

市場取引での相互信頼・相互依存の構築

—短期支払サイトの真珠企業ネットワークを事例に—

西村 盛親 (榊生物資源研究所)

E-mail: moricika@wmail.plala.or.jp

1. ねらい

一般に、企業間取引は市場取引、中間取引、内部取引に分けられる。中間取引は親会社と下請との関係や若干の資本関係に依拠したもので、内部取引は垂直統合により社内に下請を抱えている構造の企業内取引である。これに対して、市場取引は機会主義的で取引が成功するとは限らないもので、売り手企業間や買い手企業間には常に品質と価格についての競争が存在する。

ここで示す宝飾企業間による真珠取引は市場取引であり、その取引を通じて新ネットワークがバブル崩壊・景気後退による市場縮小下の97年から05年までの8年懸けて形成された事例である。二社間(dyadダイアド)取引の進展がネットワークへと拡大し、旧来から多く見られた組合的・仲間取引によるネットワークとは大きくかけ離れたものを作り上げた。

この内容は漁業経済の研究分野で扱われたことのない視点である。新ネットワークは養殖業から発し、輸出入企業、加工企業、卸企業、小売企業による取引関係を深めるのに、公的機関(水産庁、県水産課、漁連、地方・中央卸売市場等々)と係わりなく、独自の商取引形態を推し進めたものである。要するに、一般的な水産物の場外取引のみのネットワークである。

ただし、このネットワークに日本産アコヤ真珠の養殖関連企業が漁連や真珠関連組合とつながりを持ったまま参加している部分も一部にはあるが、このネットワーク内での取引にこの組合的・仲間取引は一切有効性を失っている。要するに、消費市場が要求している商材であるかどうか、競争力(高品質・低価格)のある商材であるかどうか、需要に合わせて連続的に供給可能商材⁽¹⁾であるかどうか、が市場取引の根幹を成している。

新ネットワーク参加への前提条件は短期支払サイトによる取引である。それぞれの企業が持つ経営リスクを取引企業に連鎖させない最低限の仕組みである。これによって多数の取引関係が連続的な取引関係へと導かれた。そして結果として、相互の信頼・依存の関係がネットワーク内部に構築され、この進展によって企業間関係を通じて消費者選好およびその変化情報を高速度で我が物にできるネットワークとなっている。

この研究は真珠取引における新たな動きの実態解明を主眼とし、同時に「関係性マーケティング」という視点から経済・経営分野で示されてきた研究成果と比較することもねらいとしたい。漁業経済研究で扱われてきた関係性マーケティングは漁業と消費者との関係を概念的考察に主眼を置いてきた⁽²⁾。それに対して、ここで扱う関係性マーケティングは売買取引相互のステイクホルダーとしての生の係わりを通じて相互作用やインタラクションを培い、新たな価値形成を導くことによって取引の持続性を実現するものである。

そして、この整理の中で、均一な素材を扱う企業関係と不均一な素材を扱う企業間関係の違い、要するに、工業製品と農・水産製品との違いが根底にあるのではないかも検討したい。工業製品の事例研究としてトヨタネットワーク研究での成果との比較も試みることにする。

2. 組織間関係性に見る先行研究とダイアドからネットワークへの連続性

伝統的な製造業の販売姿勢は、個々のセールスマンを先頭にして、どのような製品を大量販売するか、そして、どのように買い手との人間関係を築くかに集中していた。そして、IT産業や自動車産

業等のトップメーカーの主な関心事は消費者選好の情報獲得に集中してきた。ここでは、製品・サービスを販売するだけではなく、顧客から情報を獲得することに加えて新たなビジネス提案をし続けることによって、売買企業が相互に知識創造をし続ける関係構築を示唆していた。

60年代以降の4P (Product, Price, Promotion, Place) のマーケティング政策を統合したマーケティング・ミックスが主流をなしたが、高度成長期の終焉と共に70年代の終盤から80年代に関係性マーケティング (Relationship Marketing) が表れ、顧客を製品やサービスに引き付ける「双方向マーケティング」の研究が表面化してきた⁽³⁾。これは市場の成熟化による競争の激化と対応しながら取引関係を重視し、市場へのリンクとしてこのマーケティングに焦点を合わせることによって、商品開発と顧客との連結や販売戦略を成功させようとするものである。特に、B to Bの取引相互は単なる売買行為者ではなく、関係性の深化による相互資源の活用へと進み、新たな価値を創造する主体となる。

不確実な市況で導入すべき製品戦略マーケティングの文脈は、商品開発とその流通での最適なインターフェースを設定することである。要するに、消費市場の要求する製品製造および需要を喚起させる製品開発力のある企業がその需要および需要可能性を的確に捉えられる販売網を持つ企業と接触し、取引関係へと結び付け、この関係に持続性を持たせることにより取引コストを削減させようとするものである。ただし、セールスマン (組織間の資源交換の「対境担当者」⁽⁴⁾ も含めて) による慣れ合った仲間関係では双方のコア・コンピタンスを高めず、取引の連続が一層リスクの増大を拡大させる可能性もある。

同時に、このことを取引相互による基本ユニットである1対1 (dyad: ダイアド) の視点で見たとき、顧客保持 (Customer Retention) の概念が関係の核心となり、コスト削減に大きな役割を果たす。顧客保持は長期取引と相互信頼を誘引し、円滑な受注・発注とその後の澁みない修正を相互が認めた関係が浸透し、相互の内部組織の情報伝達活性化も増大させる。

そして、ダイアド視点をネットワーク視点へと拡大する⁽⁵⁾ ところから新ネットワークの関係強化を真珠企業で見ようとするのがこの論文である。ダイアドとしての二社が主体的に共通の競争戦略を設定し、それをネットワークとして全体にも貫徹しているかどうか、そして、このネットワークが業界内でのバウンダリー (境界) を明確にすると同時に緊密な顧客保持とその拡大に成功しているかどうかダイアドからネットワークへの連続性を保障するものである。真珠産業では、養殖—輸出入—大卸—中卸—小卸—小売という多段階の流通過程⁽⁶⁾ を通過し、素材真珠そのもののロットが大卸にまで辿り着き、それ以後から消費の最大多数であるネックレスが製造され金属等とのマッチングがされて小売店に並べられる。それぞれのダイアド関係は養殖生産から小売店までのネットワークへと変化し、バウンダリーを形成することによって競争戦略を強める。

言うまでもなく、ネットワーク論はAlderson⁽⁷⁾ による組織行動システム概念からのチャネル分析に始まり、パワー・コンフリクト論に基づくチャネル分析が盛んに展開され、80年代以降に多くの経験的研究が蓄積された。

日本ではチャネル交渉論が風呂⁽⁸⁾ によって提唱された。企業と企業外部行動者との相互作用関連の概念を、市場の垂直的多段階構造⁽⁹⁾ として見ている。そして、同ポジション間を水平対応 (horizontal interaction) の相互作用とし「競争論」というマーケティング認識をし、異なるポジション間を垂直対応 (vertical interaction) をなす「売買論」や「流通論」と認識する。この物の見方はAlderson(1957) が示した水平的関係と垂直的關係の二側面からなる相互関連の解明を基礎としている。特に、Aldersonが差別的有利性の追及による競争行動を垂直的諸関連から説明しようとしたことは注目に値する。

さらにDwyer, Schurr and Oh⁽¹⁰⁾ が示した市場における機会主義的取引 (非連続的取引) に対立する連続的で長期的取引を企業間関係軸に置く分析をしている。同時にこれ以後、チャネル参加企業組織間の長期的な協働関係、相互信頼、関与 (commitment)、相互依存、に注目した研究が実証的に行

われている。

Iyer Karthik⁽¹¹⁾は、多くの企業が競争的利点を維持して顧客価値をつくるために戦略的な必要不可欠な連携に頼るようになり、相互学習は市場における競争的優勢を支えるために主要な動機として用いられるとしている。そして、Dwyer, Schurr and Oh (1987) を基礎として、企業連携における過程を4段階の進化として整理している。この分析はダイアド視点を基軸に据えたものと理解できる。

- ① Phase 1. (awareness and partner selection) 交換パートナーの選別
- ② Phase 2. (exploration) 連携目的にかなうかどうかの調査取引期間
- ③ Phase 3. (expansion) 相互関係の拡大 (相互依存、利益の増大)
- ④ Phase 4. (commitment to relationship) 相互関与および相互契約

それに対して、真鍋・延岡は『ネットワーク』は、学習や信頼について、3者以上が関係し、しかもその中の2者間の学習や信頼の単なる総和や組み合わせ以上の効果・機能・現象が存在する場合に使用する⁽¹²⁾とし、トヨタと部品サプライヤとの長期ネットワークについて聞き取りをし、トヨタが構築してきた組織間学習システムを①協豊会、②生産調査部、③自主研、④従業員の移動(出向と派遣)の4点に凝縮して調査している。「ダイアドとネットワーク」「暗黙知と形式知」の組み合わせ視点に立った組織間学習システムとそこから生まれる信頼構築メカニズムを明かにしている。

3. 真珠製品とネットワーク

市場の成熟化に加えてバブル崩壊による市場縮小の中で、委託・手形取引によるリスク・スパイラルを縮小した企業群がネットワークを創造した事例を整理する。この企業群は企業間関係を重視することによって長期取引関係を導いた。

この新ネットワーク形成の発端となるダイアド企業をA社、B社と呼ぶことにする。A社は黒蝶真珠を中心素材とする輸入企業で、ネックレス製造・加工企業として輸出にも力を入れている。B社はゴールド・プラチナを主原料とする宝飾製品および色石、ダイヤ、真珠を際立てるファッション金属器具の製造・加工・流通企業である。真珠産業の中でA社は大卸、B社は中卸というポジションを発揮する。このダイアド関係の当初、真珠業界で見たときA社は12年、B社は5年という共に旧来企業とは言い難い存在である。ただし、B社は金属宝飾製品の製造・加工・流通によって得られた情報蓄積ではA社をしのぐ30年以上の経験を持っている。

Iyer Karthik (2002) による取引深化の四つの段階を用いて、A社とB社のダイアド関係を追うと次のようになる。

1) ダイアド真珠取引における四段階のPhase

① Phase 1. 相互認知と選択理由 (A社とB社の思惑の相乗効果)

A社(大卸)によるB社(中卸)との取引の狙いは、委託・手形取引リスクを削減(真珠業界の不況連鎖から逃れる)するために真珠業界とつながりの少ない企業との連携を強め、旧来からの取引企業数と売上の縮小を受け容れても生き残りのための安全性を確保することを優先しようとしていた。

B社は全体の売上増を新たな分野に期待し、その一つに真珠市場を挙げていた。日本産アコヤ真珠のネックレス流通に加えてインドネシアでの白蝶真珠養殖に手を出し始め、多角化戦略として黒蝶真珠の流通も手掛け始めていた。しかし、黒蝶真珠の安定的仕入・販売が地に付いていなかったため、これを補強することと黒蝶ネックレスの低価格帯中心から中・高価格帯への移行による市場規模の拡大と販売コストの削減⁽¹³⁾を狙いとしていた。そこに、黒蝶ネックレスを安定的に供給できるA社との出会いがあった。

A社は宝飾業界全体にシェアを持つB社の中卸としての黒蝶ネックレス流通を期待し、B社は黒蝶ネックレスを安定供給できるA社を製造元とする流通の拡大を期待していた。そして、その接点は委

託・手形取引を排除した短期支払サイトであった。この取引の始まりは1997年であり、A社によるB社からの白蝶真珠の現金仕入が接点となった。

そして、取引開始から数ヵ月後に、黒蝶ネックレスのロット商材としてA社からB社への提案が本格的に始まった。まさに、短期支払サイトでのネゴシエーションの火花が散らされた。

② Phase 2.取引を通じての能力調査（他社取引を排除できるコア・コンピタンスの持続）

流通量拡大を狙うB社は、次の販売先（小卸、小売店）からの品質・価格要求に合わせられる商材がA社から安定的に供給されるかどうか、需要の増加に対して供給量も増加できるかどうかを重視している。また、通常の商材と異なる需要にも対応できるかどうかもA社に要求している。

A社は仏領ポリネシアから輸入するルートを持ち、B社の期待に対応できると自負している。しかし、この海外への支払は常にキャッシュであり、カレンシー・レート（2001年10月からフランスフランからユーロに転換）の変動による素材仕入コストの不安定さにさらされている。それだけに、金融機関への金利コストを削減できるB社の速度ある支払能力と販売能力に期待している。

以上で示した両者の期待の実現は取引を通じて行われている。そのため、Phase 1での当面する相互認知と相互コア・コンピタンスを基礎に二度目以降の取引継続がPhase 2段階を強化する。

③ Phase 3.生産量・販売量の拡大（連続的取引の成果）

Phase 2が実体化し連続的取引が進行している。A社は素材仕入量とネックレス製造量を増加させ、B社は販売量とその高速化に成功している。通常の設定番ネックレスでの両者営業部門間での情報（A社からの素材仕入情報とB社からの小卸経由の消費市場情報）の交換が常態化し、新たな注文や開発製品の情報もやり取りされてくる。

ただし、生産量・販売量の拡大を必ずしも両社間だけで解消せず、他社との取引も選別しながら継続し、拡大もしている。このことによって、双方の緊張感は増し、より一層高品質で低価格化へのネゴシエーションが激化している。同時に、情報の行き来も高精度で増加している。

要するに、連続的取引によって双方の持つ狙いは成功しているが、同時に、市場の変化という要因を無視できない。また、このダイアド関係に参入しようとする意欲ある（現金を抱えた）企業は必ず現れる。このような企業の持つモチベーションの高さは、旧来からのダイアド関係を駆逐するほどのエネルギーを持っている場合がある。そのため、A・B両社とも今までのダイアド関係を維持しつつ、新たな参入先との取引も機会主義的に進める。時には、A・B二社間でこの新たな参入先を認めるかどうかを検討し、また、A・B二社間にとって排除したい企業の取引先を自分達に惹きつける方策も話し合う。

④ Phase 4.相互関係の深化（協働・信頼・関与・依存の関係構築）

ここ8年の連続的取引は、日々の商品の行き来（販売済み商品の再加工移動）⁽¹⁴⁾と同時に、双方の情報を内部組織として編集し次の戦略を練る材料を提供していた。また他方で、相互のモニタリング（先々の安定感と与信管理）をその情報から確認する。取引を通じての情報交換とその編集能力の向上は市場対応と結び付き、販売速度を上げ不良在庫を減らす需給対応の内部組織を構築する。そして同時に、取引企業の内部与信事情という情報も獲得することによって相手企業をモニタリングできる内部組織をも構築している。

ただし、協働・信頼・依存の関係構築を進めながら、需給対応とモニタリングのできる内部組織をも創造したことになるのだが、この創造力の根源はダイアド関係が親会社と下請という関係や系列関係ではなく、あくまで取引コストを受け容れる機会主義的市場取引の貫徹である。まさに緊張感のある取引の連続性がこの創造力を形成している。

2) 四段階の Phase と新ネットワーク全体との係わり

この論文を整理するのに用いた聞き取り調査は、黒蝶真珠によるネックレス製造の A 企業と消費者に向けた流通を目指す B 企業に集中した。この二社が目的意識を持って主体的地位を發揮したことが新ネットワーク形成に結び付いている。

同時に、元々、A 社にしても B 社にしても経営を成立させてきた実態を持っている。要するに、それぞれの企業が一人で生きて来られたわけではなく、それぞれが無意識のネットワークを持っていたことになる。元々、仕入先があり売り先があり、その線を繋げると生産地から製造・加工を辿り様々な流通過程を通過して消費者に至っていた訳であるので、ネットワークに違いない。ただし、その中で委託・手形取引による実際のリスク（不渡手形等）を何度も経験していた。

この A・B 二社の関係構築は単にこの二社間の関係ではない。この新ネットワーク全体と連動して初めて二社間の継続的取引が成り立つからである。要するに、A 社の機能は養殖産地から黒蝶真珠を素材として輸入し、その分類・選別を通してネックレス加工をする。これが製造（大卸）の機能である。そして、B 社は仕入れたネックレス等を国内各地に流通させる機能を持っている。これが中卸機能である。しかし、これで流通過程は終わらず、消費者の手に渡るまで商品は動き続ける。そして、この全体像が明確になるに従って、上記の無意識のネットワーク内にあった企業は整理され、短期支払サイトを基軸とした意識的な新ネットワークへと再構成された。

図 1 は A 社と B 社をこのネットワークの基本ユニットとし、形成者でもあることを示している。大まかな流通経路として、養殖産地—大卸—中卸—小卸—小売—消費者という流れをする。この過程で、素材がネックレスになり、そのままの状態では止め具だけが付け加えられて消費者まで至るというネットワークである。同時に、ネックレスそのものが改変され、ブレスレットやアンクレットにもなり、尚且つ、真珠と真珠の間に他の金属や色石等をはめ込み、ネックレスの止め具を工夫することによりそれぞれの小売店のブランドと結び付ける場合もある。勿論、このネットワークを利用して、真珠素材そのものも取引され、イヤリングやリングにも加工される。大卸の A 社は素材全体の高割合をネックレスに製造するが、中卸以下でも製造部門を持っている場合が多い。最終消費者は真珠そのものを買っているのではなく、真珠を含めたデザインを買っていることになる。この図には示していないが、A 社は素材をロットにして他の大卸に販売するルートもある。仕入素材には A 社がネックレスに用いる A 級、B 級、C 級以外にも D 級、E 級も含まれていて、この落ちの部分（D 級、E 級）を取引アイテムとしている企業もある。

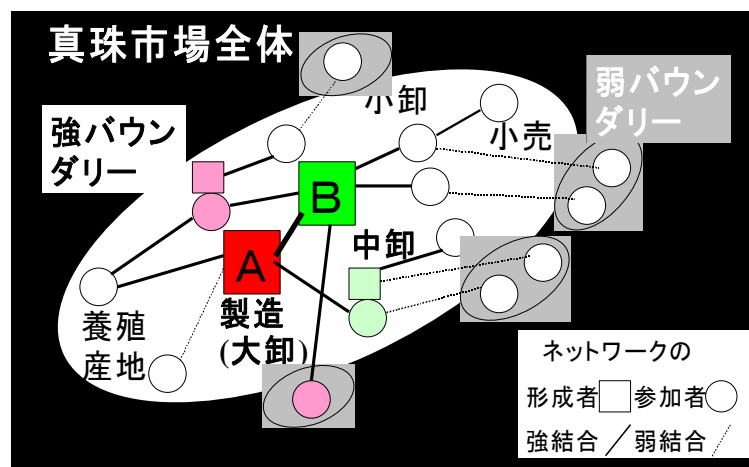


図 1. 新ネットワークモデル

参考資料：海老澤栄一『組織進化論』（白桃書房 1992）の図 4-1、図 4-2

図内の強バウンダリーに旧来からの企業がこのネットワークに参加し、それも含めた新ネットワー

クとなっている。A社の持つ養殖産地での取引先は零細漁民の養殖場や大手養殖場であるが、この大手は同時に数多くの零細養殖場から真珠買い付けを行い集荷能力もかなり高い。A・B間取引が連続化する中で新ネットワークが明確化し、大卸A社の旧来からの取引先の中には短期支払サイトという取引条件に対応できない企業も出現し、A社の取引先は減少する傾向を示した。

同時に、B社のネックレス仕入（アコヤ・白蝶・黒蝶）企業数もA社含めて数社と激減し、反面、小卸への販売経路は国内をいくつかに分割し、主要販売企業数を絞っている。B社の製造・販売拠点は国内・海外併せて10拠点と現在はなっている。これらの拠点から各種宝飾品が流通され、真珠の比重（およそ5%）も増している。これはA社からB社への販売量の増加が、B社の販売形式として少量からロットへと変化させた。

要するに、A社とB社は価格ネゴシエーションを続けながら、時には売買を中止するほどの激しい対立を見せながら、両社とも取引関係を深化させPhase4までに至っている。

① 事例1（取引当初：Phase1、2とネットワーク）

表1-1のA社からの提示に、表1-2でB社からの回答があり、ここに相互のネゴシエーションが始まる。このネゴを通じてネックレス60本、780万円で決着した。このネゴシエーションによって流れ系が取引されなかった。そこで、表1-3、1-4で示したように、A社の仕入素材には必ず流れ珠⁽¹⁵⁾があり、流れ系(L)の販売能力をB社に期待していた。これを10本委託という形態で市場調査をB社に願い出た。その結果、毎月A級とB級半々で50本（平均5.5万円/本）の流れ系(L)の注文をA社は受けることができた。

表1-1. A社からB社へのネックレス100本、1050万円の提示

ラウンド系(R)	30(本) × 16(万円/本) A級 B級 C級
セミラウンド系(SR)	30(本) × 11(万円/本) A級 B級 C級
流れ系(L)	40(本) × 6(万円/本) A級 B級
合計	100(本) × 10.5(万円/本)

表1-2. B社からネックレス60本、750万円の仕入回答

ラウンド系(R)	30(本) × 14(万円/本)
セミラウンド系(SR)	30(本) × 11(万円/本)
流れ系(L)	不必要
合計	60(本) × 12.5(万円/本)

表1-3. A社からB社へ10本委託（市場調査依頼）

流れ系(L)	10(本) × 6(万円/本) A級 B級
--------	--------------------------

表1-4. B社からの注文回答

流れ系(L)	A級:25(本) } 平均 B級:25(本) } 5.5(万円/本)
--------	---------------------------------------

ここでは、A社の素材仕入と各種ネックレス製造の機能をB社が納得し、尚且つ、B社が小卸や小売店にも説得しながら市場調査をした事実をA社は確認した。A社とB社はネットワークの形成者としての役割をし始めてきた。同時に、このA社とB社、B社と小卸のやり取りの過程から、B社はA社の持つネックレス製造技術の能力信頼をするようになり、A社はB社の流通での行動力をここに見たようだ。この時点から、B社による小卸や小売店との連携を深めるキッカケが始まった。

② 事例2（2年後の取引：Phase2、3とネットワーク）

表2-1の情報によって、市場ではアコヤを抑えて黒蝶が売れていることを意味し、同時に、競合他社のB社への売り込みが盛んになってきている。これは一方でB社の黒蝶ネックレスの扱い量が目立ってきた（ネットワークの力強さの成果）こと、そして他方でA・B両社の関係が市場取引（特別な提携関係にない）を意味し、いつでも互いに切れる関係を持っているというパワー・コンフリクトを表現したものである。それだけに、他社に負けないより良い商品を提供しなければ取引が終わってしまうことを意味している。言うまでもなく、B社にとっても同様に、A社から仕入量が減れば、それだけA社はB社の競合他社に商品を持ち込むことになり、B社の販売経路を切断される可能性もある。

競合他社情報と同時に、表2-2によってB社からA社に大幅な需要を提示してきた。B社が事例1でのA社への能力信頼を継続的にし、これまでの連続的取引による商品品質が小卸や小売での信頼を勝ち取って来たものと理解できる。B社に対して小卸や小売からの信頼は高まり、それだけB社（売上250億円）のA社（売上7億円）への依存は大きくなっている。この時期からB社は小卸や小売への与信審査と短期支払サイトの要求を強化し、ネットワークのバウンダリーが強化されつつある時期に来た。

表2-1. B社からA社への競合他社情報

・アコヤが売れません。
 ・黒蝶ネックレスを多くの企業が持って来るのは、よほど売り先がないのでしょうか？
 ・黒蝶ネックレスを他の大卸企業から30本買いました、見せましょう。

表2-2. B社からA社への需要

決算明けの製造予定の確認
 ・先3ヶ月分として600本必要です。
 SR：400～450本
 L：100～150本
 R：少々（安いところ）

③ 事例3（5年後の取引：Phase 3、4とネットワーク）

A社は通常の商品提示に加えて新商品を提案した。この新商品はSRほど丸くなく、Lほど細長くない商材からネックレスにしたものである。全体の見栄えはSRより若干細長いもので、SRと一緒にロット組をすれば割安感が増す商材になると予測して提案したものである。

これに対して、B社は現在受けている注文と対比し、長時間の真珠部会議を経て値引き交渉の未売買決着した。B社の新たな挑戦力を示した。

表3-1. A社からB社への
 新商品（ニアラウンド系）提案

BN250本（総額2260万円）
 R：（低価格帯）30本×12万円
 （B級+C級）
 SR：130本×10万円
 （A級+B級+C級）
 L：40（本）×5（万円/本）
 （A級+B級）
 ニアラウンド系（NR）：
 50（本）×8（万円/本）
 （A級+B級+C級）

表3-2. B社の会議前の回答

現在受けている注文からみると、
 ・SRが足りない。
 ・Rは少し高いし、ニアラウンド系は形が少し長い。
 ・Lの本数はもう少し欲しいが、まずは満足。

表3-3. 半日後のB社からの最終回答

・これに挑戦してみます（値引き交渉）。

尚且つ、新商品開発力をも認めている。共に行動することにより、A社製品が競合他社に流れないようにすることと、むしろ、A社の卸先さえ奪う決意と

販売能力の向上を A 社に見せ付ける必要もあった。

事実、A 社の B 社への信頼は高まるばかりで、A 社売上の 30% を B 社が占めるようになっていた。同時に、素材仕入量の増加は養殖業者を喜ばせ、尚且つ、仕入価格安定をも実現していた。ユーロ/円が 2001 年までおよそ 110 円以下であったが、2002 年後半には 120 円、2003 年中盤には 140 円にまで至っていたが、現地仕入価格の低下を受け容れさせたことで仕入の円ベースの安定化と結び付いた。このことは大卸の競合他社への圧力となり、黒蝶市場での A 社の優位性が定着してきたと言える。

そして、表 3 から半年後、B 社から A 社へ緊急の要求（表 4-1）が飛び込んだ。低価格帯のネットワークである流れ（L）を小卸から B 社に定期納入せよ、というものであった。

表 4-1. B 社から A 社への注文

L : 毎月 50 (本) × 4.5 (万円/本)
(A 級 + B 級)

表 4-2. A 社から B 社への回答

L を隔月でおよそ 100 本供給
A 級 + B 級でおよそ 4.5 (万円/本)

価格としてかなりキツイ要求であったが、より一層高価格帯も B 社は仕入れるということで隔月 100 本を A 社は受け容れた。隔月という意味は一度製造し始めると 100 本が適正本数だからである。また、本数も価格も「およそ」というのは毎月の真珠素材仕入量と品質が一定でないために、量も価格も若干ネゴを通じて変動することを意味している。

A・B 両社の短期支払サイトを基軸とした取引やそこで用いられる用語ですら小卸、小売にも波及し、養殖場の生産実態が新商品開発と重なり、これを売り込んでいくことが小卸、小売にまで貫徹し始めている。

④ 事例 4（最近の取引：Phase 4 とネットワーク）

A・B 両社の競争的市場取引を維持しながら、両社の企業規模と係わりなく内部干渉はしない関係が成り立っている。B 社経営陣の心の奥底では A 社の内部化を常に志向しているようであるが、実際には成功し難い。それは A 社の持つコア・コンピタンスは社員それぞれが持ち、企業の価値は選別・製造技術に加えて緊密な内部組織を生み出す情報的経営資源（「見えざる資産」⁽¹⁶⁾）そのものであるからである。まさに、特許を持たない中小企業の特質ではないだろうか。その中で、両社が生き抜くために双方の持つ情報は常に交換され続ける必要がある。これは A 社にとっては養殖場と、B 社にとっては小卸とも行われている。

表 5. 対等関係の内実

- ・相互に資本関係を持たない。
- ・相互の加工・デザインの独自性を尊重する。
- ・内部での暗黙知が相互に一定程度移転されている。
- ・A 社の新製品を B 社は実験販売をする。
- ・B 社の営業新人の研修を A 社は指導する。

そして、この取引継続最大の前提は、共に収益を上げ真珠市場のシェアを拡大し続けているからである。それぞれが持つ旧来の曖昧なネットワークを大きく変更し、短期支払サイトを基軸に A・B 二社間関係を主要なユニットとしながらもネットワーク全体も Phase 1 から初め、高回転を実現できるメンバーを旧来メンバーから絞り、尚且つ新メンバーを吸収することによって Phase 4 にまで至っている。この段階に来て A・B 二社間の対等関係は表 5 で示したようになっている。A・B 二社だけに

限らず、ネットワーク内のダイアドそれぞれでも情報集約と信頼・依存関係が進展し、長期取引が実現している。このことから、表4の大部分がネットワーク全体に広がっていることが理解できる。ただし、ここで示してきた強バウンダリーは小売店の段階になるとかなり曖昧になっている。特に、ネックレスではないリングやイヤリングのデザイン加工にかなりの時間が掛かり、短期支払サイトをそのまま運用することが難しい部分も存在しているようである。その意味で、小売店は弱バウンダリーが多い。

4. 真珠ネットワークとトヨタネットワークによる信頼・依存関係の違い

トヨタ自動車の素材供給企業との関係についての先行研究によると、いわゆる「トヨタイズム」が素材供給企業にまで貫徹している。そして、一定程度の資金関係まで関与した事例が報告されている。2でも述べたように、トヨタが構築した組織間学習システムとして①協豊会、②生産調査部、③自主研、④従業員の移動（出向と派遣）の4点が報告されている。確かに、相互信頼、相互依存、相互関与が実体化していることが明白になり、トヨタグループとしての収益の強さ、ネットワークの強さが証明されている。

トヨタグループでは部品の組み立ての段階ではなく、部品間の「摺り合わせ」とそのための打合せ・設計が重要になっている。要するに、部品供給企業が独自の行動を取るのではなく、トヨタ本体からの直接的指導の下に、これに係わる企業の合同会議が常態化している。そして、青写真の段階にもかかわらず、部品供給企業に提示される場合さえある。

それでいて、このグループ内に残れる保証はなく、発揮能力によって他の企業が替わりにグループに入ることもある。

以上の「トヨタ式」企業間関係とは明らかに異なるのは、伝統的で原始的な真珠産業の中での新ネットワークが常に敵対的なパワー・コンフリクトを持ち込む市場取引が前提となっているからである。それにも拘らず、相互信頼、相互依存が実体化している。品質が高く、他より安価な製品が常時供給できる企業がこの市場取引の先頭に立つことは言うまでもない。換言すれば、馴れ合いで手を抜けば、取引相手は必ず他の競合先と取引を始めてしまう関係である。

「トヨタ式」が市場取引を不可能にさせている要因は、伝統的で原始的な真珠産業との違いとして、細部にわたる部品間の「摺り合わせ」技術を主体としているからである。

真珠産業のネックレス製造は素材としての養殖真珠の選別と組み合わせによって成り立つ。養殖真珠は海水温、塩分濃度、プランクトン量、雨量、エルニーニョ等々の環境変化に作業技術が加わって生み出される。多様な変化にさらされながら真珠が産出されるのである。前月のネックレスと今月では違いが生まれ、曖昧な品質を基に取引されている。それだけに、この曖昧さを吸収し、販売できる企業が流通を担えることになる。二つと同じものがない黒蝶ネックレスの面白さを消費者は納得している⁽¹⁷⁾、もしくは自分だけの独自性を消費者は好んでいるのかも知れない。自動車部品や電子部品にこの曖昧さがあつたら必ずクレームになる。ただし、自動車・オートバイ等のデザインではカスタム・メイドがあり、消費者選好の独自性を追う商品もある。

真珠産業の新ネットワークの参加者がそれぞれ独立の存在でいられる理由は商品の曖昧さを扱っているからである。それに対して、トヨタネットワークがそれぞれの独立性を認めると「摺り合わせ」が微妙に狂う部品を含んだ完成品を市場に出すことになる。消費者からのクレームの元を断つにはこのトヨタネットワークのシステムが不可欠である。

養殖真珠という素材の分類・選別を通じてネックレスが出来上がる。このネックレスが大卸企業から中卸企業に取引されるとき、この商品は完成品ではない。完成品へのモジュール化⁽¹⁸⁾がこのネックレス製造である。水産物の加工品⁽¹⁹⁾もまさに真珠と同様な曖昧さがあり、このモジュール化によって様々な商品を生み出していると予想できる。

真珠ネットワークとトヨタネットワークによる信頼・依存関係の深さに本質的な違いがある。前者が敵対的市場取引を堅持しながら信頼・依存関係を深め、同時に新たな取引企業の拡大も果たそうとするのに対して、後者は社員の移動（出向と派遣）も含めたトヨタイズムの貫徹によって、関連企業を同一企業のように扱う関係が成り立っている。

換言すれば、前者は大卸企業 A 社の倒産がたとえあったとしても、中卸企業 B 社は事前にこの実態をモニタリングで感知し、新ネットワークの修復を即座に実行することができ、取引リスクは極めて小さいシステムである。後者はもしトヨタ本体の倒産があったとするなら、部品供給会社の受け容れる取引リスクは甚大となってしまうシステムである。

5. まとめ

90年代後半以降の真珠産業の中で、短期支払サイトという基本思想を基にダイアドとして大卸企業と中卸企業が動き始め、真珠養殖—大卸—中卸—小卸—小売の全体としてのネットワークを作り出し、関係強化をさせてきた。これは、真珠業界内の仲間取引によるネットワークではなく、宝飾業界全体の企業間取引による高回転と不良在庫の極小化に向けたものであった。そして、結果として長期の連続取引の新ネットワークとなっている。

新ネットワークを構築させた二重の仕組みがこの根底にある。その一つが、市場取引という敵対的・機会主義的取引を利用することによって、一方の手で新たな効率的取引先を自由に探し求めることであり、他方の手で現在の取引先を自らの商品に惹き付けておくことである。競争他社に勝る高品質・低価格を実現する商品力や回転の速い流通力を見せることがこの両手を維持することであった。もう一つが、取引先の固定化と長期取引によって、相互信頼、相互依存を深め、生産情報および消費情報を受け取るための協働作業——①中卸の新入社員教育を大卸が手助けする、②大卸の提供する新商品の市場調査を中卸が小卸と小売店を活用して実行する——が重視されている。

この二重の仕組みを維持しながら情報の行き来を保障した取引関係は同時に取引相手のモニタリングも常に行われる。要するに、取引関係の緊密化によって仲間取引とさせず、緊張感を持った関係を維持しながら相手のリスクの増大を認識したときには関係を断ち切ることを意味している。

強バウンダリーの新ネットワークの論理はネットワーク外との対決を明確にししながら、内部に対しては敵対的なパワー・コンフリクト（Competition）と対等的な信頼・依存関係（Collaboration）を両立させている。要するに、ダイアド間の二重の仕組みがその連鎖としてのネットワーク内に貫徹し、高品質・低価格が消費者段階で高回転し、シェアの拡大を成し遂げている。

自動車産業における部品調達は今までの市場取引を通してではなく「中間組織」⁽²⁰⁾ ないしは「内部組織」を長期取引として扱っている。ところが、これとは対照的な真珠の市場取引がある。自然の変化に大きく影響を受ける産品（農産物や水産物）は質も量も一定に供給することは出来ない。ある範囲内の質と量を許容した取引が一般的で、発注と受注に取引双方は責任を負わない。最終取引は発注・受注に左右されずに商品を前にしたネゴシエーションとなる。取引前の情報交換として発注・受注があり、双方ともある範囲内の質と量を暗黙知として受け容れられる関係を持っている。この範囲から大きく外れた商品や価格を前にしたとき交渉が打ち切られる場合もある。それだけ、その時々のおもてなしの機会主義的市場取引を残す重要性を軽視できない。

自然を相手にする製品と緻密で均一な工業製品との差が取引の違いを生み、ネットワークのシステムも大きな違いを生んでいると見る必要がある。

最後に、ダイアドの取引企業関係としてここでは Phase 4 までを示した。そして、未だに見えてこない Phase 5 が次に来るだろう。この段階では他企業による介入によって Phase 4 までの関係が切断されるプロセスを踏む、要するに、機会主義的な市場取引の中で競合他社に今までの地位を取られる場合である。それに対して、信頼・依存関係が資本関係へと結び付き市場取引が終焉して中間取引も

しくは内部取引という方向に行く場合であるが、トヨタネットワークでの製品製造への「摺り合わせ」とは異なり、内部に持たない分野を吸収してポジションの多角化を狙うものである。しかし、今のところ Phase 5 の予測は筆者にはし難い。

相互信頼、相互依存を深めることによって個別企業から見たときプラスとマイナスがあるだろう。しかし、関係性マーケティングによって緊密なネットワークが構築され、競争戦略に成功する大きな役割を果たした成果をここに見ることができる。

注：

- (1) 養殖真珠は様々な環境変化にさらされ、浜揚げによる成果（カタチ、テリ、サイズ）は様々である。そのため、連続的に供給できる企業はかなりの量を扱っていることが重要になる。
- (2) 波積真理「都市住民から見た漁業と海辺—関係性マーケティングからのアプローチ—」（『漁業経済研究』第41巻、第3号、2001）参照。廣田将仁・鈴木究真「青森県産サクラマスの高付加価値化にかかるチャンネル設定に関する研究—商品化実証試験からの考察—」（『北日本漁業』第34号、2006）では、「漁業経済研究の・・・マーケティング論・・・やブランド論・・・の成果は論理の一般化を意識するためか概念提示という形で考察が決着しやすく・・・」とあり、漁業経済研究でのマーケティング研究が進んでいないことを述べている。
- (3) その一つに Christian Gronroos(1996) “From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing” MCB University Pressがある。
- (4) 山倉健嗣『組織間関係』（有斐閣 1993）第3章の3を参照。同じ業界内（組合）の経営者の集まりによって情報交換がされるが、馴れ合いもしくは敵対的情報交換である場合もある。ここでの情報に精度を求めることはできない。
- (5) 森岡孝文『戦略的連携におけるネットワーク視点からの研究課題—Gulati(1998)*の問題提起—』（早稲田大学 I T 戦略研究所ワーキングペーパーシリーズ No.3, 2003）森岡は Gulati 論文を整理し、「埋め込み理論」を「企業は、自社が埋め込まれた社会的、専門的かつ交換のネットワークのなかで他の組織化された主体者たちと関係を結ぶ」（p.9）とした。そして、ダイアド視点に係的埋め込み、ネットワーク視点を構造的埋め込みと捉えることによって、「ある主体者が占めるポジションは、このネットワーク内でその主体者が他者と関係するパターンにおける一つの機能である。つまり、それぞれのポジションが果たす機能の結びつきがネットワークのパターンを形成することになる」と述べている。
*Ranjay Gulati “Alliances and Networks” Strategic Management Journal, Vol.19(1998)
- (6) 伊藤元重「第3章 日本の取引慣行」p.88～92（『日本の企業システム第4巻』有斐閣 1993）は、流通の多段階性と取引慣行を毛織物製品のケースで見ている。継続的な取引関係はアパレル・メーカーと小売店との間での「委託販売」や「売れ残り返品」、アパレル・メーカーと布を提供する機屋での「返品」や「未引き取り」という取引慣行を常態化させている。前者の取引慣行を「密度の濃い協調関係」「信頼関係」、後者のそれを「効率的な分業関係」と評している。これに対して、筆者の示す新ネットワークは多段階の流通過程で生まれてきた取引慣行を否定したところから始まる。
- (7) Alderson, W. (1957) “Marketing Behavior and Executive Action” Richard D. Irwin. (石原武政・風呂勉・光澤滋郎・田村正紀訳『マーケティング行動と経営者行動』千倉書房, 1984)
- (8) 風呂勉『マーケティング・チャンネル行動論』（千倉書房 1968） p.10～12
- (9) 西村はこれを「市場の重層性」と称し、「真珠産業の内部組織と企業間関係」（『漁業経済研究』第47巻第1号 2002）、「黒蝶真珠取引における価格レンジと三つのメッシュ構造」（『地域漁業研究』

- 第44巻第1号2003)と「旧来型企業の『行動の二重性』とイノベーターの競争戦略」(『北日本漁業』第31号2003)で述べている。
- (10)Dwyer, Schurr and Oh (1987) “Developing Buyer - Seller Relationships” Journal of Marketing, Vol.48(Summer)
- (11)Karthik N.S. Iyer (2002) “Learning in Strategic Alliances : An Evolutionary Perspective” Academy of Marketing Science Review ここではDwyer, Schurr and Oh (1987)で示された関係性発展段階の5段階目 (dissolution関係解消)を省いている。
- (12)真鍋誠司・延岡健太郎『ネットワーク信頼：構築メカニズムとパラドックス』p.1の注(神戸大学経済経営研究所ディスカッションペーパー)(2003)
- (13)低価格帯のネックレスと中価格帯のネックレスを1本売るのに掛かる手間は同じであるので、中価格帯を扱うことによって販売コストを下げる効果がある。同時に、黒蝶真珠では中価格帯の市場規模が大きいので、ここへの攻撃によって自らのシェアを拡大することができる。
- (14)A社からB社へネックレスの移動がネゴシエーション後に完了するが、ネックレスのカラーに合わせてイヤリング材の需要としてB社からA社へ送り返される。また、真珠のサイズ調整やカラー調整やキズ調整の依頼のためネックレス組み換えに向けて送り返される。
- (15)表1-1から表4-2までに示された真珠用語をここで簡単に解説しておく。養殖場から浜揚げされた真珠素材は、形状からラウンド=R(真円)、セミラウンド=SR(やや真円)、流れ=L(長い)、サークル=CL(表面に輪がある)と分類され、そのネックレスに系を付けたのは完全な分類ができなくそれに近いモノと解釈するためである。まさに曖昧な商品表現している。
- (16)伊丹敬之『新・経営戦略の論理』(日本経済新聞社1984)p.48
- (17)この面から消費者選好に接近すると、アコヤ真珠による染み抜き・染色技術による同色ネックレスはまさに工業品として見られる可能性がある。これは今では宝飾品としての弱味になるのかもしれない。
- (18)モジュールとは、装置や機械、システムなどの規格化された構成単位のこと、機械を作成する場合、機械全体をひとつとして開発するより、小さな独立した機能・部品の単位に分割することで、複雑な機械全体も単純な部品のまとまりとして考えることができる。そのため、生産性や品質の向上に繋がることから、ソフトウェアなどでもモジュール化による開発が注目されている(NEDO 独立法人産業技術総合開発の技術解説より)。
- (19)廣田将仁(青森県農林水産部総合販売戦略課)は「青森県における鮮魚流通の構図—下北地域からの視点—」(2004年 漁業経済学会大会の一般報告)で、この種のことを「キット」という用語で解説している。カップヌードルの中に入っている加薬の袋はまさにモジュールである。そして、その中身が全く均等かという曖昧である。その意味で、水産品で言うモジュールと工業品のそれでは大きな違いがある。
- (20)西村盛親(2002)p.33で「中間組織」について述べたが、真珠産業の新ネットワークでの資本移動のない取引企業間では「市場取引」と規定すべきであった。

参考文献：

- ・海老澤栄一『組織進化論』(白桃書房1992)
- ・和田充夫『関係性マーケティングの構図』(有斐閣1998)
- ・西村盛親『美しき真珠戦争』(成山堂書店2001)
- ・Kenji Kojima(1998) “JAPANESE SUPPLIER RELATIONS:A COMPARATIVE PERSPECTIVE” Research Assistant Section, RIEB - Kobe University (Discussion Paper Series)
- ・Schneider,B.(1980) “The service organization climate is critical” Organizational Dynamics,1980

- Ganesan,S.(1994) “Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships”
Journal of Marketing,Voll.58, 1 - 19
- A.Mehmet Haksever,Ismail H.Demir and Omer Giran(2001) “Assessing the benefits of long-term relationships between contractors and subcontractors in the UK” International Journal for Construction Marketing Voll.3