

ประเภทวิสาหกิจของ อุตสาหกรรมเครื่องจักร ทางการเกษตรของ ญี่ปุ่น*

โสภณ วิตะสัจจา**



* บทความนี้ผู้เขียนได้เขียนขึ้นเป็นภาษาญี่ปุ่น เพื่อใช้ในการประกอบรายงานทางวิชาการของสมาคมประวัติศาสตร์ธุรกิจแห่งญี่ปุ่น (Business History Society of Japan) ภาคคันไซ (Kansai Chapter) ในเดือนพฤศจิกายน ปี 1982 และได้ปรับปรุงเนื้อหาบางตอนของบทความนี้ใหม่ เพื่อนำลงพิมพ์ในวารสารวิชาการ “Keizai—Ronso” (The Economic Review) ของสมาคมเศรษฐศาสตร์มหาวิทยาลัยเกียวโต (Kyoto University Economic Society) Vol. 132, NO.3-4, Sep.—Oct. 1983 อนึ่ง ในการเขียนบทความฉบับนี้ ผู้เขียนใคร่ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งในไมตรีจิตของบรรดาบริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายเครื่องจักรทางการเกษตรของญี่ปุ่น ตลอดจนหน่วยงานราชการ สถาบันค้นคว้าวิจัยต่าง ๆ ทั้งภาคเอกชนและรัฐบาลที่ได้ให้โอกาสในการสัมภาษณ์และให้ความร่วมมือช่วยเหลือในกันต่าง ๆ เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งคำแนะนำต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ตลอดจนการประสิทธิ์ประสาททางคำวิชาการของ Professor Hisashi Watanabe ที่มีต่อผู้เขียนนั้นเป็นสิ่งที่ขาดเสียมิได้ต่อการเขียนบทความฉบับนี้

** กำลังศึกษาปริญญาเอกปีที่ 3 ณ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกียวโต ประเทศญี่ปุ่น

1. การเสนอปัญหา

อุตสาหกรรมเครื่องจักรทางการเกษตรของญี่ปุ่นได้เริ่มเกิดขึ้นเป็นครั้งแรกในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 1 (1914–18) ระยะเวลา 70 ปีจนกระทั่งถึงปัจจุบันนี้ อุตสาหกรรมเครื่องจักรทางการเกษตรได้เริ่มจากการผลิตเครื่องยนต์ที่ใช้ น้ำมัน (engine), รถไถขนาดเล็ก (power tiller) จนกระทั่งในปัจจุบันได้ผลิตเครื่องจักรที่ใช้ในการเกษตรอันถือเป็น “สิ่งศักดิ์สิทธิ์ 3 ประการ” ซึ่งได้แก่ รถแทรกเตอร์ (tractor), เครื่องเพาะปลูกข้าว (rice transplanter) และเครื่องเกี่ยวข้าว (combine) กล่าวคืออุตสาหกรรมเครื่องจักรทางการเกษตรของญี่ปุ่นได้ถูกพัฒนามาโดยมีพื้นฐานของการทำให้การใช้เครื่องจักรมีกันอย่างแพร่หลายใน ขบวนการของการเพาะปลูกข้าว (mechanization of rice crop agriculture) และ “ระบบเกษตรกรรมการปลูกข้าวโดยใช้เครื่องจักรทุกขั้นตอน”¹ ได้ประสบความสำเร็จในช่วงปี 1970 หลังจากนั้นแม้ว่าอุตสาหกรรมเครื่องจักรทางการเกษตรจะประสบกับภาวะวิกฤตการณ์น้ำมัน (oil crisis) อันนำมาซึ่งสภาพแวดล้อมของการบริหารกิจการที่ไม่สู้ดีนักก็ตาม แต่วงการอุตสาหกรรมดังกล่าวก็ยังสามารถเจริญเติบโตมาสู่ในระดับสูงในช่วงระหว่างปี 1973 ถึง 1977 ได้ อย่างไรก็ตามนโยบายลดการผลิตข้าวครั้งที่ 2 ในปี 1978 เป็นต้นมา ได้ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมเครื่องจักรทางการเกษตรลดการเจริญเติบโตมาสู่ในระดับต่ำ ซึ่งในปัจจุบันนี้ได้สภาวะแวดล้อมที่ยากต่อการบริหารกิจ

การ ได้กระทำให้วิสาหกิจผลิตเครื่องจักรทางการเกษตรต้องลดการผลิตลง โดยเริ่มมีการปฏิรูปการบริหารภายในวงการอุตสาหกรรมให้เหมาะสมกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปเท่าที่ผ่านมาก็มีการแบ่งกลุ่มกัน (serialization) ระหว่างวิสาหกิจการผลิตและจำหน่ายในวงการอุตสาหกรรมดังกล่าว โดยมีกลุ่มวิสาหกิจขนาดใหญ่ (big business group) เป็นแกนนำของการแบ่งกลุ่มมาโดยตลอดซึ่งการแบ่งกลุ่มดังกล่าวนี้วันจะมีแนวโน้มที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ

ถ้าวัดวิเคราะห์ทางด้านประวัติศาสตร์การวิวัฒนาการของเทคโนโลยีการผลิตเครื่องจักรทางการเกษตรแล้ว จะเห็นได้ว่า การเติบโตของวิสาหกิจขนาดใหญ่ภายใต้อุตสาหกรรมเครื่องจักรทางการเกษตรนี้ ได้รับอิทธิพลอย่างชัดเจนจากการกำเนิดขึ้นของรถไถขนาดเล็ก (power tiller) ที่ใช้เครื่องยนต์ขับเคลื่อนขนาดเล็กและสารพัดประโยชน์ (multi-purpose) จากผลลัพธ์ดังกล่าว การผลิตเครื่องยนต์ได้ภายในบริษัทเองหรือไม่นั้นได้กลายมาเป็นดัชนีพื้นฐานของการแบ่งชนิดของวิสาหกิจการผลิตเครื่องจักรทางการเกษตรของญี่ปุ่นในปัจจุบันได้ ซึ่งเราสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ชนิดคือ “วิสาหกิจผลิตเครื่องจักรทางการเกษตรเป็นหลัก” กับ “วิสาหกิจผลิตเครื่องจักรทางการเกษตรเป็นรอง”² โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิสาหกิจประเภทหลังนั้น หมายถึงรวมถึงวิสาหกิจที่ผลิตเครื่องยนต์, เครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง ตลอดจนเครื่องจักรที่ใช้ในการขนส่งด้วย วิสาหกิจดังกล่าวเหล่านี้ มีการ

ผลิตเครื่องยนต์ภายในบริษัทเองเป็นหลักใหญ่ โดยเริ่มหันมาสู่การผลิตเครื่องจักรทางการเกษตร ตั้งแต่ช่วงปี 1950 เป็นต้นมา

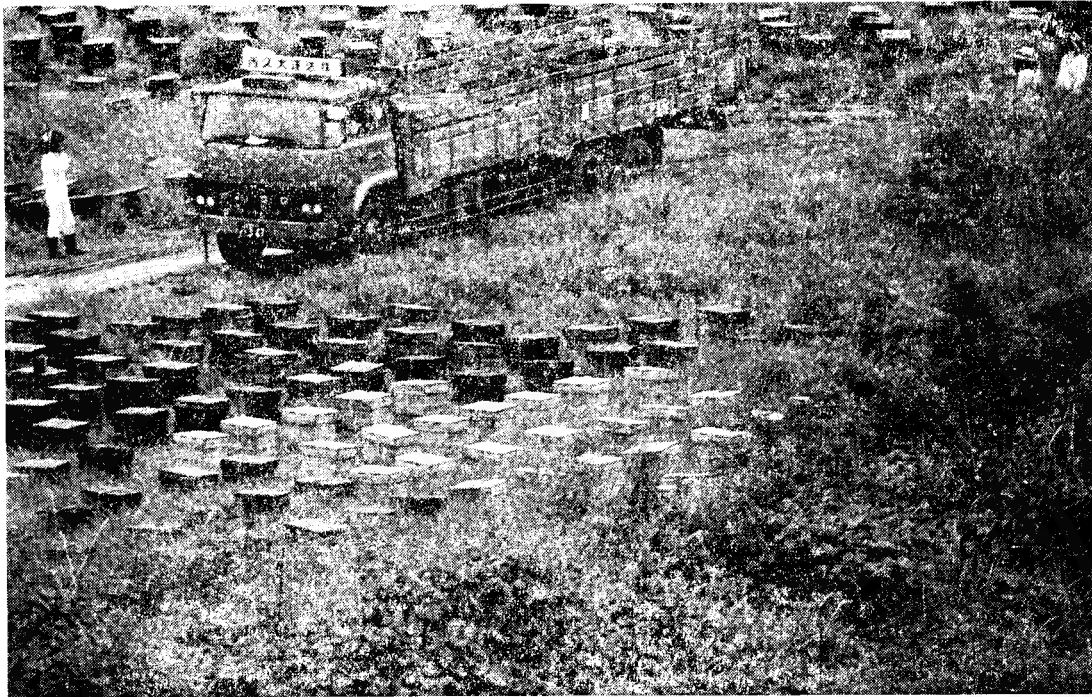
ในปัจจุบัน ปริมาณการผลิตรวมของเครื่องจักรที่ใช้ในการเพาะปลูกข้าวนั้น อัตราครอบครองของการจำหน่ายในตลาด (market share) ของวิสาหกิจขนาดใหญ่ 4 แห่ง (big four) รวมกันมีมากกว่า 80% ซึ่งถือเป็นการเพิ่มความแข็งแกร่งต่อแนวโน้มของการผูกขาด (oligopoly) ในวงการอุตสาหกรรมแขนงนี้ ท่ามกลางวิสาหกิจขนาดใหญ่ (large enterprise) กับขนาดกลางและย่อม (medium and small enterprise) นั้น ยังมีการแบ่งกลุ่มบริษัทกันอยู่โดยตลอด วิสาหกิจขนาดใหญ่เพียงไม่กี่แห่งได้กุมอำนาจที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจความเป็นไปของการผลิตเครื่องจักรทางการเกษตร จากสภาพที่เป็นอยู่ของอุตสาหกรรมผลิตเครื่องจักรทางการเกษตร ดังที่กล่าวมานี้ การวิเคราะห์โดยตั้งเป้าหมายไปยังความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มในแต่ละกลุ่ม (relationship of enterprise group) ที่มีวิสาหกิจขนาดใหญ่เป็นแกนนำนั้น ถือเป็นเรื่องหลักของการวิเคราะห์ในบทความนี้

2. การวิเคราะห์ทางสถิติของอุตสาหกรรมเครื่องจักรทางการเกษตร

ก่อนจะเข้าเนื้อหาหลักของบทความ ในที่นี้จะขอกล่าวแนะนำโดยสรุปเกี่ยวกับโมโนภาพ (concept) ของอุตสาหกรรมผลิตเครื่องจักรทาง



การเกษตร ขนาดของการบริหารกิจการตลอดจนประเภทของเครื่องจักรที่ทำการผลิตก่อนอุตสาหกรรมเครื่องจักรทางการเกษตรนั้น โดยทั่วไปหมายถึงอุตสาหกรรมผลิตเครื่องจักรทั่วไป (ordinary machine industry) ซึ่งรวมอยู่ในอุตสาหกรรมเครื่องจักร (machine industry) นิยามของ “อุตสาหกรรมผลิตเครื่องจักรที่ใช้ในการเกษตร” ก็คือ “วิสาหกิจที่ทำการผลิตเครื่องจักรที่ใช้ในการเกษตรในแต่ละขั้นตอน เช่น ขั้นตอนของการไถและปรับที่นา (soil preparation), การเพาะปลูก (transplanting), การควบคุมดูแล (water and pest control, weeding), การเก็บเกี่ยว (harvesting), การแปรรูปผลิตผล (crop processing) และขั้นตอนอื่น ๆ ในการเกษตร (ยกเว้นรถแทรกเตอร์)”³ เครื่องจักรที่ใช้ในการเกษตรเราสามารถแบ่งออกได้เป็น เครื่องจักรที่ใช้ในการไถและปรับที่นา, เครื่องจักรที่ใช้ในการเพาะปลูก, เครื่องจักรที่ใช้ในการควบคุมดูแล, เครื่องจักรที่ใช้ในการเก็บเกี่ยว ตลอดจนเครื่องจักรที่ใช้ในการแปรรูปผลิตผล เป็นต้น ทว่า จากคำนิยาม



ดังกล่าวข้างต้น ในปัจจุบันได้กลายเป็นคำนิยามที่ไม่ค่อยสมบูรณ์นัก ทั้งนี้เพราะว่า รถแทรกเตอร์ที่ใช้ในการเกษตรนั้น ภายในประเทศญี่ปุ่น (ยกเว้นบนเกาะฮอกไกโด [Hokkaido]) แทบจะไม่มีการนำเข้ามาใช้ประโยชน์เลยจนกว่าจะถึงช่วงปี 1955 ดังนั้น จากการแบ่งชนิดของเครื่องจักรในสถิติปรากฏว่า รถแทรกเตอร์ได้ถูกจัดรวมเข้าอยู่ในหมวดของเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างและเหมืองแร่ (construction and mining machinery) มาโดยตลอด แต่ว่าในเร็ว ๆ นี้ การผลิตรถแทรกเตอร์ที่ใช้ในการเกษตรเป็นที่นิยมกันโดยทั่วไป จึงทำให้การจัดหมู่ทางสถิติเท่าที่ผ่านมาไม่เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง ซึ่งภายใน “การจัดหมวดหมู่มาตรฐานอุตสาหกรรมของญี่ปุ่น” (Standard

Classification of Japan Industry) รถแทรกเตอร์แบบล้อ (wheel type tractor) ที่ถูกจัดรวมอยู่ในเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างและเหมืองแร่นั้น ถือเป็นรถแทรกเตอร์ที่ใช้ในการเกษตรเป็นส่วนใหญ่⁴ ดังนั้น อุตสาหกรรมผลิตเครื่องจักรทางการเกษตรที่จะวิเคราะห์ในบทความนี้หมายความว่าถึง เครื่องจักรที่ถูกใช้ในระดับขั้นตอนการเพาะปลูกข้าว 5 ขั้นตอนดังได้กล่าวมาข้างต้น นั่นก็คือ ดังจะเห็นได้จากรูปที่ 1 ที่ว่า วิสาหกิจที่ทำการผลิตและจำหน่ายเครื่องจักรทางการเกษตรแต่ละชนิดตลอดจนชิ้นส่วนหรือเครื่องมือประกอบ (จำพวก implement) ภายใต้ระบบการเกษตรที่เรียกว่า “ระบบเกษตรกรรมการปลูกข้าวโดยใช้เครื่องจักรทุกขั้นตอน” นั้นเอง



ต่อไปทางด้านเกี่ยวกับขนาดของการบริหาร
กิจการนั้น ในปี 1978 หากรวมผู้ผลิตที่ผลิต
นอกเหนือจากเครื่องจักรที่ใช้ในการเพาะปลูก
ข้าวแล้ว ก็จะมีบริษัทผู้ผลิตจำนวน 414 แห่ง⁵
ถ้าแบ่งตามขนาดของการจ้างงานแล้วจะเห็นได้ว่า
ผู้ผลิตที่มีการจ้างงานมากกว่า 1,000 คนจะมีอยู่
6 แห่ง, 300-999 คนมี 14 แห่ง, ต่ำกว่า 300

คนมี 39 แห่ง เป็นต้น และถ้าแบ่งตามจำนวน
เงินทุนแล้ว บริษัทผู้ผลิตที่มีขนาดการลงทุน
ต่ำกว่า 100 ล้านบาทนั้นจะมีถึง 383 แห่ง ซึ่ง
จะมีอยู่ประมาณ 93% ของผู้ผลิตทั้งหมด กล่าวคือ
ในที่นี้เราจะสังเกตเห็นได้ว่า วิสาหกิจขนาด
กลางและย่อมจะมีอยู่เป็นจำนวนมากด้วยกัน
อุตสาหกรรมผลิตเครื่องจักรทางการเกษตรอัน-
ประกอบด้วยวิสาหกิจขนาดใหญ่จำนวนน้อย
กับวิสาหกิจขนาดกลางและย่อมจำนวนมากดังที่
กล่าวมานี้ ถ้าจะแบ่งตามชนิดเครื่องจักรที่ใช้
ในการผลิตแล้ว วิสาหกิจที่ผลิตเครื่องจักรที่ใช้
ในการเพาะปลูกข้าวเป็นหลักใหญ่ซึ่งมีอยู่จำนวน
141 แห่งนั้น จะเป็นวิสาหกิจที่เราจะทำการ
วิเคราะห์ในที่นี้⁶

ก่อนอื่น ถ้าจะแบ่งตามขนาดการลงทุน
และขนาดการจ้างงานของวิสาหกิจ 141 แห่งนี้
ดังจะเห็นได้จากตารางที่ 1 และ 2 คือ วิสาหกิจ
ขนาดกลางและย่อมจะมีอยู่มากกว่า 80% ขึ้นไป
โดยเฉพาะอย่างยิ่งขนาดของเงินทุน 10-50
ล้านบาท หรือขนาดการจ้างงานที่มีระดับต่ำกว่า
100 คนนั้น จะเป็นขนาดของวิสาหกิจที่มีอยู่
มากที่สุดภายในวงการอุตสาหกรรมดังกล่าว
ตรงกันข้าม วิสาหกิจขนาดใหญ่ที่มีขนาดของ
เงินทุนมากกว่า 1,000 ล้านบาทหรือขนาดการ
จ้างงานมากกว่า 1,000 คนขึ้นไปจะมีอยู่เพียง
10 แห่งเท่านั้น ซึ่งวิสาหกิจในประเภทนี้เรา
สามารถแบ่งเป็นวิสาหกิจหลักกับวิสาหกิจรอง
ต่อไปในภายหลัง

ตารางที่ 1 จำนวนวิสาหกิจแบ่งตามขนาดของเงินลงทุน (ปี 1980)

ขนาดของเงินลงทุน	จำนวน	อัตราส่วน (%)
มากกว่า 10,000 ล้านบาท	2	1.4
1,000 ล้านบาท – 10,000 ล้านบาท	8	5.7
100 ล้านบาท – 1,000 ล้านบาท	22	15.7
50 ล้านบาท – 100 ล้านบาท	16	11.3
10 ล้านบาท – 50 ล้านบาท	63	44.7
ต่ำกว่า 10 ล้านบาท	30	21.3
รวม	141	100.0

ที่มา : ดัดแปลงจาก SHINNŌRINSHA, ED., SHUYŌ NŌKI SHŌKŌGYŌ SHINYŌROKU (A CREDIT RECORD OF THE MAIN AGRICULTURAL MACHINE TRADE & INDUSTRY), 1981.

ตารางที่ 2 จำนวนวิสาหกิจแบ่งตามขนาดของการจ้างงาน (ปี 1980)

ขนาดของการจ้างงาน	จำนวน	อัตราส่วน (%)
มากกว่า 5,000 คน	2	1.4
1,000 – 5,000 คน	8	5.7
500 – 1,000 คน	6	4.2
300 – 500 คน	9	6.4
100 – 300 คน	39	27.6
ต่ำกว่า 100 คน	77	54.6
รวม	141	100.0

ที่มา : เหมือนกับตารางที่ 1

นอกจากนี้ ถ้าลองแบ่งตามขนาดและชนิดของวิสาหกิจผลิตเครื่องจักรทางการเกษตรแล้ว เราสามารถจัดหมวดหมู่ได้ดังตารางที่ 3 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3 จำนวนวิสาหกิจแบ่งตามขนาดและประเภทของวิสาหกิจ (ปี 1980)

ประเภท ขนาด	วิสาหกิจหลัก	วิสาหกิจรอง
วิสาหกิจ ขนาดใหญ่	ขนาดของเงินลงทุน : มากกว่า 1,000 ล้านบาท จำนวนวิสาหกิจ 2 แห่ง	ขนาดของเงินลงทุน : มากกว่า 1,000 ล้านบาท จำนวนวิสาหกิจ 8 แห่ง
วิสาหกิจ ขนาดกลาง	ขนาดของเงินลงทุน : 500 ล้านบาท – 1,000 ล้านบาท จำนวนวิสาหกิจ : วิสาหกิจหลักผลิตเฉพาะอย่าง 4 แห่ง วิสาหกิจผลิตเครื่องมือประกอบ 2 แห่ง	หมายเหตุ : 1. บริษัท KYORITSU อันเป็นบริษัท ผู้ผลิตเครื่องพ่นยาฆ่าแมลงในเมือง โตเกียว นั้น แม้ว่าจะมีขนาดเงินลงทุน เท่ากับ 1,800 ล้านบาทก็ตาม แต่ เนื่องจากเป็นวิสาหกิจหลักผลิต เฉพาะอย่าง ในที่นี้จึงจัดหมวดหมู่ เข้าอยู่ในกลุ่มของวิสาหกิจขนาดกลาง 2. ภายในกลุ่มของวิสาหกิจรองจำนวน 8 แห่ง บริษัท FUJI ROBIN มี ขนาดของเงินลงทุนเป็น 550 ล้านบาท แต่เนื่องจากว่าปริมาณการผลิตรถไถ ขนาดเล็กของบริษัทดังกล่าวอยู่ใน ระดับสูงสุด ในที่นี้จึงเห็นสมควรจัด บริษัทดังกล่าวเข้าอยู่ในกลุ่มของ วิสาหกิจขนาดใหญ่
วิสาหกิจ ขนาดเล็ก	ขนาดของเงินลงทุน : ต่ำกว่า 500 ล้านบาท จำนวนวิสาหกิจ : วิสาหกิจหลักผลิตเฉพาะอย่าง 82 แห่ง วิสาหกิจผลิตเครื่องมือประกอบ 43 แห่ง	

1. วิสาหกิจขนาดใหญ่ (large enterprise)

ในบทความนี้ได้กำหนดขนาดของเงินทุนมากกว่า 1,000 ล้านบาทขึ้นไป เป็นขนาดของวิสาหกิจขนาดใหญ่ ซึ่งจำนวนของวิสาหกิจในระดับนี้มีอยู่ 10 แห่งด้วยกัน อันประกอบด้วยวิสาหกิจหลัก 2 แห่งกับวิสาหกิจรอง 8 แห่งในที่นี้ วิสาหกิจหลัก (main business) หมายความว่า วิสาหกิจที่พัฒนามาพร้อม ๆ กับการรับอิทธิพลโดยตรงจากลักษณะการบริหารทางการเกษตรในท้องถิ่นชนบท โดยมีเงื่อนไขทางภูมิศาสตร์เป็นสำคัญ ซึ่งเป็นวิสาหกิจที่ทำการผลิตเครื่องจักรทุก ๆ ชนิดที่ใช้ในการเกษตรเป็นหลักใหญ่ คือ บริษัท ISEKI NŌKI กับ MITSUBISHI NŌKI ถูกจัดไว้ในประเภทของวิสาหกิจดังกล่าว สำหรับวิสาหกิจรอง (side business) นั้น หมายความว่า วิสาหกิจที่มีแผนการผลิตเครื่องจักรทางการเกษตรเป็นเพียงแผนกหนึ่งในการบริหารกิจการภายในบริษัทซึ่งในจำนวนวิสาหกิจ 8 แห่งจะประกอบด้วยผู้ผลิตท่อเหล็กและท่อแป๊ป (iron tube and pipe manufacturer) กับผู้ผลิตเครื่องยนต์และมอเตอร์ (engine and motor manufacturer) ตลอดจนผู้ผลิตเครื่องจักรที่ใช้ในการขนส่งและก่อสร้าง (transportation and construction manufacturer) เป็นต้น

ลักษณะพิเศษของวิสาหกิจ 10 แห่งที่ถูกจัดอยู่ในประเภทของวิสาหกิจขนาดใหญ่นี้ดังกล่าวข้างบนนั้น ไม่ว่าจะเป็นบริษัทใดก็ตาม ในกรณี

ที่ทำการผลิตเครื่องจักรที่ใช้ในการเพาะปลูกข้าว เครื่องจักรขนาดใหญ่ เช่น รถแทรกเตอร์, เครื่องปลูกข้าว, เครื่องเก็บเกี่ยวข้าวส่วนใหญ่จะผลิตเองภายในบริษัท สำหรับเครื่องจักรขนาดเล็กหรือชิ้นส่วน เครื่องมือประกอบต่าง ๆ นั้นจะให้บริษัทในเครือ (affiliated company) เป็นผู้ผลิตให้หรือให้ความร่วมมือในการจำหน่าย เป็นต้น

2. วิสาหกิจขนาดกลาง (medium enterprise)

วิสาหกิจที่มีขนาดของเงินทุน 500-1,000 ล้านบาท จะมีอยู่ 6 แห่ง วิสาหกิจในแต่ละแห่งที่อยู่ในประเภทนี้ ถือเป็นวิสาหกิจหลัก (main business) ทั้งสิ้น เราสามารถแบ่งชนิดของวิสาหกิจในประเภทนี้ได้เป็น “วิสาหกิจหลักผลิตเฉพาะอย่าง” (special machine manufacturer) กับ “วิสาหกิจผลิตเครื่องมือประกอบ” (implement manufacturer) วิสาหกิจหลักผลิตเฉพาะอย่างในที่นี้หมายถึงวิสาหกิจที่ผลิตอย่างเชี่ยวชาญเป็นพิเศษเฉพาะเครื่องจักรใดเครื่องจักรหนึ่ง หรือเครื่องจักรหลาย ๆ ชนิดภายในบริษัท วิสาหกิจจำพวกนี้มีอยู่ 4 แห่งด้วยกัน ซึ่งส่วนใหญ่จะทำการผลิตเครื่องจักรจำพวกที่ใช้ในขั้นตอนของการควบคุมดูแล ปรามวัชพืช และการไถพรวนดิน เป็นต้น ยกตัวอย่าง เช่น วิสาหกิจที่ผลิตเครื่องพ่นยาฆ่าแมลงเป็นหลักโดยเฉพาะก็มี บริษัท KYŌRITSU กับบริษัท MARUYAMA เครื่องจักรที่ใช้ในการไถปรับพื้นที่นา ก็มี บริษัท TŌYŌSHA และเครื่องจักรที่ใช้

ในขั้นตอนของการเก็บเกี่ยวคือ บริษัท NODA SANGYŌ เป็นต้น ซึ่งบริษัทดังกล่าวเหล่านี้ ถือเป็นบริษัทที่ทำการผลิตเครื่องจักรเฉพาะอย่างเป็นหลัก

เกี่ยวกับวิสาหกิจผลิตเครื่องมือประกอบนั้น หมายถึง วิสาหกิจผลิตเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ควบคุมกับรถแทรกเตอร์หรือเครื่องจักรอื่น ๆ เป็นต้นว่า คันไถ คราด ฯลฯ ซึ่งเป็นเครื่องมือจำพวกที่เรียกว่า implement นั่นเอง ผู้ผลิตตั้งที่ว่านี้ ทำการผลิตอย่างเชี่ยวชาญเกี่ยวกับเครื่องมืออุปกรณ์ที่ขึ้นอยู่กับสถานะที่แตกต่างกันตามลักษณะทางภูมิศาสตร์ของการบริหารกิจการทางเกษตรกรรม ยกเว้นบริษัท STAR NŌKI กับบริษัท TAKAKITA NŌKI ซึ่งถือเป็นวิสาหกิจที่ถูกจัดหมวดหมู่อยู่ในประเภทวิสาหกิจขนาดกลางนี้แล้ว วิสาหกิจที่เหลือจึงถือเป็นวิสาหกิจที่มีขนาดเล็กดังจะกล่าวต่อไป

วิสาหกิจที่สังกัดอยู่ในประเภทนี้ มีลักษณะพิเศษที่เหมือน ๆ กันกับวิสาหกิจหลักขนาดใหญ่ ดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้น คือจุดที่ว่า วิสาหกิจเหล่านี้ทำการผลิตและจำหน่ายอย่างอิสระด้วยตนเอง โดยไม่ขึ้นตรงต่อวิสาหกิจอื่นใด กล่าวคือ เนื่องจากว่าวิสาหกิจในประเภทนี้มีความสามารถทางการเงินอยู่ในระดับหนึ่ง ตลอดจนมีช่องทางการจำหน่าย (marketing channel) โดยไม่มีความจำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยวิสาหกิจขนาดใหญ่อื่น ๆ เลย จึงทำให้สามารถดำเนินการผลิตและจำหน่ายเป็นจำนวนมาก (mass product and sale) ได้ด้วยพลังกำลังของตนเอง

3. วิสาหกิจขนาดเล็ก (small enterprise)

วิสาหกิจขนาดเล็กจำนวน 125 แห่ง ซึ่งมีขนาดเงินทุนต่ำกว่า 500 ล้านเยนนี ประกอบด้วยวิสาหกิจหลักผลิตเฉพาะอย่าง (special machine manufacturer) จำนวน 82 แห่งกับวิสาหกิจผลิตเครื่องมือประกอบ (implement manufacturer) 43 แห่งวิสาหกิจขนาดเล็กจำนวนมากเหล่านี้ บางแห่งก็มีการผลิตและจำหน่ายโดยเอกเทศภายในบริษัท แต่ก็ยังมีบางแห่งที่ต้องผลิตแบบ subsidiary หรือ จำหน่ายสินค้าร่วมกับบริษัทอื่น ๆ ด้วย วิสาหกิจในประเภทแรกนั้น ในด้านเกี่ยวกับความเป็นอิสระ



ของการบริหารกิจการ ก็ไม่ค่อยจะแตกต่างจาก ลักษณะการบริหารของวิสาหกิจขนาดใหญ่และ กลางดังได้กล่าวมาแล้ว แต่ทว่า วิสาหกิจประ- เภทหลังนั้น เนื่องจากว่ามีขีดจำกัดในด้านเงินทุน ความสามารถในการผลิต ตลอดจนช่องทางของ การแจกจ่าย (distribution channel) จึงทำให้ เกิดความจำเป็นที่จะต้องพึ่งพาอาศัยและเข้าร่วม กลุ่มกับวิสาหกิจขนาดใหญ่

จากการแบ่งชนิดของวิสาหกิจดังได้อธิบาย มาข้างบน ทำให้เข้าใจได้ว่า วิสาหกิจขนาดใหญ่ 10 แห่งซึ่งถูกจัดรวมเข้าอยู่ในประเภทของ วิสาหกิจหลักและรองนั้น ไม่ว่าจะเป็นบริษัทใด ก็ตาม ต่างก็ทำการผลิตเครื่องจักรที่ใช้ในการ เกษตรด้วยตนเอง หรือไม่ก็ทำสัญญาร่วมมือ ทางด้านการผลิตและจำหน่ายกับบริษัทในเครือ (affiliated company) ลองหันมาดูเกี่ยวกับระดับ ของการรวมศูนย์เพื่อการผลิตเครื่องจักรที่ใช้ใน การเกษตร (เฉพาะเครื่องจักรหลัก) ของบรรดา วิสาหกิจขนาดใหญ่เหล่านี้ บริษัทติดอันดับ สูงสุด 4 แห่ง (big four) อันได้แก่ บริษัท KUBOTA TEKKO, YANMA RNOKI, ISEKI NOKI, MITSUBISHI NOKI รวม ปริมาณ การผลิตของเครื่องจักรทางการเกษตร ของทั้ง 4 บริษัทดังกล่าว จะมีปริมาณครอบ ครองทางตลาด (market share) ประมาณ 70- 80% ของปริมาณการผลิตทั้งหมด ซึ่งถือเป็น การสร้างระบบการค้าผูกขาดโดยกลุ่มบริษัทเพียง กลุ่มเดียว (oligopoly) ดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้น กลุ่มวิสาหกิจขนาดใหญ่ที่มานี้ประกอบด้วยวิสาห-

กิจหลัก 2 แห่ง กับวิสาหกิจรอง 8 แห่ง โดย ที่ในหัวข้อต่อไปเราจะทำการเปรียบเทียบระหว่าง ประเภทของวิสาหกิจทั้งสอง เพื่อให้ได้มาซึ่ง ลักษณะพิเศษของแต่ละประเภทต่อไป

3. โครงสร้างประเภทของ วิสาหกิจขนาดใหญ่

1. ประเภทที่หนึ่ง วิสาหกิจหลัก

ขนาดใหญ่ (large scale of main business)

บริษัท ISEKI NOKI กับ MITSUBISHI NOKI เป็นวิสาหกิจที่พัฒนามาเป็นวิสาหกิจหลัก ที่ผลิตเครื่องจักรทางการเกษตรโดยเฉพาะ⁷ ประ วัติความเป็นมาของทั้งสองบริษัทมีส่วนสัมพันธ์ ตามระยะเวลาของการวิวัฒนาการทางประวัติศาสตร์ ของอุตสาหกรรมเครื่องจักรทางการเกษตรโดย ตรงบริษัท ISEKI NOKI เป็นวิสาหกิจหลักผลิต เครื่องจักรทางการเกษตรซึ่งมีขนาดใหญ่เป็นอัน ดับหนึ่งในประเภทวิสาหกิจนี้ ประธานบริษัท คนแรก คือ MR. ISEKI KUNISABURŌ ได้ เป็นผู้ก่อตั้งร้านค้าชื่อ ISEKI NŌGU SHŌKAI เป็นครั้งแรกที่เมือง Matsuyama (บนเกาะ Shikoku จังหวัด Ehime) ในปี 1926 โดยเริ่ม กิจการจากการผลิตและจำหน่ายเครื่องมือกำจัด วัชพืช (weeding machine) กับเครื่องนวด ข้าว (thresher) ก่อน สำหรับบริษัท MIT- SUBISHI NOKI นั้น เดิมชื่อว่า บริษัท SATŌ ZŌKI ซึ่งมี MR. SATŌ CHŪJIRŌ เป็นผู้ก่อ ตั้งกิจการ ได้จัดตั้งบริษัทขึ้นเป็นครั้งแรกใน จังหวัด Shimane แขวง Higashi Izumo (ภาค

ตะวันตกเฉียงเหนือของเกาะ Honshū) ในปี 1914 เริ่มกิจการเช่นเดียวกับบริษัท Iseki คือผลิตและจำหน่ายเครื่องมือกำจัดวัชพืชเช่นกัน นอกจากนี้ ก็ยังมีการปรับปรุงพร้อมกับผลิตจำหน่ายเครื่องผัดข้าว (paddy husker) อีกด้วย ในปี 1980 ได้มีการก่อตั้งบริษัท MITSUBISHI NŌKI ขึ้นจากการรวมเอา (merger) บริษัท SATŌ ZŌKI กับ MITSUBISHI KIKI HAMBAI⁸ เข้าเป็นบริษัทเดียวกัน ลองหันมาดูส่วนประกอบของเครื่องจักรที่ถูกผลิตโดยบริษัท ISEKI NŌKI กับ MITSUBISHI NŌKI จะเห็นได้ดีว่า ทั้งสองบริษัทต่างก็ทำการผลิตเครื่องจักรที่ใช้ในการเพาะปลูกข้าวแทบทุกชนิด จากจุดนี้จะลองวิเคราะห์ดูในรายละเอียดต่อไปว่า ทั้งสองบริษัทมีลักษณะพิเศษที่เหมือน ๆ กันอย่างไร

ก่อนอื่น ลองสังเกตดูจากเงื่อนไขของสถานที่ตั้งโรงงานของทั้งสองบริษัทจะเห็นได้ว่า บริษัท ISEKI ตั้งอยู่ในเมือง Matsuyama ในขณะที่เดียวกัน บริษัท MITSUBISHI ตั้งอยู่ที่ Izumo ซึ่งจุดที่ถือเป็นส่วนคล้ายคลึงกันก็คือทั้งสองบริษัทได้เจริญพัฒนามาโดยมีพื้นฐานจากการรับเอาอิทธิพลโดยตรงจากสภาพการเพาะปลูกทางเกษตรในท้องถิ่นเกษตรกรรมที่ทั้งสองบริษัทได้ก่อตั้งอยู่ นอกจากนี้ ทั้งสองบริษัทยังได้ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับร้าน ช่างเหล็ก (blacksmith's shop) มาก่อนในช่วงเริ่มก่อตั้งกิจการ โดยส่วนใหญ่จะทำการผลิตและจำหน่ายเครื่องมือกำจัดวัชพืช เครื่องผัดข้าว และเครื่อง

นวดข้าว เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีของบริษัท SATŌ ZŌKI นั้น ในด้านเกี่ยวกับการผลิตเครื่องมือกำจัดวัชพืชและเครื่องผัดข้าวนี้ จุดที่ควรแก่การให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่งก็คือ การที่บริษัท SATŌ ZŌKI ได้ตั้งอยู่ใกล้เมือง Kurayoshi ซึ่งเคยเป็นเมืองที่ผลิต senba koki (เครื่องมือผัดข้าวแบบโบราณ) อันมีส่วนเกี่ยวข้องกับแหล่งผลิต “เหล็กแบบใช้เตาถลุง” (foot bellows type iron manufacture) ของดินแดนแถบ Chūgoku (ภาคตะวันตกของเกาะ Honshū) ของญี่ปุ่น⁹

ช่วงเริ่มเข้าปีที่ศวรรษ 1950 อันเป็นช่วงเวลาที่มีการผลิตรถไฟขนาดเล็ก (power tiller) กันอย่างแพร่หลายขึ้น เท่าที่ผ่านมาทั้งสองบริษัทดังกล่าวก็ไม่เคยผลิตเครื่องยนต์ที่ใช้สำหรับในการขับเคลื่อนรถไฟมาก่อนเลย ทำให้กลายมาเป็นปัญหาหนักต่อกลยุทธ์ (strategy) ของการเพิ่มปริมาณการผลิตต่อไปได้ เดิมทีผู้ผลิตเครื่องยนต์หรือเครื่องจักรที่ใช้ในการขนส่งและก่อสร้าง ซึ่งในทีนี้สมควรจะเรียกว่าเป็นวิสาหกิจรองที่ผลิตเครื่องจักรทางการเกษตรนั้นได้เริ่มหันมาสู่การผลิตเครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้ในการเกษตรอันตรงกับช่วงเวลาปี 1950 เป็นต้นมา วิสาหกิจรอง (side business) ที่มีระบบการผลิตเครื่องยนต์ภายในบริษัท ย่อมมีเงื่อนไขที่เหนือกว่าวิสาหกิจหลัก (main business) ซึ่งไม่มีระบบการผลิตเครื่องยนต์ภายในบริษัทเอง ทำให้วิสาหกิจหลักจึงไม่มีระบบการผลิตเครื่องยนต์ภายในบริษัทหรือ? เกี่ยวกับข้อสงสัยดังกล่าวนี้ เรา

สามารถจะอธิบายได้ดังต่อไปนี้ กล่าวคือ เครื่องจักรเกษตรที่ใช้งานในสภาพคงที่ (fixed place agriculture machine) ในระยะที่ผ่านมา (เช่น เครื่องตัดข้าว เครื่องนวดข้าว เป็นต้น) นั้น เนื่องจากเป็นระบบที่ไม่ได้ใช้เครื่องยนต์ขับเคลื่อนใส่เข้าไปโดยตรงกับตัวเครื่องจักร ดังที่รถไถขนาดเล็กออกใหม่ที่ใช้งานในสภาพเคลื่อนที่ (moving agriculture machine) ได้ใช้ระบบเครื่องยนต์ต่อเข้าโดยตรงกับรถไถ ดังนั้น จึงเป็นผลให้บรรดาวิสาหกิจหลักไม่เห็นถึงความจำเป็นของการผลิตเครื่องยนต์ใช้เองภายในบริษัท เพราะฉะนั้นวิสาหกิจหลักที่เจริญเติบโตขึ้นมาโดยปราศจากเทคนิคการผลิตเครื่องยนต์นั้น แทนที่จะทำการผลิตเครื่องยนต์เองซึ่งต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง แต่กลับสั่งซื้อจากผู้ผลิตเครื่องยนต์โดยตรง จะทำให้เป็นการลดต้นทุน (cost reduction) ซึ่งอยู่ในสภาพเงื่อนไขที่ดีกว่านั่นเอง เมื่อสภาพการณ์เป็นเช่นว่านี้ บริษัท ISEKI จึงได้สั่งซื้อเครื่องยนต์ส่วนหนึ่งจากบริษัท KAWASAKI KOKUKI (ปัจจุบันเป็นบริษัท KAWASAKI JUKO) นอกจากนี้เครื่องยนต์บางส่วนยังได้สั่งซื้อจากบริษัท SHIN MITSUBISHI JUKO (ปัจจุบันคือบริษัท MITSUBISHI JUKO) พร้อม ๆ กับบริษัท SATO ZOKI อีกด้วย ซึ่งทั้งสองบริษัทนี้ก็ได้นำเอาเครื่องยนต์ที่สั่งซื้อจากบริษัทอื่น ๆ มาประกอบเข้ากับรถไถเล็กที่ผลิตได้เองภายในบริษัท โดยดำเนินการผลิตและจำหน่ายในลักษณะเช่นว่านี้มาโดยตลอด¹⁰

ดังกล่าวข้างต้น จุดที่เริ่มต้นจากการผลิตเครื่องจักรที่ใช้ในขั้นตอนของการเก็บเกี่ยวข้าว ในฐานะของร้านช่างเหล็ก (blacksmith) ประจำหมู่บ้าน (ธุรกิจที่ถือเป็นสาขาหลักและมีมาแต่ดั้งเดิมสำหรับการเจริญเติบโตของวิสาหกิจผลิตเครื่องจักรเกษตรเป็นหลัก) กับจุดที่ต้องพึ่งพาอาศัยเครื่องยนต์จากบริษัทอื่น ทั้งสองจุดนี้เราอาจจะกล่าวได้ว่าเป็นลักษณะพิเศษขั้นพื้นฐานของวิสาหกิจหลักขนาดใหญ่ภายในวงการอุตสาหกรรมเครื่องจักรทางการเกษตร

2. ประเภทที่สอง-วิสาหกิจรอง

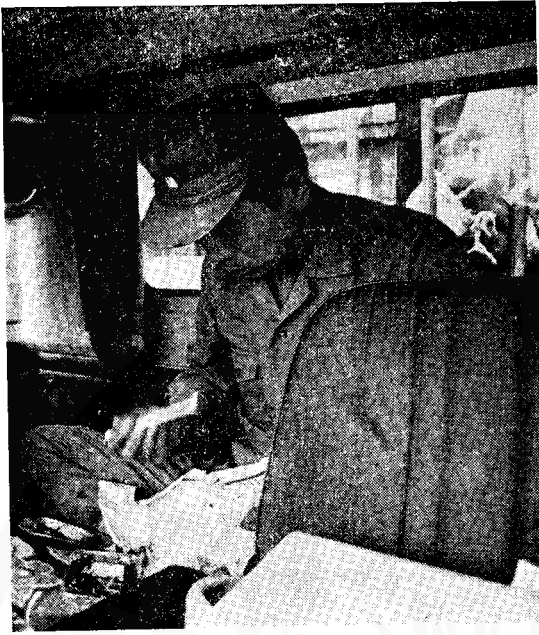
ขนาดใหญ่ (large scale of side business)

ดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้นว่า วิสาหกิจจำนวน 8 แห่งที่สังกัดอยู่ในประเภทที่สองนี้ เราสามารถแบ่งออกเป็น ประเภทวิสาหกิจผู้ผลิตท่อเหล็ก และท่อแป๊ป วิสาหกิจผู้ผลิตเครื่องจักรที่ใช้ในการขนส่งและก่อสร้าง เป็นต้น ลองดูเกี่ยวกับอันดับยอดขายรายของฝ่ายการผลิตเครื่องจักรเกษตรแล้ว จะเห็นได้ว่าแม้ว่าบริษัท KUBOTA TEKKO จะเป็นวิสาหกิจรอง (side business) ก็ตาม แต่ว่าจุดที่ควรแก่การสนใจก็คือบริษัทนี้เป็นผู้ผลิตรายใหญ่ที่สุด (top maker) ในวงการอุตสาหกรรมผลิตเครื่องจักรทางการเกษตร วิสาหกิจรองที่ประกอบด้วยบริษัทผู้ผลิตแบบหลากหลายเช่นว่านี้มีลักษณะพิเศษในจุดใด ดังที่เราจะทำการพิจารณากันต่อไป

ก่อนอื่น ในด้านเกี่ยวกับสถานที่ตั้งของบริษัท ซึ่งจะอยู่ในลักษณะที่ตรงข้ามกับลักษณะที่ตั้งอยู่ในเขตชนบทของวิสาหกิจหลัก วิสาหกิจรองเหล่านี้โดยส่วนใหญ่จะตั้งโรงงานหรือสำนักงานของบริษัทภายในเขตเมืองใหญ่ดังเช่น Tokyo และ Osaka (ยกเว้นบริษัท SEIREI Kōgyō ที่ตั้งอยู่ในเมือง Okayama) ซึ่งถือเป็นลักษณะพิเศษเป็นประการแรกในประการต่อไป วิสาหกิจรองแทบทุกบริษัทจะเริ่มหันเข้าสู่การผลิตในแขนงของเครื่องจักรทางการเกษตรในช่วงระหว่างปี 1946-55¹¹ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 การแทรกซึมเข้าสู่การผลิตในแขนงของเครื่องยนต์ที่ใช้ในการเกษตรของวิสาหกิจขนาดใหญ่จะมีอยู่อย่างแพร่หลาย ที่เป็นเช่นนั้นก็เนื่องจากว่า การที่สามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงแขนงการผลิตของเครื่องยนต์จากการผลิตเพื่อสนองความต้องการทางการทหารมาสู่ความต้องการทางภาคเอกชนในภายหลังสงครามโลกนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับภายใต้แนวนโยบายการเพิ่มอาหารบริโภคไปพร้อมๆ กับการปฏิรูปที่ดินในช่วงนั้นนั่นเอง ซึ่งได้ส่งผลให้มีการเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วของอุปสงค์ที่มีต่อเครื่องยนต์ที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ในทางเกษตร ภายใต้สภาพการณ์ดังกล่าวนี้ วิสาหกิจรองขนาดใหญ่ทั่วไปได้ใช้การผลิตในแขนงของเครื่องยนต์ทางการเกษตรเป็นตัวเชื่อมโยงในการเข้าแทรกแซงเพื่อการผลิตในแขนงของเครื่องจักรทางการเกษตร ภายในกลุ่มวิสาหกิจที่คลี่คลายกลยุทธิ์ในการเข้าแทรกแซงทางการผลิตดังเช่นว่านี้ ก็

มีบริษัท KUBOTA และ YANMAR เป็นบริษัทแบบฉบับ (typical case) มากที่สุดในประเภทของวิสาหกิจนี้

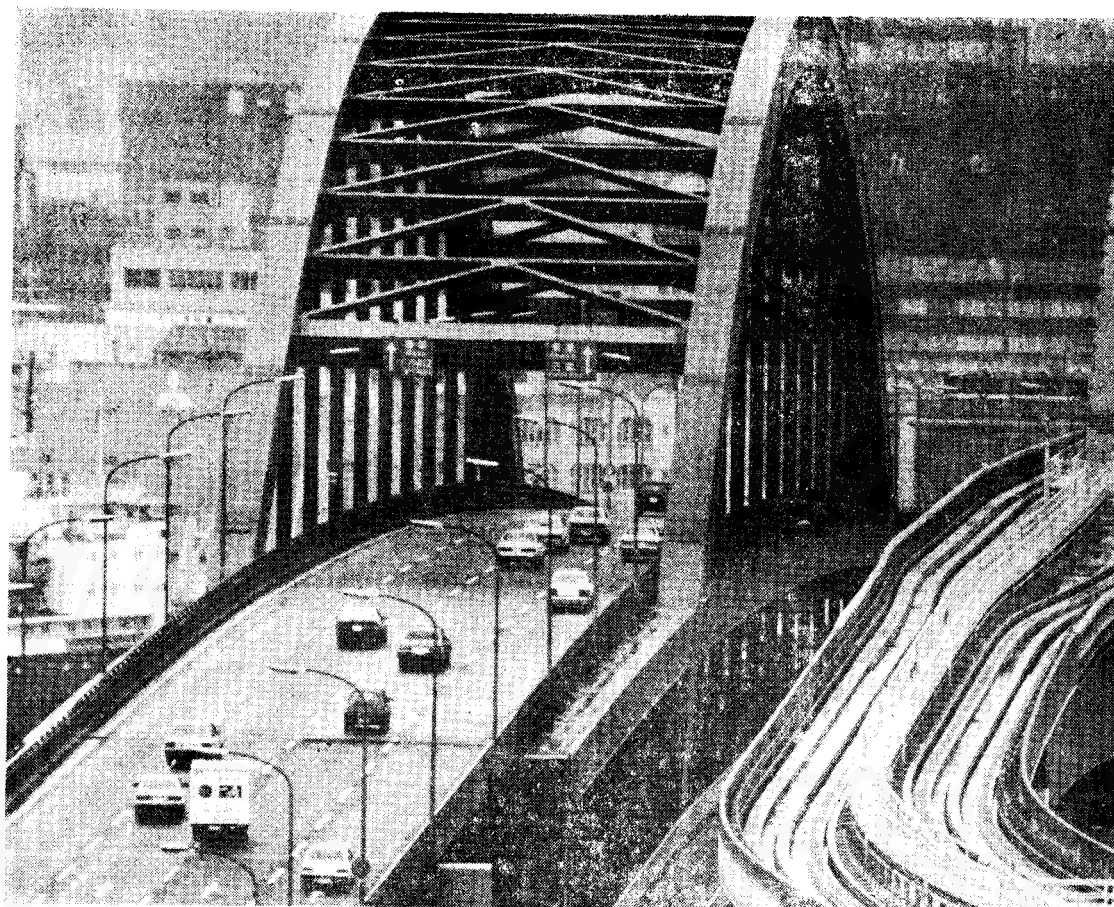
กรณีของบริษัท KUBOTA¹² นั้น ได้ถูกก่อตั้งขึ้นเป็นครั้งแรกในปี 1890 โดยผู้ก่อตั้งชื่อ MR. KUBOTA GONSHIRŌ ในเมือง Osaka ซึ่งได้ทำการผลิตท่อเหล็กหล่อ (cast iron tube) ที่ใช้เป็นท่อประปากับท่อแก๊สมาก่อน ในช่วงสมัยนั้น กิจกรรมการส่งแก๊สถือเป็นกิจกรรมที่เริ่มมีอย่างแพร่หลายไปสู่ทั่วประเทศ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่รองจากกิจการของน้ำประปา ดังนั้น ปริมาณการขายของท่อเหล็กหล่อจึงเพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว เฉพาะดังที่ได้อธิบายมานี้ เราจะสังเกตได้ในจุดที่ว่า การเจริญเติบโตของบริษัท KUBOTA ได้ก้าวมาพร้อมๆ กับความเจริญก้าวหน้าของเมืองใหญ่มาแต่เริ่มแรก ต่อมาภายหลังเมื่ออุปสงค์ของท่อเหล็กเริ่มลดลง ซึ่งสอดคล้องกับช่วงที่เกิดสงครามโลกครั้งที่ 1 ผลของสงครามได้ก่อให้เกิดราคาของเหล็กถลุง (pig iron) ถีบตัวสูงขึ้น อันนำมาซึ่งสภาพการณ์ที่เรียกว่า วัตถุดิบราคาแพงแต่สินค้าราคาถูก ซึ่งเป็นผลให้การบริหารงานบริษัท KUBOTA ต้องหยุดชะงักลง จุดนี้เองที่เป็นตัวผลักดันให้บริษัท KUBOTA เริ่มหันเข้าสู่การผลิตทางด้านเครื่องจักรแทนที่การผลิตท่อเหล็ก ในที่นี้จุดที่ควรแก่การสนใจก็คือ บริษัท KUBOTA ได้เริ่มทำการผลิตเครื่องยนต์ที่ใช้งานเกษตรเป็นครั้งแรกในสมัยนี้ และจุดนี้ก็ยังถือเป็นก้าวแรกของบริษัท KUBOTA ในการที่เริ่มเข้ามามีส่วนในการผลิตเครื่องจักร



ทางการเกษตรอย่างจริงจัง โดยเริ่มทำการผลิตและจำหน่ายรถไถขนาดเล็ก (power tiller) ในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 (ปี 1947) ลักษณะพิเศษของบริษัท KUBOTA นั้น เราอาจจะสรุปได้ว่า บริษัทดังกล่าวได้เริ่มจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์จำพวกท่อเหล็กมาก่อน และหลังจากที่สามารถตั้งระบบการผลิตแปรรูปวัสดุโลหะ (metal processing technology) ได้แล้ว ก็เริ่มลงมือทำการผลิตเครื่องยนต์ และจนกระทั่งในที่สุดก็เข้าทำการผลิตในแขนงของเครื่องจักรการเกษตร ซึ่งอยู่ในฐานะที่เป็นสาขาการผลิตหนึ่งของการบริหารแบบหลายสาขา (diversified management) ลักษณะดังเช่นนี้ย่อมมีการต่อเนื่องสัมพันธ์กันของการสะสมทางเทคโนโลยีการผลิต (continuation of technical accumulation) เป็นเกณฑ์นั่นเอง

ทางด้านเกี่ยวกับบริษัท YANMAR¹³ นั้น ได้เริ่มจากการก่อตั้งบริษัท YAMAOKA HAT-

SUDŌKI KOSAKUSHO ในเมือง Osaka โดยทำการผลิตเครื่องยนต์ที่ใช้แก๊สขึ้นมาก่อนในปี 1917 ได้เริ่มลงมือผลิตเครื่องยนต์ใช้น้ำมัน และในปี 1921 ได้คิดค้นประดิษฐ์เครื่องยนต์ใช้น้ำมันที่เหมาะสมแก่งานเกษตรกรรม โดยใช้ชื่อยี่ห้อ YANMAR เป็นครั้งแรก นอกจากนี้ยังได้ทำการจำหน่ายเครื่องนวดข้าวโดยใช้เครื่องยนต์ขับเคลื่อนอีกด้วย หลังจากที่ได้ประสบผลสำเร็จในการผลิตเครื่องยนต์ดีเซลแบบขวางขนาดเล็ก (horizontal small type of diesel engine) ได้ในปี 1933 แล้ว ยังได้เข้าร่วมในการผลิตเครื่องจักรก่อสร้างขนาดเล็ก (small type of construction equipment), เครื่องจักรที่ใช้กับเรือเดินทะเล (marine equipment), เครื่องยนต์โรตารีที่ใช้กับเรือเดินทะเล (rotary outboard engine) เป็นต้น บริษัทดังกล่าวได้เริ่มเข้าแทรกแซงทางการตลาดของการผลิตและจำหน่ายเครื่องจักรที่ใช้ในการเกษตรอย่างจริงจังในช่วงปี 1961 ซึ่งเป็นปีที่ก่อตั้งบริษัท YANMAR NŌKI ขึ้นเป็นครั้งแรก บริษัท YANMAR NŌKI เป็นบริษัทจำหน่าย (sale company) เครื่องจักรการเกษตร ซึ่งนอกเหนือจากบริษัท YANMAR DIESEL ซึ่งถือเป็นบริษัทแม่ (parent company) แล้ว ก็ยังมีบริษัทผู้ผลิตเครื่องจักรทางการเกษตรเฉพาะอย่างเช่น บริษัท FUJII SEISAKUSHO ในเมือง Okayama, บริษัท KYŌWA NŌKI ในเมือง Kōchi (เกาะ Shikoku), บริษัท TAKESHITA TEKKŌ ที่จังหวัด Fukuoka (เกาะ Kyūshū) และบริษัท NEW DELTA KŌGYŌ



ที่จังหวัด Shizuoka¹³ ได้ร่วมกันจัดตั้งบริษัท YANMAR NŌKI ขึ้น โดยทำการจำหน่าย เครื่องยนต์ (engine) ของบริษัท YANMAR DIESEL, รถไถขนาดเล็ก (power tiller) จาก บริษัท FUJII SEISAKUSHO และ TAKESHITA TEKKŌ, เครื่องฟัดข้าว (husker) และ เครื่องนวดข้าว (thresher) ของบริษัท KYŌWA NŌKI และเครื่องกำจัดวัชพืช (mower) จาก บริษัท NEW DELTA KŌGYŌ เป็นต้น กลยุทธ์ในการบริหาร (management strategy) ของกลุ่มบริษัท YANMAR โดยการเริ่มต้นจากการผลิตจำหน่ายเครื่องยนต์ใช้น้ำมันไปสู่การผลิตจำหน่ายในแขนงของเครื่องจักรทางการ

เกษตรดังกล่าวข้างต้นนี้ โดยพื้นฐานทั่วไปแล้ว ลักษณะจะใกล้เคียงกับของบริษัท KUBOTA มาก ซึ่งนับได้ว่าเป็นกรณีแบบฉบับ (typical case) ของวิสาหกิจรองขนาดใหญ่ในวงการอุตสาหกรรม ผลิตเครื่องจักรทางการเกษตร

นอกจากนี้แล้ว กรณีที่เหมือน ๆ กันกับของบริษัท KUBOTA และ YANMAR นั้น เราสามารถจะยกกรณีของกลุ่มบริษัท KOMATSU SEISAKUSHO¹⁴ ผู้ผลิตเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง (construction machine) กับ บริษัท HONDA GIKEN ผู้ผลิตรถยนต์ (automobile manufacturer) มาใช้ในการอธิบายได้ดังต่อไปนี้

ในกรณีของบริษัท KOMATSU นั้น ได้เริ่มจากการผลิตเหล็กหล่อ (cast iron) และเครื่องจักร (machine) ก่อน และหลังจากนั้นจึงได้เริ่มทำการผลิตเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างกับการเกษตรไปพร้อม ๆ กัน ถ้าลองพิจารณาจากทางด้านเทคนิคการผลิตแล้ว ในที่นี้เราอาจจะกล่าวได้ว่า ทั้งเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างกับเครื่องจักรการเกษตรนั้น มีส่วนที่คล้ายคลึงกันทางด้านการผลิตเป็นพื้นฐาน นอกจากนี้ ในกรณีของบริษัท HONDA นั้นได้เริ่มเข้าทำการผลิตในแขนงเครื่องจักรการเกษตรอย่างจริงจังในปี 1959 โดยเริ่มผลิตและจำหน่ายรถไถแบบที่ใช้เครื่องยนต์และทรานส์มิชชันติดเข้าด้วยกัน (engine and transmission connected type power tiller) ซึ่งภายในตัวรถไถดังกล่าวจะมี transmission, gear และ engine รวมติดเข้าด้วยกันภายใน case เดียวกัน ดังที่เรียกกันโดยทั่วไปว่า “one body power tiller” ได้เป็นที่กล่าวขวัญกันว่า เป็นรถไถรุ่นใหม่ที่น่าเอาเทคโนโลยีแบบทันสมัยเข้ามาประยุกต์ใช้¹⁵ หากลองพิจารณาเกี่ยวกับเทคนิคการผลิตขั้นพื้นฐานแล้ว จุดที่ควรแก่การสนใจมากที่สุดก็คือ เทคนิคของการผลิตรถไถรุ่นดังกล่าวย่อมไม่แตกต่างไปจากการผลิตรถยนต์โดยทั่วไปเลยนั่นเอง กล่าวคือ การที่บริษัท HONDA สามารถลงมือทำการผลิตรถไถดังกล่าวได้นั้น เราย่อมกล่าวได้ว่าเป็นการประยุกต์ใช้ที่ค่อนข้างจะเป็นไปได้ง่ายของเทคนิคการผลิตรถยนต์โดยมีการผลิต

เครื่องยนต์ใช้เองภายในบริษัทเป็นหลักเกณฑ์พื้นฐาน

จากการอธิบายดังกล่าวข้างบน เราสามารถสรุปลักษณะพิเศษของวิสาหกิจรองขนาดใหญ่ได้ดังต่อไปนี้ กล่าวคือ ก่อนอื่นไม่ว่าจะเป็นบริษัทใด ๆ ก็ตาม การผลิตเครื่องยนต์ใช้น้ำมันได้กลายมาเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นสำหรับการเข้าร่วมในการผลิตในแขนงเครื่องจักรทางการเกษตรสำหรับทุก ๆ บริษัท และสิ่งนี้จึงถือเป็นพื้นฐานของเทคนิคการผลิตสำหรับการเจริญเติบโตของวิสาหกิจ (growth of the firm) ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์แบบการผลิตสินค้าหลากหลายมากชนิด (product diversification strategy) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเข้าแทรกแซงทางการตลาดของรถไถขนาดเล็กที่ใช้เครื่องยนต์น้ำมันเป็นตัวขับเคลื่อน และในกรณีนี้ นอกเหนือจากการมีระบบผลิตเครื่องยนต์ใช้น้ำมันภายในบริษัทเองแล้ว เทคนิคการผลิตในสาขาการผลิตที่ดำเนินการมาแต่เดิมนั้น ยังมีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันกับการผลิตเครื่องจักรทางการเกษตร ซึ่งนับได้ว่าเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่สำคัญอีกประการหนึ่งด้วย กล่าวคือ ในที่นี้เราสามารถกล่าวได้ว่า ความใกล้เคียงกันของเทคนิคการผลิตระหว่างเครื่องจักรทางการเกษตรกับเครื่องจักรชนิดอื่น ๆ หรือสามารถกล่าวได้อีกในทำนองที่ว่า ความเป็นไปได้ของการประยุกต์ใช้เทคนิคการผลิตนั้น ได้กลายมาเป็นเงื่อนไขจำเป็นต่อการก่อตัว (formation) มาเป็นผู้ผลิตเครื่องจักรทางการเกษตรของวิสาหกิจรองขนาดใหญ่อีกด้วย

3. การพิจารณาเกี่ยวกับจุดปัญหา

ในหัวข้อนี้เราจะทำการพิจารณาเกี่ยวกับจุดปัญหาของอุตสาหกรรมผลิตเครื่องจักรทางการเกษตรที่มีพื้นฐานตั้งอยู่บนโครงสร้างของประเภทวิสาหกิจสองประเภท (วิสาหกิจหลักกับวิสาหกิจรอง) ดังกล่าวข้างต้นต่อไป

ก่อนอื่น ลองพิจารณาเกี่ยวกับความหมายของความแตกต่างด้านเงื่อนไขทางภูมิศาสตร์ของวิสาหกิจทั้งสองประเภทก่อน ดังได้กล่าวมาแล้วว่า ในกรณีของวิสาหกิจหลัก (main business) นั้น ได้เริ่มกิจการดังที่เรียกว่า “**ร้านช่างเหล็ก**” (blacksmiths) ที่ทำการผลิตและซ่อมแซมเครื่องมือการเกษตรภายในท้องถิ่นหมู่บ้านก่อน โดยมีส่วนสัมพันธ์เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับลักษณะการเพาะปลูกในบริเวณที่ตั้งของร้านค้า นั้น ซึ่งลักษณะนี้ถือว่าเป็น **ลักษณะการบริหารแบบชนบท** (rural character) หากลองเปรียบเทียบกับกรณีของวิสาหกิจรอง (side business) แล้ว จะเห็นได้ว่า วิสาหกิจรองส่วนใหญ่จะตั้งโรงงานอยู่ในเมืองใหญ่ โดยเริ่มกิจการจากโรงงานในเมือง (a small factory in town) ก่อน ลักษณะดังเช่นนี้จึงถือเป็น **ลักษณะการบริหารแบบเมือง** (city character) นอกจากนี้ กรณีของวิสาหกิจรองนั้น ไม่ได้เริ่มกิจการจากการผลิตเครื่องมือการเกษตรมาแต่ต้น แต่โดยส่วนใหญ่มักจะเริ่มหันเข้าสู่การผลิตทางด้านเครื่องจักรการเกษตรภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นต้นมา

การเข้าแทรกแซงด้านการผลิตเครื่องจักร

การเกษตรของวิสาหกิจรองขนาดใหญ่เหล่านี้มักจะเริ่มจากการผลิตเครื่องยนต์ที่ใช้ในวงการเกษตรกรรมก่อน และเริ่มผลิตอย่างจริงจังไปพร้อมๆ กับการผลิตออกจำหน่ายของรถไถขนาดเล็ก (power tiller) ภายหลังปีทศวรรษ 1950 **เครื่องยนต์ขนาดเล็ก** (small type engine) ที่ถูกบรรจุอยู่ในรถไถดังกล่าว ได้ส่งผลให้การเข้าร่วมผลิตในเครื่องจักรการเกษตรของวิสาหกิจขนาดใหญ่อยู่ในสภาพที่ได้เปรียบกว่าวิสาหกิจขนาดอื่นๆ ที่ไม่มีการผลิตเครื่องยนต์เองภายในบริษัท แต่อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการเข้าแทรกแซงทางการผลิตในด้านเครื่องจักรการเกษตรในฐานะที่เป็นขั้นตอนหนึ่งของการบริหารแบบหลากหลายมากสาขา (diversified management) โดยได้รับการเกื้อหนุนจากเงื่อนไขทางเทคนิคการผลิตดังกล่าวก็ตาม แต่ถ้าหากสภาพแวดล้อมของการบริหาร (business circumstance) อยู่ในสภาพที่เลวลงเมื่อไร ตรงกันข้าม วิสาหกิจเหล่านี้ย่อมจะสามารถถอนตัวออกจากการผลิตทางด้านเครื่องจักรการเกษตรได้ทุกเมื่อ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการปรับตัวเข้าได้กับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปของการบริหาร (adaptive behavior) ของวิสาหกิจดังกล่าวเหล่านี้ได้เป็นอย่างดี

ในทางตรงข้าม เนื่องจากว่าวิสาหกิจหลักไม่มีการผลิตเครื่องยนต์เองภายในบริษัท ทำให้ต้องพึ่งพาอาศัยการผลิตจากบริษัทอื่น อันเป็นสาเหตุให้การตัดสินใจ (decision making) เข้าสู่การผลิตรถไถขนาดเล็กต้องล่าช้าไปกว่าวิสาหกิจรองเป็นอันมาก ในช่วงเวลาที่รถไถขนาดเล็ก

เริ่มเข้ามามีบทบาท ซึ่งถือเป็นขั้นตอนที่เริ่มเข้าสู่การนำเครื่องจักรเข้ามาใช้ในขบวนการเกษตรกรรมของญี่ปุ่น การที่วิสาหกิจหลักที่มีมาตั้งแต่เดิมเกิดความล่าช้าในการตัดสินใจดังกล่าวได้กลายมาเป็นปัญหาใหม่ที่เกิดขึ้นในวงการอุตสาหกรรมเครื่องจักรการเกษตร กล่าวคือ อุตสาหกรรมผลิตเครื่องจักรการเกษตรจะสามารถคงอยู่ในฐานะที่เป็นอุตสาหกรรมแขนงหนึ่งภายในญี่ปุ่นได้หรือไม่นั้น ถือเป็นข้อสงสัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับปัญหาของความไม่เสถียรทางโครงสร้าง (structural instability) ของอุตสาหกรรมดังกล่าวนั่นเอง

4. การแบ่งกลุ่มและช่องทางการจัดจ่าย

การเข้าแทรกแซงทางการผลิตโรงขนาดเล็กของวิสาหกิจรองขนาดใหญ่ เริ่มปรากฏแพร่หลายขึ้นตั้งแต่ช่วงปีทศวรรษ 1950 เป็นต้นมา การแบ่งกลุ่ม (serialization) ของระบบการผลิตและจำหน่ายโดยมีวิสาหกิจขนาดใหญ่เป็นแกนนำมีแนวโน้มที่สูงขึ้น และได้นำมาซึ่งการก่อตัวใหม่ (reformation) ภายในวงการผู้ผลิตเครื่องจักรการเกษตร ในบั้นนี้จะทำการวิเคราะห์เกี่ยวกับขบวนการของการแบ่งกลุ่ม (serialization process) ต่อไป ในขณะที่เดียวกันจะลองพิจารณา เกี่ยวกับการก่อตัว (formation) ของช่องทางการจัดจ่าย (distribution channel) ของเครื่องจักรการเกษตรที่ผ่านสหกรณ์การเกษตรดังในชื่อที่เรียกว่า “สายสหกรณ์การเกษตร” (Agricultural Cooperative Route)

ซึ่งในปัจจุบันถือเป็นช่องทางการจำหน่าย (marketing channel) ขนาดใหญ่ส่วนหนึ่ง ภายใต้ขบวนการของการแบ่งกลุ่มทางระบบจำหน่ายของอุตสาหกรรมเครื่องจักรการเกษตร

ก่อนอื่น จุดเริ่มต้นของขบวนการการแบ่งกลุ่มนั้น ได้เริ่มในช่วงปี 1954-58 ซึ่งเป็นช่วงที่ปริมาณการผลิตของโรงขนาดเล็กเริ่มพุ่งสูงขึ้น ดังได้กล่าวมาแล้วว่า นอกเหนือจากวิสาหกิจรองแล้ว ก็ยังมีวิสาหกิจหลักเป็นจำนวนมากที่เริ่มทำการผลิตโรงขนาดเล็กจนกระทั่งถึงปี 1958 เป็นที่กล่าวกันว่า ในปี 1955 บริษัทผู้ผลิตมีมากถึง 100 แห่งด้วยกัน¹⁶ ต่อจากนั้นมาจนกระทั่งถึงปี 1958 เนื่องจากภาวะเสื่อมทางเศรษฐกิจประกอบกับการลงทุนที่มีอยู่มากเกินไป ทำให้ผู้ผลิตเป็นส่วนใหญ่ต้องล้มละลายลงหรือไม่ก็ต้องเปลี่ยนแปลงการบริหารใหม่¹⁷ ภายใต้สภาวะการณดังกล่าว จึงเกิดมีการเริ่มแบ่งกลุ่มกันของการผลิตและจำหน่ายโดยวิสาหกิจขนาดใหญ่ ศาสตราจารย์ TAKEJI AKIRA ได้กล่าวไว้ว่า “ขบวนการของการปรับปรุงทางเทคนิคของโรงขนาดเล็กเปรียบเสมือนเป็นขบวนการของการก่อตัวใหม่ของวงการผู้ผลิตเครื่องจักรการเกษตร” และ “ผู้ผลิตนั้นเกิดความจำเป็นที่จะต้องเอาชนะในการแข่งขันเพื่อขยายช่องทางการจำหน่าย โดยผู้ผลิตแต่ละแห่งพยายามใช้เทคนิคการผลิตแบบใหม่เพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์ใหม่อยู่ตลอดเวลา ผลิตภัณฑ์ก็คือ วิสาหกิจขนาดใหญ่ที่มีกำลังเงินทุนเหนือกว่า ก็จะรวมเอาวิสาหกิจขนาดกลาง



และ ย่อม อยู่ใน กลุ่ม การ ผลิต และ
จำหน่ายของตนเอง”¹⁸ ซึ่งขบวนการดังที่ว
นั้นนับวันจะมีแนวโน้มที่สูงขึ้น ภายใต้ความ
เคลื่อนไหวของการแบ่งกลุ่มทางการผลิตและ
จำหน่ายนี้ เพื่อเป็นการเสริมสร้างเงื่อนไขของ
การจำหน่ายที่ได้เปรียบกว่า จึงมีความจำเป็นที่
จะต้องรวบรวมชนิดของเครื่องจักรให้มีอยู่ครบ
ชุด (one set) นั้นเอง ดังได้ดูจากตารางที่ 6
แล้วว่า การรวมศูนย์ของการผลิตไปยังวิสาหกิจ
ขนาดใหญ่เพียงส่วนน้อยนั้น ได้ก่อให้เกิดการ-
ค้าผูกขาดโดยธุรกิจเพียง 2-3 แห่ง (oligopoly)
ขึ้น ในขณะเดียวกัน เพื่อให้เกิดความเป็นไปได้
ของการจำหน่ายแบบ one set ให้มีประสิทธิภาพ
เท่าที่ควร วิสาหกิจขนาดใหญ่จะให้บริษัทใน
เครือ (affiliated company) หรือบริษัทคู่สัญญา
(tie-up company) ทำสัญญาผลิตและจำหน่าย
(producing and selling on consignment)

ผลิตภัณฑ์ที่พิจารณาเห็นว่าไม่สามารถจะผลิตให้
คุ้มทุนได้เองภายในบริษัท

ในปี 1965 บริษัท ISEKI ได้ผูกสัญญา
ทางเงินทุน (capital consignment) กับบริษัท
SHIKOKU SEISAKUSHO กับ HŌEI KŌGYŌ
ทางด้านเครื่องมือกำจัดวัชพืชนั้นก็ได้ทำสัญญา
ซื้อขายกับบริษัท ARIMITSU KŌGYŌ ทาง
ด้านเครื่องยนต์ก๊าซโซลีนก็ได้อาศัยให้บริษัท
KAWASAKI KŌKŪKI กับ SHIN MITS-
UBISHI JŪKŌ เป็นผู้ผลิตให้ นอกจากนี้
เครื่องยนต์ประเภท kerosene จากบริษัท NIS-
SAN SHATAI KŌKI และเครื่องยนต์ดีเซล
ก็ได้รวมเอาบริษัท VICTOR AUTO เข้าเป็น
บริษัทในเครือด้วย¹⁹ นอกจากบริษัท SHIKOKU
SEISAKUSHO กับ HŌEI KŌGYŌ แล้ว
ยังก็ได้รวมเอาบริษัท YAMAMOTO SEIS-
AKUSHO, NIIGATA ISEKI, SANKEN
KŌGYŌ ตลอดจน ONKO SEISAKUSHO เข้า
เป็นบริษัทลูก (subsidiary company) ด้วย และ
ในแต่ละบริษัทดังกล่าวมานี้ บริษัท ISEKI ก็ยัง
ให้ทำการผลิตเครื่องจักรทางการเกษตรขนาดใหญ่
(เครื่องจักรชนิดที่ใช้ขั้นตอนของการไถและปรับ
พื้นที่, ขั้นตอนของการเพาะปลูก ตลอดจนขั้น
ตอนของการเก็บเกี่ยวและแปรรูป เป็นต้น) นอก
จากนี้ เครื่องมือจำพวก implement และเครื่อง
จักรที่ใช้ในขั้นตอนของการควบคุมดูแล (water
and pest control, weeding) นั้น ก็ได้ทำสัญญา
ผลิตและจำหน่ายกับบรรดาวิสาหกิจหลักที่ผลิต
เครื่องจักรเครื่องมือในแต่ละจำพวกอีกด้วย

นอกเหนือจากบริษัท ISEKI แล้ว บริษัท

อื่น ๆ เช่น KUBOTA, YANMAR และบริษัท MITSUBISHI ก็ได้ใช้แนวทางเดียวกันกับ ISEKI ในการรวมกลุ่มบริษัทในเครือด้วย

ต่อไป ภายใต้ขบวนการของการรวมกลุ่มของการจำหน่ายโดยมีวิสาหกิจขนาดใหญ่เป็นแกนนำนั้น บทบาทของสหกรณ์การเกษตร (Agricultural Cooperative) ที่มีต่อข่ายงานการกระจาย (distribution network) ของเครื่องจักรเกษตรนั้นวันจะมีแนวโน้มที่เพิ่มสูงขึ้น ฉะนั้นในที่นี้จะขอกล่าวพาดพิงถึงช่องทางของการกระจาย (distribution channel) โดยสังเขปต่อไป

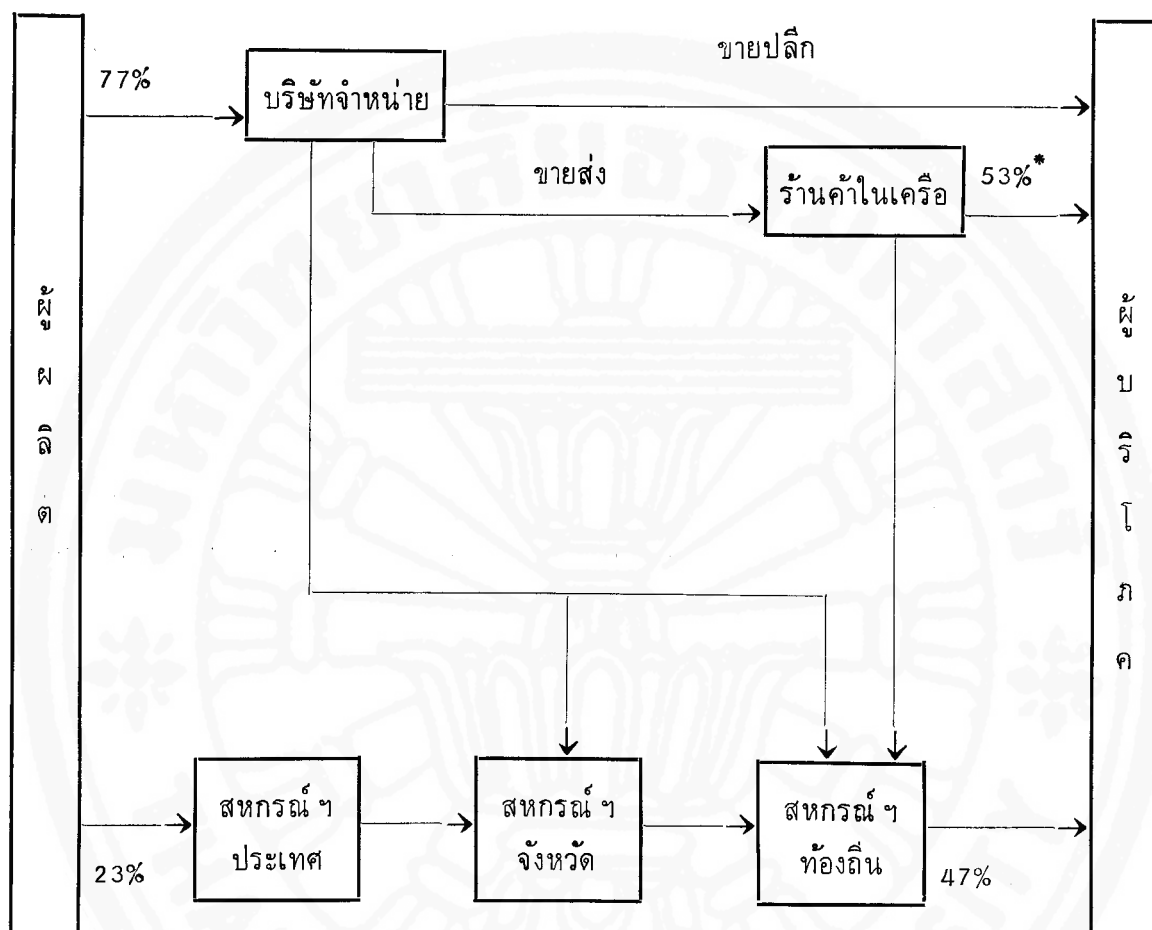
กล่าวโดยทั่วไป ช่องทางการจัดจำหน่ายภายในประเทศของเครื่องจักรเกษตรนั้น สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 สายคือ “สายพ่อค้า” (Merchant Route) กับ “สายสหกรณ์การเกษตร” (Agricultural Cooperative Route)²⁰ ในขั้นตอนของการผลิตสินค้าออกสู่ท้องตลาดของผู้ผลิตสินค้าจะไหลผ่าน “สายพ่อค้า” ประมาณ 70-80% (โปรดดูรูปที่ 2 ประกอบ) แต่เนื่องจากว่าสินค้าที่ไหลผ่านบริษัทจำหน่าย (sale company) กับร้านค้าในเครือ (chain store) ไปยังสหกรณ์การเกษตรระดับจังหวัดกับสหกรณ์การเกษตรระดับท้องถิ่นนั้น มีจำนวนประมาณ 20-30% ด้วยกัน ดังนั้นในขั้นตอนสุดท้ายที่สินค้าตกถึงมือของผู้บริโภคจริงๆ แล้ว สินค้าที่ไหลผ่านสหกรณ์การเกษตรจึงมีมากถึงเกือบ 50% ของสินค้าทั้งหมด ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะ สหกรณ์การเกษตรที่มีสาขาอยู่ทั่วประเทศประมาณ 4,500 แห่ง ได้ฝังรากลึกลงสู่

ฐานของชาวนาซึ่งมีอยู่เป็นจำนวน 47 ล้านครัวเรือน เป็นศูนย์กลางในการจัดจ่ายเครื่องจักรการเกษตรจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภคได้อย่างทั่วถึงนั่นเอง

ภายในช่องทางของการจัดจ่ายเครื่องจักรทางการเกษตรนี้ เดิมทีการจำหน่ายผ่านช่องทางของ “สายพ่อค้า” นั้นมีอยู่เป็นจำนวนมาก แต่หลังจากที่เข้าช่วงเวลาของการนำเอารถแทรกเตอร์เข้ามาใช้ในการเกษตรอย่างแพร่หลายขึ้นในปีทศวรรษ 1960 เป็นต้นมา การจำหน่ายผ่านช่องทางของ “สายสหกรณ์การเกษตร” นั้น ได้เพิ่มปริมาณสูงขึ้น จนกลายมาเป็นแกนนำของช่องทางการจัดจ่ายเครื่องจักรเกษตรในปัจจุบัน²¹ จากสภาพดังกล่าวมานี้ เราสามารถอธิบายได้ว่า เป็นผลที่เกิดมาจากข้อได้เปรียบของการมีหน่วยงานทางการเงินที่มีสหกรณ์การเกษตรเป็นศูนย์กลาง และทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมในการใช้ประโยชน์ของ “เงินทุนเพื่อการพัฒนาทางการเกษตร” (Funds for Agricultural Modernization) ซึ่งอยู่ในโครงการปรับปรุงโครงสร้างทางการเกษตร (Project on Agricultural Structure Improvement) ที่ถูกประกาศใช้เป็นนโยบายตามกฎหมายว่าด้วยพื้นฐานทางการเกษตรในปี 1961 หรืออาจจะกล่าวในทางกลับกันได้ว่า การเติบโตอย่างเห็นได้ชัดของช่องทางการจำหน่าย “สายสหกรณ์การเกษตร” ในปัจจุบันนี้ “มีส่วนเกี่ยวข้องกันอย่างลึกซึ้งกับเงินทุนเพื่อนโยบายการพัฒนาทางการเกษตร”²²

รูปที่ 2 ช่องทางการจัดจำหน่ายของเครื่องจักรทางการเกษตร

สายพ่อค้า (Merchant Route)



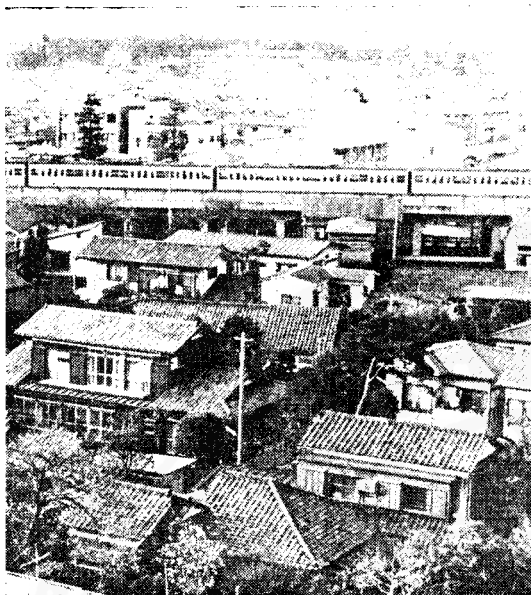
สายสหกรณ์การเกษตร (Agricultural Cooperative Route)

- หมายเหตุ : 1. ตัวเลข (%) ได้อ้างอิงโดยการคำนวณถึงการเปลี่ยนแปลงของอัตราการครอบครองทางตลาด กับผลรวมของมูลค่าการจำหน่ายเครื่องจักรทางการเกษตรผ่านสหกรณ์การเกษตร
2. เครื่องหมาย * หมายถึงถึงปริมาณของการขายส่งกับขายปลีก

เพื่อเป็นการตอบโต้ต่อการขยายตัวของ “**สายสหกรณ์การเกษตร**” ดังกล่าวข้างบน บรรดาวิสาหกิจขนาดใหญ่ก็ได้มีการจัดตั้งบริษัทจำหน่าย (sale company) ภายในเครือข่ายท้องถิ่นต่างๆ ทั่วประเทศ เพื่อส่งเสริมการจำหน่ายและบริการภายในตลาดท้องถิ่นการเกษตร ในปัจจุบันได้พยายามขยายขอบข่ายการจำหน่ายโดยรวมเอาร้านค้าในเครือ (chain store) เข้าด้วยกัน และใช้ชื่อบริษัทหรือร้านค้าในเครือเหล่านี้ให้เป็นชื่อที่มีคำต่อท้ายเดียวกัน เช่น “**ชื่อสถานที่ KUBOTA (หรือ ISEKI) NŌKI HAMBAI (AGRICULTURAL MACHINE SALE)**” เป็นต้น นอกจากนี้ก็ยังมีการทำสัญญาซื้อขายกันระหว่าง “**สายสหกรณ์การเกษตร**” ไปพร้อม ๆ กับการเสริมสร้างช่องทางการจำหน่ายภายในบริษัทด้วย บริษัท ISEKI และ KUBOTA ได้ส่งเสริมการแบ่งกลุ่มของการจำหน่าย (sale serialization) โดยวิธีแรกเป็นเกณฑ์ ซึ่งบริษัท ISEKI ได้ใช้นโยบายดังกล่าวในช่วงเวลาที่เริ่มเปลี่ยนจากความสัมพันธ์ของการเป็นคู่สัญญาซึ่งกันและกันกับบริษัท KUBOTA มาเป็นความสัมพันธ์ที่แข่งขันกัน นั่นก็คือ ในช่วงประมาณปี 1954²³ นั้นเอง ปัจจุบันขอบข่ายของการจำหน่ายของบริษัท ISEKI และ KUBOTA นั้นในแต่ละบริษัทประกอบด้วยบริษัทจำหน่ายประมาณ 50 แห่ง กับร้านค้าในเครืออีกประมาณ 1,000 แห่ง ซึ่งมีอยู่อย่างกระจัดกระจายไปทั่วประเทศ

ในทางกลับกัน กรณีบริษัท MITSUBISHI NŌKI กับ YANMAR NŌKI นั้น ได้ถือเอาการจำหน่ายร่วมกับช่องทางของ “**สายสหกรณ์การเกษตร**” เป็นช่องทางจำหน่ายหลักภายในบริษัท โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัท MITSUBISHI ได้เริ่มทำการจำหน่ายร่วมกับสหกรณ์การเกษตรในปี 1934 และขยายอัตราการจำหน่ายให้กว้างออกไปในปี 1951 เป็นต้นมา ในปี 1959 ได้เริ่มใช้ชื่อ “**KUMIAI**” (สหกรณ์) ในสินค้าทุกชนิดที่ผลิตขึ้นภายในบริษัทอันถือเป็นการพัฒนาของการทำสัญญาทั้งทางด้านเทคนิคและการจำหน่ายมาจนกระทั่งถึงปัจจุบัน²⁴ ความสัมพันธ์กันอย่างลึกซึ้งระหว่างบริษัท MITSUBISHI กับสหกรณ์การเกษตรนั้น เราสามารถจะสังเกตได้เช่นกันจากรูปที่ 2 ในจุดที่ว่า มีการทำสัญญาในด้านการผลิตรถแทรกเตอร์ซึ่งกันและกัน ยิ่งไปกว่านั้นจากอัตราส่วนผู้ถือหุ้นของบริษัท MITSUBISHI NŌKI²⁵ ซึ่งมีบริษัท MITSUBISHI JŪKŌGYŌ ถือเป็นอันดับหนึ่งคือ 56% และที่รองลงมาคือ ZENNŌ (สหกรณ์การเกษตรทั่วประเทศญี่ปุ่น) ซึ่งถือหุ้นอยู่มากกว่า 11% นั้น ทำให้เราเห็นได้อย่างดีว่า ความสัมพันธ์ของทั้งสองยังมีความแน่นแฟ้นอยู่อย่างไม่เปลี่ยนแปลง

ดังกล่าวข้างบน เป็นการอธิบายให้เห็นถึงความแตกต่างทางประเพณีวิสาหกิจของกลยุทธ์ทางการจำหน่าย (marketing strategy) ภายใต้วิสาหกิจหลัก และวิสาหกิจรอง โดยมีความสัมพันธ์เกี่ยวโยงกับระบบจำหน่ายของสหกรณ์



การเกษตรอย่างยากที่จะแยกออกจากกันได้ ๑ บทบาทของสหกรณ์การเกษตรที่มีต่อช่องทางการจำหน่าย (marketing channel) ของอุตสาหกรรมเครื่องจักรทางการเกษตรนั้นวันจะทวีความสำคัญขึ้นเรื่อย ๆ

5. สรุปและทบทวนในอนาคต

ในบทที่แล้วก็เป็น การวิเคราะห์ถึง ขบวนการของการเติบโตของวิสาหกิจ (growth of the firm) โดยพิจารณาแยกออกเป็น 2 ประเภทด้วยกัน ลักษณะการเติบโต (foam of growth) ย่อมแตกต่างกันไปแล้วแต่ประเภทของวิสาหกิจ แม้แต่ในกรณีของวิสาหกิจรองก็ตาม ปริมาณการผลิตในแขนงเครื่องจักรการเกษตรก็ยังคงแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด แต่อย่างไรก็ตาม เราสามารถกล่าวได้โดยสรุปว่า วิสาหกิจหลัก (main business) นั้น ได้เจริญเติบโตขึ้นมาโดยผ่านการผลิตเครื่องจักรการเกษตรแบบหลากหลาย

ชนิด (product diversity) ซึ่งแตกต่างจากการเติบโตของวิสาหกิจรอง (side business) โดยที่วิสาหกิจรองทำการผลิตเครื่องจักรการเกษตรเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการบริหารธุรกิจแบบหลากหลายมากสาขา (diversified management) นอกจากนี้ การที่เทคนิคการผลิตในแขนงของการผลิตเครื่องจักรทั่วไปกับเครื่องจักรการเกษตรมีความใกล้เคียงกัน จึงเป็นฐานรองรับทางเทคนิคที่สำคัญต่อการเข้าแทรกแซงทางการผลิตของวิสาหกิจรองได้เป็นผลสำเร็จ ความใกล้เคียงกันทางเทคนิคการผลิต (similar technology) หรือจะกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า ความสามารถที่จะประยุกต์ใช้ของเทคนิคการผลิต (adaptive technology) ได้กลายเป็นพื้นฐานที่กระทำให้การวางกลยุทธ์ของการบริหารแบบหลากหลายมากสาขา (diversified management strategy) บรรลุถึงผลสำเร็จได้ผลสรุปก็คือ แม้ว่าบริษัท KUBOTA จะเป็นวิสาหกิจรองที่หันมาทำการผลิตในสาขาเครื่องจักรการเกษตรในภายหลังก็ตาม แต่ก็สามารถเจริญเติบโตจนกลายมาเป็นวิสาหกิจชั้นนำ (top maker) ในวงการอุตสาหกรรมผู้ผลิตเครื่องจักรการเกษตรได้

อย่างไรก็ตาม ภายใต้ระบบเกษตรกรรม การปลูกข้าวโดยใช้เครื่องจักรทุกขั้นตอนในปัจจุบัน นับเป็นการเข้าสู่ช่วงเวลาของการเติบโตอย่างเต็มที่ของอุตสาหกรรมเครื่องจักรการเกษตรดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้น จากนโยบายการลดปริมาณการเพาะปลูกข้าวครั้งที่ 2 ในปี 1978 ได้ส่งผลกระทบที่ไม่ดีต่อวงการผู้ผลิต

เครื่องจักรการเกษตร อัตราการแพร่หลายภายในประเทศของเครื่องจักรเกษตรแทบทุกชนิด (ยกเว้นเครื่องจักรหลัก 3 ชนิดคือ tractor, rice transplanter และ combine) จะอยู่ในสภาพที่อิ่มตัวแล้ว และยังเป็นที่ยึดการถ่วงกันต่อไปว่า ไม่สามารถจะหวังอุปสงค์ทดแทน (substitution demand) ภายในประเทศได้ จึงทำให้วิสาหกิจขนาดใหญ่บางส่วนมีแนวโน้มที่จะเพิ่มการผลิตเพื่อการส่งออกมากขึ้น สำหรับในด้านของการวางแผนการผลิต (production planning) ก็มีการส่งเสริมทางด้านการค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับชนิดของเครื่องจักรเกษตรที่สามารถใช้งานได้นอกเหนือไปจากการเพาะปลูกข้าว ซึ่งบริษัท ISEKI ก็ได้พยายามค้นคว้าเกี่ยวกับเครื่องจักรที่ใช้ในการเพาะปลูกพืชไร่, พืชสวน ตลอดจนทางด้านเกี่ยวกับ plantation ต่าง ๆ อีกด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การตั้งเป้าหมายไปสู่การคิดค้นผลิตเครื่องมือจำพวก implement ที่สามารถใช้ประโยชน์ในงานเกษตรหลาย ๆ อย่างได้²⁶ กล่าวคือ บริษัท ISEKI ได้วางกลยุทธ์เพื่อการเติบโตต่อไปของบริษัทโดยการคงความเป็นวิสาหกิจหลักในการผลิตเครื่องมือเครื่องจักรที่ใช้ในงานเกษตรโดยตรง ซึ่งถือเอา **ระบบการผลิตสินค้าแบบหลากหลายชนิด และแยกแยะ** (product diversity and fractionation) เป็นเกณฑ์ จากจุดนี้ ถือเป็นจุดที่

แตกต่างจากกรณีของบริษัท KUBOTA โดยสิ้นเชิง นั่นก็คือ บริษัท KUBOTA ไม่เพียงแต่ที่จะเสริมสร้างการผลิตเพื่อการส่งออกต่อไปเท่านั้น แต่ก็ยังมีความพยายามที่จะหันเข้าสู่การผลิตในสาขาผลิตภัณฑ์อื่น ๆ อีกด้วย เช่น ผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวกับควัวเรือน, plant engineering, เครื่องจักรก่อสร้าง เป็นต้น ภายหลังปี 1977 เป็นต้นมา อัตราการผลิตในสาขาของเครื่องจักรทางการเกษตรของบริษัท KUBOTA จะมีแนวโน้มที่ลดลงเรื่อย ๆ เมื่อเปรียบเทียบกับการผลิตในสาขานอกเหนือจากเครื่องจักรการเกษตร ซึ่งต่างจากในกรณีของบริษัท ISEKI ที่ไม่ค่อยจะมีความเปลี่ยนแปลงในอัตราการผลิตขั้นพื้นฐานของเครื่องจักรเกษตรแสดงให้เห็นว่า บริษัท ISEKI²⁷ ยังคงถือความสำคัญของการเดินตามกลยุทธ์ในการผลิตเครื่องจักรทางการเกษตรต่อไปในอนาคต ตรงกันข้ามกับกรณีของบริษัท KUBOTA ที่มีแนวโน้มของการ **ปลีกรั่วออกจากการผลิตเครื่องจักรทางการเกษตร** ย่อมกล่าวได้ว่า แนวทางของกลยุทธ์ (strategy direction) ที่แตกต่างกันของทั้งสองประเภทวิสาหกิจขนาดใหญ่นี้สามารถเป็นเครื่องชี้ขาดต่อการคงอยู่ของอุตสาหกรรมเครื่องจักรทางการเกษตรของญี่ปุ่นในฐานะที่เป็นแขนงหนึ่งในภาคอุตสาหกรรมของญี่ปุ่นได้. □ □ □

เชิงอรรถ

- 1 HAYASHI, Y., "NIHONGATA INASAKU KIKAIKA IKKANTAiket NO KEISEI TO SONO KŌKA (THE FORMATION AND ITS EFFECT OF JAPANESE COHERENT MECHANIZATION SYSTEM FOR RICE FIELD), IN KAIHARA, M., INASAKU NO KIKAIKA (MECHANIZATION OF RICE PLANTING), NŌGYŌ SHINYŌHOKENKYŌKAI, 1976, p. 58.
- 2 เกี่ยวกับ "วิสาหกิจหลัก" (main business) กับ "วิสาหกิจรอง" (side business) นั้น จะกล่าวอย่างละเอียดต่อไปในบทหน้า
- 3 GYŌSEIKANRICHŌ, NIHON HYŌJUN SANGYO BUNRUI---1976 NEN 5 GATSU KAITEI (STANDARD CLASSIFICATION OF JAPAN INDUSTRY-MAY 1976 REVISED EDITION), 1978, p. 229.
- 4 TAKEDA, T., KIKAI GYŌKAI (MACHINE BUSINESS WORLD), KYŌIKUSHA, 1975, p. 341.
- 5 ถือเป็นจำนวนวิสาหกิจที่มีขนาดการจ้างงานมากกว่า 20 คนขึ้นไป (TSŪSHŌSANGYŌSHŌ (MITI), SHŌWA 53 NEN KŌGYŌ TŌKEIHYŌ -KIGYŌHEN [INDUSTRY STATISTIC 1978-ENTERPRISE EDITION], 1980, p. 219.)
 หนึ่ง วิสาหกิจจำนวน 414 แห่งนี้ ที่เข้าร่วมเป็นสมาชิกของสมาคมอุตสาหกรรมเครื่องจักรทางการเกษตรแห่งญี่ปุ่น (Japan Agricultural Machine Industry Association) นั้นมีอยู่ 129 แห่ง แต่ถ้าหากรวมทั้งวิสาหกิจที่มีขนาดการจ้างงานต่ำกว่า 20 คนแล้ว กล่าวกันว่าจะมีวิสาหกิจในแขนงอุตสาหกรรมนี้มากกว่า 1,000 แห่งขึ้นไป
- 6 การวิเคราะห์ในบทนี้ ส่วนใหญ่จะใช้เอกสาร SHINNŌRINSHA, ED., SHUYŌ NŌKI SHŌKŌGYŌ SHINYŌROKU (A CREDIT RECORD OF THE MAIN AGRICULTURAL MACHINE TRADE AND INDUSTRY), 1981 เป็นหลักในการวิเคราะห์ จากจำนวนวิสาหกิจ 227 แห่งในเอกสารดังกล่าว ในที่นี้ได้คัดเลือกเอาวิสาหกิจผู้ผลิตและจำหน่ายเครื่องจักรทางการเกษตรโดยเฉพาะในด้านการเพาะปลูกข้าวจำนวน 141 แห่งเป็นวิสาหกิจที่จะทำการวิเคราะห์ต่อไป
- 7 การวิวัฒนาการทางประวัติศาสตร์ของทั้งสองบริษัทนี้ รายละเอียดโปรดดู ISEKI NŌKI K.K. ISEKI KUNISABURŌ DEN (BIOGRAPHY OF ISEKI KUNISABURŌ), 1972 and SATŌZŌKI K.K., 50 NEN NO AYUMI-SATŌZŌKI K.K. (THE COUSE OF FIFTY YEARS-SATŌZŌKI K.K.), 1964.
- 8 บริษัทดังกล่าวได้ถูกตั้งขึ้นในนามของบริษัท SHIN RIGHT K.K. ในปี 1954 ด้วยเงินทุนจำนวน 2 ล้านเยน ในปี 1956 ได้ถูกเปลี่ยนชื่อบริษัทมาเป็น NISHI NIHON MEIKI, ปี 1957 SEIBU SHINHISHI NŌKI และในปี 1978 SEIBU MITSUBISHI NŌKI HAMBAL ต่อมาในปี 1971 ได้รวมเอา (merger) บริษัท HOKKAIDŌ MITSUBISHI NŌKI HAMBAL, TŌBU HISHINŌ KIKAI HAMBAL, CHŪBU MITSUBISHI NŌKI HAMBAL โดยเปลี่ยนชื่อบริษัทใหม่ว่า MITSUBISHI KIKI HAMBAL เนื้อหาของกิจการนี้ ส่วนใหญ่จะทำการจำหน่ายเครื่องจักรทางการเกษตรเป็นหลัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการค้ากับบริษัท SATŌ ZŌKI (เดิม) และ NŌKYŌ (สหกรณ์การเกษตร) นั้น มีเป็นจำนวนมาก (NIHONKEIZAI SHINBUNSHA ED., KAISHA SŌRAN-MIJŌJŌ KAISHA BAN [COMPANY BIBLIOGRAPHY-NON LISTING COMPANY EDITION], 1979, p. 1572.)

- 9 เครื่องกำจัดวัชพืชในทุ่งนา (paddy field cultivation mower) ที่ถูกใช้กันโดยทั่วไปในสมัยนั้น ได้ถูกคิดค้นประดิษฐ์ขึ้นโดย MR. NAKAI DAICHIRO (ปี 1831-1913, ชาวนารวยในหมู่บ้าน Kogamo, แขวง Tōhaku, จังหวัด Tottori) โดยมีชื่อเรียกกันโดยทั่วไปว่า “DAICHISHA” เครื่องมือการเกษตรดังกล่าวถือเสมือนเป็นเครื่องมือที่ช่วยพัฒนาขั้นตอนทางการเกษตรภายในประวัติศาสตร์เทคโนโลยีการเกษตรของญี่ปุ่น (SHIMIZU, H., “NŌKIGU HATTATSU NO ICHI DANKAI” [ONE STEP OF AGRICULTURAL TOOL DEVELOPMENT], IN NŌGYŌHATTA TSUSHI CHŌS-AKAI, ED., NIHON NŌGYŌ HATTATSUSHI [JAPAN AGRICULTURE DEVELOPMENT HISTORY], Vol. 4, CHŪKŌKŌRŌNSHA, 1954, pp. 289-96)
- อนึ่ง รายละเอียดเกี่ยวกับ SENBA KOKI โปรดดู FUKUMOTO, K., NIHON KŌGYŌ NO REIMEIKI (THE DAWN AGE OF JAPANESE INDUSTRY), 1962, pp. 36-42.
- 10 ในช่วงของการเข้าร่วมทางการผลิตในแขนงของรถไถขนาดเล็ก (power tiller) ของบริษัท ISEKI นั้น ได้มีการกีดกันกันอย่างรุนแรงขึ้นภายในบริษัท ซึ่งเนื้อหาของกีดกันก็คือ “(1) ล้างการผลิตสินค้าหลัก (เครื่องมือตัดข้าวและนวดข้าว) ของบริษัทก็เหลือบ่ากว่าแรงแล้ว ไม่สามารถที่จะเข้าร่วมการผลิตสินค้าชนิดอื่นได้ (2) ถ้าหากบริษัทเริ่มการผลิตรถไถขนาดเล็กขึ้นเมื่อไร ก็จะมีการแข่งขันขั้นกับบริษัท KUBOTA และยิ่งก่อให้เกิดการแตกตัวของข่ายงานการจำหน่าย (sale network) ที่ทั้งสองบริษัทได้ก่อสร้างขึ้นมาเป็นคู่สัญญากันมาอย่างดียิ่ง” (ISEKI NOKI K.K., อ้างแล้ว pp. 273-74) ในที่สุด บริษัท ISEKI ก็ดำเนินการตัดสินใจ (decision making) โดยทำการผลิตเฉพาะ-รถไถขนาดเล็กเท่านั้น แต่เครื่องอื่นจะไม่ทำการผลิตเองภายในบริษัท แต่อย่างไรก็ตาม ความล่าช้าของการตัดสินใจดังกล่าวนี้ได้กลายมาเป็นอุปสรรคที่ทำให้บริษัทดังกล่าวเข้าร่วมในการผลิตรถไถขนาดเล็กล่าช้าไป
- อนึ่ง ในปัจจุบันบริษัทดังกล่าวได้เร่งการผลิตเครื่องยนต์เองภายในบริษัท โดยที่ขณะนี้กำลังอยู่ในขั้นตอนของการวางโครงการจัดตั้งโรงงานผลิตเครื่องยนต์ขึ้นภายในโรงงานที่ Matsuyama และเทคนิคการผลิตเครื่องยนต์ดังกล่าวนี้ ส่วนใหญ่จะได้รับความช่วยเหลือจากบริษัทรถยนต์ ISUZU
- 11 รายละเอียดโปรดดู SHINNŌRINSHA, ED., NŌKI SANGYŌ HYAKUNEN (ONE HUNDRED YEARS OF AGRICULTURAL MACHINE INDUSTRY), 1968, pp. 135-51.
- 12 เกี่ยวกับการวิวัฒนาการทางประวัติศาสตร์ของบริษัท KUBOTA โปรดดู KUBOTA TEKKŌ K.K., KUBOTA TEKKŌ HACHIJŪNEN NO AYUMI (THE COUSE OF KUBOTA TEKKŌ'S EIGHTY YEARS), 1970 and KUBOTA TEKKŌ SAIKIN JŪNEN NO AYUMI (THE COUSE OF KUBOTA TEKKŌ'S RECENT TEN YEARS), 1980.
- 13 เกี่ยวกับการวิวัฒนาการทางประวัติศาสตร์ของบริษัท YANMAR DIESEL โปรดดู YANMAR DIESEL K.K., YANMAR 50 NEN SHŌSHI (A SHORT HISTORY OF YANMAR'S 50 YEARS), 1963 and NENRYŌ HŌKOKU-YANMAR 70 NEN NO AYUMI (FUEL PATRIOTIC-THE COUSE OF YANMAR'S 70 YEARS), 1983.
- 14 ในที่นี้หมายถึง บริษัทในเครือ (affiliated company) ที่ทำการผลิตเครื่องจักรทางการเกษตรโดยมีบริษัท KOMATSU SEISAKUSHO เป็นศูนย์กลาง อันประกอบไปด้วยบริษัท KOMATSU ZENOA K.K. กับ KOMATSU INTERNATIONAL SEIZO K.K. (ตารางที่ 5) รายละเอียดโปรดดู K.K. KOMATSU SEISAKUSHO, KOMATSU SEISAKUSHO GOJŪNEN NO AYUMI (THE COUSE OF KOMATSU SEISAKUSHO'S FIFTY YEARS), 1971 and KOMATSU INTERNATIONAL SEIZŌ K.K., JŪNEN NO AYUMI (THE COUSE OF TEN YEARS), 1975.

- 15 KISHIDA, Y., ED., *NŌKI KŌGYŌ NO HENSEN — SENGŌ 20 NEN (1945—65) (THE TRANSITION OF AGRICULTURAL MACHINE INDUSTRY—THE POST WAR 20 YEARS [1945—65])*, 1965, p. 76.

นอกจากนี้รถไถขนาดเล็กดังกล่าว ยังได้รับคำกล่าวขวัญกันว่า “เป็นรถไถที่มีน้ำหนักเบา มีความมั่นคงของการทรงตัวดี ใช้งานไต่คดลอง และเนื่องจากว่าใช้ระบบ connected method of transmit installation จึงทำให้ประสิทธิภาพของการถ่ายทอด (transmit efficiency) อยู่ในระดับสูง (เพ็ญอ้าง, p. 73)

สำหรับความเลอเลิศทางเทคโนโลยีเกี่ยวกับรถไถดังกล่าว ยังได้รับการประเมินคุณค่าไว้ดังนี้คือ การผลิตออกสู่ท้องตลาดของรถไถขนาดเล็กยี่ห้อ HONDA นี้ “เท่าที่ผ่านมานับเป็นปรากฏการณ์ที่ไม่เคยพบเห็นมาก่อนภายในวงการผลิตเครื่องจักรการเกษตร ในประเด็นที่ว่า สามารถพัฒนาอุปสรรคต่างๆ ของมาตรฐานทางเทคนิคการผลิตในอดีต โดยที่สามารถประสบผลสำเร็จในการผลิตอย่างจำวนมาก (massproduction) โดยใช้อุปกรณ์เครื่องจักรที่มีอยู่อย่างสมเหตุผล (rational machine equipment)” นั้นเอง (เพ็ญอ้าง, p. 72)

- 16 วิสาหกิจผู้ผลิตที่เป็นแกนนำก็มี บริษัทผู้ผลิตเครื่องยนต์อันได้แก่ บริษัท MITSUBISHI JŪKŌGYŌ, KUBOTA TEKKŌ, YANMAR DIESEL บริษัทผู้ผลิตเครื่องจักรที่ใช้ในการขนส่ง เช่น FUJI JŪKŌGYŌ, ISHIKAWAJIMA HARIMA KIKAI, TOYOTA JIDŌSHA, HONDA GIKEN KŌGYŌ เป็นต้น สำหรับบริษัทผู้ผลิตเครื่องจักรก่อสร้างก็มี KOMATSU SEISAKUSHO เป็นต้น นอกจากนี้วิสาหกิจผู้ผลิตเครื่องจักรการเกษตรเป็นหลักก็มี บริษัท ISEKI NŌKI, SATŌ ZŌKI (เก็ม), SAIŌSHA (TOKYO), TŌYŌSHA (OSAKA), SUZUE (KŌCHI), KYŌWA (KŌCHI), FUJII (OKAYAMA), TAKESHITA (FUKUOKA) (3 บริษัทหลังนั้นเป็นบริษัทในเครือของ YANMAR) เป็นต้น (TAKAHASHI, M., “NŌKIGU — “KIKAIKA BIMBŌ” NI SUKUU DOKUSEN SHIHON” [AGRICULTURAL TOOL-MONOPOLY CAPITAL BUILD A NEST IN “MECHANIZATION POVERTY”], IN ŌUCHI, T., ED., *NŌGYŌ O TORIMAKU SHINKANKYŌ* [AGRICULTURE THAT SURROUNDED BY NEW CIRCUMSTANCE], OCHANOMIZU SHOBŌ, 1965, p. 210)

- 17 ในช่วงระหว่างปี 1958—63 กล่าวกันว่า มีบริษัทที่ล้มละลายไป 30 แห่ง และบริษัทที่เปลี่ยนไปบริหารกิจการในธุรกิจอื่นมีจำนวน 28 แห่งด้วยกัน (เพ็ญอ้าง, p. 211).

- 18 TAKEI, A., *NIHON NŌGYŌ NO KIKAIKA* (MECHANIZATION OF JAPANESE AGRICULTURE), DAIMEIDŌ, 1971, p. 81.

- 19 TAKAHASHI, อ้างแล้ว, pp. 211—12.

- 20 “สายพ่อค้า” (Merchant Route) หมายถึง ช่องทางการจัดจำหน่าย (distribution channel) ผ่านบริษัทจำหน่าย (sale company) ที่อยู่ในเครือของบริษัทต่างๆ กับร้านค้าปลีก (agent หรือ chain store) สำหรับช่องทางการจัดจำหน่ายที่ผ่านสหกรณ์การเกษตรระดับประเทศ, สหกรณ์การเกษตรระดับจังหวัด, และสหกรณ์การเกษตรระดับท้องถิ่นนั้น เรียกว่า “สายสหกรณ์การเกษตร” (Agricultural Cooperative Route) โปรดดูรูปที่ 3 ประกอบด้วย

21 SHICHINOHE, C., *NŌGYŌ KIKAIKA NO DŌTAI KATEI* (DYNAMIC PROCESS OF FARM MECHAMIZATION), NŌGYŌSŌGŌKENKYŪSHO, 1978, p. 208.

22 เพิ่งอ้าง, p. 216.

23 ก่อนปี 1954 ความสัมพันธ์ทางการค้าระหว่างบริษัท ISEKI กับ KUBOTA นับว่า อยู่ในสภาวะที่ดีมาก กล่าวคือ “โดยส่วนใหญ่ทั้งสองบริษัทจะร่วมมือกันจำหน่ายสินค้าซึ่งกันและกัน อันประกอบไปด้วยร้านค้าส่งและปลีกภายในเครือเดียวกันเป็นจำนวนมาก แต่พอบริษัท KUBOTA เริ่มการผลิตเครื่องจักรการเกษตรขึ้น ความสัมพันธ์ที่เคยอยู่ก่อนก็เริ่มเปลี่ยนแปลงไป” (KISHIDA, อ้างแล้ว, p. 70)

อนึ่ง จากสภาพการณ์ดังกล่าวนับเป็นจุดเริ่มต้นของการแบ่งกลุ่มกันทางด้านการจำหน่าย (sale serialization) โดยวิสาหกิจขนาดใหญ่ขึ้น

24 SATŌZŌKI K.K., อ้างแล้ว p. 60.

อนึ่ง การจำหน่ายเครื่องจักรการเกษตรผ่านสหกรณ์การเกษตรในปี 1962 คิดเป็นมูลค่า 15,000 ล้านเยน ภายในวงเงินดังกล่าว สินค้าของบริษัท MITSUBISHI มีคิดเป็นจำนวนเงินประมาณ 50% และในกรณีของการจำหน่ายรถไถขนาดเล็กนั้นสินค้าของบริษัทดังกล่าวมีมากกว่า 70% ที่ถูกจำหน่ายผ่านสหกรณ์การเกษตรอีกด้วย

25 MITSUBISHI NŌKI K.K., *KAISHA KEIREISHO* (COMPANY RECORD), 1980 p. 2.

26 จากการสัมภาษณ์ MR. MIURA HIROSHI พนักงานบริษัท ISEKI NŌKI K.K. สำนักงานที่เมือง Matsuyama เมื่อวันที่ 18 มีนาคม 1981

27 ในด้านการส่งออก นอกจากทางด้านเครื่องจักรการเกษตรแล้ว ทางบริษัทยังได้ให้ความสำคัญต่อผลิตภัณฑ์จำพวกท่อเหล็ก และ engineering อีกด้วย เป้าหมายของการส่งออกในปีต่อไปนั้น ได้ตั้งไว้สูงถึง 30% ของมูลค่าการจำหน่ายในสาขาท่อเหล็ก (ปี 1980 เท่ากับ 14%) สาขาเครื่องจักรการเกษตรได้ตั้งไว้ 25% (ปี 1980 เท่ากับ 19.7%) จะสังเกตได้ว่า ทางด้านกลยุทธ์ของการส่งออก (export strategy) นั้น ได้เพิ่มความสำคัญต่อผลิตภัณฑ์ทางด้านท่อเหล็กเป็นส่วนใหญ่ (KYŌIKUSHA, ED., *KIKAI GYŌKAI JŌI 10 SHA NO KEIEI HIKAKU* [MANAGEMENT COMPARISON OF MACHINE BUSINESS WORLD'S TOP TEN], 1980, pp. 261-62.)

อนึ่ง เกี่ยวกับการส่งออกของบริษัท ISEKI นั้น อัตราการส่งออกเมื่อเทียบกับมูลค่าจำหน่ายรวมแล้วมีเพียง 10% เท่านั้น ซึ่งเมื่อลองเปรียบเทียบกับของบริษัท KUBOTA แล้ว จะเป็นอัตราส่วนที่ต่ำมาก หากลองเทียบกับอัตราการส่งออกในปี 1980 แล้ว บริษัท KUBOTA มีจำนวนสูงถึง 33,700 ล้านเยน (เทียบกับมูลค่าจำหน่ายรวมเท่ากับ 20%) แต่บริษัท ISEKI มีเพียง 11,700 ล้านเยน (เท่ากับ 11% ของมูลค่าจำหน่ายรวม) เท่านั้น (ตัวเลขอ้างจาก Annual Report ปี 1980 ของทั้งสองบริษัท) แต่อย่างไรก็ตาม บริษัท ISEKI ได้ทำสัญญากับบริษัท ITŌ-CHŪ SHŌJI ในการเปิดตลาดเครื่องจักรทางการเกษตรในทวีปอเมริกาเหนือ ซึ่งจะส่งผลให้ปริมาณการส่งออกของบริษัท ISEKI ไปยังประเทศสหรัฐอเมริกามีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นได้ (จากหนังสือพิมพ์เศรษฐกิจญี่ปุ่น [NIHON KEIZAI SHINBUN], ประจำวันที่ 27 กรกฎาคม 1981).