

内本博行(流通経済大学経済学部非常勤講師)

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－

流通経済大学論集 Vol.51 No.3
pp.273～292 2016.12.

中小企業をとりまく経営環境が厳しさを増すなか、本稿は、新たな成長戦略の1つである戦略的連携をとりあげ、連携組織をうまく構築し、機能させる要因について明らかにしている。連携は企業の資源結合の一形態であるが、「戦略的」連携の目的には、新事業の創出、参加メンバーのシナジー効果による新たな価値創造、自社が持っていない知識や技術・技能を学習し、内部化することを含んでいる。具体的には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・開発、③新たな経営課題への対応・解決、④新たな受注組織の構築、企業の経営革新、⑤将来の市場・新市場の模索、中期・長期の戦略構築、があげられる。また、本稿では伝統的契約である通常の売買契約やフランチャイズ、ライセンス供与、クロス・ライセンスを除いた契約的合意と、共同研究開発や共同製品開発、共同生産、共同販売、研究コンソーシアムなどの資本的合意の形態を戦略的連携としている。

上記の戦略的連携が、近年の不確実性を増す市場において、企業が競争優位を獲得するための必須条件となるのは間違いない。しかしながら、目的達成には様々な障害がある。筆者は、戦略的連携には最終的成果がはっきりしない点、費用と便益が予測できない点、参加者間の活動に時間がかかる点を障害にあげている。そ

の背景として、戦略的連携は、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よる連携とは異なり、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を指摘している。それゆえ、戦略的連携に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って初めて具体的な便益が得られるようになる。つまり連携には継続性をもって辛抱強く取り組み、発展させる関係性の構築が何より重要となってくる。

また、戦略的連携は目に見えない資源、すなわち取引になじまない知識ベースの資源結合によって価値の創造を目指している。ここで、組織における知識は、文書やファイルに存在する形式知だけでなく、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暗黙知が多い。そのため、戦略的連携には、結合ができる「場」が必要であり、その場を円滑にするソーシャルキャピタルの存在が必要不可欠となる。

これらの点より、筆者が最終的に重要視するのが、「連携力」である。具体的には、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、効率的に実現するためのまとめ役、促進役の必要性を説いている。本稿の後半では、織物産地の存続にかかわる課題に対して連携組織「ヤマナシハタオリトラベル」がすすめた共同販売事業、東京都葛飾区のゴムメーカーによる「技術伝承講座」開講における関連企業との共同製品開発、東京都大田区の「下町ボブスレーネットワークプロジェクト推進委員会」の活動による地域産業活性化、の3つの成功事例を紹介し、連携力あるリーダー役の存在と連携組織を包摂するソーシャルキャピタルの存在が組織連携の継続と大きな成果の創出につながっていることを示した。

以上のように、本稿は、丁寧な既存研究のレビューによって戦略的連携の内容を整理し、連携組織をまとめるリーダー役の存在の重要性和組織の活動を円滑にするためのソーシャルキャピタルの重要性を示した非常に興味深い論考である。あえて問題点を指摘するならば、本稿では、「連携」、「戦略的連携」の用語についてその使い方が不明瞭な部分がみられ、読者としては区別が付きにくい点を指摘できる。また、戦略的連携の目的や連携における障害などについて、既存研究と筆者の考えが各章で繰り返し提示され、読者にとって読みづらい。各章で重複のない明確な章構成ができなかったか。また、本稿では、3つの組織連携が成功に至る取り組み事例は詳しく描かれているものの、なぜ当該地域にリーダー役の存在が出現したのか、円滑な連携をどのように構築したのか、リーダー役がいても失敗する他産地との違いはどこにあるのかなどの疑問にはうまく説明できていない。具体的な組織構造や連携内容の分析を経て、成功する連携組織におけるいくつかの一般性を提示しなければ、つまるところ、連携組織の成功のカギは、リーダーとなる有能な人物の存在と、その人物に共感し、支える人と人とのつながりが重要であるといった「人物」決定論に行きついてしまう。個人的能力と組織力をいかに区分して説明するか。当該研究分野の難しい課題も見え隠れした論考であった。

(大阪経済大学経済学部教授 山本俊一郎)