

中小企業における組織間ネットワーク構築：S製作所の事例

その他のタイトル	Configuration of Inter-Film Networks in Small Businesses : A Case of S Manufacturing
著者	坂口 順也
雑誌名	現代社会と会計
巻	8
ページ	135-140
発行年	2014-03-01
URL	http://hdl.handle.net/10112/00027450

中小企業における組織間ネットワーク構築

— S製作所の事例 —

坂口 順也

1. はじめに

本事例は、組織間ネットワークの構築と管理について、中小規模の企業のケースを基礎に、その背景や取り組みや現時点での効果について記述することを目的とする。今日、組織間における「コントロール問題」については、わが国の管理会計の研究領域においても盛んに検討されている（小林，2004，2009；窪田，2001，2012；窪田ほか，2008；坂口，2004，2009；坂口ほか，2013）。ここでは、欧米や日本における既存研究の整理だけでなく、質問票調査を利用した実態調査や実証研究が蓄積されている。しかし、組織間ネットワークのマネジメントにかかわる事例研究については、現在のところ、わが国の管理会計の研究領域において十分に提示されていない（山口，2011）。そこで本事例では、連続したインタビュー調査を基礎として、特定の中小企業での取り組みについて紹介する。このことは、わが国における組織間ネットワークに関する事例の蓄積だけでなく、変貌しつつある中小規模の企業の実態を示すうえでも有益であると考えられる。

2. 事例の紹介

ここでは、本事例の対象企業の概要と当該企業における組織間ネットワークの構築に関する新たな取り組みについて紹介する¹⁾。本事例の対象企業は、大阪府東部の製造業集積地に位置する金属加工企業（S製作所）である。S製作所は、1950年に創業した中小規模の企業であり、本社や本社工場のほか、その周辺に位置する2工場と1つの研修施設を有している。また、従業員数は80名程度、年商は25億円程度である。なお、現在の主要な製品は、特殊品にあたるボト

1) 本事例に関するインタビューは、2013年4月30日（2時間：会長）、5月21日（3時間：会長および情報管理課課長）、6月18日（2時間：会長および工場長）に実施した。その他、情報収集のための各工場の工程見学（5月21日と6月18日、ともに1時間30分）も実施した。なお、本事例の執筆に際し、現地に2回（10月17日と11月7日）訪問し、記述内容について誤謬や誤解のないことを確認している。

ルやネジ（多段ヘッダー製品やダブル・ヘッダー製品）などであり、従来から取引関係にある建設業界の顧客企業だけでなく、近年では自動車業界の顧客企業へもこれらの製品を供給し、堅調な経営成果を達成している。

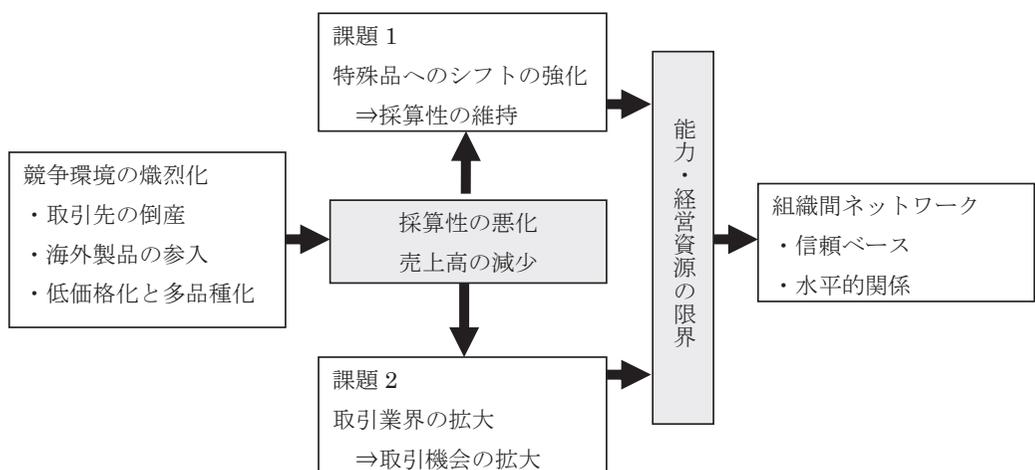
S製作所が組織間ネットワークに取り組み始めたのは、今から15年ほど前である。その背景としては、当該企業を取り巻く競争環境の熾烈化、すなわち、バブル崩壊以降の景気低迷による外注先の倒産、台湾・中国企業などの海外製品の日本市場への進出と低価格化・多品種化の進展、および、これらに伴う売上高の減少と取引製品の採算性の悪化があげられる。とくに、売上高の減少と取引製品の採算性の悪化は、中小規模の企業であるS製作所にとって非常に深刻な課題であったことから、抜本的な解決策を案出することが必要であった。そこでS製作所は、次の二つの取り組みに挑戦することとした。一つは、特殊品への特化を一層進めること（特殊品へのシフトの強化）である。S製作所は、1970年代のオイルショック以降、利益率が低く価格競争にさらされる危険のある汎用品ではなく、利益率を一定水準で維持することができる特殊品への特化を進めてきた。こうした特殊品への特化は、取引製品の売上高や採算性の維持に有効であったため、こうした取り組みをさらに強化することとした。もう一つは、自動車業界との取引に進出すること（取引業界の拡大）である。S製作所は、これまで建設業界の顧客企業を主要な取引相手としてきたが、同業界での価格競争の激化と需要全体の減少から、他の業界に取引相手を拡大することが急務であった。そこで、市場としての規模が大きく、かつ、将来的に特殊品の需要の獲得を見込むことができる自動車業界との取引に新たに進出することとした。

しかし、特殊品へのシフトの強化や他の業界への取引の拡大は、中小規模で経営資源が限定されたS製作所にとって、その単独での対応が事実上不可能であった。加えて、新規の進出先である自動車業界は、品質や納期などの要求水準がこれまでよりも高いことから、技術力や生産力をさらに向上させることが必要であった。そこでS製作所は、これら二つの取り組みを支える「仕組み」として、自社の経営資源だけでなく、水平的な取引関係にある他企業の経営資源を円滑に活用するために、特定の企業をパートナー企業と位置づけ、これらの企業との取引の強化に着手することとなった。すなわち、S製作所が着手した仕組みとは、経営資源を集中するために自社の得意分野に特化するとともに、過去に取引のある企業の中から「戦略的アライアンス」のパートナー企業を選択し、それらの企業に取引量を傾斜するというかたちで組織間ネットワークを構築するというものであった（山口，2011；Hamel and Prahalad, 1994）。

こうしたアライアンスでのパートナー企業を選択するにあたり、S製作所は、「過去の取引経験」、「パートナー企業の能力の高さ」、「パートナー企業に対する信頼の高さ」という三つの事項を重視した。S製作所は、創業して半世紀以上が経過していることから、これまで数多くの企業（材料メーカー、金型メーカー、機械メーカーなど）との取引を経験してきた。これらの企業の中から、S製作所は、技術力や生産力が一定の水準を超える企業をアライアンスにおけ

るパートナー企業の候補とした。また、S製作所は、こうした取引経験や能力の高さだけでなく、同様の価値観を持ち、相互に信頼できる企業（や経営者）をアライアンスのパートナー企業として最終的に決定した。とりわけ、S製作所での組織間ネットワークの構築では、水平的な取引関係にある中小規模の他企業を主要な対象としたことから、互恵的な取引関係を構築するという価値観のもと、候補企業の担当者（すなわち経営者）がこうした価値観を理解できるかどうかという点が重要となった。このことは、「能力の高い企業との取引を単純に拡大するのではなく、能力が高く基本的な考え方が共通した企業との取引を拡大する」といったものであった。

こうしたステップを経た結果、S製作所がアライアンスのパートナー企業として選択したものは、A社（機械メーカー）、B社（材料メーカー）、C社（金型メーカー）の三社のみであった。これら三社を対象として、S製作所は、水平的かつ互恵的な組織間ネットワークを構築するために、取引量の増加や設備の貸与などを通じてパートナー企業との取引関係を強化する一方で、参加するそれぞれの企業の利益獲得機会を高めるために、相互に協力して顧客企業となり得る大手企業（とりわけ自動車業界の関連企業）からの取引の受注を目指すこととなった。そのためS製作所は、「顧客企業が要求する『部品』が供給できないので新たな取引を試みようとししないのではなく、『組織間ネットワーク』として対応できる『機能』という観点から新たな取引機会を探索する」、すなわち、自社が取り扱う製品を単純に部品として捉えるのではなく、特定の機能を実現するシステムとして理解するといった思考の転換を図り、新たな受注の機会を探索した。こうした取引製品に関する思考の転換とこれに基づく新たな取引機会の探索は、近年、機械メーカーA社との協力のもとで、自動車業界に属する大手企業からの新規取引の受注として結実している。なお、次の図表は、S製作所の事例を整理したものである。



図表：S製作所に見られる組織間ネットワークの構築

3. 事例の考察

以上、S製作所における組織間ネットワークの構築について、その背景、取り組み、現時点での効果について記述してきた。本事例においては、注目すべき点として、次の二つをあげることができる。一つは、組織間ネットワークの構築におけるパートナー企業の選択についてである。これまで、パートナー企業の選択については、選択にかける「時間」や選択において重視すべき「基準」などが取り上げられ、過去の取引経験や取引相手に対する信頼などは、時間や基準に影響を与える要因として取り扱われてきた (Dekker, 2008; Ding et al., 2013)²⁾。しかし、本事例においては、過去の取引経験、取引相手の能力、取引相手に対する信頼といった要因そのものが、パートナーを選択する上での重要な判断基準になることを示している。この意味において、本事例は、パートナー選択における「関係性」の直接的な影響を示している (Das and Teng, 2001; Poppo and Zenger, 2002)³⁾。とくに、取引相手との関係性の強弱は、組織間ネットワークを構築 (再構築) する初期の段階において、パートナー企業の選択 (再選択) に対して重要な役割を果たしているのかもしれない (Langfield-Smith and Smith, 2003)。また、本事例のように、個人の密接な結びつきを重視する中小規模の企業にとって、こうした重要性はさらに増加することも想定される (Caglio and Ditillo, 2012)⁴⁾。

もう一つは、取引製品に対する考え方の変化である。本事例では、自社が取り扱う製品を単純に部品として捉えるのではなく、特定の機能を実現するためのシステムとして理解するといった思考の転換を図り、新たな受注の機会を探索し獲得したことが示されている。こうした思考の転換は、自社の経営資源だけでなく水平的な取引関係にある他企業の経営資源を円滑に活用するという当初の目的を超えて、組織間ネットワークが発展するための源泉になり得ると思われる。

このように、S製作所は、直面する競争環境の熾烈化に対応するべく、少数のパートナー企業を対象とした組織間ネットワークの構築と強化に着手し、現時点でもいくつかの効果を実現している。しかし、今後着手すべき点も残されている。一つは、組織間ネットワークの範囲である。現在、S製作所はパートナーとなり得る企業の拡大を模索しているが、過去の取引経験

2) 例えば、Dekker (2008) は、過去の取引経験がパートナー選択にかける時間に負の影響を与えていることを、また、Ding et al. (2013) は、過去の取引経験がパートナー選択の基準の一つである「文化の共通性」に正の影響を与えていることを、それぞれ明らかにしている。

3) これについて、Das and Teng (2001) は、組織間の信頼として「能力に対する信頼 (Competence Trust)」と「善意に基づく信頼 (Goodwill Trust)」の二つをあげている。また、Poppo and Zenger (2002) は、組織間における統治構造として、「公式契約 (Formal Contract)」と「関係統治 (Relational Governance)」の二つを指摘している。

4) 個人の具体的な結びつきの重要性についてはCaglio and Ditillo (2012) を参照。

やパートナー企業やその経営者に対する信頼の高さといった取引相手との関係性を基礎としていることから、その範囲は限定されたものとなっている。また、こうした組織間ネットワークが将来的に拡大し、そこでの取引がより複雑になると、現時点で必要とされない規範や規定などが必要となることも想定される（Langfield-Smith and Smith, 2003）⁵⁾。

もう一つは、内部のマネジメント・システムとの結合である。S製作所は、原価計算システムに代表される内部のマネジメント・システムの整備を精力的に進めている⁶⁾。しかし、現在、こうした内部のマネジメント・システムは、組織間ネットワークの運用や管理に十分に利用されているとはいえない。そのため、内部のマネジメント・システムの組織間ネットワーク運用への活用、さらに、組織間ネットワーク運用での発見事項を反映した内部のマネジメント・システムの修正などが必要になるだろう（Mouritsen et al., 2001）⁷⁾。

これらの点を通じて、S製作所で見られる組織間ネットワークの構築と運用がさらに洗練すると予想される。また、ここで現れる組織間ネットワークの姿は、管理会計の研究領域だけでなく、熾烈な競争環境を生き抜く中小規模の企業の実務にとっても、有益な示唆を提供すると思われる。

4. まとめ

本事例は、組織間ネットワークの構築と管理について、中小規模の企業のケースを基礎に、その背景や取り組みや現時点での効果について記述してきた。S製作所で見られる組織間ネットワークでは、当初の目的を超えた取引製品に対する思考の転換とこれに基づく新規取引の獲得など、現時点でも興味深い事象が見られている。一方で、このネットワークは、関係性をベースとした初期の段階にあるものと解釈することができるため、その内容が変化し、新たな事象が観察されるようになる可能性が高い。それゆえ、今後もさらなる観察が必要であると思われる。また、こうした観察を通じて、わが国の管理会計領域における組織間ネットワークのマネジメントにかかわる事例研究の蓄積に寄与するだけでなく、変貌しつつある中小規模の企業の実務にも貢献することが期待される。

謝辞

本事例の作成に当たり、インタビュー対象企業であるS製作所の皆様をはじめ、関西大学社会連携部の皆様か

5) 例えば、Langfield-Smith and Smith (2003) は、「信頼ベースのパターン」から「官僚制ベースのパターン」へ、組織間でのコントロール・システムが移行することについて記述している。

6) 具体的に、S製作所では、ABC (Activity-Based Costing: 活動基準原価計算) を参考にして、包装活動などを対象とした原価計算システムの改善に取り組んでいる。

7) これについて、Mouritsen et al. (2001) は、原価企画やオープンブック会計の導入が組織内や組織間のマネジメント・コントロールに影響を与えたことについて記述している。

らご助力を賜りました。ここに記して感謝申し上げます。

[参考文献]

- Caglio, A., and A. Ditillo (2012). Opening the Black Box of Management Accounting Information Exchanges in Buyer-Supplier Relationships, *Management Accounting Research*, 23(2), pp. 61-78.
- Das, T. K. and B-S. Teng(2001), Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrate Framework. *Organizational Studies*, 22(2):251-283.
- Dekker, H. C. (2008), Partner Selection and Governance Design in Interfirm Relationships, *Accounting, Organizations and Society*, 33(7/8), pp.915-941.
- Ding, R., Dekker, H. C., and T. Groot (2013), Risk, Partner Selection and Contractual Control in Interfirm Relationships, *Management Accounting Research*, 24(2), pp.140-155.
- Hamel, G., and C. K., Prahalad (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston.
- Langfield-Smith,K., and D. Smith(2003), Management Control Systems and Trust in Outsourcing Relationships, *Management Accounting Research*, 14(3), pp.281-307.
- Mouritsen J., Hansen, A., and C. Ø. Hansen (2001), Inter-Organizational Controls and Organizational Competences: Episodes around Target Cost management/ Functional Analysis and Open Book Accounting, *Management Accounting Research*, 12(2), pp.221-244.
- Poppo, L., and T. Zenger (2002), Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements?, *Strategic Management Journal*, 23(8), pp.707-725.
- 窪田祐一 (2001)「原価企画における組織間インタラクティブ・コントロール・システム」『原価計算研究』25(2)：10-18.
- 窪田祐一 (2012)「戦略的提携における組織間マネジメント・コントロール：共同開発を中心に」『原価計算研究』36(1)：95-106.
- 窪田祐一・大浦啓輔・西居豪 (2008)「組織間管理会計の回顧と展望」『国民経済雑誌』198(1)：113-131.
- 小林哲夫 (2004)「組織間マネジメントのための管理会計」『企業会計』56(1)：4-11.
- 小林哲夫 (2009)「組織内および組織間の相互作用に関する管理会計研究」『産業経理』68(4)：4-12.
- 坂口順也 (2004)「日本企業におけるバイヤー・サプライヤー間の協働」『原価計算研究』28(2)：47-56.
- 坂口順也 (2009)「組織間協働と部品・資材の特性」『原価計算研究』33(1)：41-53.
- 坂口順也・河合隆治・上總康行 (2013)「日本の組織間管理会計の探求：新たな視角を求めて」『日本会計研究学会第72回全国大会報告資料』.
- 山口直也 (2011)「要素技術特化型水平分業ネットワークにおけるビジネス・プロセス・マネジメント：『磨き屋シンジケート』の事例分析をもとに」『原価計算研究』35(1)：96-106.