である二次問屋(直需商社)、そして最下層のユーザーと3つの層から成るレギュラー・ネットワークを形成している。普段の取引では効率的なレギュラー・ネットワークも、新しい製品の出現や製品の多様性の増大など、環境の変化に対しては脆弱である。このようなネットワークでは縦割りの専属度が高く、横方向のサプライヤー間のつながりは希薄で、情報の流れが硬直的となる。ネットワークの内外で業界に関する有益な情報が得られても、ネットワークのどこかで滞ってしまい、結局はネットワーク全体としてその情報が共有されることはなく、それが生かされることはない。さらに、経営環境の悪化によってある経路が閉ざされてしまうと、業界全体が衰退することになる。

このような硬直化に対して、この業界は業界全体でスモールワールド的なネットワークを形成し、環境の変化に対応している。企業同士が部分的につながるような仲間買いという取引を行うことにより、常時在庫を抱えることなく業務を行うということが可能となる。また、ある経路で商売が減っても他の経路から仕事が舞い込んできたり、仕事を回すといったことも起こりうる。横方向のバイパスを使った柔軟な取引と協働によって、製品の多様性と環境変化に柔軟に対応しているのである。

ここで問題となるのは、このような仲間買いのようなスモールワールドが、どのような時に、なぜ成立するかという問題である。我々は、この問いに対して組合の存在がカギを握るのではないかと考えている。企業同士は基本的には競争関係にあり、商品を融通することは短期的には自社の利益に結び付くわけではない。しかしながら、自社単独で顧客の多様なニーズに応えることは困難であり、仲間買いが業界全体の長期的な発展に必要なことは、製品特性上、各企業はある程度理解している。しかしながら、短期利益志向が強い企業や機会主義的行動の可能性から、無条件に仲間買いを行うことは得策ではない。

このような状態で、仲間買いというネットワークを作りながら、業界全体の発展を達成し、自社も生き残りを図っていくためには、少し工夫が必要である。その工夫が組合活動である。組合の会合の場で企業のトップどうしが顔を合わせ、景気動向や顧客のニーズなどが話し合われる。このような世間話的なやり取りの合間に、業間に関する重要な情報伝達が起こり、業界全体の情報探索能力と問題解決能力が向上していくのである。組合活動の場で直接顔を合わすことにより、機会主義的行動のリスクを減らすことができ、組合の場を通してスモールワールドが形成される。そのネットワークを前提として、仲間買いという相互扶助の行動

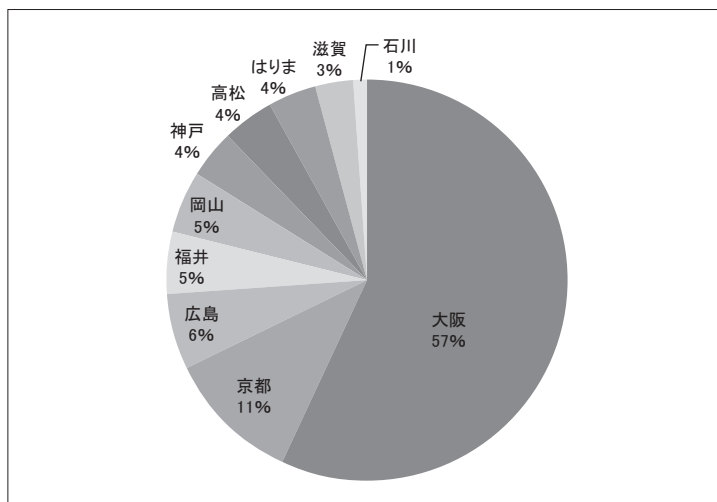
が起こり、業界全体の繁栄を達成していると考えられる。そこで次にそのような組合活動の現状をみてみよう。

7. 組合の役割

前節では、製品の多様性や複雑性に対応するための仕組みである仲間買いの存在をネットワーク理論から考察した。機械工具業界では全体として取り扱う商品の品種、サイズは多岐に渡り、加工する素材や加工方法・技術の進歩に伴い新製品はひっきりなしに登場する。そのため、一つの業者ですべての機械工具を取り扱うことは難しい。したがって、業界全体として顧客のニーズに応えるためのネットワークとして、仲間買いというシステムが構築されてきたのである。このようなネットワーク組織による緩やかなつながりが、この業界の強みであり、複数の業者との連携を実現することで様々な環境の変化に対応してきたと考えられた。

このような、ネットワーク組織による緩やかなつながりを強化する公的な仕組みが「組合」である。今回調査した企業228社のうち、不明5社を除き223社の所属組合のデータが得られている。このような組合活動も地域により、その濃淡はある。どの地域の組合に属しているかを示したものが図表18である。これによると、大阪の組合に属している企業が半数以上を占める。大阪に機械工具商が集積し、組合を中心としてネットワークを形成し、その強みを発揮して存続してきたことを示している。

図表18 所属組合

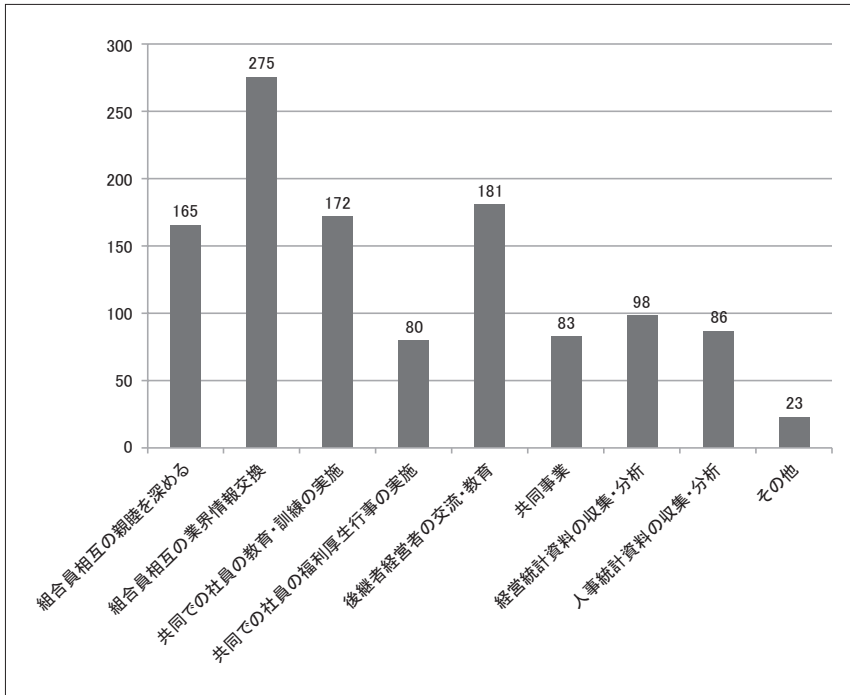


※不明5社を除く

具体的な組合の業務内容は、例えば大阪機械器具卸商協同組合では以下の5つがその主な活動内容として挙げられている。1. 共同購入斡旋事業、2. 共同配送事業、3. 教育情報事業、4. 福利厚生事業、5. その他付随事業の5つである。組合の加入のメリットとしては、対外的な信用の面でプラスになる、または、メーカーが賛助会員として加入している場合は、メーカーとの情報交換が密になるというメリットもある。さらに、組合が積極的に研修会や講演会を行ったり、組合員相互の情報交換の場を設けることにより、業界や行政の情報をタイムリーに入手できるといったメリットもある。

このような組合活動に、参加企業は一体何を求めているのであろうか。機械器具の組合活動に求めるものについて尋ねたのが下記の図表19⁴⁾である。

図表19 機械器具組合活動に求めるものについて



これによると「組合員相互の業界情報交換」が機械器具組合活動に求めるものの第1位になっており、「後継者経営者の交流・教育」、「共同での社員教育・訓練の実施」、「組合員相互の親睦を深める」がそれに続いている。具体的な組合の活動は、忘年会、賀酒交換会といった親睦を深めるための活動もあれば、専門的知識の獲得を目的とした工場見学、研修会、勉強会といった活動もある。さらに、組合の活動の中には、若手の経営者の育成を目的とした活動もあり、組合には単なる親睦団体だけではない、教育や情報交換の場としての役割が求

められている。

組合の中には本来の組合としての目的を果たせず、機能していないような組合も存在する。その活動が単なる親睦会に終わってしまっている場合も多い。しかし、競争の厳しいこの業界においては、競合企業同士がインフォーマルな形でコミュニケーションを図ることによって、業界に関する情報交換や問題提起が可能になることもある。会員同士が直接顔を合わせることは、仲間買いというネットワークの形成にとっては意味がある。たとえ表面的には親睦会にしかかっていないような場合でも、業界の発展に貢献している可能性があるのである。業界としてのレベルアップを図る様々な取り組みと同時に、このような組合を介したインフォーマルなコミュニケーションが業界の発展のためには必要である。

8. おわりに

この論文では、機械工具商を対象に事業システムの観点から分析を行ってきた。機械工具商はスモールワールドと呼ばれるネットワークを形成し、業界全体として環境適応をはかり、長期存続を達成してきた。そのネットワークは具体的に仲間買いという形で業界に存在し、直接的には商品の融通、しかし、より重要な実態としては情報交換のためのネットワークとして機能してきた。そのようなネットワークが機能するための促進要因が組合活動である。

組合活動が、この業界のそれぞれの企業を適切な距離感で結び付け、企業間のリワイヤリングを起こし、適切な情報が企業を超えて伝達されるようなネットワークを形成することを可能としているのである。組合の会合は親睦会的な性格が強いが、この会合は様々な製品を扱う企業のトップが一堂に会する場であり、大企業における部門横断型製品開発チームの会議のような場として機能している。このような情報交換の場の提供がスモールワールド・ネットワークの形成には必要となってくる。

大企業においてはトップマネジメントの号令により、部門横断型の製品開発チームが形成され、部門を超えた情報の伝達が可能となる。トップの号令なしに、部門横断型のチームが自然形成されることは通常期待できない。機械工具商の業界においても同様であり、競争状態にある企業が、トップ同士のつながりがない状態で、部門横断型チームに相当するような仲間買いのネットワークを構築することは容易ではない。組合活動を通じた企業のトップマネジメントどうしの普段のつながりが、顧客対応という状況において、仲間買いという通常の業務ではない特別な取引を生み出し、業界全体としての環境変化への対応を可能としているのである。

注

- 1) ここでいう電子商取引とは、広義のBtoB電子商取引のことをさす。経済産業省の電子商取引の定義によれば、広義のBtoB電子商取引とは、「企業間、または企業と政府間でコンピューター・ネットワーク・システムを介して商取引が行われ、かつその成約金額が捕捉されるもの」のことをいう。
- 2) 商業統計調査は、我が国の商業活動の実態を明らかにすることを目的として、商業（卸売業、小売業）を営むすべての事業所を対象に行われる調査である。商業統計調査は、統計法（昭和22年法律第18号）及びこれに基づく商業統計調査規則（昭和27年通商産業省令第60号）により、指定統計第23号として実施されている。平成9年以降の調査から5年ごとに実施され、その中間年（本調査の2年後）に簡易調査が実施されている。
- 3) 加藤（2009）参照。
- 4) 質問項目の中から当てはまるものを3つ選んでもらい、それぞれ重要だと思われる順番に回答してもらった。なお、重要度に応じて3、2、1点とスコア付けし、それぞれの選択肢についてスコアの合計を算出してグラフ化している。この質問に対する回答企業は198社であるが、重要度順位2位、3位の記入がない回答があり、ポイントの合計は $198 \times 6 = 1188$ にはならない。

参考文献

- 立売堀新町振興会三十周年史編集委員会編（1977）『立売堀新町振興会三十周年史』。
大阪機械器具卸商協同組合編（2002）『大阪機械工具商の昨日・今日・明日』。
大阪機械器具卸商協同組合編（2009）『機械器具・工具の基礎知識』。
加護野忠男（1999）『競争優位のシステム—事業戦略の静かな革命—』、PHP研究所。
加護野忠男（2005）「新しい事業システムの設計思想と情報の有効利用」、『国民経済雑誌』、第192巻、第6号、pp.19-33。
加護野忠男・井上達彦（2004）『事業システム戦略—事業の仕組みと競争優位—』、有斐閣アルマ。
加藤厚海（2009）『需要変動と産業集積の力学—仲間型取引ネットワークの研究—』、白桃書房。
西口敏宏（2009）『ネットワーク思考のすすめ』、東洋経済新報社。
安室憲一（2003）『中国企業の競争力—世界の工場のビジネスモデル—』、日本経済新聞社。

経済産業省HP

http://www.meti.go.jp/policy/it_policy/statistics/index.html

総務省HP

<http://www.soumu.go.jp/>

中小企業庁

<http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/tousan/index.htm>

帝国データバンクHP

<http://www.tdb.co.jp/index.html>