

## 中小企業にとってのネットワーク

江口 政宏  
(商工総合研究所)  
調査研究室長

### < 要 旨 >

- 中小企業は内部資源のみで成長することが容易でなく、既存の外部資源や能力を取り込むことで成長機会を獲得するためにも、外部ネットワークの活用は重要である（小田切2010）。
- 本稿は、機能する中小企業ネットワークではどのような要素がそれを可能にするかを理論面及び企業経営者・ネットワーク運営者へのヒアリングから明らかにする。
- 理論面の示唆として、ネットワークにおけるノード（構成員）間の結びつきには弱い順に「アームズ・レングスなつながり」「埋め込まれたつながり」「ヒエラルキー上のつながり」の3つがあり（入山2019）、自発的なネットワークでは前2者が重要である。ネットワークには固い結びつきと緩やかな結びつきがあり（小川2000）、近年では後者の重要性が強調される。
- ネットワークの意義として「社会的埋め込み」効果、「情報共有と学習」、「中央の公式調整」、「評判」の4つの効果がある（西口2008）。企業ネットワークが機能するためには「中央の公式調整」効果が機能するかどうか重要であると考えられるが、現実にはスタッフ不足に悩むネットワークが少なくない。
- 成果を取めている企業ネットワークへの取材を通じて得られた、ネットワークが効果的に機能する条件として、①企業ネットワークにおいて、緩やかな結びつきと固い結びつきでは、前者を前提としつつもメンバーの一部が後者に発展しうる土壌を整えることで、両者を併存させる、②事務局として専任担当者に加え、複数の企業経営者のコミットや母体組織のフォローを取り入れることで「中央の公式調整」を強力かつ効果的に機能させる、③外部支援機関と良好な関係を構築し、情報提供やビジネスチャンス、制度支援を積極的に取り入れる、の3点の重要性が示唆される。このことでネットワークに正の相乗効果が生じうる。

## 目次

### はじめに

#### 1 ネットワークの性質と意義

- 1.1 ネットワークの分類
- 1.2 ネットワークの構成要素としてのつながり
- 1.3 つながりの強固さとメンバー結束の強固さ
- 1.4 ネットワークの意義
- 1.5 企業ネットワークで重要な「中央の公式調整」機能
- 1.6 中小企業ネットワークの器にはどのようなものがあるか

#### 2 中小企業ネットワークの実際

- 2.1 中小企業ネットワークの目的
- 2.2 形態別企業ネットワークの動向
- 2.3 事務局体制

#### 3 リサーチクエスチョン

#### 4 事例 高津工友会青年部・タカツクラフト

- 4.1 概要
- 4.2 タカツクラフトの成立経緯とその後の活動展開
- 4.3 運営体制
- 4.4 共同受注の成果
- 4.5 ネットワークの今後の姿
- 4.6 ネットワークのメリットをどう感じているか

#### 5 事例にみるネットワーク活性化の要因分析

- 5.1 プラットフォームの成立を可能にした要素
- 5.2 活動が活性化されている要因

#### 6 むすび～ネットワーク活性化に必要な条件とは

### はじめに

企業は経済学的には独立した経済主体であり、事業活動を行うにあたっての意思決定を行う単位であると同時に契約の主体となる。ただ、このことは企業が事業活動を独力で遂行することを意味するものではなく、企業同士のさまざまなつながりが介在する。特に経営資源の限られる中小企業では、内部資源のみで成長することが必ずしも容易ではなく、既存の外部資源や能力を取り込むことで成長機会を獲得することが重要となる（小田切（2010））。

小田切は、既存の外部資源や能力を取り込む手段として、市場取引を通じる場合を別とすれば買収、合併、そしてより緩やかな取り込み方法として企業同士の提携を挙げている。中小企業では提携のパターンとして、共同の技術開

発、共同購入、共同生産、共同販売、人材教育の共同化など、水平的な関係のもと、共通の事業を推進する場合が一つの典型である。同業者同士で生産能力を補完するような場合も想定される。一方、垂直的な関係として製造企業が川上の開発や試作段階、川下の販売や組立段階で他企業と協力する場合もある。事業活動とは直接に結び付かない情報交換のようなつながりもあり、実際の提携は多くの形態を包含する。

既存の外部資源や能力を取り込む手段としての企業の提携関係は1対1とは限らず、複数の企業からなることも少なくない。紹介の形を取り直接つながりのない企業同士が提携関係になることもある。

こうした提携関係の「器」や「媒介手段」となるのは企業間のネットワークである。中小企業のネットワークの特徴は経営者同士の関係への依存度が高いことであろう。大企業のネット

ワークでは法人としての公式な合意のもと、協力関係が関係部署間に委ねられ、提携業務の推進は経営トップ主導ではなく、ボトムアップ的に推進される場合が多いと考えられる。一方、中小企業では意思決定に及ぼす経営トップの力が強く、提携関係に経営者の意思が介在しないことは考えにくい。むしろ経営トップ同士の合意がトップダウン的にそれぞれの組織に下達されると考えられる。この意味で中小企業ネットワークは多くの場合、経営者ネットワークに置き換えうる。

本稿では、機能している中小企業ネットワークではどのような要素がそれを可能にしているかを経営者個人とネットワーク運営者へのヒアリングから明らかにする。

## 1. ネットワークの性質と意義

本稿では、中小企業のネットワークを中小企業間の経営資源の相互補完を実現するために企業、組織間で形成される結合体と定義する。ネットワークの基本単位は構成員同士のつながり (tie) である。その性質についてまずみていく。ネットワークのノード数は2つのものは対象とせず、3つ以上とする。

### 1.1 ネットワークの分類

中小企業のネットワークについて、既存研究ではさまざまな分類がある。

商工総合研究所 (1999) は企業間ネットワークを3つの視点から分類している。一つは垂直型ネットワークと水平型ネットワークという視点で、垂直型ネットワークは開発・製造・販売など製品・サービス生産の分業構造における取

引関係の川上・川下関係から生じるネットワークのことで、下請分業や流通のサプライチェーンがその典型といえよう。水平型ネットワークは、同業者間の関係、技術開発における連携などが典型で、個々のメンバーが自立性を保ちながら目的に応じ連携の組合せを柔軟に変えていく仕組みである。後述小川の枠組みでいえば「緩やかなネットワーク」として機能する場合が多い。

二つめは、一時的ネットワークと長期的ネットワークである。これはネットワークが特定の製品を開発するといった固有の目的のために形成され目的終了後の存続を前提としないものか、継続的な共同事業など期間に定めのない目的で形成されるものかの違いである。従って、一時的である場合も年単位の存続を前提とすることが珍しくない。

三つめは、開発を目的としたネットワークと取引を目的としたネットワークである。これは実際に観察されるネットワーク形成の目的にこの2つが多いことによる。ただ、現実には親睦や情報交換を一義的な目的とし、将来的に取引や開発、人材育成等の協力を結び付けば良しとする緩やかな目的意識による場合も少なくないことに注意する必要がある。

小川 (2000) は、統一性が強く継続的な「固いネットワーク」(企業系列が典型) と、一時的な緩やかで距離のある「緩やかなネットワーク」に整理し、この両者を含めて広義のネットワークとしている。「固いネットワーク」は後述の埋め込み理論でいえば構成員のなかで「ヒエラルキー上のつながり」のように指揮命令系統が明確に定まっているネットワークなので成立しやすい。

構成員個々の組織の自律性とネットワーク上の結びつきを両立させた状態を想定するのであれば、企業統合を選択しない以上、緩やかな結びつきが中心となろう。そこで本書では自律した組織や人が相互に意識的に形成した（緩やかな）結びつきを狭義のネットワークと定義している。

## 1.2 ネットワークの構成要素としてのつながり

前掲「緩やかなネットワーク」と「固いネットワーク」の違いは、ネットワークの構成員の「つながり」の強弱により決まる。そこで「つながり」について、理論的な背景をみておこう。

経済社会学の「埋め込み（Embeddedness）理論」<sup>1</sup>では、人のつながりはつながりの薄い順に「アームズ・レングスなつながり」「埋め込まれたつながり」「ヒエラルキー上のつながり」の3つに分けられる。<sup>2</sup>「アームズ・レングスなつながり」は支配・利用関係がない一方、よそよそしい希薄な関係である。経済合理的な関係により成り立つもので、市場取引におけるアドホックな当事者同士の関係が典型的である。「埋め込まれたつながり」はヒューリスティック（経験に基づく直感的）な意思決定に基づき成立するもので、一定期間苦楽を共にした者同士に成立するようなそれなりに強い関係である。関係性を拘束するような法的・制度的な取り決めに基づくものではなく、当事者間の意思によって成立する関係である。「ヒエラルキー上のつながり」は組織の上司・部下の関係にみられるような定められた指揮命令系統によって成立する

上意下達の関係である。

「アームズ・レングスなつながり」は古典的なマイクロ経済学が想定する経済人同士のつながりに近い。「ヒエラルキー上のつながり」は組織のなかの人の関係性であり新制度派経済学が主に取り扱ってきた。

3つのつながりのうち「埋め込まれたつながり」は「アームズ・レングスなつながり」や「ヒエラルキー上のつながり」とは異なる次元の強さ、しなやかさを持ち、人は他の2種類とは異なる意思決定を行うと考えられている。「埋め込まれたつながり」は関係性の埋め込み、構造的な埋め込み、位置的な埋め込み、意思決定の促進、私的情報交換、という5つの法則が存在し、埋め込まれたつながりによる様々な効能を説明している。

「関係性の埋め込み」は、人が一度つながった相手と繰り返しつながり、その関係性が安定化していく傾向があることを示すものである。「構造的な埋め込み」は人がつながっている相手とその先でさらにつながっている他者とつながりやすいことである。「位置的な埋め込み」は、より多くの人とつながっている人ほど情報獲得・発信の面で有利となることを示すものである。「意思決定の促進」は埋め込まれたつながりで意思決定が速くなることである。「私的情報交換」<sup>3</sup>は「埋め込まれたつながり」が「アームズ・レングスなつながり」よりも私的な情報を交換しやすいことを示す。

「はじめに」で中小企業同士のつながりが経

1 「人は他者とのつながりのネットワークが埋め込まれており、その範囲内でビジネスを行い、したがってその関係性に影響を受ける」（入山（2019）とする理論のこと。

2 人のつながりの分類の記載は、入山（2019）によった。

3 一方のプレーヤーが知っていて（隠すことができ）もう一方のプレーヤーが知らない情報のこと。

営トップ同士のつながりとして捉えられることを示したが、経営者間では3つのつながりはどのように位置づけられるだろうか。事業上のつながりに限定して考えると、「アームズ・レングスなつながり」は経営者同士が一過性の取引の場や、各種の会合で短時間の対面の機会があり名刺交換を行った程度の関係性を持つ場合があてはまる。「ヒエラルキー上のつながり」は、親会社からの支配的な関係が存在しない独立企業の経営者であれば形式的には考えにくい。しかし実際には、発注企業と受注企業の関係において、前者による優越的地位が生じやすいような場合に発注企業の担当責任者（経営トップとは限らない）が受注企業経営トップに対し、ヒエラルキー上位者として振る舞う関係が想定される。一方、「埋め込まれたつながり」は、独立した経営者同士の個人的な親密な関係が事業での協力関係に発展する場合や、経営者同士が事業の協力を通じ一層緊密な関係を構築していく場合が想定される。事業の協力関係は、継続的な場合（共同事業、共同開発等）もあれば、断続的なものが繰り返される場合もある。ネットワーク内での関係性は長期的なつながりによるノード間の評判によって規律が形成され、短期間では関係性が成立しにくい。従

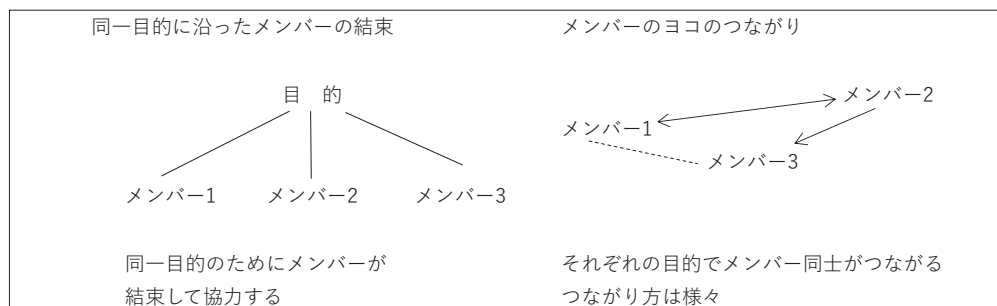
って、企業間の自発的なネットワークでは「アームズ・レングスなつながり」と「埋め込まれたつながり」が重要な意味を持つ。

強固なネットワークが有効か、緩やかなネットワークが有効かについては経営学上で議論が分かれている。経営学では、ネットワークの有効性を「人と人の強い結びつきにもたらされる」とする考え（Coleman）と、「ただの知り合いなど弱い結びつきの方が多様な情報を効率的に伝播させる」（Granovetter）という対立する見解がある。Burtは、弱い結びつきの効果を強調するGranovetterの考えを援用して、Structual hole（構造的空隙<sup>4</sup>）という概念を提唱し、ネットワークを繋ぐ存在により弱い結びつきの有効性が強化されることを示した。

### 1.3 つながりの強固さとメンバー結束の強固さ

このようにネットワークは多様な分類方法があり、そのなかでつながりの強固さの程度は重要なポイントとなる。ネットワークを一つの「器」としてみると強固さは、同一目的に沿ったメンバーの結束度合いが強固か緩やかかという区分と、構成員同士のヨコのつながりが強固なものか緩やかなものかという区分の2つが問題となる（図表1）。

図表1 目的に沿った結束とヨコのつながり



筆者作成

4 縁のなかったコミュニティ同士をつなぐ重複のないコンタクト。

まず前者の同一目的に沿ったメンバーの結束度合いの強固さについては、ネットワークの目的がどのようなものであるかと、ネットワークを束ねるリーダーの存在が影響しよう。目的では、共同事業のように構成員同士が資源を持ち寄ることを想定する場合や、企業系列のような取引を前提とする場合などで強固な結束が必要となる。リーダーの存在は同一目的にメンバーを結束させるために必要となる。リーダーの役割はネットワーク活動の方向性の決定やメンバーの担当の割り振りから、事務局としての連絡、対外折衝、諸手続きの遂行まで多岐にわたる。リーダーにこれらの役割を果たす力量があるか、ネットワークのなかで実際に役割を果たすことができるかが問題となる。

後者の構成員同士のヨコのつながりについて考えてみよう。当事者にとって秘匿性の高い情報の共有がなされる場合や、共同事業など「埋め込まれたつながり」が生じる場合には当事者間のつながりが強固となる。秘匿性の低い情報のやりとりが目的の場合、「アームズ・レンゲスなつながり」主体の緩やかなつながりとなる。

ネットワークの形式性（フォーマルかインフォーマルか）については、社会的な認知を重視する場合にはメンバー選定の手続きを踏んだフォーマルな組織<sup>5</sup>が指向されよう。情報交換を目的とする場合はインフォーマルな形式が指向され、Granovetterのいう弱い結びつきに相当するとともに、BurtのいうStructural hole<sup>6</sup>を埋めてネットワークが機能する余地が高まる。

#### 1.4 ネットワークの意義

企業経営者にとって、ネットワークに参加することの意義としてどのようなものがあるだろうか。西口（2008）はネットワークの意義を、①「社会的埋め込み」効果、②「情報共有と学習」効果、③「中央の公式調整」効果、④「評判」効果に分けて論じている。

一つめの「社会的埋め込み」効果とは、共同体をベースとするメリットと、メンバー同士の緊密なコミュニティによるメリットのことである。上記「埋め込まれたつながり」が社会的なものに拡張されることで生じる意義といえる。例えば共同購入を行えば企業が単独で購入する場合に比べバークニングパワーが生じ、より有利な条件で取引を行うことが可能となる。後者の緊密なコミュニティによるメリットでは、企業同士のコミュニケーション機会が増えれば有益な情報のやり取りができる可能性が高まる。また、同業種間ネットワークにおいては自社で捌き切れない繁忙期の受注の斡旋を通じ個々の企業における取引先との関係の円滑化や産業集積内での受注能力の向上につながる。

二つめの「情報共有と学習」効果は、ネットワークのメンバー同士の情報交換や研修・勉強会を通じ、個々のメンバーが事業に関連する最新知識、インフォーマルな業界情報、ノウハウ等を得るメリット<sup>7</sup>ととることができる。

三つめの「中央の公式調整」効果は、ネットワークの中核機関や中核企業が、メンバーのために施設やサービスを提供・管理することから

5 手続きの主体として機能すべく法人格を持つ場合が多いが、任意団体でもメンバー選定に手続きを踏み、運営規則を定め、法人格を持つ団体に準じた運営を行う団体もフォーマルなものに近い性格を持つ。

6 ネットワークのメンバーAとBにつながりがなく、情報がつながらない場合、AとBの間にStructural holeが存在する。メンバーCがA・B両方とつながりを持っていれば、Cが仲立ちしてA・B間で情報が伝わる。

7 西口は「社会的埋め込み」効果と分けて論じているが、実際には「社会的埋め込み」効果が発現していることが前提となろう。

発生する利得のことである。情報交換を目的とする勉強会などでみられる自然発生的な企業ネットワークではロジスティクス面でリーダーに過大な負担が集まりがちである。リーダー自身が経営者である場合にはネットワークの事務に時間を割く余裕は限られ、ネットワークを通じた新たな取組みを推進することには困難を伴う。この点で専従の事務局を有するネットワークは「中央の公式調整」のメリットが生かしやすい。

四つめの「評判」効果は外部の人や企業がネットワーク自体を評価し、信用することによりネットワークの個々のメンバーが受けるメリットである。メンバー選定に一定の量的基準を満たすエリート主義的なネットワークは主に個人を対象とする組織で成り立つ<sup>8</sup>ものであり、企業ネットワークで「評判」効果は一般には当てはまりにくい。

### 1.5 企業ネットワークで重要な「中央の公式調整」機能

ネットワークに関する理論は主に個人の間を基に構築されてきたもので、オーナー経営者同士の関係が中心となる中小企業のネットワークにもあてはまりやすいと考えられることは既に述べた。ただ、企業同士の関係では、事業が関係するものであれば持ち出す経営資源の負担や利害関係を巡る調整が必要である。関係を構築するノードは経営者個人であっても、協力関係を実行する主体は企業であることから、調整に強制力を働かせることは容易でない。従ってメンバーが多い場合、特に水平的な関係ではネ

ットワーク内で調整が自動的になされるとは考えにくい。調整のためにはネットワークの「器」は構成メンバーと、メンバーの一部もしくは全員が物理的空間であれ、サイバー空間であれ一堂に会する場を必要とする。そしてその場においてメンバーの一部もしくは全員の意見を集約し行動を統率するリーダーの存在を必要とする。

これを前掲西口の議論に則していえば、企業ネットワークが機能するためには、「中央の公式調整」効果を発揮できるかどうか大きな意味を持つ。フォーマルなネットワーク、特に既存の組織に基盤を置くネットワークでは、専従の事務局が設置されてこの機能を担う場合が多い。一方、インフォーマルな組織ではコスト<sup>9</sup>のかかる専従の事務局は設置しにくく、リーダー的な役割を担う少数の特定メンバーが事務局の機能を担う場合が多い。企業人でない個人がノードとなるネットワークでも事務局やリーダーの役割は重要であろうが、企業同士では利害関係の調整が複雑になるぶん、「中央の公式調整」の必要性は一層高まる。事務局があれば事務局が、なければリーダーが「中央の公式調整」機能を果たしているかどうかネットワーク機能の成否を大きく左右することになる。

中野（2011）では前述の通りネットワークのノードの関係性が「埋め込まれたつながり」によって成り立つ場合には特に短期間のプロジェクトでメンバー間の信頼関係が醸成しにくくなること、個の知識を組織知に変換する場合にネットワーク全体の戦略を明確化する必要があることが挙げられている。従って、短期間のプロ

<sup>8</sup> 名士会、名門ゴルフクラブなど。

<sup>9</sup> 専従の事務局を置く場合、スタッフの件数、オフィスの賃料、PC等の設置費用、光熱費・通信費などの費用負担が生じる。件数はネットワークの運営に関与する裁量権を持つ人材を常勤で使用する場合は、専従の場合よりも一層コストがかかる。

プロジェクトを成功に導くためには「中央の公式調整」の役割が大きくなる。

ネットワーク理論ではネットワークにおいて特定ノードに権力や情報が集中しているか、分散しているかを「中心化」(centralization)という概念で示す。情報の伝達・共有を目的とするネットワークでは中心化の度合いが小さい方がよいが、企業同士の協力関係を引き出すためには「中央の公式調整」を発揮するリーダーや事務局の存在が不可欠であり、ある程度中心化の度合いが大きいことが望ましい。

## 1.6 中小企業ネットワークの器にはどのようなものがあるか

1.3で述べた形式性に則して、具体的な「器」の種類を考えてみよう。中小企業同士のネットワークのうちフォーマルな組織の典型として中小企業組合がある。中小企業組合に所属している企業は2023年4月現在延べ224.2万者にのぼり、中小企業にとって最も身近なネットワークの「器」といえよう。これ以外に商工会議所<sup>11</sup>(市単位で構成、メンバーは中小企業)、商工会<sup>12</sup>(主に町村部単位で構成。メンバーは小規模企業)といった団体がメンバー同士の交流の場を設けている。中小企業家同友会は各都道府県の支部単位で活動を行っている。企業系列における下請企業同士の企業会、金融機関も取引先同士の交流の場を設けている。インフォーマルな組織の典型としては、交流会、情報交

換会、勉強会などを、既存組織を母体とせずに形成し運営する場合が想定されよう。

組織の形を取らないネットワークとして、産業集積もしくは産業クラスターと呼ばれるものがある。産業集積とは生産要素の比較優位が存在し、政治的、経済的要因等と相互に絡み合って産業が特定地域に集中することで、通信・輸送費のメリット(一括配送等)や規模の経済といった「集積の利益」といわれる外部経済性の存在により持続性を持つ<sup>13</sup>。生産要素や政治・経済要因と地理的な条件により発生し中小企業サイドの意図によって形成されるものではないことから、本稿では取り扱わない。

なお、注意すべき点として、組織の形式に関するフォーマル・インフォーマルの違いがネットワークの結束の強固さと直結するものではないことがある。フォーマルな組織であっても目的によっては強固なネットワークにはならない。インフォーマルな組織は「中央の公式調整」が機能しにくいいため緩やかなネットワークと結び付きやすいが、成熟した産業集積では緊密なネットワークが形成される場合もある。

ネットワークの「器」が、組織の形式性に関するフォーマル・インフォーマルの度合い及び組織内のメンバーのつながりの強固さのなかで、どのように位置づけられるかを考えると**図表2**のようになろう。一般に左上ほど結びつきが強く、右下ほど弱いと解されるが、ネットワークの形態により2つの基準のうち片方が強く、

10 事業協同組合、商店街振興組合、商工組合、協業組合からなる。2023年3月現在、中小企業組合数は35,383あり、うち事業協同組合が27,979と大半を占める。

11 2022年度末現在、全国の515の市に商工会議所が設置され、会員数は123万社。日本商工会議所青年部は会員約32,000人、全国商工会議所女性会連合会は約20,000人。なお、青年会議所(JC)は社会貢献を目的とする別団体である。

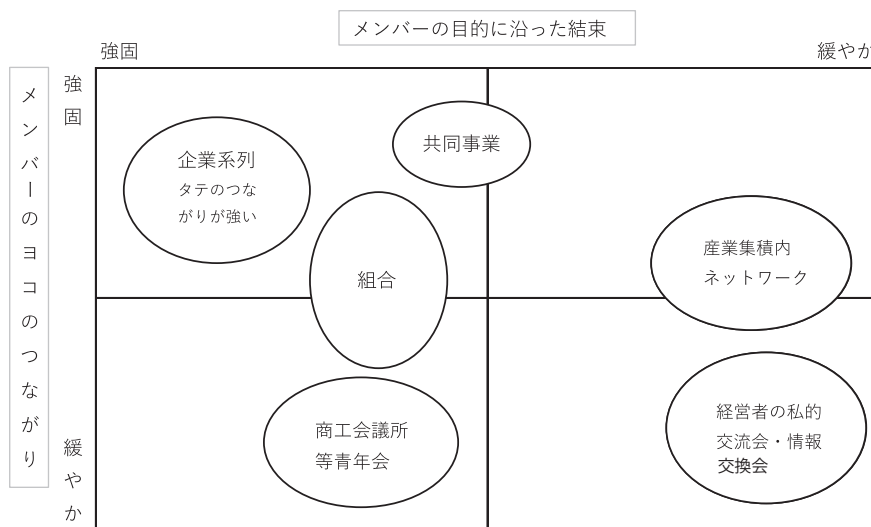
12 2022年4月現在、全国の市町村に1,643の商工会が設置され、会員数は79万者。

13 産業クラスターは産業集積のうち、多くの企業や関係組織が競争しつつも同時に協力し、共通性や補完性により連結している集積を指し、産業集積より狭い概念である。



片方が弱いものもあり、その位置づけは多様である。

図表2 目的に沿った結束・ヨコのつながりの強弱と組織の形式



筆者作成

## 2. 中小企業ネットワークの実際

以下では、既存調査統計を基に中小企業のネットワークの実際を概観する。

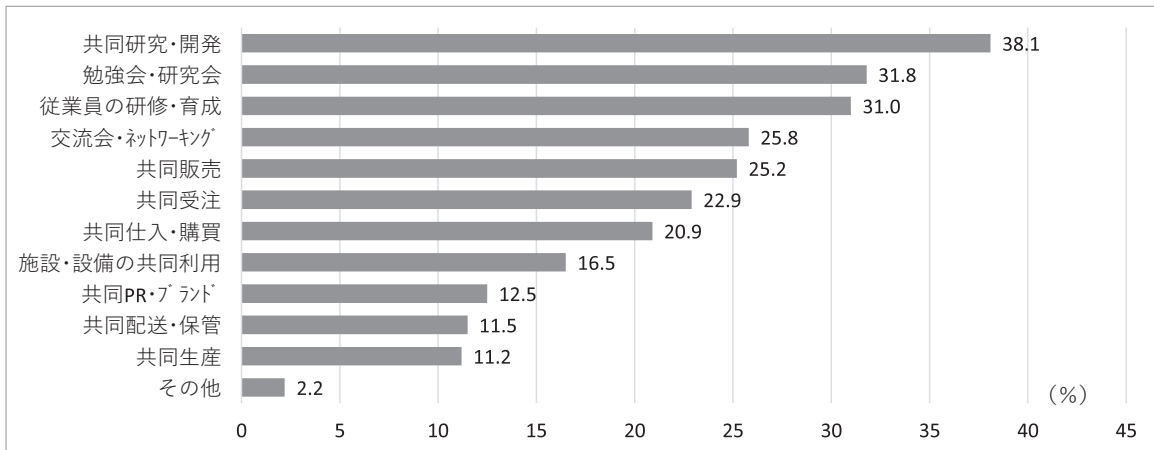
### 2.1 中小企業ネットワークの目的

中小企業がどのような目的でネットワークを形成しているかをみておこう。中小企業庁によると、企業間連携の取組内容として「共同研究・開発」が最も割合が高い。次いで「勉強会・研究会」「交流会・ネットワーキング」など情報交換や懇親目的で事業における協力関係を目的としないものが多い。単独の実施では効率が

悪くなりがちな「従業員の研修・育成」も多い。事業協力関連では「共同販売」「共同受注」「共同仕入・購買」という事業の出口と入り口に関わる部門での関係が多い。一方、中間工程での「施設・設備の共同利用」「共同配送・保管」「共同生産」などの割合は低く、協力関係が築きにくい様子が見て取れる（図表3）。

商工総合研究所の分類のなかでは、水平的なもの、開発を目的とするものが指向されやすく、小川の分類では緩やかなネットワークが指向されやすい。

図表3 中小企業の企業間連携の取組内容（複数回答）



（資料） 中小企業庁委託調査「平成29年度中小企業の事業再編・統合、企業間連携に関する調査」

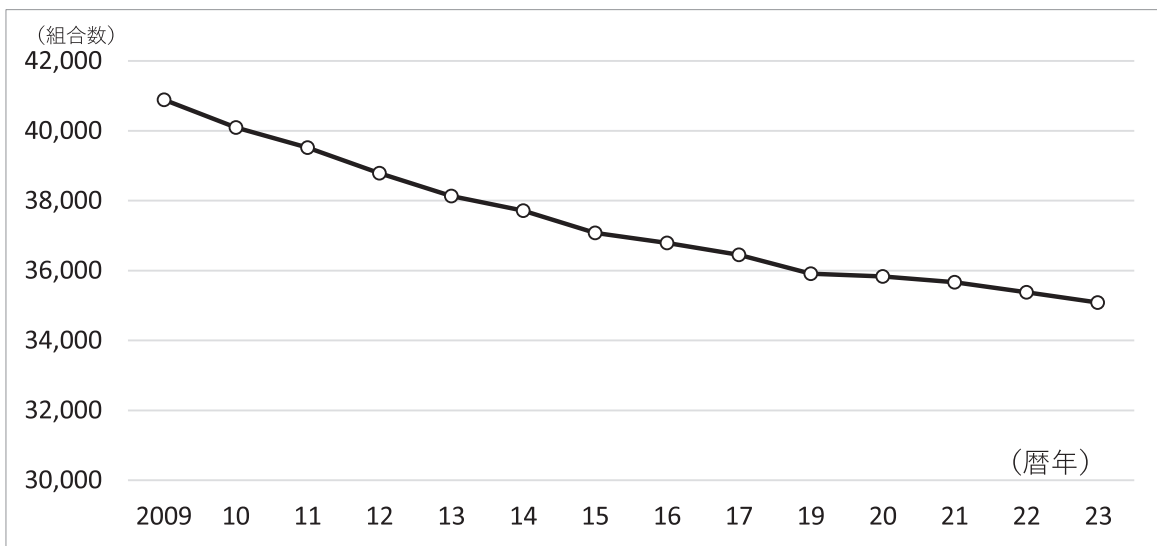
## 2.2 形態別企業ネットワークの動向

企業ネットワークの数がどのくらい存在し、形態によってその盛衰がどのように推移しているかを示す統計は極めて限られる。そのなかで

確認可能なものを示し、傾向を探ってみよう。

フォーマルな組織の代表格といえる中小企業組合<sup>14</sup>の数は減少傾向にあり、2009年から2022年の13年間で13.5%減少している（図表4）。

図表4 中小企業組合数の推移



（資料） 中小企業庁「2018年版中小企業白書」、全国中小企業団体中央会「中小企業組合ガイドブック」各年版より筆者作成  
 （注） 事業協同組合、商店街振興組合、企業組合、商工組合など 2018年版中小企業

14 1.6に記載した通り中小企業組合に所属する企業数は200万者を超える。1企業で複数組合に所属する場合もあるため正確な数字は算出できないが、個人企業を含む日本の企業数368.4万者（総務省「経済センサス」（2021年））の相当数の企業が組合に所属していると考えられる。

日本の中小企業数が減少しているという構造的な要因に加え、経営者の高齢化が進み組合への参加が以前ほど積極的でなくなった事情などもあり、組合員企業が減少しその組合の維持が困難になっていることが背景にあると考えられる。

取引関係に基づくフォーマルなネットワーク形態である企業系列についても、統計的なデータはないものの、中小機械・金属工業においては主力納入先との人的・資本関係が時系列的に弱まる傾向が確認されており（商工中金・商工総合研究所（2019））、企業系列における統制の弱まりが示唆される。このような傾向からはColemanのいう固い結びつきへの指向が減退している可能性がある。ただ、企業同士のつながりそのものが希薄化しているという実証結果は見当たらず、Granovetterのいう緩やかな結びつきが指向されている可能性がある。

### 2.3 事務局体制

ネットワークが「中央の公式調整」効果を発揮するためには、事務局の体制が確立していることが条件となる。事務局スタッフは、様々な案件に対応するため、出来れば経験豊富な専従者が複数存在することが望ましい。中小企業組合における事務局の現状と「中央の公式調整」発揮の余地について、全国的な統計ではないが東京都中小企業団体中央会中（2018）を基に考えてみよう。

専従者（役員及び職員）については、役員は「1人」が29.1%で、「専従役員はいない」は

61.5%と、兼務役員のための組合が多い。専従の職員は「1人」40.8%、「2人」21.4%、「3人」12.2%、「3人超9人以下」13.6%、「10人以上」5.7%で、「専従職員はいない」が6.3%である。専従スタッフを置く組合が大多数を占めているものの、その人数は限られる。このことから、多様な組合事業を並行して進めるにはスタッフ数が十分でない状況が示唆される。

事務局専従責任者の勤続年数<sup>16</sup>については、「5年超10年以下」が24.5%、「10年超15年以下」が17.8%、「3年超5年以下」が13.3%、「1年超3年以下」が12.7%の順である。「20年超30年以下」が9.7%、「15年超20年以下」と「30年超」各8.2%と、ベテランも多い。相応の経験を有するケースが多く、個別の組合員の事情やニーズを把握する条件はある程度整っていると考えられる。組合の事務局専従責任者の年齢は、「60歳超70歳以下」が47.8%と半数近くを占め、「70歳超75歳以下」が9.6%、「75歳超」が6.8%と、60歳以上が6割以上を占める。高齢化が進む企業経営者とほぼ同様の年齢層となっている。このことは若手組合員の日線で意見を汲みあげることが課題となることを示す。

リーダーシップを発揮して、ネットワークで「中央の公式調整」効果の発揮が可能な組合は一定数あるものの、スタッフの人数不足や高齢化が多様な活動推進のネックになりうる。

## 3. リサーチクエスション

本稿では現実に存在する企業ネットワークを

15 帝国データバンク「全国『社長年齢』分析調査」によると、2022年の全国の社長の平均年齢は32年連続して前年比上昇し60.4歳となった。70代が20.2%、80代が5.0%で70代以上が4分の1を占めるなど高齢化が進んでいる。

16 事務局専従責任者の役職は、「事務局長（事務長）」が46.0%で最も多い。以下、「専務理事」が19.0%、「理事長」12.6%と組合トップや常勤トップが事務局責任者を兼ねる場合も多い。

対象に、以下の点について明らかにしたい。

- ・企業ネットワークでは緩やかな結びつき、固い結びつきのどちらを重視しているか、結びつきの強弱や目的による使い分けはあるか？
- ・ネットワーク構成員は、ネットワークを機能させるためにどのような工夫をしているか？
- ・中小企業ネットワークにおける「中央の公式調整」機能はどのような主体が担うのか、「中央の公式調整」機能が発揮される条件は何か？
- ・中小企業経営者はどのようにしてネットワークに参加し、どのようにネットワークを自身の能力向上や企業経営に活かしているか？

具体的にはネットワークの中核的存在として活躍する企業経営者とネットワークの運営者へのヒアリングを通じ、以下の点を明らかにする。

#### (企業経営者のネットワーク参加と活用)

- ・ネットワークを活用する企業経営者はネットワークにおける緩やかな結びつき、固い結びつきにどのようなメリットを見出し、活用しているか？
- ・企業経営者は固い結びつきである「埋め込まれたつながり」構築のためにネットワークをどのように利用しているか？

#### (企業ネットワークの運営と機能)

- ・一つの目的に向けたメンバーの結束と、メンバー同士の緩やかなつながりとの両立は可能か？
- ・運営体制（会合の頻度、意思決定、役割分担）
- ・「中央の公式調整」を担う部門はどのように

して決まるか。入れ替わりはあるか？

- ・ネットワークにおける緩やかな結びつき、固い結びつきが機能するようにどのような工夫をしているか？
- ・Structural holeを埋める役割は実際にはどのようなノードか？（事務局か？非公式の世話役的存在か？ネットワーク内の人脈豊富なメンバーか？）

## 4. 事例 高津工友会青年部・タカツクラフト

以下では、緩やかな結びつき、固い結びつきの両方の要素を持つ企業ネットワークとして高津工友会青年部・タカツクラフトの事例を採り上げる。

### 4.1 概要

タカツクラフトは協同組合高津工友会青年部に所属する主に製造業の若手経営者により組織された、ものづくりのプラットフォームである。現在は共同受注システムの運用を中心に、展示会への共同出展、工場見学ツアー・出張キャラバンなど研究開発分野とのつながり構築、更にはものづくりフェア・大学等への寄附講座出講等を通じた地域とのつながり構築、域外のものづくり企業ネットワークとの交流など、多彩な活動を行っている。

メンバーは現在29社で、当初の15社からほぼ倍増している。タカツクラフトの母体である高津工友会青年部の会員数は36名で、青年部の大半がタカツクラフト会員としても活動している。タカツクラフトに新規参加を希望する企

業には、高津工友会の活動の一環であることを了解してもらったうえで参加してもらっている。

## 4.2 タカツクラフトの成立経緯とその後の活動展開

協同組合高津工友会（川崎市、組合員255社）の青年部がタカツクラフトの母体である。同組合は主に労働保険事務代行や社会保険事務代行を行う。2008年のリーマン・ショックによる急激な景気の落ち込みに伴い、高津工友会の組合員企業では廃業する企業が相次ぎ、存続企業も深刻な受注減少に見舞われた。この危機意識をバネに同組合内で所属企業の若手経営者からなる青年部が発足した。この青年部の活性化のため、共同受注の推進を図るようになったことが成立のきっかけである。

2017年には、共同受注のブランディングとして「タカツクラフト」の名を冠してWebサイトにプラットフォームを構築し、受注を受け付ける方向性が固まった。一方で、既に青年部のメンバー企業で進行中だった案件（後述の大豆選別機）に他の青年部メンバーが協力する形で製品の共同開発が展開され、タカツクラフトの活動が具体性を帯びていった。

2019年には、タカツクラフトの活動を知った大手メーカーが同社の若手社員をタカツクラフトに派遣したことを機に、タカツクラフトメンバーの共同活動が積極的になった。当初は工場見学ツアーの開催、出張キャラバンといった外部企業の研究開発部門や学校等地域の諸団体とのつながりの構築が活動の中心であったが、

次第に共同受注活動に力を注ぐようになっていく。ただし、現在も工場見学ツアーの開催や出張キャラバンは要請があれば積極的に受け付けている。

共同受注のプラットフォーム構築事業は2021年に、川崎市の「川崎市中小企業間連携新規事業化モデル創出事業」に採択され、市からサイト構築、補助金、集客面の協力等、多面的な支援を受けるようになった。川崎市産業振興財団からも共同受注案件についてフォローを受けている。

## 4.3 運営体制

青年部の共同受注や展示会出展等のイベントの手続きや実務に関わる部分は、高津工友会内部に立ち上げられた「ブランディング委員会」により進められる。同委員会は主要メンバー企業4社+高津工友会職員1名の5人（以下、中心メンバーと記載）からなり、随時、不定期に開催する対面もしくはオンラインの会合で相談しながら運営している。この会合においては特定個人がリーダーシップを取って議論をリードしていくのではなく、5人のメンバーが対等の立場で話し合いながら、議論をまとめている。

共同受注の事業化については、プラットフォームに寄せられた相談について中心メンバーの一部が窓口となってクライアントと案件の内容を具体化したうえで、中心メンバーの合議により受諾の可否、担当企業の選定と決定を行う。

タカツクラフトのメンバー全員を対象とする会合は、高津工友会青年部の月1回の例会の<sup>17</sup>

17 東京都中小企業団体中央会「中小企業組合青年部及び女性部実態調査報告書」（2022）によると、中小企業組合青年部の会議（総会、理事会、委員会等）の年間開催回数は、開催なし11.2%、1～5回未満48.0%、5～10回未満21.7%、10～20回未満17.1%、20回以上2.0%で、高津工友会は開催頻度が高い部類に入る。

際に、タカツクラフトの案件が議題にかけられる。5人の中心メンバー以外からも活発な意見が出される。青年部の例会には川崎市経済労働局、神奈川県中小企業団体中央会、川崎市産業振興財団等、地方自治体や外部団体が非定期に参加し、展示会への出展、外部企業団体との交流・意見交換会、各種ものづくりプロジェクトの推進といったイベントへの高津工友会青年部もしくはタカツクラフトとしての参加を呼びかけるなど、積極的にコミットしている。また、メンバー企業と知り合いの企業経営者が例会にゲスト参加することもあり、メンバー企業にとって異業種交流の機会となっている。例会終了後は外部団体やゲストも含めた懇親会が開催されている。

共同受注において、最適な担当企業を選定し、担当企業同士が共同で受注案件の製品化を推進していくためにはメンバー企業が互いの業務内容を熟知している必要がある。この点で、タカツクラフトではメンバー企業同士の工場見学を積極的に推進している。このことはメンバー各自の強みの相互理解につながっている。タカツクラフト・高津工友会のネットワークにおける相互理解により、幅広い受注案件に適した企業を選定し、スムーズにプロジェクトチームを組成する環境が提供される。同時に、個社同士で仕事の相談をする関係性も構築され個社協力関係構築の母体としても機能している。

#### 4.4 共同受注の成果

タカツクラフトでは共同受注により、これまでに4件の案件の製品化を果たしている。

1件目は大豆選別機（2015～2021年、参加

企業4社）である。メンバー企業の1社が小規模農家向けに大豆収穫後の選別作業の負担軽減と作付しやすい環境を提供すべく、農家の意見を聞きながら製品化を構想したもので、切削加工、板金加工、ねじ等卸企業と共同開発により製品化を果たした。本製品は、川崎市と川崎商工会議所により設立された川崎ものづくりブランド推進協議会から「令和5年度川崎ものづくりブランド」の認定を受けた。

2件目はキムチポット（2022年、参加企業3社）である。川崎市内の漬物製造企業からの上顧客向けの家庭用キムチ容器開発ニーズである。SDGsの一環としてパック削減を図りつつ、臭いが漏れないよう機密性の強化とフォルムの美しさを追求するため本体をステンレス製とした。タカツクラフト内で、樹脂成型、高度なヘラ絞り、形状デザインと販促アイテムにつき、3社が協力を得ながら製品を開発した。本製品は当初非売品であったが、現在では漬物製造企業の持ち帰り容器として販売されている。

3件目は水族館用の給餌バケツ「さかなバケツ」である（2022～2023年、参加企業3社）。依頼主の新江ノ島水族館では海獣類の餌料（魚類）の鮮度維持が可能な給餌バケツの確保を課題と感じていた。従来使用していたプラスチック製のバケツでは、魚から出るドリップ（組織液）が容器の下層部に溜まり餌料と接触していた。ドリップは細菌が増殖しやすい環境であることから、餌料の鮮度維持に障害となっていた。また、安価ではあるものの壊れやすいため廃棄量が多く、環境への負荷を高めていた。このため同水族館は、これまで市販されていない、ステンレス製でドリップを分離できる給餌バケ

ツの開発を希望した。大手鉄鋼メーカーを通じ知ったタカツクラフトメンバー経由でタカツクラフトが開発を請け負うに至った。タカツクラフトは新江ノ島水族館の希望条件を反映しつつ試作を重ね約1年で完成に至り、現在同水族館で使用されている。本製品は「令和5年度川崎市スマートライフスタイル大賞」の最優秀賞を受賞している。

4件目は指セフティキャップである（2022～2023年、参加企業3社）。依頼主の極薄金属箔製造業者では、圧延加工が重要な製造過程である。二つの大きなローラーの隙間に部材を通して徐々に板を薄く加工する行程を何度も繰り返すため、事故を起こすリスクが高く、金属製指保護キャップの製作依頼に至った。

#### 4.5 ネットワークの今後の姿

現在、タカツクラフトは高津工友会青年部の内部組織であり、法人格を持っていない。このため共同受注にあたって契約主体となれず、銀行口座も開設していなかった。共同受注を推進するにあたってはタカツクラフトが契約主体となることが望ましく、神奈川県中小企業団体中央会の協力のもと、法人化を目指している。

#### 4.6 ネットワークのメリットをどう感じているか

以下はネットワークに参画することのメリットについて、中心メンバー5人がどのように考えているかをヒアリングした内容である。

##### 中心メンバー A

タカツクラフトや高津工友会青年部のメンバーとの交流により、自分が持つ知識・経験以外

の知見を知ることができる。

##### 中心メンバー B

ネットワークに参加することで、自分がこれまで知らなかったニッチ分野を新たに知ることができ、協業を通じたビジネスチャンスにつながっている。発注元など外部顧客との折衝を通じPR手法や交渉経緯を実践的に学ぶことができている。更に、当社はこれまで専らB to B取引による事業を進めてきたが、メンバー企業のおかげでB to C取引に進出する機会を得ることができた。

##### 中心メンバー C

自分が会社の経営を引き継いだ当初は、事業や仕事の進め方についてよく理解できていなかった。そのことで取引相手の都合に振り回されることが多く、どのように対処すればいいか判断がつかず、相談相手が欲しいと思っていた。経営者同士のヨコのつながりを求めるなかで、高津工友会青年部の存在を知り、参加した。高津工友会青年部、タカツクラフトの活動に積極的に参画することで経営者のネットワークができ、経営者としての自分に大いに役立っている。

##### 中心メンバー D

当社は家庭雑貨類を中心に企画、デザイン、販売プロモーションを請け負っているが、タカツクラフトの共同受注や高津工友会青年部としてのイベント参加により当社の露出が増え、業務にプラスになった。また、自身はさまざまな業界の関係者と関わることができ、仕事のフィールドが広がったと感じている。

## 事務局職員 E

高津工友会やタカツクラフトの活動に参加してメリットを得る経営者の条件として、まず自分の仕事領域を超えた分野への関心を持つことが挙げられる。更に、自社と他社との違いを認識することが挙げられる。このことでネットワークメンバーの多様性を尊重する気風が養われる。メンバー同士の相互理解は個社同士の「顔の見える関係」にも役立っており、親しいメンバー同士で仕事の相談をすることも珍しくないようだ。

## 5. 事例にみるネットワーク活性化の要因分析

### 5.1 プラットフォームの成立を可能にした要素

高津工友会青年部の活動がタカツクラフトとして結実するにあたっては、複数の当事者の熱意ある行動が第一の要素となっている。中心となる企業メンバー4社が高津工友会青年部・タカツクラフトいずれにおいても中心的な役割を担っており、その問題意識がメンバー同士或いは青年部での議論のなかで共同受注などの活動が具体化していった。すなわち、高津工友会青年部のなかで形式性を備えたプロジェクトチームが立ち上がり、計画的にプラットフォームを進めていったのではなく、熱意を持った数人のメンバーの行動が具体性を帯びていくプロセスのなかでタカツクラフトというプラットフォームが成立したといえることができる。

第二に外部支援機関のサポートが重要な役割を果たしている。母体組合では高津工友会の職員が主要メンバー企業4社とともにタカツク

ラフトの中心メンバーとして活動の事務面を主導し、高津工友会本体の事務局長がそれをバックアップしている。更に、川崎市や川崎市産業振興財団が活動のブランド化支援を通じタカツクラフトの成立に関わっており、プラットフォームが機能するための助言や行政等のサポートの仲介も行っている。現在、タカツクラフト自身が契約主体となるよう、法人化を検討していることにも、高津工友会本体や神奈川県中小企業団体中央会が関与している。

### 5.2 活動が活性化されている要因

高津工友会青年部・タカツクラフトで活発な議論が展開され、共同活動が積極的に行われている要因について理論的な背景も含め考えてみよう。以下では、「メンバー属性」「ネットワーク内のつながり」、及び「中央の公式調整」機能に分けて整理する。

#### (1) メンバー属性

メンバー属性についてみると、メンバーのネットワーク参画への熱意の高さが挙げられよう。プラットフォームを成立させるにあたっては中心メンバー5人の役割が大きかったが、高津工友会青年部・タカツクラフトの活動では中心メンバー以外のメンバーも例会で積極的に発言すると同時に、スケジュールに示された議題以外の話題（主には展示会、地域活動など）を提出している。

新規のイベント立ち上げについては、オープンな議論のなかで参加者が決まっていく。議論を牽引する中心メンバーは、「とりあえずやってみる」というスタンスを基本方針としており



(神奈川県中小企業団体中央会飯田氏)、案件への積極的な対応が特徴である。外部機関が頻繁にイベント開催情報を持ち込むのも、こうした積極的な反応を期待してのことと考えられる。なお、例会後の懇親会も外部参加者を含む多くのメンバーが参加して盛況であり、インフォーマルな場での情報交換も活発に行われている。

## (2) ネットワーク内のつながり

ネットワーク内のつながりは、ネットワークの開放性とメンバー同士の相互理解が特徴である。

一つめのネットワークの開放性については、メンバー以外の参加をオープンに受け入れていることが、緩やかなネットワークの利点をもたらしている。高津工友会青年部では、メンバーの招待で知り合い経営者が飛び入り参加することが珍しくなく、異業種企業の情報を豊富に得ることができる。また、川崎市経済労働局など近隣の外部支援機関が展示会等イベントの紹介や外部企業からの交流の要請などを積極的に持ち寄っていることは、月1回の例会をメンバーにとって多彩な新情報が得られる機会にしている。正式メンバーとそれ以外との境界が曖昧であることが参加者に刺激をもたらしている。メンバー外の参加者は、大多数のメンバーにとって直接接触する機会の乏しい異業種に属している。メンバーが「伝手はないがこの業種の関係者と接触したい」と明示的に意識しているとは限らないものの、「たまたま」接触することが新たなビジネスチャンスに発展する可能

性を感じ取っているようだ。中心メンバー以外のメンバーや行政なども外部参加者の紹介者となっており、多様な参加者が1.2で述べたStructural holeを埋める役割を果たしていることは、ネットワークの強みとなっている。前出の飯田氏は、このような情報の多様さ・新規情報の多さゆえに、既存メンバーは毎回新鮮な刺激を得ることができ、初参加者も気おくれすることなく参画できるとしている。

二つめのメンバー同士の相互理解については、高津工友会という既成組合の若手メンバーにより構成され、もともと気心の知れた仲間であることが大きい。加えて青年部の大半(36社中29社)を占めるタカツクラフトメンバー間で工場見学が推奨されていることもあり、経営者が互いの事情を知っている。このことから、高津工友会青年部・タカツクラフト全体としては月1度の定例会合を通じた、「アームズ・レンジスなつながり」であるものの、既に一定の相互理解が出来ており、「アームズ・レンジスなつながり」にありがちな一過性の関係からは一段踏み込んだ関係性である。すなわち「埋め込まれたつながり」への発展性を包含した関係性を有するつながりといえる。

一方、タカツクラフトの個々の共同受注プロジェクトに参加する企業では、数社単位からなる「埋め込まれたつながり」が構築される<sup>18</sup>。また、タカツクラフトの共同受注以外にも、高津工友会青年部で同時並行的に進むさまざまなイベント(展示会の共同出展、工場見学会受入れ、共同開発等)が豊富にあることから、共同

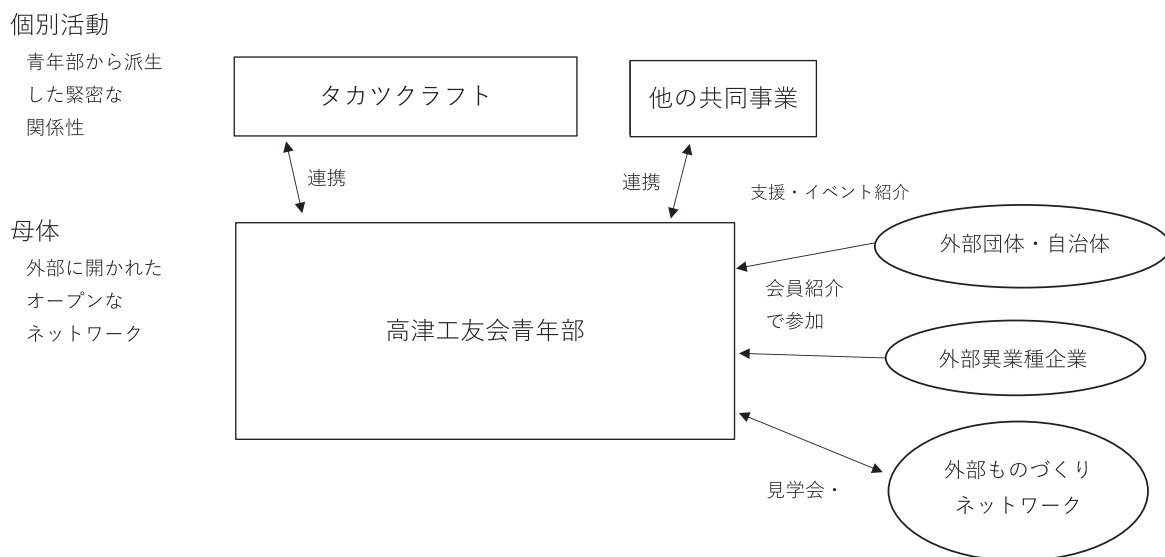
18 このつながりは共同受注のプロジェクト開始から納品までを一つのサイクルとする数年程度の関係である。ただ、プロジェクト終了後も、定期的に顔を合わせる関係性が持続することから、他の協力関係につながる「埋め込まれたつながり」が持続する可能性が高い。

受注プロジェクトに参加していなくても「埋め込まれたつながり」を構築する機会が随所で提供されている。

以上から、高津工友会青年部・タカツクラフトが複層的に機能することで、全メンバーにつ

いての緩やかな「アームズ・レングスなつながり」と、数社単位からなる強固な「埋め込まれたつながり」が併存する構造の成立を可能にしているといえよう（図表5）。

図表5 高津工友会青年部・タカツクラフトの複層構造イメージ



筆者作成

### (3) 「中央の公式調整」機能

高津工友会青年部・タカツクラフトの活動を主導し調整していくうえでの「中央の公式調整」機能（1.4、1.5参照）については、強力な体制が構築されている。前述の通り、事務局としてコミットする高津工友会職員と経営者メンバー4人の計5人が中心メンバーとなって高津工友会青年部・タカツクラフトの活動を牽引し、「中央の公式調整」機能はこの5人が担っている。5人は各メンバーの特徴、強みを熟知しており、

技術的な特殊性の強い各共同受注プロジェクトに参加する企業の選定にも支障がない。

高津工友会事務局長の役割も大きい（前出飯田氏）。長年高津工友会に関わり個々の企業の実情を熟知する事務局長が、異業種の集まりである青年部の活動をその発足時から一貫して支えていることで、事務局機能の持続性が担保されている。母体である高津工友会への報告も随時なされ、活動に対する調整・補正が図られている。

19 このことで、1.6に示したメンバー同士の「ヨコのつながりが強固」な組織である組合本体（高津工友会）と、「ヨコのつながりが緩やか」な組織である高津工友会青年部・タカツクラフトが併存して機能しているという側面もあろう。

このように事務機能と企画・実際の活動を推進する機能が一体化しているため、「中央の公式調整」機能が実際の活動を行うメンバーの意識と乖離しておらず、強力かつ効果的にネットワーク活動を推進できている。東京都中小企業団体中央会（2018）では、組合の多くで事務局スタッフの人数不足に悩む状況が示唆されているが、高津工友会青年部・タカツクラフトでは青年部メンバーが事務局の仕事に主体的に関わることでクリアされる。リーダー機能が特定個人に集約されていないので、「中央の公式調整」機能を個人に過重に負わせ本人が疲弊するリスクは小さい。この意味で機能の持続性が確保されている。

#### （4）地公体・支援機関の協力

高津工友会青年部・タカツクラフトへの地方公共団体、支援機関の積極的な協力体制の重要性も見逃せない。地元の川崎市は、製造品出荷額が全国第7位と日本屈指の工業都市で（総務省「2022年経済構造実態調査」）、中小製造業への支援を積極的に行っていることは高津工友会青年部・タカツクラフトの「地の利」であり、活動推進の大きなフォロー材料となっている。川崎市経済労働局、川崎市産業振興財団、地元金融機関などが補助金等支援策、展示会等イベントや他地域ものづくり企業ネットワーク・外部企業との交流案件、共同受注案件の紹介を積極的に行っていることは、これら外部支援機関が共通して高津工友会青年部・タカツクラフトを育てていこうとする姿勢の表れである（前出飯田氏）。外部支援機関と良好な関係を構

築し、そのフォローを受けることで、ネットワークの活動が一層活性化される。

## 6. むすび～ネットワーク活性化に必要な条件とは

以上から、ネットワーク活性化に必要な条件として、以下の3点を示しておきたい。

一つには企業ネットワークにおいて、経営理論で対立的に論じられることの多い、固い結びつきと緩やかな結びつきとは相反するものではなく、相互に関連することが可能である。言い換えれば、緩やかな結びつきは時間の経過とともに固い結びつきへ転嫁する必要はなく、両者が併存する形でネットワークは機能しうるということである。緩やかな結びつきはネットワークを形成し、機密性の高くない有用な情報を拡散・共有するうえでは有効な手段であるが、情報共有を超えて共同事業に踏み込む場合には「埋め込まれた」固い結びつきが必要である。この意味で目的に応じた使い分けは不可欠である。事例をみると、緩やかな結びつきをベースに置きながらも、それが数社単位で強い結びつきに発展しうる土壤を持ち、そのことで両者が共存し高い効果を挙げることができる。もっとも、緩やかな結びつきでも一定の相互理解があることが前提となり、「アームズ・レングス」な関係性を単なる烏合の衆にさせない工夫は必用である。

二つめとして、「中央の公式調整」機能を発揮するうえで障害となりがちなスタッフ不足の問題は、ネットワーク参加者と事務専従者（及び母体の事務局長）が結びつき協力することで

強力な体制構築が可能となる。この機能では企画・立案からメンバーの合意形成、役割分担、実施手続きに至るまで多くの業務が必要で、リーダーシップ、事務能力、調整能力、更には共同事業等を行うための業界知識が必要となる。事務能力に長けていても業界の専門知識に精通しているとは限らない事務局専門スタッフ、或いは事務・申請等の手続きに詳しいとは限らず、投入時間にも制約がある特定の企業経営者が個人的に請け負うことは困難である。この点で、事務専従者とネットワーク参加者が結びつき、協力することは、相互の強みを持ち寄り、強力で「中央の公式調整」を推進していくのに有効である。

三つめとして、外部支援機関と良好な関係を築くことの重要性が挙げられる。外部支援機関のフォローにより、緩やかな結びつきにおける情報面の充実、固い結びつきに至るビジネス機会の増加が期待できる。二つめの「中央の公式調整」機能面でも、制度に則った手続き推進面や制度的な支援へのアクセス面においては外部

支援機関のフォローは有効である。緩やかな結びつきのメリットを活かして外部の力を活用することはネットワークの活動を活性化させ、可動性を高める。

この3つの要素が結合することで、ネットワークの活動には「正の相乗効果」が生じる余地が高まる。外部に開かれた緩やかな結びつきでは、メンバーの感度が高いほど、そして事務局の執行能力が高いほど、外部のフォローが充実するほど、新たな情報や活躍する異業種企業紹介、新規イベントの持ち込みが多くなる。一方で、そういった新しい刺激の持ち込みはメンバーの参加意欲を掻き立て、情報感度を高め、会合での議論に積極的に参画する度合いも高まる。共同事業の機会も増え、「埋め込まれた」関係性構築の動きも活性化しよう。また、事務局のモチベーションも高まり、ネットワークの機能性も一層高まろう。こうした「正の相乗効果」が生じる環境を作り、維持することがネットワーク活性化に大きな意味を持つのではないだろうか。

## 【参考文献】

- 入山章栄 (2019) 『世界標準の経営理論』、ダイヤモンド社
- 小川正博 (2000) 『企業のネットワーク革新—多様な関係による生存と創造—』、同文館
- 小田切弘之 (2010) 『企業経済学』、東洋経済新報社
- 商工総合研究所 (1999) 『中小企業の戦略的連携』
- 商工中金・商工総合研究所 (2019) 「第9回中小機械・金属工業の構造変化に関する実態調査」(本編)
- 商工中金・商工総合研究所 (2020) 「組合実態調査報告書」
- 東京都中小企業団体中央会 (2018) 「組合事務局実態調査報告書」
- 東京都中小企業団体中央会 (2022) 「中小企業組合青年部及び女性部実態調査報告書」
- 中野勉 (2011) 『ソーシャル・ネットワークと組織のダイナミクス 共感のマネジメント』、有斐閣
- 西口敏宏 (2008) 『遠距離交際と近所づきあい—成功する組織ネットワーク戦略』、NTT出版