

# 中小企業経営の特徴と近接性

山 口 隆 之

## I 序

本稿では中小企業の経営的特徴、換言すれば大企業と比した際の中小企業の強みと弱みが、いかなる原理に基づいて発現するのかを考察する。これは、われわれが中小企業を経営学的視点から分析する際に拠り所とすべき研究対象としての中小企業を特定する上で不可欠な作業である。

今や国内外を問わず、中小企業への期待が高まっていることについて、議論を差し挟む余地は無いであろう。言うまでもなく、過去の経済学や経営学を中心とする研究の中でも中小企業の役割について様々な指摘がなされてきた。たとえば、小さな市場の充足者としての役割（個人需要や地域需要の充足）、地域活性化の担い手としての役割、新産業の苗床としての役割、イノベーションの担い手としての役割、経済の独占化や寡占化に対する防波堤としての役割、魅力ある職場の提供者としての役割、文化の担い手としての役割等はその代表である。

むろん、これら中小企業の役割や機能は、中小企業が中小企業であるがゆえに備える経営的特徴に照らし合わせて理解されるものである。この経営的特徴の例としては、たとえば、経営者の影響力の大きさ（経営者中心の集権的な管理方式）、公式的な情報や意思伝達経路の不在、直観的意思決定、短期的戦略志向、地域社会との密着性等が代表として上げられる。

ここで問題なのは、上述の中小企業の諸特徴が個別に論じられ実証・分析

される事はあっても、全体として扱われる機会が極めて少なく、従っていかなる原理・原則に基づいてこれら諸特徴が発現し理解されるのか、という点に十分な関心が払われてこなかった事である。しかしながら、この問題は、そもそも中小企業を経営学的に分析する際にわれわれが出発点とすべき研究対象としての中小企業の内容に関わる基本的かつ重要な問題である。

以上の認識に基づいて、本稿では中小企業の経営諸現象を統一的視点から把握せんとする貴重な業績として、Torrès (2008) の論考を引き合いに出し、中小企業の経営や行動の背景にある原理への考察を深める。彼の分析は、まず小規模企業 (*très petite entreprise*)<sup>1)</sup> の経営的特徴がいかなる原理に基づき発現するのか、という点に向けられるが、それは、研究対象としての中小企業の解明にも有益な材料を提供してくれるものである。

## II 近接性概念とその二面性

Torrès がその理論展開に先立って前提とするのは、次の三つの仮説である。

- ① 中小企業には大企業に無い経営的特徴がある。
- ② 企業規模が小さくなるにつれ、この特徴は強く表出する。
- ③ したがって、非常に規模の小さい企業は中小企業の経営的特徴を備えた典型である。

要するに中小企業が経営上の特殊性を備えるとすれば、企業規模がより小さくなればなるほど当該特殊性が強く表出すると考えられ、したがって、中小企業の特殊性を明らかにするには、最も小規模な企業を考察対象として選択することが最適、という帰結に至る。このように、小規模企業は中小企業の典型と設定される<sup>2)</sup>

---

1) 本来 *très petite entreprise* は、直訳すれば極小企業、あるいは零細規模企業にあたるが、トレスはこの用語を現実の企業としてよりも、むしろ概念上考えられる最も小さな企業という意味で使用している。以下では、特に断りのない限り *très petite entreprise* を小規模企業と表記する。

2) Torrès O. (2008), p. 28.

以上の前提のもとに小規模企業の経営的特徴を理解する上で引き合いに出されるのが近接性 (proximité)<sup>3)</sup> という概念である。古く経済学の領域では明示的であれ、暗示的であれ、近接性が何らかの効用をもたらす事が指摘されてきたが、Torrès は心理学や社会学における近接性に関わる研究成果を援用することで、小規模企業の経営的諸特徴の発現プロセスを説明せんとする。

Torrès によれば、近接性という概念は、小規模企業の経営現象にみられる二つの側面、すなわち、心理的、空間的、時間的に、より近くの事柄を優先するという傾向、および閉じ込めり孤立する、という傾向を同時に理解するのに役立つものである。従来の中企業研究において、後者の側面は十分に認識されてきたとは言い難い。しかしながら、近接性が二面性を持つ事は、家族関係や親友関係、あるいは隣人関係といった社会関係の古典的研究や、近年注目されているソーシャル・キャピタル (social capital: 社会関係資本) の研究の中でもすでに指摘されている。

家族経営の特徴を指摘した Bridge, O'Neill and Cromie (1998) によれば、「家族集団が経営や管理に強く関与するときには、永続的で健全な雰囲気や集団としての精神 (esprit de corps) を作り出す事が可能である。これは、しばしば従業員間における親密性や、顧客や供給業者、その他の関係者との長期的な関係を生む」<sup>4)</sup> という。

しかしながら、家族集団の優先は、時として強い閉鎖性を伴う企業行動につながる。経営における仲間内ルール適用、目的の固定化、たとえば家族メンバーのみによる経営を志向するが故の規模的拡大の拒絶等は、こうした閉鎖性に伴う負の影響の一例である。家族メンバーの行動は、その善悪を問わず、必ずその血縁者に直接的影響を及ぼす。これはいわば閉鎖的な回路に

3) 近年、わが国でも近接性の効用についての議論が活発に行われているが、これはフランス語圏でも同様である。たとえば、フランス語圏のマネジメント・レビューとして知られる *Revue française de gestion* では、2011年に近接性の経済学というテーマの下に特集をおこなっている。詳細については、*Revue française de gestion*, n° 213, 2011 を参照されたい。

おける因果の循環ともいうべき状況であり、それゆえに、家族経営は継続性や確実性、信頼性を備えた集合体としての性質を帯びているのである。

社会学においては、近しい社会関係の一つである親友関係の研究でも、近接性と閉鎖性が不可分な事が指摘されている。社会学の視点からすれば、親友は、しばしば最も近しい関係である血縁の代替にさえなるものである。しかし、この近接性ゆえに、親友関係は、強い排他性と閉鎖性の性格を帯びる危険性をもっている。一般に、二者間の良好な親友関係は、三者間あるいはグループの中では維持が困難であるとされている。Yager (1998) の言葉を借りるならば「親密で理想的な友情は、他の友人や友情と相殺し合う。このように、すばらしい友情関係は、結婚が合法的であるのに対して、感情的に排他的であり、拘束的」<sup>5)</sup>なのである。

同じく近接性と閉鎖性の関係は、より単純に隣人という言葉の考察によっても明らかとなる。いうまでもなく、他人が比較的近い距離に存在するか隣接している場合に、隣人関係が成立するのであるが、一般に法的な見地からすれば、その関係はしばしば害やトラブルの可能性のある場として理解されている。隣人関係という地理的近接性を伴う関係は、日々の厄介事をもたらす危険性があるために、争議や生垣による囲いが必要となるのである。

また、こうした原語的な接近からは、近年注目されているクラスター (cluster)<sup>6)</sup> の概念にも言及が可能である。過去の歴史においてイギリスでフランス語が約3世紀にわたり公用語や文学言語となる時期があったが、clusterの語源である claustrum は、元来「城郭」や「囲われた場所」を意味した。要するに、地理的に隣接する多様なアクターの結びつきによる効用を備えるクラスターは、語源的に言えば閉鎖性や隔離性という意味をも内包している。

近年、社会学をはじめとして定着をみせている関係性やソーシャル・キャ

4) Bridge, S., O'Neill, K. and Cromie, S., (1998), p. 215.

5) Yager, J. (1998), p. 29.

6) ここでいうクラスターの定義については、Porter, M. E. (1998), pp. 197-198 (訳67頁)を参照されたい。

ピタルといった概念に基づく研究の中にも近接性の二面性が示されている。これらの研究では接触すること（関係する場）が、何らかの効用をもたらす事が認識されているが、他方で、その効用の裏にあるネガティブな側面も確認されていることは興味深い。これについて、地域の社会関係資本が起業家活動に与える影響について考察を行った Westlund and Bolton (2003) は、社会関係資本がもたらすポジティブな側面とネガティブな側面は、コインの裏表として理解する事が可能であるとした上で、たとえば企業による何らかのネットワーク形成は、ある種の市場を占有する為の投資であって、その意味で当該ネットワークに属さない競合他社の締め出しを企図したものであると指摘している<sup>7)</sup>。

こうした関係性をもつ二面性は、たとえば英語の bound という言葉の観察によっても一層明らかとなる。すなわち、「つなぎ合わせる」を意味する bound up with は、「境界」を意味する boundary とも関係する。同様に bond は「関係」と同義である一方で「束縛（奴隷、服従）」をも意味する。

ところで Moles et Rohmer (1983) によって示された、いわゆる空間の心理学における考察を応用すれば、こうした近接性の二面性への考察を一層進めることができる。彼らが示したのは空間の主観的捉え方、すなわち、自己を中心とする空間認識という考えである<sup>8)</sup>。

この論に従えば、個人は今ここに存在する自身の場所を出発点として、その場所を物事の認識の中心に設定する。いわば「世界は、わたしの生の瞬間に、わたしの視点で発見されて、主観的で遠近法的な継起する貝殻状にわたしの周りに並ぶ」<sup>9)</sup>と考えられる。そして、この自己中心的観点からは、わたしからの「距離とともに必然的にそこでは、存在や物や事件の重要性は減ずる」<sup>10)</sup>という。つまり、平たくいえば、図1に示すように、個人が自分に

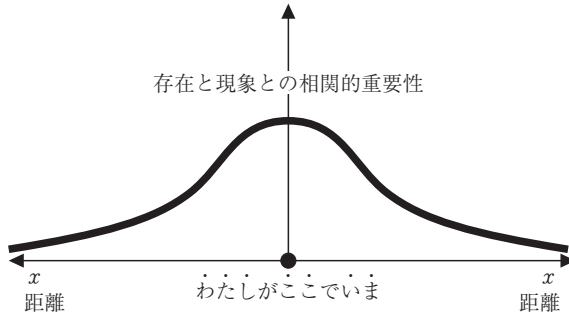
7) Westlund, H. and Bolton, R. (2003), p. 81.

8) 以下で解説するモルとロメルの理論展開については、Moles, A. et Rohmer, E. (1978), pp. 9-51 (訳5-59頁)を参照。

9) Moles, A. et Rohmer, E. (1978), p. 10 (訳6頁)。

10) Moles, A. et Rohmer, E. (1978), p. 14 (訳11頁)。

図1 自己を中心とする空間認識



出所：Moles, A. et Rohmer, E. (1978), p. 78 (訳91頁)を一部加筆・修正。

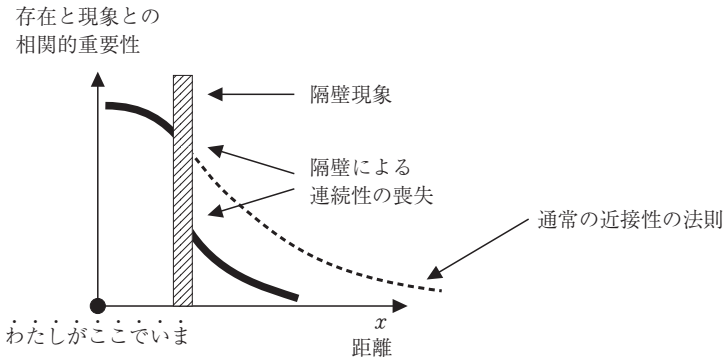
近いと認識する出来事、目的、現象あるいは存在は、遠いと認識されるそれらよりも、より重要度が高いと認識されるという事である。個人は自身の活動や思考、環境の重要度を、こうした自己中心主義の法則に従って階層化するのである。

さらに、われわれにとって一層興味深いのは、何らかの理由によって、この心理的連続の基本法則に逸脱が生じることがあるとの指摘である。これはつまり近いものを一層優先するという心理的な隔壁の形成である。この隔壁が形成されると、それを境として、個人にとって向こう側の現象は、こちら側の現象よりも一層重要度を低下させる。そして「隔壁は内側にくらべて外部を弱め、外と内、つまり知覚されるものとイメージとの間に対立を生みだす」<sup>11)</sup> (図2参照) という。このように Moles et Rohmer は、近接性の法則に従った個人の意思決定プロセスの存在と、隔壁の形成による心理的な切り離し現象が存在することを明らかにしたのである。

Torrès は、これまでみてきた近接性に関わる諸研究の成果、および、それに付随する閉鎖性や閉じこもり、あるいは隔壁の形成といった問題を視野

11) Moles, A. et Rohmer, E. (1978), p. 41-42 (訳46頁)。

図2 近接性の法則と隔壁の作用



出所：Moles, A. et Rohmer, E. (1978), p. 46 (訳52頁) および Torrès O. (2008), p. 33  
をもとに一部加筆・修正。

に入れることによって、小規模企業の経営者の心理的傾向をよりよく理解でき、ひいては当該企業の行動を説明することが可能になると考えている。これは、小規模になるほど経営者の影響力が大きくなるという一般的傾向を前提とした主張である<sup>12)</sup>。すなわち、小規模企業にあっては、経営者が近接性に基づく意思決定事項の序列化をおこない、その結果として企業戦略や組織構造が発現していると考えられるのである。

以下では、小規模企業の経営における近接性の影響を幾つかの意思決定側面ごとに確認する。とりわけ、海外進出、事業承継、事業拡大、人事採用、資金繰り、支援先の選択、活動領域の選択がここでの考察対象である。

### III 小規模企業の経営と近接性

小規模企業における海外進出時の意思決定は、近接性の法則に従っているといえる。たとえば、スウェーデンのウプサラ (Uppsala) 学派の研究グループは、多国籍企業の成長過程において、本国に近い場所から漸次的に遠い国

12) Torrès O. (2008), pp. 28-34.

へと進出していく傾向があると指摘してきた。すなわち、「輸出は心理的に近い国から開始される傾向があり、そして次第に心理的に遠い国へと拡大していく」<sup>13)</sup>。

また、一般にみられるように、広範な市場を対象とする輸出戦略は大企業が得意とする分野であり、市場範囲の拡大とともに小規模企業のプレゼンスは低下する。この理由の一つは、企業規模が小さくなる程、市場戦略が近接性の影響を受け易くなる為と考えられる。

事業承継者の選択時においても、近接性の影響を確認できる。一般にみられる傾向として、小規模企業の承継候補者は、まず経営者の家族や親戚、ついで従業員、そして顧客や取引先、最後にその他の第三者（市場）へと、経営者を出発点として同心円的に探索されていく。この後継者候補の序列化は、まさに近接性の法則に沿ったものといえる<sup>14)</sup>。

事業承継者の選択時に近接性が重視される理由は、小規模であるがゆえに備える競争力の性質という観点からも説明可能である。一般に、外部の第三者からみて、小規模企業の事業承継は大きなリスクを伴うため、現実的な選択肢とならない事が多い。この理由は、小規模企業の競争力の源泉が他に移転する事の出来ない関係性（たとえば、経営者の人脈等）の中に深く埋め込まれているケースが多いからである。この競争力の源泉は他に移転が不可能であり、真似できないものである限りにおいて、当該企業の競争力を形成し

---

13) Bilkey, W. J. and Tesar, G. (1977), p. 36. なお、ここで述べた漸次的な海外進出プロセスは、一般にウプサラ・モデル (Uppsala model) として知られるものである。詳しくは、Johanson, J. and J. E. Vahlne (1977) および Johanson J. and Wiedersheim-Paul F. (1975) を参照されたい。

14) たとえば、近年わが国でも中小企業の事業承継問題が注目されているが、中小企業庁の統計調査によれば、子供が後継者である割合は、101～300人の企業で46.2%、51～100人で53.4%、21～50人で64.2%、6～20人で70.1%、5人以下で79.8%と、企業規模の縮小に伴い増加していくことが明らかとなっている。また、既に後継者が決まっている中小企業における具体的な後継者としては、自分の子息・子女が71.3%であり、その他の親族や娘婿および兄弟姉妹、配偶者も合わせると親族の候補者は83.9%になるという報告もある。詳細については、中小企業庁『中小企業白書 2005年版』(2005)、188頁および 中小企業庁『中小企業白書2006年版』(2006) 第三部二節を参照されたい。



ているのであるが、それは、経営者の死とともに失われてしまう可能性が高いのである<sup>15)</sup>。

事業拡大における意思決定時にも、近接性の影響が確認される。一般に、企業規模が小さいほど、既存分野に閉じこもうとする傾向は強い。すなわち、小規模企業の事業拡大の第一歩は、まず当該企業が従事している活動分野内で行われる事がほとんどであり、新たな事業分野を増やすことによる拡大は二義的な選択肢である。むろん、この優先順位は何らかの理由によって入れ替わる事もあるが、事業拡大の意思決定において小規模企業の経営者は、遠くてリスクのある分野（事業領域の多様性の追求）よりも、既存事業に近い分野を選択する傾向がある事は否定できない。

人事採用時の意思決定について、企業規模が小さくなる程、人間関係の近さや口コミが重視されるのは、よくみられる傾向である。また、小規模企業の経営者は、人事採用活動に際して外部の仲介業者等が関与する事を好まない傾向にある。これは、自身の人脈や近親者による推薦の信頼性の高さに裏付けられるものである。すなわち、採用の候補者は、まず配偶者、次いで家族、そして友人へと、やはり経営者を中心として同心円状に探索されていく。いわば、家族、友人、近しい周囲の人々は、経営者にとって第一義的な労働市場を形成しており、第三者を中心とする外部労働市場とは明確に区別されている。

さらに近接性は、創業間もない小規模企業における共同経営者の選択事にも作用することが明らかにされている。たとえば、Moreau (2006) は、起業家が共同経営を行うに際して二つの理由、すなわち、経済的理由や補完性といった計算に基づく戦略的理由によるものと、近接性や類似性といった社会

15) Torrès O. (2008), pp. 34-36. また、フランスの中小企業振興に関わる公的機関である OSEO bdpme がおこなった調査 (OSEO bdpme (2005) を参照) では、事業承継に伴うリスク見積もりの全体平均値を100とすれば、家族による承継の場合は27、従業員による承継の場合は80、当該企業と全く関係のない第三者が承継する場合には126という結果が示されている。トレスは、この結果をもとに、近接性は相応に承継に伴うリスクを低下させると指摘している。

の理由によるものがあるとした上で、調査を通じて社会的な近接性や類似性は、経済的理由よりも優勢であり、かつ広く存在する事を明らかにした。Moreau によれば、「人はまず信頼を探求するのであり、それはまさに家族あるいは親友関係における秩序の存在によって得られるものである。ここに、知らない人よりも近い人を選択することが、興味深い選択肢である理由がある。つまり、たとえ知らない人が職業的に素晴らしいプロフィールを有していたとしても、優先権を与えられるということはない」<sup>16)</sup> という。

資金繰りに際して、小規模企業の経営者が直面する大きな課題は、自己資金の確保である。いくつかの研究は、自己資金の確保に際しても近接性の法則が作用することを示している。たとえば、Crevoisier (1997) は、起業に際して動員される経営者の個人的資産、および家族や近親者からなるインフォーマルな資金を「近接の資金 (proximity capital)」と名付けている<sup>17)</sup>。たしかに、小規模企業の資金調達においては、まず近親者の援助も含めた自己資金の確保が優先され、次いで銀行を代表とする外部金融機関からの借入れというオプションが求められる。これは、経営者が資金調達先を近接性という尺度に基づいて序列化していると理解すべきである。

また、通常、起業に際しては何らかの外部資金、特に銀行からの借入が必要となることが多いが、これについて、Ennew and Binks (1998) は、小規模企業と銀行間の近い関係、すなわち両者が親密な関係を保ち、互いに協力し合う関係を重んじた参加 (relationship participation) が、ある種の効用をもたらすと指摘している<sup>18)</sup>。当該関係の下では、小規模企業と銀行間で交わされる有益な情報の量が増えるとともに、情報の非対称に伴ういくつかの問題が克服される。つまり経営者にとっては、複数の銀行と取引をするよりも、彼のパーソナリティと個人的な意思決定プロセスを理解してくれる一人の銀行マンと密接な関係を構築する方が、より効率的といえる。さらに、近

16) Moreau, R. (2006), p. 64. なお、ここで解説したモローの調査の詳細については Moreau, R. (2006) を参照。

17) Crevoisier, O. (1997) を参照。

18) Ennew, C. T. and Binks, M. R. (1998) を参照。

接性に基づいた資金繰りという視点からは、小規模企業が長期借入よりも短期借入を志向することや、将来的な利益よりも目先の利益に執着する傾向があることも包括的に説明可能である<sup>19)</sup>。

小規模企業では、経営支援先や助成先の選択に際しても近接性の影響が確認される。支援や助成に関わる潜在的主体としては、たとえば、家族や親友、信頼できる取引先、税理士等の専門家、特定の目的をもった支援ネットワークなどが考えられるが、重要なのは、公的でオープンな性質を持つ支援先や助成先ほど、一般には利用される可能性が低下することである。すなわち、小規模企業の経営者は、上述の潜在的支援先を近接性のルールに基づいて序列化し、個人的な関わりを優先した選択を行っていると考えられる。

小規模企業の活動範囲について、一般に企業規模が小さくなるにつれ、対象とする市場の地理的範囲は狭くなる。たとえば、フランスにおいて800以上の企業や個人へのアンケート調査を基にした Mallard (2007) の調査によれば、小規模企業の顧客のおよそ45%が、同じ村や区の範囲内に立地していた。さらに、当該調査結果で興味深いのは、小規模企業の94%が顧客獲得の方法として口コミや非公式な人的ネットワークの活用を指摘していたことである<sup>20)</sup>。ここから小規模企業がその活動範囲を決定する際には、社会的ネットワークや個人的なつながりが有効に作用するか否かが重要な意味を持つことが分かる。

小規模企業の成長に近接性が少なからず関与することを示す研究は少なくない。たとえば、古典的なものとして、Marshall (1920) は、専門的で独立した小規模企業が隣接することで発生する効用を明らかにし、いわばインフォーマルな協力関係に支配される産業地域がある事を示した。ここでは、ある産業が、特定地域に集中立地することで「産業的雰囲気 (industrial atmosphere)」が生みだされ、各企業の生産性の向上に結び付く外部経済効果も

19) Torrès O. (2008), pp. 36-38.

20) これに対して地域圏 (région) 内に立地する顧客は37,5%、13,1%がフランス国内、海外はわずかに3,1%であった。以上については、Mallard, A. (2007), ANNEXE 1, Tableau A, Tableau B を参照。

たらされると説明される。マーシャルは、いわば地理的および経済的近接性が社会的近接性と結びつくことで効用がもたらされる過程を示したといえよう。さらに、より最近の Porter (1998) をはじめとするクラスター論も、企業の競争力が地域の特性と深く関わることを示すものであり、近接性と企業の成長とが不可分である事を補完的に説明してくれるものである<sup>21)</sup>。

以上、7つの経営側面における事例は、いずれも小規模企業において、遠くの事柄よりも近くの事柄を優先するという近接性の法則に基づく意思決定過程が存在する事を裏付けるものである。近接性を重視した行動の多くは、経済学的にみれば、情報の非対象性から生じる問題に対処する為の経営者による合理的な選択として理解できる。しかしながら、近接性には既に示したように隔壁の形成に伴う問題、すなわち、孤立性や閉鎖性という問題が付随する<sup>22)</sup>。次に、当該小規模企業経営における隔壁の影響について考察する。

#### IV 小規模企業の経営と隔壁の影響

既に示した Moles et Rohmer の分析に従えば、隔壁の影響のない近接性の作用はありえない。つまり、小規模企業の諸機能において、近接性の影響が十分に見受けられるならば、そこには同時に隔壁の存在が確認されるはずである。近接性と隔壁の影響が不可分なことは、すでに社会関係や社会的ネットワーク理論の中で明らかにされている。

社会的ネットワークの一般理論として「弱い紐帯の強さ (the strength of weak ties)」の分析で知られる Granovetter (1973)<sup>23)</sup> によれば、一般に個人が強い関係を数多く維持することは難しい。なぜなら、個人間の紐帯における強弱は、ともに過ごす時間量および情緒的な強度、親密度 (秘密を打ち明け合うこと)、助け合いの程度という四つの次元の組み合わせによって決定

21) マーシャルおよびポーターの理論については、Marshall, A. (1920), Porter, M. E. (1998) を参照。なお、近年の産業集積論やクラスター論については、山口 (2009)、140-142頁も参照されたい。

22) Torrès O. (2008), pp. 39-41.

23) 以下に示す Granovetter 理論については、Granovetter, M. (1973) を参照。

するからである。

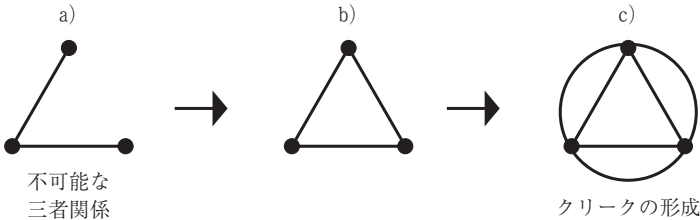
そして、強い紐帯の形成は、二者間の関係が強ければ強いほど、両者が互いに似通った傾向を示すようになる、という理由から説明される。たとえば、A氏とB氏との間、およびA氏とC氏との間が強い紐帯で結ばれている場合には、B氏とC氏が友人になる可能性が高くなる。なぜなら、B氏とC氏はいずれもA氏との関係を通じて似通った傾向を示すようになるからである。そして時間とともに、B氏とC氏が無関係でいることは、ほとんど困難となり、三者間の関係は図3のa) からb) へと移行していく。

しかしながら、われわれにとって興味深いのは、強い紐帯は閉鎖性を生むという事実である。このことを Granovetter は次の例えとともに説明している。「もしある人が自分の親しい友人たち全員にうわさ話をし、その友人たちが同じように自分の友人にうわさ話をしても、友人たちの多くは同じうわさを2度も3度も繰り返し聞くことになるだろう。というのは強い紐帯で結びついた人々には共通の友人がいる傾向があるからである。同じうわさ話が繰り返し回ってくる度に、うわさを広めようとする意欲が少しずつ減退するならば、強い紐帯を通じて移動するうわさは、弱い紐帯通じて伝わるうわさに比べて、少数のクリーク内に留まる傾向が強くなる。つまり、ブリッジを渡ることができないのである」<sup>24)</sup>。すなわち、強く結びついた三者関係は、時間の経過とともに図3のc) にみられる囲い込みの輪、あるいは派閥（クリーク）を形成してしまう。換言すれば、強く近い関係からなるネットワークは一つの塊となって、内と外を隔ててしまうのである。

以上の理論を小規模企業にあてはめる際に考慮すべきなのは、企業規模が小さくなると、それに関わる個人やその関係数も減少し、したがって、一つ一つの関係の強度が増すということである。たしかに、小規模企業の経営者が自社の従業員はいうに及ばず、顧客や銀行マン等とも非常に親しい人間関係にあることは珍しくない。すなわち、小規模性が関係当事者間の関係を強

24) Granovetter, M. (1973), p. 1366 [訳130-131頁]。

図3 強い三者関係の変化



出所：Torrès O. (2008), p. 43 を一部加筆・修正。

め、その結果、隔壁の影響もまた強くなると考えられる<sup>25)</sup>。

隔壁の形成による影響として小規模企業でよくみられる現象が、経営者の孤独という状況である。たとえば、経営者の孤独という問題を取り上げ、それへの具体的対策を示した Gumpert and Boyd (1984) によれば、「企業者はしばしば、その経験を分かち、アイデアをさらけ出し、同情してくれる同僚を持たない。われわれの調査によれば68%が深い事柄を共有可能な信頼に足る人物を持たない」<sup>26)</sup> という。孤独という状況は、経営者が自身の活動から直接的満足を得られる理由である一方で、それは彼に自身の影響力を一層強めようとの動機を与える。そして、自身の影響力や管理力の増強を目指す経営者は、必然的に自己を中心として近い事柄を優先するようになる。すなわち、日々の経営や管理にあたって、経営者からの距離、経営者自身の関与度、感情的な近さ、心理的な緊急性といった近接性が重視される。しばしば小規模企業で十分に練られた客観的な戦略がとられる事なく、経営者の直感に基づいた、場あたりのとも見られる対処法がとられるのはこの為である。

このように、小規模性が隔壁の形成を伴い、経営者の影響力を保証する極めて個人的な空間を保障することに着目するならば、一般に、経営情報の公開にアレルギーを示す小規模企業経営者が多い事や、過去フランスにおける週35時間労働時間制の導入に際して、特に小規模企業経営者が猛反発した事

25) Torrès O. (2008), pp. 41-43.

26) Gumpert, D. E. and Boyd, D. P. (1984), p. 19.

も理解可能である。特に後者のケースは、小規模企業の経営者達にとって、自らがその影響力をもって支配すべき内部空間への国家の介入、と見なされたと理解できよう。同様に、小規模企業において労働組合がしばしば否定されるのは、それが自社内への外部的プロセスの持ち込みを意味するからと考えられる<sup>27)</sup>。

以上のように、小規模性は内と外を分ける隔壁の形成を促し、当該隔壁によって経営者は外部者に侵されない自身の影響力が及ぶ空間を確保する。そして近接性を伴わない事象に対する彼の関心は一層の低下をみせるのである。最後に、先に考察した7つの経営側面ごとに隔壁の影響を確認しておく。

小規模企業の海外進出に関して、たとえば、小規模企業および手工業者の海外進出活動を分析した Fillis (2002) は、海外進出を行うか否かの意思決定に際しては、産業特性、製品特性および文化的な要素が重要である一方で、意思決定者、すなわち経営者個人の価値観や哲学、およびその態度による影響を軽視できないとする。そして、当該企業があえて海外進出をしない理由として、経営者の思い込み、すなわち、国内市場こそ経営者自身の経営上の欲求や欲望を十分に満たしてくれる、との思い込みがあると指摘している<sup>28)</sup>。すなわち、経営者は、あえて地理的に近い少数の顧客を相手にすることで、周辺環境を個人的に制御可能なものとし、そこにおける影響力の獲得を目指すのであり、この態度が国内市場への閉じこもりという企業行動に結びつくという。

事業承継者の選択に関して、特に家族経営で成立している小規模企業は、血縁関係を優先するという意味で近接性の影響がみられる典型である。これは、たとえば、家族以外の第三者への経営権の分割がしばしば困難を伴う事からも明らかである。いわゆる家族の壁を境とした身内とその他の人々との区別は、一般に当該企業が小規模になればなるほど、そして、経営者が創業者である際に一層強く意識される<sup>29)</sup>。

27) Torrès O. (2008), pp. 44-50.

28) Fillis, I. (2002), p. 923.

事業拡大方法の選択に際して隔壁の影響があることは、規模的拡大を望まない小規模企業が少なからず存在することからも明らかである。規模的拡大の拒絶の多くは、経営者が自身の直接的な影響力の保持を優先することから説明される。これは、いわば隔壁の影響によって企業成長が制約されるケースである。

人事採用時の選択に関して、一般に有資格者（エンジニアや管理者等）は小規模企業ほど採用が困難であるとされるが<sup>30)</sup>、実はこの困難性の理由としてよく指摘される理由の多くは、近接性と密接不可分なものである。たとえば、短期的な戦略志向、すなわち時間的近接性の重視や、インフォーマルなコミュニケーションや口コミに依存した人事情報の収集、採用に際しての過度な地域偏重主義、採用決定権の経営者個人への集中、これらはすべて近接性の法則に基づいた行動であるが、このことが、しばしば観察される経営者の過重労働や孤独といった状況の原因になっている事も看過すべきでない。すなわち、近接性の重視によって、小規模企業の人事採用活動が制約を受け、結果的に経営者の負担を増やしていると考えられる。

資金繰りにおける選択に関して、一般に、小規模企業は外部資本市場への接近が困難とされるが、小規模企業の資金調達問題を経営者の意思決定プロセスに着目しつつ解明することを提案した Barton and Matthews (1989) は、オーナー経営者が外部資金よりもむしろ内部資金を好む傾向にあるという興味深い指摘をおこない、この理由を、当該経営者が管理側面における影響力を保持したいという少なからずの欲求を有している事に求めている<sup>31)</sup>。これは近接性の法則に沿った資金調達の結果、外部環境との間に隔壁が形成され、可能性のある資金への接近や投資が妨げられるケースといえる。

このほか、従来の研究では、経営支援先や助成先の選択、活動の地理的範囲の選択に際しても、隔壁の形成による負の影響があることが示されている。

---

29) こうした傾向については、たとえば Bayad M. et A. Paradas (1998) を参照されたい。

30) Barton, S. and Mathews, C. (1989), p. 4 を参照。

31) Grabher, G. (1993) を参照。



前者について、先の Gumpert and Boyd の業績は、経営者が信頼できる仲間をもたず孤独であることを前提として、彼が周囲と隔壁を作らない為の具体策を提示するものである。また、後者について、たとえば、Granovetter の「弱い紐帯の強さ」を意識した Grabher (1993) による「強い紐帯の弱さ：ルール地帯における閉じ込められた地域的发展 (The Weakness of strong Ties: The Lock-in of regional Development in the Ruhr Area)」というタイトルの業績は、十分に示唆的で興味深い。ここではドイツのルール工業地帯のように集積化した地域が制度的、精神的な閉じこもり状態に陥りやすく、時間の経過とともに衰退していく過程が示されている<sup>31)</sup>。

同じく、地域的閉じこもりや閉鎖性の事例として、フランスで起こったいわゆるモンダヴィ (Mondavi) 事件<sup>32)</sup> も示唆に富んでいる。これは、カリフォルニアのワイン・メーカーとして高いブランド力を有するモンダヴィ社がフランス・ラングドック地方への進出に失敗した事件である。モンダヴィ社による進出は、それが地域に多大な利益をもたらす可能性があったにも関わらず、地元の小規模ワイン生産者を中心とした強い反対に抗しきれず結果的に断念された。この背景には、地元民による過度な地域の共同体主義、あるいは「トボラティスム (toporatisme)」の影響、すなわち自己と内輪 (近親者や配偶者) への偏愛と他者 (外部者や外国人) に対する保護主義的反応をみる事ができる<sup>33)</sup>。

## V 結

大企業に比した中小企業の特徴として、しばしば指摘されるのは多様性である。しかしながら、中小企業を個別企業として分析し理論構築を目指す際には、必然的にこの多様性を捨象し、一般化、抽象化という作業を行わなくてはならない。この作業がなければ中小企業の分析、観察は全て個別事象の

32) モンダヴィ事件については Torrès O. (2005) を参照されたい。また、トレスの近接性概念とモンダヴィ事件の関係については、山口隆之 (2010) が詳しい。

33) 「トボラティスム」についてトレスは、「全体利益を無視し、個人的利益を擁護する地域的現象」としている (Torrès O. (2005), p. 39 [亀井克之訳 (2009)、171頁])。

羅列に終わるのである。

このいわば、多様性と普遍性をいかに妥協させるかという問題は、中小企業の経営学的研究が本質的に抱えるジレンマといえる。換言すれば、中小企業の研究が学問として成立するために、われわれは、数多く存在する事例研究や実際に観察される多様な中小企業の経営現象を何らかの統一的原理の下に把握する方法を発見しなくてはならない。

本稿では、近接性というキーワードをもとに小規模企業の経営的特徴を考察してきた。近接性という概念の導入により、従来の中小企業研究の中で個別的に、しかし繰り返し指摘されてきた幾つかの中小企業経営の特徴が一つの傾向の内に再整理できるとともに、しばしば経験的に観察される中小企業経営の多様性、極論すれば中小企業経営の光と影の部分が相応のレベルで統一的に把握可能である。むろん、非常に小規模な企業であっても近接性の影響をそれほど強く受けないケースも考えられようが、小規模性と近接性の親和性、およびそこから生じる隔壁の形成による経営現象の二面性という視点は説得力があり、中小企業の経営学的研究に不可欠な研究対象としての中小企業の解明に際しても、有益な材料を提供してくれる。

ただし、ここで考察した Torrès の分析視点は、小規模企業を前提として展開されているが故に、それを中小企業一般に援用するには、幾分かの追加的配慮が必要と思われる。最後に、このことを指摘して結びとしたい。

まず、小規模性によって近接性の影響を受け易くなる事を認めるにしても、なぜ経営者は近接性を重視せざるをえないのか、制度環境も含めて、その制約条件をあわせて考慮する必要がある。この点、Torrès の論では、経営者の性質を根拠とした説明がなされている。つまり、経営者が自らの支配力の維持・強化を求めて、いわば自発的に近接性に基づいた意思決定を選択すると説明される。

しかしながら、むしろ逆に経営者が支配力を維持・強化せんが為に、規模的拡大、すなわち近接性重視とは逆の方向を志向せざるを得ないケースは無いだろうか。たとえば、取引先や関連企業に対する交渉力強化の為の大きな

市場の獲得、あるいは資金提供主体に対する信用力の強化を目的とした規模的拡大の追求などは、経営者の支配力や影響力を保証するために克服すべき制度環境が存在する事の証左である。このように Torrès の考察には、極めて独立的な経営者をモデルとする余り、経営者行動の制約要因を軽視するという限界が見られるのである。

そして、上述の考えをさらに推し進めれば、自律的であろうとするが、他の経営主体や本来直接的につながりのない環境変化に影響を受けざるを得ない、いわば「自律的であろうとするが他律的にならざるを得ない中小企業」像がみえてくる。たとえば周知のように、わが国の中小企業は自己資本比率が低く間接金融中心の財務構造をもつことで知られるが、このことは、中小企業やその経営者が自律性の制約を相応に受けること、すなわち、直接的には自らが制御できない外部金融機関や他社の経営状況に大きく左右されざるをえない事を意味している。このように実際の中小企業経営者および中小企業は、自律性と他律性の狭間にあることを念頭に置くならば、本質的に経営者が有する性質と制度環境という複眼的視点を持つことで、中小企業の経営現象が一層立体的に把握できることは明らかである。

以上を踏まえた上で、今後さらに、中小企業の経営学的研究の出発点となる研究対象としての中小企業の解明に向け考察を深めたい。その際、近接性と対極にある概念、すなわち遠隔性という概念によって、同じく小規模企業の対極に位置づけられる大規模企業の行動がいかに説明されるのかを検討することも必要であろう。

(筆者は関西学院大学商学部教授)

#### 引用文献

- Barton, S. and Mathews, C. (1989), "Small Firm Financing: Implications for strategic Management", *Journal of Small Business Management*, Vol. 27, pp. 1-7
- Bayad M. et A. Paradas (1998), "Difficultés de recrutement: recherche sur les déterminants organisationnels", dans Torrès O. (1998) (sous la direction de), *PME: De nouvelles approches*, Editions Economica, pp. 145-160.
- Bilkey, W. J. and Tesar, G. (1977), "Attempted Integration of the Literature; the Export

- Behavior of Firms, *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer, pp. 33-46.
- Bridge, S., O'Neill, K. and Cromie, S. (1998), *Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business*, Macmillan Press.
- Crevoisier, O. (1997), Financing regional endogenous Development: The Role of Proximity Capital in the age of Globalization. *European Planning Studies*. Vol. 5, No. 3, pp. 407-415.
- Curran, J. and R. A. Blackburn (2001), *Researching the Small Enterprise*, Sage Publications.
- Davis, J. A. (1970), "Clustering and Hierarchy in Interpersonal Relations: Testing Two, Graph theoretical Models on 742 Sociomatrices", *American Sociological Review* Vol. 35, pp. 843-52.
- Ennew, C. T. and Binks, M. R. (1998), "Smaller Businesses and Relationship Banking: The Impact of participative Behaviour", *Entrepreneurship, Theory & Practice*, Vol. 21, No. 4, pp. 83-92.
- Fillis, I. (2002), "Barriers to Internationalisation: An Investigation of the Craft Microenterprise", *European Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 7-8, pp. 912-927.
- Grabher, G. (1993), "The Weakness of strong Ties: the Lock-in of regional Developments in the Ruhr area, in Grabher, G. (ed.) *The embedded Firm - On the socioeconomics of industrial Networks*, Routledge, pp. 255-277.
- Granovetter, M. (1973), "The Strength of Weak Ties", *American Journal of Sociology*, Vol. 78, No. 6, pp 1360-1380 [大岡栄美訳 (2006) 「弱い紐帯の強さ」野沢慎司 (編・監訳) 『リーディングス ネットワーク論—家族・コミュニティ・社会関係資本』勁草書房、2006年、123-154頁].
- Gumpert, D. E. and Boyd, D. P. (1984), "The Loneliness of the small Business Owner", *Harvard Business Review*, Vol. 62, No. 6, pp. 18-24.
- Johanson, J. and J. E. Vahlne (1977), "The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and increasing foreign Market Commitments, *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, pp. 23-32.
- Johanson J. and Wiedersheim-Paul F. (1975), The Internationalization of the Firm—Four Swedish Cases, *Journal of Management Studies*, Vol. 12, pp. 305-322.
- Mallard, A. (2007), "La pluralité des rapports au marché dans les très petites entreprises: une approche typologique", *Economie et statistique*, n° 407, pp. 51-71.
- Marchesnay, M. (1991), "La PME: une gestion spécifique", *Economie rurale*, n° 206, pp. 11-17.
- Marshall, A. (1920), *Principle of Economics* 8<sup>th</sup> ed., Macmillan, 1985 [永沢越郎訳 (1985) 『経済学原理：第二分冊』岩波ブックサービスセンター].
- Moles, A. et Rohmer, E. (1978), *Psychologie de L'espace*, Casterman (渡辺淳訳 (1983) 『空間の心理学』法政大学出版局、1983).
- Moreau, R. (2006), "La formation des équipes d'entrepreneurs", *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 5, n° 2, pp. 55-68.
- OSEO-bdpm (2005), *La transmission des petites et moyennes Entreprises*, Direction des etudes.

- Osteryoung, J. S., D. L. Newman and Davies, L. G. (2001), *Small Firm Finance—An entrepreneurial Analysis*, South-Western College Publications.
- Porter, M. E. (1998), *On Competition*, Harvard Business School Press [竹内弘高訳 (1999) 『競争戦略論Ⅱ』ダイヤモンド社].
- Stiglitz, J. E. and Weiss, A. (1981), “Credit rationing in Markets with imperfect Information”, *American Economic Review*, Vol. 71, No. 3, pp. 393-410.
- Torrès O. (1998) (sous la direction de), *PME: De nouvelles approches*, Editions Economica.
- Torrès O. (2003), “*Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité*”, *Revue française de gestion*, 2003, n° 144, pp. 119-138.
- Torrès O. (2005), *La guerre des vins: l'affaire Mondavi—Mondialisation et terroirs*, Editions Dunod [亀井克之訳 (2009) 『ワイン・ウォーズ：モンダヴィ事件 グローバリゼーションとテロワール』関西大出版部].
- Torrès O. (2008), “L’ambivalence du management de proximité des TPE”, dans Jaouen, A. et Torrès O. (2008) (sous la direction de), *Les très petites entreprises: un management de proximité*, Hermès Lavoisier.
- Westlund, H. and Bolton, R. (2003) “Local social Capital and Entrepreneurship”, *Small Business Economics*, Vol. 21, No. 2, pp. 77-113.
- Yager, J. (1998), “Perspectives on Friendship”, *International Journal of Sociology and Social Policy*. Vol. 18, No. 1, 1998, pp. 27-40.
- 中小企業庁 (2005) 『中小企業白書2005年版』ぎょうせい。
- 中小企業庁 (2006) 『中小企業白書2006年版』ぎょうせい。
- 山口隆之 (2009) 『中小企業の理論と政策 フランスにみる潮流と課題』森山書店。
- 山口隆之 (2010) 「書評 オリビエ・トレス著、亀井克之訳『ワインウォーズ：モンダヴィ事件 グローバリゼーションとテロワール』(関西大学出版部、2009年)」『日仏経営学会誌』第27号、95-101頁。