

中小企業のネットワーク形成に関する一考察 －多摩地域の事例を中心に－

長谷川 英伸

〈抄録〉

本稿は中小企業の企業間ネットワークに関して、継続的にネットワークを維持させる要因とは何なのか、またネットワークを形成することによる中小企業の存立基盤にどのような影響を及ぼしているのかについて考察している。まず、日本企業（大企業視点）の企業間ネットワーク、中小企業の企業間ネットワークに関する先行研究に触れながら、多摩地域の集積地における事例を基に中小企業の企業間ネットワークを取り上げている。事例からは、中小企業の企業間ネットワークには、集積地、中小企業支援団体、地域社会のネットワークとの複合的な紐帯が重要であることを明らかにしている。

1 はじめに

本稿は中小企業の企業間におけるネットワークを維持させる要因とは何なのか、またネットワークを形成することで中小企業の存立基盤にどのような影響を及ぼしているのかについて考察することを目的とする。中小企業は大企業と比較して経営資源が乏しい。現代において、日本経済を取り巻く環境は日々変化しており、中小企業が自社単独で限られた経営資源を基に存立していくことは困難となっている。中小企業のネットワーク化を促した背景としては、「経済環境の変化（高度経済成長から安定経済への移行、円高、バブル崩壊以後の不況など）、需要構造の変化（消費の成熟化、多様化、低価格志向など）、生産・技術面での変化（技術革新の進展、コストダウン要請の強化など）、国際競争の変化（円高、国際競争の激化、アジアからの製品輸入の増加など）、情報化の進展（情

報通信技術の進展、インターネットの普及など）」（中山, 2001, p.187）があげられる。中小企業が企業間ネットワークを形成することは「外部経営資源を活用して自らの事業を拡大・発展させる」（中山, 2001, p.159）ことにつながる。

中小企業は自社の経営資源に制約が存在するほど、外部資源への依存度が相対的に高くなり、そのため企業間ネットワークの形成が求められる（中山, 2001, p.162）。中小企業は大企業と比較して経営資源が欠乏しており、自社単独でイノベーションを創出するのが容易ではない。中小企業が不足資源を他社から取り込むこと、つまりネットワークの形成は重要な戦略として認識されている（中山, 2001, p.187）。

また、日本経済が「成熟化し産業が高度化してきたことから、中小企業では新しいネットワークの構築」（湖中・前田・糸野編, 2005, p.1）が求められており、企業間のネットワーク

だけではなく、地域資源を活用するネットワークの必要性も考えられる。中小企業が多様な組織間でネットワークを戦略的に活用しようとするためには、ネットワークを構築するだけでは不十分であり、参加企業内部にそれを可能ならしめる組織的条件が必要となる（中山, 2001, p.161）。中小企業はネットワークのなかで、「積極的に他社（または他機関）から学習しようとする姿勢、つまり「組織学習能力」が組織内に備わっている」（中山, 2001, pp.162～163）ことが必要である。

以上のように、中小企業は自社を取り巻く経済環境への適応や組織間学習活動等による自社の経営資源を活用するためには、多様な企業間ネットワークを構築することが重要となる。ただ、中小企業の企業間ネットワークを構築するだけではなく、そのネットワークを維持させるためには、参加メンバー同士の調整をどのように行うのか、組織間学習の成果をいかに自社の経営行動に結び付けていくかが課題ともなる。本稿では、中小企業の企業間ネットワークの維持を可能とする要因、またネットワークの形成における中小企業の存立基盤にどのような影響を及ぼしているのかについて、東京都多摩地域の事例を基に明らかにしていく。

2 日本企業（大企業視点）のネットワークとは

(1) 日本企業の企業間ネットワークにおける経済的効果

大企業側の視点に立った企業間ネットワークに関する研究では、ネットワークを形成することによる日本企業の優位性について指摘されることが多い。組織間ネットワークには市場での不確実性に関わる問題を解決するための経済的な意義（若林, 2006, p.54）が存在する。日本企業の企業間ネットワークは「自動車産業、電機産業に典型として見られるが、互恵的信頼を持つ企業間関係を国際競争力の1つの源泉」（若林, 2006, p.109）となっている。また、日本企業の企業間ネットワークにおける「日本の大手発注企業と外注企業の継続的取引関係において見られた互恵的信頼関係は独自の特質である」（若林, 2006, p.109）ともいえる。大企業は「外注企業に技術や経営の指導を行い、それに対して外注企業は製品の開発や生産の問題解決に協力する関係」（若林, 2006, pp.109～110）が存在する。以上のように、企業間の協力により事業を展開したり、そうした協力関係の質が産業システムの発達に強く影響したりする事例が産業活動に数多くみられており、その代表的な企業間ネットワークとして「戦略的提携¹⁾」（若林, 2006, p.86）があげられる。

(2) 下請中小企業と元請大企業との関係性²⁾

一方、日本の下請中小企業と元請大企業との企業間関係について、Dyer, J. H. and Ouchi, W.G. (1993) は、日本の自動車メーカーの国際競争力を解明するために、「日本式」企業間

1) 「戦略的提携」には「合弁事業、資本提携、事業提携、フランチャイズ、継続的取引関係などの多様な組織間協働の現象」を含む（若林, 2006, pp.86～87）。

2) 長谷川（2010）、長谷川（2011）から修正・加筆している。

関係に着目した。当時の日本の自動車メーカーは、アメリカの自動車メーカーよりも製品価格が安価で良質な品質を実現しており、市場競争力は日本の方が有利であった。Dyer, J. H. と Ouchi, W. G. はこの競争力の源泉を、日本の排他的な下請中小企業の購入関係（企業間関係）としている。また、Dyer, J. H. と Ouchi, W. G. は日本の企業間関係の効果としては、下請中小企業と元請大企業が製造に関するコストを最小限にし、さらに製品品質を高めることであると指摘している。日本の企業間関係は生産費用と取引費用において規模の経済の優位性を得ることができる。

さらに、Dyer, J. H. and Singh, H. (1998) では、企業間関係によって、下請中小企業と元請大企業は優位性を保持していると述べられている。下請中小企業と元請大企業との受発注関係は、「長期継続取引」のなかで、元請大企業から下請中小企業への技術支援、設備支援等が行われる場合がある。下請中小企業は、これらの支援により生産性を高める良い機会となるため、元請大企業からの支援を断ることはまずない。これにより、下請中小企業は元請大企業と取引を行うメリットを享受する。一方で、元請大企業は、下請中小企業に対して技術支援、設備支援を行えば、定期的な取引の安定、品質向上等のメリットがある。取引の安定は、契約違反等の際にかかる保険費用が安くて済むため、取引費用の削減のメリットを生み出す。

Dyer, J. H. と Singh, H. は、企業はパートナー（取引関係者）との間で、独自の方法で、資源を結合させていると述べている。独自の方法で資源を結合させるプロセスを「関係特殊的投資」といい、結果的に「関係レント」を生み出すことにつながる。Dyer, J. H. と Singh, H.

は、この「関係レント」を生み出すことによって、日本の企業間関係が優位性を享受できているとしている。

(3) 企業間ネットワークの信頼関係と効果

上記のように、企業間ネットワークを形成することで得られる効果を生み出すためには、ネットワーク内での信頼関係が重要となる（若林, 2006, p.5）。ネットワークに参加する組織間の信頼性については、3つの類型が考えられる。第1に組織間の協力の合意についての履行保障に関わる制度への信頼性を示す「制度的信頼」、第2にそれに関わるパートナー組織の能力への信頼性を示す「能力的信頼」、第3に個別的な協力関係の共同発展についてのパートナー組織の意図への信頼についての「意図的信頼」が考えられる（若林, 2006, pp.86～87）。日本の企業間ネットワークは、「企業間における分厚い人的ネットワーク」（若林, 2006, p.4）を背景に支えられてきた。企業間における人的ネットワークの信頼関係は「企業内では、従業員の定着率の高さ、組織変革への支持と促進、仕事の質や製品品質の高さにつながると考えられている。企業間では、合弁事業や提携関係の形成・発展、発注企業と外注企業の品質改善に向けた長期的な共同の品質改善などを促進すると考えられている」（若林, 2006, pp.4～5）。

企業間ネットワークを構築する際には、組織間で経営資源を補完的に活用することになるが、組織間の依存関係の度合いによって自社の他社への権力を高めることができる。何故ならば、「第1に、組織は、資源の希少性のために、その生存に必要な資源を外部の組織から獲得する必要があるため、組織間関係に関与せざるを得ない」（若林, 2006, p.45）という前提があり、他

社の資源を活用するために、他社の組織に依存することは、組織間に影響力や権力そして管理システムを発生させる（若林, 2006, p.45）。「第2に、組織は自らの自律性を保持しようとし、他組織への依存を回避しようとする。そして他の組織が依存する場合には、それを強化して自らの権力の水準を高め、その及ぶ範囲を広げようとする」（若林, 2006, pp.45～46）ことが考えられる。

企業間ネットワークは自社の存立に必要な経営資源を得るために組織間関係を構築し、その経営資源の交換から発生する権力関係に関して、自らの依存度は下げて、他の組織の依存度を上げることで、権力を強める戦略を展開すると考えられる（若林, 2006, p.46）。一方、企業間ネットワークを形成することで、参加している企業が不正行為等を行わない保証はない。企業間においては、「企業が埋め込まれている社会ネットワークがあるので、企業の経済的活動はそれを通じて取引規範や資源動員についての社会的文脈の影響」（若林, 2006, p.55）を受けることになり、いわゆる機会主義³⁾の抑制につながる。企業間ネットワークは社会ネットワークとの多くの紐帯が存在しており、その紐帯⁴⁾がより緊密に構築されていれば、経済的取引における取引費用を社会的に抑制する面が考えられる。企業間における信頼関係には、「協調行動を促進し、機会主義を社会的に抑制するので、こうしたコストを削減する経済的効果」（若林,

2006, p.21）を生み出すと考えられる。

3 中小企業の企業間ネットワークの形成と効果

(1) 中小企業の企業間ネットワークにおける各アプローチ

以上のように、主に大企業側の視点からみた企業間ネットワークに関する経済的効果等を考察してきたが、中小企業側の視点における企業間ネットワークに関しては、イノベーションや地域社会との関係の視点で捉えることができる（西口, 2003, p.31）。中小企業は自社単独で保有する製品・サービスが大企業と比較して少ないことから、既存の主力製品の改良・改善を行い、「新製品の開発期間を短縮することによって新たな製品ライフサイクルの波をなるべく早く興していくことが必要」となっている（中山, 2001, p.163）。中小企業は自社の存立維持を図るために、多様なネットワークを構築する可能性がある。中小企業の企業間ネットワークにおけるアプローチとしては、資源依存、協同戦略、取引コスト、制度化が考えられる（西口, 2001, p.33）。

まず、資源依存アプローチでは、「中小企業は、大企業ほど十分な経営資源を持たないため、他企業との経営資源の共有化を図って生き延びることが重要となる。この場合の経営資源には、単に資金・設備・人材だけでなく、情報・技術なども含まれている」（西口, 2003, p.33）。中小

3) 機会主義は企業行動に対して、相手の行動を監視するための情報コストや監視コスト、再交渉を行う交渉コストを追加的に発生させる（若林, 2006, p.21）。

4) 第1に財やサービスについての「資源交換」の関係、第2にコミュニケーションによる「情報交換」の関係、第3に非対称的な交換から発生する「権力関係」、第4に共通の目的を達成する連合で生じる「企業境界を超えた調整関係」、第5に協同の連帯感を高め義務感を生む「感情的結合」の関係である。こうした五重の関係が濃厚に展開されるならば、企業間でも情報・資源だけではなく規範・意味の共有も進んでいる（若林, 2006, p.55）、(knoke, 2000, pp.65～66)。

企業の企業間ネットワークにおいて、参加企業間で資産特殊取引の少ない、もしくは全くない場合には参入、離脱の自由度は一般的に高いと推定される（西口, 2003, p.34）。

協同戦略アプローチでは、「組織が相互依存を築く理由として、単なる組織存立の要件ではなく、変動する環境下、個組織が他組織との協同を通じて、組織間共同目標を追求するという積極的な側面に焦点」が置かれている（西口, 2003, p.34）。この協同戦略アプローチの考え方に重要な「互酬性」は、中小企業のネットワーク化が産業調整を推進する1つのシステムとして捉えることができる（西口, 2003, p.35）。

取引費用アプローチでは、「取引様式に注目し、取引がヒエラルキーによって調整された組織内で行われるのか、価格機構によって調整された市場によって行われるのかという、組織と市場との選択」（西口, 2003, p.35）が重要となる。一方で、この取引費用アプローチでは、異業種交流のような人々の出会いや、情報や意見の交換、思いの表出を主とする関係が評価できない側面もある（西口, 2003, p.36）。

制度化アプローチでは、「組織は制度化された環境の中に埋め込まれている」（西口, 2003, p.36）という考え方である。例えば、スタートアップ企業が創業支援施設に入居し、そのネットワークに組み込まれることで、自社の存在を正当化し、権威付けしようとする動きである（西口, 2003, p.36）。中小企業が企業間ネットワークを構築することで、「メーカーや顧客に対して、まるで単一のグループであるかのように振る舞えば、規模の経済性を享受することができ、企業が保有している資源の異質性（補完性）が高ければ、伸縮的専門化が同時に実現」できる可能性がある（西口, 2003, p.37~38）。

中小企業の企業間ネットワークに関して各アプローチが存在するが、各アプローチから考えられる効果を創出し続けるためには、ネットワークを長期的に維持しなければならない。中小企業の企業間ネットワークに参加している企業にとって、各社に何かしらのメリットが発生し、そのメリットが各社の経営行動の戦略上役に立つものでなければならない。中小企業の企業間ネットワークにおいて、参加企業に共通目的として認識されやすい知識創造のネットワークを構築する必要がある。知識創造のネットワークとは、「知識創造やイノベーションのためのネットワーク」（西口, 2003, p.38）のことである。中小企業は企業間ネットワークを通じて、商品やサービス、労働力、情報、資金等が交流することで、新しい知識が創出され、蓄積されることが考えられる（西口, 2003, p.38）。知識創造のネットワークはネットワークを介して獲得する諸資源も、ライバル企業が容易に獲得できないものだけに、持続的な競争力の源泉となり得る（西口, 2003, p.38）。

(2) 中小企業のネットワークと新製品開発

従来企業は「経済活動をその存続の第1の目的とするが、その達成に向けて、政治的、社会的、文化的な活動」（西口, 2003, p.43）といったさまざまな活動にも関与している。何故ならば、企業は「①不足する資源を他の企業との関係性によって補完するという資源の相互補完・相互活用の機能、②異質な組織や経営資源の組み合わせによって、それまでは成員の中に存在しなかった新しいものが生まれる創発性、③組織と組織のゆるやかな結びつきのほうが、環境変化に対して有効に対応できるという機能、④発達したネットワーク手段の活用による業務や

コミュニケーションの効率化、の四つの機能」(糸野, 2005, pp.30~31)を保持する必要があるからである。

「市場が成熟化を迎えた今、新製品・新技術を開発しようとしても、一つの要素技術だけで完成できる余地は少なくなっており、多くは複数の要素技術が組み合わされている。そのため、企業規模の小さい企業では自社単独でいくつもの技術を習得することは難しく、自社にない技術を保有する企業と連携を図り、新製品・新技術の開発に取り組む必要が生じてきた」(文能, 2005, p.118)。「企業は、企業間関係によって補足的な資源や能力の獲得し、この方法によって製品開発、有力な市場への参入ないし市場への速やかな参入の観点から、商品市場における競争力を強化し、総収入の増加を図ることができるのである」(柿崎, 2001, pp.150~151)。

一方、中小企業の企業間ネットワークでは、「ある目的の事業を達成するために企業同士がお互い協力し合うこと」が考えられる(太田, 2005, pp.145)。中小企業の企業間ネットワークの形成としては「空間次元(地域、全国、グローバル)、価値連鎖の次元(垂直的、水平的)、時間次元(長期・短期)、業種(同業種、異業種)などのいくつかの次元があり、その組み合わせにより、いくつかのパターンが存在する」(太田, 2005, p.146)。中小企業の企業間ネットワークを通じて社会的、特に地域社会から得られる最も大きな効果としては地域の多様性(地域資源)を活用できることが考えられる。地域社会には、多種多様な業種・業態の企業をはじめ、特徴ある地域性に基づいた地域資源が存在している。以下からは、中小企業の企業間ネットワークと地域資源が具体的にどのような効果を生み出すことができるのか、集積地内、中小

企業支援団体、地域社会等といった広範囲にわたるネットワークを形成している多摩地域の事例を取り上げて明らかにしていく。

4 集積地を活かした共同事業

(1) 多摩地域について

東京都に存在する多摩地域は元々、「八王子、青梅などの織物業を基幹産業として発展してきた」(田中, 2004, p.187)が、「先端的な開発型産業集積として現在注目されている地域」(田中, 2004, p.187)として注目されている。多摩地域の特徴としては、「①大企業の有力工場(母工場)や研究所が集積している(主に、半導体・集積回路、コンピュータ、通信機器、計測・制御機器、光学関連機器、自動車等輸送用機器など)、②理工系大学(20数校)など教育・研究機関が集積し、有数の研究開発集積を形成している、③200社以上の製品開発型中堅・中小企業、100社を超えるオンリーワン企業(日本におけるマーケットシェアNo.1企業)など、設計能力があり、自社製品を有している多数の製品開発型企業の存在、④製品開発型企業や大企業の母工場、研究所などを支える基盤技術型中小企業の集積」(田中, 2004, p.191)等をあげることができる。多摩地域に存在する中小企業の企業間ネットワークの素地となる地域性には触れたが、多摩地域の範囲は広いため、以下からは多摩地域の特徴を活かしている町田市に存在するまちだテクノパークの集積地における中小企業の企業間ネットワークの取組について説明していくことにする。

(2) まちだテクノパークについて⁵⁾

多摩地域に存在するまちだテクノパークの中
小企業における企業間ネットワークについて触
れていく。まちだテクノパークは1998年に多摩
高度化事業準備組合が設立された機に誕生した⁶⁾。
まちだテクノパークは国際的にも優れた技術
を持つ企業を集積させ、新たな創造を生み出す
ことを目的とした産業クラスター計画により集め
られた異業種による「研究開発型企業集積」と
いえる。まちだテクノパークは各中小企業では
困難事案についても結びつきの強いネットワ
ークを構築することにより多くの取り組みを具
現化できることこそがまちだテクノパークの存
在意義ともなっている。

次は組合員企業によるネットワークと地域と
の関係を説明する。まちだテクノパークの組
合員企業が個々に技術を活用することにより、
製品開発を行っている。組合員企業による共
同開発は工業分野だけに留まらず商工連携、
農商工連携にまで広がっている。異業種の
研究開発型企業が集まることによって可能
となっている各種の共同開発プロジェクト
は日常的に行われている。また、個々の
企業が持つ設備を組合内の

誰もが自由に利用できるシステムも存在
する。例えば、組合全体によるカーシェア
リングをはじめ、各種の加工機、測定器等、
自社で保有するには経済的に負担が大
きいものでも互いに利用し合うこと
により負担を軽減できている。

また、まちだテクノパークは組合員
企業同士のみならず、地域住民との交
流を盛んに行っている。毎年秋には地
域の商店会、町内会、警察、消防そ
して小中高校と一緒に、まちだテ
クノパークを会場として大規模なお祭
りである「アレサふれあいまつり」⁷⁾
を開催している。まちだテクノパ
ークでは常時工場見学も受け入れて
おり、例年1,000人以上の子供が組
合員の工場を見学している。

(3) 共同事業について

まちだテクノパークでは、組合員
企業による環境分野、エネルギー分
野、医療分野、農業分野、防災分
野等多くのテーマに積極的に取り
組み、開発、実用化を進めてきて
いる⁸⁾。「農業分野」については、
まちだテクノパーク内に存在する
A社⁹⁾がコア¹⁰⁾となり町田商工
会議所と連携し農商工連携¹¹⁾
による水耕栽培槽¹²⁾の開発

5) まちだテクノパークの組合企業数は17社である。まちだテクノパークの取り組みについては、主に <http://www.mtp.or.jp/index.html> (2016年5月1日に閲覧) を参考にしている。また、筆者が2013年にまちだテクノパークの事務局に赴き、現状と課題もヒアリングしており、その内容も参考にしている。

6) 2000年に中小企業総合事業団(現中小企業基盤整備機構)により事業計画認定。東京都町田市小山町(多摩ニュータウン事業地内 現小山ヶ丘)に工場団地建設を決定。建設工事着手。2001年に第1期工事終了。2004年に業務核都市の中核施設に認定。2006年に第2期工事終了。2008年に環境省「エコアクション21」認証・登録取得(登録番号0002489号)。2011年に組合内共同開発グループ「合同会社マチダ・ラボ」設立(<http://www.mtp.or.jp/index.html>より)(2016年5月1日に閲覧)。

7) 例年5,000人以上の入場者がある。

8) さまざまな分野において共同事業が17件もの実績が存在する。

9) A社: 資本金は2,000万円、事業は各種産業用のエアノズルの開発から設計・製造・販売を行っている。

10) A社の他にまちだテクノパーク内に存在するB社(医療機器製造、電気機械器具製造)、C社(ソフトウェア開発)も参加している。

11) 2009年にまちだテクノパークの集積地内の中小企業が中心となり、10社に及ぶ企業間ネットワークを構築した。

を数年に及ぶ期間を費やし完成させた。水耕栽培槽の開発には、町田商工会議所（職員であるI氏を中心に）が水耕栽培槽を開発する創成期から支援しており、水耕栽培槽の開発費用等に必要な資金に関しては地方自治体等の助成金等の申請で積極的に関与している。

まちだテクノパークにおける集積地の中小企業間ネットワークと町田商工会議所等の支援により、水耕栽培槽からは、水耕栽培には適さないといわれてきたマスクメロンを1本の苗から60個の大玉メロン（糖度16度）を栽培・収穫することに成功した。しかし、水耕栽培槽の開発は容易ではなく、課題も山積であった。従来の水耕栽培槽技術では、メロンを栽培するには適さなかった。何故ならば、メロンの根が腐り、さらには糖度が上がらないのである。A社はその課題解決方法（仮説）を立て、研究開発を行ったことでメロンの水耕栽培槽でも根が腐らず、糖度を上げることを実現させた¹³⁾。

この水耕栽培槽から誕生したマスクメロンは町田商工会議所で商標登録もされており、「まちだシルクメロン」として2015年に本格的に出荷が始まり、町田市地域を中心に販売されている。しかし、A社をはじめ水耕栽培槽に携わっている中小企業は製造業であり、マスクメロンを栽培・販売することが主たる目的とはいえ、栽培可能とする水耕栽培槽の販売を目標として

いる。各社の技術を応用した水耕栽培槽を生産・販売することが共同事業の到達点といえる。現段階では、A社は栽培装置槽の価値を高めるために、優良なマスクメロンを安定的に大量生産し、マスクメロンの販路開拓を目指している。

A社は「まちだシルクメロン」の事業を通して、多くの地域社会との接点を持つことができた。特にNPO法人Bとの関係性が現在の「まちだシルクメロン」の事業に大きな影響を及ぼしている。NPO法人Bは、児童福祉法に基づく障害児通所支援事業、障害児（者）及びその家族に対する支援事業を主に行っている¹⁴⁾。A社は「まちだシルクメロン」の事業を展開するうえで自社だけの経営資源では困難なメロンの栽培（実際に育てる作業）や収穫、販売について、地域に根差しているNPO法人Bの力を借りながら行っている。NPO法人Bにとっては、労働の創出となり、雇用の場としてメロンに関わる事業に携わることができる。A社は地域社会へのネットワークを広げることにもなり、「まちだシルクメロン」の草根の周知につながる。A社は製造業であるが、地域社会とのネットワークを構築することで、自社だけでは取り組むことができない事業活動が可能となったのである。

A社は地域社会との関係性を強化することで、自社の共同事業の意義を明確化することが可能となり、企業間ネットワークに参加している企

12) いわゆる町田の技術を集結させることで生み出された水耕栽培槽を活用した栽培法は「町田式新農法」と名付けられ、A社の流体技術が応用されている。まちだ式農法に用いる水耕栽培槽の一番の特長は、第1に中央から流れ出した液肥が、槽内の内壁にぶつかった後で対流を伴いながら四隅から排液される構造にある。第2に槽内で対流を促進する「カルマン渦」や根からの養分吸収を助ける「ゆらぎ」が発生する。第3に根が放射状に理想的な方向で成育し、液のよどみが生じないので、根の健康も保たれる（<http://www.machida-melon.jp/>より）（2016年6月1日に閲覧）。

13) A社のH氏はメロンの植物が本来持つ強い成長力、生命力を支援することに注力することが重要だったと説明している。

14) <http://www.prunus-machida.com/>より（2016年6月1日に閲覧）。

業も単なる経済的な利益のみだけで参加するのではなく、参加企業にとって社会的意義のある活動であるとの認識が深まり、企業間ネットワークが強固なものになっている。

(4) 継続的な企業間ネットワークと中小企業の存立基盤

多摩地域の集積地に関して、A社の事例を中心に考察してきた。中小企業の企業間ネットワークを維持するためには、集積地内での基盤が重要な要因となっている。中小企業間のネットワークが近隣で構成されることで、物理的な交流機会が多くなり、さらに集積地としての発展のために共同事業を行うという共通認識が参加企業同士で生まれやすくなっている。A社は町田商工会議所の会員でもあったため、町田商工会議所のネットワークを活用することで、資金面等の課題を克服し、新たな事業展開に結びついた。A社はシルクメロンを栽培、販売等を行ううえで、必要な経営資源については、NPO法人Bをはじめとする地域社会とのネットワークを構築することで補っている。A社は下

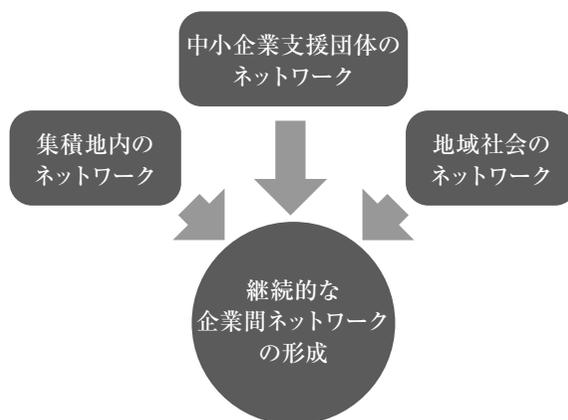
記の図表1のように、集積地内のネットワーク、中小企業支援団体のネットワーク、地域社会のネットワークを構築することで継続的な企業間ネットワークの形成を実現している。

また、中小企業は企業間ネットワークを形成することで、自社だけでは保有できない経営資源を入手し、その経営資源を自社の経営資源と組み合わせることによって、知識創造を可能としている。知識創造は中小企業の新製品の開発、製造、販売につながり、中小企業の存立基盤を強固なものとしている。

5 おわりに

本稿は中小企業の企業間ネットワークを維持させる要因とは何なのか、またネットワークを形成することで中小企業の存立基盤にどのような影響を及ぼしているのかについて考察してきた。中小企業は企業間ネットワークを構築し、そのネットワークを維持するためには、集積地内、中小企業支援団体、地域社会との関係を強化し、共同事業に社会性を帯びていることが重要である。中小企業間のネットワークの基盤と

図表 1 継続的な企業間ネットワークを生み出す関係性



出所：筆者作成

なる集積地が地域の一員として存在しており、地域社会との共存活動が集積としての活力となり、多くの企業間ネットワークが形成され、共同事業の幅も広がっている。まちだテクノパークの共同事業には、供給する先が地域社会となる場合が多く、地域との情報交換等を行うことで、新たな需要を生み出すことにつながっている。

また、A社が自社の技術を応用し、異業種に参入できたのは、まちだテクノパークの組合員企業とのネットワーク、町田商工会議所を中心とする中小企業支援団体とのネットワーク、地域社会のNPO等の地域住民とのネットワークといった各ネットワークが中小企業の企業間ネットワークの紐帯を強固なものとしたのである。

また、中小企業は企業間ネットワークを形成することで、自社の新たな新製品開発等を実現し、多くのネットワークから得られる経営資源を活用することにより、自社がこれまで展開できなかった経営行動につながっている。中小企業は企業間ネットワークを形成するうえで、集積地内からの信頼性、中小企業支援団体からの信頼性、地域社会からの信頼性を構築することで、継続的に維持できるネットワークとなり、自社の知識創造につながり自社の存立基盤を強固なものにしている。しかし、本稿では中小企業の企業間ネットワークにおける事例数が限られており、さらに多摩地域のある一集積地しか取り上げることができていない。本稿の考察で明らかになった要因を他の地域等の事例で検証できるかが今後の課題である。

参考文献

- 文能照之（2005）「ベンチャーの成長と地域の関わり」 湖中齊・前田啓一・糸野博行編『多様化する中小企業ネットワーク—事業連携と地域産業の再生—』ナカニシヤ出版、第6章、111～128頁
- Dyer, J. H. and Ouchi, W. G. (1993) "Japanese-Style Partnerships : Giving Companies a Competitive Edge," Sloan Management Review, Vol. 35, No. 1, pp.51-63.
- Dyer, J. H. and Singh, H. (1998) "The Relational View : Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage," The Academy of Management Review, Vol. 23, No. 4, pp.660-679.
- 長谷川英伸（2010）「企業間関係における中小企業の優位性—「関係特殊的投資」に関する研究—」 兵庫県立大学大学院学園都市キャンパス研究会『星陵台論集』 第43巻第1,2号、95～110頁
- 長谷川英伸（2011）「長期継続的な企業間関係の構築—「関係レントの分配」と「関係特殊的技能」に関する研究—」 兵庫県立大学大学院学園都市キャンパス研究会『星陵台論集』 第44巻第1,2号、1～23頁
- 柿崎洋一（2001）「企業間関係の経営活動に関する一考察」 東洋大学『経営論集』 第54号、147～161頁
- Knoke, David (2001) Changing Organizations: Business Networks in the New Political Economy, Boulder: WestView Press.
- 湖中齊・前田啓一・糸野博行編（2005）『多様化する中小企業ネットワーク—事業連携と地域産業の再生—』 ナカニシヤ出版
- 糸野博行（2005）「中小企業の「ネットワー

- キング」 湖中齊・前田啓一・糸野博行編
『多様化する中小企業ネットワーク—事業連携
と地域産業の再生—』 ナカニシヤ出版, 第2
章, 29～48頁
- 中山健 (2001) 『中小企業のネットワーク戦
略』 同友館
- 西口敏宏編著 (2003) 『中小企業ネットワー
ク—レント分析と国際比較—』 有斐閣
- 小川正博・西岡正・北嶋守編著 (2012)
『ネットワークの再編とイノベーション—新
たなつながりが生むものづくりと地域の可能
性—』 同友館
- 太田一樹 (2005) 「企業成長と多様化する企
業連携」 湖中齊・前田啓一・糸野博行編
『多様化する中小企業ネットワーク—事業連携
と地域産業の再生—』 ナカニシヤ出版, 第7
章, 129～149頁
- 太田進一 (2012) 『ネットワークと中小企
業』 晃洋書房
- 島田克美 (2010) 『企業間関係の構造—企業
集団・系列・商社—』
- 田中史人 (2004) 『地域企業論—地域産業
ネットワークと地域発ベンチャーの創造—』
同文館出版
- 若林直樹 (2006) 『日本企業のネットワーク
と信頼—企業間関係の新しい経済社会学分析
—』 有斐閣