



▲建設機械業界のトレンドを捉えつつ上手に失敗しながら挑戦し続けたいと意気込む柳瀬社長



▲風通しの良い職場環境も同社の特徴

株式会社トモエシステム

「共創」精神で

世界に新しい価値を生み出す



▲全世界のショベルカーの70%に関わるトモエシステム。
専門商社としての経験・知見・ノウハウを生かした提案力に定評がある

全世界のショベルカーの70%に関わる業界トップの専門商社

トモエシステムは、神戸市に本社を置く建設機械・農業機械などの産業用機械部品を扱う専門商社。独立系の建設機械商社として国内最古参であり、業歴による信用・信頼で売上高は業界トップとなっている。

油圧ショベルカー市場では圧倒的な商流の強さを持ち、主軸の建設機械、とりわけ油圧ショベル市場では全世界で生産する約70%、国内は約100%の建設機械メーカーの生産ラインに納入している。近年は、建機業界にあってグローバルな事業展開を進める商社として、海外メーカーの調達窓口として高い評価を得ている。

同社は柳瀬秀人社長の祖父で創業者の柳瀬朝永氏が、戦後直後の1947年、自動車用補修部品や用品を取り扱う部品商（自動車補修市場の二次卸問屋）の巴商會を創業した。当時の建設機械部品はトラックなどの商用車から転用することが多く、設立数年後に神戸近郊の建設機械メーカーへ部品販売を始めた。高度経済成長とともに建機業界が発展するなか順調に事業

案する力がある。
このものづくりへのこだわりが高く評価され、そこから生まれてくる製品が世界を豊かにしている。世界のサプライヤーの中には、技術は高くも顧客との接点がなく、顧客1社では経済ロットに合わない企業が多々ある。サプライヤーが持つサイズだけでは、市場に導入できない場合も多い。品質における価値観も海外サプライヤーは大きく異なる。サプライヤーが抱える様々な課題に対して、ニッチ市場であるが圧倒的な商流の強さを背景に、同市場に合致するよう提言し、製品投入に貢献することが強みになっている。

世界を巻き込むものづくり

2000年頃には独立系の建機商社の強みを生かし、現在の地位を確立し建機業界で存在感を高めた。単にモノを仕入販売するだけでなく、商社の枠を超え、広く深い専門性と豊富な情報を駆使している。柳瀬社長は「企業と企業を信頼にもとづいた『つなぐ力』を発揮し、従来になかった新たな価値を提供し、伝播することが当社の使命である」と強調する。

大手機械メーカーの企画・開発段階から参画し、コンセプトに応じた部品の組み合わせをサプライヤーとともに提案、納入する。専門商社としての経験・知見・ノウハウを生かし、建機メーカーから得たヒントを用いて機能とコストのバランスを図る新たなコンセプトやモジュール化をサプライヤーとともに提

また、商社や問屋は各取り扱い製品の品質管理をメーカーに任せることが多い。しかし、同社は品質管理部を設けて、品質問題に積極的に対応している。建機業界に特化した商社の強みを生かし、長い歴史のもと培ってきた知見を活用して製品の供給責任を果たす。こうした事業特性は、「次世代に伝えるべき価値あるビジネスモデル」として外部からも多数評価されている。

「挑戦と失敗を糧に 新たなステージへ」

柳瀬秀人



▲船上パーティを行うなど社内行事も活発に行っている



▲やりがいを感じる女性社員は多い



▲若手社員の成長が同社の成長につながっている

COMPANY HISTORY

- 1947年5月 創業
- 1951年6月 株式会社組織に変更
- 1967年4月 自動車部品より部門分離し、建設機械産業車輛部門強化のため商事部設置
- 2002年7月 株式会社トモエシステムに社名変更し自動車部品部門を分社
- 2007年2月 ISO 14001 認証取得
- 2009年6月 上海現地法人を設立
- 2011年6月 ISO 9001 認証取得
- 2011年11月 会社分割を実施
- 2012年6月 タイ現地法人を設立
- 2014年8月 アメリカ現地法人を設立

COMPANY PROFILE

- 代表者 代表取締役社長 柳瀬 秀人
- 住所 〒652-0803 神戸市兵庫区大開通 7-1-17
- 設立 2011年11月（創業1947年5月）
- 資本金 1000万円
- 事業内容 建設機械・農業機械などの産業用機械部品を扱う独立系の建設機械商社
- URL : <http://www.tomoe-system.co.jp/>

への対応も迫られている。10年先に起こり得ることが一気に加速し、建機メーカーが複数拠点から常に調達を進めるなか、建機市場で大きなシェアを占める中国市場のさらなる活性化が見込まれ、中国法人の強化を急ぐ。中国やアジア市場では、高品質な商品であっても従前の価格では参入が難しくなっている。競争が激化するなかで、既存サプライヤーとより密な関係を築き顧客ニーズに応える必要がある。建設機械業界におけるメガ・トレンドは「自動化」「情報化」「環境」「電動・電子化」「モノ

からコト（既存技術のコモディティ化）。使用部品も大きく変容している。そのなかで顧客との共通価値を創造し、顧客の知り得ない潜在ニーズも提言する。安定供給を託された商社としてだけでなく、ものづくりのプレーンおよびステークホルダー間の意思疎通のプロとして、他社にはない付加価値を提供する希少価値の高い存在となるだろう。トモエシステムは現在、建機市場の約5割を構成する顧客に製品を供給している。残り半分以上の企業には同社のサービス

を届けられていないが、「われわれのサービスを体験し、価値を理解していただければ、さらにシェアは高まる」と柳瀬社長は確信する。「チャレンジに失敗はつきもの。上手に失敗しながらチャレンジしていく」と続ける。今後は自動化など新たなトレンドがより一層求められる市場で同社の存在価値を発揮するチャンスも増す。その中で「共創（ともに創る）」精神を重視しながら次のステージを目指す。



▲デザイン性の高いオフィス空間も働きやすさに寄与している

る。20年には、世界最大の建設機械メーカーの油圧ショベル開発・生産拠点より開発・物流・最優秀賞と3冠を受賞した。「商社の立場にありながら、開発に寄与した賞を頂戴した」と柳瀬社長は説明する。

働きやすさと働きがいの追求

現在、同社では働き方改革を猛推進している。中長期的な「少子高齢化による労働力人口の大幅減少」「ポーターレスな競争社会の激化」を予想し、社員の「働きやすさと働きがいを追求」すべく、社員満足度を高める次の政策を継続的に打っている。

①社員個々の能力を磨き、個性を発揮し、自己の成長を感じながら仕事にやりがいを感じること、②価値に見合った賃金体系とすること、③より快適な場を提供し、福利厚生制度の充実を図ること。

これにより、多くの外部機関より認定や表彰を受けている。2020年には「ホワイト企業アワード2020」において「価値あるビジネスモデル部門」福

利厚生部門」の2冠を獲得。また、「Work Story Award 2020」では「働きがい、モチベーション、エンゲージメント賞」を受賞した。民間団体だけでなく、兵庫県からも「ひょうご仕事と生活の調和推進企業」に認定された。

成長のカギは海外市場強化

建機市場は、景気連動型産業でありながらも右肩上がりの成長を続け、グローバルな視点では、ますます成長が期待されている。これに呼応し、海外展開の顧客ニーズが高まった。2009年、上海に現地法人を設立して中国市場へと進出。続けてタイ・バンコク、米国・アトランタにも現地法人を設立し、ポーターレスな競争社会に対抗できる体制を固めている。

今後の持続的な成長に向け海外事業の拡大は不可欠だ。特に海外現地法人の強化は重要なカギを握る。建機メーカーは世界最適調達を目的に「クロスソーシング」を推進。コロナ禍においてニューノーマル（新常态）