HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	ネットワーキング活動を通じた事業創造のプロセス:優佳良織工芸館のケース
Author(s)	曾, 浩
Citation	經濟學研究, 42(3), 1-15
Issue Date	1992-12
Doc URL	http://hdl.handle.net/2115/31917
Type	bulletin (article)
File Information	42(3)_P1-15.pdf

Instructions for use

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

経済学研究　42-3
北海道大学　1992.12

ネットワーキング活動を通じた事業創造のプロセス*

―― 優佳良織工芸館のケース ――

曾　浩

はじめに

大企業における新規事業の開発問題には，多くの関心が寄せられている一方で，ゼロからスタートするニュービジネスについての研究は，一部の先駆的研究を除けば，まだ稀である。とくに，「地方の時代」と呼ばれる今日では，北海道のような辺境地域においてニュービジネスがいかなるプロセスを経て，創造されてくるのかは，大いに検討されるべきであろう。一方，ニュービジネスの事業創造は周囲からの人的，物的および知的な支援を抜きにしては，考えられぬ行為であるから，ネットワーク論と関連させながら，事業創造のプロセスを議論するのは，有効であるように思われる。

以上のような二つの問題意識から，本稿では，①ニュービジネスの事業創造がどのような段階を経て生まれてくるのか，各段階には，いかなる特徴と影響要因があるのか，②事業創造のプロセスにおけるネットワーキング活動においては，プロセスの段階の推移と共に，その特性がいかに変わっていくのか，また，異なったネットワーキング活動は，事業創造のプロセスにいかなる影響を及ぼすのか，といったようなことを課題とする。

本稿では，前稿で提示した理論的フレームワーク（曾 1992)に基づき，優佳良織工芸館のケーススタディを行い，またケーススタディを通じてフレームワークを再び修正，深化させていく研究戦略が取られる。まず，第Ⅰ節においては，ケーススタディのための理論的フレームワークが議論される。続く第Ⅱ節においては，優佳良織の創業から今日に至るまでの歴史的事業展開のプロセスが記述される。第Ⅲ節では，理論的フレームワークに基づいて，ケーススタディが行われる。最後の結びにおいては，本研究の理論的・実践的インプリケーションが明らかにされ，問題点および今後の課題が議論される。

Ⅰ　理論的フレームワーク[1)]

1．事業創造プロセスのモデル

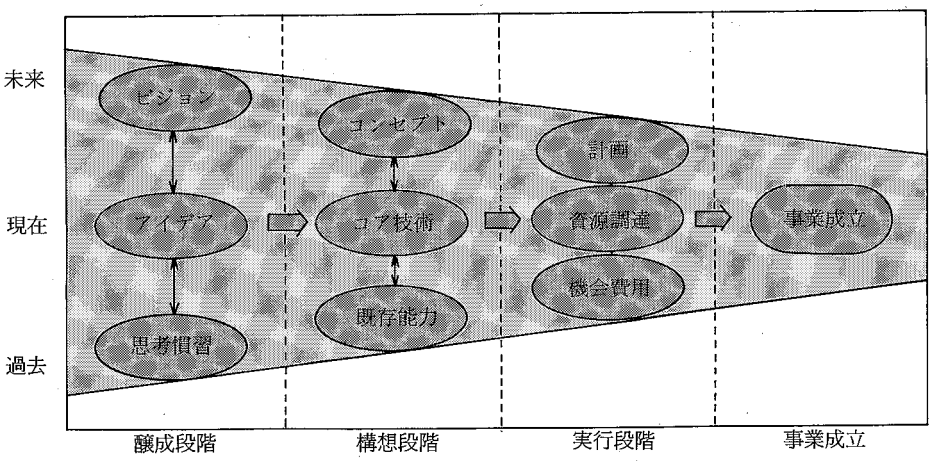
本稿では，事業創造のプロセスを醸成，構想および実行の三つの段階に分けることにする。このような段階の分け方には，われわれの研究関心が反映されている。われわれは，事業創造のプロセスを単に事実としての出来事の連続としてとらえ，各出来事間の関係を見るのではなく，出来事の背後にある影響要因を分析したい

---

* 本稿は，日本経営学会北海道部会（1992年 6月20日）における報告原稿に加筆したものである。報告に際して貴重なコメントをいただいた方々に，記して感謝する次第であります。

1）本稿で提示される理論的分析フレームワークについては，拙稿「新規事業開発のプロセスと企業家精神――ネットワーク論の視点から」(『経済学研究』北海道大学　第41巻　第 4号 1992)を参照されたい。そこでは，われわれは，大企業の新規事業とニュービジネスの事業創造を同じ枠組みで取り扱うことにした。本稿では，ニュービジネスの事業創造問題に研究が限定されるから，分析フレームワークについての説明は若干異なる。

図1:事業創造プロセスの概念的モデル



のである。したがって，本稿では，事業創造のプロセスが純粋に時間単位で区切られたり（Woodward 1988）[2]，資源依存関係の有無で段階に分けられたり（Van de ven 1989）[3]するのではなく，プロセスにおける質的な変化を基準にして段階の分類が行われる。

醸成段階では，どの分野で事業を展開するかが決められ，その事業の大まかな枠組みが設定される。構想段階では，事業をいかに取り組むかに焦点を絞って，事業のコンセプトを練り上げたり，コア技術の識別と獲得に力を入れたりすることが特徴である。実行段階では，事業を持続的に成長させるための経営システムの構築が行われる。

ところで，事業創造のプロセスを段階に分ける際，各段階で絡み合う諸要因をいかに説明するかが重要である。言い換えると，事業創造プロセスの各段階における諸影響要因を統一的に説明できるような視点が求められる。

分析の視点は，社会現象の特質に規定されると思われる。社会現象の特質の一つは“過去”と“未来”の要素が“現在”という時点に凝縮されているところにあるといえる。すなわち，社会現象には，単にわれわれが何を行っているか，何を大切にしているかの現在の問題ではなく，われわれが何を目指しているか，何を期待しているかの未来に関する問題と，われわれがすでに慣れ親しんだ考え方・物の見方など過去から沈殿されたものが不可分に関連している。とりわけ，事業創造のように，現状を変えようとし，何か新しいものを造り出そうとすることに際して，“未来”に関する青写真がなければ，進むべき方向性やその原動力は失われる可能性がある。その一方で，“過去”の習慣や利害関係は，既得権を守るために，普段と違って“現在”に活発に干渉する。したがって，事業創造のプロセスを分析するためには，そのような“過去”，“現在”および“未来”の3要素をカバーできるような視点が求められる。われわれはこのよ

2）Woodward(1988)は，ニュービジネスを創造する前とその後において，ネットワークの特性がいかに変化していくのかを検討するに当たって，事業創造の段階を，①起業に関心がない，②2年以内に起業を考えている，③事業を興して1年以内である，④事業を興してから5年未満，⑤事業を興してから5年以上10年未満，⑥事業を興してから10年以上，のような6つの段階に分けた。

3）Van de Ven, et al.(1989)は，事業創造のプロセスを，①事業を始める決定をしたイニシエーション段階，②外部からの必要な資源，能力，技術に依存しながら，独自の商品を開発するスタートアップ段階，③外部からの援助を必要とせず，自力で成長し続けていくテイクオフ段階，の3つに分類した。

うな基本的な考え方に基づき，図１のような概念的モデルを提示する。

われわれは，図１に示されるように，事業成立までの３つの段階に“過去”，“現在”および“未来”という社会現象に特有な軸を付け加え，事業創造のプロセスをより立体的にとらえた。醸成段階には，ビジョン，アイデアおよび思考慣習の三つの要因があげられる。ビジョンは，今後どうなりたいか，どうあるべきかの未来の青写真であるから，事業の基本性格を規定するアイデアに影響する。一方，思考慣習は，既存の固定観念を表すものであるから，アイデアを引っ張る要因として注目されたい。構想段階では，事業の原点を見極めることによって，事業のコンセプトが打ち出されることができる。コンセプトが明白になれば，コア技術の識別や獲得はより容易になるが，既存能力が妨げになることを排除することも必要である。実行段階では，コンセプトを実現するための具体的な計画や，資源調達および資源の機会費用の計算の３つの要因が互いに影響され合う。

この概念的モデルは，事業創造のプロセスには二つの特徴があることを示している。一つは，事業創造の成立は，抽象から具体化へ，離散から収斂化へのプロセスを経てはじめて可能になるものである。抽象から具体化への変化は，プロセスの展開とともにその最も重要な要素が物の見方や考え方など一般性の強いものから，特定の技術・ノウハウや設備など特殊性の強いものに移り変わることを意味する。離散から収斂化への変化は，事業機会を探求するためにその可能性をできるだけ広げる段階から，特定の目標に向かって努力の方向や焦点を特定する段階へと移行することを指すものである。

もう一つは，事業創造の活動は，単にオペレーション次元の問題ではなく，将来へ向かっての知的な創造行為であると同時に，過去からの精神的，物的な遺産との闘いのプロセスでもあることである。その“過去”，“現在”および“未来”の各要素が相互に作用しながら，プロセスの展開とともにその具体的な姿が変っていく過程の中には，事業創造における企業家精神の“創造”と“破壊”の二つの基本的役割が潜んでいる。

２．事業創造プロセスにおけるネットワーキング活動

ネットワークという概念は，人と人の連結を基本とする社会ネットワークを意味したり（Aldrich & Zimmer 1985, Birley 1985, Johannisson 1986），複数のコンピュータと通信回線で連結された情報ネットワークを指したり（野口 1982,石田 1991），企業内ないし企業間の緩やかな結合関係のような新たな組織原理として論じられたり（寺本 1990, Tichy 1981），または組織と市場を越えるものとして捉えられたり（今井 1982,1988, Thorelli 1986, Jarillo 1988）して，分析者の観点によってその意味する内容が違う。本稿では，ネットワークの概念は，人と人のつながりとしてのパーソナルネットワークに限定して使われる。また本研究の関心は，ネットワーク全体の構造にあるのではなく特定の焦点人物にあるから，ネットワークをいかに形成するかのネットワーキング活動に焦点がおかれる。

今井・金子（1988）は，図２-1と図２-2でネットワークの二つのイメージを比較しながら，ネットワークの本質について次のように論ずる。

図２：ネットワークのイメージ

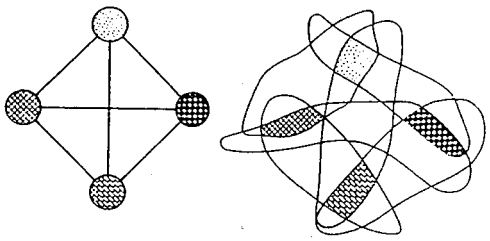


図2-1従来のネットワークのイメージ　　図2-2われわれのネットワークのイメージ

出所：今井・金子(1988)p.182

図２-1の「ネットワーク」は，自己と他者を固

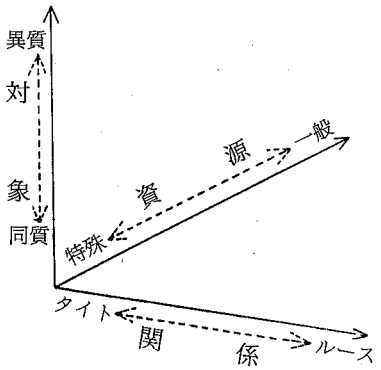
定的に分離してとらえたものである。そこには，既に独立に存在している各個体がそれぞれの立場から互いの情報を交換するが，交換関係の中で自己の変化が起こらない。それに対して，図2-2では，自己はそれが持つすべての関係の重なりとして定義されている。すなわち，図2-2のネットワークは，自己というものは完成された形でアプリオリに存在するのではなく，自分の持つ関係のうち一つでも変われば自分の形も変わってしまうような流動的で，変化の可能性が内包されたものである。ネットワークの本質は，そのような自己が他者との境界を常に引き直しながら，自分自身を変化させていくところにあるという。

ネットワーク理論から，事業創造を論じる既存の多くの文献（Birley 1985，Johannisson 1986，Woodward 1988）には，ネットワークの概念が図2-1のイメージで使われることが指摘されうる。すなわち，それらの研究は，ネットワークの重要性はあくまでも機会や資源をより有利に獲得できるという認識に止まり，ネットワーク関係を通じて自分自身をいかに変えさせていくかということを見逃してしまう。図1に示されるように，アイデアを事業化するためには，必要とされる各資源の獲得はもちろん重要であるが，より大切なことは，事業アイデアに新たな価値をいかに付加させ，それを具体的にコンセプト化し，計画化するような知的な作業である。つまり，事業創造の本質は，物的な結合よりは知的な創造行為にある。そのような事業創造のとらえ方からすれば，図2-2のネットワークは分析概念としてより有効であろう。

図2-2のネットワークに変化の可能性が内包される原因は，個の学習行為にある。学習の方法には，外部と関係を組み込むことを通じる学習の重要性がクローズアップされつつある（Badaracco 1990）。ところで，事業創造プロセスにおける各段階の性質は異なるから，学習活動の内容もそれらの性質に応じて変わっていく。すなわち，各段階の違いによって，外部とのネットワークを動的に組み替えながら，誰と関係を組むか，また何をいかなる方法で学習するかは変わっていくことになる。われわれは，ネットワーキング活動を本質的にそのような学習活動を指すものとしてとらえる。

以下，ネットワーキング活動の特性を図3に示すような3つの次元で記述するとともに，事業創造の各段階とこれらの次元との関係に関する3つの命題を提示する。

図3：ネットワーキング活動の3つの次元



対象の次元は，焦点人物がいかなる個人・組織と連結するかを示す。それは，焦点人物と連結対象の所属している業種の異同によって，同質か異質かと測定される。

関係の次元は，焦点人物が他の個人・組織といかなる関係で連結するかを示す。それは，コミットメントの強弱によって，ルースかタイトかと測定される。

資源の次元は，焦点人物が個人・組織との連結を通じていかなる資源を獲得するかを示す。獲得される資源には，多くの事業に通用する物の見方や考え方から，特定の事業にしか通用しない知識や技術まで様々である。

以上の三つの次元を用いて，事業創造プロセスにおける各段階の変化とともに，ネットワーキング活動の特性は，いかに変化していくかについて，以下の3つの命題が提示される。

命題1：事業創造プロセスにおける醸成段階では，同質より異質な対象と連結し，タイトよりルースな関係を維持し，特殊な資源より一般

的な資源を獲得しようとするネットワーキング活動がより有効であろう。

命題2：事業創造プロセスにおける構想段階では，同質な対象と異質な対象の両者と連結し，タイトな関係とルースな関係を同時に維持し，一般的な資源と特殊な資源を共に獲得しようとするネットワーキング活動がより有効であろう。

命題3：事業創造プロセスにおける実行段階では，異質より同質な対象と連結し，ルースよりタイトな関係を維持し，一般的な資源より特殊な資源を獲得しようとするネットワーキング活動がより有効であろう。

以上の3つの命題は，図1の概念的モデルに基づいて導き出された外部との関係を表すものである。その背後には，事業創造のためには，多くの人々とのネットワーク関係を積極的に形成する必要があり，形成された関係は事業の展開を促進させていく，という基本仮定がある。言い換えれば，焦点人物は，主体的に関係を形成するとともに，関係の中に自分自身を変えさせていくのである。3つの命題の妥当性についての検討は，次節の優佳良織工芸館のケースを通じて行われる。

II　優佳良織のケース[4)]

1．概要

優佳良織は，緬羊の毛を素材にして北海道の新しい織りを作り上げようというビジョンに向かって，昭和37年にエルムユーカラ織企業組合として発足した。以後，試行錯誤と研究努力を通じて，「北海道を織る」という事業テーマに絞り，独特の色彩と織り手法を駆使することによって，「美」と「用」を調和した新しい染織事業の創造に成功し，日本および世界の染織工芸界に一つの特異な地位を占めるようになった。現在，優佳良織は，優佳良織工芸館，国際染色美術館および雪の美術館だけを表に出しているが，その背後にある組織は，生産に専念する企業組合と研究，営業および全般経営を担当する株式会社エルムの二つがある。職員数は160名で，企業組合の会員の数は 300名である。

以下，優佳良織がいかなるプロセスを経て事業創造に成功するに至ったかを追ってみることにしよう。

2．事業創造のプロセス

優佳良織事業創造のプロセスは，図4のように示される。以下，時間の流れに沿って，6つの主な出来事をキーワードにして，そのプロセスを記述していくことにする。

①外部からの要請

昭和35年に，当時美容院を経営しながら，趣味で織りの研究をしていた木内綾のところに，旭川市と北海道立工業試験場から「北海道の織物を作り上げてほしい」との要請があった。その要請が今日の優佳良織の誕生のきっかけとなった。

当時，頼りになったのは工業試験場だけであった。見学のため，工業試験場に通い始めた。その間に，事業のアイデアは次第に明確となった。それは，緬羊王国といわれる北海道産の羊毛を素材として使い，技術指導を試験場の講師に依頼し，また，主婦労働を組織化することにより，北海道らしい染織を作り上げるというものであった。

②企業組合の結成

昭和37年，エルムユーカラ織企業組合が発足し，工業試験場から二人の講師が派遣され，主婦のための機織りの講習が行われた。講習の後，

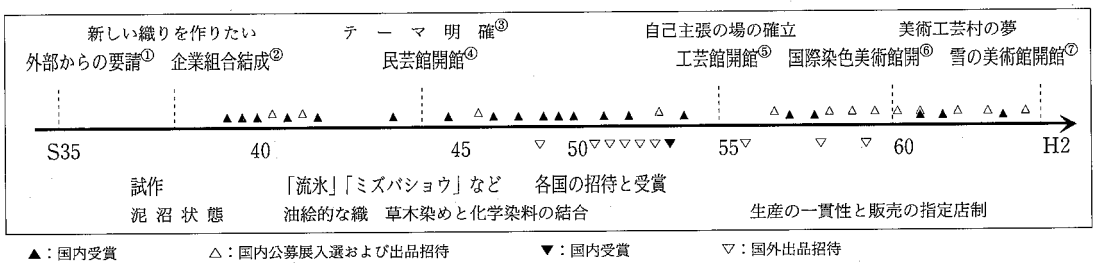
4）本ケースのデータ収集方法として，インタビュー調査と文献的資料の利用の二つが採用された。インタビュー調査は，北海道大学の金井一頼氏と共に，優佳良織工芸館館長に対して，2度以上行われた。インタビュー調査にあたってご協力くださった木内和博館長に記して謝意を表す次第である。文献的資料については，主に以下のものが参照された。

木内　綾，1983.『織りの枝折』優佳良織工芸館.

木内　綾，1984.『手のぬくもり――北国の染と織』東京美術.

馬場　昭，1982.「手仕事と風土の追求――優佳良織工芸館」　北海道開発庁『地場産業に関する調査』.

図4：優佳良織事業創造のプロセス



▲：国内受賞　△：国内公募展入選および出品招待　▼：国内受賞　▽：国外出品招待

試作に入り，生産が開始された。制作にはそれなりの目処が立っても，企業化の面では無知だった。そのため，創業者の木内は，当時「経営の神様」といわれていた人々に助言を求めた。十人のうち八人までに「モノが余っているこの時代に，ホームスパンのようなものをつくって，誰が買ってくれるのか」と反対された。だが，

> その中で，原田敏雄（旭川商工会議所専務）と三浦範男（当時，北海タイムス旭川支社編集局長）が「よい着想だ」，「何をやるにせよ，あなたがやってみようというならものになるような気がする。何でも真面目にやる人だから」と即座にいってくれた。三浦さんは，東京の出版関係の方々の記念品にさしあげるから，とよく注文してくださった。こうしたことが，すべての面で自信のなかった時期になによりもの無言の励ましになった。

発足当時の優佳良織にとっては，もう一つの難関は，当時自分で作れなかった特殊な糸の入手だった。小口の取引をしないのは，当時の業界の慣例であったが，岐阜の郡上紡績の木村英一社長（現会長）は，

> 「新しいものをつくろう，といわれる。それも工芸をつくりたい。そういう方に対しては，その立場に立って考えてあげることが必要です。何とかして差し上げなさい」と，一声で，取引がその場で決まった。もしあの時，社長さんとお会できなかったら，優佳良織は初期の段階でかなりの回り道を余儀なくされていたのではなかろうかと思う。

多くの人々に支えられたとはいえ，スタート当初の優佳良織は，その作品が文字通りに「間尺に合わない」ものばかりであり，“経営上”もまさに破産状態であった。

> しかし，その頃の私たちには，「北海道の新しい織りをつくりあげるのだ」という気負いがあった。どこに出しても恥ずかしくないものができるまでは――と歯をくいしばって耐えた。そんな状態の中で織りの目標を懸命に探し求めた。まだ，これといったテーマすら決まっていなかったのだ。

③テーマの明確

北海道には，アイヌ民族の伝統的織物があるが，優佳良織は，アイヌ文化の伝承を目指すものではなく，アイヌの伝統織物とは素材も表現もすべて違うから，自ら事業方向の決定やテーマの選択に迫まられるようになった。

> 当時，何をテーマにしようかをいろいろと模索していたが，本州からいらした方が北海道の緑がきれいですねと言われたことに，ガーンと頭を叩かれた思いがした。汽車に乗ってずっと北海道の緑を調べたら，本当に北海道の緑が四季折々で色鮮やかで，北海道が四季の変化は激しいから，そこで初めて自分の故郷にこんな美しさがあるから，自分の故郷を織る。で，日本の伝統の織物は全部技術なんですよ。優佳良織のものの場合は，その技術を駆使しながら，テーマを持ってるわけです。そこが違うんです。自分の故郷を織ることが今までになかった。それからグーンと違ってくる，そこを発見することは大きな転換期になっていると言えますね。

テーマが決まった後，その最初の作品「流氷」

は，文様意匠，染めと織りの技術などいろいろな困難を克服し，優佳良織の方向を決定させた。

流氷を見るために，木内は，毎年真冬になると，オホーツク海に出かけた。ところが，冷たい色，厳しい白の流氷を作品の中にどう表現すればいいのか分からなかった。ある日，流氷を20年描き続けた村瀬真治の流氷展を見に行った木内は，どの絵にも淡いピンクの色が入っていることに驚いて，

「冷たいばかりが流氷ではないと思います。春になって氷が動き出そうとするときのオホーツク海の表情に，歓びや，優しさがあってもいいでしょう」と先生がおっしゃるのです。それらの言葉を聞いて，長い間私の心を閉ざしていた厚い氷の壁が緩やかに動き始めたように思えた。直ぐ機に向かった。

流氷の色は，単調に見える白い色だが，それでも同系色の色を多く入れないと氷の色にはならない。ところが，色についての追求はそう簡単には行かなかった。

日本の“民芸”と言われる世界には，厳然とした「決まり」が存在していた。染色は「草木染め以外はダメ」という「決まり」なのである。……北海道の自然や風物を追い求めて制作していくと，あの色も，この色もと，たちまち百色から二百色に近い染色になってしまう。この自然の色を表現するための染色は，化学染料でなければならない色も多いのだ。

化学染料を使った作品が何点かできた時に，「従来の“民芸”から逸脱している」という民芸の大家からの集中攻撃を浴びたことがあったが，敢えてそれらの非難を無視した。　一方，織りの手法には，綾織り，平織り，つづり織り，すくい織りなどいろいろあるが，工業試験場が織りの基本技術しか教えられなかったから，技術の向上および形づくり（風合）のノウハウの取得は，織物本場の西陣に求める必要がある。思いかけず，本場西陣の伝統ある帯地問屋から，帯の注文が入った。3年間にわたる西陣との関係は，技術に稚拙だった時代の優佳良織にとって，織りの伝統的な厳しい技や要求を身につける貴重な体験であった。だが，

絵が好きな私は，北海道の自然を織ってみたいと考えたとき，この自然の色の重なりあいは，従来の織り方や手法ではダメなのではないか，と考えるようになった。逆に，そのために，油絵的手法でなければそれを表現できないのではないか，とさえ考えるようになっていたのだ。

油絵的手法というのは，既存の各織りの手法を融合させようとするものである。具体的に，色と色を重ね合わせることによっての新しい色の出現，それを織りで試みてみようというものである。「流氷」は，そのような複雑な色を組み合わせた油絵的な織物の最初の試みである。その様に，北海道の自然をはじめて表現し切った「流氷」が完成されることによって，「花シリーズ」や「摩周湖」など多くの作品が続々と登場してきた。

④民芸館

作品の数が増えるに連れて，どうしてもそれらを一か所に集める場所が必要となった。昭和45年，民芸館は，それらの作品の展示，記録保存および会員の養成のために，織りの“足掛り”として作られたものである。民芸館は，規模が小さいとはいえ，多くの人々が訪れてくるような切っ掛けを作った。

その中に，とくに外国の方々は，日本人のように，何らかの先生の弟子とか団体に所属していると言わないと，なかなか評価して貰えないのではなく，一つのものを見て判断するから，是非うちの国でも，と出品の招待をしてくださって，外国で高い評価を受けることによって，逆に日本にもだんだん受け入れてくれるようになった。

このような多くの国々からの出品招待，とくに53年にハンガリー国際織物ビエンナーレ招待出品の中で金賞を受賞したことで，優佳良織は北海道に止まらず，日本を代表する工芸品と認められることが証明されたのである。

⑤工芸館

テーマが決まり，技術が獲得され，そして国の内外の高い評価が得られた優佳良織は，55年に，自分の求めつづけてきたものを具体的な形

として完成させるために，1,700坪，10億円以上かけて豪華な工芸館を建設した。

文化として，伝統工芸としての価値観というものをどう構築していくかは，この工芸館の建設に踏み切った原因ですよね。その価値観をきちんと確立しなければ，優佳良織は，あくまでも御土産品というか，地方の名産という範疇から抜けれないと思いますよね。工芸館を作ることによって，優佳良織の持つ精神というか，ポリシーを具体的な形として表現できるような自己主張の場が得られる。

工芸館を通じて，優佳良織の精神というものは，いかにして外の人々に理解してもらい，また内部の一人一人の職員に内面化させていくかが課題となる。それらを可能にさせるのは，具体的な販売，生産および組織の経営の仕組みである。

販売は道内に限定される。販売体制は，直営売店と指定店制度の二つがある。直営は工芸館で作品を展示し販売することをさす。それによって，顧客との間のコミュニケーションのルートができた。指定店制は，160ぐらいの小売店を選び，そこで販売してもらう制度である。従来の制度と比べて，優佳良織の展示法や接客法などのポリシーは，代理店まで貫徹でき，また顧客からの要請やクレームも直ちにキャッチできる。

生産は本州の分業体制に対して，洗毛，染色，手紡，整経など各工程の一貫体制が採用される。生産の一貫体制の下で，各関係者の日常的な接触ができ，技術の開発・改善や製品の品質が保証される。また，規模が大きくなったとはいえ，工程の全部あるいは一部を機械に切り換え，「安く大量に」という政策を避け，手仕事の個性を何よりも重視し，堅持する。手仕事に付き物の「無駄」という非効率的な側面は，徹底的なコンピュータによる管理体制によって吸収される。

一方，組織の運営には，徹底的な現場主義と組織コミュニケーションの重視という特徴がある。形式な会議がほとんどなく，問題が起きる際，関係者は直ちに現場に集まって解決に向かって協力する。また，非公式なディスカッションを重視することによって，優佳良織の持つ価値観が職員と会員に共有される。

⑥新たなスタート

昭和61年に，国際染色美術館は，世界各域，日本各地のさまざまな優れた染織工芸を分類整理し，比較観賞することを目的として開館された。平成 3年に，夏に北海道を訪れる人を「雪の北海道の美しさ」に誘うために，“雪”をイメージしたファンタジックな雪の美術館が開館された。その二つの美術館の建設は，優佳良織の従来のビジョンを越え，新たなビジョンを目指そうとするものである。その新たなビジョンというのは，国際染色美術館や雪の美術館を始め，これから建設しようとする北海道の工芸美術館，野外彫刻美術館，自然公園を含んだ美術工芸の村の夢というものである。

図5：優佳良織事業創造の各段階

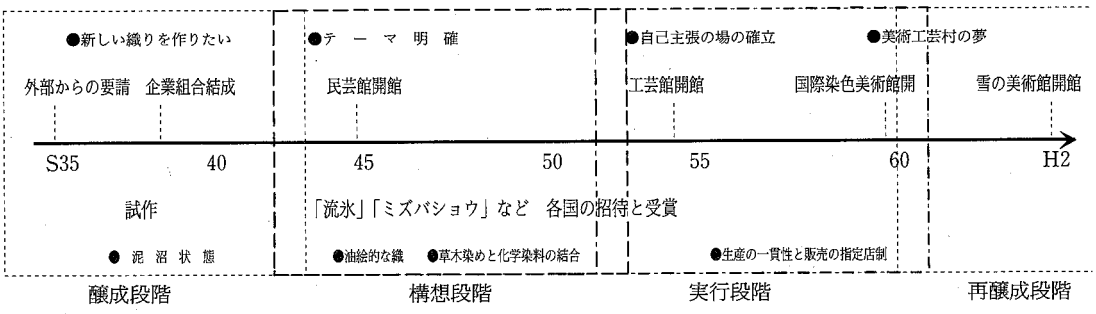
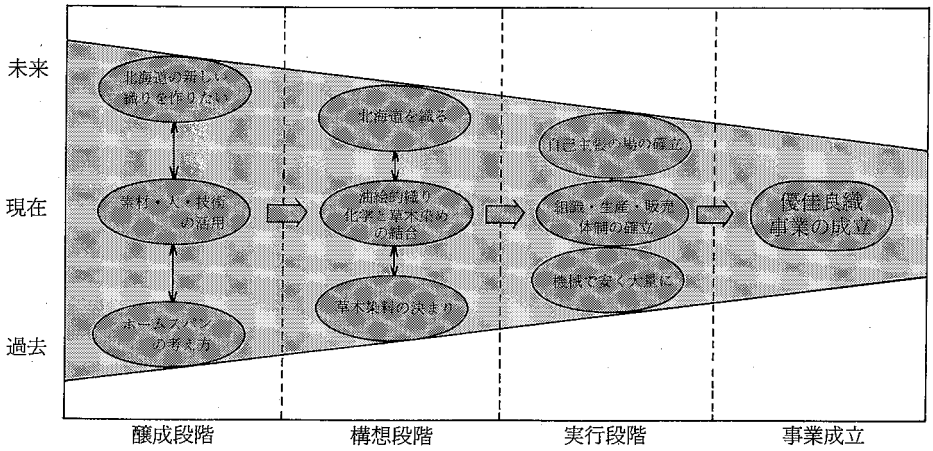


図6:優佳良織事業創造の3段階及び諸影響要因



III　ケーススタディ

以下，優佳良織の事業創造プロセスを第Ⅰ節の理論的フレームワークに基づいて検討していくことにしよう。

1．事業創造のプロセスについての検討

優佳良織が歩んできた歴史を幾つかの段階に分けてみると，図5に示されるような醸成段階，構想段階，実行段階および再醸成段階になる。

昭和35年から41年までの優佳良織は，旭川市と北海道工業試験場からの要請をきっかけに，染織事業をスタートし，試行錯誤を経て，素材，基本技術，主婦労働の組織化など事業の基本となる大筋の仕組みができた。すなわち，この段階における優佳良織の主な活動は，どこの分野で事業を展開するかの決定やその事業の大まかな枠組みの設定にあたるものであるから，醸成段階と名付けられることができる。

42年から52年の期間では，優佳良織は，「北海道を織る」という事業テーマを打ち出すことによって，独自の織り手法や染色技術を獲得し駆使することができ，事業の確固たる基盤を築いた。したがって，この段階は，事業コンセプトの決定やコア技術の識別，獲得をポイントとする構想段階にあてはまるものである。

53年から60年の間では，優佳良織は，与えられたテーマの下で，保有している技術を駆使しながら，持続的発展のための組織づくりや，生産，販売体制の構築の段階に入った。この段階は，われわれのいう構想段階に分類されることができる。

61年の国際染色美術館の建設をはじめ，平成2年の雪の美術館の建設は，これまで優佳良織が目指してきたビジョンを越え，「美術工芸村」という新たなビジョンに向かってのスタートであるから，再醸成段階として位置付けることができる。しかし，本研究の関心は，染織事業としての優佳良織の事業創造にあるから，以下の分析は，この再醸成段階を取り扱わないことにする。

以上の段階区分に基づいて，さらにわれわれがプロセスの概念的モデルで提示した視点から分析を加えると，優佳良織の事業創造プロセスは，図6のようになる。

醸成段階における三つの影響要因には，次のような相互作用があると考えられる。まず，ビジョンがあるから，事業アイデアが出てくるということが指摘され得る。北海道の新しい織りを作りたいから，どうしても北海道の素材を使

いたくなり，どうしても地元で利用できる主婦の労働や道工業試験場の技術を活用したくなる。その中に，とくに羊毛を素材にすることは，優佳良織の大きな特色の一つである。絹を除けば，日本染織の素材はほとんど植物性繊維であるという歴史の事実から見ると，優佳良織が北海道で豊富に生産されながら，活用されない羊毛に注目し，それを素材として取り上げることは，その目指しているビジョンに負うところが大きいと言えよう。次に，アイデアの育成においては，その阻害要因は，思考慣習であるのに対して，その支えとなる原動力はビジョンである。醸成段階におけるニュービジネスは，その事業のアイデアがいくら斬新とは言え，泥沼状態に陥りがちである。優佳良織も例外ではなかった。当時，もし多くの「経営の神様」の人々に反対された通りに事業をやめたら，今日の優佳良織は存在しない。逆に初期の泥沼状態から抜き出すことができるのは，「北海道の新しい織りを作りあげるのだ」という情熱があるからであった。

醸成段階と比べて，構想段階の特徴は，その収斂性にある。「北海道の新しい織りを作りたい」という壮大なビジョンは，より具体的な事業コンセプトに具現化されなかったら，抽象的な願望に終わる可能性があった。「北海道を織る」という事業コンセプトを発見することは，作品の文様意匠，色彩，織りの手法などに大きな影響を及ぼし，優佳良織の個性を作り上げるために決定的な意味を持つ出来事である。というのは，豊かな北海道の自然を表現するためには，伝統の染織事業になかったような油絵的織りの手法や草木染めと化学染料のとの結合が自然に求められてくるのである。ところが，“民芸”の世界には，染色は「草木染め以外はダメ」という厳然とした「決まり」が存在していた。伝統の勢力に屈服すれば，直ちに色の多彩さという優佳良織の特色が放棄されることを意味することから，優佳良織は，そのような伝統の「決まり」にとらわれず，積極的に化学染料を取り入れ，何百色もの中から自由自在に色を選ぶ可能性を手にした。

実行段階の特徴は，より一層具体的，収斂的事業志向性にある。醸成と構想段階を経て，優佳良織は，事業のビジョンやテーマを実現するために，自分の求めつづけてきたものを具体的な形として表現できるような場づくりが必要となり，またその支えとしての経営システムの構築に直面するようになった。工芸館の開館を契機に，新たな生産，販売体制の確立や組織づくりが始まった。生産体制は，各生産工程の一貫制を選び，手作業による少量生産を堅持する。販売は本州から引上げ，工芸館内売店での直売と道内指定店の二つのルートに限定される。機械で安く大量に生産，販売するという通常企業の方針から見ると，優佳良織の生産，販売体制は，余りにも異質的だと思われがちである。しかし，それは優佳良織の目指しているビジョンや事業コンセプトと関連づけて考えると，理解されやすくなる。すなわち，道内に販売が限定されている理由は，北海道をテーマにする優佳良織は北海道の風土の中で見てもらうことが最も望ましいという考え方にある。もし北海道の工芸品が本州各地に氾濫すれば，本州の人々はせっかく北海道にきても，同じものを見るから新鮮感がなくなる恐れがある。生産には，手作業を機械に切り替えて大量生産に踏み切ると，製品の質の低下がまぬがれない一方で，機械で均一に作れば作るほど，コスト削減が勝負の唯一の切り札となるから，事業は，資本の大きなところか労働力の安いところにシフトせざるを得なくなり，結果的に北海道の染織事業を自らの手で壊してしまう。一方，通常の手作業の世界には，膨大な無駄があるから，無駄を吸収できるような組織づくりが必要となる。優佳良織の手作業の裏には，原材料の仕入れと在庫管理，人事管理などにコンピュータが使用され，効率な管理システムが築き上げられた。

以上の分析から明らかにされたように，第Ⅰ節で提示された事業創造プロセスの二つの特徴は，優佳良織のケースにもはっきり見える。す

なわち，一つは，ニュービジネスの成立は抽象から具体化へ，離散から収斂化へのプロセスを経て初めて可能になる，ということである。もう一つは，事業創造の活動は，単にオペレーション次元の問題ではなく，将来へ向かっての知的な創造行為であると同時に，過去からの精神的，物的な遺産との闘いのプロセスでもあることである。次に，ネットワーキング活動の視点から，優佳良織ケースの分析をさらに進めていくことにしよう。

2．ネットワーキング活動についての検討

事業が発足してから成立するまでの間の優佳良織の主なネットワーキング活動をリストアップし，これらネットワーキング活動を対象，関係および資源の三つの次元から分析すると，表1のようになる。

三つの次元の分類基準は，第Ⅰ節で論じられたようなものである。すなわち，対象の次元は，業種の同異によって同質か異質かと測定される。関係の次元は，コミットメントの強弱によってタイトかルースかに分類される。資源の次元は，汎用性の程度によって特殊か一般かの二つに分けられる。

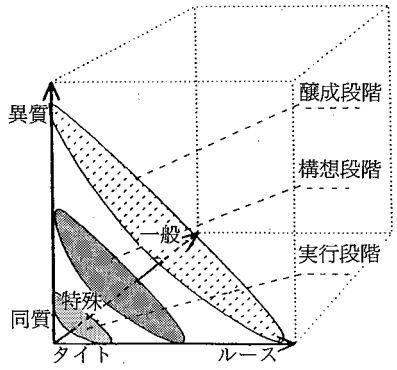
表1の分析結果を図示すると，次の図7が得られる。明らかに，優佳良織のケースは，第Ⅰ節でわれわれが提出した3つの命題を支持している。すなわち，醸成段階におけるネットワーキング活動の特性は，異質・ルース・一般であるのに対して，実行段階のそれらは，同質・タイト・特殊である。一方，構想段階では，醸成と実行の2つの段階の特性を兼ね備えており，ネットワーキング活動の特性は，平均としてみれば，両者の中間に位置づけられることができる。

しかし，図7の結果は，あくまでも事業創造プロセスにおけるネットワーキング活動展開の一般傾向を示すものであり，また事業創造プロセスの抽象から具体化へ，離散から収斂化へと変化する内的な要請の現れである。決してすべてのネットワーキング活動は，その中に位置付

表1：各段階におけるネットワーキング活動の特性

ネットワーキング活動	対象	関係	資源
醸成段階			
・旭川市、道工業試験場からの要請	異質	ルース	一般
・工業試験場の基本技術指導	異質	タイト*	特殊*
・「経営の神様」からの助言	異質	ルース	一般
・田原と三浦からの精神的支援	異質	ルース	一般
・郡上紡績会社から特種糸の入手	異質	ルース	特殊*
構想段階			
・友人から事業テーマのヒント	異質	ルース	一般
・画家の村瀬からの指摘	異質	ルース	特殊
・西陣問屋との取引関係	同質	タイト	特殊
・「民芸」の大家からの批評	同質	タイト	一般
・外国からの出品要請と評価	異質	ルース	一般
実行段階			
・生産の一貫体制による日常的接触	同質	タイト	特殊
・販売の絞り込みによる情報の獲得	同質	タイト	特殊
・組織内コミュニケーションの強化	同質	タイト	特殊

図7：優佳良緒織ネットワーキング活動の特性



けられることができるとは思われない。また，ネットワーキング活動だけでは，事業創造プロセスにおける主な影響要因のすべてが説明され得るとは限らない。

醸成段階における工業試験場からの技術指導や特種糸の入手などの例は，そのバイアス要因として挙げられる。優佳良織のような，前人未踏の分野で，ゼロからスタートしようとする事業がその初期の段階で外部の特定の組織や人に深く依存しながら，力をつけて成長していくことは，例外よりむしろ必然的に思われる。しかし，われわれは，初期の醸成段階では，そのような一般的な意味での技術や資源の獲得よりも，事業の将来性を決めるビジョンや，その基本性格を規定するアイデアの方がはるかに重要だと考えられる。したがって，命題1を修正する必要はないように思われる。

一方，優佳良織のビジョンやその独特の油絵的織り手法は，外部のどこから得られたかということよりも，創業者の個人的な気質や既存能力に負うところは大きいと言わざるを得ない。このことは，直ちにネットワークの重要性を疑うことには繋がないとしても，ネットワーキング活動は事業創造プロセスのすべてを決定するものではない，ということが明らかになった。さらに，一つ一つのネットワーキング活動の源泉を求めていくと，必ず創業者の主体性が現れてくる。その主体性は，単にビジョンや事業コンセプトのような観念的なものに止まらずに，行動を持ってそれらを具現化するものである。主体性があって初めてネットワーク関係は形成される。北海道の新しい織りを作りたいというビジョンがあるからこそ，工業試験場に技術を指導してもらったり，「経営の神様」といわれる人々に助言を求めたりする行動が行われ，行動の中にネットワーク関係が自然に形成されるようになった。

また，主体性というのは，単に能動的に何かを求めるのではなく，自ら積極的に情報を発信することも意味する。情報を多く発信すればするほど，逆に多くの情報を受信でき，ネットワーク関係は，その分だけ拡大していく。優佳良織は，北海道らしいものを織り，織った作品を展示するために民芸館を作り，さらに大規模な工芸館を建設することによって，自らの価値観や精神をより明確な形でより広汎な人々にアピールしてきた。その拡大する「自己主張」の過程においては，作品を見にきた人々やいろいろな形で優佳良織と関わるようになった人々が激増し，優佳良織の持つネットワークがどんどん広がってくるようになった。

最後に，表1の「経営の神様」からの助言や民芸の大家からの批判などの例に示されるように，ネットワーキング活動は，決して促進の働きばかりではなく，保守的な影響も見逃せない。ネットワーク関係における伝統的な思考慣習や決まり切ったやり方に流されないことは，創業者の主体性に求めるべきである。すなわち，ネットワーク関係によって流れてくる情報を採用するかしないかは，創業者の主体的なフィルターによる。そのフィルターの性格は，創業者の過去の経験や目指している将来像に大きく左右される。発足当時，優佳良織の製品の悪さや経営面の苦しさ，あるいは当時機械文明を熱狂に追随する社会背景のどれ一つをとって見ても，「こんなホームスパンのようなものを作って，誰が買ってくれるのか」という「経営の神様」の助言は，正しかったと言わざるを得ない。し

かし，敢えてそれらの助言を無視して，独自の道を切り開くことができたのは，創業者の個人的な気質はもちろんのことであるが，優佳良織の掲げた事業ビジョンからの強い牽引力があったからに違いない。

IV　結び

最後に，本研究の理論的，実践的インプリケーション，限界および今後の課題について要約したい。

1．本研究の理論的インプリケーション

第一に，われわれは，過去・現在・未来という本来時系列的なものを社会現象に同時に凝集されている要因としてとらえることによって，事業創造のプロセスをより立体的に解明できた。質的に異なった段階から構成され，各段階における多様な影響要因が存在している事業創造のプロセスを統一的にとらえ，その本質を明らかにできたことは，われわれの分析視点に負うところが大きいと言えよう。

このような分析視点は，決して事業創造の課題に限って有効ではなく，個人，組織および社会の様々なレベルの問題を分析するに際しても利用可能であろう。人間がいかなる状況においても過去からの考え方や物の見方などを引継ぎ，また未来に対する特定の予期ないし期待を有するから，人間の“現在”の行動を説明するためには，“過去”と“未来”の要因を無視することができない。人間からなるシステムは，それを変えようとしない限り理解できない（金井壽宏 1989 ）という指摘も，恐らくその3つの要因が同時にシステムの中に潜んでいるところに原因があると思われる。すなわち，人間からなるシステムには，“過去”と“未来”のものが“現在”という現象の背後に隠れている。それを変えようとすることによってはじめて，過去からいかなる慣習や利害関係が沈殿されたのか，また未来に対していかなる期待や青写真を持っているのかが明白となり，システムはよりよく理解される。

第二に，ネットワークについての議論の多くは，ネットワークを一つの分析単位として扱い，その構造的特性や連結の様式およびメンバー構成などを中心に，多くの知見が得られてきた。しかし，本研究の関心は，焦点人物にあるため，ネットワークを別の角度から眺めることができた。

まず，個の主体性があり，その主体性を行動に具現化して初めて，ネットワークが成立する。ネットワークの雛型は，人と人のつながりであるが，何等かの主体的な目的意識がなければ，繋がりがあったからといって，それは，直ちにネットワークの名に値するものになるわけではない。主体性は，単に能動的に何かを求めるのではなく，自ら積極的に情報を発信することも意味する。発信度が高くなればなるほど，入手できる情報量は多くなり，ネットワークの輪はますます広まっていく。また，主体性は関係を通じて流れてくる情報にも重要なフィルター的な役割を有し，そのフィルターには“過去”，“現在”および“未来”の各要因が大きな影響を及ぼしている。

ネットワークにおける個の主体性の意義が明らかになることによって，さらに次の点が指摘されうる。すなわち，事業創造のプロセスを解明するためには，ネットワークという全体の構造を指す概念よりも，関係をいかに形成するかのプロセスを意味するネットワーキング活動の概念の方が分析に際してより有効である。

2．本研究のマネジリアル・インプリケーション

第一に，実行段階までのプロセスが醸成と構想の二つの段階に分けられたことは，事業創造のプロセスにおける質的な飛躍を創業者に求めることを意味する。ニュービジネスは，多かれ少なかれ独自の事業アイデアを持ち，将来ビジョンというような夢に向かってスタートする創

業者によるものである。だが，事業の発足が同時にいろいろな困難との戦いのスタートでもあるから，夢と現実のギャップの間で試行錯誤を強いられることは，避けられないのである。多くのニュービジネスは，試行錯誤の過程から立ち上がることができず，ビジョンは夢で終り，アイデアも既存の慣行と妥協したものとなり，仮に淘汰されることを免れても，「パパ・ママ会社」の仲間に加わることに終わってしまう。一方，優佳良織が成功できた理由は，醸成段階から次の構想段階への変質ができたことである。すなわち，試行錯誤の中から事業の原点というべきものをしっかり見極めることによって，独自の事業コンセプトが練り上げられ，またコンセプトに相応しいコア技術が獲得されたからである。醸成と構想は，一見似通っているが，「どこで事業を展開するか」と「いかに取り組むか」と異なったものである。醸成から構想を一つの独立段階として区別させることは，より高次の知的な創造が必要と強調するのである。

第二に，ネットワーキング活動を事業創造のプロセスと関連させることによって，次のような示唆が得られた。まず，事業創造は，そのプロセスの段階の推移と共に，いかなる人々に支えられ，いかなる人脈の中でその活動を展開していくかを明らかにすることによって，創業者は，ネットワーキング活動を漠然と行うのではなく，段階の違いによってその活動の内容を組み替えていく必要があるということがあげられる。また，事業創造の本質は，物的な結合よりは知的な創造行為にあるという視点から，ネットワーキング活動は，外部資源の有効利用をはかることに止まるのではなく，自分自身をいかに変えていくかを学習することが重要であることが指摘されうる。

本稿は「根づいた理論」の発見よりも理論的モデルの妥当性を裏付けるために，N＝1のケース研究をインテンシブに行った。たった一つのケースを扱っただけで，理論の経験的妥当性をある程度確認できた。しかし，その最大の限界は，複数ケースによる比較分析やパターン認識に見られるようなケーススタディの強みを発揮できないことである。

比較分析には，「近接比較」と「遠隔比較」の2種類の方法がある。前者は，類似性の大きな事象間の差異に注目するものであり，後者は，制度，構造などの点において差異が認められる事象間の類似性の発見を目的とするものである（Duverger 1964,金井 1980）。本研究の理論的フレームワークに基づき，複数のニュービジネスのケースによる比較研究を行うこともでき，また，大企業の新規事業とニュービジネスの事業創造を比較分析することも可能である。同じニュービジネスの複数ケースを比較するに当たっては，「近接比較」の方法を用い，差異に分析の焦点を当てながら，異なるパターンを識別することが有効であろう。一方，大企業とニュービジネスのような相違の大きなケースを比較するためには，「遠隔比較」の方法により，類似性に注目することによって共通するモデルを発見し検証することがより有効であろう。

今後，以上のような複数のニュービジネスケースおよび大企業とニュービジネスのケースの比較検討を通じて，本研究で提示された理論的フレームワークをさらに充実させていくことが必要であろう。

参考文献

Aldrich, H. and Zimmer, C., (1985) "Entrepreneurship through Social Networks," in *Entrepreneurship*, edited by R. Smilor and D. Sexton. New York: Ballinger.

Badaracco, J. B., (1991) The *Knowledge Link*, Harvard Business Scholl Press.

Birley, S., (1985) "The Role of Networks in the Entrepreneurial Process," *Journal of Business Venturing*, 1.

Duverger, M., (1964) *Méthodes des Sciences Sociales*,

Presses Universitaires de France.（深瀬忠一・樋口陽一訳『社会科学の諸方法』勁草書房 1968.）

今井賢一・伊丹敬之・小池和男(1982)『内部組織の経済』東洋経済新報社.

今井賢一・金子郁容(1988)『ネットワーク組織論』岩波書店.

石田晴久(1991)『コンピュータ・ネットワーク』岩波書店.

Jarillo, J.C., (1988) "On Strategic Networks," Strategic Management Journal, Vol.9.

Johannison, B., (1986) "New Venture Creation: A Network Approach," in *Frontiers of Entrepreneurial Research*. Wellesley, MA:Center for Entrepreneurial Studies, Babson College.

金井一頼(1980)「組織の革新過程に関する比較分析」神戸大学大学院経営学研究科　博士課程単位取得論文.

金井一頼(1984)「地方自治体のワイン事業進出のケースと若干の考察」弘前大学　人文学部『文経論叢』第19巻第1・2合併号.

金井一頼(1985)「中小企業の革新適応」滋賀大学『彦根論叢』第223号.

金井壽宏(1989)「経営組織における臨床的アプローチと民俗誌的アプローチ」
神戸大学　『国民経済雑誌』　第195巻　第1号.

金子郁容(1986)『ネットワーキングへの招待』中央公論社.

Maidique, M.A. and Zirger, B.J., (1985) "The New Product Learning Cycle," in R.A. Burgelman and M.A. Maidique (eds.), *Strategic Management of Technology and Innovation*, Homewood, Illinois, Irwin.

野口正一・木村英俊・大場弘太郎(1982)『情報ネットワークの理論』岩波書店.

大滝精一(1992)「ベンチャー企業の成長と不均衡創造のマネジメント」東北大学研究年報『経済学』Vol.53 No.3.

寺本義也(1990)『ネットワーク・パワー』ＮＴＴ出版.

Thorelli, H.B., (1986) "Networks:Between Markets and Hierarchies" *Strategic Management Journal*, Vol.7.

Tichy, N.M., (1981) "Network in Organization" in P.C. Nystrom and W.H. Starbuck (eds.) *Handbook of Organization Design*, Volume 2. Oxford University Press.

Van de Ven, A.H. et al., (1989) "Processes of New Business Creation in Different Organazation Settings," in Van de Ven, A.H. et al. (eds.) *Research on the Management of Innovation*, Harper & Row Pul.

Woodward, W.J., (1988) *A Social Network Theory of Entreprneuship: An Empirical Study*, Unpublished Ph.D. Dissertation, The University of North Carolina at Chapel Hill.

曾　浩　(1992)「新規事業開発のプロセスと企業家精神――ネットワーク論の視点から」北海道大学『経済学研究』第41巻　第4号.