

# 非公式なつながりを通じた地域における経営資源の形成と蓄積

——沖縄県糸満市の事例を中心として——

五十嵐 恒夫

## 1. 地域をとらえるフレームワーク

本論では、「地域」の問題をとりあげる。本論が対象とする「地域」とは、日本の市区町村レベルの自治単位を想定する。本論では、経営資源論の観点から、地域の発展について考察してみたい。地域には、都市、農村、漁村、山林、住宅地域、工業地域など、多様なタイプが存在し、地形や自然資源の違いが地域ごとの固有の特性をもたらしている。また、地域では、住民、企業、自治体、その他の組織や団体など、多くのアクターがさまざまな活動を行っている。このため、地域の状態は一定ではなく、繁栄や衰退、さらには主要産業の転換など、長期的な変動が現われる<sup>1)</sup>。

では、どのような状態が地域にとって「良い」状態なのだろうか。これまで地域の発展に関する議論の多くは、経済的な成長をベースとした発展モデルが主流である。そのために多くの地域では、産業基盤を整備して有力な企業を誘致する政策と、地域のなかに成長産業を創造するためのベンチャー育成施策などが数多くとら

れている。本論では、あらためて地域のなかの主体であるアクターに着目し、アクター間のつながりと、そしてその蓄積が、どのように地域の「繁栄」をもたらすのかについて論じてみたい。したがって、本論では、地域の主要なアクターであるひとと企業の動きを通じて、地域というものをとらえていきたい。

地域の主体であるアクターは、地域のなかで活動しているが、常に地域に固定しているわけではない。ひとは、本来定住性をもっているにもかかわらず、時として居住地を変えることがある<sup>2)</sup>。また、企業も、有利な立地点を選んで移動することがある<sup>3)</sup>。企業や住民が地域間を

---

2) 米国の公共経済学者である Tiebout は、1956年に“A Pure Theory of Local Expenditures”という論文を発表した。この論文の主張は、各地方政府がそれぞれの公共サービスと税制をもって競争するならば、人々は最も好ましい地域に移り住み、結果として公共財の最適配分が可能になる、というものである。各自治体は、固有の税制と公共財の提供を行うことによって、ひとびとは自分の好みに合った地域に移り住むであろう、と述べ、「足による投票モデル」を提示した。Tiebout, C. M. 'A Pure Theory of Local Expenditures' "Journal of Political Economy" 64, October, 1956, pp. 416-426.

3) Krugman の立地モデルでは、東西の2地域しか存在しない小さな世界を仮定している。この小世界には、農業と製造業のみが存在するものとする。農業は両地域に均等に分布し、製造業は東西のどちらにも立地可能であると仮定する。製品を供給するための輸送費や工場建設の費用を検討して、Krugman は以下のような均衡状態を示した。仮に西地域に各社の工場が集中

---

1) 松島茂は、地域経済は長期的にさまざまな逆境に遭遇するので、量的な成長だけを追い求めると崩壊してしまう危険性があることを指摘し、質的な「頑健さ」が重要であると述べている。(松島茂「産業構造の多様性と地域経済の『頑健さ』—群馬県桐生市、太田市および大泉町のケース—」、橋川武郎他編『地域からの経済再生—産業集積・イノベーション・雇用創出—』有斐閣、2005年、pp. 11-13)。

表1 地域におけるひとと企業の動態パターン

パターン	ひと	企業
I-a	流出	流出
I-b	流入	流入
II-a	流入	流出
II-b	流出	流入
III-a	—	流出
III-b	—	流入
IV-a	流出	—
IV-b	流入	—

(筆者作成)

移動すると、結果として企業や人口の不均一な分布が現れる。限定された地理的な範囲に産業が集中する現象は、「集積化」と呼ばれる。これに対して、これまで存続していた産業が衰退していく現象が「空洞化」である。さらに、人口の変動で見たときに、人口が集中する現象は「過密化」であり、逆に人口が流出していく現象が「過疎化」である。産業の衰退が人口の流出をもたらす<sup>4)</sup>、あるいは人口の流出が地域の産業基盤を弱体化させることもある<sup>5)</sup>。

ひとがどの地域に住むかは、多くの場合住宅や職業と密接な関連をもっている<sup>6)</sup> ために、よりよい生活の場や雇用の機会を求めて移動が起

立地している場合は、工場労働者(需要者)の多くは西地域に居住している。したがって、新たな工場を建設するとき東地域を選択すると輸送費コストのために不利益が生じる。同様に、多くの製造業が東地域に集中している場合は、東地域が戦略上優位な立地点となる。また、東西各地域に均等に工場が立地している状態であれば、両地域に分散して生産することが有利な選択になる。Krugman, P. "GEOGRAPHY AND TRADE" The MIT Press, 1991 (邦訳『脱「国境」の経済学』東洋経済新報社, 1994年, P.18)。

4) たとえば、企業城下町で主力産業が停滞するようなケース(旧茨城県日立市)や、かつての炭鉱町のように産業全体が消滅してしまうようなケース(北海道や北九州)がある。

5) 若年人口が大都市に流出することによって、地域の商店街は消費者の減少と後継者不足という事態に直面している。地方都市にはこのような「シャッター通り」と呼ばれる現象が多数見受けられる。

こる<sup>7)</sup>。産業の分布と居住の分布は、強い相関があるにもかかわらず、これまでは両者を関連づけて議論されることは少なかった。それは主に、産業の集積や空洞化は経営学、経済学の領域で議論され、過疎化や都市の過密化は社会学の問題として議論されてきたからである。

企業がどの地域に立地するかは、利潤最大という経済的な合理性にもとづいて判断される。企業はさまざまな情報をもとに長期的な利潤獲得の可能性を考慮して、立地点や移動点を戦略的に意思決定する。一方ひとがどの地域に住むかは、多くの場合雇用機会と密接な関連をもっているから、企業の立地と強い関わりをもつ。あるいは、よりよい雇用の機会を求めて移動することもある。交通機関の発達した都市であれば、通勤可能な地域のなかから、住みよさや安全を基準として移り住むかもしれない。

経済学や経営学で産業の集積化や空洞化が論じられるときには、企業の動態に着目して議論される。そして、社会学が過疎化や過密化を論ずるときには、人口の動態に着目して議論する。これらの議論をあらためて「地域」という視点で統一的に捉えることによって、両者の動きの関連をもっとわかりやすく説明することができる。

地域の変動には、いくつかの特徴的なパターンが現れる。地域のなかに現われるひとと企業の動態を整理してみると、表1に示すようなパターンが得られる。

### ① 繁栄と衰退

パターン I-a は、地域から企業もひととも域外へ流出するケースである。これは、「地域の衰

6) 国立社会保障・人口問題研究所が2008年に行った第6回人口移動調査によると、国内移動の移動理由では、「住宅」が最も多く、35.4%を占めている。以下、「職業」の12.8%、「結婚・離婚」の12.6%と続いている。

7) Armstrong, H., Taylor, J. "Regional Economics and Policy Third Edition", Blackwell Publishing Ltd., 2000 (邦訳『改訂版 地域経済学と地域政策』流通経済大学出版会, 2005年, pp.190-192)。

退」を表わしており、かつての炭鉱産業や繊維産業で繁栄した地域に典型的にみられるパターンである。逆にパターンI-bは、企業も人も域外から地域に流入するケースで、これは「地域の繁栄」を表している。たとえば、トヨタ自動車の本拠地である愛知県豊田市は、40年の間一貫して産業の発展と人口の増加を続けてきた地域である<sup>8)</sup>。

## ②住み分け

パターンIIは、企業とひとが相反する動きをするケースである。パターンII-aは、企業が地域から流出していき、ひとが流入するケースである。これは、市街地化と居住環境の整備が進んでいる地域で、産業と居住の分離が進む一過的な調整現象である。1980年代から、日本の各地では「住工混在地域」から「工場誘導地区」へ工場の移転が進められた。反対にパターンII-bは、II-aと同様に産業と居住の分離が進展している地域であり、ここは産業が集中する地域に相当する。

## ③企業の流出と流入

パターンIIIは、必ずしも企業と住民の動きが同期しないケースである。III-aは、人の移動はみられず、企業のみが地域から流出していくケースである。これが、「空洞化」という現象に相当する。もちろん、企業が流出するときに、企業の関係者の多くは同時に流出する可能性が高い。しかし、企業が流出しても住民が地域に踏みとどまることがある。日産自動車の座間工場は1995年に閉鎖され、最新鋭の九州工場に移管されたが、座間工場の従業員の多くは、地元への配置転換を強く希望した。空洞化が起きたあと、地域で新たな雇用の機会が得られないならば、「出稼ぎ」などの流出が起きる。したがって、空洞化は事後的に人口の流出を引き起こす要因になる。

8) 2007年の米国サブプライムローン破綻以降、世界的な自動車需要減退の影響を受け、豊田市は初めて人口の増加が止まった。

次に、ひとの移動がなくて企業が地域に流入するパターンがIII-bである。この典型的な例は、産業集積である。産業が集積すれば当然ひととも流入するが、産業の集積は必ずしも同一地域にひとの定住を必要とはしないからである。しかし、集積の規模が大きくなり、企業向けサービスなどの補完産業が発達すると定住者も流入し、結果としてパターンIII-bはパターンI-bにシフトしていく。また、これを意図的に進めようとするのが、企業誘致政策である。いまや、日本はおろか世界のいたるところで、地域による企業誘致競争が繰り広げられている。

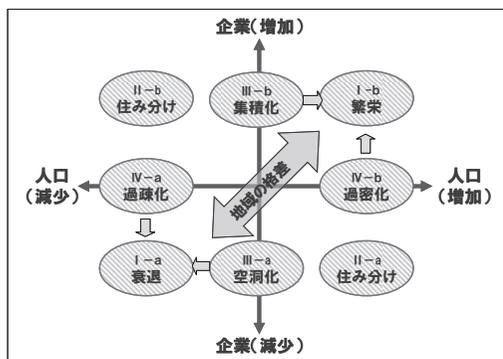
## ④ひとの流出と流入

地域には、企業に属さない住民も多数存在する。これらのひとびとは、企業の移動とは別の要因で移動する。一般的に、人口移動として知られる現象であるが、移動の要因はさまざまである<sup>9)</sup>。

自由化が進んだ現代では、国際間の移動も大きな影響をもつようになった。日本の各地には、外国からの出稼ぎ労働者が流入し、集中して居住する区域が形成されている。新宿区大久保地区には韓国系の労働者が多数居住し、また群馬県大泉町にはブラジル系の労働者が多数居住している。このように、企業の移動に直接関係なく、ひとが流出または流入する現象が、パターンIVのaとbである。

IV-aは、地方都市から大都市に若年層が流出していく「過疎化」と呼ばれる典型的な現象である。1980年代までのわが国の国土開発の指針は、地方の発展のために全国くまなく鉄道網や幹線道路を整備するというものであった。しかし、この結果ひとびとの移動が容易になり、かえって企業やひとの流出を招くことになった。これは、「ストロー効果」としてよく知られている現象である。また、多くの伝統産業では、若年者の流出による後継者難から、産業の

9) Armstrong, *Ibid.*, p. 190.



(筆者作成)

図1 地域のダイナミクス

衰退が結果的に引き起こされている。このとき、パターンIV-aは、パターンI-aにシフトしていく。

これに対して、大都市の周辺に形成される衛星都市（ベッドタウン）などの例が、パターンIV-bである。1960年代から、東京圏をはじめとして、周辺地域（神奈川県、埼玉県、千葉県など）に大規模団地が造成され、都心に通勤する住民が増加した。近年では、団塊世代のリタイア後に、快適な生活の場を提供するという、「ひとの誘致」が試みられている<sup>10)</sup>。地方のよさをアピールし、人間らしい暮らしを提案してひとを地域に吸引する活動は、これからの地域にとっての大きな課題である。

住民が増加することによって、新たな産業が創出される可能性が高まると、パターンIV-bはパターンI-bへシフトする。しかし、I-bが限界を超えると、混雑現象が起き過密化を招くことになる。

以上、地域に着目してひとと企業の動態を分析した。これらの関係をまとめると、図1のよ

10) 地域が年金受給者の受け入れに力を入れ始めている。2006年度から始まった厚生労働省の「地域雇用開発活性化事業」を受けて、日本の各地域では、首都圏などに住む団塊世代の退職者を地方に受け入れ、地域の活性化を図る動きが活発になっている。

うに表わすことができる。図1では、横軸に住民の移動（人口の増減）をとり、縦軸に企業の移動をとって、前述の表1に示した変化のパターンをプロットした。

集積化と空洞化は、まず企業の変化としてとらえるために、人口の増減がない状態を想定している。しかし、変化の進展に伴って人口の増減を引き起こし、繁栄や衰退の領域へシフトする。また、過疎化と過密化は、はじめは人口軸の変化としてとらえる。この変化が産業に影響をおよぼすようになれば、企業の増減を引き起こし、同様に繁栄や衰退の領域へシフトするようになる。

## 2. 調査対象地域の抽出

図1で示した地域のダイナミクスを表わすフレームワークを用いて、現在のわが国の地域の様子を概観してみたい。データとしては、総務省国勢調査データから地域の人口増減をみる。また、経済産業省工業統計データから製造業の事業所数増減をみる。人口については、定住者を意味する夜間人口を用いる。

わが国では、自主的な市町村合併を促すため、2010年3月末を期限とした「市町村の合併の特例に関する法律」が2004年に全面改正された。その後各地で市町村の合併が相次ぎ、1999年時点で3200超あった市町村が、2008年には1800を割り込むまでに激減した<sup>11)</sup>。

わが国の人口と事業所の変化の様子は、図2に示すような構造になっている。図2は、1990年から2005年にかけての、人口増加率と工業

11) 市町村が合併すると名前が変わり、市町村の人口や事業所数は合併前後で大きく変わってしまう。このため、時系列データを正しくとらえることができなくなる。したがって、本論の分析では、合併に関わった地域を除き、データが正しくつながる地域に限定した。

12) 図2は、人口増加率を横軸に、工業事業所増加率を縦軸に、全国の市区町村をプロットしたものである。それぞれの増加率は正規化した指数で表わしている。人口と工業事業所数は、増減の

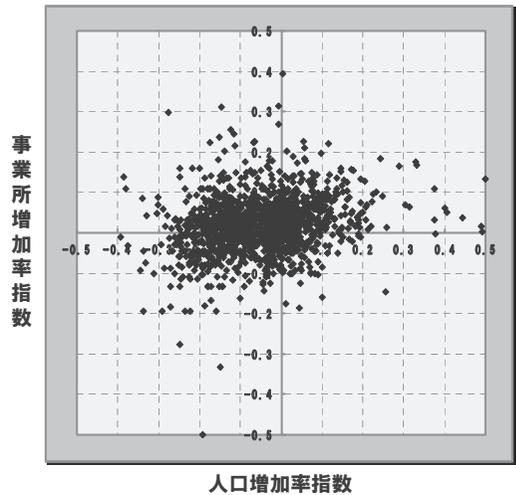
事業所増加率をプロットしたものである<sup>12)</sup>。ここで示したひとつひとつの点は、地域の時間的なダイナミクスのある断面をマクロ的にとらえたものである。しかし、ある地域において特定のマクロ的な傾向がなぜ起きるのかは、この枠組みでは十分に説明できない。地域のなかでは、さまざまなアクターが活動している。その活動の総体として、そして活動の時間的な累積の結果として、地域のマクロ的な傾向が現われる。この因果関係を明らかにするためには、その地域のなかで、どのようなことが起きているのかを、綿密に観察しなければならない。

本論では、地域の特異なマクロ現象を引き起こす要因として、地域のなかに存在する資源に着目して論じたいと考えている。筆者がここでとりあげる地域の資源とは、地域に存在する自然資源や都市インフラストラクチャーなどの物的な資源ではなく、主に企業活動のなかで生み出される「経営資源」に着目して、地域の固有なマクロ現象との関連を論じてみたい。

本論では、具体的な地域を抽出し、その地域に立地する企業を対象とし、企業が取引先以外にどのような横のつながりをもっているのか、その実態について調査を行う。そのために、先にあげた人口と企業の変化をとらえるフレームワークにもとづき、筆者はいくつかの特徴的な地方都市を抽出した。これらの地域を抽出した条件は、おおむね以下のとおりである。

いわゆる大都市では、地域としての特性を作り出している要因が複雑に重なり合っているこ

幅が大きく異なっており、増加率（または減少率）の値そのままでは増減の程度が正しく比較できない。そのために、それぞれの指標の全国平均をゼロとし、 $-0.5$ と $+0.5$ の間に正規化した。1990年から2005年にかけての増減率の全国平均は、人口が年率 $+0.29\%$ 、工業事業所数が年率 $-3.15\%$ である。工業事業所数は糸満市、石垣市、鳥栖市などの少数例を除き、全国一律に大幅なマイナスとなっている。このため、指数でプラスになっている地域のほとんどは、実質的にマイナスであるが、減少率が全国平均よりも少ないことを意味している。



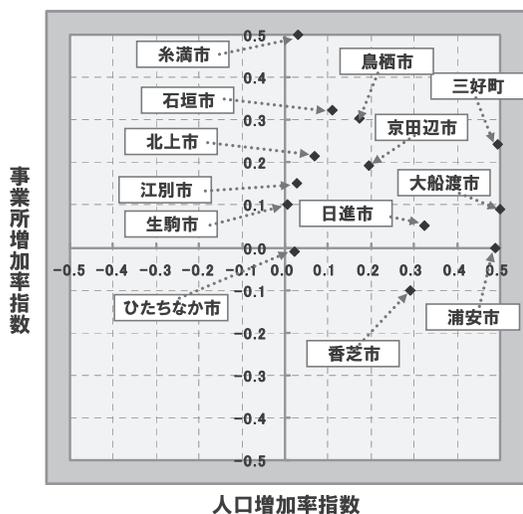
(注) 人口増加率指数は総務省国勢調査データ（1990年、2005年）を、工業事業所増加率指数は経済産業省工業統計調査データ（1990年、2005年）をもとに正規化した。ただし、合併などによりデータの連続性が保たれていない地域については除外した。

(筆者作成)

図2 全国市区町村の人口と事業所数の変化

とが予想されるので、地域のマクロ的な現象を作り出している要因を説明することが難しい。したがって、政令指定都市や人口20万人を超える都市は除外した。また、ひとと企業の動きから地域の様子を探るには、ある程度の企業活動の基盤がなければならない。このため、人口が4万人未満と製造業の事業所が80ヶ所未満の地域も除外した。このほか、企業の動きを示す指標として、農林漁業以外の民営事業所数や開業率を参考にしながら、全国市町村のなかから特徴のある13の地域を抽出した（図3）。これら13の地域は、図3の各位置からもわかるように、工業事業所数や人口の増加が著しい地域である<sup>13)</sup>。本論ではこれらの地域のなかから、

13) 図3において、江別市と香芝市は民営事業所の伸びが高く、また生駒市とひたちなか市は開業率が高いという特徴をもっているために対象地域に加えた（総務省事業所統計調査データ2000年、2005年、2006年による）。



(注) 人口増加率指数は総務省国勢調査データ(2000年, 2005年)を、工業事業所増加率指数は経済産業省工業統計調査データ(1999年, 2006年)を用いて正規化した。

(筆者作成)

図3 抽出された調査対象候補地域

沖縄県の糸満市を事例として取り上げ、地域に立地する企業に対して、インタビュー調査を実施する<sup>14)</sup>。糸満市は、人口は微増であるが工業事業所数の伸びは全国第1位であり、工業事業所数が全国的に大きく減少しているなかで、実質的に増加している数少ない地域のひとつである。

### 3. 地域の経営資源

#### 3.1 経営資源論の源流

Barney, J. B. (2000) らによって確立されたRBV (Resource Based View) は、企業の競争優位の源泉は企業が保有する経営資源にある、とする考え方を基本にしている。Barney

14) 調査にあたって、沖縄県東京事務所、糸満市経済観光部商工労働課、糸満市商工会、糸満工業団地協同組合、沖縄県産業振興公社、沖縄県物産公社、沖縄県中小企業団体中央会の協力を得ることができた。

は、市場のなかで同一の環境にある企業でもパフォーマンスが異なることを、企業の内部要因に求めた。Barneyは、企業の競争優位を生み出す経営資源は企業に固有のものであり、移転することが困難な性質をもっているとして、VRIOフレームワークを提示した<sup>15)</sup>。

その後、経営資源論の研究は、資源・能力アプローチへと発展していった。そこでは、学習や知識創造によって資源が蓄積されたり、能力が構築されるという、ダイナミックな視点が導入された<sup>16)</sup>。

Barneyの業績は、経営資源が競争優位の源泉になるという、戦略論の枠組みを提供したことである。しかし、経営資源そのものの概念については、すでに早い時期から、企業の成長の源泉という観点でPenrose, E. T. (1959) が提示している。

Penroseによれば、会社の「成長」には2つの意味があり、ひとつは生産、輸出、販売などの単なる量の増加であり、もうひとつは、内部的变化の相互作用による性質の変化である、という。Penroseはむしろ後者の成長を重視している<sup>17)</sup>。

Penroseの資源観は、まず資源という概念の構造を明らかにした点と、資源が企業のなかで活用される状態を記述した点で特徴的である。Penroseは、生産工程に投入されるのは資源そのものではなく、それらが提供できる「サービ

15) Barney, J. B. 'Firm resources and sustained competitive advantage' "Advances in Strategic Management" Vol. 17, 2000, p. 218. この論文では、企業の競争優位の源泉として、Value, Rareness, Imitability, そしてSustainabilityの4つの要素によってモデル化している。

16) 伊丹敬之・軽部大編著『見えざる資産の戦略と論理』日本経済新聞社、2004年、p. 78.

17) 「規模とは、成長の過程の副産物にすぎない」(p. 4)、「成長の理論は、合併や吸収によらない、内部の成長として展開される」(p. 9). Penrose, E. T. "THE THEORY OF THE GROWTH OF THE FIRM" Basil Blackwell & Mott Ltd., 1959 (邦訳『会社成長の理論』ダイヤモンド社、1962年)。

ス」のみである、と述べている。Penrose のいう「サービス」とは、企業のなかの機能や活動を意味する概念で、会社の生産活動に対して資源がなし得る貢献である。

Penrose は、資源という概念が、サービスの原型としての「資源」と、それが実際の生産活動に組み入れられた状態の「サービス」という構造をもっていることを示した。そして、資源とサービスという概念を分けることによって、これらの2つの概念の関係が、会社の成長にさまざまな形で影響を及ぼすことを明らかにした。2つの概念の関係とは、資源をもとにして、さまざまなサービスを生み出す、という因果関係である。「サービスは、資源の使用法の関数である」と Penrose が述べているように、同じ資源でも異なった目的や用途に用いられ、他の資源と組み合わせられて、異なったサービスを提供することが可能となる。

Penrose は、会社の動きを、具体的な資源（工場、設備、ひと、材料、仕掛品、管理者のスキル、組織の調整能力など）がさまざまなサービス（活動単位）となり、それが生産に投入される、という流れでとらえている。しかも、資源からサービスが生み出されるという関係は一意ではない。Penrose が述べているとおり、サービス、資源、知識には未使用の部分があり、資源からなるサービスを現在以上に有利に利用することができるなら、会社はさらに成長の余地があることになる。

Penrose は、サービス、資源、知識には未使用の部分があること、すなわち新しいサービスを生み出す潜在的な可能性がある点について、次の3つの要因をあげている。

#### ①資源の不可分性

たとえば、人的資源は分割できない。また、ひとや機械には遊休性があり、使われていないときにその部分だけ切り売りすることはできない。

#### ②資源の不等質性

同じ資源でも、異なる環境下では別の用途に使用することができる。また、ひとのサービスは繰り返しができないという特異性をもっている。物的資源も、種々の異なったサービスを提供することができる。

#### ③新たな資源の生成

会社のなかでは、生産工程や成長の過程において、新しい生産的サービスが継続的に生み出されている。

とくに Penrose は、物的資源の固有のサービス範囲は資源の物理的特性で決まるが、それでも資源のもっている潜在能力をすべて使い果たしてはいることを指摘している。それは、知識の進歩で、資源の物的特性や利用方法について多様なサービスの利用が可能になったからである。利用可能なサービスの範囲を完全に理解することはできない。すなわち、潜在的な可能性をすべて列挙することはできない。それゆえに、未利用のサービスは、技術革新への挑戦、成長への刺激、利益の源泉となるのである。

Penrose は、会社の成長を促す力は、資源に内在する新しいサービスを発見すること、資源の特質を調べ、既存の特質と別の資源の特質を組み合わせる方法を考えることによってもたらされる、と考えている。資源が与えるサービスはそれをを用いるひとの能力によるが、ひとの能力は部分的にひとが扱う資源によって形成される。このような、物的資源と人的資源の相互作用が、会社の成長への潜在力となるのである。

### 3.2 ダイナミック・ケイパビリティ

これまでの RBV が前提としていた、保有資源（すなわち、ストックとしての資源）の優劣によって競争優位が築かれる、という考え方に対して、1990年代に入って、能力ベース・アプローチ（Competence-based approach）の考え方が現われた。例えば、Grant, R. M. (1991) は、資源と能力という概念を明確に分けて扱っている。経営資源は、効率的な工場、優れたプロセ

ス技術、ブランドの評判、特許技術、サービス・ネットワーク、などを指す。これに対して、能力は一連の経営資源を組み合わせて活用することで、「組織ルーティン」を意味する。Grantによれば、能力とは、本質的に「ルーティン」そのもの、あるいは「ルーティンどうしの相互作用」である。組織はそれ自体が巨大なルーティンのネットワークであり、そこには、生産プロセスで原材料を加工するときの制御ルーティンや、トップマネジメントが事業活動をモニタリングするときのルーティンなども含まれる<sup>18)</sup>。

能力ベース・アプローチは、さらにダイナミックな視点で組織能力をどのように育成し、環境の変化に合うように更新していくか、という問題へ発展していった。Hammel, G., Prahalad, C. K. (1994) は、経営資源の活用という点で能力ベース・アプローチと同様の立場に立っている。しかし、コア・コンピタンスが組織のなかの集団的な学習によっている点や、戦略設計図にもとづいてコア・コンピタンスを更新していくという主張は、むしろ続いて現われるダイナミック・ケイパビリティ・アプローチに近いと言える<sup>19)</sup>。

Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997) は、変化の激しい今日の市場環境のなかでは、特定の資源が競争の源泉であり続けるということは困難であり、むしろ、変化に応じて、内部や外部にあるコンピタンスを統合・調整したり、構築・獲得したり、再構成する能力が重要であると述べ、「ダイナミック・ケイパビリティ」という概念を提示した<sup>20)</sup>。ダイナミック・ケイパ

ビリティとは、急速に変化する環境に対処するために、組織の内的・外的能力を統合し、構築し、再編成する企業の能力である。Teeceらは、まさに組織能力がダイナミックに再編成されるべきであると主張している。

このようにして、経営資源論の研究は、資源そのものの優位さによる競争優位の獲得から始まって、資源を活用する能力による競争優位の獲得へと発展し、さらに資源を活用する能力を再編成する能力へとフォーカスが移っていった。Eisenhardt, K. M., Martin, J. A. (2000) は、ダイナミック・ケイパビリティの概念をさらに発展させ、「市場の変化に適合しさらに市場を変革するために、新しい資源構成を実現する組織的で戦略的なルーティンを遂行する能力である」と説明している<sup>21)</sup>。こうした歴史的な経緯をふまえて、ダイナミック・ケイパビリティは、経営資源論の発展のひとつの到達点として位置づけられるようになった<sup>22)</sup>。

### 3.3 資源論の地域への拡張

これまでの議論で、経営資源論の発展の流れを概観した。RBVでは、経営資源そのものを競争優位の源泉と考えていたが<sup>23)</sup>、能力ベース・アプローチやダイナミック・ケイパビリティ・アプローチでは、資源とこれを活用する

21) Eisenhardt, K. M., Martin, J. A. 'DYNAMIC CAPABILITIES: WHAT ARE THEY?' "Strategic Management Journal", Vol. 21: 2000, pp. 1105-1121.

22) 沼上幹「アメリカの経営戦略論と日本企業の実証研究」, 経営学史学会編『経営学の現在: ガバナンス論, 組織論・戦略論』文真堂, 2007年, p. 97.

23) BarneyはRBVの主唱者であるが、資源の価値が不変であるという認識ではない。Barneyは、AT&Tが地域会社へ分割されたときにこれまでの経営資源が役にたたなくなり、新たなケイパビリティ獲得の必要性に迫られた事例をあげ、経営資源の価値の変化についても述べている (pp. 252-253)。しかし、Barneyは、経営資源、コンピタンス、ケイパビリティの概念については、表現は異なるが同義であるという立場をとっている (p. 245)。Barney "Gaining and Sustaining Competitive Advantage" 2002 (邦訳『企業戦略論』ダイヤモンド社, 2003年)。

18) Grant, R. M. 'The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation' "CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW" Spring, 1991, pp. 114-135.

19) Hammel, G., Prahalad, C. K. "Competing for the Future", 1994 (邦訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社, 1995, pp. 298-299).

20) Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. 'DYNAMIC CAPABILITIES AND STRATEGIC MANAGEMENT' "Strategic Management Journal", Vol. 18: 7, 1997, pp. 509-533.

能力を明確に分けるという考え方が基本的に貫かれている。これは、すでに1950年代に、資源とサービスという構造をもっているとしたPenroseの資源観に符合する。

Penroseは、資源をもとにして、サービス（活動、機能）に結びつけたが、今日の資源論の発展形では、能力という知的なアウトプットに置き換えられている。しかし、Penroseが「資源に内在する新しいサービスを発見する努力」や「未利用の生産的サービスは、技術革新への挑戦である」と述べている点は、サービスが単なる生産のインプットである以上に、ダイナミック・ケイパビリティに近い意味合いをもっていると解釈できる。

Penroseの資源観とRBVでは、企業の内部における経営資源が前提であった。競争力の源泉としてとらえたBarneyの経営資源も、その文脈から、企業内部の資源である。一方で、変化が激しく、不確実性の高い近年の経営環境においては、すべての資源を自社で保有するのではなく、必要なときに必要な相手とアライアンスを組むことで、自社に不足している資源を外部から獲得する戦略をとる企業が増えている。能力ベース・アプローチでは、自社内で保有している資源が中心であるが、外部資源の活用も視野に入っている<sup>24)</sup>。ダイナミック・ケイパビリティ・アプローチでは、Teeceらの「変化する環境に対して内外のコンピタンスを統合、再構成する企業の能力」という定義にあるように、外部資源の活用を自明の前提としている。また、Eisenhardt, Martinも、新しい資源を獲得するために、

M&Aや連携のルーティンも手段のひとつであることを明示的に述べている<sup>25)</sup>。このような流れは、経営資源という概念が、もはや企業のなかだけに留まっていないことを示唆している。

伊丹敬之（2004）は、『見えざる資産の戦略と論理』のなかで無形の情動的経営資源の重要性を述べ、企業が戦略を実行するプロセスのなかで情動的経営資源が発生し蓄積されるメカニズムをモデル化している<sup>26)</sup>。このとき、情報間の相互作用を誘発し加速させる状況を、「場」という概念で説明している。「場」は、参加するひとびとの間の濃密な情動的相互作用を可能にする状況の枠組み（容れもの）である。

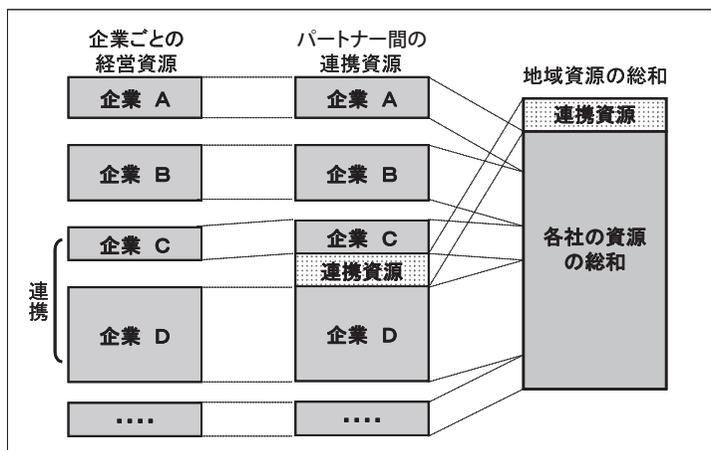
伊丹は、上記のメカニズムによって「見えざる資産」が蓄積されていくことを示したが、それらの資産が蓄積される場所は、企業の中だけに留まらず、外部の市場にまで及んでいることを指摘している。伊丹は、オープンソース（Linux）やネット上の電子フォーラムによる知識交換の事例をとりあげながら、見えざる資産が、情動的相互作用が起きる「場」に蓄積される、と述べている。しかもそのような「場」は、企業内部にとどまらず、顧客や競争相手を含めた外部の市場にも存在することを指摘している。

Gulati, R., Nohria, N., Zaheer, A. (2000) は、企業間の連携をネットワーク論の枠組みで議論している。ネットワークに参加するメンバーは、ネットワークがもっている資源にアクセスすることによって、有用な情報を得ることがができる。この「ネットワーク資源」は、企業や個

24) 例えばGrantは、自社で保有する資源を全て活用してしまった状態で、さらに将来の競争優位を確保するためには、M&Aによる外部資源の取り込みも必要になる、と述べている。ディズニーランドやディズニーワールドの資産活用には、専門性の高いArvida社を買収して、新しいマーケティング・チームを作ったことが有効な手段となった。Ibid., p. 133.

25) Eisenhardt, Martin は、Cisco Systemsの積極的なM&A戦略や、バイオ産業における知識獲得のための強固な企業提携を例にあげながら、外部から新しい資源を取り込む提携ルーティンやM&Aルーティンの有効性を説明している。Ibid., p. 1108.

26) 伊丹敬之・軽部大, Ibid., pp. 155-161.



(筆者作成)

図4 経営資源の地域への拡張

人の枠を超えて、ネットワークのなかに存在する、と Gulati らは述べている<sup>27)</sup>。

以上の議論をふまえて得られるインプリケーションは、ある種の経営資源は、企業の内部にだけ存在するわけではなく、企業の外部に広がっているという点である。このような考え方を、地域という広がりには拡張することは可能であろうか。単純な拡張を考えれば、図3のようにとらえることができる。すなわち、地域には、企業もっている経営資源の総和以上の資源が存在することを暗示している。図4に描かれている「連携資源」がそれにあたる。これは、新たに生み出された資源である。

経営資源が企業の内部から外部に広がっている点については、すでに伊丹や Gulati らの示唆で明らかになっている。しかし、それは地域レベルにそのまま拡張できるという単純な問題ではない。まして、伊丹がとりあげた LINUX や電子フォーラムの事例からすれば、経営資源は必ずしも地域に限定される必然性はない。む

しろ、地域を越えた広域に資源が散在しているとみるべきかもしれない。Gulati らが指摘するネットワーク資源は、もしネットワークが明確な目的をもったつながりで、あるルールに則って運営され、参加者どうしのコミュニケーションが適度に活発な状況であれば、これは伊丹の定義する「場」に近い特徴をもっていることになる<sup>28)</sup>。

以上の考察から、地域のなかで新たな経営資源が蓄積されるという状況は、地域のなかでどれだけの「場」が設定されているかに依存することになる。これはひとつの仮説的な問題提起であるが、後述する実証調査によって、その実態を検討してみたい。

27) Gulati, R., Nohria, N., Zaheer, A. 'STRATEGIC NETWORKS' "Strategic Management Journal", Vol. 21, 2000, pp. 203-215.

28) たとえば Gulati は、経営者間のネットワークが、異質性の高い社会プロセスの促進に役立っていることを指摘している。Gulati, R. "Managing Network Resources —Alliances, Affiliations, and Other Relational Assets—", Oxford University Press, 2007, p. 3.

#### 4. 実証調査：糸満市における経営資源の形成と蓄積

##### 4.1 沖縄県の産業の特徴<sup>29)</sup>

第二次世界大戦後、サンフランシスコ講和条約によって長らく米国の配下にあった沖縄が、1972年5月15日をもって日本に復帰し、47番目の県として、沖縄県が誕生した。このときから、沖縄には日本国憲法が適用され、競合品の輸入禁止、輸入品に対する消費税課税、原料輸入の無税扱いなど、県内の事業者がこれまで受けていた経済的な保護措置は原則として撤廃されることとなった。また、1ドル360円であった為替レートは、復帰後に305円となり、沖縄県内の経済は大幅な資産の減価に見舞われた。

政府は、沖縄復帰に伴って沖縄開発庁を設置し、本土と沖縄の格差是正を含めた沖縄の開発を、国家主導で進めることになった。沖縄開発庁は、「沖縄振興開発特別措置法」にもとづき、「沖縄振興開発計画（沖振計）」を策定した。沖振計は、第1次計画から第3次計画まで10ヵ年ごとの計画が策定された。この計画が進められた30年間、同計画の目標には、常に「本土との格差是正」と「自立的発展」が掲げられていた。この目標を達成するための手段として沖振計に盛り込まれた補助金のほとんどは、公共投資に投入された。沖縄の経済は、復帰から一貫して補助金と公共投資に依存しており、その依存体質は現在でも大きくは変わっていない。

本土復帰以来、政府主導による開発支援に支えられてきた沖縄経済であるが、その結果、自立的な産業の発展が立ち遅れたまま現在に至っている。表2は、2007年度の県内総生産によ

表2 沖縄県の産業構造

	沖縄県	構成比	全国	構成比
第一次産業	665	1.7%	58,003	1.1%
第二次産業	4,434	11.6%	1,367,854	25.3%
うち製造業	1,643	4.3%	1,104,390	20.4%
うち建設業	2,710	7.1%	258,189	4.8%
第三次産業	32,987	86.6%	3,976,086	73.6%

(注) 2007年度総生産（名目）、単位：億円

(出典：2007年度内閣府国民経済計算の経済活動別県内総生産（名目）より筆者作成)

る沖縄県の産業構造である。各産業の構成比を全国と比較すると、第二次産業の立ち遅れや、第三次産業への偏重が顕著である。製造業は、中継産業としての石油精製以外に移輸出型の産業が発展していないために、全国平均に比べて15ポイント以上もの開きがある。建設業は、全国平均に比べて高い比率となっているが、1999年以降の公共投資の減少の影響により供給過剰に転じたため、2000年ごろから倒産が増加し、業界の淘汰が進んだ。

##### 4.2 糸満市の産業

###### ①概要

糸満市は沖縄本島の南端、那覇市の南12キロメートルに位置している。面積は46.63km<sup>2</sup>、人口は58,138人（2009年3月末現在）である。1961年に、糸満町、兼城村、高嶺村、三和村が合併して糸満町となり、その後1971年の市制施行により、現在の糸満市が誕生した(図5、表3)。

###### ②糸満市の産業

糸満市は古くから海人（ウミンチュウ）の街として知られ、漁業を中心にして発展してきた。沖縄振興開発計画にもとづいて、1982年に新糸満漁港が開港し、これによって、近隣の給油・冷蔵・加工などの関連産業と合わせて、生産から加工、流通に至る一貫体制が整備された。糸満市では農業も主要な産業で、サトウキビ、野菜、葉タバコなどが栽培されている。市街化調整区域で農業を振興しているが、農産物の加工はまだ十分には進んでいない。

農林漁業を除く糸満市の主要な産業は、表4

29) 沖縄県の歴史や経済状況に関しては、宮本憲一・佐々木雅幸編『沖縄 21世紀への挑戦』岩波書店、2000年、松島泰勝著『沖縄 島嶼経済史』藤原書店、2002年、富川盛武・百瀬恵夫著『沖縄経済・産業 自立への道』白桃書房、1999年、大城郁寛他著『図説 沖縄の経済』東洋企画、2007年、山本英治・高橋明善・蓮見彦彦編『沖縄の都市と農村』東京大学出版会、1995年を参照した。



(出典：糸満市役所提供資料)

図5 糸満市の位置

表3 糸満市の概要

カテゴリ	概要	
市制	1936年10月に糸満町、兼城村、高嶺村、三和村が合併し、新しい糸満町が誕生した。本土復帰前年の1971年12月に市制に移行した。	
面積	46.63km <sup>2</sup>	
人口 (2010年3月末)	58,620人	2005~2010 増加率 2.6%
民営事業所数 (2006年)	2,511ヶ所	1999~2006 増加率 5.8%
民営従業者数 (2006年)	18,885人	1999~2006 増加率 31.4%
製造業事業所数 (2006年)	107ヶ所	1999~2006 増加率 23.0%
製造業出荷額 (2006年)	333億円	1999~2006 増加率 19.4%
一般会計歳入額 (2008年度決算)	20,621百万円	自主財源率：34.0% (7,008百万円)

(出典：糸満市役所ホームページ(参照日2010年2月24日)、経済産業省事業所統計データ(1999年, 2006年)、経済産業省工業統計データ(1999年, 2006年))

表4 糸満市の主要な産業の従業者数

産業中分類	沖縄県 従業者数	従業者 構成比	糸満市 従業者数	従業者 構成比	ポイント 差
総合工事業	23,732	4.51%	1,141	6.04%	1.53%
職別工事業(設備工事業を除く)	7,552	1.43%	393	2.08%	0.65%
食料品製造業	11,359	2.16%	1,489	7.88%	5.73%
道路旅客運送業	13,014	2.47%	637	3.37%	0.90%
道路貨物運送業	7,158	1.36%	608	3.22%	1.86%
飲食料品卸売業	10,333	1.96%	554	2.93%	0.97%
飲食料品小売業	38,970	7.40%	1,338	7.08%	-0.32%
その他の小売業	26,210	4.98%	869	4.60%	-0.38%
一般飲食店	27,399	5.20%	789	4.18%	-1.03%
遊興飲食店	27,172	5.16%	783	4.15%	-1.01%
宿泊業	15,528	2.95%	19	0.10%	-2.85%
医療業	36,815	6.99%	1,659	8.78%	1.79%
社会保険・社会福祉・介護事業	30,067	5.71%	1,443	7.64%	1.93%
学校教育	24,814	4.71%	909	4.81%	0.10%
その他の教育、学習支援業	12,075	2.29%	439	2.32%	0.03%
洗濯・理容・美容・浴場業	12,333	2.34%	384	2.03%	-0.31%
娯楽業	10,133	1.92%	427	2.26%	0.34%

(出典：経済産業省2006年事業所統計産業データ)

のとおりである<sup>30)</sup>。医療や福祉、小売、教育などのサービス分野と、工事分野が上位を占めて

30) 糸満市の企業の多くは中小規模であるために、事業所数で産業の様子をみることは不正確である。ここでは、従業者数の規模によって産業の構造をとらえ、構成比が2%以上のものを抽出した。

いるのは、沖縄県全体の特徴でもある。従業者数でみた産業構成比を沖縄県の平均と比較すると、糸満市は食料品製造業の比率が高いことがわかる。一方で宿泊業が県の平均を下回っているのは、観光地としての設備が不十分であることを物語っている。

糸満市は、人口は微増であるが、工業事業所の伸びがきわめて高い。なかでも、食料品製造業、道路貨物運送業、建材・金属材料等卸売業は、1999年から2006年にかけて、10%以上の伸びを示している。

### ③ 市内の産業区域

糸満町の時代から人口密度が高く、住宅難という問題を抱えていた糸満市は、1968年から1985年にかけて、4次にわたる埋立事業を進めた。糸満市の旧市街地は、かつての産業地区であったが、住工混在のため過密化が進み、住環境の悪化を解消するために工業事業所が新しい埋め立て地に移転した。

糸満市の西側水域は、遠浅のために低コストで埋め立て工事ができ、低価格で工業用地が提供できたこと、那覇空港から車で20分という利点もあり、埋め立て地の工業団地は早くから完売となった。糸満工業団地（西崎地区）は、第4次埋め立て事業地として、1985年から分譲が開始された。同工業団地には約250社が立地している（その多くは中小企業で、約6割が地元企業、残りは糸満市外からの転入企業である）。工業団地に隣接する住宅地域の住人口は約1万3千人で、糸満市の人口のおよそ22%がこの地区に集中している。

糸満工業団地組合の前身は、主に旧市街地に立地していた地元企業約100社が集まって、工業用地確保のために1971年に結成した任意団体であった。その後、1985年にこの任意団体は正式に組合として法人化された。糸満工業団地に立地している企業250社のおよそ半分の企業が、「糸満工業団地組合」に加入している。組合の活動には、講演会や交流会、親睦会、セミナーなどがある。また、定期的に団地内の清掃ボランティアも行われている。団地内に託児所を誘致し、子育てと仕事の両立ができるような支援も行われている。

### ④ 地域発展のための方針

糸満市は、将来の市の発展のキーとなる事業として、「観光」を重視している。「ひめゆりの

塔」など戦跡が残っている糸満市は、かつては観光ルートとして多数の観光客が訪れた。しかし、戦後60年を越え、かつての南部戦跡は観光スポットとしての魅力を低下させ、沖縄を訪れる観光客は、那覇や中北部のリゾート地を滞在場所として選択するようになった。糸満市は宿泊施設が乏しく、南部を訪れる場合でも日帰りコースという、いわゆる「素通り型」の観光地となっている。

「素通り型から滞在型へ」が、糸満市の観光にとっての重要な課題である。そのために、西崎の海岸一帯を「美美ビーチ」としてリゾート化する、「マリノバージョン事業」が進められている。開発中の「美美ビーチ」には大型ホテルがオープンし、観光客をひきつけるための企画として「道の駅」計画も推進中である<sup>31)</sup>。

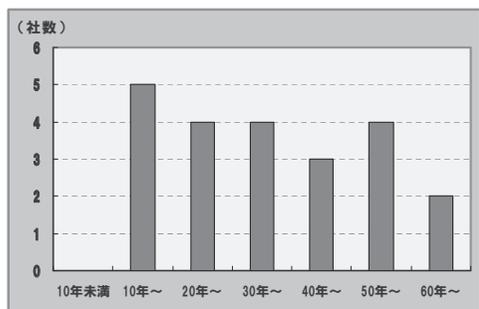
### 4.3 調査の概要

本調査は、地域のなかで企業がさまざまにつながりをもって活動している様子を調べるものである。企業、住民・市民、行政機関などから構成される地域の各種組織や団体とのつながりや、あるいは非公式なつながりなど、多様な関係が生み出す成果としてどのようなものがあるか、その実態を明らかにする。

本論で議論する「つながり」とは、取引関係以外の、公式な団体活動、組織間の連携、非公式な個人の関係など、広い意味での「つながり」を指す。そこには、Granovetterが定義する「強い紐帯」も「弱い紐帯」も含まれる<sup>32)</sup>。またつ

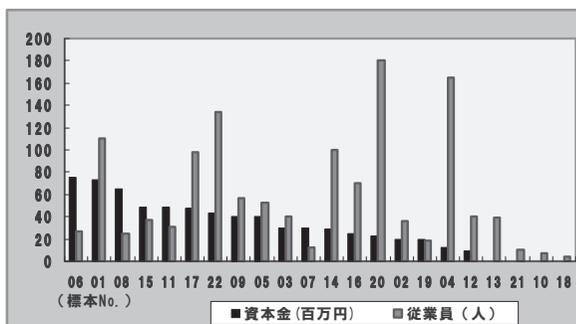
31) 「道の駅」：①道路利用者のための休憩機能、②道路利用者や地域住民ための情報発信機能、③活力ある地域づくりを行なうための地域連携機能、の3つの機能を果たす施設。市町村長などの公的な団体が申請し、国土交通省に登録を行う。2008年12月10日現在、全国で887駅が登録されている。（国交省ホームページ：<http://www.mlit.go.jp/road/station/road-station.html>、2009年2月14日現在）。

32) Granovetter, M. 'The Strength of Weak Ties' "American Journal of Sociology", Vol. 78, 1973, pp. 1360-1380.



(筆者作成)

図6 対象企業の設立年数分布



(筆者作成)

図7 対象企業の資本金と従業員分布

ながりとして、ネットワークの形態も限定しない<sup>33)</sup>。

インタビュー対象者は、地域に立地する企業(または事業所)の経営者(または事業所責任者)とする。質問項目は、大きく以下の5つのカテゴリから構成される。

- A. 基礎的な項目について(事業所の立地経緯、従業員の居住地など)
- B. 現在の「つながり」の状態について(つながりの数と重要性)
- C. 「つながり」の発生と解消について(つながりのきっかけ)
- D. つながりの変化について(つながりの数と強さの変化、つながりのコスト)
- E. その他(地域に対する想い)

調査は、糸満工業団地に立地する企業を中心に無作為に抽出した企業40社あまりと連絡をとり、インタビューを依頼した。結果として、22社から承諾の回答を得て調査を実施した。22社の設立年数分布は図6とおりでである。設立10年未満の企業はなく、12年から68年まで分散している。平均継続年数は35年8ヶ月

である。また、対象企業の資本金と従業員数の分布を図7に示す。資本金の平均は37.6千万円、従業員は58.8人である。

22社の企業一覧は、表5のとおりである。

#### 4.4 基礎集計結果

インタビューデータの集計結果は、表6のとおりである。調査対象の22社中、もともと糸満市の企業は5社、那覇と県内の近隣市町村から移転した企業が15社、本土から移転した企業が2社である。インタビュー対象者25名(うち、経営者23名、2名は代理者、また3社は2名で対応)で、その出身は、糸満市4名、県内の他市町16名、他県5名という構成である。以下に、主な質問項目に対する回答の概要を記す。

##### 【A-3, 4】事業所の移転状況とその理由

糸満市に事業所を立地した理由の第1位は、広い敷地の確保である。那覇市や糸満市の市街地に古くから立地していた企業は工場の移転先に悩んでいたうえに、業容の拡大に伴って広いスペースの確保が大きな課題であった。他に、地域の発展性や市場獲得、優遇措置、地理的な優位性など、複数の理由が挙げられている。

##### 【A-6, 7】住居移転の理由

住む場所の移転は、職場と家族の関係が圧倒的に高い要因となっている。楽しい街、安全・

33) Burt, R. S. "Structural Holes: The Social Structure of Competition", Harvard University Press, 1992 (邦訳『競争の社会的構造: 構造的空間の理論』新曜社, 2006年, pp. 61-67)。

安心、社会施設、行政サービスなど、「住みよさ」は直接移転の理由にはなっていない。

#### 【B-1, 6】団体加入や連携の数と経過年数

団体に加入したり、取引関係以外に連携活動を行っている数は、平均すると1社あたり5.4である。最高は9つ、最低は2つである。糸満工業団地に立地する企業は中小企業が多く、全般的には団体活動を通じてお互いに連携をとりながら事業活動を進めていこうとする傾向が見られる。

団体活動における経営者の価値観は、仕事に直結する同業種指向と、新しい発想を求める異業種指向の2つのタイプに分かれた。同業団体は、概して結束が固く、保守的な行動をとる傾向が見受けられた。これに対して異業種の団体については、緩やかなつながりのなかで多様性を尊重するような傾向がある。団体活動を重視しない第3のタイプも、少数例観察された。団体に依存せず、むしろ個人の人脈で問題を解決していくタイプである。

団体加入や連携の経過年数では、長期のものは30年以上の関係が続いている。これは先代の経営者のつながりをそのまま引き継いでいるケースなどである。全般的には、企業は一度団体に加入すると、脱退せずに長期化する傾向がある。

#### 【B-7】つながりの重要さ

本調査では、複数のつながりをもっているなかから、重要度が高いと認識しているつながりの上位3つをあげてもらった。結果は、仕事に直結する同業組合とマーケティングを支援してくれる団体活動がはっきりと上位に位置づけられた。また、少数ではあるが、深くコミットしている異業種団体や連携を上位にあげる経営者もいた。

団体活動のなかで多くの企業が情報を得ることを最も重要と考えているが、団体活動の結果としてビジネスに何らかのメリットがあることも期待している。

表5 インタビュー対象企業一覧

No.	企業名 設立	代表者	事業内容	資本金 従業員
i-01	株式会社 青い海 1974年2月	代表取締役社長 又吉 元栄	食塩、にがり、混合 香辛料、砂糖の製造、 販売	8,000 110
i-02	有限会社 紫康 1993年12月	代表取締役 久保田 米子	建築資材の製造及び 販売、ドラゴンフ ルーツの栽培及び菓 子製造	2,000 36
i-03	株式会社 沖縄トータル サービス 1983年10月	代表取締役 大城 美智子	学校給食用食材加工、 高齢者給食サービス	3,000 40
i-04	南風堂株式会社 1972年10月	代表取締役社長 長濱 光江	菓子製造（卸・小売 販売）、パレル・酒 類卸・小売販売	1,240 165
i-05	株式会社 宮平乳業 1988年1月	代表取締役 宮平 隆雄	牛乳・乳飲料・清涼 飲料製造販売	4,000 53
i-06	株式会社 赤マルソウ 1950年11月	取締役社長 座間味 亮	各種調味料・加工食 品の製造・販売	7,500 27
i-07	株式会社 沖縄海星物産 1995年10月	代表取締役 狩俣 順市	農産物加工業	3,000 12
i-08	有限会社 沖縄農興 1986年4月	代表者 玉城 章一	農産物卸売、健康食 品製造販売	6,500 25
i-09	沖縄中央魚類株式会社 1974年10月	代表取締役 名護 国男	水産物卸・加工販 売、農産物輸入販売	4,000 57
i-10	ボーボー屋かまぼこ 1942年	代表者 上原 健一	かまぼこ製造・販売	- 7
i-11	株式会社 シュアナチュール 1994年10月	代表取締役 島袋 豊	沖縄産粗糖の製造販 売 沖縄産食塩の販売	4,800 31
i-12	株式会社 比嘉酒造 1965年8月	代表者 比嘉 昌晋	泡盛、もろみ酢製造 販売	915 40
i-13	有限会社 ハマキョーバン 1959年	代表取締役 玉城 正広	学校給食、パン製造、 菓子製造	- 39
i-14	株式会社 JCC 1993年3月	代表取締役 湖辺 俊一	レストラン経営、食 事宅配サービス、給 食業務の受託、菓 子・惣菜製造	2,900 100
i-15	株式会社 国吉商店 1962年7月	代表取締役 国吉 浩	自動車、鐵、非鐵金 属、紙類等のリサイ クル	4,805 37
i-16	総合紙器株式会社 1959年5月	代表取締役社長 儀間 聖輝	段ボール箱製造及び 資材販売	2,440 70
i-17	新糸満造船株式会社 1973年2月	代表取締役社長 松浦 快奏	船舶・船舶機械の建 造、鉄骨・橋梁・鉄 構工事一般	4,697 98
i-18	有限会社 カードック糸満 1970年5月	代表取締役 泉 秀世	車検、点検、一般整 備、板金塗装	- 4
i-19	オーバス 1960年	代表取締役社長 上村 領隆	化粧箱製造	2,000 19
i-20	株式会社 ざまみダンボー ル 1959年12月	代表取締役社長 座間味 勲	ダンボール製造、文 具事務機小売卸	2,280 180
i-21	西崎生コン株式会社 1998年	代表取締役社長 新垣 恒一	生コンクリートの製 造及び販売	- 10
i-22	琉球ガラス工芸協業組合 1985年2月	代表理事 福嶺 盛福	琉球ガラス製造、ア ジアの手作り商品、 沖縄の名産品、陶器 等販売	4,320 134

(注) 資本金：万円、従業員：人（非正規雇用を含む）  
(筆者作成)

#### 【B-8】接触の頻度

団体や連携活動に、どの程度の頻度で参加しているかについては、年に数回という回答が最も多かった。経営者によっては、ヒントになる情報を求めて、頻繁にメンバーと接しているケースもある。

#### 【B-9, 10】団体活動の影響度

団体活動や連携活動のなかで、「大きな影響

表6 インタビューデータ基礎集計

質問No.	質問内容	選択番号	回答内容	集計数
A-3	貴社(事業所)は、どこから糸満市に移ってきましたか?		糸満市: 5, 那覇市: 9, 県内他地域: 6, 県外: 2	
A-4	それはなぜですか? (複数回答)		1 経済的な優遇措置 2 地理的な優位性 3 人材や原料など資源獲得 4 市場獲得 5 取引先に近い 6 まわりの人脈 7 地域の発展性 8 住みよから 9 広いスペース その他(立ち退きのため2, 住宅街で工場は不適当のため2, 事業拡大のため)	4 3 2 2 2 0 4 0 10 5
A-6	あなたは、どこから現在のお住まいに移ってきましたか?		糸満市: 4, 那覇市: 6, 県内他地域: 10, 県外: 3	
A-7	それはなぜですか? (複数回答)		1 気候・景観 2 物価や生活コスト 3 家族や親族がいる 4 子供の学校 5 職場がある 6 地域の風土や文化 7 まわりの人脈 8 楽しいまち 9 安全・安心 10 社会施設 11 行政サービス その他(立ち退きのため2, 故郷に戻った)	1 0 6 1 9 2 0 0 0 0 0 3
B-1	貴社(事業所)は、取引先以外で、どのような組織とつながりを持っていますか?		(団体数で集計)	125 団体 平均: 5.7
B-6	上位3つについて、つながりはいつから続いていますか?		1 ~5年 2 ~10年 3 ~15年 4 ~20年 5 ~25年 6 ~30年 7 30年以上	16 7 9 10 9 5 11
B-7	それぞれのつながりの重要性について、何を基準にしていますか?		1 ビジネス上のメリット 2 価値のある情報 3 補完的な役割 4 技術・ノウハウ支援 5 ネームバリュー 6 ライバル性 7 人的資源 8 経営実務 その他(出会いや交流2, 地域貢献, 団体の役員2, 市への陳情, メンバーの協働2, 人脈作り, ボランティア, 価格維持, 地域のため2, お付き合い)	21 42 6 9 4 0 7 8 16
B-8	上位3つのつながりの相手と、どの程度の頻度で接触していますか?		1 週1回以上 2 月に数回 3 月1回 4 年に数回 5 年1回 6 数年に1回	2 11 13 28 11 0
B-9	上位3つのつながりの相手から、どのような影響を受けますか?		1 大きな影響を受ける 2 ある程度の影響を受ける 3 特に影響は受けない 4 マイナスの影響を受ける	13 33 19 0
B-10	上位3つのつながりの相手に対して、どのような影響を与えていると思いますか?		1 大きな影響を与える 2 ある程度影響を与える 3 特に影響は与えない 4 マイナスの影響を与える	5 26 34 0
B-11	これまで、上位3つのつながりから、どのような成果が得られましたか? (複数回答)		1 売上げ・利益が増加 2 新しい知識・情報 3 ビジネス上のヒント 4 人材交流ができた 5 共同事業・共同開発 その他(安全運動の具体的な活動, 適正な価格維持) なし	5 13 13 32 6 2 2

(筆者作成)

質問No.	質問内容	選択番号	回答内容	集計数
C-1	上位3つのつながりができたきっかけは何ですか? (複数回答)		1 過去の延長 2 取引先の紹介 3 有力者の紹介 4 公共団体の仲介 5 個人の人脈 6 仕事上必要だから 7 相手先からの勧誘 8 地域として当然 その他(団体を通して県をアピール, 交流2, 業界として組織化が必要)	13 2 4 4 4 24 19 10 4
C-5	最も新しく解消したつながりはどれですか?		(団体数で集計)	10 団体 平均: 0.5
C-6	そのつながりを解消した理由は何か? (複数回答)		1 コストがかかる 2 メリットがない 3 形骸化している 4 トラブルがあった 5 時間をとられる 6 疎遠・自然消滅 7 その他(移転のため, 日曜日の活動が多いので, 同業結合が解散したため, 不明) 8 なし	0 2 0 0 2 3 3 13
C-7	もし新しいつながりができるとしたら、どのようなものを求めますか? (複数回答)		1 地域内同業種 2 地域内異業種 3 地域外同業種 4 地域外異業種 5 公共団体 6 大学・研究機関 7 NPO/NGO 8 海外事業者 9 その他(目的がはっきりしない) 10 求めない	1 3 4 8 6 10 4 4 1 2
D-1	つながりの数は、以前に比べて増えましたか、あるいは減りましたか?		1 大きく増えた 2 ある程度増えた 3 やや減った 4 大きく減った 5 変わらない	2 12 0 0 8
D-2	上位3つのつながりは、以前と比べて強くなりましたか、あるいは弱くなりましたか?		1 強まった 2 やや強まった 3 やや弱まった 4 弱まった 5 変わらない	16 17 5 2 25
D-3	なぜそのような変化が現れたのでしょうか? (複数回答)		[強まった理由] 1 接触の機会が増えた 2 新しい側面を発見した 3 メリットが増えた 4 新しい活動が始まった 5 人的交流が広がった その他(組織の改善3, 団体として調達パワー, 新商品のイベント活動, 新しい会長の方針, 団体の理事となった, 許認可でビジネスに直結した) [弱まった理由] 7 接触の機会が減った 8 マンネリ化 9 メリットが減った 10 活動が停滞している 11 人的交流が広がらない その他(時間があまりとれない, 工業団地と似たような活動なので)	19 6 9 8 11 8 4 0 2 1 0 2
D-4	上位3つのつながりは、維持するためのコストがかかりますか?		1 多大なコストがかかる 2 相応のコストがかかる 3 あまりコストはかからない 4 全くコストはかからない	2 20 43 0
E-1	糸満市の「良さ」は、どんなことですか? (複数回答)		1 観光資源 2 まちの景観 3 歴史・文化 4 特産品 5 地名ブランド 6 イベント 7 人 8 住環境 9 その他(自然, 交通の便)	5 3 15 6 8 3 1 4 2

(筆者作成)

を受ける」と「ある程度の影響を受ける」を合わせると、回答の約70%を占める。単なる親睦的な付き合いであっても、活動のなかで何らかの意義を見出していると解釈することができる。

#### 【B-11】団体活動の成果

団体活動や連携活動のなかから得られる成果については、「知識・情報」が第1位にあげられている。続いて、「人材交流」と「ビジネスのヒントを得た」が第2位と第3位となっている。多くの団体では、主な活動としてセミナーなどの学習機会や、メンバーどうしの親睦の機会を用意している。つながりの重要さ（質問No. B-7）で、情報とビジネスのメリットは重視項目であったので、これは成果と整合している。

#### 【C-1】つながりのきっかけ

団体に加入、もしくは連携を始めたきっかけについては、工作上必要であるという回答がトップであった。これは、同業組合に多く見られる回答であった。また、商工会や法人会などの経済団体は、相手からの勧誘によって加入するケースが多く、第2位であった。

過去の延長という回答もあり、第3位である。これは、すでに存在しているつながりを、新しい経営者がそのまま引き継いでいるケースである。

#### 【C-5】つながりの解消

少数ではあるが、つながりを解消した事例があった。活動にメリットを感じなくなったり、活動に時間を取られることを嫌って、自発的につながりを解消するケースと、同業組合が解散消滅したためにつながりがなくなったケースである。

#### 【C-7】新たなつながり

今後、新しいつながりとしてどのようなものを求めるか、という質問に対して、大学や研究機関との連携や地域外異業種とのつながりを求める回答が1, 2位を占めた。これははとくに

食品関係の経営者が中心で、検査や分析、製品開発に対する支援ニーズが高いことがわかった。また、異業種とのつながりについては、新しい発想を求めている気持ちの現われである。公共団体とのつながりについては、主に本土への製品売込みという広域マーケティングへの支援を期待する声が多かった。

#### 【D-1, 2】つながりの数と強さの変化

多くの場合、経営者はできるだけつながりを維持しようとする。このため、つながりの数は変わらないかまたは増加する傾向にある。つながりの強さについては、「強まった」が「弱まった」を大きく超えている。全体的に、つながりは強まる方向に変化している。

#### 【D-3】変化の理由

つながりの強さの変化については、強まった理由も弱まった理由もともに、「接触の機会」が第1位である。強まった理由には、「人的交流の拡大」も高位にあげられている。

#### 【D-4】つながりのコスト

つながりを維持するためのコストについて、あまりコストはかかかっていないと感じている回答者がおよそ3分の2である。相応のコストと感じている回答と合わせると、ほとんどの経営者は、つながりのコストを大きな負担であるとは感じていない。経営者は、経済的なコストよりも、時間をとられるという逸失利益を重視している。

#### 【E-1】地域の「良さ」

回答者のほとんどが、糸満には強い愛着をもっている。糸満という地域については、歴史や文化のまちである、という認識がトップである。また、糸満という地名が一定のブランド力を持っていることもある程度感じている。観光資源については、糸満が持っている良さを十分にアピールできていないと認識されている。

## 5. 分析と考察

### 5.1 糸満市の特徴

インタビューによって得られた対象企業の地

表7 糸満市におけるつながりの特徴

カテゴリ	つながりの特徴
同業種団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・同業種団体はビジネスに直結するため、結束が固く、保守的な行動をとる傾向がある。</li> <li>・つながり強い反面、同業の競争相手であることから、本音の部分では警戒心もある。</li> </ul>
異業種団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・異業種とのつながりには、情報の価値を重視している。</li> <li>・ビジネスとしてのメリットも考えている。異業種のなかからビジネスのヒントも得られる。</li> <li>・人材交流を重視している。</li> <li>・地域のお付き合ひとして、形式的な参加にとどまっているケースもある。</li> </ul>
非公式なつながり	<ul style="list-style-type: none"> <li>・目的ごとに非公式なつながりを作っている (NPO/NGO…3件、教育機関…5件、異業種…3件、知人・人脈…5件)。</li> </ul>
公共とのつながり	<ul style="list-style-type: none"> <li>・販売力の弱さを自覚している。公共が販売促進の支援を担っている (マーケティング…5件)。</li> <li>・農商工連携や地域連携では、公共の役割も期待されている (R &amp; D…2件、地域協力…2件)。</li> </ul>
共同事業・共同研究・イノベーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・異業種との情報から新しい商品開発につながる例や、積極的にコラボを組む動きが見られた (新商品開発…1件、コラボ…4件、地域イノベーション…1件)。</li> </ul>

(筆者作成)

域におけるつながりの特徴をまとめると、以下の表7のようになる。また、インタビューのなかから、共同事業、共同研究、イノベーションに関して、具体的な成果に結びついたつながりについて、以下の9件の事例をあげることができる。

#### ①事例1：S社による新規事業の開拓

もともと建築資材の製造及び販売事業を営んでいたS社は、建材の仕事だけでは立ちいかなくなり、新しい事業を模索していた。たまたま現社長が数年前に台湾に旅行に行ったときに、現地でドラゴンフルーツに出会った。帰国後、全くのゼロから農業を研究して、ドラゴンフルーツの栽培を始めた。大学院大学の学長(伊芸安政)の著書を読み、わからないところを聞くために訪ねていった。その熱意が伊芸氏を動かし、多くのアドバイスを得た。しかし、すぐには成果に結びつかなかった。真似をして始めた同業者たちも次第にあきらめていった。始めてから3年で、何とかかなりそうなめどがかった。現在では、建材とドラゴンフルーツの売上比率は6対4である。若者は建築関係に、60歳で定年した後は農業に従事するようにしている。

#### ②事例2：S社による新商品開発

サボテン系のドラゴンフルーツは生命力が強い植物である。皮や枝はこれまで廃棄していたが、これをミキサーにかけてみたところ、苦くない青汁になった。粉末にして何か新しい商品にならないかと考え、先代の社長が麺が好きだったこともあり、たまたま建築の関係で知り合った島原の製麺会社に相談した。製麺会社はそのアイデアに共感し、いろいろと試作をした後に手延べそうめんを作った。通常のものよりもコシが強く、時間が経ってもものびないそうめんができた。これをドラゴン麺として商品化した。

#### ③事例3：ブランド・コラボレーションによるN社の新商品開発

菓子の製造・販売、民芸品・アパレル・酒類の販売を営んでいるN社は、長い間独自に新製品開発に取り組んでおり、よい素材があっても単なる材料としか扱わなかった。4年前から、企業とのコラボレーションを試みるようになった。製塩会社と共同で、新しいお菓子「雪塩ちんすこう」を開発した。これは、宮古島の自然塩である「雪塩」というブランドと、自社の菓子ブランド「ちんすこう」を使って作った新しい菓子商品である。商品には、両者のブランドを表示して売り出すことにした。「外に出てたくさんの方の知恵を借りることの重要性が理解できた。共同事業の話が出て、長く続く相手かどうか、どれだけ本音で話せるかを見極めてから実行に移す。」(N社社長談)。今回のコラボレーションの相手は、人材育成に関する集まりで偶然知り合った企業である。

#### ④事例4：B社による関連事業会社との新商品開発

B社は、糸満市で古くから蒲鉾を製造している企業である。社長のU氏は、新しいアイデアを求めて幅広い分野のひとびとと情報交換を積極的に行うタイプの経営者である。常に自分のアイデアを語り、異業種の専門家の話からヒントをつかもうとする。あるとき、蒲鉾のバリエー

ション商品として、お餅を蒲鉾で巻くアイデアを考えた。以前、知り合いのお菓子屋さんが使っている饅頭を作る機械を思い出し、これで蒲鉾に中身を詰めることを思いついた。このアイデアをお菓子屋さんに話し、材料や仕様を送って依頼した。お菓子屋さんは、饅頭を作る機械をアレンジして試作をし、U社長も原料を持ち込んで実験を繰り返した。最終的に満足いくものができあがり、この製造装置を特許申請した。

#### ⑤事例5：J社による琉球大学との商品開発連携

レストラン経営、食事宅配サービスなどを営むJ社のF社長は、常に新しいサービスを考え、事業化の可能性を検討している。沖縄という観光地で、外国人向けに、英語や他の言語で道案内や施設・歴史の説明などができるナビシステムを現在開発している。これには、琉球大学の電子工学部のM教授と連携している。U社長がアイデアやニーズを出し、大学はそれを理論化して設計する。これを技術会社に作製依頼する。それぞれ得意な人的資源を活用する産学連携を展開している。琉球大学とのつながりのきっかけは公式なものではなく、飛び込みで話を持ち込んだ。「単なる技術のニーズとシーズのマッチングではなく、人間的な交流を通じて心が開き、関係が深まるところに面白さがある。」(F社長談)。他に、遠隔地から捺印する機械を考案した。遠くにいても、決裁書類の内容を確認して、決裁して捺印までできる機械である。遠隔画像と捺印というデジタルとアナログを組み合わせたシステムで、F社長が考えて特許をとり、琉球大学に依頼して作製した。

#### ⑥事例6：O社による農家連携

O社の事業は、農産物の卸と健康食品の製造販売である。主力は農産物（インゲン、ゴーヤー、モロヘイヤ、オクラなど）である。沖縄県の経済連（農協）は支払いが遅く、手数料が高いという不満を持つ農家は多い。特定の農家（約300軒）と委託契約をし、直接O社が集荷して本土に出荷する。近在の農家も経済連に出

すより有利な条件になるので同調し、口コミで広げてもらうことで契約農家が増えていった。農家と直接つながっているのも、売れそうなものをすぐに作ってもらうしくみをとっている。新しい試みを頼むときは、O社側で費用を持つ。収穫が終わると農家を連れてバス旅行に出発しながらを深める。量を集めなければならないので、初めは苦労したが、いまは北部の農家も入っている。

#### ⑦事例7：団地組合による「道の駅」プロジェクト

糸満工業団地組合が15年ほど前から取り組んでいるプロジェクトである。「もっと工業団地の製品をアピールすべきである」という考えが出発点となり、組合の主導でプロジェクトが進められた。その後、商業関係の案件であるために商工会が参画することとなった。当初は行政はあまり関わっていなかったが、市長が変わり、観光事業を奨励するために市も積極的に関与するようになった。団地組合の会員企業を中心に、35社が発起人として登記し、正式にプロジェクトの推進が決まった。道の駅は、2009年4月に起工式を行い、同年9月にオープンした。

#### ⑧事例8：団地組合による福利厚生事業

異業種がひとつにまとまるためには、福利厚生が必要であるとの考えから、産業再配置促進費補助制度を活用して、工業団地内に託児所とクリニックを委託事業として開いた。クリニックは医師不足のため現在閉鎖されているが、託児所「りんごの木」は多数の利用があり、従業員の流動化抑止に貢献している。

#### ⑨事例9：沖縄県酒造組合連合会による「古酒（ケース）の里」事業

沖縄では本土との経済格差是正措置のひとつとして酒税の減免措置がとられている。そのため、現在泡盛の酒税は減免されている。これは復帰後40年間という時限措置であり、2012年には廃止される予定である。沖縄県酒造組合連合会では、軽減されている間に大きなタンク（共

同設備)に泡盛を貯蔵し、軽減が終わった後に古酒として出荷するという事業を上げた。これが業界として取り組んでいる「古酒の里」という共同事業である。古酒の里に泡盛博物館をつくる案も検討されている。

## 5.2 まとめ

前項では、22件の調査データから、つながりが成果を生み出した9件の事例について述べた。これらの事例からもわかるように、糸満市では地域のなかのつながりは、特許申請に発展したものもあり、活発な状態にあることがわかった。糸満人の気質として独立心が強い反面、製品開発や新しいビジネスへの取組みについて、積極的に横のつながりを求めている。インタビューを行った経営者の方々は、糸満という地域への愛着が極めて強く、これがひとと企業の定着率の高さにつながっている。糸満市の工業事業所増加率が高い要因は、この定着率の高さと、市外からの流入があるからである。企業の動きについては、本土からの移転は少数で、多くは県内の他地域からの流入である。

糸満市の企業はとくにマーケティング力や販売力の面で弱いことを認識しており、企業どうしの連携や、団体活動を通じて弱みをカバーしようとする動きがみられた。このような弱みの認識も、横のつながりを活発にしている要因である。つながりの状態の変化については、強化され、深まっていく事例が多数みられた。とくに、異業種間のつながりでこのような傾向がみられるのは特徴的である。

前項に掲げた9つの事例では、成果を生み出したプロセスにおいて、「つながり」が果たした役割は大きい。しかし、事例のなかに現われた「つながり」には、さまざまな種類とレベルがあり、どのようなつながりが成果を生み出すのに有効であるかは限定できない。前項で示した9つの事例のうち、1～6までは非公式なつながりから生まれた成果である。後半の事例7～9は、公式な団体活動のなかから生まれた成果である。また、つながりができたきっかけも、

古い付き合いや偶然の出会いなどであった。

それぞれの事例のなかに現われるつながりの状態変化については、表8のようにまとめることができる。成果を生み出した9つの事例では、つながりの状態が時間の経過とともに変化していることがはっきりとみてとれる。

表8で示した事例では、成果は単なるつながりから生まれたのではなく、つながりの状態が変化した結果として生まれたものである。この意味で、成果を生み出すように変化したつながりは、企業にとって経営資源としての役割を果たしたことになる。事例にあげなかった多くのつながりは、まだ成果を生み出すような状態になっていないために、経営者はそれを経営資源としては認知していない。しかし、単なる親睦の関係であっても、そのつながりは将来成果を生み出すつながりに変化する可能性のある「潜在的な資源」であるといえる。

表8から、つながりに変化を引き起こす原動力は、主体の持っているテーマへの熱意や意欲である。それが相手の共感を呼び起こしたときに、つながりが変化する。これは、伊丹が述べている、場における心理的な共振と情報の誘発に近い現象である。

最後に、事例のなかで現われた経営資源とつながりの関係について考察する。経営者たちははっきりと経営資源として把握できるものは、表8にあるように、栽培ノウハウ(知識資源)、ドラゴンフルーツの廃棄物(物的資源)、製麺技術(プロセス資源)、「ちんすこう」や「雪塩」(物的資源、ブランド資源)、設計情報(知識資源)、生産技術(プロセス資源)、ビジネスモデル(知識資源)、補助金(経済資源)、規制(制度資源)などである。これらの諸資源は、Penroseが資源から切り離して定義したサービス(活動)に相当する。なぜならば、これらの資源はそのまま生産に投入して成果を得ることができるからである。その意味で、これらの資源は、顕在化した資源と呼ぶことができる。しかし、これらの資源が顕在化するには、つなが

表8 つながりの状態と変化

No.	つながりの主体	つながりの相手	つながりのきっかけ	つながりの状態	つながりの変化	経営資源と成果
1	S社	大学院大学学長	一方的な押しかけ	【当初】 未知のネットワーク 【現在】 師弟関係（弱いつながり）	一方的な押しかけ ↓ 相手を理解 （熱意・主旨に賛同） ↓ 師弟関係（栽培ノウハウのアドバイス・指導）	栽培ノウハウの獲得（知識資源）
2	S社	島原の製麺会社	仕事上の知り合い	【当初】 既知のネットワーク （弱いつながり） 【現在】 既知のネットワーク （弱いつながり）	普通の知り合い関係 ↓ アイデアに共感 ↓ テーマへの協力関係	ドラゴンフルーツの廃棄物 （物的資源） 製麺技術（プロセス資源）
3	N社	宮古島の製塩会社	偶然的知り合い	【当初】 未知のネットワーク 【現在】 業務上のアライアンス関係 （強いつながり）	偶然的知り合い （研修会で） ↓ 熟成期間 （相手を見極める） ↓ アイデア交換 ↓ コラボレーション	「ちんすこう」、「雪塩」 （物的資源、ブランド資源）
4	B社	菓子製造会社	仕事上の知り合い	【当初】 既知のネットワーク （弱いつながり） 【現在】 既知のネットワーク （弱いつながり）	普通の知り合い関係 ↓ U社長のアイデア に反応 ↓ テーマへの協力関係 ↓ 一方的な押しかけ	設計情報（知識資源）、 生産技術（プロセス資源）
5	J社	琉球大学工学部	一方的な押しかけ	【当初】 未知のネットワーク 【現在】 イコール・パートナー （弱いつながり）	相手を理解（熱意・主旨に賛同） ↓ お互いに影響しあうパートナー 有利な取引条件での働きかけ	設計情報（知識資源）、 生産技術（プロセス資源）
6	O社	近在農家	働きかけ	【当初】 未知のネットワーク 【現在】 仕事上の取引関係 （強いつながり）	条件受諾（取引契約） ↓ 関係の維持 （新作物、バス旅行） ↓ 団体メンバー間 の親睦関係	ビジネスモデル（知識資源）
7	糸満市工業 団地組合	組合メンバー	団体活動の延長	【当初】 既知のネットワーク （強いつながり） 【現在】 既知のネットワーク （強いつながり）	テーマに対する 興味・意欲の共有 ↓ 共同事業の推進 ↓ 団体メンバー間 の親睦関係	補助金、規制（制度資源）
8	糸満市工業 団地組合	組合メンバー	団体活動の延長	【当初】 既知のネットワーク （強いつながり） 【現在】 既知のネットワーク （強いつながり）	テーマに対する 興味・意欲の共有 ↓ 共同事業の推進 ↓ 団体メンバー間 の親睦関係	補助金、規制（制度資源）
9	沖縄県酒造 組合連合会	組合メンバー	団体活動の延長	【当初】 既知のネットワーク （強いつながり） 【現在】 既知のネットワーク （強いつながり）	テーマに対する 興味・意欲の共有 ↓ 共同事業の推進	補助金、規制（制度資源）

（筆者作成）

りの変化が必要であった。つながりに変化をもたらした要因として、外的なものとの内的なものがあることを、事例から読み取ることができる。外的な要因としては、現在持っている既知のネットワークや偶然的の出会いが必要である。また、内的な要因としては、主体が持っている熱意や意欲などの心理状態である。この心理状態

を支えているのは、今のままではいけないと感ずる危機感や、新しいことへの好奇心、アイデアやチャレンジ精神などである。これらの、外的・内的要因は、そのままでは経営資源として認識されないが、やがて明確な経営資源に転化する潜在的な資源であるといつてよい。

では、Tececeらが主張するダイナミック・ケ

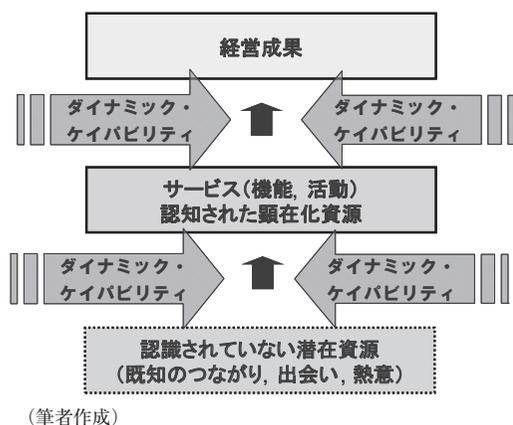


図8 経営資源の構造

イパビリティとの関連でこの事例を解釈すると、どのようになるであろうか。潜在的な資源である既知のつながりのなかから、どのようにして有効な活動を引き出すか、あるいは自己のもつアイデアをどのようにして具体的な事業に結びつけるかという能力が発揮されなければ、上記の事例でみた成果は生み出せなかったであろう。つながりの変化は、潜在的な資源が顕在的な資源に転化することと対応していると解釈することができる。Teeceらの主張するダイナミック・ケイパビリティは、顕在的な資源を統合・調整して変化に対応するという組織プロセスである。しかし、潜在化資源を顕在化資源に転化させるプロセスにおいても同様に、ダイナミック・ケイパビリティが発揮されていると解釈することで、事例に現われたつながりの変化を説明することができる。これらの関係を図示すると、図8のようになるであろう。

## 6 おわりに

本論では、はじめにひとの動きと企業の動きを統合して、地域をとらえるフレームワークを提示した。このフレームワークにもとづいて、人口と工業事業所数の変化を分析し、特徴的なパターンを示す地域を抽出した。このフレーム

ワークは、あくまでも地域のマクロ的な特徴を示すものであり、そのマクロ的な特徴がどのような要因によってもたらされているかを明らかにするために、筆者は、工業事業所数の伸びが最も高い糸満市にフォーカスを当て、現地調査を行った。

沖縄には水産品や農産品に沖縄特有の食材が多数存在しており、糸満市ではとくに食品加工産業の伸びが高い。糸満の食品加工産業の市場は県内にとどまらず、自然食品や健康食品は本土全域へ、さらには海外へも出荷されている。糸満市の活発な産業活動は、食品加工産業がけん引役になり、ダンボールなどの梱包事業、物流事業、中間財供給事業に波及するという構造から生み出されている。

沖縄県の産業政策が、那覇周辺から中北部地域を対象に企業誘致というかたちで進められているなかで、南部の糸満は、明らかに内発型の発展という特徴を示している。糸満には沖縄特有の食材という物的資源のアドバンテージあることに加えて、経営者らの非公式なつながりが新しい成果を生み出していくという「連携資源」がさらに地域の活性度を高めている。インタビューデータから、糸満を拠点とする企業の経営者は、横のつながりを活用してこの沖縄特有の食材をもとにさまざまな新しい試みに挑戦していることがわかった。マーケティング力や開発力の弱さを自認していることも、連携活動を活発に行っていることの要因である。こうした活発な活動を支えている背景には、糸満特有の地域への愛着があり、これが企業と居住者の定着率の高さに結びついている。

以上が本調査によって明らかにされた、糸満という地域のなかの、ひとと企業の動きによってもたらされている活動の特徴である。

本論では、地域のなかのつながりが成果を生み出した9つの事例をとりあげたが、そのうちの1~5は、アドホックで非公式なつながりである。公式な組織活動や企業間の連携活動では、活動によって得たノウハウが、学習と制度

化のプロセスを経て、継続的な成果を生み出すしくみを作り上げることができる。その意味では、非公式なつながりは継続的な成果に結びつかない。

公式な組織活動や企業間の連携活動のなかで発生するつながりは、伊丹のいう「場」の生成に必要な要件を満たしているケースが多い。しかし、上述の事例にあるようなアドホックで非公式なつながりは、きわめて曖昧な状態であり、「場」としての必要要件を十分には満たしていない。こうした非公式なつながりであっても、時間の経過とともに変化し、経営資源として成果を生み出す役割を果たすことができる。このようなつながりの状態を、本論では「不完全な場」と呼ぶことにしたい。

地域のなかで、「不完全な場」が多数発生することによって、さまざまな成果に結びつくことが可能となる。地域がもっている経営資源の総量は、「不完全な場」によって増加させることが可能になる。そのために、地域のアクターである住民、企業、公共部門が、不完全な場の形成に積極的に投資することが、地域全体のパフォーマンスを高めることにつながるのである。

#### 【参考文献】

- Armstrong, H., Taylor, J. *Regional Economics and Policy Third Edition*, Blackwell Publishing Ltd., 2000 (佐々木公明監訳『改訂版 地域経済学と地域政策』流通経済大学出版社, 2005年)。
- Barney, J. B. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Advances in Strategic Management*, Vol. 17, 2000, pp. 203-227.
- Barney, J. B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Second Edition*, Pearson Education Inc., 2002 (岡田正大訳『企業戦略論』【上】【中】【下】ダイヤモンド社, 2003年)。
- Burt, R. S. *Structural Holes : The Social Structure of Competition*, Harvard University Press, 1995 (安田雪訳『競争の社会的構造：構造的空隙の理論』新曜社, 2006年)。
- Burt, R. S. "The Network Structure of Social Capital", *Research in Organizational Behaviour*, Vol. 22, 2000, pp. 345-423.
- Das, T. K., Teng, B. S. "A Resource-Based Theory of Strategic Alliances", *Journal of Management*, Vol. 26, No. 1, 2000, pp. 31-61.
- Eisenhardt, K. M., Martin, J. A. "Dynamic Capabilities: What Are They?", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, 2000, pp. 1105-1121.
- Florida, R. *The Rise of the Creative Class*, Susan Schulman, 2002 (井口典夫訳『クリエイティブ資本論』ダイヤモンド社, 2008年)。
- Florida, R. *The Flight of the Creative Class: The New Global Competition for Talent*, HarperCollins Publishers Inc., 2005 (井口典夫訳『クリエイティブ・クラスの世紀：新時代の国、都市、人材の条件』ダイヤモンド社, 2007年)。
- Fujita, M., Krugman, P., Venables, A. J., *The Spatial Economy: Cities, Regions, and International Trade*, MIT Press, 1999 (小出博之訳『空間経済学—都市・地域・国際貿易の新しい分析—』東洋経済新報社, 2000年)。
- Granovetter, M. "The Strength of Weak Ties", *American Journal of Sociology*, Vol. 78, 1973, pp. 1360-1380.
- Granovetter, M. "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, Vol. 91, No. 3, 1985, pp. 481-510.
- Grant, R. M., "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, 1991, Spring, pp. 114-135.
- Gulati, R. "Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation", *Strategic Management Journal*, Vol. 20, 1999, pp. 397-420.
- Gulati, R., Nohria, N., Zaheer, A. "Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, 2000, pp. 203-215.
- Gulati, R. *Managing Network Resources —Alliances, Affiliations, and other Relational Assets—*, Oxford University Press, 2007.
- Hammel, G., Prahalad, C. K., *Competing for the Future*, 1994 (一條和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社, 1995年)。
- Jacobs, J. *The Death and Life of Great American Cities*, Random House, 1961 (黒川紀章訳『アメリカ大都市の死と生』鹿島出版会, 1977年)。
- Jacobs, J. *Cities and the Wealth of Nations: Principles of Economic Life*, Random House, 1984 (中村

- 達也他訳『都市の経済学：発展と衰退のダイナミクス』TBSブリタニカ，1986年）。
- Krugman, P. R. *Geography and Trade*, The MIT Press, 1991 (北村行伸他訳『脱「国境」の経済学』東洋経済新報社，1994年)。
- Penrose, E. T. *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell & Mott Ltd., 1959 (末松玄六監訳『会社成長の理論』ダイヤモンド社，1962年)。
- Piore, M. J., Sabel, C. F. *The Second Industrial Divide*, Basic Books Inc., 1984 (山之内靖他訳『第二の産業分水嶺』筑摩書房，1993年)。
- Porter, M. E. "Clusters and the New Economics of Competition", *Harvard Business Review*, November–December, 1998, pp. 77–90.
- Putnam, R. *Making Democracy Work*, Princeton University Press, 1993 (河田潤一訳『哲学する民主主義—伝統と改革の市民的構造—』NTT出版，2001年)。
- Putnam, R. "Bowling Alone: America's Declining Social Capital", *Journal of Democracy* Vol. 6, No. 1, January, 1995, pp. 65–78.
- Saxenian, A. *Regional Advantage*, Harvard University Press, 1994 (大前研一訳『現代の二都物語』講談社，1995年)。
- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, 1997, pp. 509–533.
- Tiebout, C. M. "A Pure Theory of Local Expenditures", *Journal of Political Economy*, Vol. 64, October, 1956, pp. 416–424.
- 伊丹敬之・松島茂・橘川武郎編『産業集積の本質—柔軟な分業・集積の条件—』有斐閣，1998年。
- 伊丹敬之著『場の理論とマネジメント』東洋経済新報社，2005年。
- 伊丹敬之・軽部大編著『見えざる資産の戦略と論理』日本経済新聞社，2004年。
- 橘川武郎・連合総合生活開発研究所編『地域からの経済再生—産業集積・イノベーション・雇用創出—』有斐閣，2005年。
- 宮本憲一他編『地域経済学』有斐閣，1990年。
- 宮本憲一・佐々木雅幸編『沖縄 21世紀への挑戦』岩波書店，2000年。
- 高岸春嘉著『日産の光と影：座間工場よ永遠なれ』アルファポリス，2003年。
- 国土交通省ホームページ：<http://www.mlit.go.jp/road/station/road-station.html> (2009年2月14日現在)。
- 国土交通省 産業集積拠点の形成に関する研究会報告書『地域を牽引する日本型の産業集積拠点の形成に向けて』2004年。
- 佐貫利雄著『成長する都市衰退する都市』時事通信社，1983年。
- 坂下昇稿「地方公財の地域間最適配分」, 宇沢弘文他編『社会的共通資本』東京大学出版会，1994年。
- 山崎朗編『クラスター戦略』有斐閣，2002年。
- 山倉健嗣著『組織間関係論—企業間ネットワークの変革に向けて—』有斐閣，1993年。
- 山倉健嗣著『新しい戦略マネジメント—戦略・組織・組織間関係—』同文館出版，2007年。
- 山本英治・高橋明善・蓮見音彦編『沖縄の都市と農村』東京大学出版会，1995年。
- 松原宏稿「産業集積・都市集積の理論と地域の競争力」『ESP：economy, society, policy』経済企画協会，2005年4月，pp. 24–28。
- 松原宏著『経済地理学—立地・地域・都市の理論—』東京大学出版会，2006年。
- 松島泰勝著『沖縄 島嶼経済史』藤原書店，2002年。
- 松島茂稿「産業構造の多様性と地域経済の『頑健さ』—群馬県桐生市，太田市および大泉町のケース—」, 橘川武郎他編『地域からの経済再生—産業集積・イノベーション・雇用創出—』有斐閣，2005年。
- 沼上幹稿「アメリカの経営戦略論と日本企業の実証研究」, 経営学史学会編『経営学の現在：ガバナンス論，組織論，戦略論』文真堂，2007年。
- 石倉洋子・藤田昌久・前田昇・金井一頼・山崎朗著『日本の産業クラスター戦略—地域における競争優位の確立—』有斐閣，2003年。
- 大城郁寛他著『図説 沖縄の経済』東洋企画，2007年。
- 日本経済新聞社編『起死回生：ドキュメント日産改革』日本経済新聞社，2000年。
- 富川盛武・百瀬恵夫著『沖縄経済・産業 自立化への道』白桃書房，1999年。

[いがらし つねお 横浜国立大学大学院国際社会科学研究所科博士課程後期]