

《論 文》

## 中小企業における戦略的連携の創造的方法

—埋め込まれている社会関係資本の役割—

内 本 博 行

The Way to Create Strategic Alliances among Small Businesses  
The Role of Embedded Social Capital

HIROYUKI UCHIMOTO

キーワード

中間組織 (transitional structure), 連携形態 (alliance form), 連携行動 (alliance behavior), 取引費用 (transaction cost), 機会主義 (opportunism), 社会関係資本 (social capital)

### はじめに

いま、中小企業を取り巻く経営環境はますます厳しさを増している。その要因は経済のグローバル化の一層の進行による競争の激化、国内需要の成熟化と低迷である。最近はさらに、新興国の景気後退が加わる。そして、これらの影響を大きく受ける形で中小企業は難しい経営のかじ取りを迫られている。中小企業がこのような厳しい経営環境から脱し、新たな成長の途を得るには生産性の一段の向上と新製品、新技術の開発が強く求められる。つまり、創発行動、イノベーション行動が中小企業の重要な経営課題になっている。これからの中小企業が進む方向はこの創発行動、イノベーション行動にあるといっても言い過ぎではないだろう。

しかし、中小企業が創発行動、イノベーション行動によって成長の途を歩むことはそう簡単なことではない。その理由は、中小企業は自社が所有する経営資源に制約があるからである。それゆえに、中小企業は自社に不足する経営資源を補うために他人や他社の経営資源を入手しなければならない。その一つの方法が戦略的連携であり、戦略的連携を志向することが中小企

業にとっての有効な戦略となる。他社への生産委託、販売委託がそのよい例である。また、新製品開発において複数の中小企業同士が戦略的に連携し、たがいに核になる資源を連結し、あるいは融合し、新製品開発を成功させようとする試みも多く見られる。戦略的連携を組むことで中小企業は、生産や販売、新製品開発にともなうリスクや費用、時間を節減できる効果を得る。

ところが、戦略的連携はそうそう容易に成り立つものではない。それではどうやったらうまく連携を構築し、成果を出せるのか。本論では、中小企業が戦略的連携組織をうまく構築し、機能させる要因について考える。とくに、社会関係資本、そのなかでもとりわけ、信頼に基づく互恵的関係を生み出すことがなによりも重要であることを強調する。

### 1. 中間組織と連携

連携とはどのような経済的・組織的なものだろうか。

Northは、経済の仕組みは新古典派経済学がいうように所有権が完全に、そして、費用もなしに規定され、また、情報獲得に費用を必要と

しない「摩擦のない交換過程」から成り立っているのではなく、「人間の調整と協力」に由来し (North, 1990, 竹下訳, 1994, pp.13-14), それが制度と組織を誕生させるとし、「制度は、経済理論の標準的な制約と合わさって、社会における諸機会を決定する。組織はそうした機会を利用するために創造される。そして、組織は生成発展しながら制度を改める」(同, p.9) という。そして、協力は「諸個人が繰り返し相互作用するとき、彼らが互いについてかなりたくさん情報をもつとき、そして少数のメンバーがその集団を特徴づけるとき」(同, p.15) に成り立つという。

このように企業(組織)は制度から生まれる機会を他の組織と協力して利用する。ここに連携が誕生するひとつの根拠がある。したがって、企業(組織)は制度から生まれる機会を利用するために制度を積極的に取り込む。経営資源が少ないがために価値連鎖を自前で整備することが困難な中小企業はどのような制度を選択するかということがことのほか重要な存続の条件になる。

Coaseは市場取引の実行において交渉相手の発見、交渉内容、交渉条件を取引相手に伝えること、成約までの駆け引き、契約締結、契約条項が遵守されているかの点検を必要とすることになることに対し、それらには費用がかかり、個々の取引でそのようなことを行っていると、膨大な取引費用がかかることになるため、その不合理を穴埋めするために取引を組織内に取り込むことが有効なことから企業が存在するとした (Coase, 1988, 宮沢/後藤/藤垣訳, 1992, pp.8-9)。つまり、Coaseは、市場が機能するにはある種の費用が派生することになり、その費用の節減を図るために組織をつくり、企業家に資源の指示監督を与えることになるという。しかし、企業家が自らの機能を果たすには、市場取引よりも低い費用でその機能を図らなければならない。企業家は、それがうまくいかないときは再度市場取引に頼ることができるのである (同, p.45)。

この意味することは、資源を活用するに当たって市場取引にかかる費用が高いとき(市場の失敗)はそれを組織内に持ち込み、逆に、資源を組織で利用する費用のほうが高いとき(組織の失敗)は市場取引に依存するというわけである。この点からさらに今井は市場の失敗が起こると、取引は企業に内部化され、他方、企業においても企業固有の問題で取引が失敗する場面がある。それゆえに、それらの問題を解決するために「企業の内部組織と市場との中間に、企業の内部でもあり外部でもあるような中間組織が求められる」(今井, 1982, p.126) とする。つまり、連携組織は企業と密接不可分であるが、企業内部の組織ではない。そうかといって、市場と密接に係る組織かというところでもない。つまり、その中間に位置する中間組織というのがその答えである。中間組織の存在が「市場の失敗も内部組織の失敗をもともに避け、逆に両者の長所を生かす」(同, pp.126-127) 組織ということになる。ここに連携が存在する意味がある。

このように企業はその経済的な固有の性質から多様な連携に向かい、さまざまな連携の形態をとる。さらに、連携の構築には次のような理由が付け加わる。企業は事業遂行に当たって多くの資源を必要とする。しかし、事業遂行に必要なすべての資源を獲得するためには多大な費用と時間を要する。この資源獲得の困難性が他の組織と結合、連携するもうひとつの理由である。自社の事業に必要なすべての資源を当の企業単独で保有することは通常いたって難しいことだからである。したがって、企業は事業コンセプトや企業戦略に基づいてあらかじめ資本を集め、事業の展開に必要な資源をすべて取り揃えて事業を開始することは稀である。それゆえに、企業は通常、事業遂行に必要な資源のうち、核になる業務に必要な資源の保有に集中し、不足する資源、あるいは使用頻度の少ない資源は他の企業の資源を活用する途を選ぶ。そのほうが効率的であり、経済合理性に適する。

言い換えると、核になる業務に必要な資源を

内部資源として保有し、核になる業務を支える周辺資源は外部資源に依存するという事業形態をとるのである。すなわち、内部資源の不足を外部資源で補完するのである。

いま述べたように企業は本質的に他社の有用な資源を入手するために連携を志向する。企業他社への生産委託、販売委託はこのよい例である。また、新製品開発などにおいて自社の保有する資源だけでは開発が行えない場合、他社が保有する自社が持たない資源を活用することによって新製品開発などを成功させようとする。すなわち、たがいの核になる資源同士を連結することや融合することにより共同で製品開発を行うことが有効なのである。この場合、開発にともなうリスクや不確実性、時間も連携企業同士でたがいに節減できる。このような企業にとっての創発行動やイノベーション活動においても戦略的連携の企業行動がとられる。こうした企業行動、すなわち、企業間の連携は企業規模に関係なく行われるもので、企業行動の常道であり、それだけに多様な形態をとることが特徴である。

企業がとる連携行動の固有の性質は中小企業の経営においてはその度合いを一層強めるといえよう。むしろ、中小企業固有の行動特性といってもよい。おおかたの中小企業の創業は必要最低限の資源を保有することから始められる。中小企業の創業において過去によく見られたその実際は、創業者が勤め先から中古の機械1台を安く譲り受け、狭い貸工場にその機械を据えて一人で仕事を始めたというものであり、その例は枚挙に暇がない。このように中小企業の創業は物的資源、人的資源だけを見ても経営資源は著しく乏しいなかで実行され、その他の重要資源である財務資源もいたって心もとないかたちをとる事例が多い。

つまり、事業遂行を可能にする、必要、かつ最低限の資源（事業遂行能力）を用意して創業し、創業後もその事業遂行能力を維持、充実させるために積極的、集中的に必要な資源を蓄積していく。事業遂行には最低限の必要資源だけで

は不十分であるが、最低限の必要資源の周辺資源は自社で保有することは避け、はじめから他社の資源を当てにし、それによって補完する。しかし、この最低限の必要資源を自社で保有し、周辺資源は他社の資源に依存するという行動は中小企業の事業展開において慣性のように働き、常に経営資源が乏しい状態が続くことになり、経営の脆弱性から逃れられないことにつながる。

国の中小企業政策においても戦略的連携を重視するようになってきている。1999年に中小企業基本法が改正されたが、改正中小企業基本法の16条を見ると、「国は、中小企業者が相互にその経営資源を補完することに資するため、中小企業者の交流又は連携の推進、中小企業者の事業の共同化のための組織、中小企業者が共同して行う事業の助成その他の必要な施策を講じるものとする」とあり、中小企業の戦略的連携、異業種交流など、中小企業がたがいに経営資源を補完しあう行動を支援することを謳っている。

このように企業間の連携は大企業、中小企業を問わず、重要な企業行動になっている。本論では、戦略的連携、とりわけ中小企業の戦略的連携に焦点を絞り、以下に、(1)定義、(2)形態、(3)特質、(4)仕組み、(5)運営、(6)社会関係資本について述べる。

## 2. 定義とその形態、特質

戦略的連携とはどのようなものなのであろうか。その定義についてYoshino and Ranganは、その必要十分条件として連携参加者は(1)継続して独立した状態にある、(2)連携の成果を分け合うために担当業務を管理する、(3)継続的に連携の目的に貢献するとしている(Yoshino and Rangan, 1995, pp.45)。戦略的連携の資源的定義としてPicot, Dietl and Franckは協調、すなわち、連携は資源結合のひとつの形態であり、企業の自発的行動として結ばれ、契約による合意であるとする(Picot, Dietl and Franck, 1997, 丹沢/榊原/田川/小山/渡辺/宮城訳、

1999, p.107)。また、企業が自発的に戦略的連携の行動をとることについてGulatiは戦略的連携の定義を「企業間の交換、分担、あるいは製品、技術、サービスの共同開発を含む自発的取り決め」とする（Gulati, 1998, pp.293-317）。

さらに、Das and Tengは戦略的連携を「企業間の資源統合の成果が戦略的連携」であると、資源的結合を示す一方、それは「参加者が競争優位を実現することを目的にした自発的、協同的な企業間の合意」であると、戦略的連携の持つ目的性を強調する（Das and Teng, 2000, pp.31-61）。この目的性を重視する戦略的連携の定義についてはほかにHitt, Dacin, Levitas, Edhec and Borzaの定義がある。彼らは、企業は有効な資源を持つ戦略的連携の参加者を探し、相乗効果を創出するために資源を統合し、補完的な資源を有効なものにするか、あるいは自社の競争的能力と競争優位性を強化するものとする（Hitt, Dacin, Levitas, Edhec and Borza, 2000, pp. 449-467）。

これらの議論を総合すると、戦略的連携とは企業の資源結合の一形態であり、連携参加企業が自発的に結ばれ、しかも、独立した関係にあること、また、契約による合意に基づいて連携参加者が連携の便益を分け合い、運営の管理ができること、さらに、連携参加者が連携の目的に継続的に貢献すること、連携参加者が競争的優位性を獲得することにある。ただし、ここでいう契約に基づく合意は、書面による厳格な契約書の締結をさすというよりも、中小企業や小規模企業の連携においては連携の目的、連携の仕方、権利関係を簡単に記した会則のようなものによって連携関係に入る場合もあり、さらに、単なる口頭での合意で連携する場合もあるので、こうしたものも含むものとする。

戦略的連携の形態はどのようなものがあるのだろうか。それについてはYoshino and Ranganは以下のように分析する。まず、企業間の連携を市場における契約的合意と資本的合意に分ける。契約的合意のうち、伝統的契約である通常の売買契約、フランチャイズ、ライセ

ンス供与、クロス・ライセンスを除き、非伝統的契約の共同研究開発、共同製品開発、長期間の発注合意、共同生産、共同販売、共有流通機能、標準化、研究コンソーシアムを戦略的連携とする。そして、資本的合意は企業等の実体の解消である買収と合併を除き、新資本実体ではないかたちの少数出資、株式交換、それと新資本実体であって非子会社のかたちである株式所有が50対50（対等）のジョイント・ベンチャー（共同企業体）、株式所有が非対等のジョイント・ベンチャー（共同企業体）を戦略的連携としている（Yoshino and Rangan, 1995, p.8）。

資本的合意を資本的連携、契約的合意を非資本的合意と言い換えて、戦略的連携の形態を見ると、Das and Tengは(1)ジョイント・ベンチャー（共同企業体）、(2)少数資本提携、(3)双務的契約ベース連携（資源投入があって協働する。共同開発、共同マーケティング、共同販路開拓、共同生産など）、(4)片務的契約ベース連携（所有権の移転、現金取引による連携、ライセンス供与、販売合意、研究開発合意など）に分ける。すなわち、前2者が資本連携であり、他のすべての共同行動が非資本連携に当たる（Das and Teng, 2000, pp.31-61）。

さらに、連携の形態は連携組織の結びつきの強さ（強度）に注目する議論がある。伊藤は中小企業の連携の形態について中小企業の規模の経済を狙う固定的で継続的な協同組合というハード面の組織化政策から多様な組織化ニーズに基づく中小企業の戦略的連携、異業種交流など、企業間ネットワークや任意グループという「ゆるやかな連携」も組織化の対象にする状況になったという（伊藤, 2011, pp.294-295）。連携には「かたい連結」と「ゆるい連結」（同, p.154）があるが、前者は協同組合組織や大企業（親企業）と中小企業の下請取引の関係がそうであるように結びつきがかたい連携の形態であり、後者はその逆に結びつきがゆるい連携の形態である。大企業の生産拠点の海外移転によって中小企業の下請取引構造が大きく変化したことにより、国内にとどまる中小企業は新た



な連携を求めることになり、それがゆるやかな連携のニーズになっている。

次に戦略的連携の特質について見てみよう。先ほどの資源の視点から連携の形態を考える Picot, Dietl and Franck は「企業間の組織形態の効率性は、相互に依存した資源の性質によって決まる」という観点から、資源の性質を当の資源が他の資源と結合されて利用されると、当の資源を単独で利用するときよりも産出量が多いことを依存的といい、当の資源に他のさまざまな資源が依存している場合に当の資源を潜在力があるとする。したがって、依存的であり、潜在力のない資源は「一方的依存関係」が生まれる。また、当の資源の利用の仕方とその範囲を決めるのが困難な場合は当の資源を柔軟であるという (Picot, Dietl and Franck, 1997, 丹沢／榊原／田川／小山／渡辺／宮城訳, 1999, p.117)。

これらの性質の組み合わせにより「複数の企業の資源の一部を単独で投入するよりも、共同利用した場合により多くの産出が得られる」という連携が生まれ、その形式的形態としての単純な資源追求型協調（連携）形態が出現する (Picot, Dietl and Franck, 1997, 丹沢／榊原／田

川／小山／渡辺／宮城訳, 1999, p.115)。具体的にはライセンス供与、ジョイント・ベンチャー（共同企業体）、コンソーシアム、資本参加である（図表1）（同, p.118）。この単純な資源追求型協調（連携）形態よりも複雑なものを複雑な資源追求型協調（連携）形態と分類され、協同組合、フランチャイズ、中小企業らが経済的な適応力をすぐれたものにするために連携するダイナミック・ネットワークがある（同, p.122）。

また、資源ベース理論からの議論がある。Barneyによれば、「企業は生産資源の集合体（束）であり、個別企業ごとにそれらの生産資源は異なっている」という経営資源の異質性という性質と「経営資源のなかにはその複製コストが非常に大きかったり、その供給が非弾力的なものがある」という経営資源の固着性という性質があり (Barney, 2002, 岡田訳, 2003, pp.242-243)、この両者の経営資源の性質から資源の経済価値、希少性、模倣困難性、組織への問いが生まれる（同, p.250）。

このことに関連し、前述のDas and Tengは資源の性質から導きられる特質として移動困難性、模倣困難性、代替困難性をあげ、図表2の

図表1 資源関連的な協調形態

		企業Aの資源		
		依存的	潜在力はあるが、柔軟性は低い	潜在力があり、柔軟性が高い
企業Bの資源	潜在力があり、柔軟性が高い	親会社持分（おそらく買収とか合併）	BがAに資本参加する	ジョイント・ベンチャー
	潜在力はあるが、柔軟性は低い	ライセンス供与	コンソーシアム	AとBの資本参加

出典：Picot, A., Dietl, H., Franck, E., 1997, *Organisation*, Schäffer-Poeschel Verlag. (丹沢安治／榊原研互／田川克生／小山明宏／渡辺敏雄／宮城徹訳, 1999, 『新制度派経済学による組織入門』白桃書房, p.118. 一部省略)

図表2 資源の性質と資源の型に基づく資源形態

		資源の型	
		所有ベース資源	知識ベース資源
資源の性質	移動困難性	人的資源	組織資源
	模倣困難性	特許, 契約, 著作権, 商標, 意匠登録	技術, 経営資源
	代替困難性	物的資源	技術, 経営資源

出典：Das, T.K. and Teng, B.S., 2000, A Resource-Based Theory of Strategic Alliances, *Journal of Management*, Vol.26, No.1, pp.31-61

ような資源形態を提示する。この所有ベース資源は市場取引によって所有権は移転されるか、賃借権やリースなどによって使用权が認められる。しかし、知識ベース資源はそれらになじまず、戦略的連携によってはじめて獲得が可能になる。そして、連携においては知識ベース資源が参加者間で相互にやりとりされるが、その特徴は連携の統合度が増し、結びつきが強くなる効果が生まれる一方で、連携のかたちを変更できる性質も持つ(Das and Teng, 2000, pp.31-61)。

Doz and Hamelは連携(アライアンス)をパートナーとのコラボレーションを行う過程で連携を行う前には未知であった価値創造の機会、思いがけない成果の獲得を期待するものと定義する。そして、ジョイント・ベンチャー(共同企業体)が規模や範囲の経済性の獲得に重点をおくことに対し、連携(アライアンス)はその戦略性に重要さがあること、ジョイント・ベンチャー(共同企業体)は既存資源の結合、また、既知のリスクの共有を志向するが、連携(アライアンス)は参加企業が資源、リスクの両面で不確実な状況におかれ、獲得される価値もわからず、要点はむしろ不確実性の低減におかれるという(Doz and Hamel, 1998, 志太/柳監訳, 和田訳, 2001, pp.7-8)。

ジョイント・ベンチャー(共同企業体)は2者間で行われる場合が多いが、連携(アライアンス)は多数の参加者の間で行われ、連携(アライアンス)はジョイント・ベンチャー(共同企業体)によく見られる製品の共同生産を行うことはあまりなく、より複雑な共同開発、多数の企業の資源提供によってはじめて成果が得られることを目指す。また、連携(アライアンス)はジョイント・ベンチャー(共同企業体)に比べ、不確実性が高く、安定せず、管理が難しいという(Doz and Hamel, 1998, 志太/柳監訳, 和田訳, 2001, p.8)。

### 3. 連携という場

戦略的連携は資源の交換、移転、融合による

資源結合の一形態であり、価値の創出でもある。それは目に見えない資源、すなわち、所有権や使用权の金銭を介して行われる取引になじまない知識ベースの資源結合である。言い換えると、情報、知識、ノウハウなどの交換、移転による資源結合であり、企業の持つ中核的な知識、情報資源の結びつきである。

Davenport and Prusakは知識について「反省されて身についた体験、さまざまな価値、ある状況に関する情報、専門的な洞察などが混ぜ合わさった流動的なものであり、新しい経験や情報を評価し、自分のものとするための枠組みを提供する。それは、人の心に発し、人の心に働きかける。組織において知識は、文書やファイルのなかに存在するだけでなく、組織の日常業務、プロセス、慣行、規範のなかに埋め込まれている」と規定する(Davenport and Prusak, 1998, 梅本訳, 2000, pp.23-24)。そこには経験的真理、物事の複雑性への対処、さまざまな状況、事態の判断、経験則、直感、価値・信念なども含まれており、狭い概念というよりも広い範囲をさす概念である。テクノロジーの分野でいえば、ハイテクだけが知識でなく、ノーテク、ローテク、ミドルテクも重要な知識、資源として位置づけられていると考えられる。

資源結合に当たっては結合ができる「場」が必要になる。伊丹はこの場について「人々が参加し、意識・無意識のうちに相互に観察し、コミュニケーションを行い、相互に理解し、相互に働きかけ合い、共通の体験をする、その状況の枠組み」であると定義し(伊丹, 1999, p.23)、人びとが組織にあって個々独立したかたちでなく、集団として情報の受け取り、処理、情報の意味の発見、情報の創造を行うことといい、それは人びとの間に共通理解を増加させ、心理的共振を起こすものであるとする(伊丹, 1999, p.24)。

場に参加する、すなわち、戦略的連携を実践するにはどのような行動が求められるのだろうか。まず第1に大事なのが目的である。続いて、その目的を実現する方法、過程である。

Doz and Hamelは戦略的連携の目的について次の3つをあげる。第1は共通選択 (co-option) である。これは潜在する競合者や補完的な製品・サービスを提供する者と連携して新事業を創り出すことである。共通選択は潜在的競合者を連携に取り込むことによってその脅威を中和すること、有効な製品・サービスを生み出す企業を連携に引き込むことによりネットワークの経済効果を得ることを意味する。第2は共同特殊化 (cospecialization) である。これは連携によって連携参加者の経営資源、知識、技術などを結合してシナジー効果を得て、新たな価値を創造することをさす。第3は学習と内部化である。これは連携によって自社が持っていない知識や技術・技能などを他社から学び、それを内部化し、企業の新しい展望を開くことをいう (Doz and Hamel, 1998, 志太/柳監訳, 和田訳, 2001, pp.5-6)。

これらの目的をどのように具体化するかが次に問題となるが、そこには種々の障害がある。Doz and Hamel はそのための行動として(1)価値の創造、(2)時間の試練、(3)優先順位の3つをあげる (Doz and Hamel, 1998, 志太/柳監訳, 和田訳, 2001, p.10)。

まず、価値の創造であるが、ジョイント・ベンチャー (共同企業体) や顧客・外注先との継続取引における成果は容易にわかるが、戦略的連携におけるそれは難しい。その理由は、戦略的連携は戦略的志向が強いこと、価値創造の方法が多様であること、最終的成果がはっきりしないことにある。また、物事にかかる費用と便益は総合的に考えられるものであるが、戦略的連携の費用と便益は予見できない。したがって、獲得価値の評価はより困難になる。共同特殊化の戦略的連携による価値創造はジョイント・ベンチャー (共同企業体) のように参加者の能力の共有ではなく、能力の異なる参加者との合意形成の行動であり、参加者同士の結びつきいかんによって成否が決まるのである (Doz and Hamel, 1998, 志太/柳監訳, 和田訳, 2001, pp.14-15)。

また、戦略的連携は時間という試練が重要な問題になる。この時間試練の克服は学習能力と変化への柔軟な対応力を持つことができるか否かによっている。戦略的連携は契約の締結や履行とは異なる思考様式を必要とし、連携を不安定にする原因、連携の目的や結集力を弱体化させる出来事を認識し、対応することが重要になる。不安定要因には新市場の誕生、新技術の出現、競合企業の登場、参加者の不安定化、規制がある。この不安定化を解消するには、自己補正的手法によって参加者同士が変化に対応して連携を進化させることが必要になる。つまり、「条件が変われば自分が変わる」という柔軟さが必要になる。目的や状況が変化していることは参加者の取り組みも便益も変化しているということである。すべてが同時進行なのである (Doz and Hamel, 1998, 志太/柳監訳, 和田訳, 2001, pp.18-22)。

参加者間の活動は通常、時間がかかる。連携は参加者との信頼関係が醸成され、参加者間の相互作用が活発になり、具体的な便益が得られるようになって進行する。言い換えると、連携は継続性をもって辛抱強く取り組み、発展させる関係性であり、その取り組みを高めていくことが重要である。しかし、それを過信すると失敗に陥ることにもなる。また、連携の選択は参加者が他の選択肢と比較評価できるようにし、リスクを避ける意味で不確実な状況での他の選択肢を選ぶ余地を残すようにしておく。連携の継続期間が長いことが連携の成功とはいえない。期間ではなく、連携活動が参加者の競争力向上に寄与しているかどうかの評価の指標になる (Doz and Hamel, 1998, 志太/柳監訳, 和田訳, 2001, pp.23-25)。

加えて、優先順位の問題がある。ジョイント・ベンチャー (共同企業体) は潜在的、顕在的競合者同士でも連携を組み、競争と協調を使い分けることができる。しかし、戦略的連携は戦略的側面が強く、相互に活動が関連し、不確実性も高く、参加者の立場も不安定なので、それができない (Doz and Hamel, 1998, 志太/柳

監訳, 和田訳, 2001, p.26)。例えば, 連携内部で参加者同士の市場競合が起こると, 内部で緊張が生まれ, 連携の運営は複雑さを増す。連携の成否は相互依存関係にあるが, ある参加者が能力を高めると, 他の参加者はそれへの依存度を強くし, また, ある参加者が当の連携に代替するものを見つけると連携参加の魅力を持たなくなる。さらに, ある参加者が連携の成否を決する活動や能力を手にもすることもある(同, pp.28-29)。

信頼は戦略的連携において重要な役割を果たすが, それは関係性ができてはじめて保証される。連携の場でコラボレーションがさかんでない場合, 参加者の社会的評価が高くないとき, 信頼関係は大切な要素になる。コラボレーションが長くなると信頼は醸成される。しかし, 無条件に信頼することも, 行過ぎた信頼への懸念も避けるべきである。信頼は「利己と互惠の進化型」ということができる(Doz and Hamel, 1998, 志太/柳監訳, 和田訳, 2001, pp.30-31)。

#### 4. 目的と実際

戦略的連携の目的と実際について中小企業が取り組む異業種交流や共同事業においてはどのような姿になっているのだろうか。百瀬によると, それは以下ようになる。

まず, これらの中間組織が取り組む大きな目的であるが, それは5つに分類できる。第1は人脈の拡大, 情報交流である。これは, 異業種交流があげる目的のひとつである。同業の企業同士の交流では事業活動が似ていることとたがいに市場で競合するため, 獲得できる情報などには限界がある。しかし, 異業種交流ではその弊害はなく, 新たな取引先や人脈, 情報を得ることができる。第2は既存の製品・技術, サービス, 流通の改良・改善である。どの企業も自社の現行の製品やサービスが顧客価値を十分に満たしているとはいえないのが通常である。また, 技術革新が激しく, 商品のライフサイクルが短いのが現代の市場である。こうした状況に

おいて自社の製品・技術等の改良・改善はぜひとも必要であるが, それを実現するには中小企業は内部資源だけでは足りないことが多く, 外部資源の活用へ向かわざるを得ない。そこに連携の活用がある(百瀬, 2003, pp.96-98)。

第3は新たな経営課題への対応・解決である。これは個々の企業の経営課題というよりも, 業界共通の経営課題, 例えば, 新たな政府の規制, 技術や市場の変化, 人材不足などについて共同で対応しようというものである。第4は新製品・新技術, 新サービス, 新流通の開発, 新受注組織の構築であり, 企業の経営革新の活動である。同業企業同士で次の市場を担う製品やサービス等を開発し, それを自社に持ち帰り, 生産, 提供するとか, 異業種の集まりで各社の中核の能力を結集して新製品や新サービスを開発し, 販売するようなかたちがある。第5は将来の市場・新市場の模索, 中期・長期の戦略構築である。変化の激しい現代の経済環境においては自社単独で自社の中・長期の展望や戦略を編み出すのは難しい。そこで, たがいに情報や知識を交換し, それらを描き出すのである(百瀬, 2003, pp.99-101)。

連携の実際の場面で必要なのが, 連携力である。連携力には(1)場づくり力, (2)参加者間の信頼, 協力, 相互扶助力, (3)連携の目的を効果的に, 効率的に実現するためのまとめ役, 促進役が必要である(百瀬, 2003, p.105)。さらに, 目的にそう有効な成果をあげるためには(1)目的構築力, (2)学習力, (3)外部知見導入力がある(同, p.109)。これらの力をダイナミックに駆使することで戦略的連携の成果が生まれる。

連携力のなかの場づくり力は場を生み出し, 維持し, 常に活性化させる力と行動である。場は連携の目的を提示し, 参加者を募り, 参加者を得て初めてつくられる。それを担う仕掛け人が連携においては必要であり, 仕掛け人は重要な役割を演じる。参加者間の信頼, 協力, 相互扶助力の意味するところは連携の場は参加者が持つ有用な知識, 情報, ノウハウ等を投げ出し, もらう場である。それゆえに自ずと信頼関



係の構築、互恵的対応が大切なのである。まとめ役、促進役は運営の良し悪しが連携の成果に大きく影響することをさし、そうしたことに適した人を得るかどうかは連携の成否を分かつことになる（百瀬, 2003, pp.105-107）。

目的構築力は連携参加の呼び掛け時はまだ抽象的であった目的を連携が正式に動き出した時点で改めて議論し、煮詰めることをいう。また、連携が進行したなかで、連携を取り巻く環境、連携参加者の連携参加目的の変化などが起きた場合、連携を存続させるためには再度連携目的を構築する必要があるが、その目的構築力をさす。つまり、目的構築力は連携の目的を具体的な成果につながるようにすることを意味する。学習力は知識や情報などの投げ合い、すなわち、相互作用によって参加者間でたがいに有益な知識や情報などを学ぶことをいう。それによって連携の成果を増やし、併せて自社の知識の蓄積を図るものである。外部知見導入力は連携組織内で不足する知見を外部から調達することである。連携目的によっては高度な専門的知見を要する場合がある。そうした知見を参加者が持っていることはまれで、多くは大学教員や公設試験研究機関の職員などの専門家が持っていることが普通である。連携の推進にはこうした専門家を適宜連携に引き入れることが目的の成就のために有効である（百瀬, 2003, pp.109-110）。

## 5. 効率的、効果的運営の仕方

以上に、戦略的連携の目的と実際の運営の仕方、また、留意点について見てきた。次に戦略的連携の経済的合理性はどのように担保されるか、効率的、効果的な運営はどのようになされるかについて考えてみたい。

これらのことについては次の2点が指摘できる。ひとつは戦略的連携の取引費用をいかに最小化してその価値を最大化するかであり、もうひとつは戦略的連携における機会主義的等の行動をいかに減らし、その効率と効果を最大化す

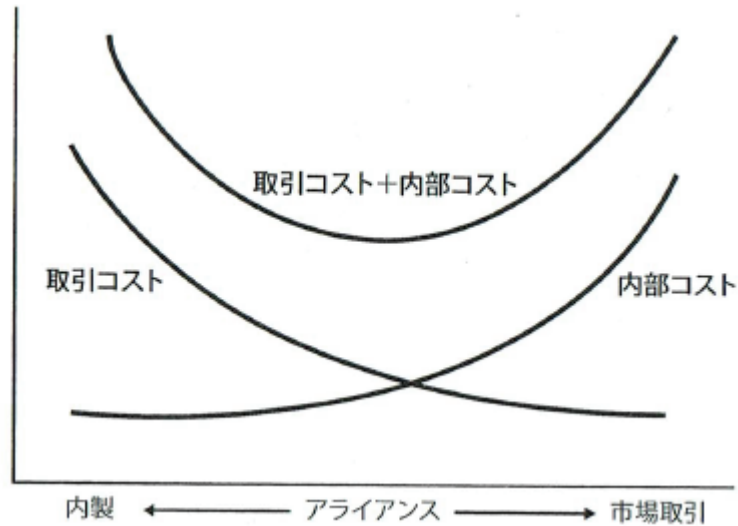
るかである。

まず、前者の取引費用の最小化、価値の最大化について見ていこう。

取引費用の最小化は先に企業が活動するに当たっての取引における市場の失敗と組織の失敗について述べたことに続く議論である。安田は取引において取引の対象となるものの資産特殊性や取引環境の不確実性の度合いが高度になればなるほど、また、取引頻度が多ければ多いほど、取引費用は大きくなることから、企業の取引において市場取引の費用のほうが大きく、内部組織の取引のほうが小さければ、内部組織（企業）に取引を取り込み、逆に、内部組織の取引費用が市場取引より大きくなれば市場取引で行うとし、生産委託やジョイント・ベンチャー（共同企業体）などの中間組織である連携組織はその中間にあるとする。そして、取引費用はやや大きいのが、内部生産するほうが有利であるとまではいかず、なおかつ内部費用もそれなりに大きいときに連携が選ばれるとし、「市場取引と内製の双方の要因を含んでいるため、取引コスト+内部コストの合計が最小になる」ことを考え、連携の形態を選択するという（図表3）（安田, 2010, pp.42-43）。

さらに、安田は価値の最大化について資源ベースの理論による「経営資源の交換と活用による、価値の最大化」に目を向ける。経営資源には他の経営資源と分離不可能なもの、人材や組織に埋め込まれているものがあり、それらは本来、市場取引になじまない。他方、企業活動を企業内部で行うにはそれに必要な経営資源を自社内に保有していなければならない。持っていない場合は、必要とする経営資源を企業として創出することになる。しかし、そうするには時間と費用がかかる。ここに連携やM&A（合併・買収）が選択される理由がある。ただし、M&Aは大きな資金を要し、リスクもともなうことがある。また、M&Aは自社が必要としない資源まで購入することになり、不経済が発生することもある。連携は企業が必要とする経営資源を市場取引、内部化、M&Aでは獲得でき

図表3 取引コスト+内部コストの最小化



出典：安田洋史，2010，『アライアンス戦略論』NTT出版，p.44。

ないときに形成され、それを可能にする。つまり、連携に向かう動機は経営資源を市場から適正な価格で入手できるのであれば、面倒なやり取りがあり、費用がかかる連携を避けて市場から獲得するが、それができない場合、とりわけ、必要とする経営資源が移動困難性、模倣困難性、代替困難性が非常に高いときに連携からそれらの経営資源の入手を図ることになる（安田，2010，pp.34-36）。

次に機会主義的行動の最小化、効率と効果の最大化について述べよう。この点を考えるについても取引における市場の失敗と組織の失敗の議論を再度検討することになる。

Williamsonは、取引の場面で、それが「市場から組織に移される」とときには市場の失敗が起こりうるものであり、その逆に、「移されない」場合には組織の失敗が推し量れるという。この組織の失敗が起こる要因として考えられるのが「限定された合理性」「不確実性・複雑性」「機会主義」「少数性」「情報の偏在」という概念であり、最後に「雰囲気」という概念が位置づけられる（Williamson，1975，浅沼／岩崎訳，1980，p.36）。

限定された合理性は、人間行動は合理的であろうとするが、その合理性は限られた程度でしかないということである。限定された合理性は不確実性・複雑性のもとでの取引において大きいためにそれに代わる組織形態を効率性から求めることになる（Williamson，1975，浅沼／岩崎訳，1980，pp.37-38）。また、内部組織（企業）は市場取引で起こる機会主義的な危険に会うことなく、手続き的に不確実性・複雑性に対処することが可能で限定された合理性を節約することができる。また、内部の人間の期待が似たものになってくるのが不確実性を和らげる（同，pp.42-43）。

さらに、機会主義は、経済を担う人間は自己利益を考えて行動するが、それを戦略的行動（自己の行動を悪質なやり方で追求することに関係し、いくつかの代替できる契約上の関係から選択する問題に関わる含意を持つ）にまで広げた概念である（Williamson，1975，浅沼／岩崎訳，1980，p.44）。それは多数者が取引に参加し、競争状態にあるような場面ではなく、少数性の条件が支配しているところで起こる（同，p.46）。この場合、内部組織（企業）では機会

主義的な行動の誘引が弱く、監視が有効に行え、紛争が起きたときには市場取引よりも解決がしやすい(同, p.49)。

もうひとつ指摘されることは情報の偏在である。これは主に不確実性と機会主義から生まれる。例えば、ひとつの取引についての情報がある当事者には知られているが、他の当事者が知りうるためには費用がかかる場合に起こる。情報は経済の担い手の間で非対称であることから問題が起こるだけでなく、情報の上で対等であるためには費用が高くつくこと、経済主体たちが機会主義的行動をとる傾向があることがある。さらに、情報の問題は当事者たちが同じ情報を持つときにも生じるが、情報格差があるときはより強く出てくることがある。そして、経済主体間の情報分布は少数者間の文脈のなかでとりわけ重要になる(Williamson, 1975, 浅沼/岩崎訳, 1980, pp.51-53)。内部組織(企業)はこの情報の偏在を機会主義的に使うことを弱め、その監査能力もその克服に役立つ。その理由は内部組織(企業)では構成員のコミュニケーションが発達し、仕事経験が評価されるので機会主義的行動を控えるからである(同, pp.58-60)。

最後に、組織の失敗の枠組みの全体にわたり、「満足をよびおこすような交換関係を供給する」という「準道徳的な精神的関与」を形づくる雰囲気が生じる。この雰囲気は、市場では機会主義的行動などの取引において「打算的な精神的関与」を助長するのだが、内部組織(企業)では、例えば、互酬というような「準道徳的な精神的関与」が優越することをさす(Williamson, 1975, 浅沼/岩崎訳, 1980, p.63)。

市場と内部組織(企業)の混合ともいえるべき中間組織でもこの「準道徳的な精神的関与」を形づくる雰囲気が非常に大きな役割を果たす。

さらに、連携の成果を生むに当たって障害になる事柄として連携の場における公共財の経済に関わるフリー・ライダーの問題、また、情報の非対称性の議論に関しての逆選択やモラル・ハザードの問題、さらに、資産の特殊性と不完

全契約に関するホールド・アップの問題がある。

フリー・ライダーとはただ乗りの意味である。Milgrom and Robertsによると、フリー・ライダーの問題は多くの人が資源の利用権を共有する場合、その資源を過剰に使おうとする誘因を起こす。あるいは多数の人が資源を提供し合うことが義務になっている場合、あまり提供しないことをいう(Milgrom and Roberts, 1992, 奥野/伊藤/今井/西村/八木訳, 1997, p.327)。

逆選択の問題は契約が将来履行されるようになっており、契約履行の強制力があっても、契約当事者の一方が契約前に私的情報を持っていると価値の最大化を達成しようとする合意が妨害される可能性があることをいう。例えば、中古車市場では売り手は売ろうとする車の性能についてよく知っているが、買い手はその性能について疑いを持つことで、取引が成立しない可能性がある。売り手は売ろうとする車の性能、例えば、事故車というようなことを隠したがるからである。

モラル・ハザードの問題は逆選択のように契約合意の前に私的情報を持たなくても、合意後に合意内容が守られているかどうかを判断することができないか、それができるとしてもその費用が高くつく場合、利己的な不正行為が起こりうることをいう(Milgrom and Roberts, 1992, 奥野/伊藤/今井/西村/八木訳, 1997, p.137)。また、ホールド・アップの問題は契約している者が、投資が埋没した後には不利な条件をあてがわれる、あるいは他者の行動によって投資価値が下がる可能性があることをいう(同, 1997, p.146)。

連携におけるフリー・ライダーの問題は連携に参加しても自らは知識、ノウハウなどをなにも提供しない、あるいは提供するものが少ない状態で他の参加者が提供する知識や情報をもっぱら自社に持っていきだけの人間をいう。こうした参加者はそもそも連携に参加する資格がない人間であり、排除すべき存在である。

逆選択の問題は連携の場で積極的に行動し、連携の成果に貢献している参加者が他の参加者が消極的な活動に終始しているのを見て、連携参加の意義や便益を感じなくなり、連携の場から抜けていくことをいう。連携組織に残った参加者は消極的な参加者ばかりになり、連携の成果がいつこうにあがらない状態になる。そしてさらに、参加辞退者が増えれば、連携組織そのものがいずれは成り立たなくなる。モラル・ハザードの問題は参加者が本来、連携の場で求められている行動を自ら積極的に行わなくても他の参加者が行ってくれるから大丈夫だと考えることである。

ホールド・アップの問題は参加者が連携に参加したことで自社の競争力のある特殊な資源を連携に参加する他社に連携の目的に使用されない部分まで引き出され、使用されることによって、企業がその資源を保有することから生まれる競争力を減らすことである。あるいは参加者が連携に参加したとたん、参加前に合意した連携目的に則った連携活動をしないで自社に有利なように連携組織を運営することである。

こうした連携参加者の限定合理性や不確実性・複雑性や機会主義的な行動、また、モラル・ハザード、逆選択、ホールド・アップの問題をどのように克服するか、そして、いかにして効率的、効果的に連携の成果を豊かなものにするかが課題になる。

Williamsonは機会主義的行動を抑制する機能として「準道徳的な精神的関与」を形づくる雰囲気概念を提起するが、Williamsonの雰囲気に通じる議論としてHugginsはネットワークにおけるネットワーク資本と社会関係資本の機能、それらの相関の議論を提示する。Hugginsは、ネットワーク資本とは企業が期待される経済的収益を増やすに当たり、それに有効な知識の獲得のために打算的に関係へ投資することをさし、それに対し、社会関係資本はLinの定義にしたがい、個人が期待収益を増やすに当たり、埋め込まれた資源の獲得のために社会的関係に投資することをいい、個人が期待収益をよ

り多く得ようとすることに際し、埋め込まれた資源獲得において社会的関係に投資することをいう (Huggins, 2010, pp.335-352)。

つまり、社会関係資本は社会性、社会化にまつわるネットワークの論理を基盤にしたネットワークへの投資であり、ネットワーク資本は経済性に関係した期待を基盤とする論理によって創出され、持続される企業間ネットワークへの投資である。それは社会関係資本を含むネットワークよりもより打算的なネットワークへの参加となる。その概念の相違は図表4のようになる。しかし、合理性、ネットワークの型、資本の型は重複するかもしれないので区別する必要がない。例えば、ネットワークに参加するという合理性は経済的と社会的期待の間で交差するかもしれない。その結果、打算的と社会的の両要素が生まれる。つまるところ、ネットワークはネットワーク資本と社会関係資本の両方を所有し、構築する。したがって、戦略的連携においてもこれら2つの資本を機能させることになるのである (Huggins, 2010, pp.335-352)。

Granovetterは古典派、新古典派経済学において「行為者が相互に社会関係を持つかもしれないという事実は、せいぜい競争市場を妨げる摩擦を起こすものとして扱われてきた」(Granovetter, 1985, 渡辺訳, 1998, p.243)とし、「行為者の目的的行為の試みは、具体的で、進行する社会関係のシステムに埋め込まれている」(同, p.247)という。社会制度は不正行為などの経済問題を効果的に解決すると考えられているが、この制度上の取り決めだけでは不正行為などを防ぐことはできず、「ある程度の信頼が作用する」(同, p.250)と思われるとし、埋め込みは「信頼を生みだし不正行為を妨げる際の、具体的な個人的関係とそのような関係の構造(あるいは、「ネットワーク」)の役割」(同, pp.250-251)を果たすとする。そして彼は、Williamsonが経済活動を企業内に持ち込むことで経済上の機会主義や不正行為の禁止、協同と秩序の存在を明らかにすることに対し、「秩序と無秩序、正直と不正行為の両方」(同, p.268)



図表4 企業間ネットワークにおけるネットワーク資本、社会関係資本の性質

要因	性質	ネットワーク資本	社会関係資本
資本源	合理性 ネットワーク	経済 打算的ネットワーク、しかし、副産物として 社会関係資本が出現する	社会的／規範的 社会関係資本、しかし、副産物として打算的 資本が出現するかもしれない
仕組み	投資	企業の関係性投資	個人の関係性投資
	相互作用	ビジネスと職業上の期待の論理を基盤	社会性と社会的期待の論理を基盤
	安定性	動的と安定的ネットワークの混合	主に安定的ネットワーク
	信頼	熟考的	盲目的
	経営	企業による戦略的経営がなされる	企業にとって戦略的経営が困難
	空間的近接性	ネットワーク構成員は空間的近接性を必要と しない	他のネットワーク構成員への空間的近接性を より高度に好む性質
目的	鍵となる目的 企業規模	企業 大企業、成長企業	個人 中小企業、創業企業
効果	ネットワーク・ リターン	原則として経済、しかし、副産物としてソー シャル・リターンが出現するかもしれない	原則として社会的、しかし、副産物として経済 的収益が出現するかもしれない

出典：Huggins, R. 2009, Forms of Network Resource: Knowledge Access and the Role of Inter-Firm Networks, *International Journal of Management Reviews*, 2010, pp.335-352

が組織形態というよりも、「企業間および企業内部の個人的関係と関係のネットワークに依存する」(同, p.268) という。

## 6. 中小企業の連携の場における行動特質

ここで再び中小企業が連携へ向かう行動の特質について考えてみよう。中小企業は連携の場でどのような意識を持ちながら行動するのであろうか。

Hugginsは連携における中小企業の行動の特徴について創業企業や中小企業は起業家や企業のオーナーが持つ社会的企業間ネットワークによってより社会関係資本に依存し、企業が成長すると、ネットワーク資本のほうへ移行することによってネットワークはより打算的なものになると述べている (Huggins, 2009, pp.335-352)。また、Granovetterは中小企業の存続に影響を与える要因として「社会関係の密度の高いネットワークが……企業を結びつける取引関係の上に重なっており、統合への圧力を減少させるからである」と述べる (Granovetter, 1985, 渡辺訳, 1998, p.274)。このように中小企業は企業規模が小さいほど社会的ネットワークや社会関係資本

を重視するのである。

改めて社会関係資本の定義を見ると、先のHugginsが記したLinの定義のほかいくつかある。Coleman は社会関係資本を「社会構造という側面を備え……個人であれ、団体という行為者であれ、その構造内における行為者の何らかの行為を促進する……生産的なものであり、それなしでは不可能な一定の目的の達成を可能にする」ものとする (Coleman, 1988, 金光訳, 2006, p.209)。そして、Colemanは経済学が「人間の行為は社会的文脈によって陶冶され、方向づけ直され、制約されるものであり、規範 (norm)、個人間の信頼 (trust)、社会的ネットワーク (social network)、社会組織というものとは社会だけでなく経済が機能する際にも重要である」という経験的事実から逃げ出しているという (Coleman, 1988, 金光訳, 2006, p.207)。

また、Putnamは社会関係資本を「調整された諸活動を活発にすることによって社会の効率性を改善できる、信頼、規範、ネットワークといった社会組織の特徴」(Putnam, 1993, 河田訳, 2001, pp.206-207) と定義する。Bakerは「個人やビジネスのネットワークから得られる資源」、すなわち、「情報、アイデア、指示方向、

ビジネス・チャンス，富，権力や影響力，精神的サポート，さらに，善意，信頼，協力など」であり，「人間関係のネットワークに内在するもの」とする (Baker, 2000, 中島訳, 2001, p.3)。

それらの定義に共通する内容として信頼，規範，ネットワーク，善意，協力，利他性，互惠，互酬などが見て取れる。

中小企業が連携へ向かう行動要因であるが，まず，目的は先述したように，(1)人脈の拡大，情報交流，(2)既存の製品・技術，サービス，流通の改良・改善，(3)新たな経営課題への対応・解決，(4)新製品・新技術，新サービス，新流通の開発，新受注組織の構築，(5)将来の市場・新市場の模索，中期・長期の戦略構築がある。あるいはYoshino and Ranganがいう共同研究開発，共同製品開発，長期間の発注合意，共同生産，共同販売，共有流通機能，標準化，研究コンソーシアムも当てはまる。中小企業のおかれた状態は経営資源が少なく，企業は有名というわけではなく，むしろ無名に近く，評判を得ることや企業ブランドを確立することもまれである。また，顧客や他社との信頼関係も弱く，信用力も乏しい。さらに，企業間のネットワークも十分とはいえず，社会関係資本を重視し，信頼や互惠，互酬関係を大切にする一方，ネットワーク資本も行使する。

中小企業が連携に参加する誘因は製品・技術開発力の向上であり，技術知見や事業ノウハウの学習や獲得，他社あるいは競合企業の能力や経営手法の把握，受発注のネットワークの拡大，連携組織に参加することで生まれる評判を得ることや製品・技術開発の連携への参加においては技術能力のあることの証明などである。

これらの誘引に関係する具体的な意識，行動には次のようなものがある。人間関係を良好に保つ。自社の持つ能力をできるだけ示せるように振舞う。定例会などの集まりにはかならず出る。納期などの約束を守る。他に迷惑をかける。やるべきこと，依頼されることは断らない(ノーといわない)。前向きな提案を数多くする。参加者に負けないという強い気持ちで連携

に望み，みながんばるときは勢いいっぱい張り切る。困った仲間を助けてあげる。信頼関係ができた者同士で仕事を斡旋しあう。これらは誘引の意識・行動のすべてではないが，それらからは信頼・信用，評判，互惠，互酬などの社会関係資本が読み取れる。一方で，自社の意向をやや無理に通そうとすることや露骨に戦略的行動に出たりすると，人間関係にひびが入り，連携組織内の社会関係資本にも悪影響がある。

## 7. 事例

### 7. 1 共同販売—ヤマナシハタオリトラベル

山梨県富士吉田市とその周辺地域は古くからの織物産地である。いま，当地域は甲斐絹と呼ばれる絹織物の伝統を受け継ぎ，ネクタイの裏地，座布団地，カーテン地などの生産を主にOEMで行っている。産地企業は家族経営の小規模企業が多く，生産量は2015年で最盛期の2割弱の数字である。産地の課題は付加価値の低いOEM生産から脱却して，付加価値の高い自社製品を持つことである。当産地は産学官連携により新製品開発を図り，同業種連携により開発製品の共同販売を行っている。

県の富士工業技術センターは産地の自社製品開発志向に対応し，支援に乗り出している。同センター繊維部の五十嵐哲也主任研究員がまとめ役，促進者となり，2008年から東京造形大学鈴木マサル教授の研究室の大学院生，学生と産地企業の産学官連携である「富士山テキスタイルプロジェクト」を始めた。これはデザインを学ぶ大学院生，学生が1年をかけて産地企業(機屋)と製品を創るというものである。若いデザイナーたちの斬新なデザインが花開き，光織物は金襴緞子を活かした神社のお守りを模した「おまもりぼっけ」，奇抜なデザインで松竹梅，猪鹿蝶を織り込んだ朱印帖などを開発してヒット商品にしている。また，宮下織物の慶事用袱紗，榎田商店の日傘など，いずれも，従来品とはまったく趣が異なるユニークなデザインに仕立てられている。

一方、有限会社テンジンはネクタイ生地を主に生産していたが、安い海外製品の輸入品の影響で売上を減らし、リネン織物製品へ事業転換した。当社は自社ブランドの「アルディン」を構築し、そのロゴを商標登録している。現在、当社ではカーテン、掛け布団やクッションのカバー、テーブルクロスなど、約50アイテムを取扱っている。商品を納入しているのは120店舗ほどで、継続的に納品している店舗は30店舗から40店舗である。

当社の小林新司社長は産地の企業が販路拡大を目的に組織する任意の連携組織「ヤマナシハタオリトラベル」に参加し、そのリーダー役を務める。当組織には産地の企業12社が参加する。参加者は30代の若手経営者が中心であるが、20代から60代と幅がある。参加企業はネクタイ裏地や表装生地などの従来からの織物製品を製造する企業が多いが、当組織の目的はそうした従来製品の販路拡大を図るのではなく、従来製品を製造しながらも、若手経営者らが「富士山テキスタイルプロジェクト」で開発した従来品とはまったく趣が異なるデザイン製品、それ以外のネクタイ、ストール、座布団、シャツなど、参加企業各社の新ブランド製品を共同で展示販売するほか、参加企業のブランド製品を掲載するカタログを共同作成するなど、産地製品の積極的な販路拡大と販路開拓をめざす。

当組織は月に1回、定例会を開催する。定例会では展示販売計画の立案、情報共有だけではなく、織物業の振興、産地全体の方向性についても話し合う。というのも、産地では織物の各工程を社会的分業のかたちで別々の企業が担う生産体制をとっている。当組織に参加する複数の企業が産地内の同じ企業へ加工を発注している場合も多くあり、その企業が後継者や技術者の高齢化問題などで廃業するようなことになれば、加工工程が寸断され、産地企業の事業継続に支障をきたすからである。

また、当組織内には共同販売行動をとおして参加企業間での仲間意識が生まれて、参加企業間の意思疎通が大変良い状態で、参加企業同士

で個々に営業面、技術面などの相談をしあうなど、信頼を土台にした相互扶助的行動がさかんに行われている。このほか、当組織では、市場情報を製品開発や事業展開に組み込むため、県や市、産地の協同組合が主催するセミナーなどにさかんに参加している。

さらに、共同展示販売を行う際の参加企業の道義感も高く、素材の産地偽装、ブランドを維持するための安売りなどの行為をしないことを厳守している。参加企業の織物製品のブランドの深化については、個々の企業がそれぞれに行う。手がける織物製品は各参加企業でテイストが違い、各参加企業において細分化された市場ではあるが、重なるところはない。参加企業は小売店などの客先から自社以外の製品の要望があった場合、参加企業を紹介するなど、参加企業がたがいに営業を担うことになっている。

このように「ヤマナシハタオリトラベル」では参加企業同士の信頼にもとづく共同事業の実践、相互扶助、互恵関係が確立されている。

## 7. 2 共同開発—技術伝承講座

杉野ゴム化学工業所は東京都葛飾区にある研究開発型のメーカーである。当社の研究開発はこれまで自社および委託開発を併せておよそ3000件に上る。開発製品の中には熱を加えるとゴムになる子供用の粘土、「ラバー君」がある。これは口に入れても害のないシリコンを使い、子供が安心して遊べるものである。また、家具の下に敷いておけば、地震がきても家具が動いたり倒れたりしない家具転倒防止ゴム、「地震耐蔵」はリサイクルゴムでできており、当社の近年のヒット製品になっている。このほか、産業用では各種防振ゴム、防振マット、耐電圧ゴムなどがある。

葛飾区には最盛期に500社近いゴム製造企業があったが、いまは300社余りになっている。しかも、実際に生産している企業は200社ほどである。いずれの企業も、受注型、下請型のパーツ製造企業が多く、経営は必ずしも安定しない。このままでは業界がさらに衰退すると考

えた当社の杉野行雄社長は若手育成を目的にゴム製造の「技術伝承講座」を開く。当初、参加企業は6社だったが、その後、少しずつ増えて40社にまでなった。しかし、講座を開いてみると、中小企業は自社の技術、ノウハウをかたくなに守り、外に出さないことを基本としているために技術レベルは各社まちまちであった。

そこで、製品開発を行うことで技術レベルの向上を図ろうということになり、環境にやさしい天然素材で消しゴムをつくることになった。しかし、各社部分的なアイデアは出すのだが、天然素材の消しゴムはなかなかできない。ところが、各社のアイデアを集約するとなんと天然素材の消しゴムができたのである。それは困難に直面し、苦しい経験を積んだ結果であった。この製品は新聞に取り上げられ、開発参加企業は大いに自信をつけることになる。その後、このメンバーで前述した地震時の家具転倒防止ゴム製品の開発を行い、これまた成功し、特許を取得する。その後、杉野社長は自ら発案し、ニッチ市場であるが、売上が見込める海底探査機「江戸っ子1号」の開発に異業種で挑む。杉野社長はその過程で電波を通すゴムの開発を成し遂げ、この共同開発の成功に貢献する。

杉野社長は受注型、下請型の企業が多い中小企業が製品開発を行うには人材、知識、資金、経験などの不足から困難な面が多いことから、中小企業が連携して各社の経営資源を結合して開発する共同開発のかたちを重視する。杉野社長は「技術伝承講座」の経験をもとに連携を成功させる方法についてこう語る。

製品開発においては製品・技術開発そのものの困難さ、不足する知識や人材の獲得、経験不足の克服、公平な利益配分の仕方、そして、最大の障害ともいえそうな開発資金の調達の問題がある。これらの問題を解決し、開発を成功させるには第1に夢と目的付け、第2に一人になってもやり遂げるという熱意、第3に困難にめげないしっかりしたまとめ役、促進者の存在が必要であるという。また、輪を広げることの大切さも指摘する。知らない知識はその道の専

門家をつれてきて学ぶ。経験不足は経験者に聞く。製品開発における役割分担、仕事の依頼は命令的でなく、「何とか頼む」と、お願い的に行う。

製品開発の将来が見えてくると、参加者の輪が増してくる。「ここまでやっているならば、この部分はうちがやってあげるよ」という形で協力者が増えてくる。参加者をまとめることは飲み会の場が有効で、そこでコミュニケーションを深めることで成り立つ。こうした中小企業者の輪には新たに多くの経営者や技術者が参加者に声を掛けられ、やってくる。連携の場はいわゆる口コミで広がる。そうしたことが結果として参加する中小企業者の人脈の拡大、技術や市場動向につながる情報の入手、既存業務の増加、新規取引先の獲得、経営上の悩みの相談などにおいて効果的に働いている。連携の場で図面ではなく、簡単な絵に寸法を入れたものをもらい、土日で作ることもある。

ところが、マイナスの面もある。製品開発において意見が合わずけんか別れをすることもある。一山当てようという気持ちで入ってくる者もいる。製品開発に参加して自分がそこでいかにも活躍しているかのように周囲に吹聴する者もいる。技術の売り込みにくる者もいる。また、技術や情報を盗みにくる者もいる。さらに完成に近づくと、どこからともなく、海千山千と思われる者がやってくる。こういう人たちの本音を見抜き、排除することもまとめ役、促進者の務めである。フリー・ライダーやモラル・ハザードを犯す者はネットワークに入れないのである。

杉野社長は、「連携はあくまでもまじめな人たちの間で成り立つものであり、良好な人間関係がその基礎になる」ことを強調する。

### 7. 3 地域産業活性化一下町ボブスレー

東京都大田区は日本を代表する都市型工業集積地である。当地には高精度、高品質、短納期を強みとする多様な技術を持つ中小加工製造業が集まる。しかし、その企業数は1983年に9000



社強あったが、2015年にはおよそ3500社を切るまでに減っている。こうしたなかで大田区の産業の振興を図るために設立された公益財団法人大田区産業振興協会は大田区の中小製造業の多くのすぐれた技術を生かし、多数の企業が取り組み、大田区産業を広くPRできることはないかということを模索する。その結果、大田区は自動車関連の生産加工企業が多くあることからエンジンのない自動車といわれるボブスレーをつくろうということにいたった。

ボブスレーをつくるには200点ほどの部品が必要となるが、その部品点数は数多くある大田区の中小企業の参加を受け入れられる量と考えた。ボブスレーは固い氷のカーブの多いコースを時速140キロの速さで滑走し、タイムを競う競技であり、氷上のF1と呼ばれ、ヨーロッパでは大変人気のあるスポーツである。ボブスレーに使うそりは世界的にはドイツのBMW、イタリアのフェラーリなどの名の通った企業が提供している。ところが、日本チームは海外の中古そりを使用しているのが現状であった。日本では、そりの製作には大手企業が参入していない。それは中小企業にとってよい事業機会である。もし、大田区の中小企業がつくるそりがオリンピックで採用され、上位入賞ともなれば、大田区の中小企業の名前は一気に日本中、はては世界中に広まると考えた。

2012年、「下町ボブスレーネットワークプロジェクト推進委員会」が発足し、国産ボブスレーの製作が始まった。初代委員長にはマテリアルの細貝淳一社長がついた。そりの製作は基本設計図に基づく部品図を並べ、大田区の企業各社が自社の得意とする加工ができる図面を持ち帰ってもらい、厳しい納期で高精度かつ高品質の加工を行うものである。

費用については、材料費は基本支給するが、加工費などの費用はすべて参加企業持ちで製作してもらおう仕組みになっている。完成品がボブスレーの競技規格を満たし、評価を得て、事業化されれば、売上になるが、失敗すれば、製作の費用や時間はすべて無駄になる。ところが、

材料費も2016年7月以降に製作する新号機からできるだけ参加企業に無償提供してもらえよう、お願いするようになっている。

ボブスレー製作には材料、検査機器、成形、粗加工、穴あけ、熱処理、切削、板金、溶接、腐食防止処理などが必要であるが、1号機の製作には27社が参加した。ボブスレーの製作は1号機を展示会への出展に間に合わせるため、10日で2012年末に誕生させ、その後、運よく日本の女子チームに採用され、女子チームは全日本選手権でみごと優勝した。さらに、軽量化と小型化を図る改良を加えた2号機、3号機を2013年につくり、さらなる改良を施し、2015年に5号機を完成させている。

1号機から5号機までボブスレーの製作にはこれまで計約100社がかかわっている。手弁当てで計約100社以上の企業が参加した理由は、大田区の地域産業を盛り上げようという利益を超えたところの地域のつながりと夢を追う楽しさがあったからである。また、プロジェクトが進行する中で地元金融機関、地元商店街、大手企業、行政（大田区）などが大田区産業と地域経済を盛り上げるプロジェクトであるとしてさまざまな支援を行うことで参加している。

しかし、2014年のソチオリンピック、また、2018年に開催される平昌オリンピックにおいて国産ボブスレーを日本チームに使用してもらいたかったが、いずれにおいても採用されなかった。その後、外国のナショナル・チームへのそり採用の働き掛けを行い、それが功を奏して2016年、ジャマイカボブスレー連盟に採用されることになった。これによって国産ボブスレーはやっと公式に競技で使用されることになり、陽の目を見ることになった。

このプロジェクトは事業性を追求するものではかならずしもない。むしろ、地域の持つものづくり能力を広く産業、社会に訴求するものである。地域企業の自発的な無償の参加は地域産業を盛り上げよう、地域社会に貢献しようといういわば商売抜きの目的で始まった。しかし、商売抜きというが、長期的にみれば、地域産業

が盛り上り、地域に仕事が増えれば、参加企業も潤うことになる。つまり、加工費で売上を上げる企業が加工技術の無償提供をしてまでプロジェクトを進めようとする根底には大田区の地域と産業を盛り上れば、それが自社の発展にめぐりめぐってつながるといふ利他と利己の気持ちに重なるものがあるからである。言葉を換えれば、経済性と社会性を融合させた姿がそこにある。

この自発的な無償の参加によるプロジェクトでは市場的取引では起こらない企業行動が生まれる。そりは各専門加工企業が日ごろ生産する定型的な技術、取引関係と異なるため、プロジェクトでは初めて会う人も多く、技術的な擦り合わせがうまくいかず、ストレスをためることもあり、軋轢を生む状況もあった。しかし、こうした困難な局面においてまとめ役もまた通常の受発注の関係ではないのでけっして上から目線で行動せず、「ここはどうしましょうか」というように前向きな気持ちでいろいろな意見をまとめながらプロジェクトを進めるやり方をとった。この点は前節の「技術伝承講座」でも指摘されている。その点は初代推進委員長、現在ゼネラルマネージャーの任についている細井社長のリーダーシップが効果的であった。

このプロジェクトに参加した企業が得たメリットはいくつかある。ひとつは自社の企業PRになったことである。「ポブスレーに参加しているのならば、こんな加工ができますよね」といった引き合いがくるようになった。参加企業同士、ポブスレーをつくるにあたっては前後の工程を見て材料の打ち合わせなどを行うが、そうしたことをとおして実際にいたって具体的に技術力などが参加企業間で理解でき、あらたな仕事の受発注にもつながる。こうしたことは従来からの仕事の仲間回しの限界を越える効果がある。いわゆるネットワーク効果が生まれる。

こうした協同製作の動きは通常の仕事の流れが発注元から一方的に下りる下請に似た縦のピラミッドであるのに対し、横請的、また、プロ

ジェクト的、相互受発注的な横のピラミッドの形成を促す。大田区は産業集積地であるが、集積内の企業同士の付き合いは広くも深くもない。むしろ、従来の縦のピラミッドの取引関係が慣性のように続いている場合が多い。たがいに顔は知っているが、持っている技術は知らない仲なのである。そうした現状に風穴を開け、横のピラミッドをつくるのがこのプロジェクトなのである。

プロジェクト参加企業間でこんなことも生まれた。参加企業は中小企業であるがゆえに従業員数は多くない。どこの企業も若い従業員は多くなく、社内に年齢の近い仲間がいない。それが励まし合いやいい意味でのライバル意識の欠如につながり、辞める要因にもなっている。そこで、試験片をつくる昭和製作所の舟久保利和社長らプロジェクト参加企業7社が合同で各社の若い従業員たちの交流会を開催し、若者同士の交流、仲間づくりを図っている。1回目の交流会には28人の若い従業員が集まった。これは互恵の効果である。

さらに、プロジェクトに参加する加工の仲介を主業務とする営業企業のエースの西村修社長は、大田区の多くの企業は、加工技術は持つが、営業人材を持たない現状を見て、自社に人を送ってもらい、一人前の営業マンとして育成し、元の企業に戻すことを考える。いわば「人材育成代行」事業である。これによってエースは自社が受注した加工を確実にしてもらえる発注先を確保することができ、事業の安定化を図れる。これは互酬の効果といえよう。

2代目推進委員長である先の舟久保社長は「1社でできないことを連携で行うことは中小企業にとって非常に大切である。それにはトップ同士の人間関係、信頼関係をしっかりとつくるのが一番大切である」という。

### おわりに

連携がうまく進行し、大きな成果が生まれるには社会関係資本の効果的な行使、および

Williamsonのいう「準道徳的な精神的関与」という意味での雰囲気を連携の場へ取り込むことが重要であろう。それは言葉を代えると連携組織の社会的理念性の構築にあたる。経営理念は、櫻井によれば、経営者の社会観・経済観・企業観・企業経営観等の総体であり、その役割は企業内部については従業員等の行動に対する方向付け・動機付け・評価基準であり、企業外部に対しては企業の存在と行動を社会的に正当化することである。それと最後は、企業と社会の対立から生まれる心理的緊張から経営者を解放することである。これは経営者の経営を律するものという意味にとらえることができる（櫻井, 1991, p.64）。

しかし、連携組織は単独の企業と組織的性格が異なり、理念を明確に内外に表明することは難しい。かといって、経営者の経営を律するものという意味での連携組織を律する社会的理念性がないわけではない。その社会的理念性は連携組織の設立趣旨書や会則等から理解できる。会則には会の目的、会の運営の仕方、会員として求められる行動などが記されており、それらが社会的理念的側面となる。

つまり、社会的理念性は明文化され、明確にされたものだけでなく、中小企業の社会に埋め込まれ、不文律の状態で、暗黙的に存在する中小企業者の人間的感情、生存意識、社会・生活意識、ビジネス規範や価値観、ビジネス慣習や行動様式も中小企業者の行動に影響を及ぼし、さらに、その行動を規定するものとしてある。信頼関係や評判、ネットワークは壊れやすい。これらを維持発展させるには中小企業社会に埋め込まれた人間的感情、意識、慣習、行動様式、規範、価値観などの底流に流れる社会的理念性を重視することが大切である。

Fukuyamaは先の雰囲気、社会関係資本につながる議論として次の点を強調する。協調の源泉には重要なものとして契約や利己心があるが、倫理的価値観を共有するコミュニティに基づいた組織がもっとも効果的なのであり、こうしたコミュニティでは道徳的意見の一致が構成

員に相互信頼の根拠を与え、相互関係を規定する契約や法的規制は必要ないという。こうした道徳的コミュニティをつくるのに必要な社会関係資本はコミュニティとして道徳的な規範を習慣化し、この文脈で忠誠心、正直、信頼性といった徳を得る必要があるという（Fukuyama, 1995, 加藤訳, 1996, p.64）。

さらに、Fukuyamaは「自発的社交性」という概念を重視する。これは「最も役に立つ種類の社会資本は、多くの場合、伝統的なコミュニティや集団の権威のもとで働く能力ではなく、新たな団体を作り、その団体が定める委任事項の範囲内で共同する能力である」ということである。この社会関係資本は家族や政府が意図的につくるコミュニティとは別のさまざまな中間的コミュニティに関わる（Fukuyama, 1995, 加藤訳, 1996, p.65）。

高信頼社会であれば、低信頼社会と異なり、このような自発的社交性が発達し、経済社会の発展に資することが大きいのである。

#### 参考文献

- 伊丹敬之 (1999) 『場のマネジメント——経営の新パラダイム』NTT出版。
- 伊藤正昭 (2011) 『新地域産業論——産業の地域化を求めて——』学文社。
- 今井賢一 (1982) 「内部組織と産業組織」今井賢一／伊丹敬之／小池和男『内部組織の経済学』東洋経済新報社。
- 櫻井克彦 (1991) 『現代の企業と社会——企業の社会的責任の今日的展開——』千倉書房。
- 百瀬恵夫 (2003) 『新協同組織革命』東洋経済新報社。
- 安田洋史 (2010) 『アライアンス戦略論』NTT出版。
- Baker, W. (2000) *Achieving Success through Social Capital*, Jossey-Bass Inc. (中島豊訳 (2001) 『ソーシャル・キャピタル——人と組織の間にある「見えない資産」を活用する——』ダイヤモンド社)。
- Barney, B.J. (2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, 2ed*, Pearson Education, Inc. (岡田正大訳 (2003) 企業戦略論——競争優位の構築と持続上基本編』ダイヤモンド社)。
- Coase, R.H. (1988) *The Firm, The Market, and The Law*, The University of Chicago. (宮沢健一／後藤晃／藤垣芳文訳 (1992) 『企業・市場・法』東洋経済新報社)。

- Coleman, J.S. (1988) "Social Capital in the Creation of Human Capital", *American Journal of Sociology*, 94: S95-S120. (金光淳訳 (2006) 「人的資本の形成における社会関係資本」野沢慎司編・監訳者『リーディングス ネットワーク論——家族・コミュニティ・社会関係資本——』勁草書房)。
- Das, T.K. and Teng, B. (2000) "A Resource-Based Theory of Strategic Alliances", *Journal of Management*, Vol.26, No.1, pp.31-61.
- Davenport, T.H. and Prusak, L. (1998) *Working Knowledge*, Harvard Business School Press. (梅本勝博訳 (2000) 『ワーキング・ナレッジ』生産性出版)。
- Doz, Y.L., and Hamel, G. (1998) *Alliance Advantage*, Harvard Business School Press. (志太勤一／柳孝一監訳 和田正春訳 (2001) 『競争優位のアライアンス戦略』ダイヤモンド社)。
- Fukuyama, F. (1995) *Trust*, International Creative management. (加藤寛訳 (1996) 『「信」無く場立たず』三笠書房)。
- Granovetter, M. (1985) "Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, Vol.91, No.3: pp.481-510. (渡辺深訳 (1998) 『転職——ネットワークとキャリアの研究——』所収「付録D 経済行為と社会構造：埋め込みの問題」ミネルヴァ書房)。
- Gulati, R. (1998) "Alliances and Networks", *Strategic Management Journal*, vol.19, pp.293-317.
- Hitt, M.A., Dacin, M.T., Levitas, E., Edhec, J.A., Borza, A. (2000) "Partner Selection in Emerging and Developed Market Contexts: Resource-Based and Organizational Learning Perspectives", *Academy of Management Journal*, Vol.43, No.3, pp.449-467.
- Huggins, R. (2009) "Forms of Network Resource: Knowledge Access and the Role of Inter-Firm Networks", *International Journal of Management Reviews*, 2010, pp.335-352.
- Milgrom, P., Roberts, J. (1992) *Economics, Organization & Management*, Prentice Hall, Inc. (奥野正寛／伊藤秀史／今井晴雄／西村理／八木甫訳 (1997) 『組織の経済学』NTT出版)。
- North, D.C. (1990) *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University. (竹下公視訳 (1994) 『制度・制度変化・経済成果』晃洋書房)。
- Picot, A., Dietl, H., Franck, E. (1997) *Organisation*, Schäffer-Poeschel Verlag. (丹沢安治／榊原研互／田川克生／小山明宏／渡辺敏雄／宮城徹訳 (1999) 『新制度派経済学による組織入門』白桃書房)。
- Putnam, R. (1993) *Making Democracy Work*, Princeton University Press. (河田潤一訳 (2001) 『哲学する民主主義』NTT出版)。
- Williamson, O.E. (1975) *Markets and Hierarchies*, The Free Press. (浅沼萬理／岩崎晃訳 (1980) 『市場と企業組織』日本評論社)。
- Yoshino, M.Y., Rangan, U.S. (1995) *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization*, Harvard Business School Press.