

# 経営環境を踏まえた事業創造における組織間関係分析

1160484 本山 真亜紗  
高知工科大学マネジメント学部

## 1. 概要

この研究は、二つの企業を比較し、組織間関係論が企業の成功に関わっているのか否かを検証したものである。

地域で活躍する企業の調査と言えば、数多くの研究が存在している。しかし、企業の成功に必ず関わっているはずの、組織間関係に着目した研究は少ない。そこで、二つの企業を組織間関係に着目した形で比較し、組織間関係が組織にどのように関わっているのかを調査した。

この研究では、『組織間関係—企業間ネットワークの変革に向けて (山倉,1993)』を参考文献として、パースペクティブを用いた分析を行っていく。そして、そのパースペクティブがどのような変数によって齎されたものであるかを調査し、再び比較していく。その結果として、変数が如何にパースペクティブに関与しているのかを明らかにする。最後に、組織間関係はどうすれば、起業に活かすことが出来るのかを考察する。

## 2. 背景

地域で活躍するのはどのような企業であるのかが疑問であった。地域で活躍する企業のプロセス分析と言えば、馬路村のゆずビジネスの研究や、上勝町の葉っぱビジネス等が有名である。それら以外にも先行研究は多い。しかし、企業の成功には必ず関わっているはずの、組織間の関係に着目した研究はほぼない。そこで、今まであまり例のない、組織間関係論という形で企業の成功理由を説明することはできるのかと考え、地域で活躍する企業を対象として、研究を行うこととした。

## 3. リサーチクエスチョン

起業する際の組織と組織の関係が、どのように変化するかを明らかにする。組織と組織の関係は起業には必ず関わってくることである。その変化を知ることが出来れば、企業が取るべき動きという

ものが見えてくる。

## 4. 研究目的

組織間関係がどう成功に関与しているかを明らかにする。関与の仕組みを理解し、体系化して明らかにすれば、今後の起業をどのように導けばよいかの参考になる。

## 5. 研究方法

本研究は、はじめに組織間関係に関する論文の調査を行う。この際に参考とする論文は『組織間関係—企業間ネットワークの変革に向けて (山倉,1993)』である。この論文を選んだ理由としては、組織間関係論を主軸に研究した稀有な論文であるからだ。

その後、論文から得た知識をもとに、知りたい内容をまとめて、対象とする企業に赴き、インタビューを行う。インタビューでは、企業で実際に働く方に、研究を進める中で質問内容をまとめ、一度だけではなく二度、三度訪問して、一時間ほどの時間を頂き、詳しい話を聞いた。

次に、調べた企業を比較する。この研究で比較対象としたのは、高知県内になる二つの企業である。

そして、結論として、組織間関係の在り方とプロセスの中での変化を明らかにする。在り方とプロセスの中での変化に着目した点としては、それが企業の存続に大きく関わっているのではないかと考えたからである。

## 6. 分析

### 6.1 組織間関係論とは

組織間関係論とは、組織と組織との、ヒト・モノ・カネ・情報を媒介とするつながりの事であり、組織と組織の取引であり、組織間の資源・情報交換を超えた、組織間の共同行動や共同組織の形成を含むものと述べられている (山倉,1993)。

## 6.2 パースペクティブ分析

この研究では、パースペクティブを用いた分析を行っていく。パースペクティブとは、見通しを意味するものであり、1993年に出版された『組織間関係—企業間ネットワークの変革に向けて』で、「なぜ組織間関係が形成・継続・転換していくのか、そのマネジメントをいかに行うのか」について、優れた枠組みを提示していると考えられるからであると、述べられている。

パースペクティブには 1.資源依存パースペクティブとして、組織の視点から組織間関係と取り扱うもの、2.組織セット・パースペクティブとして、組織セットという概念で組織間関係を取り扱うもの、3.協同戦略パースペクティブとして、組織共同体そのものあるいはそこにおける組織間関係を主たる分析対象とするもの、4.制度化パースペクティブとして、正当性をめぐる組織間関係に焦点をあてるもの、5.取引コスト・パースペクティブとして分析を「取引」で行うものがある。この研究ではそれらを用いて、企業を分析していく。

## 6.3 段階ごとに比較

ここからは、二つの企業 A 社と B 社の起業から今までの段階ごとに調査していく。

### 6.3.1 企業の概要

ここで比較する一つ目の企業は、その会社のある町内外の人から出資金を募り、設立した合同会社である。この研究では A 社とする。A 社の事業内容は地域に残る豊かな自然環境を活用し、都市に住む人達に安らぎを提供することということで、木工事業をメイン事業として、木材をデザインした製品を販売している。ターゲットとしているのは、大人の女性であり、商品のデザイン等はすべて社内で行っている。従業員は部会として動き出した時点で 11 名程度、現在も 8 名程度の従業員と材木会社の数名の社員で動いている、小さな会社である。

この会社は、元々は商工会の青年部から始まったものである。本業を別に持つ人たちが、同じ目的を持ち、初めは部会として動き始めた。A 社の現社長が先導を取り、商工会の広報に載っていた T 県の会社に興味を持ち、そこに視察に赴き、無償でノウハウという

資源を獲得した。そして、そのノウハウを活かした最初の木材を加工した商品の販売を始めた。そこから、部会ではなく会社にして、より大きくして新たな商品を作ろうということになり、出資金を募った。そして、部会は合同会社へと形を変えた。部会として動いていたメンバーは、業務執行社員へと名前を変えた。その中の 1 人を代表社員として、会社は動き始めた。この時、業務執行社員は、1 人を残して事業に直接的には関わらないようになった。

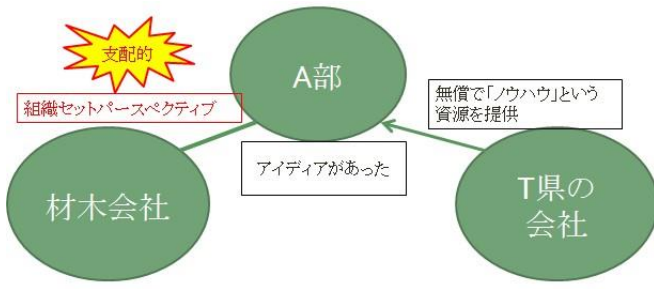
その後、補助金を受け、加工機などを導入し、現在のメイン事業である木材のデザイン商品を作り上げた。このデザイン商品は、業務執行社員の中で唯一残り、直接的に会社に関わっている女性が、自分が欲しいものをつくろう、ということから始まった商品である。この研究ではこの部会が動きだし、会社として起業するところから調査していった。

この研究でよく出てくる A 社と材木会社の関係だが、同じ敷地内にあり、材木会社の社長が A 社の代表社員の親類であること、材木会社の従業員が A 社の仕事を行っていること、最初の出資金で多くのお金を出していることなどから複雑な関係性となっている。

もう一つは、地質調査業からスタートした会社で、コンサルタント会社として経営をしていた会社だった。この研究ではこちらを B 社とする。B 社はコンサルタント会社の傍らで、高知県の森林資源を活用した新たなプロジェクトを始動させた。これは、技術は何も持たない段階から始めたプロジェクトだった。このプロジェクトは多様な利害関係者の存在するもので、その利害関係調整に多大な労力を要した。この研究では、その技術を何も持たない段階で始めたプロジェクト、バイオマスビジネスを、ある種の起業と捉え、B 社がプロジェクトを進める中で発生する組織間関係について着目した調査を行っていった。

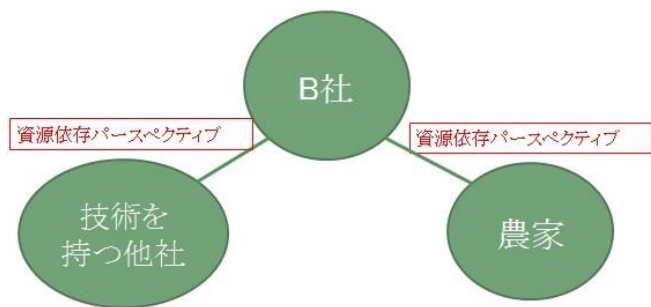
### 6.3.2 第一段階（ビジョン・ビジネス構想段階）

#### 6.3.2.1 第一段階 A 社



第一段階では、A社は会社ではなかった。同じ目的を持った人たちが集まりA部を作り、T県の会社が行っている事業に興味を持ち、そこに視察に赴いた。そこで、T県の会社から無償でノウハウという資源を受け取り、A部の持っていたアイデアをもとに商品開発を始めた。その際にA部の部員の親族が行っていた材木会社で、A部の持つアイデアを形にすることとなった。

### 6.3.2.2 第一段階B社



第一段階でB社は、アイデアのみを持っていた。そのアイデアを形にするために農家に対しては技術開発の場を、技術を持つ他社に対しては、機会を開発するための技術を借り受け、ビジネスを始めることを構想していた。

### 6.3.2.3 第一段階比較

	A社	B社
組織セット	材木会社	なし
資源依存	なし	農家、技術を持つ他社

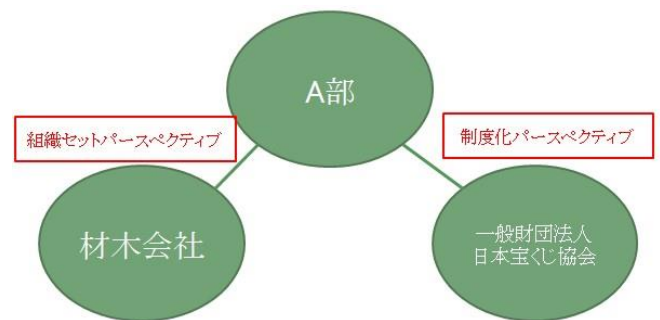
この構想段階の時点すでに、A社は地元の有力な材木会社に組織セット・パースペクティブにより支配的な関係を築かれようとしていた。この組織セット・パースペクティブは、地元の経済界の関係から生まれているもので、材木会社は経済界での存在がとても大きかった。その為、材木会社はA部に親族がいてやりやすかったこともあるが、それに加えて、地元での自分の立ち位置を活用してA

社を引き込んだ。A社は組織セット・パースペクティブの中で材木会社の位置を認めざるを得ず、A社は商社の位置づけとなった。

B社は、この時点ではあくまでも構想段階な為、予定としてではあるが、自らが求める技術を持つ他社や、技術開発で必要となる農家の持つ場という資源に依存することを予定していた。

## 6.3.3 第二段階（ビジョン・ビジネス段階）

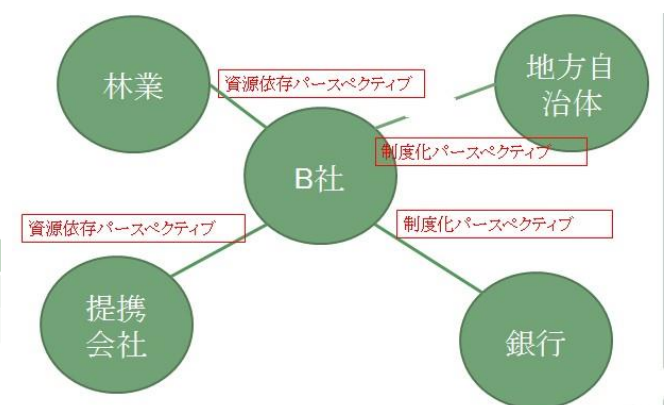
### 6.3.3.1 第二段階A社



第二段階でも、A社はまだ会社ではなかった。この段階では資本を得るために、一般財団法人日本宝くじ協会からの制度の元、補助金を受けた。この制度は、補助金を使う際に、どこかに一般財団法人日本宝くじ協会の名前を入れるだけの軽い制度であった。

材木会社とは第一段階から変わらず、資源等を依存していた。

### 6.3.3.2 第二段階B社



第二段階でのB社はA社同様、資本を得るために動きだした。銀行から多額の借入金を受け取り、地方自治体の制度も受けようとした。しかし、地方自治体とは折り合いがつかず、非協力という形となる。

そのほか、提携会社から技術という資源、林業から原材料という

資源を得ることになった。

### 6.3.3.3 第二段階比較

	A社	B社
制度化	宝くじ	銀行、(地方自治体)

第二段階の時点で、両方に出ている関係は、制度化パースペクティブのみとなる。A社、B社共に資本が小さかったため、それを得るために動かなければならなかった。

この時、A社は大きな制度は受けておらず、負担の少ない一般財団法人日本宝くじとの関係のみだった。

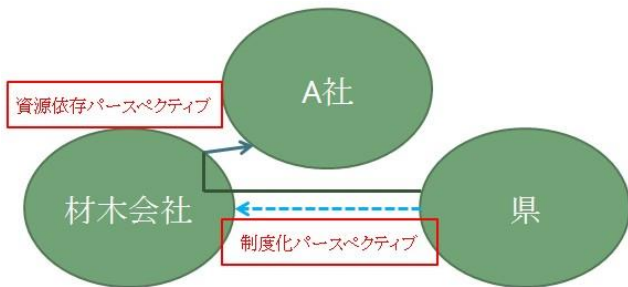
B社は銀行から多額の借入金を借りていた。それと、地方自治体にも制度の要請をしていた。しかし、地方自治体とは折り合いがつかず、非協力という形で終わることとなった。

A社は、前段階から引き続き組織セット・パースペクティブにより、地元の材木会社に支配的な関係を築かれていた。材木会社はA社を商社として扱い、製造の支配権を獲得していた。A社はこの時、合同会社に形態を変化させるために、出資を提案することで支配権を分散し、経営権を集団化させ、組織セット・パースペクティブから逃れようとしていたが、それが良い方向に向かうことはなかった。

B社はこの時点で、林業に対しては木材という資源、提携会社には技術という資源を依存し、資源依存パースペクティブを抱えており、複雑なマネジメントを必要としていた。

### 6.3.4 第三段階 (ビジネス具体化段階)

#### 6.3.4.1 第三段階 A社



第三段階では、A社は第二段階よりも多くの資本を獲得したいと考えた。しかし、起業したばかりの会社では大きな制度を得ることは、信頼などの面から難しかった。そこで、既存企業の材木会社が

A社の代わりに、県から制度を受け、資本を獲得する。それは、ふるさと雇用や、木材を加工するための機械を得るための物だった。材木会社はそれらの資本を獲得して、それをA社に渡すこととなる。それにより、A社は人件費や材料を材木会社に依存することとなる。

#### 6.3.4.2 第三段階 B社



第三段階でB社は、資源を持つ他社から資源を買うようになり、農家からは、第一段階で検討していたように、技術開

	A社	B社
資源依存	なし	林業、提携会社
組織セット	材木会社	なし

発の為の場を依存するようになった。

#### 6.3.4.2 第三段階比較

	A社	B社
資源依存	材木会社	資源を持つ他社、農家

この時点で二つに現れたパースペクティブは資源依存パースペクティブである。

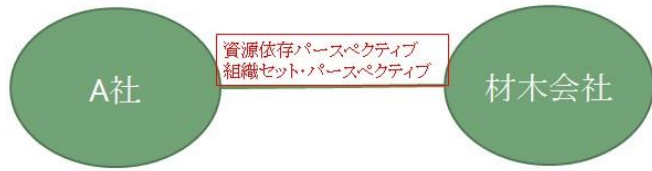
この時A社は、制度の中での補助を必要としていた。しかし、出来たばかりのA社が大きな補助を受けることは難しかった。その為、材木会社が、県と制度化パースペクティブの関係性を築き、補助を受けることになる。制度化に必要な信用を材木会社が肩代わりしたのである。そして、得た補助をA社に回すことで、A社は材木会社から雑貨に加工するための機械、従業員への人件費、材料、それらの資源をすべて依存することとなった。その結果、材木会社は組織セット・パースペクティブの中でA社に対してもますます優位になっていった。

B社は資源を持つ他社に資源を依存をした。それに加えて、技術開発の場という資源を持つ農家に依存をする。ただし、この時B社は関係会社に対して、経済的リスク回避のための保障などのリス

クを自らが負ってこの関係性を築いた。

### 6.3.5 第四段階（ビジネス展開段階）

#### 6.3.5.1 第四段階 A 社



第四段階では A 社は材木会社との関係が続くだけで、競合他社などもおらず、会社として軌道に乗り始めた。

#### 6.3.5.2 第四段階 B 社



第四段階で B 社の前に、競争が現れる。それを、B 社は自信を持つ、地域密着型という資本を駆使し、B 社が依存している農家を、B 社の持つ地域密着型というものに依存させた。お互いに、依存関係となったのである。それにより、地道な協力関係を結ぶことが出来、競合との争いに打ち勝った。

#### 6.3.5.3 第四段階比較

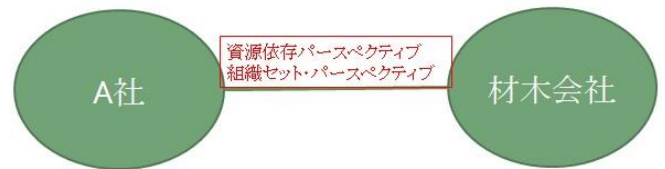
	A社	B社
資源依存	材木会社	農家
組織セット	材木会社	なし

この時点でも、A 社は依然として材木会社に対して組織セット・パースペクティブ、資源依存パースペクティブを有していた。しかし、この時点で競合他社などは出てこず、会社としては軌道に乗り始める。

B 社も依然として技術開発の為に農家に依存をしていたが、自らの持つ地域密着、という資源に農家を逆に依存させて、競合などの争いに勝ち、こちらも会社として大きくなっていく。

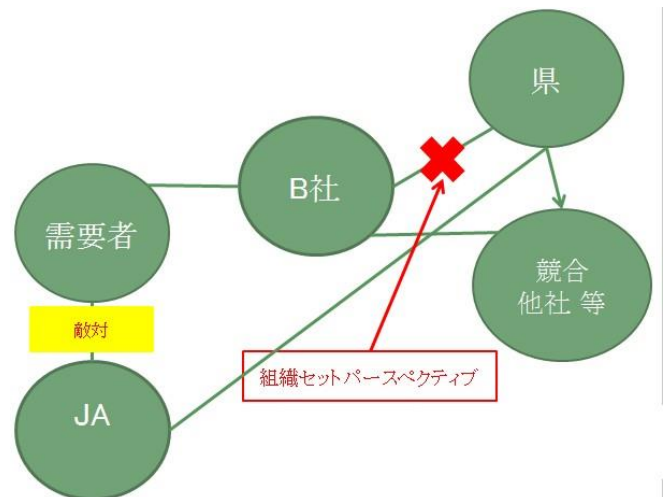
### 6.3.6 第五段階（変化の段階）

#### 6.3.6.1 第五段階 A 社



第五段階でも A 社は変わらない。材木会社と組織セット・パースペクティブ、資源依存パースペクティブが続いて行く。

#### 6.3.6.2 第五段階 B 社



第五段階で B 社は、再び複雑な関係性を築かれていた。県に対して、制度の元での補助を要請したのだが、それを県と JA の持つ組織セット・パースペクティブが許さなかった。県は JA との関係性を優先させ、B 社がやろうとしていたことを競合の他社に流し、競合他社の方に制度の上での補助を行ったのである。それに対して B 社は県との関係性を一度は諦め、自社の規模を大きくする、成長をしていくことになる。



### 6.3.6.3 第五段階比較

	A社	B社
資源依存	材木会社	縮小
組織セット	材木会社	良好

A社は材木会社に資源面で現状も完全な依存をしている。組織セット・パースペクティブの関係も抜け出せていない。

そして、今後はA社を完全な商社にしていくという動きもあり、材木会社に取り込まれていくことになると考えられる。

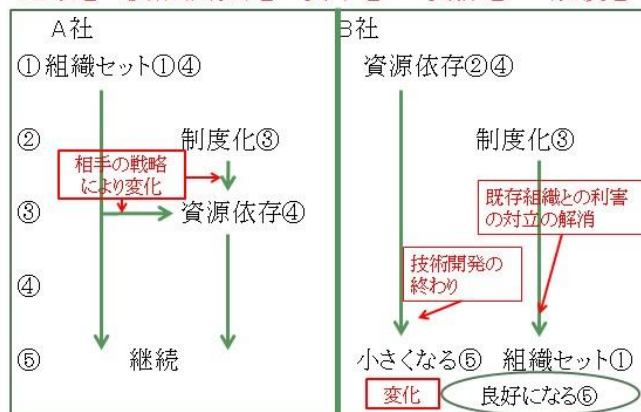
B社はこの時、他の企業間の組織セット・パースペクティブに巻き込まれていた。しかし、その中を自らの成長で抜け出そうとしていくと、段々と勝ちが見えてきた。そうすると、敵対していた組織が徐々にB社によって来るようになり、組織セット・パースペクティブの中で敵対を辞めはじめた。組織セット・パースペクティブは規模の拡大により、良好に変化をしていったのである。

資源依存に関しては、材料を得るための工場を自らが建て、技術開発の必要性が少なくなったことなどから縮小した。

## 7. 事業特性を変数とするプロセス分析

6章で比較分析した二つの起業について、事業特性を変数として用いて、組織間関係を考えることとした。

地域① 技術(開発)② 資本③ 資源④ 規模⑤



### 第一段階

第一段階では、A社は地元の経済界の状態により、地域という変数が利いた。それと、資源を依存する相手が材木会社しかいなかったこともあり、その変数も利いた。結果、組織セット・パースペクティブが出ている。

B社は、技術開発の必要性という変数と、その技術開発をするた

めに必要な場という資源により、資源依存パースペクティブが出ている。

### 第二段階

第二段階では、A社、B社共に、資本が小さかったため、資本という変数が利いた。結果、どちらにも制度化パースペクティブが出ている。

### 第三段階

A社は、この段階で材木会社の戦略、A社が受けられない制度による補助を材木会社が信用を肩代わりして受けるものにより、制度化パースペクティブが資源依存パースペクティブへと変化した。

B社はこの時点では、材料や技術開発の必要性から、資源依存パースペクティブ、制度化パースペクティブが続くのみである。

### 第四段階

A社は第三段階から続く、材木会社との関係性により資源依存パースペクティブ、組織セット・パースペクティブが継続している。

B社は第一段階から続く、材料や技術開発の必要性から、資源依存パースペクティブが続き、資本の必要性も続くため制度化パースペクティブも継続している。

### 第五段階

A社は、材木会社との関係性が変わらないままであり、組織セット・パースペクティブ、資源依存パースペクティブが最後まで継続した。

B社は、地域との密接な関係を活かしてきめ細かい技術開発が成功したことで自社技術が確立した。このこともあってシェアを伸ばしたことで供給および需要共に成長した結果、事業が安定化し、地域の組織セットからの支配が弱まった。このことは、資源を得るための工場も自社で建設したこともあって独立性が高まり、資源依存パースペクティブが縮小した。

それと、資源の必要性があり資源という変数が利いた。それに加えて、既存組織との利害の対立により地域という変数が利いた。それにより、制度化パースペクティブが組織セット・パースペクティブ

ブ（他社の組織セットに巻き込まれた）に変化したが、それも自らの地域密着などの資源を活かした戦略により、規模（これも変数と言える）を大きくしていき、その結果として周りが敵対をやめるととなり、関係性が良好に変化した。規模を大きくすることが出来た理由としては他社より経営形態が優れていたからと言えるだろう。

## 8. 結論

### ①パースペクティブは変数の影響を受ける。

A社、B社ともに最初の段階で変数（地域、資源、資本）の影響を受けている。地域は組織セット・パースペクティブに、資源は資源依存パースペクティブに、資本は制度化パースペクティブにそれぞれ関わっている。それはつまり、変数を変化させることにより、パースペクティブを変化させることが出来るという事に繋がっている。それは、B社の規模を大きくするという変数で明らかになっている。

### ②次の段階のパースペクティブは前の段階の影響を受けている。

A社は変化をしなかった（戦略は取ったが効果がなかった）。そして、競合がいなかったこともあり、変化の必要性もそこまでではなかった。その結果、組織セット・パースペクティブ、資源依存パースペクティブに嵌って抜け出すことが出来ず、不安定な状態になった。

B社は競合の存在があり、変化しないと生き残ることが出来なかった。その為、戦略を取り、組織セット・パースペクティブを良好なものに、資源依存パースペクティブを縮小させることに成功し、安定することとなる。

つまり、前後のプロセスを考えなければ、組織間関係を活かすことは出来ないのである。

### ③初期のパースペクティブは変数の影響の有無によって決まる。

変数として出ていた、地域、技術開発、技術、資本、資源、規模であるが、それがあかないかで、パースペクティブが発生するか

どうかが決まっていると言える。資本があれば、制度に縛られることはない。技術開発の必要性がなければ、資源依存に縛られることはない、といった具合である。

### ④変数によって取りうる戦略も限られてくる

A社とB社の違いは、取りうる戦略の違いがある。A社は地域密着を活かせる環境にはなかった。それは競合がいなかったからである。それどころか、地域密着に縛られ、組織セットの縛りがより大きくなったとも言える。

対するB社は、競合他社が県外だったこともあり、地域密着を資源として活かすことが出来、組織セットに縛られることもなかった。

### ①パースペクティブは変数の影響を受ける事、②次の段階のパースペクティブは前の段階のパースペクティブの影響を受ける事、

### ③初期のパースペクティブは変数の影響の有無によって決まる、

### ④変数によって取りうる戦略も限られてくる事、

この四つは今まで誰も提唱していないことである。戦略とパースペクティブには相互作用があるのである。つまり、組織間関係を実務で活かすには、変数がどう作用しているのか、明らかにしないと活かすことが出来ないのである。

本研究では、事業創造の各段階を組織間のパースペクティブの変化で観察した。これまでの様に組織間関係を静的捉えるのではなく、動的に経路依存性を考えた分析を行うことで、事業創造が如何にプロセスに依存するか、組織間関係が如何に時系列的な繋がりに依存するかを確認することが出来た。今後の事業創造研究においては、この様な動的プロセス研究がより重要になると考える。

## 9. あとがき

今回、二つの企業を比較することで、組織間関係が起業の際にどのように変化するのかを明らかにし、組織間関係を起業に生かすには、前の段階から見ていかなければいけない、ということを実証した。

しかし、二つの比較だけでは完全な証明になり得たとは言えないため、今後の研究ではより例を増やすことが重要と言える。それを

調べることで、変数の影響がさらにわかるからである。

事業特性を変数とするプロセス分析をより多く行うことで、成功するパターンというものも証明することが出来ると言えるだろう。

## 引用文献

- [1] 千倉書房 地方のための経営学 著者 桂信太郎、那須清吾、永野正朗
- [2] 有斐閣 組織間関係—企業間ネットワークの変革に向けて 著者 山倉健嗣
- [3] 山倉健嗣 「組織間関係論」

<http://kamome.lib.ynu.ac.jp/dspace/bitstream/10131/729/1/KJ00000160208.pdf#search=%27%E7%B5%84%E7%B9%94%E9%96%93%E9%96%A2%E4%BF%82%E8%AB%96>