

# 事業展開方式の変化と産業盛衰 要因に関する研究

——いわゆるB to B取引の究明について——

影 山 僖 一

## 目 次

### はじめに

1. 発想転換の意義について
2. ISM方式の具体的推進策について
3. 自動車などの機械工業における事例研究
4. 総合電機メーカーによる事業展開の欠陥
5. 人間行動の誘導と取引仮説：取引の継続性と資産特性
6. 新物流時代の企業間取引成立条件：B to CからB to Bへの転換
7. 自動車メーカーとディーラーとの情報交換方式
8. 新製品開発に関する企業間の情報交換方式
9. エージェント第一号による業界発展戦略
10. 知識の移転可能性について

### 参考資料

- (1) 学会報告要旨：購買活動，販売方式の新動向について  
：総合製販主義（ISM）と制度学派経済学との関連
- (2) 情報交換，資産特性からみた取引関係と市場支配力について
- (3) ヨーロッパにおける近年の流通動向

## はじめに

本報告は、自動車、電気機械を中心とする機械工業の発展要因に関して一つの発想を提示することにある。従来は、製造工程の合理化、材料・部品企業の系列化などに工業発展の要因があるとする発想が学界の主流を占めてきた。しかし、自動車産業などの機械工業の発展は、ユーザーや消費者と結びついて、そのニーズを明確に把握し、ユーザーの求める製品を供給者としての産業が提供してきたことにある。そうした自動車産業の発展要因を新たな観点より明確にすることが本稿の目的である。わが国自動車産業の発展要因を、一言で言えば流通段階におけるリーダーシップをメーカーが把握しており、それにより産業の生産性、効率性を高めたことにある。そこでは、経営戦略の中心を消費者、ユーザーの間にブランドイメージを定着することにおき、主として企業間における事業展開方式に関する情報交換を目的とする企業間の組織化を計ったことにある。流通活動にメーカーがリーダーシップを発揮して、ブランド・イメージを定着させたことも自動車をはじめとする機械工業発展の大きな背景をなしている。

### 1. 発想転換の意義について

わが国自動車産業の発展は、多くの要因によっている。そうした中で、販売活動において、収集した情報を開発システムと製造活動に反映した事が、ビジネスの大きな成功要因となった。

自動車産業の発展要因を探求すると、製造業が販売活動に大きな役割を果たし、そのリーダーシップのもとで事業活動を推進してきた事が、産業の発展に大きな力を発揮してきたことが判明する。言葉を代えれば、消費者重視の販売活動と製造工程との製販合体主義を貫徹した事が、自動車産業の発展を大きく推進した要因といえよう。製販合体主義を柱としたビジネス展開を可能としたシステムの中心は、従来よりいわれてきたサプライチェーン・マネジメント（SCM：supply chain management）として表現される。自動車産業におけるSCM方式をまねたシステム

の確認作業は、以下の4点によって拡充される。

(1) SCM重視の事業展開方式

サプライ・チェーン・マネジメント（SCM）の目標を、ユーザーの満足度向上とそのニーズに対応する事業戦略と解釈しなおすものとする。そうした新しいタイプの事業展開方式に関してわが国主要産業の実態について確認することが求められている。

(2) 組織化とネットワーク化の明確化

企業間取引の成功要因として、事業展開方式の特色を明確にし、組織化、情報交換に向けたネットワーク化などの意義を再点検し、内容を確認することが要請されている。

(3) 総合電機における事業展開方式について

総合電気機械と自動車産業のケースに着目してISM（インテリジェント・サプライ・マネジメント）の意味を解釈し直すことは、自動車産業の発展要因に関する明確な理解を助ける。

(4) 取引費用理論について

自動車産業における事業成功要因を、取引費用などの制度学派の理論から検証することも重要である<sup>(1)</sup>。

---

(1) アンダーセン・コンサルティング『サプライチェーン戦略』東洋経済新報社、1999年。

SCM研究プロジェクト著『日本型サプライチェーン経営への挑戦：キャッシュフローを生む組織への変革』日本プラントメンテナンス協会、1999年。

ティンドール他著、入江仁之監訳『市場をリードする「業務優位性」戦略：実践サプライチェーン』ダイヤモンド社、1999年。

コトラー・P著、木村達也訳『コトラーの戦略的マーケティング：いかに市場を創造し、攻略し、支配するか』ダイヤモンド社、2000年。

ポーター、M. E 著「インターネットでいかに優位性を実現するか：戦略の本質は変わらない」ダイヤモンド社、Diamondハーバード・ビジネス・レビュー、2001年5月、52-77頁。

## 2. ISM方式の具体的推進策について

通常の事業活動は、購買（材料、部品）、製造、販売、アフターサービスという形で展開される。従来の方式に沿った場合には、製造業においては、大量生産を行って経費低減を計れば事業活動を成功させることができた。消費者の好みが多様化し、市場では他の商品との差別化が求められている状況のもとでは、大量生産方式においては経済性が低下する。むしろ、それとは逆の方式が、近年における事業活動においては強く求められている。そこでは、アフターサービスにも力を込めたブランド・イメージの定着を目標とした販売活動に営業活動の中心がおかれてきた。新製品の開発に際しては、ユーザー・ニーズを探索した上で、その要望が開発のプロセスに活用されている。さらに、そこでは、関連の中小企業に対する材料・部品の購買と調達が計られてきた。そうした前提のもとで、合理的な製造課程が展開されている。それは、CS（顧客満足）に最大限の配慮をした、消費者のための事業展開方式である。そのために、販売活動を重視した製品開発と製造活動の改善が展開されてきた。

ユーザー重視という発想からSCM方式を徹底した形態をISM（intelligent supply management）と定義することができる。ISM方式の理解に際しては、事業展開方式を通常とは異なる方式とみて、さらに企業の組織化を計り、企業間の情報交換を進めてきた。以下は、その具体的な方式といえるものである。

### (1) 二段階の組織化推進の方式について（関連企業の囲い込み）

販売、開発、購買など、自動車産業のような広範な事業活動の展開は、一つの企業で担当することには限界がある。そこでは、事業展開を行うための関連企業間の連携とネットワークが必要とされている。さらに、そこでは関連企業間の連携と組織化が求められている。親企業と直接に連携する企業のみでなく、多くの関連企業間の連携が必要とされているものと考えられる。

#### (i) 親企業の協力会組織

親会社と子会社、関連会社との組織化が計られてきた。自動車産業では、トヨタの協豊会、日産自動車の宝会、三菱自工の柏会などが高名である。

(ii) 子会社，関連会社間における組織化

関連事業の展開に向けて，事業活動に関連した分野に関する活動について関連企業間の情報交換が行われてきた。部品製造に向けて，親企業の子会社のみでなく，子会社と孫会社，さらに，孫会社とその子会社とのそれぞれの間における組織化と系列化が図られてきた。

ここでは，それぞれの組織において，独自の事務局が設置されて，独自の活動が展開されているケースもある。協力会組織を通ずる関連情報の一元的管理も行われており，1次，2次，3次系列企業の組織化も進んでいる。

(2) 組織化の目標としての情報交換

企業間の組織は，事業展開に向けた企業間の情報交換にある。事業展開をスムーズに進展せしめるための企業間組織の情報交換が大きな意味を持つものとなる。関連企業間におけるネットワークは重要な情報交換の手段となる。ここでは，以下のような方式での情報交換が推進される。

具体的な情報交換方式は，親企業から第3次系列企業までのタテ系列の協力関係で行われることとなる。1次系列，2次系列，3次系列の三段階の連携関係が形成されている。ここでは，親企業と1次の系列企業との関係は，緊密な情報交換のおこなわれる擦り合わせ型となっている。1次メーカーにより作成されたデザインが承認図として親企業に提出される。

他方では，1次系列と2次系列間，ならびに2次系列と3次系列間におけるネットワークは，完成車メーカーと1次系列との間の関係とはやや関係の薄い分業型の情報交換が行われるとされている。ここでは，2次系列企業，3次系列企業により作成されたデザインがそれぞれ上位の企業に提出されるいわゆる貸与図による情報交換が実施されている。かくてネットワーク形成の目的は以下のとおりとなっている。

- (i) 情報交換の推進：緊密な情報交換と連結について
- (ii) 組織化目的の達成：事業活動の目標の完遂に向けた各機関の連結
- (iii) 情報の収集，整理，洗練（新たな企画推進策）：それぞれの事業化推進

### 3. 自動車などの機械工業における事例研究

自動車産業における経営戦略の成功要因は、以下のように要約することができる。クルマビジネスの目標を顧客の満足度の向上に向けてブランド・イメージの定着を図ったことである。競争の激化する中でブランド・イメージの定着ということは大きな事業展開の柱となった。そこでは、具体的には、以下のような諸点を中心とする事業展開が行われてきた。

#### (1) 自動車産業の経営理念

自動車産業は、顧客に密着し、顧客に対するブランドイメージを定着することを意図してきた。クルマに関連した情報をメーカーが一元的に管理し、活動事業に向けて組織化された関連企業間において、効率的な情報交換を行ってきた。情報収集と整理に向けた取組みは以下のとおりである。

- (i) クルマのユーザーとの連結：自動車事業活動に関する総合的情報の確保
  - (ii) 完成車メーカーによる自動車事業展開に関連するあらゆるデータを一元的に管理して、それらを次の事業展開に活用すること。
  - (iii) 事業活動に携わるすべての関係者の意見吸収、情報洗練、情報発信
- #### (2) 自動車産業における具体的な事業展開方式の特色

自動車産業における情報交換の方式は、以下のように要約されている。

- (i) 販売ディーラーを通じた顧客との接触、販売数量、改善要求、新規デザインの開発など
- (ii) 材料部品企業との取引の体験による情報収集
  - @協力会組織を通ずる関連情報の一元的管理：1次、2次、3次系列企業間の組織化
- (iii) 研究開発、新製品開発部門を包括した技術に関する総合的情報交換
  - @関係する材料、部品提供企業、ディーラーなどの意見吸収：デザインイン
- (iv) 関連企業間における法人市場の形成：見えない広告、イメージ定着

#### 4. 総合電機メーカーによる事業展開の欠陥

自動車産業とは対照的に、総合電気機械メーカーによる事業展開方式は、必しも十分に洗練されたものではなかった。電気機械産業では、販売部門におけるメーカーのリーダーシップの確立に十分に配慮してこなかった。中間生産物の取引市場を企業内の異部門に依存しており、他企業との取引を重視するという事もなく、そのため他企業との競争には力を入れてこなかった。総合電気機械の製造販売といった多くの部門からなる事業部制組織に職員が安住して、それぞれの事業部による独立採算性を基盤とする事業展開をはかるといふ姿勢に欠けてきた。第二次世界大戦後は、電気機械ブームの時代であり、総合電気機械メーカーにとっては、半導体、通信機、家庭電機、産業機械、重電機などのそれぞれの製品のいずれかが好調であったため、不振の製品売り上げの減少を補填して、企業全体としての発展を支えてきた。それぞれの部門が互いに持たれ合って、大きな世帯の人件費と利益の確保を目指してきた。

本来は、それぞれの事業における独立採算性による事業展開が求められていた。そこで、不況対策として数年前より総合電気機械メーカーは、分社制などに踏み切っているが、その成果は現れてはいない。総合電気機械メーカーも、事業展開に際して自動車産業のような方式を推進しておけば、より多くの利益を確保し、発展のみちを進む事が可能であったはずである。以下は、電機メーカーによる事業展開の問題点を要約したものである。ユーザーへの対応において多くの欠陥があり、電機メーカーでは、ISM戦略の展開に大きく遅れていた。具体的には、以下の欠陥が目立っていた<sup>(2)</sup>。

(1) ブランド・イメージ定着という目標を十分に追及しなかったこと。

ブランド・イメージ定着には、販売部門の末端までの活動を細部にわたって把握する地道な努力が必要である。

(2) ユーザー重視の事業展開方式（バリュー・チェーン）に関する発想法の欠落があった。ISMの展開という発想が薄弱であった。

(3) 総合電気機械メーカーによる具体的な事業戦略の欠陥について

(i) 家電事業においては、販売部門の完全掌握ができなかった。系列専門店、量販店との二つの部門に家電製品の販売を委託してきたことがある。

量販店の力が強まり、販売活動によるブランド・イメージを定着できなかったことが家電製品のビジネスに勝利できなかった一つの根拠である。

(ii) 自社市場の形成とその利用

半導体回路などは、自社の製品を自社の他の事業部が、製品を引き取ってそれを自社製品の製造に利用するという形での事業展開が中心を占めた。自社に市場が形成されていたために、他社に対する売り込みを図るというマーケティングに向けた努力が薄弱であったものとみられる。こうした部門は、本来は、政策支援の対象となる分野である。研究開発活動の成果に関する私的占有性の乏しい分野に関しては、新製品開発の成果が、他部門に利用されて、自社において経費を回収できないために、政府支援が求められていた。そうした電機業界のハンディキャップは、電機業界によっては、理解されなかった。

(iii) 協力会組織の形成に力を入れなかった事

材料・部品メーカーとの間において、電気機械メーカーは、情報交換の緊密化に向けたネットワーク形成のための努力を怠ったことが大きな問題となった。

(iv) 商社任せの重電機市場開拓と販売活動

重電機の販売活動は総合商社に委任されているといわれている。製品の販路とユーザーの情報は、商社に独占されてメーカーのものとはならなかった。

(v) 総合電気機械の生産という組織形態の欠陥

総合電気機械メーカーは、電気機械のすべてを扱うという企業の性格と巨大組

---

(2) 小林逸太『スーパーマーケットの市場支配力と独占禁止政策：英国の場合』東海大学政治経済学部紀要、第34巻（2002）

白石善章他編著『現代フランスの流通と社会：流通構造、都市・消費の背景分析』ミネルヴァ書房、2003年。

鳥羽達郎「カルフルの海外戦略について：米国・ウォルマート社との比較研究において」第40回日仏経営学会・全国大会「報告レジュメ」、2003年11月。

Dawson, John, *Recent development in European retailing: new culture, new strategies, new formats and new relationships*, October, 2003. (日本流通学会関東甲信越部会報告要旨：2003年12月6日)



織であったため、個人それぞれに大きな責任が意識されなかった。

すべての部門を扱うという性格が組織のメンバー一人一人の仕事に対する責任感を弱めることとなった。

(vi) 事業部制組織という錯覚

組織の形態に関しては、有効な方式というものは必ずしも見当たらないとされている。しかるに、電気機械メーカーでは、製品ごとに事業部制を設定して、事業活動を行ってきた。これは、アメリカのGMによって採用された組織形態であって、かなり以前より多くの欠陥が指摘されており、組織論では必ずしも成果があるとはいわれていない。

## 5. 人間行動の誘導と取引仮説：取引の継続性と資産特性

人間行動と経済活動の背景には仕掛人がいて、その意思によって、人間の行動が左右されている。その仕掛人は、専門的な情報にもとづいて、一定のシナリオに沿って、社会の変動を演出している。人間行動と社会活動を動かす人物は、社会の主要分野における専門家であり、彼らはテクノクラートであるとされている。そうしたテクノクラートの活動を助けるものが、人間の活動を動機づける経済性などの利益や利権とされてきた。

そうした中で、経済活動は、利権の束によって推進されてきた。財サービスに関する取引活動やその形態の中に人間行動を動かす大きな役割がみられる。取引活動の中で、経済、社会制度とそれを動かす人間の意図的な活動に人間社会を動かす根源がある。人間社会の動向を自然現象と同様に捉える発想に比較して、人間の意思と発想が社会現象の変革をもたらす要因とみる学派は、制度学派と言われている。さらに、経済現象の中に内部組織と取引費用の重要性を指摘した発想は、新制度学派として位置付けることができる。

(1) 経済活動の推進要因について

経済活動を確定する上で、最も大きな課題は、その活動目標を設定することである。すなわち、経済活動に関する明確なる将来展望に立って、活動目標の設定し、行動規範を確立していくことが重要である。活動目標がないということは、個人に

としては大変に苦痛なことである。また、組織にとっては、その企業の崩壊をもたらすものとなる。

経済活動の最も重要な柱は他企業や消費者との間における信用に基づいた経済取引である。それに対して適切に対応していくことも極めて重要な経済活動となる。市場の内容や取引相手の実態が不明であったり、全くの無防備の経済取引は大きな冒険となる。

## (2) 制度学派の発想

人間社会の制度、組織、経済現象は自然の摂理により制約を受けるところが大きい。しかし、社会や組織の重要な意思決定は、一部の人間が一定のシナリオを描いて演出している。特定の個人が演出し、描いたように社会は大きく変化していくものである。そうしたテクノクラートによるシナリオにしたがって、社会の変化が誘導されていく。人間行動の動機として重要な意味を持つものは、そうした行動に伴う経済的な効用とデメリットである。それらの双方が天秤にかけられて、どちらかの強いところに向けて世の中が動き出す事となる。人間行動にインパクトを与え、社会現象を決定する事項については、経済取引におけるメリットと費用との相互関係から取引を説明することが重要な意義を持っている。その取引内容は、主として、以下三つの分野から解説が可能となる。

(i) プロパティライツ：財産権、所有権の内容とその意識

(ii) プリンシパル・エイジェント：PA関係

(iii) 取引費用：資産特性、取引回数、取引方式

## (3) 企業の系列取引に関する主要内容について

企業が組織を形成して取引を行うことに伴うメリットとしては、市場という茫漠とした経済活動の場面のなかでの不確実性への対処、機会主義に対する対応が大きな意味を持つものとなる。明確な将来展望をもち、活動目標を設定し、行動規範を確立する事が、市場の不確実性を弱めて、それに柔軟に対応していく上での重要な原動力となる。市場における財サービスの種類は多様である。多くは普遍財であり、市場での一般的な取引が経済性を高めることとなる。他方では、多くの特殊財があり、それらはモノ、カネ、ヒト、情報、特殊な能力といったものから成り立っている。特定の財サービスは極めて資産特性が高いという性格を持っている。取引対象

の資産特性によって調達経費が変化し、取引の方式が決定される。しかし、特殊財の調達に際しては、情報収集に向けて大きな経費が求められる。

財サービスの特殊性の程度が高まる程、特殊な情報を調達する経費は高まる事となる。調達経費は情報調達経費（G）といわれるもので、特殊な財サービスに対応する特殊な財サービスに対する調達の経費である。従来は一般市場で調達されてきた財サービスの取引とは異なる側面からの点検が求められている。そうした現実に対応する新たな経済学の形成が今強く求められている。

#### (4) 取引コスト：情報収集経費（G）

生産物取引に関して相手の合意を取り付けるプロセスは重要な意義を有する。財・サービス取引は情報処理の一形態と考えられる。組織は取引の範囲を限定し、交換のための合意形成を促進する活動を促進する。取引経費は以下の四種類に分類される。

- (i) 開拓経費：潜在的取引相手との取引条件に関する情報収集経費
- (ii) 合意形成経費：取引成立のための交渉経費
- (iii) 統制経費：納期、品質、数量、価格確保に向けた経費
- (iv) 適応経費：合意形成の期間、価格変化に関連する経費

#### (5) 資産特性と情報収集経費

財サービスの特殊性についてウイリアムソンは公式と図表で解説している。

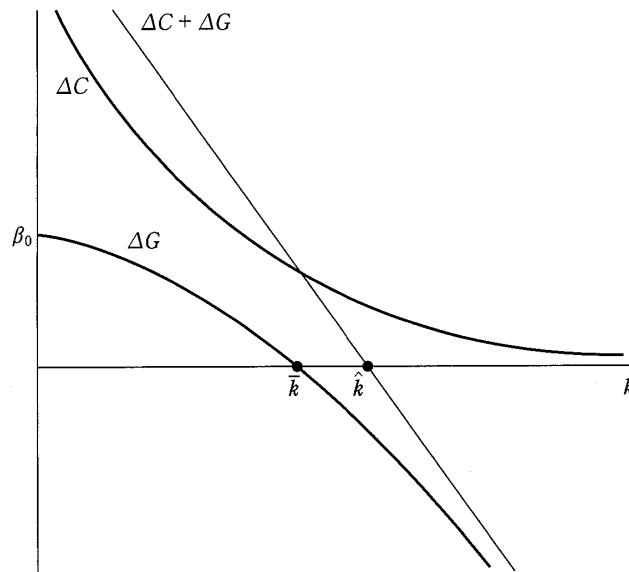
##### (i) タテ軸は取引経費

図の縦軸の高さは、生産経費並びに内部調達経費を示す。そこでは、通常の実業経費（C）のほかに管理経費（G）が描かれ、双方を加えた総経費（CプラスG）が提示されている。Gは、governance costといわれており、情報収集に必要とされる経費である。

##### (ii) ヨコ軸は資産特性（A: assets specificity）

横軸は資産特性（A）が表示され、内部取引の成立根拠（経費減）が提示される。Aより左側は、市場での取引に経済性のある分野で、一般的な市場における取引に利点のあるケースが提示されている。Aより右側は資産特性の高いケースであり、内部市場での取引において、情報収集経費が大幅に低下するところである。

図1 資産特性と取引経費



出典：Williamson, O., *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, 1985, p.93.

(6) 取引経費について

Cは生産経費であるが、内部調達経費から市場での調達経費を控除した格差がデルタCによって提示される。情報収集経費としての管理経費はGによって示される。そこで、それら相互の関係を提示すると、以下のようなになる。

- (i) 内部調達経費より市場調達経費を差し引いた残差がデルタGである。
- (ii) 資産特性の低い財・サービスの調達は、一般市場における財・サービスの調達経費は安く、内部取引による調達経費は高価である。
- (iii) 資産特性が高まると、それに対応して、一般市場での取引経費が上昇し、逆に、内部取引による経費は低下する。

(7) 企業系列：サプライ・チェーン

企業集団を形成する各社が一定数量の製品を購入すること、関連企業が新製品を宣伝することが、新製品の開発にプラスに働く事となる。企業集団を形成する各社は、その従業員、家族、さらに、その知合いへと順次新製品を宣伝し、市場開拓に協力することも多い。それは、新製品広報効果を高め、広告費の低減に寄与するものとなる。

## 6. 新物流時代の企業間取引成立条件：B to CからB to Bへの転換

商業流通の形態を、入手した情報の活用という観点から分類すると、大別して二つの形態がある。通常は、流通の専門業者すなわち商業がその任務にあったってきたが、近年には自動車産業によって示されたように、その他の製造業者も流通に関与し、それに向けたリーダーシップをとってきた。専門家である流通業者の活躍に加えて、自動車産業のメーカーとディーラーの両者による結合した形態の販売システムが形成されてきた。それらはさらに進化して、原料、部品製造のプロセスを統合したサプライ・チェーン・マネジメントに発展している。ここでは、消費者に対応する流通の形態について解説を加えていくものとする。

### (1) B to C：情報の非対称性

消費者は、製品、サービスの質に関する情報を十分には熟知していない。そこで情報に関する専門家である供給者の発想で商品・サービスの提供を行うことができる。

本来であれば、供給者の誘導で消費者に対するブランド・イメージの定着が計れるはずである。しかし、そこでも、ブランドイメージの定着は困難とされてきた。情報の非対称性によって、かなり有利な立場にいるはずの供給者が、その立場の有利さを活かすことが不可能であったとみられる。それは、供給業者における競争の激しさもあり、また、戦略的な発想に欠けたために、消費者のこころを捉えることができなかつたためとも考えられる。

流通関係の業者には、産業を支え、市場を創造するという大きな理想も使命感もなかつたためとも考えられる。そうした流通業を支えていく意義や重要な役割もほとんど把握することができなかつたものともみられる<sup>(3)</sup>。

---

(3) オルテガ著、長谷川真実訳『ウォルマート：世界最強流通業の光と影』日経BP社、1998年。

野口智雄『ウォルマートは日本の流通をこう変える』ビジネス社、2002年。

トーマス・ジョンソン著、河田信訳『トヨタはなぜ強いのか：自然生命システム経営の真髄』日本経済新聞社、2002年。

ルディー和子『ウォルマート「儲け」のしくみ』あさ出版、2002年。

## (2) B to B：中間財中心の企業間取引

財サービスの取引対象は、消費財に限定されたものではない。むしろ、より大きな取引の対象は中間財である。原料とか部品とかいった完成品製造に向けた中間財や企業の設備投資となる資本財の取引も経済取引の中で大きなウェイトを占めてきた。

中間財の取引においては、通常は、取引当事者にとって、パートナーを探すことは極めて困難を伴うものである。取引相手の探索に加えて、取引条件の交渉、取引方式の継続に向けた条件の整備という多くの困難が加わることとなる。しかし、問題はそれだけではない。取引相手同志の間における交渉の立場が問題となる。

同一の財サービスを提供し合う当事者同志は、同一の情報に精通しており、取引の当事者は、情報処理に関しては同一の基盤に立っている。取引に際しての何らかの分野で、優位に立って交渉を進めることが求められるが、基本的には、双方ともに情報に関しては、同列にある。そこに何等かの優位に立つものが、交渉を主導して、有利な立場を確保することとなる。

### 1. 企業間取引を成立せしめる要因について

経済活動の中で企業間取引は極めて重要な意義を果たしている。それらの取引条件を成立せしめる要因の一つが、取引相手により良い情報を提供することであり、そうした条件を承認することのメリットを確認する作業である。企業間取引のイニシアチブは、流通業に参入し、消費者情報を獲得することで不動のものとなる。それによって、流通形態には大きな転換が発生する事となる。

#### (1) 相手は同一の種類情報を熟知

事業活動の同一化、情報の補完性といった事実が企業間の取引における基本的立場となる。流通活動の分野でも、B to Bの仕事が重要とされている。経営戦略の基本は相手との継続的取引関係を形成することとされている。しかも、自らが交渉のイニシアチブをとることに大きな意味がある。それが、事業取引に際して重要な意義を持っている。取引による情報の補完性と自社の系列と取引関係を持つクラブへの入会の利点をPRすることが重要となる。

B to Bを成立させる根拠と柱とは、以下の4点である。こうした便宜を提供する

ことが、企業間取引を継続せしめる大きな要因となる。

- (ア) 市場に関する正確な情報と受注量に関する情報を提供すること
- (イ) 技術に関する情報とそのためコンサルテーションの実施
- (ウ) 会計情報の提供と共有。経営戦略の提示
- (エ) 広告、販売チャネル、プロモーションの共同利用に関するメリットを強調すること。それは、運命共同体への参加による大きな利益を強調することとなる。

(2) B to B取引を成立せしめる根拠：機会主義、不確実性排除

経済、社会システム変化（情実、コネ採用）に対応して、多くの企業による現実の経済情報の把握は重要性を増している。より良い情報の収集に経済活動成功のより大きな役割が高まってきた。取引相手を特定することで、より重要な取引相手との間においてより重要な情報交換がなされることとなる。そこで、不確実な市場より確実な内部組織化が計られることとなる。以下は、取引相手との連携を深めるための手続きに関する重要な二点である。

- (ア) 取引相手：相手の長所と欠陥の見届け、相互補完。

問題：別の相手を探すことに力を入れること、時間を失い、相手の信頼も失うこと。

- (イ) 相手に対するサポートを行うことで自分も利益を享受。批判より協調、協力が重要<sup>(4)</sup>。

## 2. A1の地位を占めて、消費者との取引を代行

今日では陳腐となったが、「お客様は神様です」という言葉のとおり、顧客は、流通業者によって手厚い対応を受け、財サービスの取引が成立する。顧客は経済取

---

(4) 塩地洋、キーリー共著『自動車ディーラーの日米比較：「系列」を視座として』九州大学出版会、1994年。

安森寿朗『自動車インターネット販売戦略：淘汰再編時代の生き残り策を説く』日本能率協会マネジメントセンター、1999年。

安森寿朗『21世紀：自動車販売「勝者」の条件』産能大学出版部、2001年。

ホジソン・G. M著、八木紀一郎他訳『現代制度派経済学宣言』名古屋大学出版会、1997年。

引の主人公であり、供給業者は召使、代理人である。しかし、この代理人は、顧客と直接接触し、その発想と趣味嗜好を十分に把握しているため、供給活動にさいして重要な情報を獲得することができる。そうした意味で、流通業者の立場は強い。流通業までを支配できる立場にある企業は、第一級のエイジェントとしてのA1の地位を得て顧客の情報をとり、ビジネスにおいて優位に立つことができる。顧客との対応によって得た顧客情報を手掛かりに、その後の一連の商売において、中間生産物を提供する企業に対して注文し、優位の立場を占めることが可能となる。

#### (1) 顧客との近接による情報効果

本来は、一連の事業活動における情報収集に際して均等な立場にあるべき企業相互間において顧客情報の獲得により、一連の取引において完成車メーカーが優位に立つこととなる。時間の経過とともに、技術の水準が向上し、顧客情報に密着し、新製品開発まで手掛けている完成車メーカーの立場は一層強いものとなる。

さらに、完成車企業が以下のような情報を関連の材料、部品企業に提供することにより、その地位は大きな力を持つこととなる。非対称性に比べると遥かに優位に立つ部品企業ではあっても、事業展開において、部品企業は完成車企業の指示に従わざるをえなくなる。完成車企業のもつ情報からの距離が遠ざかるにしたがって、その地位は後退を余儀なくされることとなる。製造業でも、販売プロセスを自社で把握することによって、顧客情報を獲得することで大きな力を得ることができる。

#### (2) 部品企業としての経営利益について

部品企業にとっては、完成車企業の持つ情報を獲得することによって以下のような事業展開と重要なホットな情報を獲得することができる。組織化による以下のような大きなメリットを獲得することで部品企業は発展が可能となる。

- (ア) 事業活動に必要とされる仕事に関する発注量の提示
- (イ) 事業活動に際して重要な情報交換
- (ウ) 会計情報に関する緊密な情報交換：OBS (open booking system)
- (エ) 協力会会員相互の親睦と情報交換<sup>(5)</sup>

---

(5) 影山信一「イギリス自動車部品産業と技術革新について」Reserch Paper Series, Chiba University of Commerce, Vol.14. March. 2000.



## 7. 自動車メーカーとディーラーとの情報交換方式

自動車産業では、製造業が販売過程、ディーラーによる販売活動に関してリーダーシップを発揮しているといわれている。そこでは、完成車企業の担当者が販売活動を担当するディーラーを訪問して、彼らとの情報交換を通して、販売活動にリーダーシップを発揮している。さらに、そこでは、徹底した情報交換により、メーカーのリーダーシップが発揮されている。

本章は、トヨタ系列の自動車ディーラーに対する筆者によるインタビュー調査の結果を取りまとめたものである。それらの機関の間においては、徹底した情報交換が行われている。メーカーがディーラーの担当員を指名して、ディーラー担当者に対するメーカー側の週一回という定期的な戸別訪問が行なわれている。そこでは、一日をかけたディーラー活動のあらゆる分野に関する情報交換と事業活動に関する打ち合わせが行なわれる。情報交換の相手は、店長のみでなく、販売担当者、職員のすべてとの連絡調整が行なわれている。ここでは、メーカー、ディーラー間における情報交換会での主要な連絡調整項目が解説される<sup>(6)</sup>。

### (1) メーカーとディーラーとの連絡方式について

#### (i) 担当員制度

メーカーのディーラー担当員が、ディーラーを定期的に訪問して、時間をかけた面談を行っている。週に1回ディーラーへのメーカー担当者の訪問があり、終日、情

---

(6) 塩沢茂『トヨタ自動車開発主査制度』講談社、1987年。

塩地洋『自動車流通の国際比較：フランチャイズシステムの再革新をめざして』有斐閣、2002年。

佐藤義信『トヨタグループの戦略と実証分析』白桃書房、1988年。

藤本隆宏、クラークB.キム著、田村明比古訳『実証研究・製品開発力：日米欧自動車メーカー20社の詳細調査』ダイヤモンド社、1993年。

日野三十四『トヨタ経営システムの研究：永続的成長の原理』ダイヤモンド社2002年。

青木昌彦・安藤晴彦編著『モジュール化：新しい産業アーキテクチャの本質』東洋経済新報社、2002年。

影山僖一『トヨタシステムと国際戦略：組織と制度改革の展望』ミネルヴァ書房2003年。

報交換がなされる。場合によっては、多くの他の担当者も意見交換に参加する。

主たる検討のテーマは、売れ筋商品の研究、売り方、顧客の反応、顧客の動向、近隣のディーラーとの対応関係などである。その他多くの事項に関する打ち合わせもあるが、あらゆるテーマに関する討論も行なわれる。さらには、新卒採用と採用の条件についてについても協議がなされている。メーカーとディーラーの間での情報交換は重層的に行われている。

(ii) 新製品開発状況のイントラネット情報 (ITによる情報交換)

イントラネットによる新製品開発など業務状況に関するメーカーの対応について、ディーラーに対する連絡ネットワークが形成されている。多くの分野の情報交換は、こうしたイントラネットによって行なわれているといわれる。

(iii) 顧客による満足度調査結果の処理について

メーカー、ディーラー双方において、ユーザーに対する顧客満足度の調査が行われている。メーカーは、自動車企業の製品に関する開発、エンジニアリングに関する顧客の反応と意見を聞いている。

さらに、メーカー主導でディーラーに対する要望も顧客から入手されている。アンケート調査結果は随時ディーラーに連絡される。ディーラーより入手された顧客の情報はメーカーにも伝えられる。ともかく、ディーラーの売り方、接客サービスに関する顧客の反応は、メーカーによって回収されており、ディーラーによる情報の独占を排除している。消費者、ユーザーの反応と情報は、メーカーによって回収されており、極めて厳しい情報管理がなされている。ディーラーとメーカーによる双方向の情報交換がこうした形態で行われている。

(2) 新車の試乗会へのディーラー職員の参加と意見表明

新型車の試作品が製造された際には、ディーラーの職員が試乗会に招待されており、販売業に従事している立場からも意見を表明している。試乗会に参加した職員は、自分の体験から率直な感想を明らかにしている<sup>(6)</sup>。

(3) デイラー間における意見交換：地域ディーラー間の連絡会

メーカー側と個別のディーラー業者との情報交換に加えて、ディーラーの間における意見と情報交換も行われている。以下、多くの方式で行なわれているディーラー間の情報交換の方式について解説する。まず、地域ブロックごとにディーラーによる情報

交換会が定期的に行われている。担当者間の会議も持たれる。

(i) 同一系列店間の連絡会議

月例の店長会議が開催されている。店長のみでなく、営業・経理担当者間の協議が定期的に行われている。

(ii) 他の系列店との連絡会議

定期的ではないが、年に数回、同一企業のクルマを取り扱う系列ディーラーの間における情報交換のための会合が持たれている。

(4) 店内の意見交換会議

(i) 企画会議：週に1回、18時から21時頃まで、事業活動に関するスタッフによる打合せ会が開催されている。よりよい提案に対する検討会も開催している。ここで、新規の事業計画が立案されている。

(ii) 営業者間の意見交換：そこでは、営業担当者間の意見交換が行われている。毎日、朝、夕の2回は、担当者間の情報交換の会が持たれている。販売方式の改善が大きなテーマとなる。

## 8. 新製品開発に関する企業間の情報交換方式

トヨタ系企業間における新製品開発に向けた協力関係の展開については、具体的なケーススタディが行なわれている。以下、系列企業間の情報交換の具体例が、ヴィッツのパワーステアリング開発に際しての企業間の協力によって可能となったケースが紹介される。

トヨタ本体と第一次系列企業（豊田工機）の関係が説明される。さらに、豊田工機と第二次下請系列企業、第三次下請企業との協力関係により、より良い部品の開発が行われている。そうした系列関係の中で、新車の開発が推進されている。新車開発の際の企業間の部品の機能強化をめぐる情報交換の方式が注目される。

以下、企業系列関係の具体的なケーススタディについて紹介しておきたい。

(1) トヨタ自動車と豊田工機との関係

双方の企業間において、定期的な技術者による意見交換が行なわれている。それは、営業部、開発部、製品管理部、製品開発調査部などの有機的な意見交換の具体

的な場となる。

豊田工機からはゲスト・エンジニアがトヨタ自動車に派遣されている。豊田工機からは、トヨタのシャーシー設計室に2年間もの間、エンジニアが派遣されている。トヨタ本社では、双方の開発担当者の間において開発会議が行なわれている。豊田工機のエンジニアはトヨタのデザイン・レビューに参加しており、その内容に関して工機へのフィードバックが行なわれている。豊田工機がパワーステアリングを設計し、そうした活動の成果をまとめた工機による承認図がトヨタ本社の開発室に提出されている。

(i) 豊田工機と山清工業との協力関係について

工機のパワーステアリングの技術室には、2年間にわたり山清工業より技術者が派遣されている。工機の購買部と山清の技術管理部と一緒に開発日程を決定して、具体的な協力体制を構築してきた。部品の取引方式は、貸与図方式で行なわれている。ここでは、豊田工機の試作部が製品図と指示書を山清工業に送り、先行試作品を発注する。製品の試作図をベースにCADで部品の展開図を作成して、外注部品メーカーに部品を発注している。

(ii) 山清工業と平林工業との分業関係について

平林工業は、山清工業の技術部との間で貸与図方式にて、試作段階から部品の開発に取り組んできた。山清工業を通して工機より部品図が送られてきた。2次元段階のCADで展開図を作成したため、開発期間を大幅に短縮できたとされる。試作品のブラケットの形を作るために放電加工の工程を外注した。試作品を山清工業が組み立てたうえで、豊田工機に納入している。

(2) 対話方式とその効果：開発形態の特色について

情報交換の方式に関する特色について要約すると以下のものとなる。

(i) トヨタ自動車と豊田工機との関係は、擦り合わせ方式による情報交換が行なわれている。ゲストエンジニアの派遣と承認図方式による部品の共同の開発が行なわれた。

(ii) 豊田工機と山清工業との関係は分業型の情報交換方式である。

第1次系列企業の豊田工機とトヨタ自動車との情報交換のケースに比較すると、山清工業のゲストエンジニアの数も少なく、貸与図方式により試作品の多くが半

独立的に開発されていた。

(iii) 山清工業と平林工業との関係は典型的な分業型の情報交換方式である。

第2次系列企業と平林工業との対応関係は、貸与図による試作品の製作方式である。また、そこでは、山清工業は平林工業に対してゲストエンジニアリングの支援を行うことはなかった。

(3) 統合型アーキテクチャーを有するパワーステアリング

部品メーカー間の組織間関係は分業階層の上位は擦り合わせ型が中心である。下位にある企業との情報交換の方式は分業型である。製品アーキテクチャー以外にも、自動車産業の階層的な分業構造がある。

部品メーカーが階層分業のどのレベルでサプライチェーンのどの段階で開発を受け持つかが問題となる。そこでは、企業間における対応関係が大きな課題となる。双方の関係の緊密化により、工期の短縮が可能となった。関係する企業間では、緊密な情報交換が行なわれている。しかし、下位の段階にある企業間の意思疎通は厳しいものがある<sup>(7)</sup>。

## 9. エージェント第一号による業界発展戦略

いま、経済は大量生産の時代から多品種少量生産の時代に突入している。そこでは、以前の経費節減を目的とした大量生産と大量販売方式を中心とする時代から、他の製品との差別化を目指した製品の個性化を目指す時代に転換している。財サービスの個性が問われており、他部門との差別化が希求される時代に突入している。これこそ現代社会が、大量生産方式を中心とした工業時代より高度情報化社会への大きな転換を遂げつつある証拠である。

こうした時代に付加価値を生み出す事業活動は、消費者や顧客のニーズを確認して、潜在的な需要やマーケットの動向に沿って、市場を生み出していく活動に重点が移行している。そうした活動は、本来は、ユーザーに対するニーズの確認に最も近い立場にある流通業者によりアフターサービスならびに販売活動において担当さ

(7) 朴泰勲「日本自動車部品産業の階層分業構造と組織間関係」『日本経営学会誌』第10号，2003年。

れている。さらに、それらの要請とニーズに対応するために、他企業とは一味違った新製品開発を推進することも企業の課題である。

#### (1) 個性的な新製品開発の重要性

そうした新製品開発により、業界のライバルより先んじた対応が可能となる。大幅な経費削減も基本的には、重要な競争戦略とはなるが、それは、一般的な要請であって、業界の多くの企業がそうした戦略を採用して、競争の先頭を切ることとなる。いわば、個性の時代、先進的な高度情報化社会においては、市場の創造という面で、企業は、消費者ニーズに直結したところに位置しつつ、感性鋭く、社会のニーズに対応することが、業界において地位を確保していく上での極めて重要なポイントとなる。

#### (2) 物流業による新製品開発のリーダーシップ

顧客のこまかいニーズに対応することが求められる時代には、物流活動を把握して、顧客ニーズを掌握する商業、物流業に産業活動に関する情報が集中することとなる。かくて、現代の最も重要な経営戦略の基本は、アフターサービス、そのための商業ならびに新製品開発業といった分野の活動を強化して、顧客に関する情報を把握しておくことである。顧客がプリンシパルで業界がエージェントとすれば、顧客に最も近いエージェントの役割を担当する活動こそが、ビジネスにおける成功の重要な要因となる。一般には、そうしたエージェント第1号は、流通業が担当している。スーパー、コンビニ、デパート、総合商社などの多くの機関が顧客との取引を担当し、顧客の情報を把握している。こうした分野において活躍し、情報を把握し操作することがすることがビジネスの発展を推進する。いわば、エージェント第1号となることがビジネスにおける生き残りの条件となる。そうした分野にメーカーが参入して、その活動を強化しているケースもある。

#### (3) デイラーによるリーダーシップ

エージェント第1号としての活動を遂行している産業や産業の中には多くの企業が販売活動を担当しているケースもある。そうした販売活動は、物流業界が中心を占めており、他の業界ではそうした活動を行う企業は多くはない。製造業でそうした活動を行っている産業は、自動車産業であって、その活動は流通業界、デイラーの活動にリーダーシップを発揮して、その販売活動とそれによる情報収集活動に独

特のイニシアチブを発揮している。完成車製造業は、流通活動も支配することによって、エージェント第一号の地位を不動のものとしてきた。そこに、自動車業界の生き残りの秘訣があるといえよう。高度情報化時代のビジネスにおけるサバイバル戦略は、流通業におけるイニシアチブを発揮してエージェント第一号としての活躍をすることである<sup>(8)</sup>。

## 10. 知識の移転可能性について

高度情報化時代といわれながら、情報や知識の性格、それらの他人に対する移転の可能性については、多くの人々によって注目される事はなかった。しかし、情報というものが商品となり、経済活動の対象とされてきた今日、その性格と内容について詳細な検討が求められている。情報収集と情報移転については、今日、真剣にその性格に関する検討が求められている。

知識や情報は、他人や他の機関に対する移転の可能性、容易性などからの分類が必要とされている。また、情報は、その利用の可能性という観点より、どのような性格を持ったものか、また、その国民に対する利益の供与度などの諸点より判断が求められている。そこでは、情報、知識の処理を政府と民間のどちらが担当するかという問題が発生する。

国民全体にとって公益性の強い知識や情報が、利潤の追求に伴って、国民に活用されないケースも考えられるからである。以下、情報と知識のタイプとその他人に対する移転の可能性に関する検討を行う事とする<sup>(9)</sup>。

---

(8) 丹沢安治『新制度派経済学による組織研究の基礎』白桃書房、2000年、96頁。

ホジソン・G著、八木紀一郎他訳『現代制度派経済学宣言』名古屋大学出版会、1997年。

Picot, Arnold, *Die Grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management*, Galber Verlag, 1996.

Parkin, Richard, J, *Cooperative Inter-Firm Relations: A Game Theoretic Approach and Application to the Furniture Industry*, *Kyklos*, Vol.52, 1999. Fasc. 1.

Williamson Oliver, E, *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York, The Free Press, 1985.

Kasper, Wolfgang, *Institutional Economics*, The Locke Institute, 2003.

(1) 移転の困難性：図式化の容易性

知識の種類は、他人への移転の容易さという観点からも分類することができる。図表や文章に書き替える事のできる知識は、比較的他人への移転が容易なものとなる。複雑で、他人に伝える事の困難な知識は、図式化する事が難しい。

(2) 個人性，無意識性

情報や知識の内容は多様であり、その性格を明らかにすることは大きな困難を伴う。知識の種類を個人に特有なもの、多くの人々の理解の可能なものとして分類することが出来る。また、社会性を持つもの、それを持たないものの二つの座標軸から知識を分類する事も出来る。知識の種類を大胆に分類すると、その個人性、社会性という座標軸と暗黙性、形式性という軸との二つの判断基準が出来る。それらを他人に対する移転の容易性という基準で分類すると、以下の4種類となる。

それは、社会性を持った客観的知識、集団的知識、さらには、個人的知識としての意識的知識、無意識的知識である。これらの知識のうちで、個人的知識については、特に他人に移転する事が最も困難なものといわざるを得ない。特に、無意識的知識は言葉で他人に伝える事の困難なもので、個人の技能とスキルに属するものである。こうした分類法は、スペンダーによるものである。

(3) 社会的，暗黙的知識の移転の困難性

社会的でしかも暗黙的知識は他の組織，個人への移転が困難であるとされている。ティースなどによると、そうした知識は移転が難しい。そこでは、ユニットとして

- 
- (9) Buckley. P.J and Casson. M, *The Future of the Multinational Enterprise*, Macmillan, 清水隆雄訳『多国籍企業の将来』文眞堂，1993年。

Kogut. B and Zander. U, Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation, *Journal of International Business Studies*, 1993. pp.625 - 645.

Teece, D. J, Transactions cost Economics and the Multinational Enterprise: An Assessment, *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 7, 1986.

金網基志「国際組織管理：戦略と管理メカニズム」 林倬史編著『IT時代の国際経営』中央経済社。2000年。

長谷川信次「内部化理論の批判的検討」『早稲田社会科学研究』39, 1989。

長谷川信次「多国籍企業の内部化理論と戦略提携」同文館出版，1998年。

林倬史「東アジアの技術蓄積と日本的技術移転システム」陳炳富・林倬史編著『アジアの技術発展と技術移転』文眞堂，1995。



の組織的な技術の移転に関する分類がなされ、その組織としての移転の可能性が指摘されている。また、移転の容易なケースについては、供給側の行動が受入れ側に対してユニットとしての特定領域への移転が提示されている。そうした一つのユニットとして他人へのシフトの可能性が高まれば、移転は容易になるというものである。

こうした社会的、組織的な知識の移転は、多くの困難を伴うものとなる。知識移転にさいしてその実行の困難なケース、すなわち、知識の要素やそれらの合成の成果が不透明なケース、移転の成否が明確でないケースでは、知識の移転は困難となる。また、知識移転の将来展望の困難なケースは、実行の可能性が弱まるものとなる。さらに、知識移転は、既存の技術体系や組織体系との衝突が大きいものとなる。特定企業あるいは部門の特殊性から知識移転は大幅に困難性を増すものとなるケースがある。

#### (4) 知識の個人性と公共性

知識は、個人的かつ形式化できるものほど、移転は容易なものとなる。社会的かつ暗黙的なものほど、移転は困難性を増すものとなる。かくて、知識を純粹の公共財と仮定して、それを消散リスクと直結させる事に問題は残るものとなる。そうした中で、組織であれば、市場より優れた性格を持つものと判断する事が可能となる。

---

下澤洋一博士のご冥福をこころよりお祈りする。

## 参考資料

### 資料1. 学会報告要旨

テーマ：購買活動，販売方式の新動向について

——総合製販主義（ISM）と制度学派経済学との関連

：日本経営学会関東部会報告要旨

平成15年12月20日

影山僖一（千葉商科大学）

#### 本報告の狙い

(1) サプライ・チェーン・マネジメント（SCM）などの新しいタイプの事業展開方式に関してわが国主要産業の実態について確認すること。

@SCMの目標は，ユーザーの満足度向上とそのニーズに対応する事業戦略と解釈しなおし，そうした概念を確認すること。

(2) 事業戦略の一環として，関連企業の組織化，情報交換に向けたネットワーク化などの意義を再点検し，内容を確認すること。

(3) 総合電気機械と自動車産業のケースに着目して戦略の意味を解釈し直すこと。

(4) 事業活動の戦略を制度学派の理論から検証すること。

プロパティライツ，プリンシパル・エイジェント関係：資産特性と取引経費，内部化，市場調達方式について

#### 報告事項要旨

##### 1. ユーザー重視の事業展開方式（総合電機メーカー：内部化組織化戦略欠如）

(1) ユーザー重視の事業展開方式（バリュー・チェーン）に関する発想法の欠落：SCM展開という発想が薄弱であったこと。

(2) ブランド・イメージ定着という目標を十分に追及しなかったこと。

ブランド・イメージ定着には，販売部門の末端まで把握する地道な努力が必要である。

(3) 総合電気機械メーカーによる事業戦略の欠陥について

(i) 家電事業における販売部門完全掌握に失敗：系列専門店，量販店

@量販店の力を強め，販売活動によるブランド・イメージを定着できなかったこと。（自動車産業では販売部門をメーカー主導で系列化，緊密な情報交換を行っている。）

(ii) 自社市場の形成とその利用：半導体回路などは，自社の製品を自社の他の事業部が利用するという形での事業展開が中心を占めた。自社に市場が形成されて，マーケティングに向けた努力の薄弱であったこと。

@当初考えられた，市場を社内に抱えたことによる開発の進展という点でのメリットなし。（こうしたハイテク部門は本来は政策支援の対象となる分野である。研究開発活動成果に関する私的占有性の乏しい分野。民間部門としては政策支援の対象となる分野とみられる）

(iii) 協力会組織の形成に力を入れなかった事。情報交換の緊密化に向けたネットワーク形成のための努力を怠ったこと。

(iv) 重電機の販売活動は総合商社に委任されているといわれている。官公需要依存と輸出の商社依存による問題点

(v) 総合電気機械の生産という組織形態の欠陥：すべての部門を扱うという性格が組織のメンバー一人一人の仕事に対する責任感を弱めることとなった。

(vi) 組織形態に関しては，有効な方式が必ずしも見当たらない。

## 2. ユーザー重視のSCM方式：具体的推進例について

(1) 事業展開方式の特定化について

通常の事業展開方式：購買（材料，部品）——製造——販売——アフターサービス

逆転方式：アフターサービス（ブランドイメージ）—販売—開発—購買—製造活動

@CS（顧客満足）に最大限の配慮をした販売，製造，開発の連結：ネットワークの形成

(2) 二段階の組織化と二方面の組織活用方式

：関連企業と事業の囲い込み：協力会組織の在り方

親会社と子会社，関連会社との対応方式について

- (i) 子会社，関連会社間における組織化：ネットワーク，独自の事務局設置
- (ii) 完成車メーカー，関連企業の事業活動と情報交換の連関
- (3) ネットワーク化の目標：新製品開発，販売促進に向けた情報交換
  - @情報交換方式は，親企業から第3次系列企業までのタテ系列の協力関係。擦り合わせ型，分業型／承認図，貸与図による情報交換など。
  - 定期的な相互訪問，ITによる連絡調整
  - (i) 情報交換の推進：緊密な情報交換と連結について
  - (ii) 情報の収集，整理，洗練（新たな企画推進策）：それぞれの事業化

### 3. 自動車などの機械工業における事業展開方式の目標について

- (1) 自動車産業の経営理念：顧客に密着，顧客に対するブランドイメージ定着を意図してきたこと。
  - (i) クルマのユーザーとの連結：自動車事業活動に関する総合的情報の確保
  - (ii) 完成車メーカーによる自動車事業展開に関連するあらゆるデータを一元的に管理して，それらを次の事業展開に活用すること。
  - (iii) 事業活動に携わるすべての関係者の意見吸収，情報洗練，情報発信
- (2) 自動車産業における具体的な事業展開方式の特色
  - (i) 販売ディーラーを通じた顧客との接触，販売数量，改善要求，新規デザインなどの開発に力を投入したこと。
  - (ii) 材料部品企業との取引の体験による情報収集
    - @協力会組織を通ずる関連情報の一元的管理
    - ：1次，2次，3次系列企業の組織化
  - (iii) 研究開発，新製品開発部門を有しての技術に関する総合的情報
    - @関係する材料，部品提供企業，ディーラーなどの意見吸収：デザインイン
  - (iv) 関連企業間における法人市場の形成：見えない広告，イメージ定着
    - @課題：総合製造業としての自動車産業の教訓：協力会組織化，情報の一元化

#### 4. 時代の大きな転換と商業取引に関する検討

商業における二形態：B to C / B to B

：BB to B1, B4 / B4 to C

(1) B to C：情報の非対称性 / 消費者は、製品、サービスの質に関する情報を十分に熟知していない。供給者の発想で誘導ができる。そこでも、ブランドイメージの定着は困難：競争の激化。多様な戦略が効果を発揮

(2) B to Bの取引の性格と対象

同一種類の情報熟知。事業活動同一化、情報補完性

経済、社会システム変化（情実、コネ採用）：不確実な市場より確実な内部組織（機会主義、不確実性排除）

@戦略の基本は相手との継続的取引関係継続

運命共同体への参加による大きな利益を強調すること。

問題：別の相手を探すことに力を入れること、時間を失い、相手の信頼も失う。

(i) 市場に関する正確な情報と受注量に関する情報を提供すること。

(ii) 技術に関する情報とそのためのコンサルテーションの実施。

(iii) 会計情報の提供と共有。経営戦略の提示

(iv) 広告、販売チャンネル、プロモーションの共同利用に関するメリットを強調。

@取引の対象

(i) 中間生産物

材料・部品の調達については、サプライヤーと完成品製造企業との取引関係が主要分野を占める。

(ii) 消費財取引の形態

a. 完成品製造企業と流通業者（問屋、商社と小売商）との関係

b. 問屋、商社と小売商との関係

(3) 取引相手を信頼することの経済的効果：機会主義の排除

取引成立原則：製品開発、製造、販売の協調関係 / 完成車、部品企業に長所

@取引形態：1次、2次、3次というタテ系列取引。

## 資料2：情報交換，資産特性からみた取引関係と市場支配力について

### 1. 取引形態の図式化

	B 3 to C	BB to B 1	B 1 to B 2	BB to B 3
形態	流通vs消費者	完成品vs部品群	1次系列vs2次	完成品vs流通
形式	情報の非対称性	補完性	補完性	補完性
	非対象性	協調性	協調性	
	交換可能性			

### 2. プリンシパル，エージェント（PA）関係について

A 1 to P	A 2 to A 3	A 3 to A 4	A 2 to A 1
立場：非対称性	対等性：やや弱い 部分的非対称性 相互補完性 市場，開発情報 (BBの優位性B 2を支配)	対等性 部分的非対称性 完全補完性 技術力資本力 (BBとの地位)	対等性 部分的非対称性 開発，生産情報 (BB) 市場情報 (BB, B 1) (交渉力で地位決定)
情報交換 ：Aの支配	擦り合わせ型 (承認図)	分業型 (貸与図)	分業型 部分的擦合型
具体例	自動車産業 @メーカー 主導流通による分業 部品企業組織化	部品素材産業 @メーカー指示	家電製品 @流通二つのルート (1) 系列の専門店 (2) 量販店

利益	市場確保	発注量確保	部分的な市場情報
	技術経営支援	技術経営支援	物流部門に利益シフト
	関連情報の入手	関連情報の入手	

### 3. 関連事項の解説：PA関係、PR関係からみた内部取引の動向について (プリンシパル・エージェント関係／プロパティライツからみた取引関係)

#### (1) 消費者主権

それに対応するのが、商業とディーラーである。商業とディーラーが市場の情報を独占して、強い立場を形成する。自動車産業では、ディーラーによる販売活動をメーカーの主導で行ったために完成車企業が市場をリードし、関係業界に強い力を発揮することができた。

#### (2) 供給者間の力関係

完成車企業に近い立場にある企業ほど大きな影響力を持つ。本来は、完成車企業も、部品・材料の提供企業も同一の目的に向かった供給者で情報はほぼ同じものを持っている。そこには、情報の非対称性はない。しかし、完成車のリーダーシップで事業展開のなされるのは、事業活動に占める立場による。情報の総合性、情報収集力によるものが事業活動の立場を決定する。その立場は、完成車の開発、製造に向けた距離の近さによって決定される。エージェントとしての立場は、A1、A2、A3と徐々に後退する。

#### (3) プロパティライツに対する対応策

内部化、系列関係の形成により、高額な取引費用を低下させ、厚生上の損失を少なくすることもできる。自己の高い立場をこれにより犠牲にすることができる。また一連の事業活動に対する貢献により、その立場を高めることができる。

### 資料3：ヨーロッパにおける近年の流通動向

近年イギリスでは、流通の取り扱い高が大幅に増加しており、製造業の付加価値に近付きつつある。そうした流通業発展の要因を探り、その意義を明らかにすることが期待される。一つのモデルとしては、SCM（サプライチェーン・マネジメント）という発想に対比して、市場と需要を重視した市場チェーンという考え方が、ドーソンによって提示されている。

#### (1) 転換のしるし

近年のヨーロッパにおいては、大企業は多角化し多くの市場に参入してその市場シェアを拡大しつつある。そうした流通過程に参入しつつあるスーパーの大手は、フランス、イギリスなど欧州で躍進を遂げている。家具、電機などの専門店も大きく伸びている。ブランドの定着、強化を初めとして、多くの方式で機能的なマーケティングが展開されていることが注目される。また、合併などの方式を用いて企業間における大きな国際的な提携も進められている。サプライヤーからの在庫金融なども行なわれているといわれる。

#### (2) 変化の意味について

小売部門における構造変化が欧州の中で発生している。そこでは、政府による介入が市場構造の変化に大きなインパクトを与えてきた。以下の諸点が注目される。

(i) 市場集中 (ii) 小企業数減少 (iii) 小売商とサプライヤーとの競争力変化について (iv) 小売商の国際事業展開

#### (3) 小売業の業態変化について

小売業の動向については、文化、戦略、形式、関係性などについて観察することが期待されている。そうした文化の特色としては、商品の標準化と地域性との統合がなされていることである。その他、以下のような特性が見られている。

戦略性：流通業の横系列と分配の縦系列との統合が求められていることである。

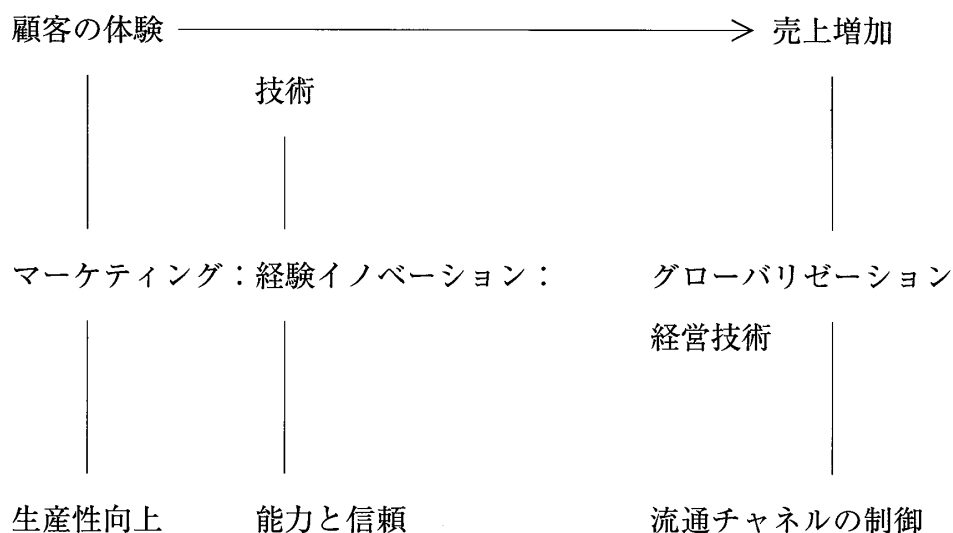
関係性の構築：他企業グループとの連携性、地球規模の広汎な材料調達、ブランドとの協力、チーム活動



(4) まとめ

近年における一部のヨーロッパ商業における事業形態の変化，すなわちドーソンの指摘するいわゆる市場チェーン現象は今後，大きなうねりとなって欧州全域に浸透することが期待されている。他部門の事業体験をデータとして利用した技術革新の推進が大きな意義を持つものとなる。それは，日米両国では，サプライ・チェーンといわれるシステムに類似したものである。そうした効率性を追求したものとして今後も商業の改革が進展していくものと見られる。多くの国々における経験の交換を通じた技術革新と商業革新が進展していくものと推察される。

参考図：消費者性向



Dawson John, *Recent development in European retailing: new cultures, new strategies, new formats and new relationships*, October, 2003.