

## 企業外部の資源を梃子とした経営資源の蓄積と事業展開

大 原 亨

1. はじめに
2. 経営者の社会的関係を通じた企業外部からの経営資源の獲得
3. 社会的ネットワークの利用可能性
4. 社会的ネットワークの展開
5. 相原酒造株式会社の事業展開の事例
6. おわりに

### 1. はじめに

中小企業における重要な課題の一つとして、経営資源をいかに蓄積していくかということがある。一般的な大企業に比べ、中小規模の企業では経営資源の不足が深刻な問題となっていることがあるからである。とりわけ、中小企業においては、事業を展開していくための有効な構想を生み出すことが難しいという意味で、その基盤となる情動的経営資源の不足が問題となる。中小企業はもともと限られた経営資源しか保有していない上に、経営者や従業員の生活が既存事業の継続と密接に結びついている中小企業では、新たな情動的経営資源の獲得に対してコミットメントが割かれることによって、既存事業の運営に支障が生じる状況は容易には受け入れがたい。

中小企業にとって、経営資源の不足の問題は深刻であり、事業を展開していく際に、経営資源の調達可能性が最も優先的に検討される事案となるがゆえに、経営者は経営資源の不足を直接的に解決する対応策を選択しやすい。多くの場合、その対応策とは、資源を豊富に有する外部主体から必要な経営資源を一括的に提供されるという形をとる。

一方で、外部からの経営資源の一括提供を受けるということは経営資源の不足の問題を容易に解決する反面、供給元の外部主体にとって納得性の高い行動が伴われることが不可欠になることを意味する。実際には、資源を豊富に有する外部の主体、特に大企業や金融機関、公共団体などによって、企業外部で策定された事業構想を取り入れ、それに従うことが求められる。このことは、事業構想を自ら作成する必要がなくなることを意味している。他方で、転換後の事業活動の自由度が著しく制限され、新規性や独自性を欠いてしまう上に、提供元とのパワー関係において劣位に立たされるという負の側面を伴っている。

## 2. 経営者の社会的関係を通じた企業外部からの経営資源の獲得

中小企業特有の要因を考慮した場合、外部から経営資源を一括的に提供されることで事業構想に関する自由が制約され、結果的に競争優位を確立できなくなってしまうという、中小企業が陥りがちな状況を回避する対応策の存在が明らかになる。それは、企業内部での資源蓄積を志向することで、外部の事業構想に依拠せず、独自性を持った構想を自ら作り上げる方法である。その対応策の要点は、経営者による自身の社会的関係の利用にある。

中小企業では、経営者個人が唯一の戦略策定者であり、同時に戦略の実行者の一人でもある。経営者はあらゆる事業活動に関与し、企業戦略や企業運営に関する直接的な知識を持っている (Uzzi, 1997)。このような経営者の関与の程度の高さから、中小企業の事業活動には経営者個人の特質が色濃く反映される。したがって、経営者個人が所属する社会的関係の中で得た情報や知識、受ける影響は、自身の企業経営にも及ぼされると考えられる。その中で、経営者自身が他者との社会的関係の中で個人的に享受できる便益は、その経営者によって運営される企業自体が享受できる便益となることが少なくない。

他者から信頼されることによって、情報や信望、連帯といった便益がもたらされるという状況は現実に多く見ることができ、他者からの信頼は価値のある資源であるという言明は直観的な真実であると言えよう。このような、社会的関係の上で発生し、何らかの行為を手助けするために利用される「信頼 (goodwill)」は、社会資本 (social capital) という概念として近年扱われている。

社会資本に関するこれまでの議論では、社会資本の根本部分の定義においては一致が見られるものの、その他の詳細に関しては、議論によって重要な差異が存在している。Portes (1998) や Adler and Kwon (2002) は、既存研究における社会資本の定義について整理を試みた。彼らの主張によると、社会資本とは、社会的ネットワークなどの社会構造のメンバーという理由によって、情報や他者に対する影響力、行為主体間の結束などの便益を行為主体にもたらす能力 (信頼性) として定義される。整理のポイントは社会資本の特徴、源泉、および提供の動機である。社会資本の特徴として、以下の5つが挙げられる。社会資本とは、第一に、将来的な便益がもたらされるという期待のもとで、他の資源が投資されることで形成された長期的な資産である。第二に、社会資本は様々な目的に用いることができ、他の形態の資源に転換可能である。第三に、社会資本は他の資源を代替することができる、補完することもできる。第四に、社会資本は物的資源や人的資源と同じく、維持されなければならない。第五に、社会資本は非競合性と排他性を持っている。

これらの特徴を持つ社会資本は、紐帯と呼ばれる不特定多数の行為者間の社会的関係によって構成された社会的ネットワークの構造に内在する資源として現れる。そこでは、構造の凝集性 (closure) (Coleman, 1988) や構造的空隙 (structural holes) (Burt, 1977) といったネットワーク構造の特徴

が重要となる。このネットワーク構造の特徴に関する議論においては、紐帯のどのような構成が有効的かという部分において対立点が存在するものの、ネットワーク上の行為主体は、直接的紐帯や間接的紐帯を通じて、他者からの支援を引き出し、紐帯を通じて資源を動員することができるという基本的な部分では一致している。

ただし、社会的関係で結ばれていることが即座に便益の提供をもたらすわけではなく、提供する側に何らかの動機付けが必要となる。以上のような社会資本を介した便益の提供者の動機付けに関して、Portes (1998) は自己充足的な (consummatory) 動機や道具的な (instrumental) 動機などの概念から説明している。前者の自己充足的な動機は、社会集団内部で制度化された規範が存在すると、仲間や知人だからという理由によって助けなければならないという心情になるという現象として説明される。後者の道具的な動機は、返報や互惠に関する規範が社会全体で共有されているという一般的な事実から、それがいつか報われるという確実性の高い期待を背景にしたものとして説明される。これらの動機のように、便益の直接の提供者と直接の受領者との関係に焦点を当てたものに加えて、Portes (1998) は個人対社会の関係に焦点を当てた動機の内容も提起している。そこでは、便益の直接の提供者は直接の受領者以外の社会集団の構成員から報われることが期待されるという、社会構造に組み込まれた互惠システムが想定されている。

これまでに挙げた社会資本のいくつかの特徴についての議論からは、ある社会的集団に所属する個人が使用可能な資源とは、金銭的資源や物的資源、情動的資源のように必ずしも何らかの形で当該個人に保有されている必要はないということが分かる。特定の資源にアクセス可能な個人との関係が存在することで、その資源に対する直接的な対価が無くとも、少なくとも、即時には存在していなくても、資源を自身の目的のために動員することができるのである。

個人が他者との関係に拠って特定の資源を動員できるという主張は、中小企業の企業戦略において非常に大きな示唆となる。経営者個人が唯一の戦略策定者であり、かつ戦略の実行者でもあるという中小企業特有の要因を考慮した場合、経営者個人と彼に経営される企業体そのものをほぼ重なるものとして見るができることから、中小企業の性質には当該の経営者個人の性質が色濃く反映されると考えられる。したがって、他の個人との社会的関係の上で、直接的な対価となるものを保有していなくても、自らの目的のために他者から資源を動員することができるという論理を中小企業の経営者、さらには彼が経営する企業の活動に対しても適用することができる。つまり、中小企業は経営者個人の社会資本を介して、自社の事業活動に必要な資源を外部環境から動員できるということが示唆されるのである。

### 3. 社会的ネットワークの利用可能性

社会的関係を介して個人が便益を享受できるという示唆は、その便益が情報や知識といった形態としてもたらされる場合、独自に情報や知識の獲得を志向する中小企業経営者に対して大きな意味を持つ。情報や知識が社会的関係を通じてもたらされる場合、それらの提供元には、享受する個人と直接的なつながりがある外部主体だけでなく、それら外部主体を介して二次以上の関係にある主体も含まれる可能性がある。つまり、「友人の知り合い」や、さらにはそれ以上の距離にいる人物といったような直接的な関係が存在していなかった人物から情報や知識がもたらされる状況が存在するのである。

そのような可能性を考えた場合、社会的関係を通じて行われた情動的資源の獲得に関する2つの性質を指摘できる。ひとつは、資源の獲得先が潜在的なものも含めると無数に存在しているということである。二次までの関係を考えた場合においても、最少でも一次集団の2倍の数の関係者が存在することになる。各主体が単独では十分な資源を持ちえないとしても、複数の関係を組み合わせることで十分な水準の資源が獲得できる可能性がある。もうひとつの性質は、二次以上の関係にある主体からは一次の関係では得られなかった資源が獲得できる可能性が高いということである。主体間の関係が近くなれば、主体間の同質性はより高くなる傾向にあると考えられるからである。

社会的関係を通じた情動的資源の獲得に関する議論は、社会的ネットワークの構成と個人によるネットワークの利用に関する研究においてなされてきた。Granovetter (1973; 1976; 1983) は、「弱い紐帯 (weak tie)」に注目した社会的ネットワークの分析において、直接的な関係で結ばれた個人間だけでなく、「知り合いの知り合い」といったような関係、つまり、間接的にのみ繋がった関係を捉え、そこでの情報の流入、影響の伝播を分析した。

このような間接的な繋がりは、個人によるネットワークの利用を考える場合や、社会的に遠い距離に位置する主体から情報が流入し、影響が伝播する際の経路を考える場合に、重要となる。ネットワーク上の焦点となる個人から見れば、弱い紐帯で結ばれている主体は異なる活動範囲を持っており、当該の個人がアクセスしえない情報にアクセスしている可能性が高い。焦点となる個人と弱い紐帯で結ばれた知り合いには、同様に強い紐帯で結ばれた友人が存在する。焦点となる個人とその知り合いの間では異質性が高く、その知り合いの友人とは同様に異質性が高い。ネットワーク上の焦点となる個人は、自身の知り合いを介して、異質性の高い主体との繋がりを、さらには自身の友人と知り合いの友人という異質性の高い集団を結びつけている。そのようにして、ネットワークに属する個人は弱い紐帯を介して、従来の状況では利用できないような情報にアクセスできるのである。

中小企業による社会的ネットワークの利用を取り扱った既存研究においては、上述の社会的ネッ

トワークを介して情報の獲得がなされるという論理にもとづいて、企業経営、とりわけ中小企業における経営資源の獲得に対する示唆がなされてきた (Uzzi, 1997; Falemo, 1989; Ostgaard and Birley, 1996; Premaratne, 2001)。例えば、Premaratne(2001)や Falemo(1989)は、経営者の非公式の個人的関係と当該企業の資源獲得を議論する上で、小規模の企業が外部の行為主体から獲得できる2種類の資源について言及した。ひとつは、提供元の行為主体との間に社会的関係が全く存在していなくても経済的な取引を通じて獲得される資源である。もうひとつは、提供元の行為主体との間に社会的関係が存在しないことには獲得し得ない資源である。後者の資源は、金銭や情報など外部の行為主体による支援という形で与えられるものである (Premaratne, 2001)。このような後者のタイプの経営資源は欠かせないものである一方で、必ずしも所有されているわけではないため、中小企業の経営者は自身の所属する社会的ネットワークを介してそれらを段階的に獲得していくのである。

#### 4. 社会的ネットワークの展開

経営者自身が所属する社会的ネットワークを介して、外部行為主体から情報や知識を獲得できる経路の存在が明らかになったけれども、経営者が従来から所属しているネットワークに現在の目的に適した情報や知識を提供できる行為主体が十分に所属しているとは限らない。その問題は、とりわけ中小企業の場合に深刻な問題となる。一部の例外を除き、比較的小さな規模の企業の多くでは、経営者の所属するネットワークは比較的限定された範囲で形成されている。中小規模の企業では、顧客や供給業者などの取引関係者が地域的に限定されていることが多く、事業活動に關係する外部の行為主体の数が限られるからである。さらに、経営者自身も日常的に企業経営に忙殺されていることが一般的であるために、事業活動以外の場で多種多様な人間関係を構築することが難しいということもある。ネットワークの大半の部分が既存事業の關係者によって構成される場合、必要とする情報や知識が既存事業との関連性の薄いものである場合は、既存のネットワークそのものからは必要な情報・知識を十分に引き出せない可能性が高い。

中小企業がこのような問題に直面した場合、既存のネットワークから必要な情報・知識をどのように獲得するかということに加えて、必要な情報・知識を持つ行為主体を含んだ新しいネットワークをどのように形成するかということがより重要な事柄となる。ただし、前述したように、多くの中小企業では、経営者が日常業務に忙殺されるために、適切な外部の行為主体を探索し、彼らと関係を構築し、新たなネットワークに展開するという活動を全く基盤のない状態から独力で行うことは困難である。そのときに有効となるのは、既存のネットワークを基にして、新しいネットワークを徐々に形成していくという視点である。既存ネットワークに所属する行為主体を利用することで、新しい行為主体との関係を構築し、それによって新たな行為主体を含んだネットワークを展開して

いく。そこでは、ネットワークが徐々に形成される中で、焦点となる中小企業が新たに形成されたネットワーク中で中心的な地位を占めることによって、さらなるネットワークの展開が自走的に行われるという面が現れてくる。

既存のネットワークを基盤とした新たなネットワークの展開という議論は、社会的ネットワークの文脈における組織行動に関する諸研究において扱われてきた (Stuart, 1998; Gulati and Gargiulo, 1999; Ahuja, 2000; etc.)。例えば、Gulati and Gargiulo(1999)は、取引や資源の共有、研究開発の共同などを組織間で行う戦略的提携関係 (strategic alliance) が形成される要件に注目し、組織間で持続的なコミットメントが生じる関係が新たに形成される際には、主に組織間の既存の関係を通じて得られた情報がその基盤となるとした。さらに、既存の関係を基に新たな関係が形成されるということが連鎖的に起こることで、焦点となる組織を中心とした組織間関係のネットワークが拡大し、その拡大したネットワークによって、新たな関係がより形成されやすくなると主張した。

Stuart(1998)や Gulati and Gargiulo(1999)によって展開された議論によると、ネットワーク拡大につながるような既存の関係を基盤とした新しい関係の形成には3つの類型が考えられる。ひとつは、二者間関係を基盤とした関係形成である (Stuart, 1998)。ここでは、行為主体間の既存の緊密な関係から、特定の行為主体同士の将来の関係にもたら効果が焦点となる。密接な関係によって、関係を構築している行為主体双方の能力や信頼性についての情報が互いに伝わりやすくなる。相手の情報が相互に伝えられることによって、2つの効果もたらされる。第一に、特定の行為主体同士の将来的な関係に対する不確実性が減少し、互いに対する信頼が形成され、強化される。第二に、特定の行為主体の組み合わせに関して、現在の関係以外の、それまでは認識されなかった新たな協調関係を結ぶ機会を認識しやすくなる。

もうひとつは三者間関係を基盤とした関係形成である (Gulati and Gargiulo, 1999)。三者間関係を基盤とした関係形成では、行為主体を取り巻く関係の構造から、特定の行為主体間での協調の程度に及ぼされる影響が表される (Granovetter, 1992)。ここでは、焦点が2つの行為主体間の直接的なコミュニケーションから、行為主体に関する情報や評判などが第三者としての行為主体を通じて伝播される間接的な経路へと移る。同一の特定の行為主体と関係を構築している行為主体同士は、互いに関係を構築している行為主体によって互いの能力や信頼性を認証されていると考えることもできる。つまり、ある行為主体にとって、いまだに直接的には関係は構築されていないものの、同一の行為主体と関係を構築している行為主体は、今後関係を構築した場合にその関係が円滑に構築され、持続的な関係となるという高い可能性を示しているのである。また、行為主体同士を間接的に繋いでいる行為主体は、その行為主体がネクサスとなっている行為主体同士に関する肯定的な評判と否定的な評判とを双方の行為主体に伝えやすくなるために、結果的に両者の機会主義的な行動を制限

することになる(Raub and Weesie, 1990; Burt and Knez, 1995)。以上の2つの効果を通じて、三者間関係という構造を基盤として、新たな関係の形成とそれに伴うネットワークの拡大が生じる。

3つめの類型は、ネットワーク内地位(network position)を基盤とした関係形成である(Gulati and Gargiulo, 1999)。ここでは、ネットワーク全体の構造において行為主体が占めている地位によって、新たな関係形成についての意思決定に及ぼされる影響が注目される。ネットワーク内地位は、行為主体間の直接的な関係と間接的な関係の両方に近似的な性質を持つだけでなく、その特殊な地位によって、行為主体に情報面での便益を保証するものである。行為主体がネットワーク内で占めている地位によって、焦点となる行為主体が別の行為主体についての情報にアクセスできる能力に影響が及ぼされるだけでなく、他の行為主体に対して直接的・間接的な関係を持っていない場合でも、当該ネットワークに関係する行為主体に関して、焦点となる行為主体に対して持っている認知度や焦点となる行為主体に対して感じる魅力に影響が及ぼされるからである。

さらに、行為主体がネットワーク内で中心的な地位を占める場合、その行為主体は他の行為主体と関係を構築しやすいために、それらの機会を利用して広大な「情報網(intelligence web)」を持つとされる(Gulati, 1999; Powell, Koput, and Smith-Doerr, 1996)。したがって、行為主体のネットワーク内地位がネットワークの中心に近いほど、その行為主体が持つネットワークに関係する行為主体に関する情報蓄積はより大きくなりやすい。その上、ネットワーク内地位の中心性からもたらされる情報面での優位性は、焦点となる行為主体がネットワーク内の中心的な地位を占めていることによる、他の行為主体の間での高い認知度によって補完される。そのため、中心的なネットワーク内地位を占めるということによって、潜在的な関係構築先である行為主体にとって、関係構築の魅力が高まる。

このような特定のネットワークにおける行為主体の評判は、その行為主体との間に直接的な関係および間接的な関係が構築されているいなくにかかわらず伝達されるものである。したがって、前述した関係拡大の2つの類型とは異なり、潜在的な関係構築先となる行為主体が現行のネットワークの規模を超えて、多数存在することになる。

以上のような既存のネットワークを基盤とした新たなネットワークの展開に関する議論は、既存研究において中心的な主題として扱われてこなかったネットワークの形成という問題に関して、ネットワークに組み込まれる行為主体の個々の行為という分析レベルから考察したという点で意義を持つ。さらに重要な点として考えられるのは、これらの議論においては、ネットワーク拡大プロセスがこれらの議論から示唆されるという点である。

Gulati and Gargiulo(1999)などの研究では必ずしも明示的には議論されていないものの、ネットワーク上の行為主体の個々の行為によってネットワーク拡大が導かれるという議論そのものは、中小

企業の経営者にとって、新しいネットワークを形成し、そこから新たな情報や知識を獲得できるということを示唆している。そして、そこでは、新たなネットワークは全く何もない状態から作られるのではなく、既に存在しているネットワークを基盤とすることで、時間はかかるものの、新しいネットワークを段階的に形成することができるという点で、中小企業経営者が平常の事業展開を通じてネットワークそのもの拡大・形成を行い、さらには、企業内部の経営資源の蓄積を導くことができるという点で大きな意味を持つ。

## 5. 相原酒造株式会社の事業展開の事例

本節では、広島県呉市の酒造メーカーである相原酒造株式会社（以下、相原酒造）の事例を通じて、企業外部の資源を利用した、経営資源の蓄積と事業展開のプロセスを考察する。

本研究は、相原酒造の経営者である相原準一郎氏に対するインタビュー調査に基づいた事例分析を行っている。事例分析を研究の方法として選択したのは、本稿で検討する相原酒造の事業展開の事例は、一般的な酒造メーカーとは異なる方法によるものであり、極端事例として適当だからである（Yin, 1994）。

相原酒造の事業展開の状況を明らかにするにあたり、2007年11月14日に同社の経営者である相原準一郎氏に対して、計3時間のインタビューを行った。相原氏には事前に調査目的を伝えた上で、昭和50年代から現在に至るまでの事業展開の経緯や、同期間における企業外部の関係者との交流について尋ねた質問項目を事前に提示し、それらの質問項目に沿いながら適宜問いを投げかける形で聞き取りを行った。また、インタビュー調査を補足するものとして、新聞や雑誌、広島県酒造組合の公表資料などを用いている。

1970年代半ばから現在に至るまで、酒造メーカーを取り巻く経営環境は2つの大きな変化を経てきた。最初の大きな変化は、1975年を中心とした時期に起きた、いわゆる第一次日本酒ブームである。この時期には、特定地方の有力蔵元を中心に清酒の消費が爆発的に増加するということが起きていた。次いで、1983年を中心とした時期に起きた、第二次日本酒ブーム（地酒ブーム）がある。この時期の大きなブームは、過去に生じたものとは異なり、東京の一部の料飲店がそのきっかけとなり、特定地方の有力蔵元の銘柄ということではなく、全国鑑評会と呼ばれる全国規模の日本酒の品評会における優秀な成績が評価基準となっていた。

これらの2つの大きな変化によって、酒造メーカーの多くは、それまでの伝統的な市場であった、自らの地域という比較的狭い市場から、より広範囲の市場と多様な価値観をもった消費者へと、対象を転換する必要に迫られた。

このような状況において、相原酒造は自社の製品の市場を全国に拡大するために、全国鑑評会に

おける金賞の獲得を目指した。上述の酒造業界の大きな変化が生じる以前には、相原酒造は、ほとんどの酒造メーカーと同様に、自社の伝統的な市場の特性に向けた日本酒の製造を行っていた。その際に、重要となるのは、酒販店との取引において慣行となっていたリベートであり、その割合であった。消費者に対して訴求力のある、独自の品質というものは全く影響を及ぼさないと考えられていた。

一方で、全国鑑評会で優秀な成績を収めるためには、日本酒として、高度な独自の品質が求められていた。したがって、相原酒造では、それまでの事業運営とは異なる方向に進むことが必要となっていた。

このことに関して、相原氏は以下のように述べている。

私は山口で売ってて、リベートを10対1とか、下手すると12月なんかは10対1.5ぐらいでつけて売りよっても、どうにもならんなど。なぜ、どうにもならないかという、そういうリベートなんかがどんどん過剰になっていくわけですよ。それに見合うようなお酒造りをしなければならぬと。リベートを1割ぐらい払えるような。じゃあ、米はやっぱりどんどんぼろの米になるし、精米具合もどんどん黒くなって。当然ですが、そういう酒を造って、まかり間違えて1人くらいですね、これがおいしかったからまた次もこれにするかとはなるかもしれないですけども、リベートがほとんど無いんですよ。酒屋の、いわゆる采配で（左右されてしまう）。・・・(中略)・・・うちは普通の酒屋に言いよるわけですよ。で、本醸造にするけりリベート無しにしてくれと言ったら、激減しましたね。注文が。リベート無いような酒が売れるかって。で、どこどこで売っていただいてるんですよ、そこそこ言ったら、『よう売の。馬鹿じゃのう。』って。」

(丸括弧内は筆者による補足。)

全国鑑評会で優秀な成績を収め、製品の品質に基づいた事業展開へ転換していくために、相原酒造では、全国鑑評会に特化した製品を作るべく、もともと取引関係のある酒販店の中で品質志向の酒販店や同様の志向性を持つ酒造メーカーの経営者との繋がりを基盤として、東京の地酒専門の酒販店との新たな経路を築いたり、地域の酒販店や酒造メーカーとの関係を構築することによって、情報の獲得し、製品開発の方向性を見いだしていった。

このことに関して、相原氏は次のように述べている。

まずは全国鑑評会金賞とらないと売れないから、まずは金賞を目指せみたいな感じですね。YK35とかそういう合言葉ができたわけです。Yは山田錦、Kは熊本酵母、もしくは協会9号っていう、

35%精米っていうのがとりあえず金賞とるための必須条件みたいなですよ。それプラス技術ですよ。・・・(中略)・・・だから、東京にちらっとでも出してる人じゃないとそういう動きはわからないと思うし。

で、なおかつ、そういう直送店の何軒かとメーカー6軒と、まあ合わせて、広島地酒会議でなんかもっと広島で地酒をもっと売ってもらったり、売れるようにしませんかというのを作っとったんですよ。まあ、うちだけじゃないですけど、あと4軒、5軒。金泉、蓬莱鶴、白鴻、華鳩、旭鳳ですね。そういうので、広島地酒会議というのをやり出したのが、多分平成3、4年くらいだったと思うんですよ。

市場動向に対する感度の高い酒販店と製品の品質に対して同様の志向性を持つ酒造メーカーとの交流を通じて、結果として、相原酒造は地酒ブームの中、1983年、1984年および1986年に複数回の全国鑑評会金賞を獲得するに至った。それに伴い、相原酒造の事業は、それ以前の酒販店に対するレポートを中心とした取引から、製品の品質を評価する酒販店との取引へと展開していった。

このことについて、相原氏は以下のように述べている。

でも今年は金賞とって。まあ、金賞取れる前に契約しろって、生で出そうって。その頃、こんな発泡スチロールをあつかう業者っていうのは大阪の方にしかいなくて。ちゃんと3デシが6本入るような発泡スチロールになっとるわけですね。で、その瓶とラベルと、発泡スチロールとスクリュウキャップ。すべてセットで300セットから。それが最少ロットよって言われて。300セットって6本入ってますから、1800本分ですよ。売れるかいと思ったんですよ。こりゃ売れんよと思ったんですよ。2級酒で、1本が500円。300mlが。6本で3000円ですよ。っていう設定だったと思うんですがね。今700円ですからね。やっぱり700円ですね。700円で6本で4,200円。それでも大吟醸よりは、うちが出してた5,000円の大吟醸よりは同じ中身なんじゃけど、安い。それが300セット。売れるかと思いましたね。で、今まで注文が1回でもきたような東京の酒屋さんとかに、問屋さんとかも含めて、こんなん出すからって手書きで書いて送ったんです。で、注文取ったら、300セットどころじゃなかったんですよ。そうこうしよったら、金賞とって、その酒金賞酒だったんって言うて、金賞酒分けてくれてというのが山のように来て。その時、私、ちょっと、ここで売らなきゃって思って、過去のお酒も金賞酒よねって思って、全部売ってしまいましたね。全部っていうことは、タンク3本分売れたということです。で、時代は、私は東京に行ってなかったんで分からなかったんだけど、昭和58年より59年、59年より60年、もう61年の段階だったら、

金賞とった瞬間に片っ端から電話してくる小売店。いうことになってるくらい、金賞取りさえすれば売れるという時代になってたわけですよ。そういうのはみんな知らんのですよ。地方の、片田舎で売ってるようなメーカーは。もちろん、酒屋さんも知らん。

以上のように、相原酒造の事業展開の過程では、既存の顧客あるいは同業者との関係を基盤として、新たな顧客との関係を構築し、それらの関係から、新たな事業展開の方向を導くための情報や製品開発の指針が獲得されていった。そこでは、企業外部の関係者から情報・知識が得られ、それが情動的経営資源として利用されることで、相原酒造の経営者を取り巻く関係はさらに広がり、拡大した関係からさらなる情報や知識が獲得されるという動的な循環プロセスが展開されていた。

## 6. おわりに

本稿では、社会資本 (social capital) の議論と社会的ネットワークに関する議論の基本的な知見を検討し、一般的な中小企業の経営資源における制約を克服する方策の一つとして考えられる、情動的経営資源の蓄積の起点となるような経営者個人の所属する社会的ネットワークの利用とその拡大プロセスの存在を提起した。これによって、企業の成長・変革を導く中小企業特有とも言える企業経営のプロセスの一部が明らかにされた。情動的経営資源の蓄積を導くような経営者個人の社会的ネットワークは、必ずしも全く新しい状態から形成されるのではなく、既存の社会的ネットワークを基盤として、経営者個人の取り組みを経て、段階的に形成されるのである。そこでは、段階的なネットワークの拡大に伴うネットワーク利用を通じて、得られた情報・知識が情動的経営資源として事業に利用され、それによって、さらに経営者のネットワークの拡大が促されるといったプロセスが存在する。つまり、ネットワークの利用とその動的な展開と企業内での情動的経営資源の動的な循環とのダイナミックな相互作用が生じているということが考えられるのである。

### 【参考文献】

- Adler, P. S. and S. Kwon (2002) "Social Capital: Prospects for a New Concept," *Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 1, pp. 17-40.
- Ahuja, Gautam (2000) "Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, No. 3, pp. 425-455.
- Burt, Robert S. (1997) "The Contingent Value of Social Value," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No. 2, pp. 339-365.
- Burt, Robert S. and Marc Knez (1995) "Kinds of Third-Party Effects on Trust," *Rationality and Society*, Vol. 7, pp. 225-292.

- Coleman, James S. (1988) "Social Capital in the Creation of Human Capital," *The American Journal of Sociology*, Vol. 94, Supplement; Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure, pp. S95-S120.
- Deephouse, D. L. (1999) "To be different, or to be same? It's a question (and theory) of strategic balance," *Strategic Management Journal*, Vol.20, No. 2, pp. 147-166.
- DiMaggio, Paul J. and Walter W. Powell (1983) "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields," *American Sociological Review*, Vol. 48, pp. 147-160.
- Falemo, B (1989) "The Firm's External Persons: Entrepreneurs or Network Actors?" *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 1, pp. 167-177.
- Gulati, Ranjay (1999) "Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation," *Strategic Management Journal*, Vol. 20, pp. 397-420.
- Gulati, Ranjay and Martin Gargiulo (1999) "Where Do Interorganizational Networks Come From?" *The American Journal of Sociology*, Vol. 104, No. 5, pp. 1439-1493.
- Granovetter, Mark (1973) "The Strength of Weak Ties," *The American Journal of Sociology*, Vol. 78, No. 6, pp. 1360-1380.
- Granovetter, Mark (1976) "Network Sampling: Some First Steps," *The American Journal of Sociology*, Vol. 81, No. 6, pp. 1287-1303.
- Granovetter, Mark (1983) "The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited," *Sociological Theory*, Vol. 1, pp. 201-233.
- Granovetter, Mark (1992) "Problems of Explanation in Economic Sociology," pp. 25-56, in *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*, edited by N. Noria and R. Eccles, Boston: Harvard Business School Press.
- Ostgaard, T. A., and S. Birley (1996) "New Venture Growth and Personal Networks," *Journal of Business Research*, Vol. 36(1), pp. 37-50.
- Pfeffer, J. and G. R. Salancik (1978) *The External Control of Organizations*. Harper & Row, New York.
- Portes, A. (1998) "Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology," *Annual Review of Sociology*, Vol. 24, pp. 1-24.
- Powell, Walter, W., Kenneth Koput, and Laurel Smith-Doerr (1996) "Inter-Organizational Collaboration and the Locus of Innovation: Network of Learning in Biotechnology," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, pp. 116-145.
- Premaratne, S. P. (2001) "Networks, Resources, and Small Business Growth: The Experience in Sri Lanka," *Journal of Small Business Management*, Vol. 39, No. 4, pp. 363-371.
- Raub, Werner, and J. Weesie (1990) "Reputation and Efficiency in Social Interaction: An Example of Network Effects," *American Journal of Sociology*, Vol. 96(3), pp. 626-654.
- Stuart, Toby E. (1998) "Network Positions and Propensities to Collaborate: An Investigation of Strategic Alliance Formation in a High-Technology Industry," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, No. 3, (Sep., 1998), pp. 668-698.
- Suchman, M. C. (1995) "Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches," *Academy of Management Review*, Vol. 20, pp. 571-610.
- Uzzi, Brian (1997) "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness,"

*Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No. 1, pp. 35-67

Yin, Robert K. [1994] *Case Study Research: Design and Methods*, CA; Thousand Oaks. (近藤公彦訳 [1996] 『ケーススタディの方法』千倉書房。)

(2010年1月12日受理)