

〔査読論文〕

連携を通じた中小企業の自律化

—アドック神戸 10年間の歩みから—

関 智 宏

目 次

- I はじめに
- II アドック神戸の発展史
 - 1. 震災と神戸経済
 - 2. 震災からの復興と兵庫県中小企業家同友会
 - 3. 組織体制の構築
 - 4. 連携としての成果—共同受注・共同開発—
- III 中小企業の自律化
 - 1. 主幹事会社の事例—ツインテック—
 - 2. 主幹事会社以外の事例—奥谷金網製作所—
 - 3. アドック神戸会員間取引
- IV ディスカッション
 - 1. 理念
 - 2. 組織運営
- V 小結
 - 1. まとめ
 - 2. 残された検討課題

I はじめに

近年、日本における中小企業は、自社（中小企業）を中心とした連携（collaboration）（以下、中小企業連携）の構築に対して、大きな関心を抱いており、全国各地における連携の取組事例が紹介されている（たとえば、望月[2005]、中小企業金融公庫総合研究所[2007]、関[2007b]など）。ここでいう連携とは、企業結合の諸形態の1つとして位置づけることが可能である。具体的には、企業結合の度合いが強くなく緩やかであるという点で、合併（merger）や買収（acquisition）とは異なり、さらに法的な契約関係が成立していない点で、資本や技術面における提携（alliance）とは異なる概念であると言える¹⁾。また、中小企業連

携とは、中小企業が、企業をはじめ、大学や研究機関などの互いの経営資源を持ち合いながら中長期的に互いに協働することを通じて、ある一定の成果を生み出す企業間関係の諸形態の1つとして、一応の定義を行うことができる。

中小企業連携については、近年、日本において学術的関心が高まっており、いくつかの先行研究がある。それらのなかで「連携」という概念自体、すべてにおいて必ずしも用いられているわけではないが、そのいくつかを紹介する。まず、佐竹隆幸は、中小企業同士の交流という視点から、旧来の異業種交流は十分な成果を生み出していないとし、「事業領域に産業連関関係が成立しうる技術的有機的連関関係を有し、かつ協働体意識による事業の推進と自企業の存立維持といった目標を共有できる」中小企業が結成して形成される「亜業種交流」が中小企業存立の観点から有効であると指摘する（佐竹[2002b] pp.296-319）。また植田浩史は、中小企業による外部資源の有効活用という視点から、規模と事業範囲が限定されている中小企業が「自立」的な事業展開を図っていくうえで、外部資源を有効に活用することが重要であるとの認識に立ち、現実的に外部資源を有効に活用できているケースは存在すると指摘する（植田[2004] pp.165-184）。さらに池田 潔は、中小企業のネットワークという視点から、「融合化法」以降に形成された中小企業のネットワークと比較しながら、主宰者が「民」であり、かつ実際の売上に寄与するようなビジネスモデルが含まれる「新たなネットワーク」が近年台頭し

てきていることを指摘する（池田 [2006] pp.125-148）。

ところで、そもそも中小企業はなぜ連携を構築しなければならないのか。その理由は、植田 [2004] が指摘するように、中小企業における経営資源の補填である。中小企業には、企業規模が相対的に小さいことに起因する経営資源の不足がある²⁾。中小企業は、これを補填するために、連携の構築を必要とする³⁾。中小企業においてこのような問題が生じるのは、中小企業が自社単独だけで取組むことが困難であるような案件に直面し、それに対応しようとする場合である。そこで中小企業は、関連性のある他の企業や関連組織などと連携を構築することにより（佐竹 [2002b]）、企業規模に固有の経営資源の不足を補填し、当該案件に対応可能となる。

しかしながら、中小企業が中小企業連携を構築する理由が中小企業における経営資源の補填であるとしても、中小企業連携の構築そのものが、連携に参画する個々の中小企業の経営基盤強化につながるかどうかは、まったく別の問題である（関 [2004] pp.153-182, 関 [2007a] pp.8-11, 佐竹・関 [2007]）。それでは、あらためて中小企業はいったい何のために連携を構築するのであろうか。私見では、中小企業がさまざまな組織と連携を構築するのは、中小企業が連携を構築することで自社に何らかの成果を得て、自社の経営基盤のいっそうの強化を実現しようとするためであると考えている。池田 [2006] は、この成果を売上の寄与のみを指摘したが、売上に留まらないより広義の成果が考えられる。本稿では、中小企業が連携を通じて自社の経営基盤を強化するという側面に着目し、その現象がみられるいくつかの事例を記述する。また、中小企業が連携を構築することによって、自社の経営基盤強化に寄与するような何らかの成果を得ることができるという一連の主体的行動のプロセスを、本稿では「自律化」と定義し、本稿はこのプロセスの最終局面である成果について検討していく⁴⁾。

ところで、上でも述べたように、中小企業連携と呼べるような連携組織は、全国各地に数多く存在している。全国各地の事例のなかで、とりわけ注目すべき事例として、神戸市を中心とし、東は尼崎市・伊丹市から西は加古川市までの地域を指す神戸地域におけるアドック神戸がある。アドック神戸は、兵庫県中小企業家同友会の会員企業から構成される任意団体であり、現在、29社が参画している（詳しくは後述）。アドック神戸は多くの紙面でとりあげられ、他の中小企業連携の運営の参考事例となっている。さらにアドック神戸は、結成から10年が経過しており、他の中小企業連携と比べてより長い事業展開の歴史がある。10年の事業展開をより深く記述することにより、中小企業連携に参画する個々の中小企業が得る成果について考察することが可能であると考え⁵⁾。

そこで本稿では、アドック神戸のケース・スタディを通じて、中小企業連携を通じて、中小企業がいかにして自社の経営基盤を強化していくのかを、中小企業の自律化という切り口から論じていく。結論を先取りすれば、アドック神戸に参画する個々の中小企業のなかには、アドック神戸という連携に参画することによりさまざまな経験を積むことで、その経験や経験に基づく学習を自社の事業運営に活かし、自律化とも言うべき経営基盤強化を達成している企業が少なくとも存在する。このような連携に参画する個々の中小企業の自律化こそが連携の大きな成果の1つであるというのが本稿の基本的な主張である。これを以下でみていくことにしたい。

なお、とくに断りのない限りにおいて、本稿における中小企業連携は、主に企業間の連携を指すこととし、また中小企業の業種は、製造業を念頭においている。

Ⅱ アドック神戸の発展史

1. 震災と神戸経済

兵庫県工業は、阪神・播磨地域における鉄鋼

業を中心とした重化学工業の比重が全国でも高い地域として知られる。具体的に、兵庫県工業の日本全国における位置を製造品出荷額等（従業者10人以上の事業所）の数値（2006年）で見ると、愛知（42兆9000億円）・神奈川（19兆8000億円）・静岡（17兆8000億円）・大阪（15兆7000億円）に続く14兆1000億円と全国で5位の規模であり、比較的高い位置を占めることがわかる。近年、兵庫県の産業構成に占める鉄鋼業など重化学工業の占める割合は過去に比べて減少傾向にある。しかし、阪神・播磨地域を中心として、重化学工業に属する大企業の分工場、子会社、関連会社のほか、大企業の傘下に多くの下請中小企業が存立しており、複数の大企業を頂点とする企業城下町型産業集積が形成されている。

兵庫経済の中心的地域が神戸地域であるが、なかでも神戸市内においては、松下電器産業情報機器事業部神戸工場、富士電機神戸工場、富士通テン本社工場、三菱重工業神戸造船所、川崎重工業神戸工場、川崎製鉄神戸工場、住友ゴム工業神戸工場、神戸製鋼所神戸製鉄所など重化学工業の主要工場が多く立地している。周知のように、1995年1月の阪神・淡路大震災（以下、震災）によって神戸地域は未曾有の被害を受けた。とくに神戸市内では、上の中核的な重化学工業の主要工場は操業停止を余儀なくされただけでなく、住友ゴム工業は神戸工場の閉鎖を、さらに川崎重工業も一般商船の新造船の建造の神戸からの撤退を決定した（遠州[1995]）。これらは地元の下請企業を巻き込み、深刻な経営上の被害に直面することになった。

2. 震災からの復興と兵庫県中小企業家同友会

こうしたなか、中小企業の経営者団体である兵庫県中小企業家同友会（以下、兵庫同友会）は、震災直後から会員企業の存続維持を図っていくことを重要課題とし、兵庫同友会の会員企業もまた存立維持を図るために積極的に新たな取組を模索している。震災によって経営にかな

りの被害を受けることとなった神戸地域のとりわけ製造業種の会員企業の多くは、重化学工業の下請企業として存立していたが、震災を契機に特定の親企業に依存しない新たな取引関係を模索していくこととなった。この新たな取組の1つが、共同受注・共同製品開発を主たる業務とする中小企業連携の構築であった。

震災以後、兵庫同友会の会員企業は、会員同士であるという信頼に基づいた交流をベースとしながら、会員企業同士で助け合い、非会員企業と比べてかなり早い段階で自社の工場を再建し、操業の再開を実現することとなった。震災を契機としてより密接になった助け合いの絆を兵庫同友会として活かし、これを会員企業の存立維持の基軸としていこうという気運が高まったのである。そこで、1社ではできないが、共同でやれば何かできるのではないかという思いから、震災の翌年である1996年の3月に、兵庫同友会会員企業のなかでも、機械設計・金型・プレス・溶接・板金・機械組立などの製造業を中心とした30社で製造部会を設立し、助け合いを通じた今後の存立維持策を模索していくこととなった。製造部会としての最初の取組は、東京都大田区の工場の見学会や大学の研究室との交流会であった。さらに翌年の1997年には、中小企業の集積で著名なサードイタリアの視察、また東京都墨田区の共同受注グループである「ラッシュすみだ」との交流会などであった。こうした諸活動を通じた体験は、後に設立されることになるアドック神戸の原型を成すうえで重要な意味をもつこととなった。

1997年に行った製造部会としての次の取組は、製造部会に参画している企業すべての工場を互に見学し合うというものであった。互いによく知っている企業といえども、会社の名前こそ知っているが、その会社がどのような事業を行っているかまでは知らないことが話し合いのなかで明らかとなった。そこで、月に一度、1日2社のペースで1年間かけて工場見学を行い、連携により何ができるのかを認識し合おうとした。経営のプロ同士が工場の中を見るた

め、壁に何が貼ってあるか、機械がどれくらい汚れているか、さらには製品がどのように置かれているか、などをチェックすることによって、その企業の実力が露呈される。毎回、約14～15名くらいの参加で工場見学を行ったところ、その過程で、実際に、2～3社の間で製造用自動注湯機の自主的な共同製品開発が生まれた。こうして製造部会において共同製品開発の実現可能性とその気運が高まっていった。

3. 組織体制の構築

製造部会としての最初の受注案件は、財団法人新産業創造機構（New Industrial Research development Organization；NIRO）から1998年に受託されたクッキングオイル廃油回収装置の試作機（1号機）の製造であった。NIROは、震災によって被災した兵庫県地域の復興を目指し、新産業を創造させるという共通の理念の基に、川崎重工業や神戸製鋼など神戸地域の民間企業から出えんを募り⁶⁾、1997年3月に設立された財団法人の研究機関である⁷⁾。NIROから受託したクッキングオイル廃油回収装置の試作機の受託金額は500万円であった。当初は「1号機の開発は400万円くらいでできるだろうから、残りの余った100万円は2号機の開発に回そう」という判断であった。製造部会のなかで4社が手をあげ、開発を取組んでいくことになった。4社が共同し、何とか製品それ自体は完成にこぎつけた。しかしながら、それは納品できるだけの製品ではなかった。そこで開発の設計思想からやり直すこととなり、再度4社で開発に挑戦したところ、最終的に製品を納めた際には開発費用は800万円に上り、受注額を超え、開発に要した費用は当初の4社が負担し合う結果となった。何とか納品を実現したという実績が買われ、2000年に同製品の試作機（2号機）を今度は200万円で受託することになった。しかしながら、設計思想を変えた影響から300万円ほどかかり、最終的には赤字であった。

クッキングオイル廃油回収装置の試作機開発は、まず利益先行の発想から取組み始めたこ

と、また共同受注するも製造責任の所在が不明確であることなど、運営上の問題が顕在化することとなった。この2度にわたる失敗を通じ、この経験を活かすことで次の2つの取組を行った。1つは、発想の転換である。多くの中小企業は連携を構築すると言えば、すぐに自社の売上や利益につながるという甘い考えをもつ場合が多い⁸⁾。アドック神戸では、連携の信用を確立するためには赤字覚悟で取組むことが必要であるという考えを会員企業の間で共有化した。もう1つは、共同受注の運営体制の整備である。まず打診があった案件に対して、総会で選出した運営委員会が案件の核となる主幹事会社を決定する。そして主幹事会社が、製品の製造に直接的に関わる企業を数社ほど指名するという方式を作り上げた。この方式においては、製品化に関わる全責任（リスクやクレーム処理など）を主幹事会社が負うことになる。この方式によって、これまで不明確であった製造責任の所在が明確となった。

製造部会は、クッキングオイル廃油回収装置の試作機の製品化を達成したことを契機として、1999年12月7日に任意団体の共同受注グループとして、アドック神戸を設立した。現在（2008年7月）、アドック神戸の構成会員は29社である。29社の本社所在地ならびに事業内容をまとめたものが、表1である。2001年には、開発した製品を「アドック神戸」ブランドで契約・開発・販売するため、さらに発注企業からの要請もあり、任意団体としてのアドック神戸とは別に、有限会社アドック神戸を設立した。

4. 連携としての成果

—共同受注・共同開発—

アドック神戸の製品開発は、最初に受注したクッキングオイル廃油回収装置試作機以外にもいくつかの事例がある。2000年には、アメリカ市場向けの医薬品自動分割分包機を受注し、製造を開始した。2002年までは主として共同受注が中心であったが、単に受注といっても、取引先から図面を渡されて製作するだけでは下請と

表1 アドック神戸の構成会員企業 (50音順)

会社名	本社所在地	主要な業務内容
株式会社アダチ機械設計	尼崎市	機械設計製作据付, 大型自動扉製作
井上金属工業株式会社	東大阪市	ボルト・ナット・ビス等締付部品
伊福精密株式会社	神戸市	精密機械加工, 各種試作品の製作, 治工具・金型の設計製作
株式会社大窪鐵工所	明石市	油圧機器, 建設機械の精密機械部品
株式会社奥谷金網製作所	神戸市	各種金網, パンチングメタル
株式会社兼廣	明石市	産業機械の設計, 製作, 販売
株式会社神戸精密	明石市	精密治具専用機の設計, 製作
神戸钣金工業株式会社	神戸市	中大型板金製品品の設計, 製作, 塗装
三和工作株式会社	神戸市	特殊自動車の小物部品製造加工
城尾鉄工株式会社	三木市	鉄鋼の加工, 組立
株式会社神康工業所	神戸市	マシニングセンター, NC 旋盤, フライス加工, 精密機械加工
新星電気株式会社	神戸市	自動制御装置設計, 製作
株式会社炭屋	御津町	いかなごき煮, 佃煮製造販売
有限会社タカラ産業	神戸市	靴底, ヒール, 中芯製造
株式会社ツインテック	明石市	金属部品製造, 組立
株式会社ニッセイ機工	神戸市	精密機械部品の溶接加工
日本ジャバラ工業株式会社	神戸市	各種機械用ジャバラの製造・販売
株式会社長谷川鉄工所	神戸市	各種プラント・水処理・ごみ処理・橋梁・水門等の製作
有限会社浜田鉄工所	神戸市	鉄工業 (油圧部品機械加工)
株式会社兵庫製作所	加古川市	製鉄機械装置, 一般産業用機械製作, 各種テストピースの製作
株式会社藤製作所	稲美町	業務用・工業用ガス機器製造
北斗電子工業株式会社	西宮市	電子機器開発, 製造
松尾技研株式会社	神戸市	設備機械設計, 製作
株式会社三木電機商会	神戸市	放電管, 耐震ランプ, インバーター製作
株式会社ミツワエンジニアリング	神戸市	自動機械装置開発設計, 製作
明興産業株式会社	神戸市	プラスチック部品成形, 電子基板実装
森合精機株式会社	明石市	産業用清浄機, 油圧機器製造販売
森本鐵工株式会社	加古川市	鋼製建具製造・設計・工事, 金属工事
和田金型工業株式会社	神戸市	ゴム・プラスチック用金型の設計製作

出所) アドック神戸ホームページなどから筆者作成

何ら変わりが無い。そこでアドック神戸では、多分に開発要素が含まれている受注案件のみを受けることにした。また、2002年以降は受注ばかりではなく、共同開発も行っていこうという気運が高まり、共同開発事業に取組むようになった。

ここですべての製品開発事例を紹介すること

はできないが、共同製品開発への取組の1つとして、2002年に院内感染の防止を目的とした細菌・ウイルス瞬間加熱殺滅装置 (立ち上げ当初は気体加熱殺菌装置という名称) を立ち上げた。また2003年には、細菌・ウイルス瞬間熱殺滅装置の特許申請を行い、さらにマイクロウォーターを活用した新クリーニングシステムの開発

プロジェクトを立ち上げた。さらにその後、オフィスや高級マンション向けのインテリアスピーカーの開発プロジェクトを立ち上げた。2005年9月には、細菌・ウイルス瞬間加熱殺滅装置の開発と事業化が「新連携」の案件として認定された。このようにアドック神戸は、連携によりさまざまな製品の共同受注・共同製品開発に取り組んでおり、多くの成果を出している。この成果に基づく会員企業への分配方式は、売上の1%（1年目のみ）をアドック神戸に運営費として上納するというになっている。

Ⅲ 中小企業の自律化

以上のように、アドック神戸は連携によりさまざまな製品の共同受注・共同製品開発に取り組んでおり、成果を出している。ただし、言葉どおり成功していると言えるのは共同受注についてであり、共同製品開発については、これまで数度失敗もしてきたし、まだ結論が出ていないものもある。この成果は、実績とも言える。一方で、成果の指標の1つとして、売上数値も考えられる。しかし、アドック神戸では、共同受注・共同製品開発の成果たる売上については集計をしておらず、むしろそれほど関心をもっていない。アドック神戸では、最初の受注案件であるクッキングオイル回収装置の試作機開発の失敗という経験を通じて、連携を通じた開発が必ずしもうまくいくわけではないと考えている。

アドック神戸では、アドック神戸それ自体の成果よりも、むしろ、アドック神戸に参画する個々の中小企業が、アドック神戸に参画することによって、自社の存立維持発展に貢献しようという、いかなる成果を得ることができたか、ということがむしろ最大の関心事である。それでは個々の中小企業に焦点をあてると、中小企業はアドック神戸に参画することはいかなる意味をもつのであろうか。実は、個々の中小企業は、アドック神戸に参画することによって、自社の自律化を実現している。この点について2

社の事例をみていく。

1. 主幹事会社の事例—ツインテック⁹⁾

まず、最初に取り上げる企業は、株式会社ツインテック（以下、ツインテックとする）である。同社は、アドック神戸が2000年に受注した医薬品自動分割分包機の開発にて主幹事会社をつとめた。

ツインテックの創業は1956年である。創業当初より、大手情報機器メーカーの一次下請として無線機や防衛庁関係のレーダーなど精密機器に要する金属部品加工を主に行っていた¹⁰⁾。この大手情報機器メーカーが、ある大手総合家電メーカーに買収されたことをきっかけに、ツインテックは当該メーカーの専属的一次下請企業となり、当該企業に対する売上依存度は当時で約90%も占めていた。

しかし、1980年頃に同社が自社工場を移転したことをきっかけとし、移転先で新たな企業との取引が始まり、取引先はこれまでの一社専属から複数化した。とは言え、これまでの金属部品加工に加えて、行政機関や保険関係のユーザー向けに供給する大型の高速プリンターなどコンピュータ周辺機器の組立も請負い始めたこともあって、特定親企業に対する売上依存度は約70%と大半を占めていた。

同社の方向性を大きく変えることとなったのは、同社の常務が1991年に兵庫県同友会に入会して参加した経営指針の成文化セミナーでの経験が大きい¹¹⁾。セミナーに参加した際に、現在アドック神戸会長である森合精機株式会社（以下、森合精機）の森合政輝代表取締役から、特定の企業に対する売上依存度が高すぎであり、発注元からの仕事がなくなれば経営が行き詰ってしまう危惧があることから、企業としてのリスク管理ができていないと指摘を受けた。

これをきっかけに、ツインテックは、リスク管理の重要性を痛感し、大手総合家電メーカーの下請として留まるのではなく、自ら新規取引の開拓を行っていかなければならないという必要性を認識した。そこで同社は、小規模な取引

Mar. 2009

連携を通じた中小企業の自律化

であったとしても、これまで取引のなかった企業との取引関係の構築を積極的に模索するようになった。

同社は、アドック神戸結成当初から会員として参画しており、さまざまな共同受注・共同製品開発に関わっている。アドック神戸に参画してから、同社はアドック神戸でのさまざまな活動に参画するにつれ、次第に取引関係が増大していくことになる。

これに関しては、アドック神戸それ自体の認知度の向上に伴った2つの理由があげられる。アドック神戸がさまざまな共同受注・共同製品開発活動を通じて、その存在や活動が周辺に次第に認知されるようになるにつれて、アドック神戸というブランドや、アドック神戸に仕事を任せば何とかなるといったアドック神戸に対する取引上の信用が形成されていった。それゆえアドック神戸には多くの顧客から相談や依頼がなされるようになり、それが、ツインテックの新規取引につながった。これがツインテックの取引関係が増大した理由の1つである。また、アドック神戸にかかるブランドとそれに対する取引上の信用の形成は、アドック神戸参画企業に対してアドック神戸の会員であるというブランドと信用を形成することにもなった。ツインテックがアドック神戸の会員であることが、ツインテックのブランドと取引上の信用力を高めた。これがもう1つの理由である。

アドック神戸における共同受注・共同製品開発のなかで、同社が主幹事会社として関わった最初の案件は、2000年に受注した、アメリカ市場向けの医薬品自動分包機の受注であった。アドック神戸で受注する案件は、1社単独でのそれよりも生産規模が格別に大きくなる。同社はそれまで多くても約50点の部品点数しか取り扱ったことがなく、主幹事会社をつとめた医薬品自動分包機は、部品点数は実に500点を超えたという。約半数の250点の部品については自社で製作可能であるが、残りはアドック神戸の参画企業を含む外部の企業から部品調達を行うことが必要となる。外部から部品調達を行う場

合、価格・品質・納期など、特に生産管理面においてさまざまな課題に直面することになる。

同社は、多くの部品供給業者との取引上の交渉や調整などといった問題を自社が中心となって克服することで、何とか製品化にこぎつけることに成功した。同社は、医薬品自動分包機の主幹事会社として成功したという経験を通じて、自社でも製品開発を実現することができるという大きな自信につながった。また同社は、アドック神戸参画企業とともに（先の森合精機や後述する奥谷金網製作所などとともに）「細菌・ウイルス瞬間加熱殺滅装置」のプロジェクトで「新連携」の認定を受けた。また最近ではインテリアスピーカーの開発プロジェクトの主幹事会社として新規事業展開に積極的に取り組んできた。連携を通じた新規事業展開については、現在のところ、販売先の開拓などさまざまな面で課題に直面しているが、解決の方向性について模索しているところである。

こうした課題に直面しているとは言え、同社は、医薬品自動分包機を経験してからというもの、その結果として、複数の大手企業との取引を新規に始めることができるようになった。なかでも大手企業との取引開始にあたっては、厳しい品質要請に何度も立ち向かい、日々直面する課題を克服していった。こうして同社は、それら大手企業との取引による売上比率を大きく伸ばし、かつて90%もあった特定親企業に対する売上依存度を、現在では、実に10%近くにまで低めることに成功している。このように同社は、アドック神戸に参画することによって、大手企業の下請からの転換を実現することに成功している。

2. 主幹事会社以外の事例

—奥谷金網製作所—

アドック神戸では、製造責任の所在を明確にするために、主幹事会社を中心に開発プロジェクトを立ち上げ、製品開発に取り組んでいる。前述のツインテックは主幹事会社として製品開発に取り組むことで、アドック神戸の会員企業であ

るという対外的な高い評判を得るだけでなく、経験に基づく自信の向上から経営基盤を強化した。評判の向上はアドック神戸の会員企業に共通する成果であるが、アドック神戸での製品開発での経験に基づく自信の向上という成果を得て経営基盤を強化することができるのは、このツインテック1社の事例からでは主幹事会社のみとなってしまう。しかしこれは間違いである。次に取り上げる企業は、主幹事会社の経験はないが、アドック神戸の開発プロジェクトに参画することを通じて、経営基盤を強化した企業である株式会社奥谷金網製作所（以下、奥谷金網製作所）の事例である。

奥谷金網製作所の創業は1895年である。創業以来、金網の仕入及び販売や加工業務を行ってきた。1967年にパンチングメタル事業に進出し、それ以降、金網の垂種部門に進出してきた。結果として、現在では各種金網・パンチングメタルに加えて、JIS 試験用ふるい・ワイヤーメッシュデミスター・ジャコゴなど取扱製品は多岐にわたっている。

同社の強みは、パンチングメタルに加えて、比較的利益率の低い金網各種など、金網関連製品の品揃えの豊富さに求めることができる。この品揃え機能をメーカーが有することで取引先からの要請への対応力強化を実現した。同社は、徹底した品質管理によって競合他社製品と差別化を図ったり、納入期限の迅速化を実現したりすることで、取引先への幅広いかつ迅速な対応を可能とし、取引先からの信用創造に寄与してきた。結果として、同業種の間では取引先からの値下要請に応じることによって経営難に直面する競合他社が多い中、同社は多少価格が高くとも、自社製品の販売を可能とする価格形成能力を構築することで自社の経営基盤を確固たるものとしている。

同社はアドック神戸結成からの会員企業であったが、自社の事業との接点をなかなか見出せず、最初は活動に対してそれほど熱心には参画していなかった。活動への参加が社長から専務に代わってから積極的に関わるようになってき

たものの、当初は、アドック神戸の会員同士は皆知り合いであり、当初は仲間内で商売ができればよいというくらいであった。当時、同社の顧客は重厚長大産業であり、取引先を特定の1社に依存してはいなかったものの、取引先から頼まれたものしか製作していなかった。

アドック神戸に参加し始めたある時に、アドック神戸の森合会長から、「下請では駄目であり、自律化を目指すべきである」というハングリー的な思いに大きな影響を受けた。これ以降、同社は取引に際し、自社が優位に立ち、価格の下落がなく、しかも対等であるような関係づくりを目指した。

転機は、1999年のホームページの開設である。当時、同業他社でホームページを開設しているところは2～3社程度であった。1999年はインターネットが個人まで普及する時期であり、同業他社だけでなく中国など東アジア諸国の製造力が台頭することから、ますます顧客が奪われるという危機感があった。そこで同社も顧客を奪われないようにするために、顧客の視点に立って、ホームページを開設した。

ホームページには、ホームページ上にプリントしやすい、FAXしやすい、計算方式も入れているなど、顧客にとって発注しやすく、見やすく、さらに安心できるものになっている。さらにホームページには、会社概要も充実させており、明治28年の創業であること、また経営革新支援法に認定されていることなどを明記することにより、信用力の構築を図っている。結果はそれまでの懸念とはまったくの逆であり、ホームページを開設してからというもの、全国から同社に電話での問い合わせが殺到した。Yahoo や Google などの検索エンジンで「金網」や「パンチングメタル」というキーワードを入力して検索すると、同社のサイトが必ずトップに出てくる。ここで同社のサイトを閲覧した全国の顧客が、同社に問い合わせしてくる。同社に寄せられる問い合わせだけでも平均して1日に約5件、さらに受注でみると、月に30～40件、年間で400～500件の実績につながる。ホームペ

ージの開設は、同社に新規の受注をもたらした。

また、同社では、アドック神戸が2000年に細菌・ウイルス瞬間加熱殺滅装置の特許申請に際し、アドック神戸の会員とともに特許取得について勉強を重ね、共同発明者として名を連ねた。2003年くらいに「こういうものをつくるのができないか」とある大手企業から排ガスフィルターの開発を依頼された。「もちろん開発はできるが、それなら共同で特許を出願してほしい」と大手企業に打診したところ、すんなりと話が通ったという。

このように同社は、アドック神戸に参画することによって、大手企業に金網を納める金網屋という経営形態から全国規模で顧客を集客可能とする経営革新を実現し、大手企業と共同特許を取得してしまうまでに至っている。

3. アドック神戸会員間取引

以上、アドック神戸の開発プロジェクトの主幹事会社であるツインテックと、主幹事会社ではないが開発プロジェクトに参画した奥谷金網製作所の2つのケースをみてきた。これらはともにアドック神戸の製品開発に参加した企業のケースであり、製品開発プロジェクトへの参画である。それでは、アドック神戸の開発プロジェクトに参画していない企業は、アドック神戸に参画してどのような成果を得たのであろうか。結論を先取りすれば、アドック神戸の構成

会員企業は、アドック神戸に参画してから、互いに仲間取引とも言うべき取引を新規に始めている場合がある。そこで以下では、アドック神戸の会員企業を対象に行った仲間取引の実態調査(以下、調査とする)の結果から、アドック神戸参画企業間の取引関係の深化をみていく¹²⁾。

調査では、「取引先企業名」、「取引開始のきっかけ」、「取引の内容」、「年間取引額」、「年間取引件数」を設問項目として設定した。これらのうち、ここでは、「取引先企業名」、「取引開始のきっかけ」の2つの設問項目を採用する。調査結果を、以下の3つの手順に沿って分析を行った。第1に、調査データを基に受発注関係を整理し、これに伴い明らかとなったデータの欠如を、筆者の理解可能な範囲で補完した。第2に、受発注関係の数(以下、紐帯数)をカウントし、「取引の内容」を基に受発注の相関図を作成した。第3に、「取引開始のきっかけ」を考慮し、アドック神戸への参画を通じて新たに構築された取引関係と、アドック神戸結成以前からの取引もしくは不明のものとを区別した。これら3つの分析手順を踏まえ、作成したものが次の表2ならびに図1である。

表2ならびに図1から読みとれることは、以下のとおりである。

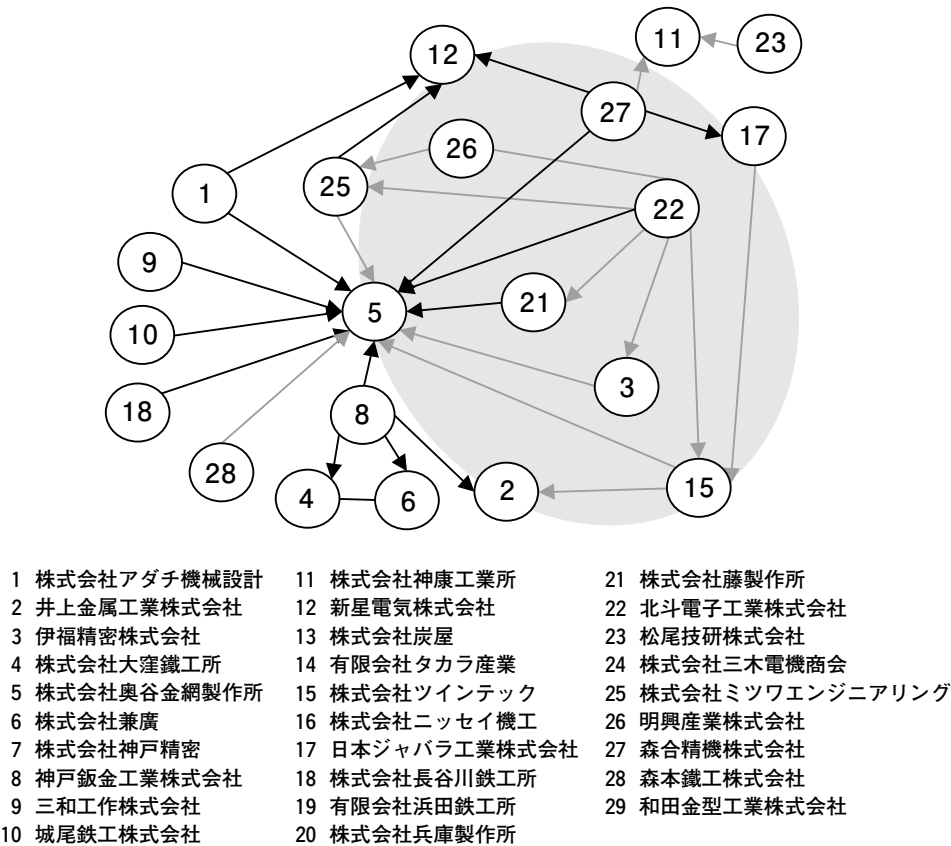
第1に、アドック神戸参画企業のなかで、アドック神戸に参画してから、受発注機会を新規に得た企業が比較的多く存在している。便宜的に、紐帯数4以上で見ると、6社の企業が該当

表2 アドック神戸における受発注関係の数と件数別企業名

	度数	パーセント		件数
0社	8	27.6	株式会社奥谷金網製作所	12
1社	6	20.7	北斗電子工業株式会社	5
2社	8	27.6	株式会社ツインテック	4
3社	1	3.4	森合精機株式会社	4
4社	5	17.2	神戸鋳金工業株式会社	4
5社	1	3.4	株式会社ミツワエンジニアリング	4
12社	1	3.4	新星電気株式会社	3
合計	29	100.0		

出所) 筆者作成

図1 アドック神戸における会員間取引の実態



注1) 矢印(→)の向きは、受発注関係で、発注先→受注先を表す。向きが記載されていないのは受発注の向きが不明のものである。
2) 矢印(→)の色は、灰色がアドック神戸を通じて新たに構築された取引関係で、黒色はアドック神戸結成以前からの取引もしくは不明のものである。
3) 受発注金額については、2006年度活動報告を参照のこと。また、2005年度の年間取引額は約3億円、2006年度は約3億円であった。
出所) 筆者作成

する。上で紹介した奥谷金網製作所(整理番号5、以下同)の紐帯数は12と最も多く、そのうちアドック神戸に参画してから得た受注機会は実に5件(うち1件は「新連携」案件)である。また北斗電子工業(22)の紐帯数は6であり、そのうちアドック神戸に参画してから得た発注機会は5である(うち1件は古くから取引があるが、新連携により新規に取引も開始)。さらに奥谷金網製作所と同様に、上で紹介したツインテック(15)の紐帯数は4であり、その

うちアドック神戸に参画してから得た受注機회가2件、発注機회는2件である。また、ミツワエンジニアリング(25)の紐帯数は4であり、そのうちアドック神戸に参画してから得た受注機회가2件、発注機회는1件である。最後に、森合精機(27)の紐帯数は4であり、このうちアドック神戸に参画してから得た発注機회는1件である¹³⁾。

第2に、アドック神戸参画企業のうち、ある特定の企業間で取引関係が完結しているような

関係性が存在する。新規に受発注関係の機会を得た参画企業についてみると、たとえば、先に紹介したツインテック（15）を起点として、奥谷金網製作所（5）、ミツワエンジニアリング（26）、明興産業（26）、北斗電子工業（22）と周回できる取引関係をみてとることができる。この取引関係は、先に紹介したアドック神戸の開発プロジェクトのチーム構成とは完全に一致しているわけではない。このことから、アドック神戸の開発プロジェクトの結成に伴い、他の参画企業との経済交流がいっそう深化していることが推察される。この取引関係に、アドック神戸参画以前からある取引関係をも包めると、アダチ機械設計（1）、新星電気（12）、森合精機（27）、日本ジャバラ工業（17）を含む、より広範囲の取引関係がみてとれる。とりわけ、左図の網掛け部分の参画企業間で、他の参画企業と比べて取引関係がより完結しているように思われる。

第3に、アドック神戸結成以前からの取引関係の存在も多数あり、無視できない。このことをどう考えるか。2つの母体となる取引関係の存在があげられる。1つは、同友会会員企業同士であることによる、アドック神戸結成以前からの取引関係である。もう1つは、同友会入会以前の地域の企業同士であることによる、兵庫同友会に入会する以前の取引関係である。兵庫同友会に入会以前からの地域での取引→兵庫同友会に入会してからの会員間取引→アドック神戸参画以降のアドック神戸会員企業間取引、とみるように、アドック神戸参画企業は、同友会、アドック神戸と発展的に取引関係を深化させている¹⁴⁾。

Ⅳ ディスカッション

前節で検討したように、アドック神戸に参画する企業は、すべてではないにせよ、多くの企業が、アドック神戸に参画してから、何らかの成果を得ている。つまり、アドック神戸の主幹事会社でもあるツインテックは、アドック神戸

に参画してから、製品開発に自信をつけたことをきっかけに大手企業との新規取引による売上を伸ばし、結果として、ある大手総合電気メーカーの下請から脱することに成功している。また、奥谷金網製作所は、アドック神戸参画を通じて、Webを活用した販売方法を導入するだけでなく、アドック神戸で体験した特許取得のノウハウを活かし、大手企業と共同特許を取得するに至っている。最後に、上の2社（ツインテックならびに奥谷金網製作所）をも含むアドック神戸参画企業は、アドック神戸に参画することを契機として、新規に受発注機会を得ている。このように、アドック神戸に参画する企業の多くは、アドック神戸に参画してから、自社の経営基盤に強化するような何らかの成果を得ている。これらは、中小企業が主体的に行動することによって得られた結果としての成果であることから、中小企業が自律化を実現したいいくつかのケースとしてみるができる。

ここで、1つの疑問が生じる。それでは、アドック神戸参画企業は、なぜ自律化を実現することができたのであろうか。この点について、アドック神戸における次の2つの点が重要な要素であると考ええる。2つの点とは、1つは理念、もう1つは組織運営である。以下では、これらアドック神戸において重要と考える2つの点について検討していく。

1. 理念

アドック神戸に参画する中小企業の多くは、神戸地域の重化学工業を中心とした大手企業の下請企業として存立している。1990年代のバブル経済崩壊以降の長期的な不況と、1995年1月の震災という2つの経営上の危機に直面した神戸地域の下請中小企業は、大手企業の下請企業として自社の経営基盤を強化するか、それとも特定の大手企業に下請ではなく別の取引先を新規に開拓し下請から脱却するか、これらのいずれかの対応に迫られることになった。

前者、つまり中小企業が下請企業として経営基盤を強化する中小企業は、大手企業の下請再

編に伴い、大手企業から厳密に選別された場合のみ存立可能である。多くの下請企業のなかで、当該中小企業は、他の下請中小企業と比較して、相対的に優位な存立上の地位を得るものである。アドック神戸参画企業のなかでも例外ではない。たとえば、神戸板金工業は、大手製鉄グループの大型建設機械メーカーの下請として、建設機械（ショベル、クレーン）用板金パーツ、コンプレッサー用板金パーツ、各種産業機械用板金パーツ、機械用カバー、一般的なプレス加工部品などの設計・製作などを主たる事業内容としている。製品別でみた売上構成の比率をみると、建設機械あるいはショベルカーのボディパーツまたは内部ブラケットなどが全体の約70%を占める。同社の取引先のシェアは約9割がある大手製鉄グループである。大型建設機械メーカーは、同社以外にも複数の下請企業に業務の一部を発注していたが、発注先の絞り込みを総合的に検討した結果、同社が1990年以降に取組んできた提案型経営が評価され、同社を一次下請に転換させることとなった。この結果、同社は、大型建設機械メーカーの外注品製造の流れを一元的に管理することが可能となり、独自技術を強め、大手製鉄グループに対する取引上の交渉力をつけることができたという。

しかしながら、神戸板金工業のように、大手企業から下請として選別されるのは、下請中小企業すべてというわけではなく、その数は極めて限られている。ある大手企業の下請として経営基盤を強化可能としている中小企業であったとしても、それはある時点においてのみであるかもしれない。その地位は決して安定的であるわけではない。このようなことから、多くの下請中小企業は、ある特定の大手企業の下請ではなく、後者の行動、すなわち新規に取引先を開拓することで、ある特定の大手企業の下請から脱却を図る、つまり「脱下請」を実現することを模索するわけである。前節にて紹介したツインテックは、プロジェクトチームの主幹会社としての製品開発の経験を活かし、まさに「脱下

請」を実現した事例である。実は、アドック神戸では、この「脱下請」を連携の理念とし¹⁵⁾、会員間でこの理念を共有している。そしてこの理念に基づき、現在においても、共同受注・共同開発を展開している。アドック神戸に見られる「脱下請」という理念は、アドック神戸が結成された神戸地域の産業構造の特質が反映されたものである。この理念が、アドック神戸に参画する個々の中小企業の自律化を推進したと考えられる¹⁶⁾。

2. 組織運営

組織運営については、次の3点について検討する。つまり、①連携を構成する中小企業経営者同士の関係性について、②連携組織におけるリーダー企業の存在について、③連携組織の事務局について、である。以下、組織運営の各側面について検討していく。

① 中小企業経営者同士の信頼関係

まず、連携を構成する中小企業経営者同士の関係性についてである。連携により何らかの事業を遂行するうえでは、構成員間の事業内容をすべて明るみにし、企業として取組むことができる技術やノウハウなど諸能力に関する情報を構成員間で共有することが必要であろう。たとえば、アドック神戸では、前身の組織体である製造部会のように、会員が互いにどのような事業を行っているかを正しく認識し合うことを目的とし、1997年に製造部会に参画している会員企業すべての工場を互いに見学し合った。工場を見学すれば、その会員企業の技術やノウハウなど諸能力を見てとることができる。しかし、一般的に、企業が自社の工場を他社の経営者に開放することは、情報漏えいなどの観点から危惧される事項でもある。それでは、なぜ製造部会（後のアドック神戸）の会員間では、互いに工場見学をし合い、情報の共有をすることが可能となったのであろうか。

この理由は、製造部会／アドック神戸が、兵庫同友会の会員同士であるためであると考え

る。同友会は、経営者の自主的な参画によって構成される経営者団体であり、日本の都道府県に1つずつ設置されている。各同友会には、いくつかの支部が下部組織にあり、会員である企業経営者はいずれかの支部に所属している。同友会の活動の一環として、支部には、1ヶ月に一度開催される支部例会という例会がある。支部例会を通じて、経営者同士が互いに顔を合わせる機会が多い。それゆえ、支部が同じ経営者同士であれば、互いによく知っており、互いに信頼関係を構築していると考ええる。支部が異なる場合でも、同友会での何らかの役員経験があれば、役員同士が支部の枠を超えて互いによく知っており、信頼関係を構築している場合も多い。このように、同友会の活動に積極的に取り組んでいけば、互いに信頼関係が築かれていると推察される。製造部会／アドック神戸に参画する経営者の多くは、兵庫同友会の諸活動に積極的に取り組んでおり、そうした一連の諸活動を通じて培ってきた経営者同士の信頼関係が構築されている。このことが、連携の円滑な事業運営に貢献していると考え¹⁷⁾。

② モデル企業の存在

第2に、連携組織におけるモデル企業の存在についてである。前述のように、アドック神戸では「脱下請」という理念が、会員企業間で共有されていると指摘した。それでは、なぜアドック神戸の理念が参画企業間で容易に共有されたのであろうか。

この理由は、アドック神戸に、「脱下請」を実現していく推進力となりうるモデル企業が存在しているためである。アドック神戸には、筆者の知る限りにおいて、アドック神戸／製造部会が結成される前から自社単独で製品開発を行い、「脱下請」を実現した企業が存在している。なかでも、アドック神戸の初代会長である中野浩一氏が代表取締役をつとめる北斗電子工業と、アドック神戸の現会長である森合政輝氏が代表取締役をつとめる森合精機の2社をとりあげることができる。北斗電子工業は、創業した

1960年代から検査・計測機器の自社独自の開発を進め、下請企業ではない、研究開発を主とする事業展開を志向した。さらに森合精機は、もともと油圧バルブ製造を主たる業務とする下請企業であったが、1980年代から生産ライン上の機器の洗浄機を自主開発・販売することにより、「脱下請」を実現した。北斗電子工業の中野氏ならびに森合精機の森合氏という2人の経営者は、アドック神戸に参画する個々の中小企業経営者に対して、「脱下請」を実現可能とする企業のモデル、さらには企業経営者としての模範となるばかりではなく、中小企業が自社の経営基盤を強化し、存立維持可能とするためには「脱下請」の実現が必要であることを訴えるなど、多大なる影響を与えている。

③ 事務局（員）の存在

最後に、連携組織における事務局の存在についてである。企業経営者で構成される連携組織の運営には、それをサポートする経営者以外の事務（員）局の存在が不可欠であろう。というのも、経営者にとって連携組織の運営は、自社運営の二義的になる場合が少なくない。それゆえ、経営者が、連携の運営のために会合などに出席すれば、本来の事業がおろそかになってしまいかねない。連携の運営において、運営管理など業務は決して少なくない。したがって、連携組織の事務局には、企業経営者以外の会員が関与する必要があると考える。それでは、アドック神戸の場合はどうであろうか。

アドック神戸の事務局は、元兵庫同友会事務局局長で現在嘱託の栄敏充氏が事務局長を担っている。栄氏の他にアドック神戸専任の事務局員はいない。栄氏は、アドック神戸に参画する経営者の人間関係の間をとりもつなど、およそ10年間にわたってアドック神戸の運営全般にかかる対内的業務を担ってきた。さらには、行政や大学などとの交流など、個々の中小企業経営者ではなかなか対応できないような対外的な業務も、ほぼ一人で担ってきたと言っても過言ではない。栄氏が存在なくしてアドック神戸の運営

はできなかったであろう。連携組織の運営においては、栄氏のような事務（員）局の存在が重要であり、そのサポートが連携の事業運営の発展のキーポイントとなる場合がある。アドック神戸では、栄氏の存在こそが発展の原動力でもあったといっても過言ではない。

V. 小結

1. まとめ

本稿では、アドック神戸のケースを通じて、中小企業連携に参画することによる個々の中小企業の自律化についてみてきた。アドック神戸のケースを通じてわかることは、アドック神戸に参画している個々の中小企業は、アドック神戸という中小企業連携の参画に伴い、最終的に自社の経営基盤をよりいっそう強化することができるよう、自律化とも言うべき成果を得ているということである。本稿でとりあげたアドック神戸たる中小企業連携に参画する個々の中小企業のなかには、まだ自律化を実現するに至っていない場合もある。さらに、本稿で中小企業連携に参画している個々の中小企業の事例をすべて紹介したわけではなく、非常に限られた事例でもある。しかしながら、本稿で紹介することができた限られたいくつかの事例において、中小企業が連携を通じて自律化を遂げていることから、アドック神戸に参画する中小企業が自律化を実現することが可能であると言うことは決して過言ではないと言える。

このことは、次のようなインプリケーションを導くことができる。

従来、「はじめに」でも見たように、多くの中小企業連携は、連携それ自体の成果を追い求めていた。ここで言う連携組織の成果とは、中小企業連携のなかにおいて取組まれた製品開発などの実現である。もちろん、事例として紹介してきたアドック神戸自体においても、中小企業連携それ自体の成果はいくつか生み出されており、また、それは連携組織の事業運営において重要な位置づけとなっている。つまり、中小

企業連携のなかにおけるいくつかの製品開発は、重要な事業プロジェクトとして位置づけられている。しかしながら、「はじめに」でも触れたように、連携それ自体においては、成果を実現できる事例はあまり多くないと言われており、さらにその成果が売上など果実を生み出す事例はさらに多くないとも言われている。それでは、連携による成果が実現できなければ、その連携は果たして失敗であるのか。

私見では、そう判断するのはやや短絡的ではないかと考えている。つまり、中小企業連携における共同受注・共同製品開発など諸活動から成果の果実たる売上が伸びていないからと言って、当該中小企業連携を過小評価すべきでない。中小企業が、連携を通じて自社の経営基盤をいっそう強化していくためには、自社だけでは対応できない事業案件であっても積極的にかつ継続的に参画（投資）し取組むことが前提となる。自社だけではできないからこそ連携が必要なのである。しかし連携それ自体に成果がなかなか出なくとも、連携に参画する個々の中小企業が、連携を通じてこれまで体験したことのないさまざまな経験を積み、何か1つでも学び、それを事業活動に活かすことができるような、何らかの成果を得ることができたとすれば、それも連携の大きな成果として高く評価してはどうだろうか。それこそが連携の大きな成果であると考えており、これが本稿の主たる主張である。このことは、中小企業連携の最終的な成果が、中小企業連携に参画する個々の中小企業の経営基盤の強化であり、それにつながる中小企業の自律化にあることを示唆している。

2. 残された検討課題

本稿では、中小企業連携について、企業結合の度合いが緩やかで法的な契約関係が成立していない結合形態を、また組織体の互いの経営資源を持ち寄りある一定の成果を生み出す企業間関係の一形態を連携として定義した。しかし、何をもって連携というのかという、連携の概念・範囲に関しては、必ずしもコンセンサスが

とれているわけではない。

私見では、どのような組織体を指して連携と呼ぶかについて、必ずしも一致した知見はないと考える。たとえば、本稿でとりあげたアドック神戸の事例以外にも、その母体組織となる兵庫同友会内においては、アドック神戸の播磨地域における共同受注・共同製品開発グループである「アドックはりま」をはじめ、「ワット神戸」、「チーム IT プロ」、「小規模 ESCO 研究会」といったさまざまな組織体が結成されている¹⁸⁾。いずれも、中小企業を中心とした連携であるという意味で、筆者はこれらの組織体をいずれも中小企業連携と呼ぶことができると考える。

しかしながら、アドック神戸について言えば、アドック神戸で取組まれている共同開発は、基本的に各プロジェクトチーム単位で運営されている。中小企業庁が中小企業支援として展開する「新連携」制度でいう「連携」は、こうしたプロジェクトチームを指すと私見では考えている。また、アドック神戸の母体組織となる兵庫同友会はどうであろうか。アドック神戸に参画している中小企業の各経営者は兵庫同友会の会員である。母体組織である兵庫同友会をも中小企業連携と見なすことができるであろうか。これらプロジェクトチームや母体組織を中小企業連携と見なす場合に、これらがアドック神戸という連携体といかなる相互連関を有するかについて、より詳細に検討していくことが必要であろう^{19) 20)}。

〔付 記〕

本稿は、2007年2月15日（木）に開催されたアドック神戸10周年を記念したシンポジウムのために、アドック神戸の、母体となる製造部会が結成した1996年から2006年までの10周年を記念し、これまでの10年間の成果についてまとめた、佐竹・関 [2006] をベースとしながら、関 [2004, 2006a, 2007a, 2007b] の一部も踏まえて、大幅に修正・追記したものである。その原型は留めていない。

本稿を執筆するにあたり、アドック神戸に関わる数多くの方々から協力を賜った。ここですべての名前をあげることはできないが、なかでもアドック神戸を10年間にわたって支え、そして導いてきた、森合政輝会長（森合精機株式会社代表取締役）、中野浩一前会長（北斗電子工業株式会社代表取締役）、そして榮敏充事務局長（兵庫県中小企業家同友会嘱託）には多大なる協力を賜った。記して感謝の意を表したい。

本稿の内容は、アドック神戸に関わる数多くの方々による惜しみない協力によって実現した、筆者がこれまでにやってきた各種ヒアリング調査に基づいている。本稿のありうるべき過誤は筆者の責に帰することを明記する。

なお本稿は、文部科学省科学研究費補助金（若手研究（B））（課題番号19730277）の成果の一部である。

注

- 1) 『中小企業白書 2003年度版』では、「連携」を次のように定義している（中小企業庁編 [2003] p.193 注19）。「企業が自社の独自性を確保しながら（資本提携や合併等によらず）、共有可能な経営資源を共有する目的で、他の企業と共同して行う具体的な事業活動を指す」。この意味で、『中小企業白書 2003年度版』は、「連携」ではなく、「事業連携」とし、「情報交換や人的交流等を目的とし、事業そのものを共同で行わない会合等への参加は事業連携活動には含まない」とする。
- 2) 経営資源の不足は、中小企業に固有でなく、大企業にも共通した問題であるとの指摘もある。この点について、たとえば安田 [2008] を参照のこと。
- 3) 中小企業政策・施策では、1980年代以降、中小企業の異業種交流を構築・振興する各種政策が施行されてきた（たとえば、佐竹 [2002a]、黒瀬 [2006]、SEKI [2008]）。近年になって「連携」支援施策が出された背景には、これまでの中小企業の異業種交流において事業活動の遂行が必ずしも十分にうまくいかなかったことが考えられる（佐竹 [2002b]）。多くの異業種交流グルー

- ブが結成されたものの、事業活動の遂行が十分にできずに組織運営のうえで機能不全を起こすグループは少なくないと考えられる。そこで中小企業庁は、2005年4月に「中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律（中小企業新事業活動促進法）」を制定し、この法律の核に中小企業連携による新事業活動（「新連携」事業）の支援を位置づけた。中小企業庁によれば、新連携事業とは、「中小企業が異分野の中小企業、大学・研究機関、NPO等とそれぞれの「強み」を持ち寄って連携し、新しい市場への展開を目指し高付加価値の製品・サービスを創出する新事業活動」である。新連携事業として認定を受けた場合、融資・信用保証・税・補助金等が利用可能となる。詳しくは、中小企業庁のホームページ（<http://www.chusho.meti.go.jp/faq/faq05.html>）を参照のこと（2008年9月閲覧）。
- 4）なお、自律化のプロセスについては、本稿の後半でとりあげる中小企業の個別のケース・スタディを通じて、「中小企業の『自律化』プロセス」（仮題）というタイトルにて、別稿で詳細を検討する予定である。
- 5）Porter, M. E. は、本稿でいう中小企業連携を「産業クラスター（industrial cluster）」と位置づけた。産業クラスターとは、企業内部組織を基本単位として設定した価値連鎖（value chain）の概念（Porter [1985]）を、地域に拡張した概念であり、「特定分野における関連企業、専門性の高い供給業者、サービス提供者、関連産業に属する企業、関連機関（大学・規格団体・業界団体など）が地理的に集中し、競争しつつ同時に協力している状態（conditions）」と定義される（Porter [1999] 訳書Ⅱ, p.70）。Porter, M. E. は、「（産業）クラスターがその深みを増し、真の競争優位を獲得するまでには10年、あるいはそれ以上の時間が必要なようである」と述べており（Porter [1999] 訳書Ⅱ, p.127）、産業クラスターの競争優位、すなわちその成果（Porter, M. E. は生産性やイノベーションを想定）を観察することができるまでには、少なくとも10年間の時間を要するとしている。
- 6）「出えん」とは、ある当事者の一方が、自らの意思に基づき、自己の財産を減少させ、相手の財産を増加させることで、「出損」ないし「出損（出資）」という表記も使われる。財団法人設立のためにある当事者が財産を提供することは、出えんに該当する。（<http://www.weblio.jp/content/%E5%87%BA%E6%8D%90>）（2008年12月閲覧）
- 7）NIRO は、地元の公設試験研究機関である兵庫県立工業技術センターをはじめ、兵庫県立大学や神戸大学など地元地域の大学などと連携を構築しながら、新製品の開発や技術の高度化について企画段階から研究開発段階のみならず、事業化まで視野に入れた地元地域の中小企業に対する一貫した支援を行っている。詳細については、関 智宏 [2006b] pp.205-207を参照のこと。
- 8）アドック神戸事務局長の栄敏光氏によれば、「多くの中小企業から構築される連携は、勘違いから始まる・・・連携に参画すれば最初から成果が得られると考える中小企業も少なくない」という。2006年10月28日における筆者による栄氏に対するヒアリング調査に基づく。
- 9）以下の内容を理論的に検討したものとして、関 [2004] がある。
- 10）下請に関する定義は諸説あるが、ここでは相対的に規模の大きな企業が相対的に規模の小さな企業に対して部品製造や加工などの一部を委託することとする。なお、日本における下請に関する諸説の検討については、「下請理論の展開」（仮題）というタイトルにて、別稿で詳細に検討する予定である。
- 11）経営指針とは、経営理念・経営方針（戦略）・経営計画から構成される。経営指針ならびにその成文化が、中小企業経営においていかなる意義を有するかについては、関 [2007c] を参照のこと。
- 12）本調査は、2007年5月にアドック神戸会員企業29社を対象に実施した、2005年度ならびに2006年度の2年間にわたる経済交流（取引）の実態調査である。この調査は、アドック神戸総会で公表された。調査の実施は兵庫同友会が行い、分析は筆者の関が担当した。

Mar. 2009

連携を通じた中小企業の自律化

- 13) しかしながら、一方で神戸板金工業（8）のように、紐帯数は4であるが、アドック神戸に参画してから新規に受発注関係を得たケースがまったく存在しない企業もあることに留意された。
 - 14) 兵庫同友会会員企業としての活動が、アドック神戸など中小企業連携の構築にいかなる関与を有するかについては、関[2007b]を参照のこと。
 - 15) 実際に、「アドック神戸10年間の歩み」として2007年2月15日に開催されたアドック神戸の10周年を記念したシンポジウムでは、「下請型企業から自立型企業へ」がテーマとして設定された。このシンポジウムは、神戸市産業振興センターにて開催され、第1部ではパネルディスカッション、第2部では講演、そして同時に展示会が行われるという構成であった。なおパネルディスカッションのパネラーは、北斗電子工業の中野浩一氏、ツインテックの溝渕隆史氏、奥谷金網製作所の奥谷智彦氏、森合精機の森合政輝氏であり、コーディネータ・講演は兵庫県立大学経営学部教授の佐竹隆幸氏であった。
- なお、「下請型企業から自立型企業へ」の「自立」と本稿での「自律」とは基本的に異なる概念であると位置づけている。前者の「自立」は independent であり、あくまで「依存していない」状態を指すが、後者の「自律」は autonomy であり、企業行動の主体性を指す。本稿では、前者の側面も「脱下請」の要素にとって重要であると考え、後者の側面を強調する。
- 16) しかしながら、中小企業が連携を構築する目的が、アドック神戸に見られる「脱下請」のように、中小企業の経営基盤強化を図るということになるかどうかは、慎重に検討していくことが必要であろう。「脱下請」の理念は、あくまでアドック神戸に固有であり、それがアドック神戸以外の中小企業連携の理念に単純に一致しないということは、容易に推察されよう。しかしながら、神戸地域のような産業構造と類似したような地域は日本では多く見られる。そのような地域において、仮に、アドック神戸のように、連携組織の構成会員が製造業種の中小企業間で

構成された中小企業連携であるとするならば、もしかしたら、当該地域における中小企業連携の理念がアドック神戸の「脱下請」の理念に、非常に類似してくるかもしれない。この点については、全国各地域において構築されている中小企業連携の事例をより詳細に検討していくことで明らかとなろう。今後の課題である。

- 17) この点についての詳細は、関[2007a]を参照のこと。
- 18) これらのうち、「ワット神戸」（2001年設立、2003年 NPO 法人化）は、太陽光など自然エネルギーに特化した環境ビジネスを展開している。「チーム IT プロ」（2004年設立）は、販路開拓や取引先の拡大、業務の効率化などを目指そうとする企業に対して最適な IT ソリューションをワンストップサービスで提供している。「小規模 ESCO 研究会」（2005年設立）は、中小企業・施設に対して広く省エネルギー対策を支援している。これらのなかで「ワット神戸」については、佐竹[2002b]ならびに関[2005, 2006]を参照のこと。また、兵庫同友会は震災から10年の2005年に、同友会内中小企業連携の形成と活動を支援する組織として産業クラスター部会を立ち上げている。
- 19) この点を詳細に検討したものとして、関[2007b]があげられる。
- 20) また、連携の範囲、つまり、どこまでの主体を連携体に包含するかについてもより検討していくことが必要であろう。たとえば、アドック神戸と言ってもその構成会員をどこまで含めるかについては議論の余地がある。アドック神戸の運営委員会に着目すると、委員の構成は参画する中小企業の経営者である。しかし、アドック神戸の運営委員会それ自体には、神戸大学や甲南大学の教員・スタッフなどがアドバイザーとして、また神戸大学医学部が共同開発の協力者として、さらに公設試験研究機関である兵庫県立工業技術センターや技術士などが技術指導者として出席している（兵庫県立工業技術センターの取組については、関[2006b]を参照のこと）。さらに、外部会員は実際にアドック神戸の

活動にも関与しているわけであり、こうした外部会員をもアドック神戸としての連携体を含めるかについては検討が必要であろう。筆者は、中小企業（経営者）を中心とし、これら外部会員をも含めた構成会員から構成される組織体が広義の中小企業連携で、本稿のように中小企業（経営者）同士の組織体を狭義の中小企業連携として位置づけることが可能であり、本稿は狭義の中小企業連携に焦点を当てた。その連携を構成する会員が誰かに着目するかによって、産学連携とか産学官公連携とかという呼称も一般的には定着しているが、これらは本稿で言う広義の中小企業連携の一組織であると言える。ただし、広義といっても、その主体の範囲がどこまでを含むものであるのかについては議論の余地があると言える。

参考文献

- 中小企業庁編 [2003]『中小企業白書 2003年度版』ぎょうせい。
- 中小企業金融公庫総合研究所 [2007]『企業間連携を成功に導くマネジメント』。
- 遠州尋美 [1995]「阪神大震災と神戸経済」『NFU』（日本福祉大学）vol.49, pp.41-46。
- 池田 潔 [2006]「中小企業ネットワークの進化と課題」日本中小企業学会編『新連携時代の中小企業』同友館, pp.3-16。
- 望月和明 [2005]「中小企業の多角的連携組織の動向」『商工金融』第55巻第1号, pp.35-84。
- Porter, M. E. [1985] *Competitive Advantage*, The Free Press (土岐 坤・中辻萬治・小野寺武夫訳 [1985]『競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか—』ダイヤモンド社)。
- Porter, M. E. [1999] *On Competition*, Harvard Business Press (竹内弘高訳 [1999]『競争戦略論 I・II』ダイヤモンド社)。
- 佐竹隆幸 [2002a]「中小企業政策の歴史的展開」佐竹隆幸編著『中小企業のベンチャー・イノベーション—理論・経営・政策からのアプローチ—』ミネルヴァ書房, pp.269-295。
- 佐竹隆幸 [2002b]「中小企業支援・振興策の再検討とベンチャー・イノベーション」佐竹隆幸編著『中小企業のベンチャー・イノベーション—理論・経営・政策からのアプローチ—』ミネルヴァ書房, pp.296-319。
- 佐竹隆幸 [2008]『中小企業存立論—経営の課題と政策の行方—』ミネルヴァ書房。
- 佐竹隆幸・関 智宏 [2007]「アドック神戸の10年間の歩み—1996～2006年—」mimeo。
- 関 智宏 [2004]「中小企業連携の効果とベンチャー化—アドック神戸をケースとして—」植田浩史編著『「縮小」時代の産業集積』創風社, pp.153-182。
- 関 智宏 [2005]「中小企業連携の事業システムと中小企業の存立—ワット神戸をケースとして—」兵庫県立大学大学院研究会『星陵台論集』第38巻第2号, pp.111-131。
- 関 智宏 [2006a]「中小企業連携の事業システムと競争力」日本中小企業学会編『新連携時代の中小企業』同友館, pp.47-60。
- 関 智宏 [2006b]「連携による新産業創出を目指す兵庫県立工業技術センター」植田浩史・本多哲夫編著『公設試験研究機関と中小企業』創風社, pp.201-208。
- 関 智宏 [2007a]「中小企業は何のために連携をするのか—中小企業の連携による企業の活性化—」財団法人尼崎地域・産業活性化機構『地域と産業』1月号, pp.8-11。
- 関 智宏 [2007b]「中小企業連携と母体組織—アドック神戸と兵庫県中小企業家同友会を事例として—」阪南大学学会『阪南論集（社会科学編）』第43巻第1号, pp.1-20。
- 関 智宏 [2007c]「中小企業経営とビジネスプラン—中小企業家同友会の経営指針成文化運動との関連を中心に—」中小企業家同友会全国協議会 企業環境研究センター『企業環境研究年報』第12号, pp.81-94。
- SEKI, Tomohiro [2008] “What are the SME Policies and Measures in Japan? : the Outline of SME Promotion Policies in Japan” 阪南大学学会『阪南論集（社会科学編）』第44巻第1号, pp.173-190。
- 植田浩史 [2004]『現代日本の中小企業』岩波書店。
- 植田浩史・松永桂子・田中幹大・関 智宏 [2005]

Mar. 2009

連携を通じた中小企業の自律化

「小規模製造業の存在意義と今後の役割—大阪・兵庫地域を対象に一」国民生活金融公庫『調査季報』2005年8月号, pp.27-49.

と連携」関西学院大学商学会『商学論究』第55巻第2号, pp.81-96.

安田聡子 [2007] 「中小企業におけるイノベーション

(2008年12月12日掲載決定)