

中小企業の新規事業展開と資源補完

—「ネットワーク」と「企業間連携」の基本的概念とその戦略—

Complementary Resources at SMEs in New Ventures

武 石 誠 司

Seiji TAKEISHI

はじめに

企業経営を取り巻く環境は劇的に変化を続けている。これは資本の大小にかかわらず従来の経営からの変化を企業に対し求めている。経営資源の質的、量的な脆弱性を有する中小企業ではこの変化へ対応するためにはどのような選択が考えられるであろうか。戦略構築において既存の経営資源に対し不足を感じるのは大企業、中小企業も同様である。しかし中小企業における資源補完の方法は大企業において一般的なM&Aや資本提携といった手法の採択が不可能に近い。他方、中小企業の経営資源の補完方法として1970年代以降、「異業種交流」が活発化し、法的支援である「新連携」や「産官学連携」が展開され効果を上げる一方で、中小企業の変化への対応（新規事業）展開の実績を見ると、多くの企業でその失敗が報告されている。「異業種交流」や「産官学連携」に代表される「ネットワーク」が推進されるなか、なぜ失敗を繰り返すのであろうか。筆者は、これまで「ネットワーク」として括られてきた概念の曖昧さに注目をした。一般に企業間の「連携」はイコール「ネットワーク」との概念で用いられるケースが多い。はたして「連携」活動はネットワークを前提とする場合しか存在しないのであろうか。筆者は中小企業の新規事業展開の実態として「ネットワーク」に属さない企業2社間（相対）での連携が展開される事実を多く見てきた。そもそも中小企業が展開する「連携」（企業間連携）と「ネットワーク」とはその概念自体が異なるのではないか、というのが本研究の発端である。様々な書籍にて中小企業の成長戦略の有効な手段の一つとして「ネットワーク」活用が提言されている。はたして中小企業に提示すべき「ネットワーク」の定義とはどのようなべきであろうか、また、その背景に「ネットワーク」と「企業間連携」の異なる概念が存在し、その結果として「企業間連携」と「ネットワーク」との相違に気付かない中での連携プロセスに失敗の原因が潜むのではないか、これらの議論が本研究のテーマである。

1. 中小企業の新規事業展開

(1) 本研究対象の「中小企業」

「中小企業」の法的な定義は非常に領域が広く様々な業態・業種が混在する。国内企業数の99.7%を占め、その定義は、業種ごとに設定された資本金額と従業員数のみで定義されている。従業員一人のみの企業から年商100億円を超える企業もその範疇であり、技術力を有する（と目される）「ベンチャー企業」や「中堅企業」といわれる企業もその領域に含むというのが実状である。これらの企業間では売上製品・サー

ビスの構成や販売方法、組織等に大きな相違がある。このような実態に鑑み、先ず本研究報告が対象とする「中小企業」像を明確にする必要があると判断する。

本研究では、過小な経営資源しか有しない企業においても新規の事業開発を企図する際に不可避となる資源の補完方法に視座し、その手段としての「連携」について研究をおこなう。従って、法的範疇の企業であっても大企業からの支配関係、資本関係を有する企業は対象としない。また、おおよそ以下の様な特徴を有する企業を対象として考察を行う。

- ① 限定的な製品、役務、エリア（地理的）を事業の対象として展開する。
- ② 経営と所有が明確に区分されておらず、重要な意思決定は経営者に集中している。
- ③ 資金量を含め経営資源は量的・質的に大企業に比べ過小なうえ、資金調達においても一般的な大企業と比べ難易度が高い。

これらはごく一般的な中小企業の特徴として多くの文献で掲げられるもので、改めて説明するまでもない。本研究の対象企業としては、これら基本的特徴を有さない企業は研究の対象外としている。

（2）新規事業戦略

Ansoff（1964）は、企業の成長戦略として有名な「成長ベクトル」（図1-1）を提言している¹。これは新たな経営の方向性を「市場（顧客）」「製品・サービス」の軸と「既存」「将来」の2軸でマトリクス化したものである。

アンゾフは、それぞれの象限について次のように説明をしている。

Market penetration（市場浸透戦略）：現在の製品－市場領域から離れない範囲での売上増を目指す。現在の顧客への売上増または現在の製品への新しい顧客の発掘によるビジネスの発掘である。

図表1.1 Ansoff「成長ベクトル」

使命（ニーズ） 製品	現 Present Product	新 New Product
現 Present Markets	市場浸透力 Market Penetration	製品開発 Product Development
新 New Markets	市場開発 Market Development	多角化 Diversification

Market development（市場開拓戦略）：製品特性の変更は含むが、現在の製品ラインでの新しいミッションへの試みである。

Product development（製品開発戦略）：現在のミッションを維持したまま新しい製品を開発する戦略。

Diversification（多角化戦略）：現在の製品ラインと現在の市場構造からの並行離脱（simultaneous departure）である。

アンゾフは、「多角化戦略」について大きな成長につなげることができる戦略としながらも、その高いリスクへの警戒が必要なことを訴えている。現在の製品ライン、市場構造への不安感から新しい事業を指向する点では他の3つの戦略と背景は同一だが、同戦略の実現には多額の初期投資が要求され、対象とする中小企業での選択は難しい。他方「市場浸透戦略」については具体的な戦略としては、製品ライン内での新たな開発や、価格や広告宣伝等の販売促進策が中心となり、既存の経営資源の範囲内での戦略構築は比

¹ Ansoff, H.I., *corporate strategy*, (『企業戦略論』 広田寿亮訳 (1964) 産能大出版部136頁

較的その難易度は低いといえることができる。すなわち、上記2つの戦略を除いた「市場開拓戦略」「製品開発戦略」の2つの象限（戦略）が本研究において対象とする「新規事業戦略」と言い換えることができよう。

本研究で対象とする中小企業の特徴に限定的な製品、役務、エリア（地理的）での展開をあげた。「市場開拓戦略」「製品開発戦略」にはいずれも「新規」の分野を伴う。では、新しい分野に参入しようとする際、中小企業にはどのような課題解決が求められるであろうか。先ず、新規に計画する事業の成功確率への見極めがあげられる。二つ目に事業を展開するために当然に不足するであろう経営資源の補完の方法、三つ目に初期投資に要する資金課題が考えられる。本研究では、中小企業が計画する事業の妥当性、評価については研究の対象としていない。また、資金課題については研究対象の企業を資金面で大企業より不利な立場を前提としており、この条件下で有効な課題解決の方法を検討する。

大企業では、不足する経営資源の補完方法としてM&Aや資本提携が多く用いられる。求める資源（技術・人材を含め）を丸のまま移転することが可能であり、短期間での実現も可能なため有効な手段といえる。しかし資金的な余裕がない中小企業においては、一部の例外を除き極めて実現困難な手法である。

中小企業では、経営資源の補完において同業・異業種との「連携」（ネットワークという表現も使用される）手法が多く用いられ、出入りが自由であり、安全かつ比較的効率的な方法と考えられてきた。

では、改めて中小企業における「新規事業」展開の実態と、外部との連携の実態について見てみる。

2. 新規事業展開と連携の実態

(1) 中小企業における新規事業展開の実態

「新規事業」および「新事業」の定義は明確に定義づけされたものではなく、様々な調査の都度、調査者側により解釈がなされている。法律的に明文化されたものとしては、「中小企業のための事業活動の促進に関する法律」（平成17年4月施行、略、新事業活動促進法）には「新事業活動」を「新商品の開発又は生産、商品の新たな生産または販売の方式の導入、役務の新たな提供の方式の導入その他の新たな事業活動をいう」としている。

平成26年に日本政策金融公庫総合研究所が実施した調査²によると、過去10年間に新事業に取り組んだ割合は43.1%。最も割合が高いのは従業員数「100人以上」59.3%、従業員数に比例して取組率は減少し、「4人以下」で29.3%である。新規事業に取り組んだ成果としては、売り上げが拡大していると回答した企業は「新商品の提供」で32.8%、「新分野への進出」では34.8%で、逆に減少しているとの回答がいずれも20%弱存在する。

平成25年中小企業白書によれば、新規事業を実施した企業に対して新規事業展開に当たり直面した課題を質問したアンケート結果として、「新規事業を担う人材の確保が困難」（40.7%）、「販売先の開拓・確保が困難」（34.8%）、「新規事業に関する知識・ノウハウが不足」（32.6%）をあげている³。

調査結果では、中小企業の新規事業展開における失敗原因、課題として「関連知識の不足」や「販路の構築に失敗」「人材の確保に失敗」など経営資源の不足が主たる原因としてあげられている。これらはいずれも社内に醸成、蓄積するには時間を要する資源といえる。しかし外部に依存することが全く不可能といえるものでもない。「連携」先の適切な選択やプロセスによって解決が可能な項目と思われる。

² 調査対象は創業後25年以上経過した中小企業1万社で業種に準じサンプルを抽出。有効回答1665社。製造業30.6%、サービス業18.9%、建設業15.2%など。本調査では「新事業」を「新商品の提供」「新分野への進出」に2分し定義、調査を実施している。

³ 中小企業庁委託「中小企業の新規事業展開に関する調査」（2012年11月）、過去10年間に新事業展開を実施した企業（825社）を集計。複数回答

(2) 外部との連携の実態

外部との連携の目的には、明確な解決テーマの問題解決を前提とした「資源補完型」と、明確なテーマはなく新たな知識（情報）の収集・蓄積を目的とする「情報収集型」の2通りに大きく分けることができる。目的達成のための手段としては、特定企業との相対（1企業対1企業）での連携か、ネットワークに参加することによる集団の中での問題解決、資源補完、関連情報の収集に分けられる。「情報収集型」に関してはネットワーク参加が大きな成果創出を導くことはすでに多くの研究にて明らかにされている。では、先ずそのネットワークの実態からみてみる。

中小企業においては目的を異にする様々な企業間のネットワークが推進されてきた。それらを参加者の属性の観点から分類すると「同業種間」「異業種間」「産学官間」に分けることができる。このうち「異業種間」での代表的なネットワークとしては「異業種交流」活動があげられ、企業間ネットワークの草分け的手法とされてきた。その詳細については「同業種間」「産学官間」の後に述べたい。「同業種間」の代表的な例としては中小企業組合（業界団体や企業組合）があげられ、その歴史も古く平成27年時点でも約3万7000組合が活動する⁴。基本的理念は組合員の相互扶助の精神であり、共同仕入れ等の共同事業はおこなわれているものの「変化」に対応するための「創造」を主たる目的に設立されるケースは少なく、企業間連携による新規事業の展開を主題とする本研究の対象とは考えにくい⁵。「産学官間」のネットワークは中小企業が製品開発に際し、独自の研究施設、開発部門を有しない実態を大学や公設研究機関に設置される機材、知財を有効活用し補うことでイノベーションの創出を促進しようとする取り組みである⁶。従来、中小企業にとって大学や研究機関は敷居が高い存在で十分な活用に至らなかったが、1990年代より法整備が進み多くの大学にTLO（技術移転機関）や共同研究センターが設置され、環境整備は整いつつある。実際の展開内容としては研究テーマが明確な問題解決型連携が多く、プロジェクト型のネットワークへの参画や個別企業との連携研究が主体であり多くのイノベーションも創出されるものの様々な問題を抱える⁷。

「異業種交流」が中小企業の新規事業にどのように貢献しているかその実態についてレビューをおこなう。

中小企業白書によれば「異業種交流」活動とは、「さまざまな企業や機関が、取引の有無や事業分野にかかわらずネットワークを作り、情報交換や共同研究開発をおこなうもの」と定義されている。中小企業の異業種交流活動にはおよそ40年の歴史があり、第1期が1981年、第2期が1988年以降である。第1期に、初めて中小企業間の技術交流を促進する「技術交流プラザ事業」がスタートしている。しかし、相互の信頼感が未成熟で、交流費用の障害がクローズアップし、交流活動を促進するための法整備が要求され、第2期では異業種の知識融合に関する法律や、連携活動による新規事業展開支援に関する法整備がなされている。しかし、グループ数では98年の3,103をピークに減少傾向にある。但し、参加企業数は増加傾向が続いており、参加企業によるグループの活動目的・内容、成果などをもとにネットワークの見極めが進んでいることを示している。

平成10年版『中小企業白書』によると、異業種交流に参加した中小製造業の成果について次のような調査結果がある。

⁴ 中小企業組合制度の活用は中小企業連携の2大施策のひとつであり、連携対策として2005年から2009年まで予算措置が講じられている。

⁵ 現在、中小企業組合でも異業種交流を推進する組合が存在する。しかし、本研究では属性の観点から論じており、これ以上は言及を行わない。

⁶ 産官学連携の促進についても2005年から2008年まで予算措置がなされている。

⁷ 『産官学ジャーナル』2006年9月号では、中小企業との連携において、企業の開発の丸投げ意識や、現業でのクレーム解決的相談が多い点を指摘している。

図表2.3 異業種交流に加入した目的と成果 (複数回答)

	諸項目	加入の目的	成果を挙げた
技術関連	新規事業分野への進出	29.6%	6.8%
	新製品の開発	26.0%	9.0%
	既存技術の向上	26.8%	10.4%
	新技術の開発	26.6%	6.8%
人脈情報	情報収集	54.0%	40.8%
	人脈拡大	48.8%	60.2%

出典：中小企業庁『平成10年版中小企業白書』

技術関連での成果をあげた企業は総じて少なく、特に新規事業への進出に対する期待は最も高かったにもかかわらず成果はあがっていない。この原因について白書では、異業種間での相互理解までに時間を要し、活動の中心が懇親会的活動に終始し、マンネリ化したことにより共同研究・開発活動まで至らなかったと推測している。このように、異業種交流は人脈拡大や情報収集および技術開発力の相互補完を目的に開始され、創発型ネットワークの観点から言えば目的と手法との整合性は図られていると思われる。しかし、現実的には活動開始時の目的と実施成果とを比較すると、開始から調査までの経過時間を考慮する必要はあるものの、技術関連においてはその低い成果実績は失敗としかいえない。他方、人脈の拡大、情報収集については参加企業の多くが成果を感じており、交流の場として連携先の選択に必要な他企業の文化や、保有する技術力等の把握には貢献をしている⁸。

次に、特定企業との相対（1企業対1企業）での連携について見てみる。先に問題解決・資源補完型の手段のひとつとして相対での連携の存在を示した。その目的には新たな情報の収集も存在するものの多くは自社で有さない資源の外部依存による早期での問題解決の実現を目的としている。技術に特化したベンチャー企業と大企業との相対での連携などがその代表的例である。他方、これまでの中小企業の連携に関する研究はネットワークに視座するものがほとんどである。この背景としては企業間で相対する「連携」活動を統計的に整理したデータが存在しないことがあげられる。これはその企業間の「つながり」が共有の目的のもと共同で問題解決を図ろうとして結合されたものなのか、一般に云う「下請」「外注」と称される商取引なのかの区別がつきにくいためと考えられる。この「下請」関係ではない相対の連携の一部は、後述する「マッチング事業」（国、地方公共団体等にて実施されている）の実績にも含まれていると思われる。ここで強調したいのは、多くの中小企業経営者は「変化」を伴わない現業継続が自社にとって不利益な結果を生むことを理解しており、ネットワークに参加していない企業においても外部との連携活動が存在するということである。寺岡（2015）、鈴木（1992）は課題が明確な企業による「相対」での連携（結果的なネットワーク回避）の選択以外に、ネットワークに加入しない企業や大幅な成長を望まない中小企業経営者の存在を指摘している。両者は、その根本的な理由として中小企業の一般的特徴である所有と経営の未分離とトップマネジメントの占有指向をあげている。いわゆる「1国1城」意識が強く他人からの経営への関与の拒絶、企業所有権に対する固執が外部との接触を回避させると述べている。参加者の個別情報が未知であるネットワークではなく、単独（相対）で直接に信頼できる外部者からの資源補完を指向する経営者の存在を示す研究といえよう。

中小企業において外部の経営資源活用への意欲は高い。しかし、高い意欲にもかかわらず効果的に外部

⁸ 2007年経済産業省経済産業研究所調査「異業種交流グループの活動実態と今後の支援方向性に関する調査」でも同様の目的、成果が把握されている。

の経営資源の活用が図れないのはなぜであろうか。

3. ネットワーク理論

(1) 「ネットワーク」とは

Barney (1991) は、企業の所有する諸資源がその競争力を規定すると述べている。この言葉通りに企業の成長が規定されるならば中小企業の成長はあり得ないことになる。

他方、他人とのつながりが情報入手や資源獲得を高めることに関し、Granovetter (1973) は、普段あまり接することのない人や企業との弱い関係（紐帯、strength of weak ties）の重要性を提言している。グラノヴェッターは転職時の情報提供者に関する調査から、弱い紐帯関係の方が転職に有益な情報を提供した結果を基に、新たな機会提供において弱い紐帯関係を重要な役割として提言している。多くの中小企業ではBarneyの提言を打破し成長を実現するために、この弱い紐帯（ネットワーク）という手段を用いているというのは言い過ぎであろうか。

寺本 (1990)⁹は、ネットワークについて企業間の資源の結合・連関と限定したうえで「組織間ネットワーク」というコンセプトを用いて説明をしている¹⁰。さらにその「組織間ネットワーク」の特徴として、①個々の組織（企業）が一定の独立性を保ちながら、かつ一定の関係づけのなかで存在すること。②ネットワーク内では組織間でなんだかの資源の交換が生じていることとしている。但し、この交換は通常の「商取引」とは「商取引」が「価格、ないしそれに準じたシグナルを主な情報媒体として各人の個人的利益・効用の最大化を原理とする自由な交換の存在と、参入・退出の自由の存在」する点で異なると付記し、一定の制約条件を付す「組織間ネットワーク」がこれまでの純粋な市場原理や純粋な組織原理とはことなる形態であると述べている。また別の表現として二つの相異なる原理が相互浸透する「場」として捉えることができることも述べる。

西口 (2003) は、中小企業におけるネットワークについて研究をまとめ、¹¹その中で多様な研究の実態を紹介したうえで、既存のネットワーク研究に対し、その定義は曖昧なままであり論者により様々であると述べている。そのうえで中小企業ネットワークの研究上での定義を「共通目的のために「組織」の境界を越えて公式・非公式を問わず、メンバーシップが限られた中で、意識的に調整された2人以上の人間の活動や処理機の体系である」とした。すなわち西口は「ネットワーク」を「公式・非公式を問わない限定された2名以上の人間の活動」とし、組織や規模に拘束されない（相対も包含した）ネットワークの分析を行っている。その概念に依拠し西口は、中小企業がネットワークの形成を図る具体的な目的として、従来の組織論の枠組みと前置きしながら、その理由を次の4つの視点から解明している。

資源依存アプローチ

初期「ネットワーク」形成の中核をなしていた。目的は、自社にはない資源の外部資源への依存、活用である。例、共同受注、共同開発、共同生産など。

協同戦略アプローチ

組織間での協同目標の追求することを目的とする。新たな技術開発やグループでの成長を目標とする。

取引費用アプローチ

取引コストの最小化を目的とする。例、共同購入

⁹ 寺本義也『ネットワークパワー』1990年 NTT出版

¹⁰ 寺本 (1990) は、「組織間ネットワーク」の概念に企業間の結合・連関に加え、企業内部の組織間での結合・連関もその概念に含めている。

¹¹ 西口敏宏『中小企業ネットワーク』2003年 有斐閣

制度化アプローチ

社会的「信用」「評判」の獲得を目的とする。ネットワークに属することで自社の存在の正当性や評判といった利益を受ける考え方である。

西口は多様な性格を有するネットワークはいずれか1つのアプローチのみによって説明はできないと補足する。

さらに西口は、ネットワーク形成により生じる成果を「レント」の概念をもとに評価を行う方法を提言している。レントとは経済活動の見返りとして受け取る収益で、経済活動に資源を引きつけるために必要とされる最低集積を超えた部分をいう。このレントを実践場面で「評判 (Reputation)」「中央からの公式な調整 (central and formal coordination)」「社会的埋め込み (social embeddendness)」「情報共有と学習 (informationsharing and learning)」の4つの視点からネットワークの評価を試みている。「評判」とはネットワークに所属することにより生じるレント、「中央からの公式な調整」とは中央機関や中核的企業からの支援によるレントを意味する。「社会的埋め込み」とは、社会的信頼の増加で生じるレントであり、「情報共有と学習」とはメンバー間で相互の情報や知識を共有し、学習することで生まれるレントのことをいう。西口は「情報共有と学習」の視点が近年最も注目されている便益の1つとしている。

寺本(1990)は、ネットワークの外部と内部におけるパワー構造について分析をしている。ネットワークの内部のパワーについては、パワー構造は参加者のネットワーク内での立場によりかなりの程度決定され、ネットワークの中心に近いほどパワーは強くなりその強弱は資源の交換比率まで影響を与えると述べている。この防止策としてネットワーク内での参加者の水平性を保つ必要が生じ、加入・脱退の自由や参加者役職の限定、一律な会費等のメカニズムを導入するケースが多いと指摘する。但し、寺本はネットワークが進展し資源の交換・結合関係を強める必要が生じた段階では、この水平的な依存関係に不均衡が生じやすいとし、縦型のネットワークへの移行が必要となるという点を付記している。

さらにネットワークでの成功確率を左右する重要事項として、目的に合致したパートナーの選択をあげ、合致のための条件として次の3つの適合を提言している。

戦略適合性

ドメイン、ミッションの方向性、領域においてある程度の共通性が存在すること。および創出可能な新技術、新事業は当社にとって適したポジションとなり得るかの検討。

資源適合性

求める技術、事業開発に対する資源上の適合性、補完性の度合いの検証。

組織適合性

パートナー企業と自社との組織上での適合性をいう。技術志向が強い企業とマーケット志向が強い企業との間で生じやすいコンフリクトを例にあげている。

西口(2003)や寺本(1990)は、相対も含む包括的な視点からネットワークを分析しているが、従来の研究では企業間ネットワークを創発的な組織活動であるとの概念に依拠したケースが多くみられる。

(2) ネットワーク戦略

ネットワーク戦略については、すでに多くの研究・調査が実施されている。他方、大企業と中小企業との財務環境のギャップを認識しながらも、両者のネットワーク戦略を同次元で説明する研究内容も多い。寺本(1990)は、イノベーションチャンスの創出を目的としたネットワーク(長期継続型であり、創発型ネットワークと呼んでいる)構築の重要性を説いている。しかし、財務に余力を持たない中小企業では、ネットワーク構築の目的のひとつに開発から事業化にいたる期間の短縮期待が存在する。これは、16年度中小企業金融公庫の調査結果で新規事業へ進出を図った理由に「既存事業収益の悪化」が7割にのぼることからも、その実態が裏付けられる。このように、中小企業のネットワーク戦略は、大企業の開発に重点

をおくネットワーク戦略と同次元で語ることはできない。

他方、技術の進歩、消費者意識の変化等の環境変化は一層の商品寿命の短縮化をもたらしている。寺本(1990)は、組織間ネットワーク発生の背景として、企業を取り巻く環境の変化が一定のレベルを超える状態となることをあげ、その変化の例として3点を提示している。すなわち、モノと情報とをパッケージすることで製品・サービスの高付加価値化の実現を図ろうとする動き、そうした製品・サービスを高度な情報通信ネットワークを通じて提供しようとする動き、異業種間で連携することで新しい付加価値を創出しようとする動き、である。また、企業がこのような異業種にまたがる変化に対応できる戦略を実現するには単独での対応には限界があり、組織間ネットワークが欠かせなくなってきたといううえで、ネットワーク構築によって企業は以下の3点の効果を創出することが可能となるとしている。それは第一に、スピードエコノミーの実現である。自社にない技術、知識を一から積み上げていくのではなく、外部がすでに保有する技術、知識を活用することにより時間節約効果を得ることが可能となる。第二に、スコープエコノミーの実現である。単独で事業を展開するよりも複数の企業で並行して展開することにより、規模の経済の追求が可能となる。第三に、リスクの軽減・分散である。特に新しい事業の展開には多くの不確実性を伴う。このリスクを減少させ、失敗時の被害を分散・減少させることが可能となる。

このように見てくると、ネットワークの構築こそが企業が志向する最高の方策のように映ってくる。しかし、寺本は一方でネットワーク展開時におけるジレンマの存在を提示している。すなわち、寺本はネットワークの定義をメンバー間の関係が対等、水平的な関係であり、それらがルースに結合されていることとしている。そのうえで出入りも自由なネットワークは創発的で新しい発想の場として有効であるとする一方、垂直的で指示、従属関係がタイトな従来のハイアラキー型のような関係の方が、事業を安定的に進めやすい特徴を持つとし、本来のネットワークはそれ自体に「効率性」とは一線を画す性格を有するとジレンマの存在を提示したのである。

次に「ネットワーク」と「連携」の概念の違いに配慮した研究を見てみる。

寺本が組織ネットワークの背景として述べたような環境変化はすでに現実のものとなっている。ネットワーク戦略の重要性の高まりから、1990年代以降、戦略的な連携、提携を理論化する動きが強まった。その研究内容をレビューする。

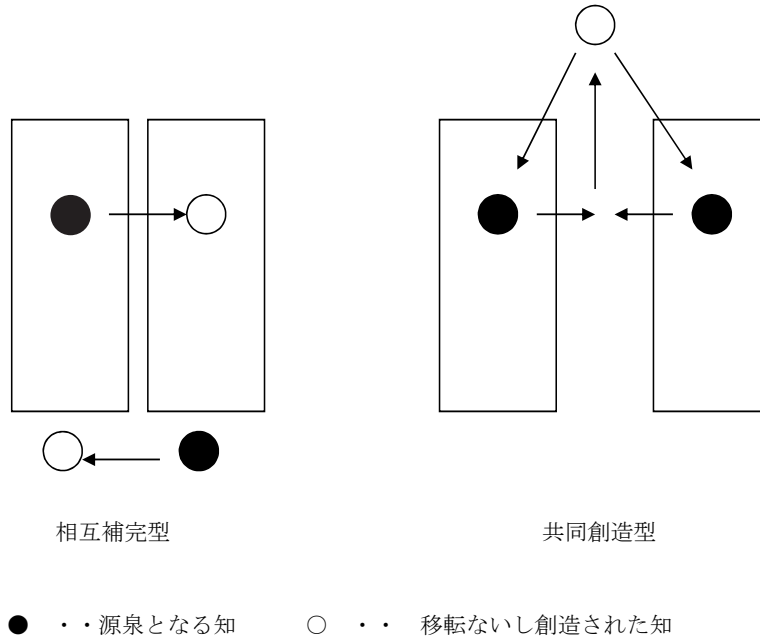
寺本(1990)および野中(1991)は、戦略的連携を不足する経営資源の補完を目的とした「補完型連携」と、ネットワーク内の創造を重視した「創造型連携」(野中は、「共同創造型」という用語を使っている)に大別している。これまでは不足する経営資源の補完を目的とするネットワークの構築が多く見られたが、今日の情報の急激な高度化と、異業種間の共同作業による新しい付加価値の創造が一般化した環境下では、新しい形の創造型、創発型ネットワークへの進化が重要であると説いている。

野中(1991)は、補完型戦略的連携を相互に足りないものを与え合う初期段階の目的にもとづく関係と説明し、具体的な目的として、新技術や新市場へのアクセス、共同生産による規模の経済や補完的スキルの獲得をあげ、新しい知識の創造がおこなわれる発展段階(共同創造型)へのステップと位置づけている。野中は知の移転の視点から、「補完型」と「創造型」における違いを図表3.1のように表現している。

野中は、共同創造型に到達することで、戦略提携は真に意味があるものとなると述べ、環境変化に対しては知識を創造し、主体的に環境を創造していくことが不可欠であるとしている。

寺本(2001)は、中小企業が価格競争を回避し、差別化を実現しつつ継続的に成長を続けるための選択肢として、市場創出型の競争戦略をあげ、その戦略を図表3.2のような形で類型化している。これらの戦略には全て外部との何某かの連携が含まれている。野中がいう「相互補完型」がすなわち寺本の「組み替え戦略」および「連携戦略」であり、「共同創造型」が「開放戦略」ということができる。

図表3.1 戦略的提携の進化



出典：野中郁次郎「戦略提携序説」1991『ビジネスレビュー』vol.38-4

図表3.2 中小企業の新しい競争戦略

	組み替え戦略	連携戦略	開放戦略
経営資源	<ul style="list-style-type: none"> 社内資源の組み替え 外部からの調達と既存資源への適合 	<ul style="list-style-type: none"> 同業他社との連携による相互補完性の追及 	<ul style="list-style-type: none"> 業種の垣根を越えた戦略提携による大幅な補強
新戦略の基軸	<ul style="list-style-type: none"> 既存事業に基づく新価値の創出 シナジー効果の徹底追及 	<ul style="list-style-type: none"> 提携による新分野への戦略的参入 	<ul style="list-style-type: none"> 自社の概念を打破する異次元世界への進出
組織構造	<ul style="list-style-type: none"> 階層型組織とフラット型組織の融合 	<ul style="list-style-type: none"> 個々の企業同士の連結 	<ul style="list-style-type: none"> 自社と他社との境界線の希薄化
企業文化	<ul style="list-style-type: none"> 創業者価値観の浸透 	<ul style="list-style-type: none"> 企業文化の交流と採用 	<ul style="list-style-type: none"> 異文化の積極的吸収

出典：寺本・原田（2001）をもとに作成している

（3）企業間連携戦略とは

「連携」は、「同じ目的を持つ者が互いに連絡をとり、協力して物事をおこなうこと」（広辞苑）と訳されている。「連携」自体は、相対または複数者間における相互の関係を意味するもので、単独では集団的な組織関係（ネットワーク）を意味しない。支配・従属関係が強い「下請」関係に対し、平等、対等感の強い「横請」関係という表現が使われた時期があった。これは大企業との関係を柔らかに表現したものではなく、理想的な中小企業間での分業、相互補完関係を表現する際に用いられた。この「横請」の概念が「連携」に近いと思われるが、現状、「連携」の表現は様々な概念での使用がなされており、「ネットワーク」を「連携」や「企業間連携」と同義的に表現するものもその例の一つである。

連携先を探す手段として「マッチング支援」事業がおこなわれている。これは中小企業庁や（財）中小企業基盤整備機構、地方公共団体等が推進する企業間のビジネスマッチングを図る事業であり、これを希

望する中小企業は多い。これは資源の不足に悩む企業と、その資源（具体的な業務）の供給が可能な企業とを結びつけようとする事業である（但し、地方公共団体の活動は大企業と中小企業の間での「取引」関係の構築が主体となる場合が多い）。このビジネスマッチングと連携は基本的概念は異なると考えられる。すなわちマッチングは純粋に「外部資源への依存」でしかく、そこには「取引」としての相互依存関係のみが存在し「協働」「協力」意識は低い。しかし、この事業の中には「取引」実現を最終目標とはするものの、「協働」「協力」関係の構築を目的としたものも含まれると考えられる。この実態及び、マッチング支援事業における事業成功の確率については、既述のとおり資料が乏しく更なる調査、研究が待たれる。

森川（2013）は、「ネットワーク」を「企業間連携組織」と表現し、従来の「ネットワーク」と「企業間連携」とを別個のものとの視点から研究をしている。その中で「企業間連携」について4つの視点から類型化している。第1は結合主体による分類であり、例えば同業種結合か異業種結合かがあげられる。第2は結合資源による分類であり、経営組織相互間を結合している経営資源の流れがそれぞれ人、物、金、情報のいずれかであるかによって、さらに人流型結合、物流型結合、常流型結合に分けられるとした。第3に結合の程度による分類であり、度合いの強いものから順番に系列的結合、連携的結合、一般的結合の3つに大別できるとする。第4に結合プロセスによる分類であり、経営組織相互間を結合する経営資源の流れが、事業目的、事業対象面に関わる基幹的なプロセスなのか、事業の成果産出に間接的に関わる補助的プロセスのいずれを通してなされるかで分類されたとする。

さらに森川は、連携のプロセスを①交流・情報段階、②開発段階、③事業化段階、④市場化段階の4つに分け、①の段階では情報交流を手段とし、自社を取り巻くステークホルダーのみならず、自社を中心とした環境を対境化する必要があるとする。②の段階では、交流・情報機能は「連携先の探索」を含めた補完する外部資源の探索に変化を始め、交流は第2段階に入り「連携」を目的・目標達成の「手段」と認識する。すなわち「交流からある限定された企業との関係づくり」が生じるのである。これらの段階を経て③および④の段階で、③の協調関係の企業との相互依存関係に加え、事業化に必要な新たな外部資源との関係づくり、相互依存関係の構築のための活動が進められるとする。森川の研究で注意すべき点としては、ネットワーク内で相互依存関係がグループ全体の方がより高い可能性を有する場合にはネットワーク内の依存関係を維持するものの、相対の関係の方がより高い利益の創出見込みがあると予想される場合には、ネットワーク内の関係に縛られない相互依存関係が存在するというものである。

4. ネットワークと企業間連携

多くの先行研究では、「連携」の扱いをネットワークと同義的に使用しているが、Gulati (1998) は「ネットワーク」概念を、ソーシャルネットワークの観点から導かれた「埋め込み理論¹²」をもとに2つの概念に区分したうえで分析をしている¹³。すなわち、「関係的埋め込み」と「構造的埋め込み」の2つの概念であり、前者は相対（1体1、Diad）の視点から、後者はネットワークの視点から分析がおこなわれている。相対とネットワークの分離分析といえる。「関係的埋め込み」とは直接的に強く結び付いた埋め込みであり、直接のコミュニケーションを通して行動の適用可能性について共有された理解を発展させる特徴がある。「構造的埋め込み」とはネットワークの全構造におけるある主体者、およびつながる相手方も含めた「広義のつながり」への埋め込みとしている。この埋め込みからの効果は一人の共通のパートナーと結びつ

¹² Granovetter (1985) が提唱した理論。「ネットワークの中の企業行動と制度は、進行中の社会関係に拘束され、具体的に進行する社会関係に埋め込まれているとする」

¹³ R, Gulati (1998) 'Alliances and Networks' Strategic Management Journal, Vol.19

いた組織は、そのパートナーを通して他社の信頼できる情報を活用することが可能となる特徴がある。これらの分析のフレームについて両者を区別するため、前者をダイアド (Diad)、後者をシステムと表現している。森岡 (2003) は Gulati のこの研究を基に、戦略的連携の視点からさらに両者について研究を行っている。ダイアド視点からの連携形成の要因としては、その戦略的相互依存を動機とする資源補完適合性だけでなく、取引等過去からの接触を通じた信頼度が重要視されるとしている。ネットワークが見知らぬ同志の信頼醸成に特徴があるのに対し、ダイアド視点では過去からの情報が優先されるのである¹⁴。また連携におけるガバナンスについてもダイアド視点では過去からの信頼感が未形成な場合には詳細な契約が必要であり、ネットワークにおいては信頼が醸成されることでこの行為の選択をしなくなる、とそのメリットを唱えている。

「資源依存アプローチ型」や「補完型戦略的連携」タイプの連携 (外部資源への依存のみ) での成功確率が低い原因として、先行研究や調査結果を通して以下のような考察を導くことができる。

①「資源保管型アプローチ」が短期間で結果を導くのにに対し、「共同創造型アプローチ」はルーズな関係で長期の視点に立脚するため結果を反映するまでに時間を要するため、「資源補完型アプローチ」の失敗がより強調されやすい事実がある。

②「資源依存型アプローチ」や「補完型戦略的連携」のように連携の目的が明確である場合にはパワーバランスが成果に影響を与える。その連携の形態としてはハイアラキー型の内部組織が成果創出につながりやすく、その未完成の状態ではそれぞれの企業が自社にとってより多くの利益配分を指向する行動に出るためコンフリクトが生じやすく、成果の実現に至りにくい。

③特に中小企業では早期実現に対する強い期待感から信頼醸成の時間が少なく、一方の企業に「マッチング」と同様の意識 (「取引」の域を超えない意識) からの昇華がない場合、「弱い紐帯」の状態が連携先企業に不平等な結末に至るのではないかという不安感を形成させる。

5. まとめ

先ず、「ネットワーク」と「企業間連携」の概念の相違から整理をおこなう。

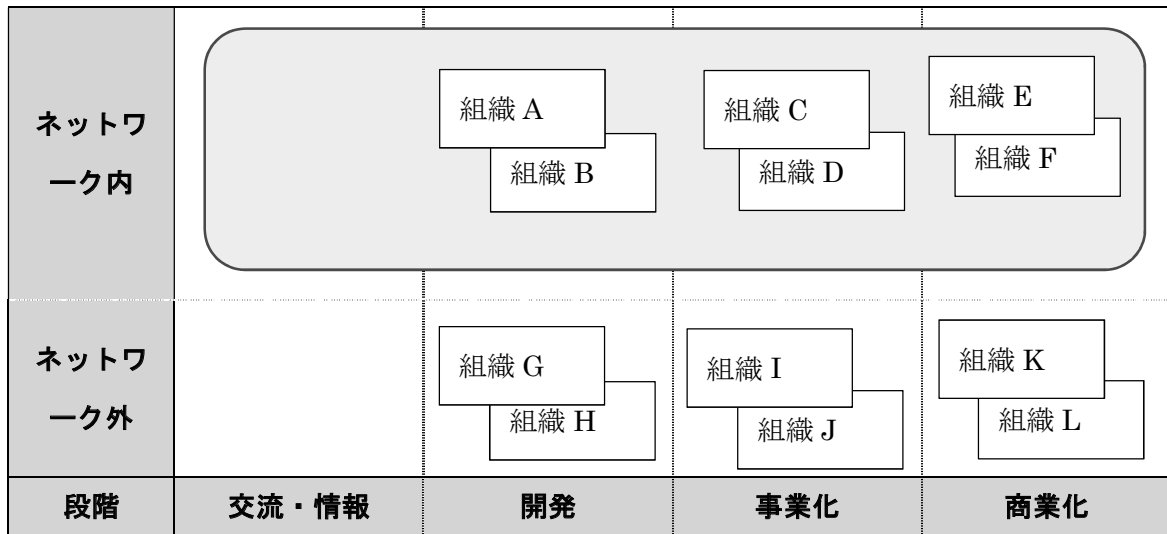
「ネットワーク」はネットワーク事業の進展に伴い、参加組織の入退出に加えその連携内容には変化を伴う。図5-1は森川が提唱した連携のプロセスにネットワーク内部及び外部に位置する組織 (企業及び研究機関等) との関連を表したものである。[組織A]と[組織B]の様重複する箇所は組織AとBの連携関係を示している (連携関係は2社間のみには限られない。特にネットワークの場合には複数企業にまたがる場合も存在する)。交流情報段階では、相互の人脈の形成、情報収集に重点が置かれ、相対する連携は生じにくい。テーマが想起され開発段階に至っても基本は同様であるが、一部では組織間での直接の連携が生じてくる。事業化や商業化段階でもそれぞれの資源補完目的にそった直接連携が生じてくる (この場合もネットワークは他の参加者によってそれぞれの段階を繰り返している)。他方、ネットワークに参加しない企業では連携が行われないということではなく、企業ごとに様々な接点をもとに連携先を探し連携活動を試みる。この背景には大企業・ベンチャー企業間のケースのように問題解決のテーマが明確になっている場合や、中小企業経営者特有の価値観 (早期実現への強い期待やマネジメントへ固執など) が影響することがあげられる。

すなわち、「ネットワーク」とは企業間の連携の総称であり、それ自体は企業間の問題を取り扱わない。

¹⁴ 同様の研究として辻 (1999) は、中小企業への調査実績を基に「ネットワークは多くが経営トップの人的ネットワークがベースになって形成される」としている。

「企業間連携」はネットワーク内ではネットワークの内部規制の影響は受けるものの、基本的には「企業間」での取り決め、パワーが優先される。ネットワーク外での連携も同様である。

図表5.1 段階別での連携活動



出典：筆者作成

ここでの問題提起は、ネットワーク研究と企業間における連携「企業間連携」は個別に議論されるべきものであるとの提言である。例えば、これまでの「新規事業展開」や「ネットワーク」の活動結果の調査に当たっては「ネットワーク」の定義が曖昧か、もしくは広義の定義での調査が実施されてきた。より連携効果の測定のためには、「ネットワーク」定義の限定や、「相対」（もしくはごく少数企業間）による成果の有無について調査が必要とされるのではないだろうか。

「ネットワーク」と「連携」の概念の相違という観点から、新規事業の失敗の原因として経営資源の外部補完（連携）プロセスに問題があるのではないかとということを中心に見てきた。

全ての中小企業が新規事業構築に際しネットワークに参画するわけではないが、新規事業を試みる企業においては不足する経営資源への手当てが必要とされるのも事実である。この資源補完の手段として「連携」活動が生じる。成功に至るための連携プロセスでの第一の必須条件は、ネットワークと同様に連携組織間の戦略、資源、組織における適合があり、この適合の不足は組織間に様々なコンフリクトを生じさせる懸念がある。連携プロセスとして次の必須条件としては連携間でのパワーバランスの調整があげられる。「ネットワーク」の本来の特徴は、パワー構造においてルースな関係のもとで企業間相互の信頼感醸成に貢献する特徴がある。他方、計画型・資源補完型ネットワークと称される「企業間連携」ではこの特徴は影を潜め、既設の目的・計画実現のためにパワーバランスの調整が重要となる。寺本（1991）は相対する相互関係においてはパワーバランスの関係をもとにリーダーが設定され、効率的な事業が推進されるとする。明確な問題の解決や計画の実現のためには自然発生的、または計画的にヒエラルキー型の組織が形成されパワー放出構造が要求されてくるのである。

中小企業経営の実態を見ると、多くの経営者は早期のパフォーマンス実現期待から、不足する経営資源の補完に際して「ネットワーク（交流段階）」を飛ばし、相対の「企業間連携」、すなわち「外部資源への依存」意識のみが働いていることが想定される。

本来、ネットワークが有するルースな関係からは「信頼」に基づいた創発的価値の創出が期待できる。この創出効果に対する理解がないままに「企業間連携」を選択し、「連携」とは異なる「商取引」に近い概

念での運営がなされ、しかも運営上に要求されるヒエラルキー型組織の形成や、詳細な契約を怠るために失敗に至るのではないだろうか。

また、原因の一端には寺岡（2015）、鈴木（1992）が唱えた中小企業経営者にしか見られない他人による経営への関与の拒絶、所有権に対する固執が影響している可能性もある。

これらの分析にはビジネスマッチングでの活動成果（データ）の活用が可能と判断される。マッチングを指向した企業の中に単なる「取引」ではない「連携」を志した企業がどの程度存在したか、およびそのプロセス、結果を精査することで把握可能かもしれない。

寺本は相対（1体1）するパワー関係はその存在価値の増加につれて徐々に均衡化されるとも述べている。「パワー」を前提とする「強い紐帯」が「信頼」を背景とする「強い紐帯」へ移行するのが理想的な変化といえるのではないだろうか。残念なことに中小企業では早期の成果実現への期待が強く、多くがこの均衡化に至る手前で、「失敗」という結論を自ら導いていると考えられる。

参考文献

- Aldrich「起業家と社会関係資本」（2007）（若林直樹訳『組織科学』Vol.40. NO3, pp4-17）
- Ansoff, H.I. *Corporate strategy*, (1965)（広田寿亮訳『企業戦略論』1964年 産能大出版部 136頁）
- Barney, J.B, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (1996) Addison-Wesley（岡田正大訳『企業戦略論 上巻 中巻』2003年 ダイアモンド社）
- Granovetter, M, 'Economic action and social structure :The problem of embeddedness', *American journal of Sociology*, 91(3), 1985, (渡辺深訳『転職』ネットワークとキャリアの研究 1998年 ミネルヴァ書房)
- Gulati, R 'Alliances and Networks' (1998) *Strategic Management Journal*, Vol.19
- 鈴木博「中小零細企業の企業発展疎外と心理要因」1992年 同友館 日本中小企業学会編
- 辻俊次郎「ネットワーク時代における中小企業経営」『商工中金』49（9）、1999年 28-68
- 寺岡寛『強者論と弱者論、中小企業学の試み』2015年 中京大企業研究所
- 寺本義也『ネットワークパワー』1990年 NTT出版
- 寺本義也、原田保編『新中小企業経営論』2001年 同友館
- 西口敏宏『中小企業ネットワーク』2003年 有斐閣
- 野中郁次郎「戦略提携序説」『ビジネスレビュー』1991年 vol.38-4
- 森岡孝文「戦略的連携におけるネットワーク視点からの研究課題」2003年 早稲田大学 IT 戦略研究所
- 森川信男「中小企業の企業連携」青山学院大学総合研究所叢書、2013年 学文社
- 財団法人商工総合研究所「平成22年度調査研究事業報告書 中小企業とネットワーク、その現状と課題」2010年
- 中小企業庁『中小企業白書』ぎょうせい他 各年度版
- 日本政策金融公庫総合研究所『中小企業による「新事業戦略」の展開－実態と課題－』2014年