

内閣府経済研究所主催

国際フォーラム：経済再生のための社会基盤－ソーシャルキャピタルの視点

ソーシャルキャピタルは  
ビジネスチャンスをどう拡大するか

シンクタンク・ソフィアバンク副代表

社会起業家フォーラム副代表

法政大学大学院客員教授

藤沢久美

## 1. はじめに

中国をはじめとしたアジア地域への生産移転の加速は、日本経済の空洞化をさらに深刻な状況へと導いている。その深刻さの一つが、「系列の崩壊」による、下請け中小企業の連鎖倒産である。日本に存在する企業の約9割が中小企業であることから、その倒産は、雇用機会の喪失であり、個人消費の低迷をさらに悪化させる。また、多くの下請け中小企業は、企業城下町や産業集積地といった特定の地域に集まっていたことから、その連鎖倒産は、地域社会の衰退をも引き起こしている。これらの現象は、わが国の経済再生の大きな足かせとなっている。

一方、経済再生のけん引役となる新たな産業を生み出すことが至上命題であるわが国にとって、見直すべきものの一つに、高度経済成長期に蓄積されてきたわが国特有の資本がある。それは、大企業のみならず、多くの中小企業に所有されていると思われる。その資本を活かし、新たな産業を生み出す中心的なプレイヤーを中小企業の中に見出し、育成するためには、まず、中小企業を下請けから脱却させねばならない。その脱却への鍵を握るのが、「新たな系列」の誕生であると考え。そして、その新たな系列を生み出す原動力こそが、ソーシャルキャピタルであり、それは現在、衰退の一途にある産業集積地に存在すると考える。

いかにして、産業集積地に存在するソーシャルキャピタルを顕在化し、新たな系列を生み出すかを、事例を元に考察したい。

## 2. 系列によって弱体化を余儀なくされた中小企業

かつての系列は、「縦社会」とも呼ばれ、下請け中小企業は、リーダー企業によって生産方法から製品仕様まで、極めて細かな点まで指定された仕様書に基づいた発注を受けていた。このトップダウン型の発注で成り立つ系列は、結果として、下請け中小企業を長年にわたり弱体化させてしまったといえる。

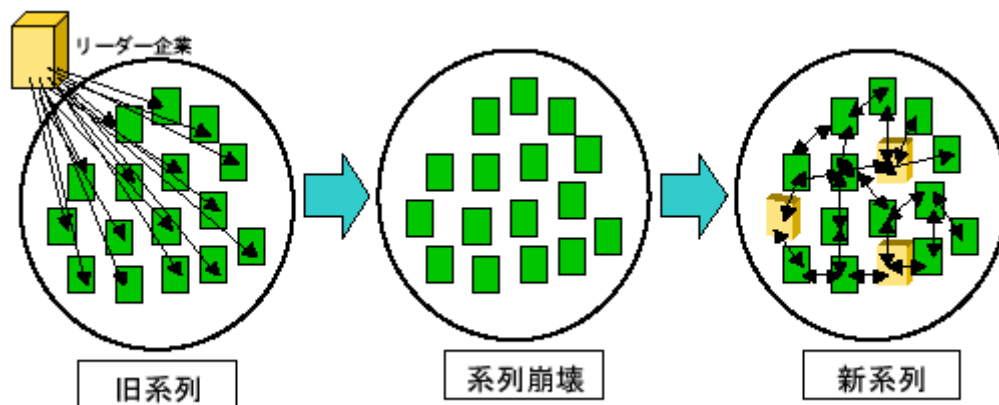
たとえば、リーダー企業からの定期的な発注は、下請け中小企業の営業力を弱体化させた。自社の強みを売りこむことよりも、リーダー企業の要求を安く早く仕上げることの方が重要であるため、営業力を磨くことは、それほど重要項目とはならなかったのである。さらに、リーダー企業からのきめ細かな仕様書による発注は、下請け中小企業の企画力を弱体化させた。特に、発注されるものは部品が多く、その部品がいかなる製品において、いかなる役割を果たすかが必ずしも伝えられていない。そのため、その部品の品質を上げるためであったとしても、仕様書を逸脱する独自の工夫の余地は、下請け中小企業には与えられていないことが多い。したがって、本来企業に必要な営業力や企画力が、系列という関係における発注様式によって弱体化されてしまった下請け中小企業は多いと思われる。

したがって、系列が崩壊し、自立要請が突きつけられた下請け中小企業が、自らの力で企業収益を上げるためには、弱体化した企画力と営業力を回復する時間と修練が必要である。

### 3. 新しい系列の必要性

その回復と修練の場として、企業城下町や産業集積地と言われる企業の集まる地域内での企業間の協力体制に期待したいが、そこには連携するための情報交換のインフラが整っていないと言われていた。たとえば、タオルの産業集積地である今治の池内タオルの池内社長は、中国にタオルの生産を奪われたことをきっかけに、中国では作ることができない安全性の高さと風合いを重要視したオーガニック・タオルの生産を考えた。原料は有機栽培されたコットン、加工用の糊も食用のもの、電力も風力発電を利用するなど、高品質な商品作りを考えた。そのためには、製造工程の変革が必要となる。しかし、いざ取り組もうと考えたとき、分業で行われていた系の染色材料や工程のことなど、ほとんど知らないことに気づいたという。産業集積地は企業が集まって連携しているように見えるが、それは、リーダー企業から見て都合の良いように連携されているのであって、下請け企業同士が互いの技術や製造工程についての情報交換をすることはあまりなかったと言う。したがって、リーダー企業が撤退してしまい、企業が地理的に集まっているだけの集積地は、新たな産業を生み出す土壌であるとは言いがたい状況である。つまり、企業が集まって存在するだけの産業集積地から、新たな産業を生み出すためには、各企業の「自立」と企業同士の「連携」による「新しい系列」の誕生が必要と思われる。

図1 産業集積地における企業関係の変化



新しい系列の姿とは、かつての系列のようなトップダウン型ではない。新しい系列を構成する企業は、それぞれが自立している必要があり、リーダーとフォロワーの両方の役割を必要に応じて担うべきであると考えられる。そしてそのつながりは、極めて緩やかであり、液体のようにそれを取り巻く環境（器）に応じて自在に変化する必要がある。なぜならば、新たな産業が確立していない現在は、試行錯誤の必要性がある時代だからである。この新しい系列を生み出す原動力こそ、産業集積地に眠っているソーシャルキャピタルで

はないだろうか。図1になぞらえれば、かつてヒエラルキーとして存在した系列は、リーダーの喪失によって、地域という閉鎖的なつながりだけとなった。それは、いわゆるボンディング型のつながりである。ソーシャルキャピタルの議論において、ボンディング型のコミュニティの閉鎖的特質という弊害が議論されるが、まさに、産業集積地においてもその弊害が懸念される。しかし、このつながりをブリッジング型に進化させる必要条件が、各企業の自立であると考えられる。各企業の自立によって、地域に眠るソーシャルキャピタルが顕在化し、新しい系列への歩みを始めるのである。そして、興味深いことに、その自立を促すプロセスもまた、地域に眠るソーシャルキャピタルが関与すると考える。その可能性を、事例を通じて探してみたい。

#### 4. 事例

(事例1) 京都機械金属中小企業青年連絡会(通称:機青連)

機青連は、1982年に設立された。オイルショックにより、受注が減り、生き残りに不安を感じた機械金属加工業者たちが、下請けではなく、不況下でも自立できる本物の経営者になろうと集まったのが始まりである。メンバーは、若手の二代目経営者が中心で、45歳定年制をしいている。45歳になると壮年会員となり、機青連の運営に対して、意見を述べることはできるが、議決権は失う仕組みとなっている。さらに、機青連の代表幹事は2年交替制となっており、任期中に必ず新しい取り組みを行うことを課している。これらのルールが、参加メンバーの経営者としての精神的な自立に大いに効を奏していると思われる。機青連において特筆すべき取り組みは、工場見学とディスカッションの開催である。どこにでもありそうな取り組みではあるが、その内容は一般的なものと一線を画していると思われる。それは、極めて本音ベースで行われるということである。たとえば、工場見学においては、工場内の整理整頓に始まり、新規導入機材の生産効率や売上げに占める返済比率などの財務面にまで及ぶ。本来、ライバルともなりかねない他社に財務諸表を見せ、工場見学者と被見学者が互いに全てを開示し合い、本音ベースで議論が行われる。その議論の厳しさは、メンバーの中には、そのときに受けた屈辱に対する悔しさをばねに勉強や工夫を始めたという者も少なくないことから推測できるだろう。

これらの工場見学などには、壮年会員も参加しており、経営の厳しいアドバイザーの役割を果たしている。親の急逝によって二代目経営者になった者もあり、必ずしも二代目であるからと言って、経営について親から学ぶことができるわけではない。そのため、オイルショックを切り抜けてきた壮年会員のアドバイスは、即実践につながるものも多く、大いに役立っている。

機青連のスローガンは、「育とう、育てよう、育ち合おう」である。製造業者の集まりでありながら、技術のみならず、経営者としての互いの成長を重視している点が、各メンバーを本当の意味で自立へと向かわせていると言えるだろう。

## （事例2）試作ネット

機青連から新しい系列とも言えるものが生まれている。それが「試作ネット」である。試作ネットは、機青連のメンバーを中心とした10社の中小企業によって2001年に設立された、試作品の共同受注サイトである。「試作と言えば京都」と言われることめざしているが、その求心力は、「経済的なインセンティブではなく、理念重視のネットワーク」であるという。したがって、理念の共有ができるならば、新規メンバーの参加にも常に門戸は開かれている。試作ネットは、実際にビジネス展開を行っている。10社ではありながら、あらゆる試作品に対応する体制をとっている。試作ネットのメンバーは、それぞれ自社のキャッチフレーズを作り、何を得意とするかを社内外にアピールしなくてはならない。また、「できないと言わない」というルールがある。どのメンバーも対応できない発注が来た場合は、月当番が、必ずそれを受けることができる企業を探し出し、受注に応えなくてはならない。これは、結果的に各メンバーのネットワーク力や交渉力を高めると同時に、場合によっては、自社の技術によって解決を余儀なくされ、技術の向上に大きく寄与することにつながる。

設立1年を経過し、ネット上だけでの受注であるにもかかわらず、国内外から4000件の引き合い、70件の成約、6000万円を超える発注を獲得している。試作ネットの立ち上げの理由として、発起人の最上インクスの鈴木社長は「下請けは下請けでも、新しい旦那（親企業）を探そうとした感じ」と答えているが、結果的に、かつての系列における親企業とは異なる複数の親企業（発注元）を獲得するに至っている。

現在は、産学連携にも注力し、大学のシーズと企業のニーズの橋渡しができる人材を育てるために、京都大学からインターンの受け入れも行い、さらなるネットワークの拡大によるビジネスチャンスの拡大を実現している。

以上の2つの事例は、新しい系列を生み出すためのプロセスのヒントを与えてくれた。新しい系列の特徴は、すでに述べたとおり、リーダーとフォロワーの両方の役割を担うことができる企業のネットワークである。そして、各企業は、自立していなくてはならないことが重要である。

さて、試作ネットでは、月当番制を敷くことによって、ネットワークのリーダーが常に変化する。また受注する内容によっても、そのリーダーは変化する。したがって、リーダーとフォロワーの両方の役割を担うメンバーによって構成されるこのネットワークは、新しい系列としての位置づけできる可能性がある。そして、忘れてはならないのが、この試作ネットを構成する自立した企業を育てた機青連の存在である。

以下に、これらの一連のプロセスを生み出した産業集積地における、ソーシャルキャピタルの存在について考えていきたい。

## 5 . 地域に眠るソーシャルキャピタルの活用

まず、最も基盤となるソーシャルキャピタルは、地域に眠る知恵(Knowledge Capital)である。その知恵には、特徴がある。それは、目に見えない、そして、言葉にも表すことができない「暗黙知 ( Tacit Knowledge )」である。それは、能力であり、知識であり、または技術といった蓄積を土台にした知恵である。この知恵は、長い経験を元に人間が固有に身につける「属人的な知恵」であるという特徴を持つ。

したがって、地域に眠る知恵を活用するには、まず、その知恵の顕在化を図る必要がある。

### 1 ) 知恵の所在を知る

いかにして、知恵を顕在化させるか。そのひとつの方法がコミュニケーションである。コミュニケーションを図ることによって、知恵の所在が明らかになる。しかし、コミュニケーションは自然発生するものではない。コミュニケーションに必要なもの、それが「共通点」である。機青連の場合は、それが京都という「地域」であり、機会金属という「業種」であり、さらに不況において生き残るという「問題意識」の存在である。これらの共通点こそがコミュニケーションの場を生み出し、語り合うことによって、それぞれの人間が持つ知恵を知ることができる。つまり、暗黙知の顕在化が行われるのである。そして、そのコミュニケーションにおいて、「問題意識」の共有からさらに、解決したいという意識が高じてきたとき、そこに「信頼」が生まれる。機青連における、本音ベースで行われる工場見学がまさにその過程を実現している。

恐らく、日本全国に蓄積され、人づてに伝承された知恵は数限りなく存在するはずである。しかし、それを顕在化するには、やはりステップが必要である。属人的な暗黙知は、人間同士のコミュニケーションによって顕在化する。したがって、物理的に近いということが知恵の顕在化において、もっとも重要な要素の一つであろう。実際に、日本経済の再生が地域から起ころうとしているのも、そのステップの現れであると考えられる。

### 2 ) 知恵の等価交換を行う

さて、コミュニケーションにより、知恵の所在が明らかになったとき、その知恵を利用したいと考える者が出てくる。しかし、属人的な知恵であるがゆえに、その知恵の所有者自信の協力を得ない限り、利用することができない。その際に重要となるのが、「信頼」である。コミュニティにおいて、「信頼」が生まれたときに、そのコミュニティでは、知恵の貸し借りが行われることになる。日本独自の表現であるが、「知恵を借りる」という言葉がある。つまり、知恵はもらうものではなく、借りるものであり、返さなくてはならないものなのである。しかし、そこにはなんら契約は存在しない。つまり、互いの「信頼」によって、その取引は成立するのである。

さらに、その信頼に基づく、知恵の等価交換が進んだとき、生まれてくるものが「共感」である。問題意識を共有し、その解決に向かい、次に新たな何かを生み出そうとするときにコミュニティに生まれるものが「共感」である。この共感こそが、新しい系列を生み出す最も重要な原動力となる。その例が、「試作といえば京都」というモットーを掲げた、試

作ネットである。

### 3) 智恵の生態系を作る

「共感」が生まれ、その共感のもとに集まったメンバーは、自らが持つ智恵を躊躇なく提供することになる。その結果、各自が持つ智恵が系統的に整理される。試作ネットにおける、各社のキャッチフレーズ作りは、まさにそのワンステップである。各社が持つ智恵を最もわかりやすい言葉に代替し、智恵の生態系を形作る。つまり、メンバーの智恵をあたかも生態系のように位置づけ、あらゆる環境（受注）に対応できる形に整えるのである。この智恵の生態系には、興味深い特徴が見られる。それは、「自己強化能力」と「自己組織化能力」を持つことである。試作ネットの場合も、「できないとしない」というルールによって、受注に応えるために自らの技術向上に努めざるを得ない状況や試作ネットメンバーを越えたネットワーク作りを行うことを強いられる。共感によってできた智恵の生態系にある一定の「ルールを付加」することによって、その生態系は、さらに自己強化し、自己組織化していくことになる。これが、新たな系列が孵化する姿なのではないだろうか。

## 6. まとめ

情報通信革命の真っ只中にある 21 世紀は、スピードの時代でもある。すさまじいスピードで社会構造が変化する中で、もっとも安定性を持つビジネス展開をするためには、その変化のスピードに対応できる体質が必要である。しかし、強固な組織化が行われた大企業では、その対応に多大な時間を要する。また、中小企業のようなリソースの限られた企業体では、それは変化に対応する前に、変化に飲み込まれてしまう可能性が極めて高い。この変化に速やかに対応しうる企業こそが、バーチャルな大企業である。中小企業の限られたリソースを互いに補完し合い、変化に対応するバーチャルな企業体の姿が、智恵の生態系であり、新しい系列の姿である。それは、時としてリーダーとなり、時としてフォロワーとなる力量を持ったメンバーで形成されるネットワークであり、更なる環境の変化に応じて、外に向かってネットワークを拡大する能力をも持つ。

実は、このような動きは、各地の産業集積地で始まっている。

今治では、異なる工程を担当する企業が、一つの目的に合わせて、材料と作業方法を見直すことによって、安全性と品質にこだわった新しい価値観を持つタオルがアメリカのテキスタイルショーでグランプリを受賞し、東大阪では、メッキ業者など基盤技術を持つ企業が集まり、バイオの分野への進出を実現している。

新しい産業の創造を促すのは、もはや中央からの指揮ではない。政府が行うべきことがあるとするならば、それは、各地域が持つソーシャルキャピタルといえるであろう智恵を顕在化し、活用し、生態系にまで高めるための場作りを支援することである。その支援の方法を導き出すために、地域に眠るソーシャルキャピタルの存在に注目し、観察することが肝要であると考えられる。

以上

## 著者紹介

藤沢久美（ ふじさわ くみ ）

1989年、大阪市立大学卒業後、国内外の投資運用会社に勤務。96年、日本初の投資信託評価会社、アイフィスを起業。代表取締役を務める。99年、アイフィスを世界的格付け会社スタンダード&プアーズ社に売却。同社ディレクターに就任。2000年、シンクタンク・ソフィアバンクの設立に参画。取締役を務める。03年、社会起業家フォーラムを設立。副代表に就任。04年、シンクタンク・ソフィアバンクをMBOし、副代表に就任。05年 法政大学大学院客員教授に就任。07年 世界経済フォーラム(ダボス会議) グローバル・ヤング・リーダー2007に選出。著書に『なぜ、御用聞きビジネスが伸びているのか』『子どもに聞かせる「お金」の話』等。

著者へのご意見やご感想は、下記アドレスにお送りください。  
個人メールアドレス fujisawa@sophiabank.co.jp

## 社会起業家フォーラム ( Japan Social Entrepreneur Forum / JSEF )

社会起業家フォーラムは、社会貢献と社会変革をめざして、現在、全国各地で活動する12000名の社会起業家が集う場であり、その活動の支援を通じて、新しい社会の創発を促す「ソシオ・インキュベータ」です。メンバーは、ベンチャー、自営業、大企業、NPO、メディア、学校、個人など、様々な社会的立場から、環境、福祉、医療、教育、文化、芸術、地域、金融など、様々な分野での活動を精力的に行っています。フォーラムの公式サイトやメールマガジンでは、全国のメンバーの活動を紹介し、情報交換と協働の場を提供しています。(フォーラムサイト・アドレス <http://www.jsef.jp/>)

社会起業家フォーラムへのお問い合わせは、下記までお願いいたします。

社会起業家フォーラム事務局  
シンクタンク・ソフィアバンク内  
〒102 0084 東京都千代田区二番町8 7二番町パークフォレスト12階  
Tel: 03 3288 4861 Fax: 03 3288 4863  
電子メールアドレス: studio@jsef.jp

本稿は、内閣府にて開催されたソーシャルキャピタルに関する国際会議での藤沢久美氏の発言をまとめたものです。  
本稿の著作権は著者に帰属しますが、再配布は自由に行うことができます。