工業用ゴム製品卸売業のモデル利益計画

中小企業診断士
長谷川　勇

#工業用ゴム #新ゴム #SWOT 分析

工業用ゴム製品卸売業は，ベルト，ホース，ゴム板，シートなどの工業用ゴム製品を，ゴム製品メーカーから調達し，電気器具，建設機械，建築，医療・ヘルスケア業界など，様々な産業分野に機能部品として販売する役割を担っている。工業用ゴム製品卸売業は，顧客から求められる機能やサイズ，形状などの製品仕様を，多数の製品群の中から最適な製品を選択し，調達・販売する物流・金融機能なども果たしている。

Ⅰ　工業用ゴム製品卸売業の概要

❶ 業界の概要

⑴　工業用ゴム製品

工業用ゴム製品は，ベルト，ホース，ゴム板，シート，その他の工業用ゴム製品などで，工業製品の部品・素材となるものである。製品の用途は，電気器具，建設機械，建築，不動産，農業，食品，化学，自動車など，様々な産業分野の機能部品として使用される。

（注）　本稿ではゴム素材の70％を使用するタイヤ・チューブ類は含めない。

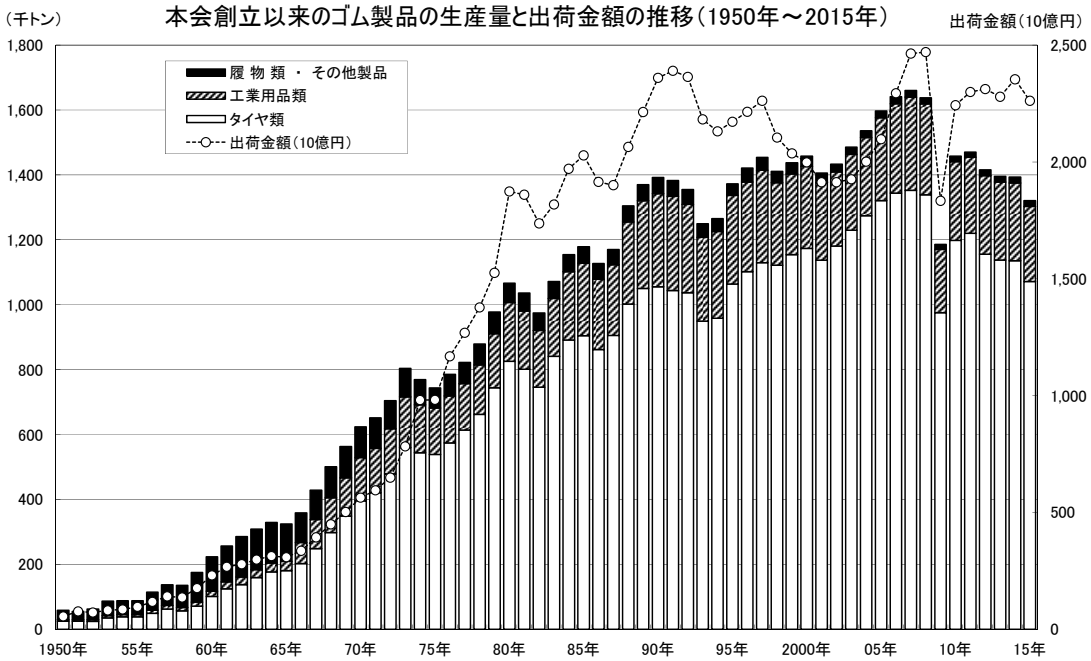
原材料として使用されるゴムは，弾力性，耐油性，耐水性，耐圧性，絶縁性などの多様な機能を果たすことが出来る。工業用ゴム製品卸売業は，販売先から求められる機能やサイズ，形状などの製品仕様に基づき，多様な製品群の中から最適な製品を調達・販売する物流・金融機能なども担っている。

⑵　工業用ゴム製品業界の歴史的推移

日本ゴム工業会の創立（1950年）以来，ゴム製品の生産量と出荷量は図表－１の通り一貫して右肩上がりを記録してきたが，2008年に発生のリーマンショックの影響により2009年に大幅に下落し，その後リーマンショック以前のピーク時の水準に回復していない。下落したのはタイヤ・チューブ類で，タイヤ・チューブ類以外の工業用ゴム製品類は順調に推移している。

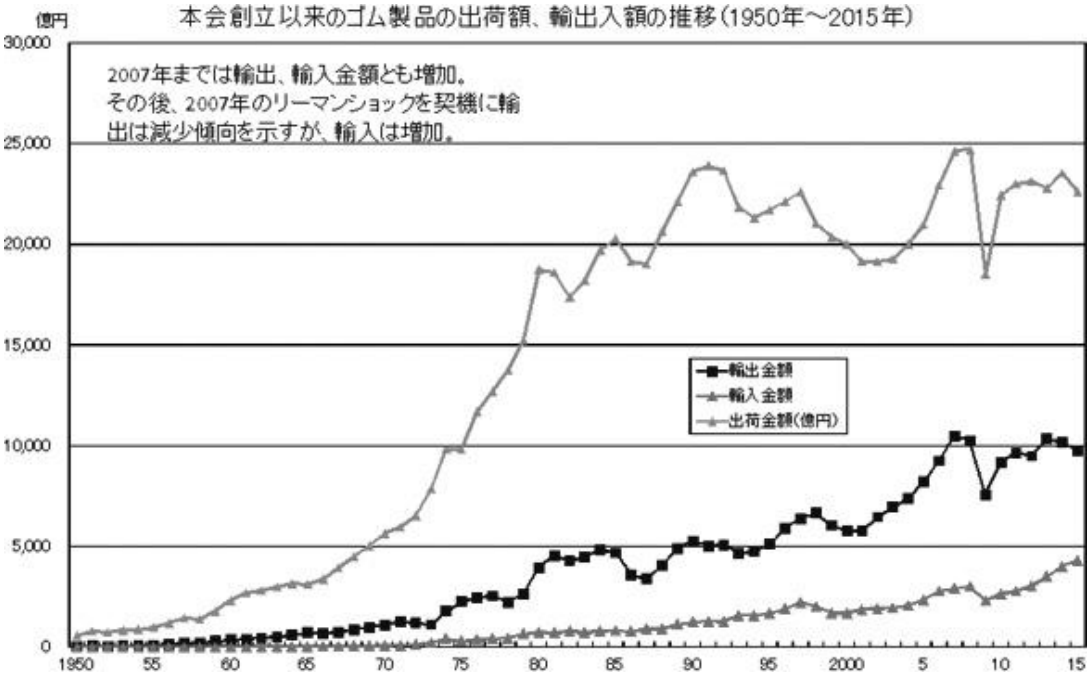
図表－２の通りゴム製品の国内出荷額は，リーマンショックで大幅下落を記録し，その後は一時的に回復を見せるが，リーマンショック前のピーク時の水準まで回復しない状況が続

●図表－1　ゴム製品の生産量と出荷金額の推移



（出典）　日本ゴム工業会 HP より

●図表－2　ゴム製品の出荷額，輸出入額の推移（含むタイヤ類）



（出典）　日本ゴム工業会 HP より

いている。一方，輸出入金額は，2007年まで増加傾向を示している。しかし，輸出はリーマンショック後に一時回復を見せたが，リーマンショック前のピーク時の水準を超えない状況が続いている。輸入金額は一貫して右肩上がりに増加を続けている。

●図表－3　ゴム製品の出荷金額の推移

ゴム製品の出荷金額統計

	ゴムベルト		ゴムホース		工業用品		医療用品		運動用品		合計		
数量単位	百万円	前年比%	百万円	前年比%	百万円	前年比%	百万円	前年比%	百万円	前年比%	百万円	前年比%	2019比
2019年計	67,888	96.2	142,531	98.6	721,768	96.6	44,919	95.4	13,871	95.7	990,977	—	100.0
2020年計	58,209	85.7	124,930	87.7	626,636	86.8	41,579	92.6	11,933	86.0	863,287	87.1	87.1
2021年計	71,451	122.7	138,039	110.5	696,425	111.1	44,019	105.9	13,278	111.3	963,212	111.6	97.2
2022年計	74,586	104.4	138,644	100.4	708,911	101.8	49,348	112.1	13,662	102.9	985,151	102.3	99.4

（出典）　日本ゴム工業会 HP 資料より。但しタイヤ及びゴム底靴用途は含まず

ゴム製品メーカーの工業用ゴム製品の出荷額が，2022年にコロナ禍前の2019年の水準にほぼ回復した。卸売業界の付加価値のデータはないが，工業用ゴム製品卸売業界の売上高も，コロナショックからほぼ回復したことが推測できる。「新ゴム」とは，再生ゴムや屑ゴムを除いた，新しいゴム原料のことで天然ゴムと合成ゴムを指す。なお，再生ゴムの適切な時系列データは見当たらないが，日本再生ゴム工業会によると，「タイヤ原料や工業用ゴム製品などに利用され，廃棄物発生抑制に貢献する再生ゴムは，2021年１～11月の消費量が15,756 t で前年比8.8％増となった」。新ゴムの1.4％程度になる。

●図表－4　新ゴム消費量確定量・予想量　（単位：トン）

2021・2022年新ゴム消費量（確定）・2023年新ゴム消費量（予想）

製品別	2021年	2022年		2023年予想		
	消費量	消費量	前年比(%)	消費量	前年比(%)	構成比(%)
タイヤ類	1,027,023	1,017,040	99.1	1,049,910	103.2	81.5
自動車タイヤ・チューブ	1,015,202	1,003,020	98.8	1,034,110	103.1	80.2
その他のタイヤ類	11,821	14,020	118.6	15,800	112.7	1.2
工業用品	212,950	206,120	96.8	220,250	106.9	17.1
ゴムベルト	19,037	17,990	94.5	17,630	98.0	1.4
ゴムホース	32,364	32,720	101.1	34,690	106.0	2.7
他工業用品	161,549	155,410	96.2	167,930	108.1	13.0
その他製品類	17,129	18,040	103.2	18,540	102.8	1.4
ゴム履物類	871	920	105.6	940	102.2	0.1
他ゴム製品	16,258	17,120	105.3	17,600	102.8	1.4
合計	1,257,102	1,241,200	98.7	1,288,700	103.8	100.0

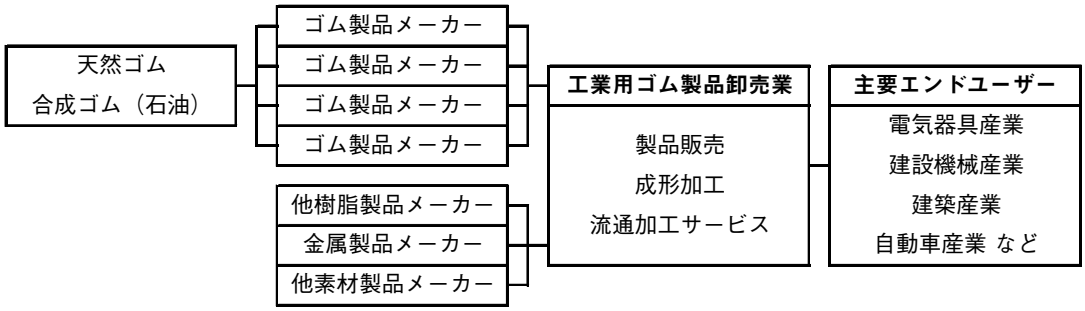
（出典）　日本ゴム工業会2023・３・27

（注）　日本産業分類での「工業用ゴム製品」は，製造業の分類はあるが卸売業・小売業は削除されたため，卸売業・小売業の公式の業界データはない。このため，本稿では製造業の時系列データを以て，卸売業界の時系列の変動を推測する資料としている。

(3)　サプライチェーン

工業用ゴム製品卸売業は，メーカーとエンドユーザーを結ぶ結節点として，サプライチェーン上の重要な機能を果たしている。工業用ゴム製品卸売業は，エンドユーザーのニーズに応じて調達・納品するため，「卸無用論」の世界ではない。

●図表－5　工業用ゴム製品のサプライチェーン構成図



原料である天然ゴムの多くは，タイやインドネシアから輸入し，ゴム製品メーカーにより製品化される。合成ゴムはナフサを分解してできる，エチレン，プロピレン，ブタジエンなどの石油化学基礎製品から作られる石油化学誘導品の一つである。

ゴム製品卸売業は，製品化された製品をメーカーから仕入れて，取引先であるエンドユーザーの注文に応じて品揃えをして納品する。卸売業の性格上，得意先のニーズに応じてゴム製品以外の樹脂製品や金属製品も品揃えして一括納品する。

⑷　仕入れルート

工業用ゴム製品の仕入ルートは，工業用ゴム製品メーカーからと，同業の卸売業者からの２つのルートに分かれる。ゴム製品が大手メーカーの製品の場合は，大手メーカー系列の販売店から仕入れることになる。

⑸　プライベートブランド・流通加工品

工業用ゴム製品卸売業は流通業として，メーカーから製品を仕入れて在庫し，受注商品を品揃えして，エンドユーザーに納品するのが基本機能である。しかし，大手卸売業の場合は，一部の商品を，外注・内製するメーカー機能を有し，プライベートブランド商品を品揃えする場合もある。流通加工は，自社工場で成型加工をする企業もある。流通加工には，ホースやベルトを注文のサイズに切断する加工や，ゴム板の打ち抜き加工，ベルトの両端を繋いで帯状にするエンドレス加工などがある。流通加工は，自社工場で行い必要に応じて外注も行い顧客のニーズに対応している。

⑹　物 流 機 能

アマゾンは，書籍・雑誌のEC企業としてスタートしたが，次に玩具業界を制し今では商品のカテゴリーを問わず品揃えをしている。その原動力は，優れた情報力と品揃えを活かす物流力にある。工業用ゴム製品卸売業界も，EC化の波が押し寄せている。その対抗力の源泉は，物流力である。自社単独での物流機能強化が困難な企業同士との，「競争は店頭で，物流は共同で！」を検討する必要がある。

⑺　販売ルート

販売ルートは，自社のユーザー（電気器具，建設機械，住宅機器，産業機器，物流機器などのメーカー）と同業他社への販売（仲間卸）がある。販売する製品は，規格が定まっている製品もあるが，多くは顧客の用途に応じて流通加工する特注品も多い。

グローバルに展開する顧客の利便性を考慮して，工場や営業所を国内だけでなく海外に開設している企業もある。エンドユーザーは，自社製品に組み込む部品として，あるいは設備の一部として工業用ゴム製品を使用する。

⑻　取 扱 商 品

工業用ゴム製品卸売業者は，卸売業の特性上ゴム製品だけを取り扱う企業は少なく，取引先のニーズの多様化に対応して，その他の樹脂製品や金属製品等の多様な製品を取り扱っている。主要な取扱製品は，ゴムベルト，ゴムホース，Oリング，パッキン類など，工業用途のゴム製品は多種多様である。

また，工業用ゴム製品は，原材料ごとに特徴が異なる。主要な原材料を例に挙げると，フッ素系ゴム，アクリルゴム，シリコーンゴム，ブタジエンゴム，プロピレン・エチレンゴムなどがあり，用途により使い分ける。

フッ素系ゴムは，耐薬品性，耐熱性に優れた特性があり，化学薬品を使用する部位のパッキンや化学薬品用のホースなどに使われる。アクリルゴムは，耐久性が高く，耐候性や耐オゾン性に特徴がある。

⑼　情報提供・サポート機能

工業用ゴム製品卸売業は，エンドユーザーの潜在的ニーズを読み取り，潜在的ニーズに対応する製品説明（顧客に対する製品説明，提案などの情報提供）で，EC企業に対する優位性を発揮する。機器設置後のメンテナンス機能も優位性の源泉である。

❷ 市場規模と動向

⑴　工業用ゴム製品卸売業の市場動向

工業用ゴム製品卸売業は，日本産業分類から削除されたため，公式な市場規模は不明である。工業用ゴム製品の2022年の出荷額は前年比2.5％増であるが，主な需要先である自動車メーカーの動向で変化する。

ゴムベルトは，コンベアベルトが主力で主な納入先は食品業界で，食の安全に対する消費者の意識の高まりを受け，高水準な衛生管理が求められており，抗菌・抗カビ性に優れたコンベアベルトのニーズが高まっている。

自動車用タイヤを除くゴム製品出荷額は，工業用品が前年比2.5％増の１兆674億円（主な内訳　工業用品1.8％増の7,089億円（ゴムホースが0.4％増の1,386億円，ゴムベルトが4.4％増の746億円）医療用品12.1％増の493億円，運動用品が2.9％増の137億円）と増加の傾向にある。（日本ゴム工業会　2023.07.14調査）

⑵　EC企業の脅威

インターネットや電子商取引の普及は，工業用ゴム製品卸売業界にも脅威となってきている。事業者向け「工場用間接資材の販売」を事業内容とするB２BのECサイト「株式会社MonotaRO」は，図表－６の通り急速に業績を拡大している。

売上高は，コロナ禍の影響も無く，毎年19％以上の成長を記録している。同様に，アマゾン，ミスミ，ヤフー，トラスコ中山などの動向にも注意が必要である。売上高のうち，工業用ゴム製品の売り上げ内容は不明であるが，取扱う商品の内容にも，注視する必要がある。MonotaROは，工業用ゴム製品専門のECではないが，多くの工業用ゴム製品を出店している。アマゾン，ヤフーなどのEC企業も，潜在的な競合企業である。これらの潜在的EC企業に打ち勝つためには，物流機能を強化する必要に迫られている。

●図表－６　MonotaROの売上高推移と前年比伸び率　（百万円）

年	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	1019	2020	2021	2022
売上高	17,685	22,239	28,742	34,556	44,937	57,563	69,647	88,347	109,553	131,463	157,337	189,731	225,970
前年比(％)	―	125.8	129.2	120.2	130.0	128.1	121.0	126.8	124.0	120.0	119.7	120.6	119.1

（出典）　MonotaRO HPより

Ⅱ　モデル企業Ａ社の概要

❶ Ａ社の概要と沿革

創業	1970年
企業形態	株式会社
資本金	4000万円
経営者	３代目
売上高	15億円
従業員	25名
事業目的	工業用ゴム製品，土木資材，物流機器の卸売業

創業者は，B工業用ゴム製品メーカーに営業担当として10年間勤務の後，Bメーカーの営業空白地域を拠点としてＡ社を創業した。２代目は典型的な体育会系経営者で，強力な営業力を発揮し顧客ニーズに応じて取扱う商品を順次拡大し，現在に至っている。３代目は，10年間でサラリーマンの喜びも悲哀も経験したのちに後継者候補としてＡ社に入社した。

現社長は，入社５年後に交通事故で２代目が急死し急遽社長に就任した。先代のワンマン経営で，従業員は委縮し指示待ちの企業風土で活気を失っていた。社長就任にあたり，企業風土改革を目指して経営コンサルタントを招聘して，客観的な視点で下記の現状分析と経営戦略策定の指南を依頼した。

❷ Ａ社の環境分析

⑴　外部環境分析

外部環境分析は，PEST 分析でマクロ環境分析を，ファイブフォース分析でA社を取り巻く競争力のミクロ環境の分析をする。

●図表－7　PEST 分析

政治的要因（法改正・税改正・条約・政権交代など） 国際的な環境意識・人権意識の高まりを受け，サプライチェーンのゴム原材料の生産段階での人権問題が取上げられ，政治的規制を受ける恐れがある（例：新疆ウイグル族問題による綿製品規制）
経済的要因（経済成長・為替変動・原油価格など） 原材料（天然ゴム）の高い輸入依存度により，外国為替の変動による原料価格変動リスク，原油由来原料の樹脂製品の原油価格・為替変動リスクの高まり
社会的要因（少子化・流行・世論・教育など） 少子化の進展による人材不足・従業員の高齢化対策としての労働生産性向上要請の高まり，天然ゴム生産地における児童労働問題リスク・森林喪失
技術的要因（技術革新・情報技術・特許など） ICT 技術，物流技術の進展による EC 企業の出現

●図表－8　ファイブフォース分析

売手の競争力 ・当社より大手企業が多く，売り手企業の価格交渉力が強い ・売り手企業どうしの競争激化で，相見積もり機会の増加
買手の競争力 ・大手企業も多く価格交渉力が強い
競合他社の競争力 ・競合企業同士の競争が激化し小規模企業の脱落が増加傾向にある
新規参入の脅威 ・EC 企業の参入の脅威増加・対策の必要に迫られている
代替品の脅威 ・卸売企業の特性を活かして，常時代替商品の発掘・品揃えの刷新

⑵　内部環境分析

当社と競合他社との相対的比較において，競合他社に対して優位に立つ強みと劣後する弱みを自己分析して，経営改善計画に活かす。

●図表－9　強み・弱み

強み 永年の取引先との強い人脈 仕入先の高い技術力に裏打ちされた信頼性の高い商品群 「信」（信頼・信用・信念）を家訓として顧客との強固な共存・共栄関係 弱み 会社の基盤を築いた人材の高齢化 体育会系経営者の強い指導力で従業員は委縮 若い従業員の低い定着率 品揃えで，工業用ゴム製品ばかりへのこだわり

(3) クロス SWOT 分析

外部環境の変化から予見される自社にとっての「機会」と「脅威」，自社の経営内容の競合他社と比較しての相対的な「強み」と「弱み」との組合せで戦略の方向性を決定した。

●図表－10　クロス SWOT 分析

<table>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="2">内部環境分析</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td>強み</td><td>弱み</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td>・永年の取引先との強い信頼</td><td>・工業用ゴム製品にこだわり</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td>・仕入先の高い技術力</td><td>・経営者の強いリーダーシップ</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td>・仕入先・販売先との強い信頼関係</td><td>・弱い財務力</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td></td><td>・若年層の低い定着率</td></tr>
<tr><td rowspan="4">外部環境分析</td><td>機会</td><td colspan="2" rowspan="4">戦略の方向性
・心理的安全性のある企業風土改革（従業員の働きがい向上策）
・パーパス経営の導入（ブランド力と働きがい向上の両立）
・EC 販売部門新設（B２B）
・流通加工強化（EC 企業対策）
・永年取引先業種営業の強化（横展開）
・ゴム使用の３R 製品の仕入先開拓・環境企業のイメージ戦略強化
・海外人材の採用と育成</td></tr>
<tr><td rowspan="2">・EC 起業環境の到来
・パーパス経営の普及
・人的資本経営，心理的安全性の浸透</td></tr>
<tr><td>脅威</td></tr>
<tr><td>・環境経営への規制強化
・森林破壊・貧困問題・海洋プラ
・EC 企業の浸透</td></tr>
</table>

(4) 現状の収益性分析

利益計画改善のための戦略構築を行う前提としての，過去３年間の売上高と売上総利益率の推移は下記の通りである。売上高は，漸減傾向にあった。

●図表－11　過去３年間の売上高と売上総利益率の推移　（百万円）

	前々期	前期	当期
売上高	1,575	1,555	1,500
売上総利益	221	218	225
利益率（%）	14.0	14.0	15.0

(5) 利益改善の経営戦略

これまでの環境分析結果を踏まえ，クロス SWOT 分析を基に今後の戦略を決定した。戦略実行の優先順位としては，財務力が強固でない現状に留意し，資金流出が少ない人材の強化を優先する。

❸ 経営改善計画

(1) 心理的安全性のある企業風土改革

心理的安全性とは，企業経営における心理学の用語で，他人の反応に対して怖さや恥ずかしさを感じることなく，自分を包み隠さず自然体で活動できる状態を言う。日本の事例では，本田技研の「ワイワイガヤガヤ」（ワイガヤ）の企業風土に例えられる。

当社の現状は，体育会系のワンマン前社長の影響を受けて，上下関係の重視，指示を守って精神論で立ち向かう企業風土である。この現状から，従業員ひとり一人が，自分が思ったことを周囲の空気を読むことなく，仕事の提案ができる企業風土に変えることを，経営改善計画の第一案件として着手する。

ワイガヤとは，自動車メーカー大手の本田技研工業株式会社（HONDA）で取り入れた議論の手法を言う。職種や年齢，性別などに関わりなく，多人数で気軽に議論をかわすことを指す。「ワイワイガヤガヤ」が語源となっており，同じ組織に所属する者同士がざっくばらんに話し合うことでイノベーションを引きだすのが特徴だ。

⑵　赤ちょうちん会議

風土改革は，社長の指示（トップダウン）と思われない様に，友人の経営コンサルタントがファシリテーターとしてスタートする。赤ちょうちんでこぼす「愚痴」をカードに書き（ボトムアップ），ワイガヤで選択して，最初はコンサルタントの改善提案として実行に移す。社長は，言行一致で改善提案を支援する。

⑶　サントリーの「やってみなはれ」

仕事に関する不満を沈黙の中に沈殿させず，「見える化」して，愚痴を改善提案にして，社内公募に立候補した従業員に改善・実行を託す。やってみなはれ（チャレンジ）となり，従業員は働きがいを感じて企業風土は活性化する。

⑷　改革の手順

経営改善計画の１期目は，従業員が働きがいを実感できる企業風土づくりの基本の基本である「心理的安全性」を実感できる企業風土改革に全力を費やす。心理的安全性を実感できる企業風土の目安が見えてきたところで，２期目からは毎期２項目のテーマを選択し，プロジェクトを立ち上げ実行に移す。プロジェクトへの参加は立候補制として，自発的な参加を奨励する。働きがいを感じない従業員は，人的資本のムダづかいである。風土改革により従業員が活性化すれば，労働生産性は向上する。心理的安全性のある企業風土改革は，完全定着を目指して２期・３期の継続テーマである。

●図表－12　経営改善計画

	テーマ	リーダー	メンバー	備考
１期目	心理的安全性	コンサル	全従業員	ワイガヤ・やってみなはれ
２期目	パーパス設定	経営者	全従業員	ワイワイガヤガヤ
２期目	EC 開発	経営者	立候補者	外部専門家参加
３期目	流通加工強化	物流部門	立候補者	外部研修参加
３期目	取引先業種横展開	担当営業	営業員	新規顧客開拓担当者は立候補制
４期目	３R 製品開拓	営業全員	営業全員	環境企業のブランド化
４期目	海外人材の採用・育成	経営者		取引先の海外進出対応。海外展開の準備

❹ A 社の利益計画

●図表－13　利益計画　（百万円）

	当期	1期	2期	3期	4期
売上高	1,500	1,545	1,591	1,639	1,688
売上総利益	225	232	239	246	253
売上総利益率（%）	15.0	15.0	15.0	15.0	15.0
販管費	23	25	27	30	32
営業利益率（%）	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9

従業員の心理的安全性の高まりとパーパスの浸透により，従業員の働きがいが高まり，利益計画も従業員は自分事化して取り組んでいる。従業員の意欲に報いるため，利益増加分の一部を従業員に還元し，営業利益の増加はその分圧縮している。

〔はせがわ・いさむ〕