

## 中小企業の生きる道 －地域ジャスコの事例と境界連結者の役割－

川 崎 綾 子

〈抄 録〉

本稿では、中小企業の存続と発展の方法の一つとしてのM&Aのあり方について考察した。関連する文献や地域ジャスコの事例を分析した結果、M&Aモデルの一つとして、中小企業の自治を尊重する「企業間の適度な距離感」を特長としたM&A形態の有効性が示唆された。また事例分析を通して、媒介者のような性質を持つ境界連結者の役割に関する考察を深める必要性が明らかとなった。

### 1. はじめに

本稿の目的は、関連する文献と事例の分析を通して、中小企業の存続と発展のあり方を提示することである。結論を先取りするならば、中小企業を存続させる方法の一つには、Mergers and Acquisitions（以下、M&A）がある。中小企業は合併や買収を受容することで、その存続を果たしうる。例えば近年では、後継者難の中小企業が大企業による買収を受け入れることで、親族外承継を果たす現象が見受けられる。

しかし一方で、大企業による中小企業の買収が成功することはめったにないと指摘する研究もある。その理由の1つとして、M&Aが中小企業の独立心を破壊しうることがある。いかにすれば中小企業の自治を尊重したM&Aを実行できるのだろうか。

この課題を解決する糸口として、本稿では外部組織とのつながりを形成・維持する「境界連結者」に注目する。中小企業の自治を損なわな

いたためには、M&Aの実行企業と中小企業が適切な距離感を維持する必要がある、その際に社長といった外部組織との交渉役である境界連結者が果たしうる役割について、関連する文献と地域ジャスコの事例の分析を通して考察する。

今日のイオンの経営は子会社の自主性を重んじる「緩やかな連帯」と呼ばれる。この形態は前身のジャスコ時代に端を発するものである。本稿では、ジャスコと地域ジャスコ（合併地域法人）間の緩やかな連帯の事例と、関連する文献の分析を通して、M&Aの実行企業と被M&A企業の関係性のあり方を考察する。中でも本稿では合併地域法人の第1号である山陽ジャスコの事例に注目し、考察を行う。

### 2. 中小企業の存立にかかわる先行研究

#### (1) 大企業からの自立 vs. 協力

先行研究では企業存続の方法の一つとして、中小企業が脱下請などにより大企業から自立す

る道が示されてきた。例えば取引先からコスト低減を迫られた中小企業が、他産業への進出を通して下請からの脱却を果たす事例が見受けられる（川崎，2013）。

一方，末松（1965）は Robinson（1931）や Penrose（1959）を踏まえた上で，次のように論じている。根源的な創意発明を担う中小企業と，中小企業のアイデアを基に細部の革新を担う大企業の間に役割分担があるという。以上の議論より，中小企業が大企業と協力する必要性が読み取れる。

## （2）境界連結者の先行研究

組織の周辺や境界で活動し，自組織を外部組織と結びつける人々は境界連結者<sup>1)</sup>と呼ばれる（Leifer and Delbecq, 1978）。彼らが組織間の資源や情報の流れを管理し，組織間ネットワークを動かしている（若林，2009）。例えば自動車・電機産業の系列における発注企業と外注企業各々の品質管理者が挙げられる（若林，2006）。

技術アイデアを外部組織から獲得してくる研究者である「技術ゲートキーパー（technological

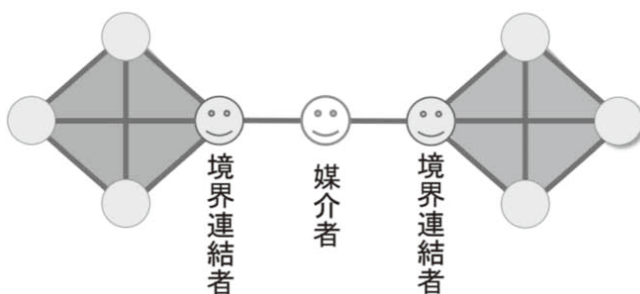
gatekeeper）」（Allen and Cohen, 1969; Allen, 1977）も境界連結者と呼べる。技術ゲートキーパーは技術知識に精通し，人脈の広い人物であるとされる。特許や論文の数も多い（大原，1977）。

外部組織から獲得した技術アイデアを商品の形に事業化する人としては，特許ブローカーや発明キャピタリスト，イノベーション・キャピタリストやベンチャー・キャピタリストが挙げられる（Nambisan and Sawhney, 2007）。

境界連結者には，起業家的な性質が必要であるといわれる。Doz（1988）によれば大企業のイントラプレナーは窓際族，あるいは誰にも文句をいわれないほど安定した地位にいるため，パートナーシップ成功のための多大な個人的リスクをとる場合がある。

一方，境界連結者と類似した概念である「媒介者」は，パートナーシップを結ぶ当事者企業とは独立の第三者であり，両社を初めて繋ぐことで得られる自身の利益に関心がある（Burt, 2004）。以上の議論を川崎（2020）は図1のように図式化している。

図1 境界連結者と媒介者

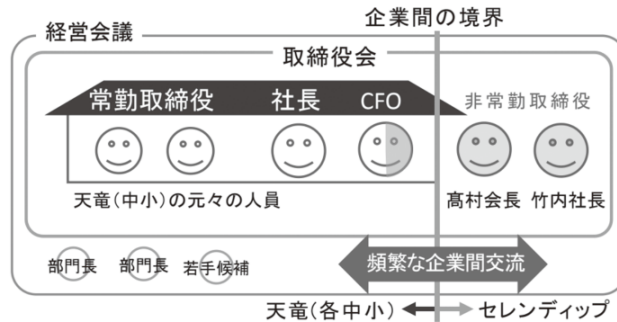


注）菱形：一企業，○：個人

出所：川崎（2020）p. 89

1) 境界連結管理者とも呼ばれるが（若林，2006；2009）本稿では「境界連結者」と総称する。

図2 M&A 実行当初の企業間交流—全ての被 M&A 企業に共通の経営活動—



注) 塗りつぶしの顔：セレンディップ側の人員であることを示す  
出所：川崎（2020）p. 91

### (3) 中小企業の M&A 課題の克服

中小企業が存続する方法には、こうした媒介者を通して他組織と結びつき、他組織による M&A を受け入れるという道がある。例えば近年では後継者難の中小企業が、日本 M&A センターという媒介者を介して他組織と結びつき、他組織による M&A を受容することで親族外承継を果たしている（川崎，2020）。

一方、大企業による中小企業の買収が成功することはめったにないと指摘する研究もある。その理由の一つには、M&A が中小企業の独立心を破壊しうることがある（Badaracco, 1991）。中小企業は、より大規模な企業に丸め込まれて、元のアイデンティティを失う可能性があるという（Doz, 1988）。川崎（2020）はその対応策として、買い手企業側の会長や社長といった境界連結者が、中小企業を信頼した上で監視の手を緩める「弱いつながりの信頼」について論じている。これは M&A<sup>2)</sup> の買い手企業が被 M&A 企業である中小企業の業績向上に応じて、企業間

の交流を減らす過程を観察したものであり、企業間交流の減少を、監視の減少とみなしている。これは買い手企業から中小企業に対する能力的な信頼の表れであるという。

また川崎（2020）は M&A の買い手企業が、被 M&A 企業である中小企業（以下、中小）の業績向上を促すためには、中小側の境界連結者として「非当事者」的な人材を配置する方法が有効であるとしている。例としてセレンディップ・コンサルティング株式会社（現：セレンディップ・ホールディングス株式会社、以下「セレンディップ」）による中小の M&A 事例における「CFO」を挙げている。同事例では、セレンディップ側の人材が中小の CFO を務めているが、彼らは事業企画部のシニアマネジャーや部長といったセレンディップの肩書も維持しており、給与もセレンディップが支払う。このように CFO はセレンディップと中小の双方における肩書をもつため、川崎（2020）は CFO の顔を二色に塗り分けている（図 2）。同論文によれば

2) 川崎（2020）は中小企業を尊重したいという高村会長の意向により「買収」という表現を避けている。

CFO は永続的に中小に常駐するのではなく、中小の「整備や成長軌道を描ければ、次は新たにグループインした会社の整備を行っていく」者として配属される（川崎，2020，p. 92）。

図2のCFOは中小の経営に直接関係する「中小側の当事者」ともみなせるが、セレンディップ側の肩書を維持し、給与もセレンディップから受けているという事実から、中小との繋がりはセレンディップを介した間接的なものであるとも解釈できるという。セレンディップ側の境界連結者は中小の成果向上に応じて監視の手を緩めていたが、監視を弱めた以後も、セレンディップ側からのCFOは残存していた。この事実が中小側に適度な緊張感をもたらし、中小の業績向上を促したと川崎（2020）は論じている。ただし同論文は製造業の中小企業のM&A事例を対象にしたものであり、製造業以外のM&Aのあり方については議論の余地がある。

### 3. 事例を通した考察

そこで本節では、地域ジャスコの事例を対象に、中小企業の存続と発展を可能にする方法の一つとしてのMerger（合併）のあり方について考察する。結論を先取りすれば、ジャスコと地域ジャスコ（合併地域法人）の関係性は、地域ジャスコの自治を尊重した「緩やかな連帯」と呼べる。以降では合併地域法人の第一号である山陽ジャスコの事例について、企業間を結ぶ「境界連結者」の視点から概観する。

#### (1) 境界連結者の役割

ジャスコの合併戦略の中には「地域ジャスコ」と呼ばれる方式がある。恋愛にたとえるならば、各地の中小企業がまずジャスコではなく、

地域ジャスコとしてジャスコグループの一員となり（恋愛）、ジャスコとの合併（結婚）に向かう心づもりを整える。たとえば、広島県呉市を本拠とする中堅スーパー「やまてや」（資本金5,000万円）は1972年にジャスコと合併したが、合併の3ヵ月前に、やまてやの100％出資で「山陽ジャスコ（地域ジャスコ）」（資本金5,000万円）を設立している。ジャスコと合併した結果、山陽ジャスコはジャスコ100％の子会社となった。山陽ジャスコがジャスコから店舗の営業を譲り受けて、運営していくという仕組みである（ジャスコ，2000）。

以降では、やまてやがジャスコとの合併に至るまでの過程における「境界連結者」の行動を概観する。ジャスコとの合併を最終的に決意したのは、やまてやの荒角理幸社長（当時）であるため、まず彼を「やまてや」と「ジャスコ」をつないだ境界連結者として考察する。

やまてやの荒角社長は昭和30年代から、ジャスコの前身である岡田屋の岡田卓也社長（当時）とは気心の知れた仲であった。二人の間には、衣料品店の店主による情報交換会である福寿会（経営コンサルタントの成瀬義一氏が設立）や商業界（主幹：倉本長治氏）のゼミを通じた交流があった。

アメリカ視察を通して、巨大な流通業の姿を目の当たりにした荒角社長は1970年6月、中国地方のスーパー三社とともにジャスコと提携し、7月に「中国ジャスコ」を設立した。中国ジャスコはメンバー企業群が2年先を目途にジャスコと合併するという準備委員会の性格をもっていたが、各社が一国一城の主といった風情で、なかなか調整が進まなかった。最終的にジャスコとの合併に至ったのは、やまてやだけであった（ジャスコ，2000）。

やまてやの荒角社長が合併を決断した背景には、ある教授の助言があった。荒角社長は1972年、ベガサスセミナー<sup>3)</sup>の講師の一人であった東洋大学（当時）の川崎進一教授から次のようなアドバイスを受けた（教授自身については次節にて詳述）。「そろそろ機が熟したのではないか。とくに地方スーパーとしては5年先10年先を見据えた長期的展望に立たなければならない。近代企業に脱皮する秘訣は経営と資本の分離である」（ジャスコ、2000、p.177）。

ここでは、セレンディップの弱いつながりの信頼の事例と同様に「企業間の適度な距離感」の必要性が読み取れる。先述の山陽ジャスコといった地域ジャスコの社長には原則、被合併会社のトップが就任した。よって被合併会社のトップは従来どおりに店舗を運営することができた。地域ジャスコの店舗開発に必要な資金は、ジャスコが調達することになっていた（イオン、2020）。ここに被合併会社による経営と、ジャスコによる資本の分離がある。

ジャスコはこうした相手企業の自治を尊重する方法によって、各地の企業と友好的な合併を実現することに成功した（ジャスコ、2000）。

## (2) 媒介者的な性質を持つ境界連結者

また近代企業に脱皮する秘訣は、経営と資本の分離であるという左の助言を行った川崎進一

教授は当時アメリカ流通業研究の第一人者であり、論文業績は50本以上にのぼる<sup>4)</sup>。

川崎教授の著作が監督職の登用資格試験のテキストとして使用されることもあった。岡田社長と米国視察に同行し、指導したこともあり、社員教育の講師を務めるなど様々な助言を惜しまなかった<sup>5)</sup>。1969年に株式会社岡田屋、フタギ株式会社、株式会社シロの三社によって初代のジャスコ株式会社が設立された時には、監査役として名を連ねている（ジャスコ、2000）。

ジャスコの歴史は、岡田屋とフタギの合併を前提とした業務提携（1968年）に始まる。川崎教授はこの提携を実現するための第一回の会合から、立会人として名前が上がっている。岡田社長と二木一社社長（当時）は阿吽の呼吸で通じる仲であったが、合併という大きな目標に向かう中で時折、険しい雰囲気になったときは「まあそういうこともあります…」という川崎教授の一言ですぐに和らいだという（ジャスコ、2000、p.81）。社史によれば川崎教授は「決して一方に組することなく、つねに第三者的な立場を堅持した。教授の存在は二人（岡田社長と二木社長）にとって大きな心の支えであった」という（ジャスコ、2000、p.81）。

以上の事実から川崎教授は、岡田屋とフタギという組織間を結びつける境界連結者の役割を果たしていた。ただし、一方に組することなく

3) ベガサスクラブは1962年に経営コンサルタントの渥美俊一氏が設立した研究サークルである。日本のチェーンストア経営者の大部分が渥美氏の指導を受けた。隔月に開かれる特別研究会では、渥美氏を囲んで岡田卓也社長や中内功株式会社主婦の店ダイエー社長（当時）、上野光平株式会社西友ストア副社長（当時）らが議論していた（ジャスコ、2000）。

4) 出所：「川崎進一名誉教授略歴および著作目録（川崎進一名誉教授退任記念号）」東洋大学 経営学部『経営論集』pp.181-190、1982年。

5) ジャスコは発足間もない時期に「ジャスコ大学大学院」の創設という施策を打ち出しており、ジャスコ上場（1974年）の2年後には実際の開講を実現している（イオン、2020）。川崎教授は1974年に取締役を退任しているが、先の大学院では経営学の教授を務めており、退任後も社員教育に貢献している（ジャスコ、2000）。

第三者的な立場を堅持していたという事実から、非当事者的な「媒介者」の性質も有していたことが読み取れる。しかしながら両社を初めて繋ぐことで得られる自身の利益に関心がある (Burt, 2004) という媒介者の性質は有しておらず、岡田屋とフタギのために教育面などで尽力していた。また川崎教授は先述の「経営と資本の分離」の助言によって、ジャスコとやまてやの合併 (結婚) の実現を促していた。

以上の事実から、川崎教授は小売業の組織間を結びつける「境界連結者」として、経営知識を伝える役割を果たしていた。これは先行研究における製造業の「技術知識の伝搬者」とは異なる新たな境界連結者の姿であるといえよう。ただし論文の数が多い研究者であるという点は、先行研究の技術ゲートキーパー (境界連結者) の姿と共通している。

#### 4. 結論

本稿では、中小企業の存続と発展を可能にする方法の一つとしての M&A のあり方について考察した。関連する先行研究や地域ジャスコの事例を分析した結果、M&A の成功モデルの一つとして「企業間の適度な距離感」を特長とする M&A 形態の有効性が示唆された。被 M&A 企業の中小企業を丸め込むような形の M&A では中小企業との関係が破綻する場合があるが、先行研究や事例が示すように、中小企業側の自治を尊重した M&A が成功モデルの形の一つであるといえる。また M&A においては、媒介者の性質を持つ境界連結者が重要な役割を果たしうることが示唆された。今後はより多くの事例を通して考察を深める必要がある。

#### 参考文献

- イオン (2020) 『『ジャスコ三十年史』の要約』イオン
- Allen, T. J. (1977) *Managing the Flow of Technology: Technology Transfer and the Dissemination of Technological Information within the R&D Organization*, MIT Press. (中村信夫訳『“技術の流れ”管理法』開発社, 1984)
- Allen, T. J., and Cohen, S. I. (1969) “Information Flow in Research and Development Laboratories,” *Administrative Science Quarterly*, 14, pp. 12-19.
- Badaracco, J.L. Jr. (1991) *The Knowledge Link: How firms Compete through Strategic Alliances*, Harvard Business School Press
- Burt, R.S. (2004) “Structural Holes and Good Ideas,” *American Journal of Sociology*, 110(2), pp. 349-399
- Doz, Y.L. (1988) “Technology Partnerships between Larger and Smaller Firms: Some Critical Issues,” *International Studies of Management & Organization*, 17(4), pp. 31-57
- ジャスコ (2000) 『ジャスコ三十年史』ジャスコ
- 川崎綾子 (2013) 「革新的な顧客価値を生み出すフレームワーク－企業効率性の視点を越えた中小企業の製品開発・販売活動－」『日本経営診断学会論集』第 13 巻, pp.13-17
- 川崎綾子 (2020) 「境界のマネジメント－中小企業 M&A と境界連結者による信頼の形成－」『日本中小企業学会論集』第 39 号, pp.87-100
- Leifer, R. and A. Delbecq (1978) “Organizational/Environmental Interchange: A Model of Boundary Spanning Activity,” *Academy of Management Review*, 3(1), pp. 40-50

- Nambisan, S., & Sawhney, M. (2007) "A Buyer's Guide to the Innovation Bazaar," *Harvard Business Review*, 85(6), pp. 109-118.
- 大原秀晴 (1977) 『産業界における研究開発』 森北出版
- Penrose, E. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley
- Robinson, E.A.G. (1931) *The Structure of Competitive Industry*, Nisbet & Co. Ltd.
- 末松玄六 (1965) 「現段階における最適経営規模論の意義」『中小企業金融公庫調査部 調査時報』 第7巻第1号, pp.64-77
- 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的分析－』 有斐閣
- 若林直樹 (2009) 『ネットワーク組織－社会ネットワーク論からの新たな組織像－』 有斐閣