

ものづくり中小企業とネットワーキング

—アドック神戸をケースとして—



関 智 宏
(阪 南 大 学)
(経営情報学部教授)

目 次

- | | |
|------------------------------|------------------|
| 1. はじめに | 3-2. アドック神戸2.0 |
| 2. 研究方法とデータ | 4. ディスカッションと発見事実 |
| 3. ケース—アドック神戸の発展 1996～2014年— | 5. 小結 |
| 3-1. アドック神戸1.0 | |

1. はじめに

本稿は、ものづくり中小企業がいかにネットワークにかかわっていくか（これをネットワーキングとする）という主体的・能動的・動的な視点から、中小企業のネットワーキングの実際とその意味について考察をすることを目的とする。ここでいうものづくり中小企業とは、とくに機械金属業種に属する中小企業を念頭に置いている。

企業などの諸組織のネットワークという場合、本稿ではこのネットワークを、西口編著(2003)に依拠し、「共通目的のために、『組織』の境界を越えて、公式・非公式を問わず、メン

バーシップが限られた中で、意識的に調整された2人以上の人間の活動や諸力の体系である」とする（西口編著, 2003, p.9）。本稿は、中小企業のネットワーキングを取扱うが、これを先の定義に基づき言い換えると、2つ以上の企業が活動や諸力を融合させながら、共通目的のために企業組織の境界を越えて意識的に調整していく動的なプロセスをみていくことになる。このようなネットワーキングを基本的な視座としながら、さらに本稿では、次の諸点（相互に関連している）に注目していく。

第1に、企業など諸組織間のネットワーク形成の目的である。ネットワークが形成されているのは、それはネットワークを構成する諸組織

間の共通目的が達成されているからである。この共通目的がどのようなものであり、どのように達成されていくかといった共通目的達成にかかるプロセスに注目する。

第2に、企業など諸組織間のネットワークの成果である。ネットワークの共通目的の達成は、ネットワークそれ自体の成果であるが、その成果がどのようにして成し遂げられていくかという点である。このことは、ネットワークを構成する当事者がネットワーク内でいかにして各々の活動や諸力を融合させていくかという点、さらにそのプロセスにおいていかに自らの成果を享受していくかという点 (Gulati, 1998 ; Kogut, 2000 ; 西口編著, 2003 ; 関, 2011a) に区別することができる。

第3に、企業など諸組織間のネットワークの進化である。ネットワーク内における共通目的の達成は、共通の便益の享受とみることができるが (Dyer and Singh, 1998)、共通の便益の享受だけでなく、ネットワークを構成する当事者にとっての個々の便益の享受がともに必要不可欠であり、この両者のバランスがネットワークの安定性にとって重要であるという見方がある (Dyer et al., 2008)。つまり、このバランスを維持していくために、諸組織間のネットワークは絶えず動的に進化していくことになる (Gulati, 1998)。メンバーシップは限られているが、その構成は諸目的の達成のために必要の限りにおいて絶えず変化することになる。

これら3つの視点を基に、本稿では、ものづくり中小企業の (を中心とした) ネットワーキングについて検討していく。以下の構成は次のとおりである。第2節では、研究方法としての

ケース・スタディと、データとなるケース選定の方法と理由について説明する。第3節では、ケースとして兵庫県下のものづくり中小企業のネットワークであるアドック神戸をとりあげる。第4節では、ネットワーキングにかかるいくつかの視点を基に、ケースについて若干の検討を行い、発見事実を述べる。第5節は小結である。

2. 研究方法とデータ

本稿では、ものづくり中小企業にとってのネットワーキングの実際とその意味について考察をすることを目的とするが、そのためには、企業を中心としたネットワークの形成・持続・発展のプロセスをまずは具体的に描き出す必要がある。こうした時間軸をともなったプロセスの描出にあたっては、ケース・スタディが研究方法として有効であろう。ケース・スタディは、複雑性やプロセスを深く掘り下げて調べる場合や、あるいはあまり知られていない現象などを調べる場合に有効であると考えられている (Marshall and Rossman, 1999, p.57)。ケースの数が少なくとも、そこで描出される記述は説明力が高いことが知られている (Flyvbjerg, 2006)。

また、本研究では、意味解釈法を採用する。意味解釈法は、具体的物事の記述から、その本質に迫る社会学の研究アプローチである (今田編著, 2000 ; 藤本, 2005)。インタビューによって得ることのできた質的データを慎重に解釈することをつうじて、その含意を導出する。企業を中心としたネットワークにかんするケースを深く詳述していくにあたっては、企業経営者やその他関係者への絶え間ないインタビュー調

査などが必要となる。本稿では、インタビュー調査によって質的データを収集し、この質的データを解釈しながら（藤本, 2005）、記述を深掘りしていくことにする。

本稿でとりあげるケースは、兵庫県中小企業家同友会（以下、兵庫同友会）を母体とするアドック神戸である。中小企業家同友会は、中小企業の経営者を会員とする非政府系の任意団体であり、よい経営者になろう、よい会社をつくろう、よい経営環境をつくろう、という3つの目的を掲げ、さまざまな活動を推進している¹。また中小企業家同友会は、日本全国都道府県の各地に事務局を有しており、全国で約45,000の会員から構成される（2014年7月末現在）。兵庫同友会は、この中小企業家同友会の兵庫県下の組織であり、約1,400の会員を有する（2014年7月末現在）。後にみるアドック神戸は、兵庫同友会の会員企業から構成されているいくつかの連携組織のうちの1つ（ものづくりの連携組織）である²。

アドック神戸は、1995年の阪神・淡路大震災の被災をきっかけとし、翌年の1996年に誕生した製造部会を発端としている。その後、2010年度からメンバーチェンジとともに新生アドック神戸へと生まれ変わり、それ以降、ものづくり中小企業としてのさまざまな経営課題を直視し、その解決に向けて取組んできた。アドック神戸の2010年度までの取組経過については、拙著（関, 2011a）で詳述しているため、本稿での記述は一部にとどまる。本稿は、アドック神戸設立以降の経過も一部含むが、おもに2010年度以降の（新生）アドック神戸の発展

経過をとりあげて考察を行う。

質的データは、アドック神戸会員企業の経営者およびアドック神戸事務局に対して実施してきた幾度にわたるインタビュー調査によって収集した。これらの詳細については、一部の記載になるが、以下の表を参照されたい（表）。また、これらインタビュー調査のほか、筆者はこれまで2010年度からアドック神戸のアドバイザーとして定期的開催される運営委員会や年に1度開催される総会など出席させていただき、参画企業の経営者の皆様と意見を交わさせていただいてきた。本稿の記述は、そこでの意見交換などによって聞きえた情報も参考にしている。

本稿のケースとして、アドック神戸をとりあげるのには、次の理由がある。第1に、上述のようにアドック神戸は母体となる製造部会が1996年に設立されて以降、2014年で18年が経過している。中小企業のネットワークは、日本国内でも多く形成されてきたが、任意団体としては長い歴史があり、ネットワーキングのプロセスを描き出すのに適している。第2に、プロセスを描き出すためにも、ケースの厚い記述が必要となるが、筆者は、アドック神戸ならびにその母体となる兵庫同友会とも関係を深耕させてきており、必要なインタビュー調査を十分に行うことができる環境にある。第3に、アドック神戸のケースは、設立以来、震災復興の象徴として新聞報道でも紹介されてきたし、さらには後述するようにアドック神戸内のプロジェクトチームの1つが新連携制度に認定されたこともあり、比較的多くの雑誌媒体でとりあげられてきたが（池田, 2006；望月, 2005など）、そ

1 中小企業家同友会については、拙著（関, 2011a）およびSEKI（2011）が詳しい。

2 兵庫同友会には、アドック神戸のほか、ワット神戸、チームIT神戸などといったネットワークがある。

の紹介のされ方が一側面的な部分があることは否定できず、さらにその後の展開についてしっかりとしたフォローアップがされていない。

以上の理由から、中小企業のネットワークの

進化の観察とその記録という観点からも、本稿の考察のケースとしてアドック神戸が適切であると考えられる。

表 インタビュー記録の概要（一部）

日にち	時間	対象
2008年11月18日	17:30～18:00	IH社
2009年2月5日	16:15～16:45	HS鉄工
2012年12月20日	15:30～17:30	KB工業
2013年8月9日	13:00～14:30	
2012年5月24日	16:00～17:45	MG精機
2013年8月9日	15:00～16:30	
2008年11月18日	16:00～18:30	NP社
2012年5月10日	15:00～16:30	
2012年5月29日	16:45～18:00	
2012年7月4日	18:15～20:00	
2012年7月6日	18:00～20:00	
2013年6月5日	16:00～18:00	
2012年5月17日	16:30～18:00	OK製作所
2013年8月9日	11:00～12:00	ON社
2009年3月2日	17:00～17:30	SS金属
2009年3月2日	16:30～17:00	SW精密
2013年8月9日	9:00～10:30	TB電産
2012年5月29日	16:45～18:00	TWテック
2012年7月6日	18:00～20:00	
2009年2月5日	15:45～16:15	WK工業
2012年5月29日	16:45～18:00	事務局
2012年7月6日	18:00～20:00	

出所：筆者作成

3. ケース —アドック神戸の発展 1996～2014年—

3-1. アドック神戸1.0

兵庫県経済は、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。当該地域には、大企業の分工場、子会社、関連会社だけでなく、大

企業の傘下に多くの下請中小企業が存立しており、阪神・播磨地域には複数の大企業を頂点とした山脈構造型の産業集積（渡辺, 1997）が形成されている。

阪神・播磨地域の中核都市が神戸市であるが、1995年1月の阪神・淡路大震災に直面し、神戸経済は深刻な被害を受けた。こうしたなか、中小企業の経営者団体である兵庫同友会は、

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、震災からの復興を目指すべく、経営者同士の交流活動で培ってきた信頼関係を軸に助け合った。「どこの工場も電気は止まり機械は倒れ壊滅的な状態になる。ところが同友会の会員企業の復興は早かった。電気屋さんも機械屋さんも助け合い、あれでネットワークが重要な経営資源であることに皆が気づいた」との指摘もある³。そして1996年に製造部会を30社の会員企業で設立し、製造業でできることを模索し始めた。

製造部会では、おもに次の3つの活動が行われた。第1に、ものづくり中小企業との交流である。具体的には、東京都大田区の同友会会員企業や、東京都墨田区のラッシュすみだと交流し、中小企業のネットワークのあり方について学習を行った。第2に、産学連携の現状の学習である。具体的には、関西のいくつかの理工系大学を訪問し、新製品開発と市場開拓をテーマに、大学の研究者やさらには新製品開発に取組む企業経営者を招き、幾度にわたって勉強会を開催した。第3に、製造部会会員企業の工場訪問である。1997年から製造部会に参画しているすべての会員企業の工場を互いに訪問し合い、1998年から2～4社での自主的なグループによる共同開発と共同受注の実践が始まった(兵庫県中小企業家同友会, 2000, p.53)。これらの活動を3年間続けて実施した。

その後製造部会は、1999年12月の年次総会の際に、アドック神戸と名称を変更した。これには企業間のネットワークを新たな段階に発展させるねらいがあった。アドック神戸の初代

会長には、HD工業が就任した⁴。HD工業は、研究開発型の企業であったこともあり、アドック神戸では引き続き数多くの共同受注・共同開発に取組むようになった。こうしてアドック神戸は、ネットワークを単なる情報交換・学習の場から、共同事業の場への性格を強めていくことになった。このときから、アドック神戸の運営委員会に兵庫県や神戸市、大学などといったさまざまな機関からメンバーが参画するようになり、中小企業を主体とした産学官ネットワークへと広がりを持つようになった。

アドック神戸として取組んだ共同受注・共同開発の第1号案件は、新産業創造研究機構(NIRO)から受注したクッキングオイル回収装置の試作機であった。この取組は、最終的には赤字で失敗に終わったが、アドック神戸の活動展開において、次の2点で重要な意味をもつこととなった。1つは、利益先行の発想の転換である。中小企業のなかには、ネットワークを組めばすぐに売上や利益につながると考えているところも少なくない。そうではなく、赤字覚悟で取組むことが必要であるということをアドック神戸会員企業間で共有化した。もう1つは、共同受注の運営体制の整備である。共同受注したものの製造責任の所在が不明確であった。そこで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し、この主幹事会社が製品の製造に直接かかわる企業を指名するようになった。

その後、アドック神戸内で共同受注・共同開発のためのプロジェクトチームが立ち上がることとなった。その例の1つは、医薬品分包機で

3 森合政輝「アドック神戸、14年の活動を振り返って」

4 その後、MG精機がアドック神戸の会長(二代目)に就任した。

あった。これは2000年から取組んだアメリカ市場向けの案件であり、TWテックが主幹事会社をつとめた。その後、この事業がTWテックの中核となるまで成長した。その後、2002年から受注だけでなく、共同開発も行っていこうという機運が高まり、近隣の大学医学部の協力を得ながら、ウィルス殺滅装置の開発を進めていくこととなった。この案件は当時のアドック神戸会長であったMG精機をプロジェクトリーダーとし、2003年に特許を申請、さらに2005年には新連携支援施策の案件として認定された。このようにアドック神戸内では、プロジェクトチームをベースとした共同受注・共同開発の実績を積むようになっていった。なおこの共同での受注・開発で成し遂げた売上の1%をアドック神戸に運営費として上納する仕組みもつくりあげた。

アドック神戸の一連の活動は、参画企業にとって次のような効果をもたらした（関, 2011a）。第1に、企業見学を相互に繰り返し行い、また同友会会員企業同士であるという信頼関係から互いに本音で情報を交換し合い、互いの企業体質・レベル、経営者の思いを知り、どの企業とならどういうことができえるかを学習した。実際に、アドック神戸での活動をつうじて知りえた企業同士のなかで、自社が受注した案件の一部をアドック神戸の会員企業に発注するという横請けが行われるようになった。第2に、アドック神戸での共同受注・共同開発などの取組が、次第に新聞などマスコミなどで取り上げられることになり、評判を高めると同時に、これが参画企業にとっての評判も高めた。第3に、医薬品分包機やウィルス殺滅装置などの開発や

勉強会などに参画企業が主体的に参画することによって、経験を積み、自社単独でも実現することができるようになった。

しかしながら、アドック神戸のメンバーであることが、こうした効果が享受される条件になるわけでない。こうした効果は、あくまでアドック神戸の一連の活動に対して積極的にかかわろうとする参画意識のある企業に限定されたものであることに留意しなければならない。アドック神戸の参画企業のなかでも、効果を明確に享受した企業と、なかなか享受しえずにメリットを感じえない企業とに二極化する傾向がみられた。また新連携に認定されて以降、活動の中心であった共同受注・共同開発も、アドック神戸としては新規にほとんどなされていなかった。アドック神戸も結成から10年が過ぎ、次の方向性を提示していく段階にあった。

3-2. アドック神戸2.0

あるとき、次世代の経営者を中心とした新しい組織として、活動を新たにしようかという話が出た。そこで、2008年6月に、アドック神戸に参画していた次世代の経営者を中心としたアドック神戸ドゥーをアドック神戸とは別に結成した。それまでアドック神戸に入会していなかった兵庫同友会会員企業も新たに集めた。

アドック神戸ドゥーは、アドック神戸と同じく、まず会員企業と知り合うことを目的とし、会員企業への工場見学、意見交換を中心とした活動を行い、会員企業同士の信頼関係を醸成してきた。会員企業は、製造業であり、多くが2代目（なかには3代目）の経営者である。また中心は50歳代の経営者であった。互いに

ものづくりの担い手であり、まったくの異業種とは異なり、共通の言語も多く、専門用語の説明が必要ない。新規にメンバーとなったある経営者によれば、ちょうど業績が大きく落ち込んだ時期で精神的にも負担を強いられていたなかで、気心の知れたメンバーとの会合が「居心地よく」さえ感じ、相談相手にもなってもらったという。

2010年6月の総会時にアドック神戸ドゥーはアドック神戸に発展的に統合され、新アドック神戸（以下でいうアドック神戸は新アドック神戸のことである）が誕生した。会長には、KB工業が就任した（三代目）。アドック神戸の事務局長は、この総会に先立ち別の会合にて、アドック神戸ドゥーの活動について、「アドック神戸のこれからの10年は再び未知の活動へ・・・リーマンショック後の中小製造業の難局を5～10年先の戦略をたてながら、どう乗り切っていくのか。アドック神戸ドゥーのメンバーがその先頭に立つ役割を担うことになる」と指摘した。新会長のKB工業は、アドック神戸の前身となる製造部会が設立された1995年の震災からの復興の取組を回顧し、その時とこれからのアドック神戸の活動の状況と照らし合わせている。

こうしてアドック神戸は、「未知の活動を踏み出す」べく、2010年度には具体的に3つの取組を行うことにした。第1は、「製造業の未来を語る」場としての国内外にかんする情報収集である。製造業を取り巻く状況は大きく変化してきているが、なかでも自動車業界における技術革新と環境変化は目覚ましいものがある。具体的には自動車業界のこれからの方向性について、電気自動車を切り口に定期的に例会を開催

し、学習を試みた。この「製造業の未来を語る」は、筆者が在籍する阪南大学が有する中小企業支援機関である中小企業ベンチャー支援センターとの共催というかたちで、3度にわたる例会が開催された。第2に、運営委員会のなかでの勉強会である。これまでアドック神戸の運営委員会は、神戸市産業振興センターにて定期的で開催されてきたが、新生アドック神戸からは参画企業の持ち回りで開催場所を変え、運営のための場だけでなく、製造業の未来を語る場のほかに、製造業が直面する経営課題について話し合える場となるようにした。この際に提案された内容が、一例として、①数値を基にした経営計画書の作成、②事業継承の事例、③下請の営業、の3点であった。これらはその後のアドック神戸の活動の中心となっていった。

KB工業がアドック神戸の会長に正式に就任して以降、アドック神戸の参画企業ならびにKB工業が実際に直面する経営課題に即したかたちでの取組を始めることになった。1つは、国際化、2つは、強い下請、M&A、そして3つは、事業承継である。以下では、それぞれの取組と会員企業の実際ならびに対応についてみていく。

①国際化

兵庫同友会では、製造部会が1996年に立ち上がるその1年前、つまり震災の混乱がまだおさまりにきていないなかで、企業の国際化に対応するために、国際交流部会を設立した。設立準備段階のときの1994年に、中国の上海・常州・福州を、また1995年には上海・長江デルタ地帯を訪問した。その後も、毎年1回は必ず海外

視察を行うようになった。具体的には（兵庫県中小企業家同友会, 2000, pp.51-52）、1996年にはベトナムのハノイとホーチミンに、1997年にはイタリアのローマ、フィレンツェ、ボローニャなど、1998年にはアメリカの流通業事情を学ぶべくミネアポリス、ニューヨーク、ワシントンと、神戸市の委託を受けて上海・長江に、1999年には環境ビジネスをテーマにドイツのフライブルク、ケルンを訪問した。このような海外視察の動きは、その後いったん沈静化したが、ドイツの視察が、同友会内ネットワークとしてのワット神戸の形成に大きく貢献したこともあり、ネットワーク活動とリンクしていくことになる。

アドック神戸は、これまで兵庫同友会として取組んできた中小企業の国際化をアドック神戸としての活動テーマに掲げ、さらに積極的に国際化を勉強していくことを掲げ、その第一弾の取組として、事前段階には2009年に中国の上海を、そして2010年11月には、筆者の仲介のもと、タイへ視察を行った。この視察をきっかけに、アドック神戸参画企業の数社がタイ進出のきっかけをつかむようになる（詳細は後述）。また2011年3月11日の東日本大震災を受け、アドック神戸会長のKB工業が、2010年度の活動を振り返る際に、「新生アドック神戸は積極的に現在そして将来の我々を取り巻く外部環境を見つめてきました」とし、「海外とは全く無関係であるという製造業が存在しないように我々は“Think global, Act local”を行動基準に置かねばなりません」と指摘している。こうした基本方針を受けて、2011年度にはベトナム・ホーチミンを視察した。ホーチミンへの視察に

際し、2009年に、大阪府中小企業家同友会の会員企業で構成されるオンリーワン研究会と交流をし、ベトナムについての情報について意見交換を行った。2012年12月にはインドネシアを、さらに2013年1月には中国・無錫に視察を行った。

KB工業は、大手建設機器メーカーの一次下請として、建設機器部品の製造を主たる事業としている。現在のところ、中国・無錫と中国・成都の2つに工場拠点を有している。無錫では、2003年12月に営業許可を取得し、2004年2月に工場を完成させた。成都では、主要取引先である大手建設機器メーカーとの合弁で2010年2月に工場を完成させ、翌月の3月から工場を稼働させた。実際に、2013年度には、KB工業の創業70周年記念でもあった年に、アドック神戸として中国・無錫に視察を行ったが、この際にKB工業の経営指針発表会への参加も行った。

KB工業がアドック神戸の会長となり、アドック神戸として国際化に取り組んで以降、参画企業のなかで視察をきっかけに国際化に積極的に挑戦する企業が出てきた。1つは、MG精機である。MG精機は、下請事業としての油圧バルブ事業と、自社商品としての洗浄機事業の2つの事業を主たる事業としている。リーマンショック以降、国内の売上高が低迷するなかで、洗浄機の海外での販路先を開拓するべく、2011年に中国・上海に営業所を設立し、2012年から本格的な営業を展開させている。

2つは、DR鉄工である。DR鉄工は、大手企業の関連会社であり、鉄道車両のブレーキ部品の製造を主たる事業としている。2010年11月にアドック神戸としてタイ・バンコクに視察し

て以降、独自にかつ定期的にタイを訪問し、タイ・バンコクのあるコンサルティングセンターとコンサルティング契約を締結し、進出の可能性を探ってきた。いったん賃貸でオフィスを開設するも、使用機会に恵まれず、いったんオフィスの賃貸契約を解消した。その後、しばらく進出機会を探った後、タイのローカル企業が所有する工場の空きスペースを活用し、独資で工場を建設した。現在のところ現地社員は数名であるが、今後事業拡大をねらっている。

3つは、NP社である。自動車メーカーからの試作を主たる事業としている。DR鉄工のタイ進出のきっかけとなったアドック神戸の視察には同行できなかったが、その後すぐに独自にタイを訪問し、DR鉄工と同じくタイ・バンコクのあるコンサルティングセンターとコンサルティング契約を締結し、進出の可能性を探ってきた。タイには定期的に視察を繰り返し、タイのローカル企業との合弁の打診を得たが、独資での進出を希望したこと、そのための資金の調達が困難であったこと、タイに送り出すスタッフを決めかねたこと、などから、合弁の締結には至らなかった。その後、アドック神戸の2012年12月のインドネシア視察に同行し、受注機会を模索してきた。しかし2013年以降、タイでの駐在経験のある人材を2名ほど採用し、本格的にタイ進出に向けて取組んでいる。

4つは、OK製作所である。アメリカ・シカゴと、ドイツ・ハノーバーにて国際展示会に積極的に出展し、同社の技術をアピールし高い評価を得た。2013年6月には、アメリカ・シカゴの郊外に事務所を開設し、2014年3月には、アメリカのパンチングメーカーとアメリカおよびカ

ナダの北米地域における独占販売契約を締結した。2014年7月には、ドイツ・デュッセルドルフにて事務所を開設し、EU圏での市場開拓を目指している。翌月8月には東京にも事務所を開設するなど、国内外での販売を目指している。

②M&A / 強い下請

アドック神戸は、2010年度にKB工業が会長に就任してから、日本国内での製造業の勝ち残り戦略としてのM&A戦略についての学習を開始し、2011年度に1回のセミナーを実施した。2011年度はこの1回の取組にとどまったが、2012年度からは活動方針として「STRONG COMPANY (強い会社)」を掲げ、強い下請製造企業のあり方について学習することになった。具体的には、「極塾」として、下請製造企業の見積もり・営業、財務・総務について、参画企業の現状を話し合い、強い会社を「極める」場を設定した。

こうした下請製造企業として「強い会社」を目指そうとするのには、KB工業の特徴があげられる。下請製造企業が今後生き残っていくために必要な方向性としては、新規顧客を開拓し取引先を分散化する「脱下請」か、下請のなかで競争力を有するかの大きく2つの方向性にわかれる。KB工業は、日本有数の建設機器メーカーの一下請企業であったが、建設機器メーカーの取引先集約化から、実績のあったKB工業に一次下請となるよう要請をし、他の競合相手であった下請企業を自身の下請とした。現在、当該建設機器メーカーの開発拠点に開発センターを設立し、開発スタッフを数名派遣するなど、開発段階に入り込みながら、競争力を得ている。

2009年には、高砂に新工場を設立し、加古川工場を統合させ、新拠点とするなど、生産体制の強化も進めている。

このようにアドック神戸においては、会長など活動の中心に立つ企業経営者の経営姿勢が、会員企業に与える影響は必ずしも少なくない。かつてアドック神戸の会長を務めたMG精機も、アドック神戸参画企業のモデルとして、大きな影響を及ぼした。MG精機は、油圧バルブの製造を主たる事業とする下請企業であったが、その後、独自ブランドとして洗浄機の開発を実現し、事業の柱の1つとしている。競争力を有する企業づくりという経営姿勢は、次期会長となるKB工業に引き継がれていると考える（KB工業の代表もそう発言している）。現在、アドック神戸に参画しているのは、MG精機の事業部長である。2008年のリーマンショック以降、MG精機は2社が手がけていた異なる2つの事業を内製化した。その1つは、ガスタービンのスクリューであり、大手企業から設備を買い取ることによって内製化したが、OEM生産となっている。もう1つは、電磁弁であり、これは商権を買い取ることによって自社ブランドで製造している。

もう1つの例は、現在のアドック神戸の会長であるOK製作所である。OK製作所は、金網およびパンチングメタルの製造を主たる事業としている。ある特定の下請企業であるわけではないが、インターネットなどを介して数多くの顧客から受注している。金網製造の業界は、一般的には小規模企業として営まれることが多く、その多くが廃業の危機に直面している。OK製作所は、堺市のある同業者から、事業を

引き受けてもらえないかと打診を得た。そして2007年1月に当該企業を経営統合し、OK製作所の堺工場とした。このようなM&Aの実例は、アドック神戸参画企業のなかでもOK製作所1社しか見られないが、日本の製造業、とくに小規模企業の多くが後継者難から廃業の危機に直面している現状を鑑みると、OK製作所のような例が今後多くみられるようになってくるかもしれない。

③事業承継

2012年度に、アドック神戸の会長であるKB工業は、活動方針として「STRONG COMPANY（強い会社）」を掲げ、強い下請製造企業のあり方について学習したが、事業承継については、2012年度には取組むことができなかった。そこで2013年度には、この事業承継を個別事業計画の中心に据えて、後継者問題、株価評価、相続、税制などについて専門家を招聘し、学習会を実施した。

この活動を2013年度の中核に据えたことは、たんに2012年度に活動を実施することができなかっただけではないと考える。そのおもな理由は事業承継にかかわる課題に伴う参画企業1社の退会である（2013年度に1社がさらに退会）。1社は、KK工業である。KK工業は、航空機関連の部品製造をおもに手掛けている。同族企業でなく、複数名の経営者による共同経営であり、その常務取締役がアドック神戸の会員であった。2009年7月末に、アドック神戸の定期的に行う企業訪問で訪問した。アドック神戸を含めた同友会活動への参画が、社長など他の経営陣と見解が相違するようになり、その後、

会社を退職し、その際にアドック神戸から（それに加えて兵庫同友会からも）退会した。2社は、TWテックである。TWテックは、2003年から中国・上海に進出し、現地法人の董事長がアドック神戸の会員であった。その彼の日本の役職は常務取締役であり、社長は彼の親戚であった。2011年度に上海から撤退し、日本の本社に常勤するようになったが、その後まもなくして退職し、その際にアドック神戸から（それに加えて兵庫同友会からも）退会した。3社は、TB電産である。大手電機メーカーの受注をおもな事業としている。日本の本社では専務取締役であり、2013年度にはアドック神戸の副会長としてアドック神戸の活動に積極的に関与していた。強い下請企業になるべく、さまざまな経営改革を社内で導入しようと試みてきたが、伯父である社長の理解を十分に得ることができず、退職し、その際にアドック神戸から（それに加えて兵庫同友会からも）退会した。

2014年6月に、アドック神戸の年次総会において、KB工業は3年間の会長の任務を終え、OK製作所が新会長となった（四代目）。新会長となり、アドック神戸の新しい活動が動きつつある。その方向性として、現段階で考えられることは大きく次の2点であると考ええる。

1つは、2014年度の活動方針でもあるが、ブランディングである。OK製作所は、2008年1月に、業界では初となるショールームを開設し、見せる金網ビジネスに取り組んでいるが、こうした会社としての方向性をアドック神戸やものづくり中小企業の展望として指し示したものと考ええる。

もう1つは、事業活動領域の拡張と深化であ

る。OK製作所は、鉄以外でのパンチング技術の活用を目指しており、最近ではプラスチックだけでなく、ある大手繊維会社と炭素繊維複合素材のパンチングを開発し、製品の分野の幅を広げている。また、ON社は事業活動領域の深化を進めている。ON社は、旋盤加工および切削加工を主たる事業としており、対象は、航空機部品、半導体部品、ロボット部品、発電機部品、建設機械部品、機械歯車関係の製品を取り扱っているが、そのなかでも新規参入しにくく、品質基準が特に厳しい航空機部品を事業の約50～60%ほど取り扱っている。最近、航空機部品の開発をさらに進めるべく、兵庫県下のあ

4. ディスカッションと発見事実

本稿では、中小企業のネットワーキングをテーマとしながら、いくつかの諸研究に基づき、次の3点の諸点に注目をした。第1に、企業など諸組織間のネットワーク形成の目的である。第2に、企業など諸組織間のネットワークの成果である。そして第3に、企業など諸組織間のネットワークの進化である。以下では、これらの諸点に留意しながら、ケースについていくつかの論点をまとめていく。

初期アドック神戸（1.0）は、1995年の震災からの復興を目的とし、脱下請を掲げ、そのための共同受注・共同開発を共通目的としてきた。これは研究開発型の企業であるHD工業が初代アドック神戸会長であったこと、さらに自社製品開発による脱下請を実現したMG精機が二代目のアドック神戸会長であったことが大きく影響している。これら2名の会長によるリーダー

シップが、アドック神戸内での共同受注・共同開発のためのプロジェクトチームを複数立ち上げ、製品化を実現してきた。

主幹事会社を中心としたプロジェクトチーム方式は、製造責任の明確化という点では重要な意味をもったが、同時に、アドック神戸のすべての会員企業がこのプロジェクトチームにかかわることができたわけではない。もちろん、アドック神戸は共同受注・共同開発だけに取組んできただけでなく、互いの工場見学などをつうじた学習活動も進めてきた。しかし、共同受注・共同開発の方向性が強く示されていくなかで、共同受注・共同開発の取組が、個別企業を中心としたプロジェクトチームであったこともあり、アドック神戸会員企業間で、便益を享受できていないと考える企業経営者も出てくるようになった。会員企業経営者の高齢化や、共同受注・共同開発の低迷もあり、新しい組織体制の構築を模索したのである。

こうして、2010年のアドック神戸の年次総会を機に、水面下で準備を進めてきたメンバーが、新アドック神戸（2.0）として活動を始めることになった。その際には、従前のアドック神戸の会員企業の多くが脱退をし、また多くの企業が新たに参加をした。会員企業経営者も50歳代が中心となり、なかには初代アドック神戸（1.0）の会員企業のご子息も含まれた。この新アドック神戸（2.0）は、会長がKB工業であったこともあり、アドック神戸の共通目的に、自社の経験や実績も踏まえ、1つに国際化、2つに強い下請、M&A、3つに事業承継といった、ものづくり中小企業が直面している、あるいは近い将来に直面する可能性のある諸課題の解決を

位置づけた。メンバー企業の賛同を得て、会長任期3年間でこれらのテーマについて着実に検討を進めてきた。

アドック神戸の新会長であったKB工業の強いリーダーシップの下、アドック神戸の活動のプロセスにおいて、自社の経営実践として着実に取組む会員企業も出てきた。とくに国際化については、会員企業の数社が実践をし、成果を成し遂げるところも出るようになった。しかしながら、アドック神戸としての共通目的を、所属する会社の経営実践に置き換えて実践しようとした際に、所属する会社の方向性と必ずしも合致しない企業も出てきた。この結果、メンバー企業の数名が、所属する会社内で意見が食い違ったがために、退社を余儀なくされ、その結果としてアドック神戸を退会することになった。

以上から、次の諸点を指摘することができる。第1に、ものづくり中小企業のネットワーキングにおける共通目的は、メンバーによって（アドック神戸の場合、当初は震災をきっかけとした存立維持と当時の会長の強いリーダーシップに基づいて）提示され、それがメンバー間で共有され、そして達成されていく。第2に、こうしてネットワークの共通目的が達成されるが、ネットワークを構成する当事者の目的と合致しなければ、そのネットワークそれ自体が安定しなくなり、新しいメンバーをネットワーク内に要請することになる。第3に、ネットワークを構成する当事者がいかなる成果を享受するかについては、それはあくまでネットワークを構成する当事者がネットワークに自らの活動や諸力を投入させ、他の当事者との間でそれらを融合

させていくという当事者の主体的な行動に基づく結果である（ネットワーキング）のであって、ネットワークそれ自体がもたらすものではない。第4に、ところがネットワークにおける主体的な行動（ネットワーキング）が、必ずしも所属する企業に成果をもたらすことにならない場合がある。所属する企業の活動目的とネットワークの共通目的とが合致しない場合には、ネットワークを構成する当事者本人は、所属する企業からも退出を余儀なくされる。

以上が本稿の発見事実である。こうしてもものづくり中小企業のネットワーキングは、ネットワークを構成するものづくり中小企業間での共通目的と共通／個別の成果の享受という絶え間ない相互作用を繰り返しながら、ネットワークを進化させていくことになるのである。

5. 小結

本稿は、ものづくり中小企業がいかにネットワークにかかわっていくか（ネットワーキング）という主体的・能動的・動態的な視点から、中小企業のネットワーキングの実際とその意味について考察をすることを目的とし、兵庫同友会を母体とするものづくり中小企業のネットワークとしてアドック神戸をとりあげ、検討をしてきた。

本稿の発見事実のなかでも、重要なことは、1つには、ネットワークを構成する当事者がいかなる成果を享受するかについては、その当事者の主体的な行動に基づく結果である（ネットワーキング）のであって、ネットワークそれ自体がもたらすものではないということと、さらにより重要なことは、そのネットワーキングが、

必ずしも所属する企業に成果をもたらすことにならない場合があるということである。ものづくり中小企業のネットワーキングは、それ自体が企業の存立維持のための成果享受のプロセスとして重要であることには間違いのないであろうが、あくまでネットワークを構成する当事者（企業）の目的によるのであって、そこが合致しなければ、ネットワークから退出していかざるを得ない。これはネットワーキングのパラドクスとも言える。

もちろん、最後の点は、ネットワークを構成する企業レベルでなく、ネットワークにかかわる経営者レベルでの分析レベルである。現にアドック神戸から退出した3名が、ともに代表権を有さない経営者（専務取締役、常務取締役など）であったことは興味深い事実である。この点については中小企業組織の問題として、別に検討をしていく必要があるだろう。

付記

少々長くなるが、付記として幾分の紙面を使わせていただくことをまずお許しいただきたい。

本稿の構想を練っていた頃に、思いがけない訃報が飛び込んできた。それは、兵庫同友会前事務局長かつアドック神戸など連携組織の事務局をつとめられた栄敏光氏の訃報であった。

栄前事務局長は、筆者が大学院に進学した2000年から、兵庫同友会のいくつかの諸活動に参画させていただく機会を頂戴しただけでなく、中小企業経営者といかに向きあっていくか、中小企業研究者たる研究姿勢、また筆者がアドック神戸との接点を持つことになってからは、筆者とアドック神戸会員企業との橋渡しをして

いただいただけでなく、アドック神戸の歴史的発展と方向性について心温まる貴重なアドバイスを頂戴した。

筆者を一人の中小企業研究者として育てていただき、また、アドック神戸の活動10年間の総括、また次世代の新しいアドック神戸とあらためて接点をもたせていただいた栄氏に、この場をお借りし、あらためて御礼を申し上げるとともに、追悼の意をささげたい。

なお、本稿の作成にあたっては、栄氏はもちろんのこと、アドック神戸の会員企業の皆様に

お世話になった。すべてのお名前をとりあげることが紙面の都合上できないことをお許しただくしかないが、なかでもアドック神戸前会長で、神戸釜金工業株式会社代表取締役社長の藤谷良樹氏には、アドック神戸の活動についての資料をいくつかご提供いただいた。重ねて御礼を申し上げたい。無論、本稿でのありうるべき過誤は、筆者の責に帰する。

本稿は、科学研究費助成事業 若手研究 (B) (研究課題番号24730356) の研究成果の一部である。

【参考文献】

- Dyer, J. H. and H. Singh (1998) "The Relational View : Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage," *Academy of Management Review*, 23, pp.660-679
- Dyer, J. H., H. Singh and P. Kale (2008) "Splitting the Pie : Rent Distribution in Alliances and Networks," *Managerial and Decision Economics*, No.29, pp.137-148
- Flyvbjerg, B. (2006) "Five Misunderstandings about Case-Study Research," *Quantitative Inquiry*, Vol.12, No.2, pp.219-245, 2006.
- 藤本隆宏 (2005) 「実証研究の方法論」藤本隆宏・高橋伸夫・新宅順二郎・阿部誠・粕谷誠『リサーチ・マインド 経営学研究法』有斐閣, pp.2-38
- 藤岡資正・P.チャイボン・関智宏編著 (2012) 『タイビジネスと日本企業』同友館
- Gulati, R. (1998) "Alliances and Networks," *Strategic Management Journal*, Vol.19, Iss.4, pp.293-317
- 兵庫県中小企業家同友会 (2000) 『兵庫同友 30年のあゆみ—震災の苦難をのりこえて—』
- 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
- 今田高俊編著 (2000) 『社会学研究法—リアリティの捉え方—』有斐閣
- Kogut, B. (2000) "The Network as knowledge : Generative Rules and the Emergence of Structure," *Strategic Management Journal*, Vol.21, Iss.3, pp.405-425
- Marshall, C. and G. B. Lossman (1999) *Designing Qualitative Research*, 3rd Edition, SAGE
- 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
- 西口敏宏編著 (2003) 『中小企業ネットワーク—レント分析と国際比較—』有斐閣
- 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 (2011a) 『現代中小企業の発展プロセス—サプライヤー関係・下請制・企業連携—』ミネルヴァ書房
- 関智宏 (2011b) 「サプライヤー関係下での中小企業の発展—関係レント概念を手がかりとして—」日本中小企業学会編『世代交代期の中小企業経営』同友館, pp.75-88
- SEKI, Tomohiro (2011) "Associations of Small Business Entrepreneurs as "Voluntary" Organizations for SME Managers and their Campaign for the Documentation of Management Principles," 阪南大学学会『阪南論集 (社会科学編)』第46巻第2号, pp.193-225

- 関智宏 (2012a) 「産業集積と中小企業の経営行動—大阪府八尾地域をケースとして—」大西正曹編著『時代の車窓から見た日本』晃洋書房, pp.93-115
- 関智宏 (2012b) 「タイ進出日系中小企業の実態—現状・魅力・課題—」阪南大学学会『阪南論集 (社会科学編)』第47巻第2号, pp.143-153 (藤岡・チャイボン・関 (2012) の第8章 (pp.208-229) に加筆・修正のうえ収録)
- 関智宏 (2013a) 「中小企業の国際連携をつうじた企業発展のプロセス—タイに進出しようとする日本中小企業をケースとして—」日本中小企業学会編『日本産業の再構築と中小企業』同友館, pp.73-86
- 関智宏 (2013b) 「中小企業による現地コミュニティとのつながりとアクターネットワーク」中小企業家同友会企業環境研究センター『企業環境研究年報』第18号, pp.97-114
- 関智宏 (2014a) 「タイの大企業との国際合弁をつうじた日本の中小サプライヤーの価値創出プロセス」アジア市場経済学会『アジア市場経済学会年報』第17号, pp.13-23
- 関智宏 (2014b) 「タイビジネスと中小企業—タイにおける事業展開の現状と課題—」多国籍企業学会『多国籍企業研究』第7号, pp.63-80
- 関智宏 (2014c) 「産業集積と中小企業の海外事業展開—大阪府八尾地域における集積内中小企業のタイ進出—」mimeo.
- 関智宏 (2015) 「顧客起点のサプライヤー・システム」mimeo.
- 渡辺幸男 (1997) 『日本機械工業の社会的分業構造—階層構造・産業集積からの下請制把握—』有斐閣