

## ⇒ 研究ノート ⇐

中小企業によるグローバルサプライチェーン  
マネジメント：概念モデルの提示

伊藤 龍史, 張 文 婷, 有元知史, 岸 保行, 澤村 明,  
中東雅樹, 左近幸村, 石塚千賀子, 李 健 泳

## 1. はじめに

近年ますます多くの中小企業が、活動の場を国外へ広げている。しかし、中小企業は大規模企業と比べて経営資源に強く制約がかかる上、意思決定の性格や環境の捉え方が異なる。そのため、中小企業による国際展開を、先行研究の多くが取り組んできた大規模企業の国際化と同一視することは困難であろう。こうした背景を受けて、中小企業による国際展開そのものを研究しようという研究上の注目が集まりつつある（張・伊藤, 2018）。

本研究は中小企業による国際展開を扱うものであり、特に中小企業によるグローバルサプライチェーンのパフォーマンスを左右する諸要因を説明することを目的として、概念モデルを構築する。とりわけ、サプライチェーンを構成する主体（以下「構成主体」とよぶ）間のパートナー関係における「パワー」、「信頼（trust）」、およびそれらの共存に着目する。本研究の視点は中小企業同士の企業間関係に関する先行研究のそれと同様であり、中小企業のサプライチェーンにおけるパートナー関係を硬直的・法的な合意という側面ではなく、むしろ信頼やパワーといった側面から捉える（例えば、Lambert, Emmelhainz, and Gardner, 1996; Squire, Cousins, and Browns, 2009）。また、中小企業によるグローバルサプライチェーンには複数の構成主体が含まれる場合もあろうし結びつきの形態もさまざまであろうが、本研究の概念モデルはダイアドを想定して構築されている。

パワーと信頼は、それらがどうマネジメントされるかによって、補完的な形で相互作用する可能性もあれば、対立的な形で相互作用する可能性もある（Ireland and Webb, 2007）。パワー、信頼、およびそれらの相互作用を理解することを通じて、競争優位の源泉となり得るようなグローバルサプライチェーンの特徴を浮き彫りにし、さらには各構成主体に良好な成果をもたらし得る相互作用の様態（パートナー関係の様態）を明らかにする。信頼の種類、パワーの程度、および文化インテリジェンスのギャップといった要因の影響を考慮しながら、中小企業によるグローバルサプライチェーンを分析するための柔軟な概念モデルを提示する。

## 2. 概念モデルの大枠

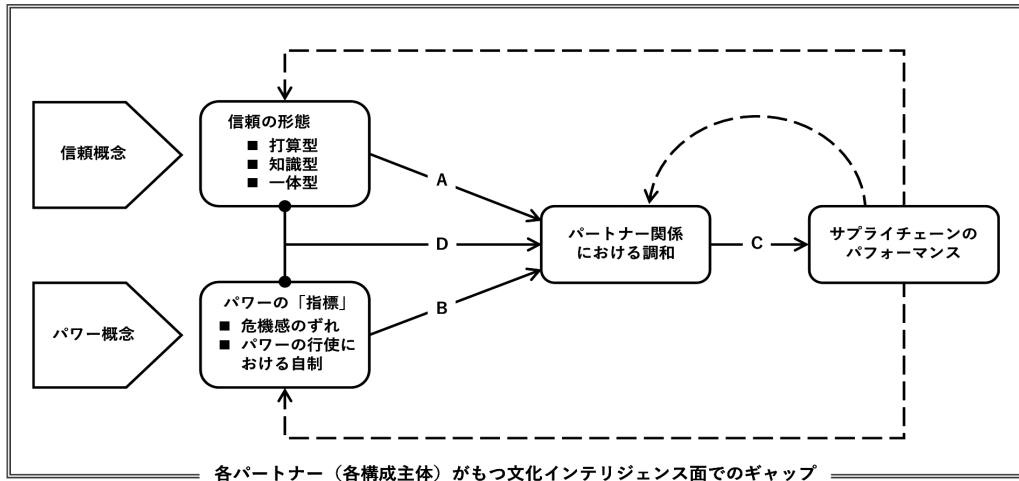
本研究の概念モデル（下図）は、社会関係資本理論（Nahapiet and Ghoshal, 1998）、資源依存理論（Pfeffer and Salancik, 1978）、およびそれらをサプライチェーンマネジメントへ応用した研究を参考としながら構築したものである。概念モデルの目的は、構成主体間の信頼、パワー、およびそれらの相互作用が、構成主体間の調和の質に影響を及ぼし、それがさらにはサプライチェーンのパフォーマンスの高さ（持続的競争優位性など）に影響を及ぼすということを説明する点にある。なお、高いパフォーマンスはパートナー（構成主体）間の調和をさらに強化するというフィードバックループをもたらす可能性がある。

Srinivasan, Mukherjee, and Gaur (2011) は、サプライチェーンの構成主体間の調和の程度が重要であると指摘し、これが構成主体間の摩擦を減らす潤滑油の機能を担うとしている。具体的には、構成主体間に「協力的な」パートナー関係を築くことを通じて高パフォーマンスのサプライチェーンをつくり出すためには、構成主体の間で「調和した状態」、すなわち共有理解（shared understanding）や共有文化（shared culture）が生み出される必要がある。

先行研究では、企業間（構成主体間）の信頼は、サプライチェーンのパートナー関係を結合させる上での鍵となるメカニズムの1つとみなされてきた。社会関係資本理論によると、信頼は、関係資本（relational capital）、すなわち関係的埋め込みから生じる資本の中で最も重要な構成要素の1つであるとされる（Nahapiet and Ghoshal, 1998; Lawson, Tyler, and Cousins, 2008）。信頼は、企業間（構成主体間）関係に埋め込まれたいわば接着剤の役割を担うため、構成主体が信頼を有することで、パートナー関係における調和がもたらされ、ひいてはサプライチェーンのパフォーマンスに影響が及ぼされる。

社会関係資本理論がパートナー関係における信頼の重要性を指摘する一方で、資源依存理論ではパワーの重要性を強調している。資源依存理論によると、あらゆるタイプのサプライチェーンを考えるにあたって、パワーに目を向ける必要がある。というのは、構成主体同士の相対的なパワーバランスは、たとえば責任の分布や、構成主体間の便益のフローに相当な影響を及ぼし、調和の状態を左右するからである。

〔図〕 本研究の概念モデル



### 3. 概念フレームワークの細部

#### ■ 基本モデル

まず矢印 A に関して、構成主体間の信頼とは、ある構成主体が他の構成主体に対してもつ信頼の程度のことを指す (Zaheer, McEvily, and Perrone, 1998)。硬直的・法的な合意に頼らないパートナー関係では、他の構成主体との関係を維持する上で、信頼の重要性が増す。信頼が存在する場合には、構成主体が互いに望ましい態度や行動をとり、協力関係が生じることにつながる (Schurr and Ozanne, 1985)。その結果、硬直的・法的な合意に基づいたパートナー関係で見られがちな構成主体間の対立 (争い) ではなく、むしろ構成主体間に規範がもたらされることとなる。それゆえ、パートナー関係の環境適応性は増加する。要約すると、サプライチェーンの構成主体間の信頼の程度は、パートナー関係における調和の程度に正の影響を及ぼすであろう (矢印 A)。

ただし、信頼にはいくつかの形態がある (川崎, 2019)。信頼は主に、打算型信頼、知識型信頼、一体型信頼に分類される。打算型信頼は、構成主体間において相互に関する情報が不足するため、構成主体同士の関係性をゼロから構築する最低限必要なものである。知識型信頼は、他の構成主体との接触頻度が増していくなかで情報が増えることにより、相手側の行動をある程度予測できる場合に生じる信頼である。また、ある構成主体同士が良き関係を保持するために理解し合い、よりよい信頼関係を構築していこうとする状態が、一体型信頼である。

打算型信頼の種類に該当する信頼としては、Shapiro, Sheppard, and Cheraskin (1992) および Sheppard and Tuchinsky (1996) による「抑止にもとづく信頼 (deterrence-based trust)」が挙げられる。この信頼は、他の構成主体に対して契約等の裏切りがないなど言動が一致しなければならないが、万が一達成ができなければ制裁へのおそれを抱えているからである。また、Sako

(1992)による「約束厳守の信頼 (contractual trust)」も打算型信頼に該当する。約束厳守の信頼は、取引関係にある構成主体の間で契約上の合意(約束)があってこそ成立する最低限必要な信頼である。ただしこの信頼は、構成主体の間で「約束は守る」という普遍的な倫理基準を保つという点を重視しているものであり、先の「抑止にもとづく信頼」の鍵となっていた制裁や抑止といったニュアンスは含まれていない。さらには Lewicki and Bunker (1996)による「計算にもとづく信頼 (calculus-based trust)」では、抑止にもとづく信頼に加えて、他の構成主体の損得計算を理解したうえで、構成主体間との信頼関係を維持していくことにより自己利益を追求する概念であり、やはりこれも打算型信頼に該当する。

知識型信頼は、他の構成主体との接触頻度が増していくなかで情報が増えることにより、相手側の行動をある程度予測できる場合に生じる信頼である。相手(他の構成主体)の行動が予測可能となるためには、その主体の行動を理解することが必要となる。そうした理解を図るためには、相手との関係を重ねるとともに、その関係を広範なものとしなければならない。すなわち、コミットメント関係の形成を重ねることで、次第に相手の言動が予測可能なものへ変化していく。

最後の一体型信頼は、ある構成主体同士が良き関係を保持するために理解し合い、よりよい信頼関係を構築していこうとする状態である。つまり、一体型信頼という概念においては、信頼関係を維持するために、相手と共同で何かを製作するまたは共有する行動やより深い相互理解が重視されている。Lewicki and Bunker (1996)が提示した「アイデンティフィケーションにもとづく信頼」も、一体型信頼に該当する。Lewicki and Bunkerは、この信頼が構築されると、構成主体が互いについて知り合うことを通じて自己同一視するようになったり、相手からの信頼を維持するために互いにすべきことを理解するようになるとしている。また、Sako (1992)による「善意にもとづく信頼」も、一体型信頼の一種である。Sakoによると、善意にもとづく信頼は、何が公平であるかに関して「共有化された規範的価値観」が構築されていて、裏切られることはないと思える場合に成立するものであるという。善意にもとづく信頼は文脈依存的であり、この点がアイデンティフィケーションにもとづく信頼とは異なる。

次に矢印Bに関して、Emerson (1962)によると、パワーとは「ある主体が他の主体による行為に影響を及ぼす力」のことであり、パワーをもつ主体は他の主体に通常はとらないような行為をとらせることができる。パワーは容易に測定できるものではなく、サプライチェーンマネジメント研究では、あるサプライチェーン内部の構成主体間のパワー関係を調べるときには、絶対的なパワーではなく相対的なパワーを用いる。先行研究では資源依存理論に依拠しながら、サプライチェーンの構成主体間の相対的なパワーに関して2つの指標が見出されてきた(例えば Cox, 1999; Crook and Combs, 2007; Muthusamy and White, 2005)。すなわち「代替案の利用可能性」および「パワーの行使における自制」である。前者は構成主体間の目標における依存度合いに影響を及ぼすものであり、後者はパワーがどう実現されるかに影響を及ぼす。

資源依存理論が示すには、パワーは依存 (dependence) にルーツをもつ (Pfeffer and Salancik,

1978)。あるサプライチェーン内部において、各構成主体が他の構成主体に依存する程度はそれぞれ異なるため、このことがパワーの不釣り合いを引き起こす (Pfeffer and Salancik, 1978)。Crook and Combs (2007) が示すには、あるサプライチェーンを成立させる上で重要な経営資源を供給していたり、コントロールを一手に引き受けているような構成主体は、強いパワーを有する傾向にある。そうした構成主体の場合、自身はそのサプライチェーンに組み込まれなければならない強い理由がない可能性もあれば、そのサプライチェーン自体が自身の経営成果を大きく左右するものではない可能性すらある。そのような構成主体は、そのサプライチェーンに対して多くの代替案をもつ立場にあるため、「このサプライチェーンをどうにかうまく持続させなければならない」という危機感に欠ける傾向にある。代替案を多くもつ構成主体は、より少ない（あるいは1つの）代替案しかもたない側の構成主体を（その気になれば）搾取し得る立場でもあるわけなので、結果として、パートナー関係は非生産的なものになりやすい (Ganesan, 1994)。他方、弱いパワーしかもたない（あるいはパワーをもたない）構成主体は、抑圧されるかもしれないという懸念や、取り分が少ないかもしれないという懸念に対して、寛容の度合いが大きい傾向にある (Frazier and Rody, 1991)。このような状況のもとでは、構成主体間のパワーが不釣り合いであるということが「調和」をもたらす。

加えて「パワーの行使における自制」は、パワーが実際にどう実現されるかに影響を及ぼす。構成主体間での危機感の違い（代替案の利用可能性における違い）は、強い危機感をもつ構成主体が危機感の弱い構成主体に特に依存する、という事態をもたらすであろう。しかし、強いパワーをもつ側の構成主体が、パワーの行使を何らかの理由により自制している場合には、そうした事態は多少弱まる可能性がある (Muthusamy and White, 2005)。そうすると、各構成主体がパートナー関係に心理的愛着をもつ、あるいは積極的な感情をもつといった形で、パートナー関係に調和がもたらされやすくなるであろう (Maloni and Benton, 2000)。

最後に矢印Cに関して Srinivasan, Mukherjee, and Gaur (2011) が見出したには、各構成主体が互いに「良好な」関係を築いている場合には、互いの知識基盤をより良く理解しやすいため、共有理解や共有文化が生み出され、結果としてサプライチェーンのパフォーマンスが向上する。ただしこれは、先述した信頼やパワーの内容によって左右されるであろう。すなわち、信頼の種類やパワーの指標の違いによって、多様な状態の「調和」が考えられる。深層的には異なった「調和」の状態が、表層的には同じ「構成主体間の調和からもたらされるサプライチェーンのパフォーマンスの高さ」をもたらすという「等結果性」を示す可能性がある。

## ■ 信頼とパワーの相互作用

構成主体間のパワーと信頼について、サプライチェーンのパートナー関係の中で共存し得る (矢印D)。それらのマネジメントの仕方次第で、パワーと信頼は、補完的あるいは対立的な形で相互作用し得る。相対的なパワーが大きくて危機感の弱い構成主体は、他のそうではない構成主体に対して威圧的な影響を及ぼすことができる (Frazier and Rody, 1991)。構成主体間の信



頼の程度が低い場合には、相対的なパワーが大きくて危機感の弱い構成主体が、そのサプライチェーンを機会主義的に利用しよう、あるいは引き揚げてしまおうと（その気になれば）しやすく、結果としてパートナー関係における調和が崩れがちになる。反対に、構成主体間の信頼の程度が高い場合には、相対的なパワーが大きくて危機感の弱い構成主体は、威圧的な影響を及ぼそうとすることがあったとしても、それは非威圧的な影響（例えば、オープンディスカッションなど）が効かない場合に限られる（Frazier and Rody, 1991）。しかし、信頼の程度が高いにもかかわらず非威圧的な影響が効かないという事態は起こりにくいため、構成主体間の信頼の程度が高い場合には、パートナー関係における調和が保たれやすいであろう。

一方、サプライチェーンのパートナー関係の中で信頼の程度が低い場合を考えてみよう。Frazier and Rody (1991) によると、ある構成主体（相対的なパワーが大きくて危機感の弱い構成主体）が威圧的な振る舞いをとった場合には、相手も同じく威圧的な振る舞いを通じて報復する傾向にある。そうすると、パートナー関係における調和は損なわれる。非威圧的な振る舞いに関しても同様で、相手の非威圧的な振る舞いに対して自身も非威圧的な振る舞いをもって報復する。ただしこの場合は、パートナー関係の中で協力的な雰囲気が一層強化されることとなる。

Frazier and Rody (1991) によると、上記のような危機感の違いとは関係なく構成主体間で相互一致した振る舞いがとられるのは、信頼の程度が低い場合の話である。信頼の程度が高いときには、威圧的であろうと非威圧的であろうと、相手のとった振る舞いにごう応じるかよりもむしろ、そのパートナー関係における調和のほうが重要視される。したがって、信頼の程度が高いパートナー関係の中では、パワーを自制的に行使するかどうかという問題は重要性が小さくなる。その一方で、信頼の程度が低いパートナー関係の中では、パワーの自制的行使に関する問題の重要性が高いまま残る。

#### 4. 中小企業によるサプライチェーンの「グローバル」的側面

本研究は、単に中小企業間のサプライチェーンを研究するだけでなく、その「グローバル」的側面をも扱う。本研究ではこれを考慮するにあたって、企業のもつ文化インテリジェンス（文化に対する知性）に関する先行研究を援用する。中小企業間の「グローバル」サプライチェーンが構成主体間にどのような「調和」をもたらすか、およびその「調和」を通じてどのようなパフォーマンスをもたらすかは、各構成主体がもつ文化インテリジェンスの内容や程度のギャップによっても左右され得る。

国際化のマネジメント研究では長らく、文化という変数を扱う上で、多くが Hofstede (1980) による研究に依拠してきた。しかし Hofstede (1980) の研究は、仕事における価値観 (work value) に基づくものであるため、これに依拠する先行研究での焦点は主に、異なる社会メンバーの有する共有価値観 (shared value) や信念 (belief) へと狭く絞られていた。この問題に対し

て Earley and Ang (2003) は「文化インテリジェンス」という概念を示した。文化インテリジェンスとは、文化的に多様な状況において有効なマネジメントを行い、かつそうした状況下で有効に機能するという個人の能力として定義される。また、同じく文化インテリジェンスという概念を論じた Herrmann, Call, Hernandez-Lloreda, Hare, and Tormasello (2007) によると、文化インテリジェンスとは文化集団をつくり出し、文化集団の一員として有効に機能する（有効な働きかけをする）という個人の能力のみを指すものではなく、文化集団同士の相互作用において有効に機能するという個人の能力までをも指すものである。

一方、Ang, Van Dyne, Koh, Ng, Templer, Tay, and Chandrasekar (2007) では、個人の文化インテリジェンスを4要因モデルとして操作化している。すなわち、メタ認知的要因、認知的要因、動機的 (motivational) 要因、および行動的要因である。文化に関する知識を入手し理解する能力のことが「メタ認知的な文化インテリジェンス」と呼ばれるのに対し、「認知的な文化インテリジェンス」とは、文化に関する一般的な知識や知識構造を反映したものである。また「動機的な文化インテリジェンス」とは、異文化状況に関する学習や、そうした状況下での働きに尽力するという個人の能力を反映したものである。最後の「行動的な文化インテリジェンス」とは、文化的に多様な相互作用において、適切なバーバルコミュニケーションやノンバーバルコミュニケーションを行う個人の能力を意味している。

こうした個人レベルの文化インテリジェンスを企業レベルに拡張したものが、Ang and Inkpen (2008) による研究である。この研究では、国際化に踏み出す試み（「国際ビジネスベンチャー」と呼ばれる）を成功させるために企業がもつべき文化インテリジェンスについて、資源ベースビューにもとづいた概念モデルの構築（および測定項目の開発）を行っている。具体的には、資源ベースビューが示すマネジメント面でのケイパビリティ、競争面でのケイパビリティ、および構造面でのケイパビリティに焦点を当て、各ケイパビリティにおける文化インテリジェンスを説明している。「マネジメント面での文化インテリジェンス」に関しては、個人レベルの文化インテリジェンスに関する先行研究を直接的に経営陣とプロジェクトマネジャーの文脈へと適用することができる。「競争面での文化インテリジェンス」に関しては、国際ビジネスベンチャーに関連する競争上のリスクを特定し、測定し、マネジするという企業の能力を議論している。最後の「構造面での文化インテリジェンス」においては、異文化への対峙にかかる構造的規範がどの程度開発されているかが重視される。構造的規範は、組織間のインターフェイスをガバナンスし、そのインターフェイスにおいて生じ得る潜在的な文化断層 (cultural faultlines) を考慮するものである。

中小企業によるグローバルサプライチェーンの各構成主体がもつ文化インテリジェンスの内容および程度のギャップは、概念モデル全体に影響する要因であろう。中小企業間の「グローバル」サプライチェーンが構成主体間にどのような「調和」をもたらすか、そしてその「調和」を通じてどのようなパフォーマンスをもたらすかをより厳密に理解するためには、当該サプライチェーンにおいて発生し得る文化インテリジェンス面でのギャップも調べる必要がある。

## 5. 結論と今後の研究方向

本研究では、中小企業によるグローバルサプライチェーンのパフォーマンスを左右する諸要因を説明することを目的に、信頼の種類、パワーの程度、および文化インテリジェンスのギャップといった要因の影響を考慮しながら、中小企業によるグローバルサプライチェーンを分析する概念モデルを提示し、相互の関係性と作用について説明してきた。

本研究の概念モデルは、ダイアドでの企業間関係を信頼とパワーの観点から説明するというシンプルな基本構造をもっており、それを（1）中小企業、（2）サプライチェーン、（3）国際化という3つの文脈に拡張した。当概念モデルは、先行研究の少ない「中小企業によるグローバルサプライチェーン」を研究するにあたっての足掛かりとなり得るものの、まだおおよその方向性を示すものでしかない。したがって今後は、当概念モデルの頑健性を確かめるとともに他の重要な変数を取り込みながら洗練させることを目指して、中小企業によるグローバルサプライチェーンの事例研究を重ねていく必要があるだろう。

## 参考文献

- Ang, S., Inkpen, A. (2008). Cultural intelligence and offshore outsourcing success: A framework of firm-level intercultural capability. *Decision Science*, 39(3), pp.337-385.
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K., Templer, K., Tay, C., and Chandrasekar, N. (2007). The measurement of cultural intelligence: Its predictive validity on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and job performance. *Management and Organization Review*, 3(3), pp.335-371.
- Cox, A. (1999). Power, value and supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 4(4), pp.167-175.
- Crook, T. R. and Combs, J. G. (2007). Sources and consequences of bargaining power in supply chains. *Journal of Operations Management*, 25(2), pp.546-555.
- Earley, P. and Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford University Press.
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27, pp.31-40.
- Frazier, G. L. and Rody, R. C. (1991). The use of influence strategies in interfirm relationships in industrial product channels. *Journal of Marketing*, 55(1), pp.52-69.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58, pp.1-19.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage Publications.
- Ireland, R. D. and Webb, J. W. (2007). A multi-theoretic perspective on trust and power in strategic supply chains. *Journal of Operations Management*, 25(2), pp.482-497.
- Lambert, D. M., Emmelhainz, M. A., and Gardner, J. T. (1996). Developing and implementing supply chain partnerships. *International Journal of Logistics Management*, 7(2), pp.1-17.
- Lawson, B., Tyler, B. B., and Cousins, P. D. (2008). Antecedents and consequences of social capital on buyer



- performance improvement. *Journal of Operations Management*, 26(3), pp.446-460.
- Lewicki, R. and Bunker. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In: Kramer, R.M. and Tyler, T.R. (eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, Sage Publications, pp.114-139.
- Maloni, M. and Benton, W. C. (2000). Power influences in the supply chain. *Journal of Business Logistics*, 21(1), pp.49-73.
- Muthusamy, S. K. and White, M. A. (2005). Learning and knowledge transfer in strategic alliances: A social exchange view. *Organization Studies*, 26(3), pp.415-441.
- Nahapiet, J. and Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), pp.242-266.
- Pfeffer, J. and Salancik, G. R. (1978). *The external control or organizations: A resource dependence perspective*. Harper and Row Publishers, New York.
- Sako, M. (1992). *Prices, quality and trust: Inter-firm relations in Britain & Japan*, Cambridge University Press.
- Schurr, P. H. and Ozanne, J. L. (1985). Influences on exchange processes: Buyers' preconceptions of a seller's trustworthiness and bargaining toughness. *Journal of Consumer Research*, 11(4), pp.939-953.
- Shapiro, D., Sheppard, B., and Cheraskin, L. (1992). In theory: Business on a handshake. *Negotiation Journal*, 8(4), pp.365-377.
- Sheppard, B. and Tuchinsky, M. (1996). "Micro-OB and the network organization". In Kramer, R.M. and Tyler, T.R. (eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, Sage Publications, pp.140-165.
- Squire, B., Cousins, P. D., and Brown, S. (2009). Cooperation and knowledge transfer within buyer-supplier relationships: The moderating properties of trust, relationship duration and supplier performance. *British Journal of Management*, 20(4), pp.461-477.
- Srinivasan, M., Mukherjee, D., and Gaur, A. S. (2011). Buyer-supplier partnership quality and supply chain performance: Moderating role of risks, and environmental uncertainty. *European Management Journal*, 29(4), pp.260-271.
- Zaheer, A., McEvily, B., and Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9(2), pp.141-159.
- 川崎千晶 (2019) 『組織間信頼の形成と維持』同文館.
- 張文婷・伊藤龍史 (2018) 「中小企業の国際化に関する一考察: 国際化のプロセスと電子商取引の影響を中心に」新潟大学経済論集, 105号, pp.97-106.