

共通論題：『地域産業の新陳代謝と企業家育成の国際比較』

イタリアの産業集積における中小企業の起業家輩出機能とガバナンス機能

The role of SMEs as feeding and governing entrepreneurs in Italian industrial districts

稲垣 京輔 (Kyosuke INAGAKI)

法政大学経営学部 教授

1. はじめに：起業家輩出機能と企業間ガバナンス機能の乖離

本研究の目的は、スピノフが連鎖的に生じる状況において、一方で地域の特定の企業からどのように起業家が輩出され、他方でそうした起業家間の関係をガバナンスする能力がどのように形成されたかについて、イタリア産業集積の事例をもとに、統合的な見方を提示することである。

産業集積や産業クラスターの発展を支える要因として組織に目を向ける経営学アプローチの研究は、起業家を輩出する組織のパフォーマンスに目を向けてきたものが多い。とりわけ、従業員の創業可能性を高める資源動員や知識創造のしくみについて高い関心が寄せられ (Sorrentino, 2000; Klepper, 2005), 最近ではハイテク型産業や大学発ベンチャーを分析対象とする傾向が強い。このような研究は、もともと北欧やアメリカの事例を中心に研究が盛んにおこなわれており、大学の文化やファイナンスの仕組みなど、各地域におけるスピノフの特徴が明らかにされてきた (Smilor et.al., 1990; Stankiewicz, 1994; Roberts & Malone, 1996; Dahlstrand, 1997; Steffensen et.al., 2000)。また、大学からスピノフする際に、学内外のネットワークの活用とチームの形成を通じて、起業家活動のパフォーマンスが高められることも実証されてきた (Clarysse & Moray, 2004, Walter

et.al., 2006)。

イタリアの事例を扱う研究でも、こうした流れを受けて大学発ベンチャーや研究開発型の事業創造を分析対象としたものが多い (Amendola, 1992; Lanzara & Piccaluga, 1997; Piccaluga, 1991; 2000)。中でも Piccaluga (2000) は、アングロサクソン型のベンチャー企業との対比事例としてイタリアの制度的枠組の未整備を指摘しつつも、地域においてスピノフの母体となる組織に焦点を当てながら、起業家活動における知識創造やイノベーションの機能を捉えようとした。対照的に、旧来の産業集積のプロセスについて示唆的な研究としては、Labini (1993) が、「企業が企業を創る」という概念を提示し、母体企業からの従業員のスピノフについて言及している。ただしそれは事業規模の縮小によるリストラに起因する「後ろ向きな起業」が中心であり、200以上もの地域において戦後さまざまな産業集積が生まれているにも関わらず、どのように集積が形成されてきたかを個別事例の中で明らかにする研究は限られている。

イタリアの産業集積地を対象とした研究においては、もともと起業家活動よりも企業間ネットワークの構造に焦点が当てられ、とくに90年代のグローバル化と産業集積の構造変化という文脈の中で、イノベーションの担い手としての主導企業 (Lorenzoni & Ornati, 1988; Lipparini, 1995; Loasby, 1999) の持つ戦略性とサプライヤーとの長期的な関係が強調されてきた。これ

らの研究では、地域のイノベーション・システムとしての知識の流通や普及がどのように機能しているかを明らかにしてきた。企業間関係に着目する研究は、単なる取引構造ではなく、ネットワークのガバナンスへと論点が移っていった。(Lipparini, 1998; Soda, 1998; Sobrero, 1999)。組織レベルでの分析からは、事業創造を促進する組織の役割として、起業家を輩出する機能だけでなく、企業間関係のガバナンス機能を発展させてきたことがわかる。ではこれら2つの機能は如何に獲得されてきたのだろうか。イタリアの産業集積の事例を対象とした既存の研究のほとんどが、それぞれを切り離して議論してきた。

2つの機能をリンケージする手がかりを与えているのが、オーナーシップ経営による企業間関係のマネジメントに着目した研究群である。そこでは、オーナー経営者の意志決定や人的資源管理、あるいは経営者と従業員の関係といった要素が分析の対象となることが示唆されてきた。イacobucciらの研究によると、オーナー経営者によるグループ化によって企業間関係が変化することで、産業地域は革新的な発展を遂げたという。(Iacobucci, 2004; Brioschi et al., 2004)。

さらに、分析対象を企業から経営者や従業員といった個人にまで掘り下げると、オーナー経営者の意志決定やマネジメント能力の蓄積過程の中に、これら2つの機能を統合的に考察する手がかりが見えてくる。実際に、稲垣(2003)では、自発的なスピノフから計画的なスピノフが主流となっていった経緯の中で、オーナー経営者の経営行動の変化があったことが提示されている。したがって、地域において起業家を輩出する企業の生成、地域に輩出された起業家を束ねてその関係をガバナンスしていく企業の生成、さらに地域を超えて企業間関係を広範に持ち関係性を高度化していく企業の生成は、決して断絶したものではなく、その最も影響力を持つ主体であるオーナー経営者の交代や、行動の変化によって連続性を持つものと推

察される。

このような研究課題を解く上で手がかりとなった優れた研究として伊藤(2008)が挙げられる。伊藤のこの研究は、オーナー経営企業におけるフィールドワークから組織内統制に関する記述をおこなっており、日本という異文化に所属する研究者の視点で解釈することを明示した上で、JPスチュアート社という一企業の詳細な観察記録と分析から、アメリカ企業の姿を描き出した。それによると、オーナー経営者としての立場を反映した管理的統制が行使されるものの、従業員技術者の自律性を尊重する管理戦略を認め、職人集団的な規範やアイデンティティを形成する関係性がみられたことが指摘されている。こうした特徴は、イタリアの中小企業を考察する上でも、極めて有効な視点をもたらしている。というのは、イタリアでも、産業集積を構成する企業のほぼ全てがオーナー経営であり、従業員が加盟する企業横断的な制度の存在や技術者間の密な関係、さらに企業横断的なキャリア形成と知識移転が見られた(Capocchi, 1995)からである。したがって、従業員間の関係、ならびに経営者と従業員の関係について考察を深めることによって、従業員から起業家を輩出するだけではなく、起業家間の関係をコントロールするような能力の形成を関連的なものとして捉えることが可能になると考えられる。

以下では、2においては稲垣(2003)によるスピノフ連鎖の概念を用いつつ、ポーロニャにおける包装機械メーカーのスピノフ・プロセスについて再考することで、地域において起業家を数多く輩出したACMA社の役割について検討する。その上で3において、ACMA社における経営者と技術者をめぐる関係から、起業家輩出機能がどのように形成されたかについて明らかにしたい。4ではイタリア中小企業を分析対象とした企業間関係のガバナンス機能について先行研究を概観した上で、5において3の事例から連続するものとしてポーロニャの包装機械のCAM社を取りあげることで、単に起

業家輩出機能だけでなく、起業家間のガバナンス機能を担うにいたるまでのプロセスを導出する。6では、事業継承の中で企業間関係のガバナンス機能を高度化させた事例としてアレッシ社を扱い、7において、産業集積地における起業家輩出機能と起業家間のガバナンス機能に関して、オーナー経営者の交代によるマネジメント能力の獲得という視点から再解釈することにした。

2. 産業集積形成プロセスとしてのスピノフ連鎖

産業クラスターを構成する企業の出自をたどると、一つの企業を母体として次々に新たな企業が子、孫の形でスピノフによって生み出された事例が数多く見られる。例えば、Lecuyer (2000)によると、シリコンバレーの半導体クラスターの形成はフェア・チャイルド社からのスピノフによることが記述されている。また、前田 (2003) は、サンディエゴのバイオ・クラスターがHybritech社からのスピノフ、札幌バレーのソフトウェア産業のクラスターが、複数のベンチャー企業からのスピノフによって形成されてきたことを述べている。これらの文献からは、複数の同時的なスピノフが生じることによってクラスターが形成されていったことが読み取れる。それぞれの地域に見られる同一産業での独立開業が短い時間に相次ぎ、空間的な近接性をともなっていることに着目すると、その担い手である起業家の間にも高い関係性がみられ、スピノフは連鎖的に生じていることが推察される。実際に、多くの研究においてスピノフの母体となるような凝集的な知識を持つ企業がイノベーションの源泉として捉えられ、そうした知識が地域に普及する上では企業横断的でインフォーマルなネットワークや知識コミュニティが媒介となっていることが明らかにされてきた (Capecchi, 1995, Cohendet & Simon, 2008)。

ところが、一企業からスピノフが何世代にもわたって繰り返されるような現象は同じで

あっても、それを生み出す起業家の動機付けや社会的文脈は、極めて事例特殊なものであると考えられる。例えば、稲垣 (2003) はポーロニヤの包装機械産業の産業集積プロセスに関しては、スピノフが連鎖的に生じることで集積が形成されたことを述べている。同産業における同じような現象は、ほぼ同じ時期にヨーロッパの他の場所でも見られたことが確認されており、Moßig (2005) は、ドイツのミッドヘッセ地方でみられたスピノフの連鎖を詳述している。これらの研究ではそれぞれ、ポーロニヤではACMA社、ミッドヘッセではRovemaという特定の企業から、母体企業の開業支援のないスピノフが数多く誕生していることが明らかになっている。ところがどのような文脈の中で特定の企業からスピノフが生じたのかに関しては、その国や地域、組織などスピノフの主体を取り巻く様々な関係性や特有の文脈や制度によって異なっていることも見えてきており、スピノフの母体となる企業がどのような形で起業家を輩出する機能を持ち得たのかについては、個々の事例を詳細に検討していく必要があることを示唆している。

ポーロニヤで包装機械のメーカーとして最初に創業した企業は、1924年に誕生したACMA社であり、これは同時に国内での最初に包装機械部門に進出した企業であった。同社は、ポーロニヤの包装機械産業における創業の一番手というだけではなく、数多くの起業家を輩出することによって新企業のインキュベータの役割を果たした。ACMA社出身の技術者が創設した包装機械メーカー、そしてさらにそこから独立して開業した企業は、約40社を数える。第二次大戦前に包装機械のメーカーとして確立していた企業は、ACMA社を含めてわずかに4社だが、ポーロニヤに戦後、包装機械メーカーと周辺的な機械部品の加工の工場が急速に集積したのは、こうした企業の中のいくつかが母体となって、そこからスピノフを何世代にもわたって繰り返されることによって、いくつもの包装機械メーカーが誕生したからである。

ACMA社からは、設計部あるいは組立工として所属していた技術者がスピノフし、新たなメーカーを立ち上げた事例は13を数える。特徴的なのは、スピノフした技術者が設計技術部に所属する者だけではなく、組立工の職位にあった者が数多く含まれていることで、独立開業した後は、自らが製品の設計に携わっている点である。つまりACMA社では、職位を超えて設計技術を学習できる環境が、技術者に対して用意されていたのである。

3. 起業家輩出機能の生成：ACMA社

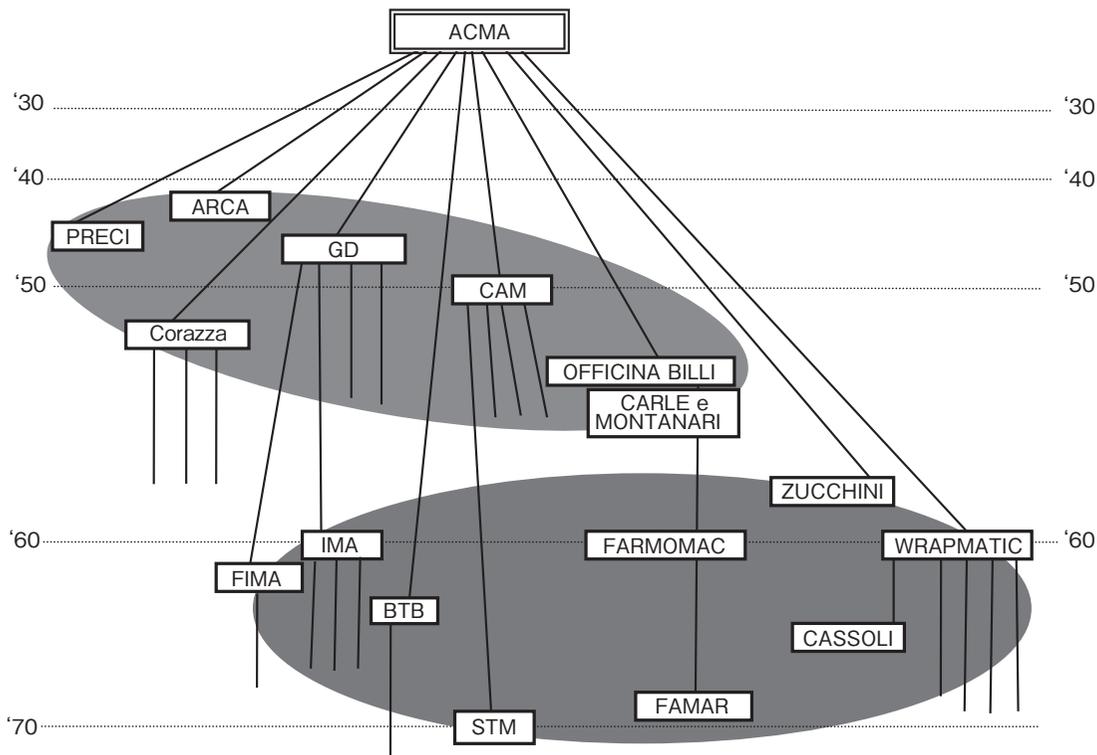
① ACMA社からスピノフした2つの技術者のグループ

戦後のACMA社は、組織規模も戦前の100人前後から1960年までには500人規模へと成長していた。同社からは設計技術室あるいは組立工として所属していた技術者が13人スピノフし

てあらたなメーカーを設立している。技術者が連鎖的にスピノフした時期は図1のように、1947年頃に始まる前期と1950年代後半に始まる後期の2つに分かれて集中していた。

前期スピノフ連鎖の担い手は、戦前に入社した従業員の中でもカルピジャーニが設計技術室を統括していたときにその下で働いていた技術者が中心であった。彼らのほとんどが中学卒業の学歴しか持たず、勤務と同時に高等技術専門学校の夜間コースで製図学の理論について学び、実際の機械設計のノウハウについてはカルピジャーニから直接学んだという共通の経歴を持っていた。そのために、ACMA社の設計技術室は徒弟的な学校のような機能を持っていた。ACMA社から初めてスピノフした企業は、カルピジャーニ自身が開発したソフトクリーム製造機を製作して販売するARCA社であった。新会社として組織したのはカルピジャーニの弟で1943年に独立した。戦後、カル

(図1) ACMA社の従業員技術者によるスピノフ連鎖 (初期と後期)



出所) Museo del Patrimonio Industriale(1994), Lipparini(1995)より作成。

ピジャーニの不在を契機として、彼の下で働いていたこれらの技術者が独立開業した。

ACMA社にみる初期のスピンオフ連鎖は、技術部門のマネジャーの交代による技術者間における関係の変化という企業内部の要因を反映していた。オーナー経営者であるバルビエリは、戦前のカルピジャーニのような優秀な大卒技術者を失ったことによって、最初はカルピジャーニのもとで学んだ技術者を抜擢した。ところがそうした意志決定によって、カルピジャーニのもとで学んだ技術者の間に上下関係が生まれたことに不満を抱いた同僚の技術者が次々とACMA社を辞職して独立した。多くの従業員に信頼され指導的な立場にあった技術マネジャーの欠如は、経営者と従業員の間だけでなく技術者間の関係をも不安定化させ、離職を高める原因となった。

後期スピンオフ連鎖の担い手は、カルピジャーニの後を継いだビッリとマルテッリがマネジメントしていたプロジェクト・チームに所属していた技術者であった。これらの技術者は戦後に入社した者が多く、戦前にカルピジャーニから直接的に技術の手ほどきを受けた経験を持つ者はほとんどいなかった。ビッリをはじめとするカルピジャーニの直径の弟子による指導を通じて、ACMA社内でキャリアを積んだ技術者であった。

後期スピンオフ連鎖の担い手にみられる共通の特徴の一つは、独立開業した先輩技術者をACMA社の中で身近に何例も見ていたという点である。実際に先輩の企業活動の成功を目の当たりにし、そのやり方を追従する形で企業を起こしたという事例が多い。例えば、IMA社を設立したロマーニヨリ、FIMA社の創業メンバーであるラッビは、ACMA社の第一設計技術部長であったセラーニヨリの下で働き、その後セラーニヨリが設立したGD社での勤務を経てスピンオフしている。この段階になるとACMA社内の技術者の間では、スピンオフして独立するキャリア・パスは一般的なものであり、彼らもまた目指すべきものとして捉えられ、

一つのロールモデルとして普及した。つまり、初期スピンオフ企業の経営者の成功は、包装機械の分野が当時としては大きな発展の可能性を持っていることを別の技術者に対しても気づかせ、別の市場を開拓すれば独立が可能である、という考え方を普及させる上でのパイオニア的な存在だったとみられる。

さらに後期スピンオフ連鎖を加速させたより直接的な原因は、やはりオーナー経営者の採用人事をめぐる意志決定にあった。戦後のACMA社では、カルピジャーニに代わってクレリーコ、ビッリ、マルテッリへと設計室長が引き継がれたものの、需要拡大にともなう従業員規模の急成長によって、オーナー経営者は管理的統制を強めるべく、後任の設計技術部長に外部から大卒技術者を迎えることで、社内の技術者間の統制のあり方をそれまでと大きく変えようとしたⁱ。その結果、従来の設計技術室や工場など技術者が所属していた職場の活力は急速に失われ、辞職して独立しようとする技術者が相次いだ。

② 職業集団としての技術者間の関係

イタリアでは、国が定める業種別の労働協約によって、職務の範囲と職務間のヒエラルキーが序列関係の中に明確に規定されていた。例えば、金属機械の全国労働協約では、設計責任者から単純作業工までの全ての職能が、それぞれ必要な知識の量や技能の熟練度を評価基準として7つの等級に定められていたⁱⁱ。各職能は、それぞれの範囲の中で熟練の度合いに応じて、昇進できる等級の範囲が定められている。設計技術者を例にとると、この職能は5等級から7等級までの昇進の幅がある。一方、製図技師は4等級から5等級までである。ところが製図技術者として雇われた従業員は、制度上は製図技師にはなることはできない。製図技師になろうと希望する場合には、再雇用契約あるいは転職することが必要だった。また他方で、この制度は本来、賃金と職務の関係を明確にすることによって労働者の権利の保護を意図するものであ

るが人事上の意思決定権限を保障するものではないために、人事上の意思決定はすべて経営者がおこなうものとして制度設計がなされていた。しかしながら、実際の制度の運用において製造現場の人事権は、他の技術者の仕事を管理し、彼らの技能や技術の熟達度合いについて知識を持つ上級技術者に委ねられていた。そのため、同じ組織の中でも、本来は再雇用契約が必要な職能間の異動が生じるなど、既存の労働慣行に従わないような制度の弾力的な運用がおこなわれることとなった。それによって、従業員は契約上の職務範囲を越えた経験が可能になる例や、あるいは制度上のキャリア・パスを越えたキャリアアップの例がしばしばみられた。とりわけ、組立工から製図技師、設計技師に至るキャリアアップが認められており、知識と経験の熟達度合いに応じた昇任人事が設計技術部長の裁量でおこなわれた (Alaimo, 1988)。

技術者間の能力に対する相互の信頼は、日常の業務の中で醸成された。技術者同士の職能の壁を越えた関係によって、仕事の方法、専門技術に対する考え方や秩序が伝承されやすく、また技術や技能の習得を通じて技術者としての職業意識が普及したⁱⁱⁱ。このことはOrr (1996) や伊藤 (2009) が指摘するような従業員のアイデンティティが職業集団に属し、雇用関係にある組織に属していないという議論とも整合性を持つ。つまり、ACMA社内では技術者同士の自律的なマネジメントが成立し、見習いから組立工、設計技術者へと至るキャリアが暗黙に認められることで、職業集団としてのアイデンティティが形成されていたと考えられる。

さらに同社では製品やプロジェクトごとに設計技術者、組立工、調整作業者といったそれぞれ職能の異なる技術者が一体となったチームを編成する体制をとっていたことも、職業集団的な秩序の浸透に貢献していたと考えられる。設計と生産の現場で頻繁な情報交換がおこなわれ、他のチームの技術者も同じ建屋の中で仕事をするので、チーム間での競争や協調などの関係が生まれやすく、たとえチームが異なってい

ても仲間の技術者が何をしているかは、一目瞭然であったという^{iv}。

このようなプロジェクトごとのチーム編成と職能を超えた技術者が一つの同じ職場で業務に当たる体制は、技術者の独立開業を促進した。技術者間の仕事の透明性が確保されただけでなく、各技術者が得意とする技術だけでなく彼らが社外に持つ人脈やネットワークをも相互に知ることができたからである。技術者は、日常業務の中で相互に参照する中で、誰がどのような知識や技能を持ち、どのような顧客と接点を持っているのかという得意分野をいち早く窺い知ることができたため、独立開業しそうな事業領域が重複するのを避けることができた。

このようにACMA社においては、オーナー経営者による管理的統制は形式的なものにとどまり、Offe (1970) に基づいて伊藤 (2009) が用いているようなタスク連続的なステータス組織であったと考えられる。すなわち組織内部での組立工や設計技術者同士の壁が低く、連続的なタスクとして一つの職業集団が形成されることで、オーナー企業の管理的な統制の及ばない自律性を確保していたことが確認される。こうした社内においてインフォーマルに確立された制度的な枠組みが、従業員技術者に対して幅広い知識や技能を習得させることを許容し、彼らが独立開業するための資源を動員する上での重要なインフラとして機能することとなった。

③ 経営者と従業員の関係

ACMA社では企業規模の拡大にともなって1950年代から徐々に包装機械部門の組織が見直されるようになった。特に、オーナーが外部から大卒の技術者を設計室長として迎え、社内技術者間の統制のあり方をそれまでと大きく変えようとした。それまでの職人集団的な横のつながりが影を潜め、厳格なトップダウンに変わり、それぞれの技術者に対して職務の権限を越えた裁量の介入は制限されるようになった。このことによって、職能を超えた技術者チームの一体感や所属意識に基づく求心力が弱まり、

1950年前後にスピノフした技術者に習って、技術者が相次いで辞職して独立開業するという事態がもたらされた。先輩技術者の独立開業を見てきた組立工によると、有能な技術者ほど同社で働き続けるモチベーションが低下し、独立していったという。

技術者のチームや一体感は、経験やスキルなどの技術的な知識を基盤として形成された心理的な繋がりであったため、そうした知識の輪に入っていないオーナー経営者の意思決定は、しばしば意図せざる結果を生み出すこととなった。同様のストーリーは、他国の企業を対象とした研究の中でも報告されている。例えば伊藤(2009)によると、リーダーたるオーナーが専門的知識を欠くような状況では、「個人的コントロール」の前提となる権威が大きく損なわれており、そのような状況の下では、オーナーがプロジェクト・マネジメントの導入によって従業員に対する統制構造を変化させようとしても、管理的統制強化の手段としての機能ではなく、むしろ職業集団としてのチームのアイデンティティを形成し、自己規律的な単位としてプロジェクトチームが機能してしまう可能性があるという。

そのように考えると、一つの企業から従業員の自発性に基づくスピノフが連鎖的に生じるかどうかは、中小企業経営における従業員に対するマネジメントの変化と不可分であると考えられる。戦後の需要の増大に対してACMA社は従業員規模を大きくした結果、技術者に対しても管理的な統制を強化せざるを得なかった。もともとオーナーの関与が届かない製造現場では、職人集団的な技術者間の繋がりが強かったために、第二世代のスピノフは、統制のあり方への不満が発端となって生じた。この時点においては、経営者は市場規模の拡大に対して、外部の関係を活用したり、社内ベンチャーによって技術者を計画的に独立させるような意図はなく、自社の規模を拡大することで対応しようとした。これは、後述するようなスピノフした技術者がオーナー経営者となり、組織外部

での関係を意図的に活用しながら従業員をスピノフさせていこうとする経営のあり方とは大きく異なっている。

また、初期スピノフ企業の成功は、後期スピノフ企業の担い手である技術者に対して、オーナー経営の絶対的な権力関係に従業員として対抗する手段があることを普及させる意味を含んでいたことがわかる。つまり、「企業はオーナー経営者の実質的な所有物である」という認識が従業員の間で普及していたからであり、さらに「外部で顧客獲得に成功すれば、自らが会社を興して経営者になる道が開ける」という自己実現手段としての独立開業という考え方が、技能の高い技術者の間で共有された。したがって、起業家を輩出する機能的側面からみると、従業員が独立したいと考えたときに、ACMA社のように社内にロールモデルが存在するかどうかは重要な鍵となる。それは、スピノフしようとする技術者にとってより現実的な方法を学習するチャンスをもたらすからである。

このようにACMA社にみる起業家の輩出は、労働運動に対応する戦略的な分散化の手段として経営者によってもたらされたわけではなかった。スピノフの主体である技術者は、オーナー経営による統制の強化によって独立開業が動機付けられたのであり、従業員規模の拡大に伴ってオーナー経営者によって見直された生産現場の統制の変化は、自律的な統制を混乱させる要因として受け止められた。したがって、母体組織における起業家輩出機能は、自律的統制の秩序を持った技術者によって担われたものであり、オーナー経営者が分散化に関与し、従業員との関係をコントロールすることで意図的にもたらされたわけではなかった。

4. 産業集積発展における企業間ガバナンス機能

- ① 企業間格差の出現とガバナンス機能の発展
地域に集積する企業の間では規模の格差が生まれ、従業員規模が大きな企業ほど、管理的統制によるマネジメントを取り入れるインセン

タイプが増大することとなった。イタリアでは、1950年代より労働運動が高まり、怠業が頻繁に生じており、一般に大企業においては管理的統制の導入が招く従業員のモチベーションの低下は深刻な事態をもたらしていた (Capecchi, 1990)。そうした中で中小企業の経営者は、従業員の怠業によって職場の規律が乱れることを最も恐れ、熟練技術者の待遇に対する要求水準が高くなるほど、事業ごと切り離して独立させる傾向が強かった。この段階では、母体企業とスピノフ企業との長期戦略的關係はまだほとんど発達しておらず、プロジェクトを統括して情報や知識を意図的に還流させるような意識は高くなかった。

イタリアの産業用機械における集積地においては、一般的に1980年代後半頃から企業の間で規模的な発展に格差が生まれ、集積内部にいくつかの主導的な企業 (impresa guida) が出現した (Lipparini, 1995)。主導企業は情報の結節点としての役割を果たすだけでなく、企業間の取引関係自体を発展させて中長期的なパートナーシップを組むような関係にまで発展した。

こうした関係自体を組織に蓄積した資産として、製品開発プロジェクトごとにサプライヤーを巧みに再編成することが、産業集積地におけるガバナンス機能である。こうした機能に特化する企業は、企業間の取引関係を統括することで、複数の企業にまたがる製品開発から生産・販売までの流れを企画、管理、調整をおこなう。

産業集積を支える産業セグメントが成長過程から成熟化へ向かう90年代においては、ガバナンス機能を持つ企業が集権的にサプライチェーンのマネジメント機能を担うようになり (Vacca, 1986)、そのことが地域の産業を再活性化する上で重要な意味を持ったという (Lorenzoni & Lipparini, 1999)。このような企業における共通する点は、サプライチェーンだけでなく、企画・販売といった顧客と接触するフェーズに投資や能力を集中し、組織の規模を拡大していることである。さらに、製品開発部門の知識マネジメントを組織横断的なプロジェ

クトベースで管理する一方で、企画・販売部門の統合を通して企業規模を拡大し、海外に販売拠点を確立する企業も現われてきており、グローバルな展開を通して多様な顧客情報を吸い上げ、それを地元企業に効率的に貫流するシステムが構築されてきた (Lorenzoni, 1990; Lipparini, 1995; 2002; Lipparini et al., 1998)。

ただし、ガバナンス機能を持つ企業の業態は産業によって異なっている。テキスタイルのように、サプライヤー企業間のネットワークが早くから発展している地域では、各企業の特性を知り、巧みに操れるような顔利きの役割が重要となるため、特に設備を持たない個人開業企業 (Ferrucci & Varaldo, 1993) のような場合もあれば、包装機械産業のように、最終メーカーが企業グループを形成し統括するような場合もある。ただし Dei Ottati (1997; 2008) が示唆するように、こうしたガバナンス機能はいずれも主導企業におけるオーナー経営者の属人的な能力によって支えられてきた。

② 取引関係から所有関係をともなうガバナンスへ

産業集積地における企業間関係をみると、そのガバナンス機能は各企業に分散して存在するのではなく、知識や情報の獲得において優位に立ついくつかの中核企業に集中していることが観察されてきた。リップパリーニとソブレロは、製品開発プロセスにおけるイノベーションの触媒機能を果たし、情報や知識のネットワークの結節点となる社内企業家や企業間を結ぶ境界連結者をカタリスト (触媒) という概念で表した (Lipparini & Sobrero, 1998)。このような企業は、産業集積をグローバル・ネットワークへリンクさせる役割 (Rullani, 1997) や需要を搬入する役割 (伊丹, 1998) を担い、コーディネーションを通じて戦略やイノベーションの共有が促されると考えられてきた。

ただ、企業間関係のガバナンスは何もサプライチェーンマネジメントや取引関係に関するものだけではない。Dei Ottati (2008) は、イタ

リア・プラート地方の中小企業に関する調査から、取引関係だけでなくオーナー経営がもたらす所有関係のガバナンスにも言及している。典型的な企業間ガバナンスの形態として、オーナー経営企業の所有関係においては、公式のものと非公式のものがあるという。グループ化によるガバナンスは公式の関係を表しており、多くの場合オーナー家族が所有する持株企業によって、被買収企業の株式の全て、あるいは一部を所有している。ところが、非公式の所有関係については、オーナー一族が管理する個人資産の運用会社を通じて、従業員の創業支援のための投資や長期的な取引企業に対する投資などがおこなわれることがある。これらについては会計上の記録に残らないために、ほとんどの場合、金額の規模や投資の頻度などについて検証が不可能である (Dei Ottati, 2008)。

5. 起業家輩出機能からガバナンス機能へ：CAMグループ

① ボローニャ包装機械産業における自発的なスピノフ連鎖の減退と計画的なスピノフ

包装機械産業においては、市場セグメントが多様化していた1950年代から80年代においては、母体企業からスピノフする技術者に対し、母体企業の経営者が従業員の独立を支援したり、外部化した上で所有関係を持つことでマネジメントするケースは一部の例を除き、ほとんど見られなかった。スピノフは起業家の自発性にに基づいていたことから、母体企業との取引関係を継続する例は少なかった。しかしながら、市場の成熟化と後発参入の不利によって従業員が支援の無いまま独立開業する状況は徐々に減った。他方で、1990年代には創業者の高齢化によって後継者を欠いたオーナー一族が企業を売却するケースが相次ぎ、グループ化を進める企業が登場することとなった。その動きと平行する形で、従業員の独立開業を積極的に支援することで、中核企業が傘下に企業を取り込んでグループを拡大していくケースが一般的に見られるようになった。従業員による自発的なスピ

ノフは母体企業が主導する計画的なスピノフへと転換した (稲垣, 2003)。

市場成熟化によって、製造からサービスや販売、製品開発・企画へとウエイトを移したい中核企業にとって、これまで内製してきた特殊で代替不可能な部品の製品開発と製造機能を外部化していくことは重要な課題であり続けた。また、スタートアップ環境についても制約要因が増大した。したがって、社内の経営資源を外部化するためには、彼らの独立・開業を支援できる体制を組織内部に設けたり、従業員の独立・スタートアップに対する動機づけを高められる環境を社内に設定する必要が生じたのである。例えば90年代のGD社では社内ベンチャー制度を設け、従業員の独立開業を積極的に支援していた。創業初期における資金調達や販路の確保だけでなく、自社の情報結節点としての機能を生かしながら、従業員が様々な創業支援者と出会えるようなチャンスを提供していた^{vi}。

起業家の自発的なスピノフから母体企業による計画的なスピノフへの移行という変化の根底には、各メーカーが設計から販売までのすべての工程を企業内部でおこなうことが困難になり、製造工程のかなり大きな割合を外部発注に依存することになったという変化に基づいている。その意味で2種類の独立開業の機会を従業員に提供していた。ひとつは、工程を外部化することによって生じる創業機会である。もう一つは、製品イノベーションやサービスの拡充にともなう補完的な事業の創出である。プロジェクトごとにおこなわれる外部企業を含んだネットワークのガバナンスが、新たな創業の機会を生み出した。

計画的なスピノフの増加は、企業間関係におけるガバナンス機能を取引関係だけでなく所有関係を含んでいる。では、従業員による自発的なスピノフが母体企業によって主導される計画的なスピノフへと転換していったとすれば、そこにオーナー経営者はどのように介在したのであろうか。

② CAM社におけるグループ化戦略と計画的なスピノフ

ポーロニヤの包装機械メーカーの中で、例外的に最も早くからグループ化戦略を採用した企業はCAM社である。この企業はチョコレート包装機メーカー ACMA社の設計技術部長であったアントニオ・マルテッリがスピノフして、横型の箱詰機を製作するメーカーとして発足した。小箱包装機への進出がこの企業の発展経路を大きく決定付けることになった。というのは、他の企業のように特定の市場分野に特化することによって確固たるニッチなセグメントを確立する方法で発展していった他のメーカーとは異なり、食品分野にとどまらず、化学品やサニタリー用品などといった多様な分野にも応用できるという特徴を持っていたためである。創業当初は、3人の家族企業としてスタートし、創業者自身が設計と販売の双方を担当するという最も一般的なやり方で会社が運営されたが、ユーザーの範囲が多岐にわたることによって、マルテッリのもつユーザーのネットワークは他のメーカーよりも急速に拡大し、従業員規模の成長圧力が大きかった。

図2は、CAMグループの組織図であるが、グループ傘下の企業は3つの方法で数が増加した。1つはCAM社内部の技術者に対して、彼らの独立開業を支援することによって、その所有権の一部、あるいは全てを経営者の資産管理企業が取得する方法である。この方法によって主に工場を分散させ、製品のバリエーションを拡大した。2つ目は、取引先の担当者をヘッドハンティングして、同様に独立開業の支援を行う方法である。この方法によって、販売の拠点をグローバルに展開し、CAMPAC社を主にヨーロッパや北米、中南米の大都市に開設した。3つ目は取引関係にある企業に対して投資をおこなうことによって、販売権の取得や、企業の経営権を全部、あるいは部分的に取得する方法である。この方法によって自社の技術では対応できない川上分野の機械の製造をグループ傘下に統合し、一貫生産ラインの製造・販売が可能

になった。

CAM社からの計画的なスピノフを含む事業の外部化は、創業者から二代目のグリエルモ・マルテッリに経営が引き継がれると積極的におこなわれた。特に1980～90年代になると、個包装から箱詰め、梱包に至るまでの一貫包装による包装行程の合理化という傾向と被包装物の素材の多様化などのニーズに対応して、これまでの箱詰め機だけではなくその上流や下流に設置する包装機械、梱包機械の制作・販売をグループ内に取り込んでいった。

さらに市場の多様化にも対応し、医薬品メーカーの依頼によって、錠剤シートの箱詰めだけでなく、その上流に位置するプリスターバック機の製造にも乗り出し、パルテーナ社を1980年に買収した。他方で、箱詰めの下流に位置する梱包機については自社の組立工をスピノフさせてSM 1社、SM 2社をそれぞれ設立させた。化粧品などのボトルの箱詰めからの発展は、取引先の技術者に独立開業を促し、瓶詰機を専門に製造する会社として3emme社を設立させている。さらに、箱詰機の市場が多様化してバリエーションが拡大するに伴って工場を増設する必要もあり、個々の工場を独立した企業としてCAM社から独立し、必要な設備を導入し、工場の運営を組立工や工場長に権限を大きく委譲した。これによって形式的には、量産型の横形箱詰め機を製造するOAM 1社と、特殊構造の箱詰め機を製造するOAM 2社に分裂した。

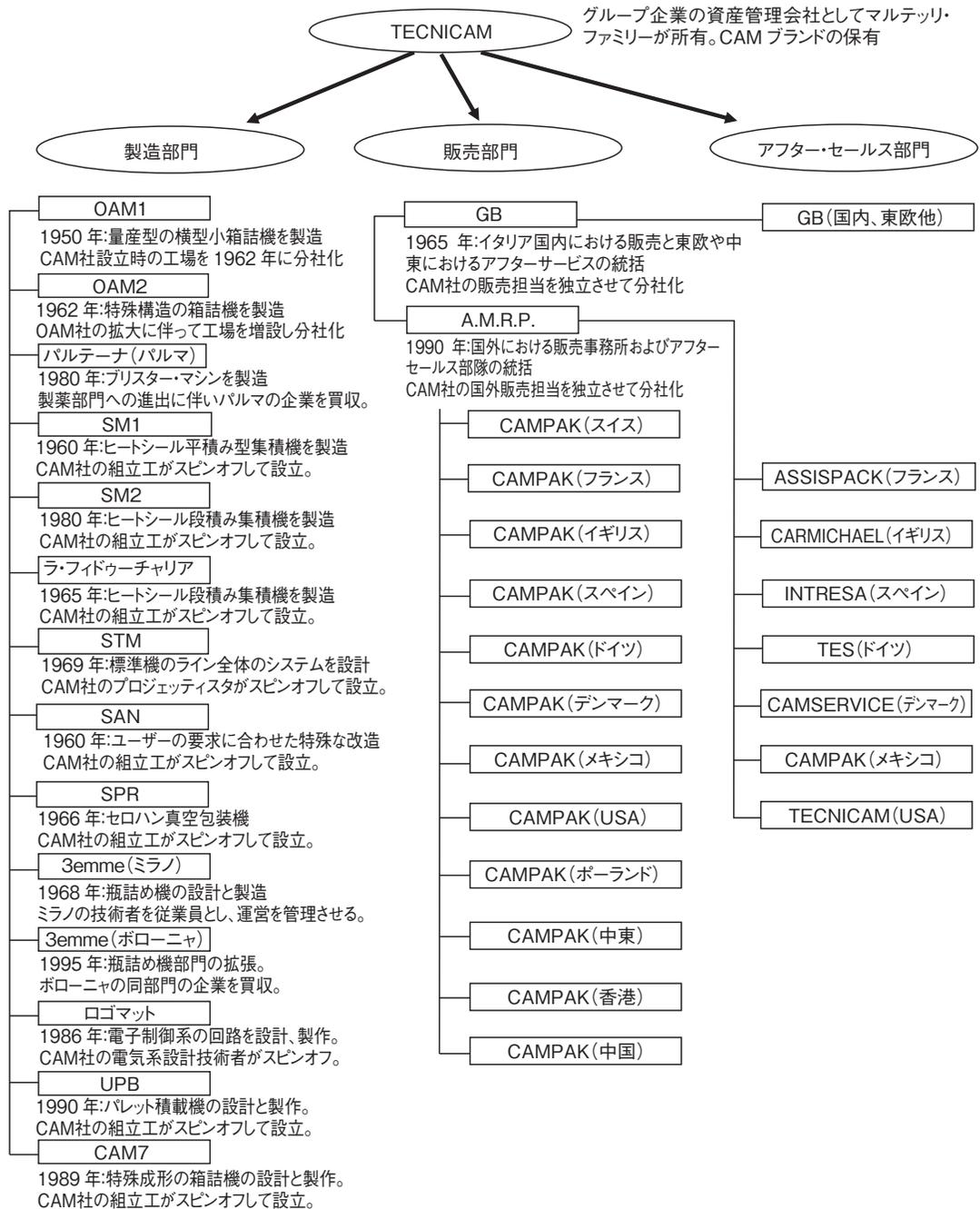
この時点でCAM社自体が消滅することになるが、独立した分工場と買収した企業をグループ傘下企業として統括する持株会社TECNICAMを設立し、マルテッリ・ファミリーが経営権を握ることになった。各工場では、担当している各専用機の部品やコンポーネントの設計と組立を行うが、資金供給や設備投資などはグループ傘下の別会社であるラ・フィドゥーチャリアが担当し、一貫包装ラインのトータルコーディネーションの設計はSTM社が受け持った。このように、社内技術者の労働意欲の向上を目的に、徹底的な分社化によって熟練技

術を持つ従業員に責任を持たせた。

結局、CAM社が企業規模を拡大せず、従業員を計画的にスピノフさせたのは、従業員規模の拡大による組織の硬直化回避と、需要拡大による事業規模の拡大という相反する2つの課

題に対応しなければならなかったからであった¹⁴⁾。1960年代から1980年にかけてはポーランドにおいても労働運動が最も緊迫化し、大企業ほど労使関係が硬直化し対立が大きかったため、そのような時代状況に対する戦略として、

(図2) CAMグループの組織図



出所) GB社の内部資料および同社社長のブルーノ・ニューディ氏からの聞き取り調査より作成。

組立工や設計技師を計画的に独立させるとともに、人材を外部化して新しく設立された企業の株式を保有して経営権の一部を保有し、部分的にコントロールする形でグループ化を進めた。CAMグループの事例は、マルケジーニ社やIMA社などその後のポーロニアの包装機械産業における中核企業がとったグループ化戦略の先駆けとなった。従業員規模の拡大ではなく分散化の戦略がとられた背景には、創業者がACMA社で組立工から設計技術部長にまでキャリアアップし、同社の戦前・戦後の技術者に対するマネジメントのあり方を知っていたことと深い関連がある。つまり、戦後のACMA社のような従業員規模の拡大と統制管理の強化では、技術者をマネジメントする上では限界があることを前職で学習したからであり、二代目も同様に、技術者間の良好な関係を保持するために、父とともに働いてきた古参の技術者の独立を支援する方法を継承した。したがって経営者は一貫して従業員を独立開業させると同時に、新しく成立した事業に対して所有関係を保持することで、CAMグループ全体で多様な製品開発プロジェクトに対応できるようになった。このようにCAM社の経営者は、起業家を輩出する過程の中で、彼らとの関係をガバナンスする機能を内包させる形で、企業間関係のマネジメント能力を開発してきたのである。

6. ガバナンス機能の高度化：アレッシ社の価値ネットワークの構築

最後に企業間のガバナンス機能をサプライチェーン以外にも多岐に展開した事例として、アレッシ社について触れておきたい。この企業はテーブルウェア・メーカーで、CAMグループと同様に世界の主要都市に販売拠点を数多く持つことによって地域の企業に需要を搬入し、情報の結節点としての主導的な役割を果たした企業である。

もともとアレッシ社は、1921年にオマーニャで創業し、洋銀や真鍮の加工からスタートし、

メッキの真鍮製調理器具の工房として最初の地盤を築いた。創業経営者のジョバンニ・アレッシは、経営者というより職人であり、同じ地域の金属加工の工房から独立開業した。同社は、二代目の長男カルロがデザイナーとして同社の商品開発を担当し、建築デザイナーとの出会いをきっかけに、また1950年代より共同で製品開発に取り組むようになった。そして三代目のアルベルトが70年代に経営に参画し、数多くのデザイナーを巻き込みながら本格的に製品を開発していく組織体制をとった (Brognara et. al., 1990)。同社はデザインを顧客とのコミュニケーションの手段とすることで他社との徹底的な差別化戦略を図り、イタリアを代表する家庭用キッチンツールとテーブルウェアのメーカーにまで成長した。

この企業では、二代目のデザイン出身の経営者が製品開発の体制に大きな変革をもたらした。カトラリーやキッチンツールを単に機能的な商品としての価値を消費者に供給するのではなく、日常的に使用する食器や調理器具に対して、デザインを付加価値とした製品の差別化をおこなう基礎を築き、初めて外部の建築デザイナーを起用した。また、真鍮製のクロムメッキや銀メッキの設備を廃棄する一方で、新たにステンレスを素材に用いるための設備を導入し、製品素材や加工技術の多様化によって、サプライヤーからの調達経路を広げた。製品開発体制も、先代の下でデザインを統括していた経験を下に、外部デザイナーの起用によって開発体制を大きく変更した。金属加工や素材の多様化によって外部サプライヤーを統括する役割もデザイナーに付与し、組織横断的なプロジェクト型の製品開発体制となった。

3代目の経営者の特徴は、2代目のデザイン的な価値を踏襲するだけでなく、その方向性を先鋭化し、デザインを消費者に啓蒙する活動を事業に組み込んでいったことにある。彼が示した同社のミッションは、芸術を媒介にして自社の戦略を差異化し、デザインの価値を生活に取り込むことにあった。アパレル産業の手法を取

り込んで、デザイナーを中心としたプロジェクトを社内に複数並行して走らせ、多様な製品ライン・バリエーションを展開するような体制を構築した。

他方で、3代目経営者はデザイナーの育成と彼らの独立経営の支援をおこなった。著名なデザイナーを起用した商品開発を継続しつつも、同時に若手で無名の発掘・育成し、彼らの地位を向上させるための活動に取り組んできた。ステファノ・ジョバンノーニなどのデザイナーが一躍有名になって活動の範囲を広げたため、アレッシの戦略はデザイナーに対して、気鋭の建築デザイナーや工業デザイナーの知名度を上げるための登竜門としての地位を獲得することとなった。

アレッシ社が2代目から3代目へと事業承継される中で継続的におこなってきた投資は、世界各地の販売拠点の整備とデザイナーの活躍できる場の構築であった。2代目は、ヨーロッパ各地に販売拠点を整備しただけだったが、3代目はアジアや北米などで販売を展開するだけでなく、同時に世界からデザイナーを獲得する体制を構築した。2代目が始めておこなったデザイナーとの協働はより組織化され、CSA (Centro Studi Alessi) と呼ばれる製品開発センターを設立し、世界各地から招致した若手デザイナーによる作品を商品化するためのマネジメントをおこなった。

アレッシ社ではデザイン出身の経営者自身が二世代にわたって外部のデザイナーを起用し、複数の事業プロジェクトを立ち上げた。そのマネジメントを通じた学習によって、さまざまな利害関係の輪を発掘し、それらを事業の一部に取り込んできた。2代目経営者は、消費者、生産者というサプライチェーンの他に、デザイナーとの関係を構築するだけにとどまっていたが、3代目になると、博物館、デザイン学校、出版社などの教育機関やメディアなど消費者を結ぶ媒体との協力関係を拡大し、そして他の産業セグメントである消費財メーカーとはライセンス・ビジネスのパートナーとして協力関係の

輪を広げていった。3代目経営者は一見無関係に見えるプレイヤーをパートナーとして新たに巻き込むことによって、相互の補完関係が成立することを、父親である2代目のもとで、あるプロジェクトのマネジメントに参画する中で見いだしたという^{viii}。例えば、デザイナーはアレッシ社の重要な戦略を担う人材であるが、他方で若手デザイナーほど、彼らのキャリアアップやデザイン事務所の独立経営を目指し、自らの地位や知名度の向上を求めているということや、顧客のデザインに対する意識を高める上で、博物館や美術館は重要な媒体となる一方で、そうした施設は常に運営資金の問題を抱えているといった問題、さらに、美術系高等教育機関などに対して社内デザイナーを派遣して教育プログラムの一部を提供する一方で、次世代を担う人材資源を開拓するといったことなどである。

自社を取り巻く利害関係が複雑化する中で、同社がガバナンス機能を獲得していく上での特質すべき点は2つある。一つは、最初に川上の生産者と川下の販売組織までを結ぶサプライチェーンのガバナンスにおいてデザイナーをとりまく多様なプレイヤーを取り込むことで、著名なデザイナーや若手デザイナーとの協業が生まれやすい事業のしくみを構築した点、二つ目は、そのようなしくみによって、デザイン価値の普及をさまざまな媒体を使って発信することが可能となり、アレッシ社の販売拠点のグローバル化に貢献してきたことである。初代の経営者は、叩き上げの金属加工職人で卓越した技術を持つ地域企業に過ぎなかったが、2代目によってデザインと結びつける手法を開発して他社との差別化を図り、3代目がデザイン価値をグローバルに普及していくことを担った。

7. まとめ：オーナー経営企業における起業家輩出と企業間関係ガバナンス

本研究では、イタリアの産業集積地における事業創造のダイナミクスの源泉として、起業家輩出機能を持つ企業と企業間関係のガバナンス

機能を持つ企業に焦点を当ててきた。オーナー経営企業における従業員のマネジメントという観点から、創業経営者や承継経営者の行動を捉え直すことによって、両機能は一貫した行動として捉えることができ、以下のようなファインディングを導くことができる。

第一に、ACMA社のように、産業集積の母体となった企業が起業家輩出機能を持ち得たのは、経営者のマネジメント能力に基づく意図的なものではなかった。とりわけオーナー経営企業において経営者が技術者でない場合は、従業員技術者の日常業務のオペレーションにおける秩序を自律的な統制に任せる傾向が強く、業務への介入はほとんど限られていた。

スピノフが連鎖的に生じた経緯は、オーナー経営者の統制を強める意思決定が技術者間の自律的な統制による秩序を損なうものであったところに端を発した。したがって、ポーロニヤにおける包装機械メーカーの集積の初期の発展プロセスにおいて、起業家輩出機能の生成は意図的なものではなかったと結論づけることができる。

第二に、産業集積が成長するプロセスにおいて起業家輩出機能は、ACMA社からCAM社の独立、さらにそこからの分散化に見る事例のように、スピノフ連鎖の過程の中で引き継がれた。ただしその過程で、経営者と従業員の間においても、技術者間の協働の関係を活用することによって彼らの関係をガバナンスする機能が形成されたとみなすことができる。実際に、従業員の独立開業に対する支援に対して、ACMA社とCAM社では、経営者は人的資源管理の方法において異なった対応をしており、それは技術者間の関係に対する統制のあり方であった。双方ともに、社内では技術者間に職業集団としての自律的な関係が支配していたものの、そうした関係を活かしつつ企業間のガバナンス機能に転換できたのは、ACMA社からスピノフしたCAM社のオーナー経営者であった。

第三に、CAM社やアレッシ社のように、先

代からの経営権を継承し経営者が世代交代することによって、新たな関係構造の中で新たな事業が創造されていった。つまり、分業体制がシステム化されることで、産業集積において新陳代謝を高めるしくみが形成されていったことが推察される。CAM社においては、創業経営者が始めた事業規模の拡大に対して、事業承継者である2代目は熟練技術者や取引先をスピノフさせて、新たに生まれた市場において独立開業を支援する一方で、持株企業の体制をとり、スピノフ企業を傘下に取り込むことでグループとして発展していく体制をシステム化した。一方アレッシ社では、2代目の経営者がデザインを核とした製品開発で他社との差別化をおこない、外部から招聘したデザイナーをプロジェクト・リーダーとしてサプライヤーを巻き込んだ企業横断的チームを形成する体制を採用したのに対して、その後継者となった3代目は、サプライチェーンを支える数多くの利害関係者にも着目し、とりわけデザイナーの育成を中心としていくためのインフラを整えた。こうしたアレッシ社の取り組みが、若手の無名のデザイナーのキャリア形成の方法に影響をもたらし、アレッシでの仕事への関与が、建築や工業デザイナーとして独立開業する上での重要なステップとなった。

第四に、オーナー経営による統制型のマネジメントが機能するような組織であっても、組織や職能を超えた技術者間のインフォーマル・ネットワークやコミュニティが形成されていれば、起業家輩出機能は高まる。しかしながら、スピノフ連鎖の過程で、技術者やデザイナーがオーナー経営者となる場合には、CAM社のように従業員を計画的に独立開業させようとする企業が出現し、起業家輩出機能は起業家をガバナンスする機能へと変化する可能性がある。というのは、オーナー経営が次世代に承継され、協業関係を拡大することによって、技術者やデザイナーは、独立開業に対して支援的な環境を提供しようとするからである。

【注】

- i ブルーノ・ニューディ氏に対するインタビューより。
- ii FIOM (1995) Speciale contrattazione articolata a Bologna dei metalmeccaniciに基づく。
- iii パオロ・カッソリ氏へのインタビューより。
- iv ブルーノ・ニューディ氏に対するインタビューより。
- v パオロ・カッソリ氏へのインタビューより。
- vi アンドレア・ゼッキニ氏へのインタビューに基づく。
- vii ブルーノ・ニューディ氏に対するインタビューより。
- viii アルベルト・アレッシ氏に対するインタビューより。

【参考文献】

- Alaimo, A., *Industria Macchine Automatiche-Intervista n.8*, 1988.
- Amendola, G., "L'imprenditorialità difficile: la creazione in Italia di imprese high-tech da parte di ricercatori universitari", in Martinelli, F. e Bartolomei, G. (cura di) *Università e Tecnopoli, Università e Tecnopoli*, Pisa, Tacchi, 1992.
- Brioschi, F., Brioschi, M.S., Cainelli G., "Ownership linkages and business groups in industrial district - The case of Emilia Romagna" in Cainelli, G., Zoboli, R. (Eds) *The Evolution of Industrial Districts: Changing Governance, Innovation and Internationalisation of Local Capitalism in Italy*, Heidelberg, Physica-Verlag, 2004.
- Brogna, R., Gobbi, L., Morace, F., Valente, F., *I Boom*, Milano, Lupetti & Co., 1990, 鶴沢隆・押場靖志・長谷川正充・長谷川壽美子 (訳) 『ブーム—イタリアの企業・デザイン・社会—』 鹿島出版会, 1993年。
- Capecchi, V., "L'industrializzazione a Bologna del novecento", in Tega, W. (Eds.), *Storia illustrata di Bologna*, Aiep Editore, 1990.
- Capecchi, V., "Innovazione e formazione per l'imprenditorialità: La trasmissione e la circolazione delle conoscenze", Bartolozzi, P., Garibaldi, F. (Eds.) *Lavoro creativo e impresa efficiente: Ricerca sulle piccole medie imprese*, Ediesse, 1995.
- Clarysse, B., Moray, N., "A process study of entrepreneurial team formation: The case of a research-based spin-off", *Journal of Business Venturing*, vol.19-1, pp.55-79, 2004.
- Cohendet, P., Simon, L., "Knowledge-Intensive Firms, Communities and Creative Cities", in Amin R. (Eds.), *Community, Economic Creativity and Organization*, Oxford, Oxford University Press, 2008.
- Dahlstrand, A., "Entrepreneurial spin-off Enterprises in Goteborg, Sweden", *European Planning Studies*, 5-5, 1997, pp.659-673.
- Dei Ottati, G., "Cooperazione e concorrenza nel distretto industriale come modello organizzativo" in Varaldo R., Ferrucci L. (cura di) *Il distretto industriale tra logiche di impresa e logiche di sistema*, Franco Angeli, 1997.
- Dei Ottati, G., "The remarkable resilience of the industrial districts of Tuscany", Cooke P., Heidenreich, M. and Braczyk, H. (Eds.) *Regional Innovation Systems: The role of governance in a globalized world (Second Edition)*, Routledge, 2008.
- Ferrucci L. Varaldo R., "La natura e la dinamica dell'impresa distrettuale", *Economia e Politica Industriale*, No.80, 1993. pp73-97.
- Iacobucci, D., "Groups of small and medium-sized firms in industrial districts in Italy", in Cainelli, G., Zoboli, R. (Eds) *The Evolution of Industrial Districts: Changing Governance, Innovation and Internationalisation of Local Capitalism in Italy*, Heidelberg, Physica-Verlag, 2004.
- 伊丹敬之「産業集積の意義と論理」伊丹敬之, 松島茂, 橘川武郎 (編) 『産業集積の本質』 有斐閣, 1998年。
- 伊藤博之『アメリカン・カンパニー: 異文化としてのアメリカ企業を解釈する』 白桃書房, 2009年。
- 稲垣京輔『イタリアの起業家ネットワーク: 産業集積プロセスとしてのスピノフの連鎖』 白桃書房, 2003年。
- Klepper, S., "Employee Start-ups on High-Tech Industries", in Breschi S. & Malerba F. (Eds.) *Clusters, Networks, and Innovation*, Oxford, 2005.
- Labini, P. S., "Da impresa a impresa" *Industria e Sindacato*, 6, 1993.
- Lanzara, R. Piccaluga, A., "L'evoluzione dei modelli di trasferimento tecnologico; il ruolo delle imprese spin-off e dei laboratori di ricerca", il workshop internazionale su innovazione, Sistemi PMI e sviluppo locale, Cremona, 11-12 giugno 1997.
- Lecuyer, C., "Fairchild Semiconductor and Its Influence", Lee, C., Miller, W.F., Hancock M.G., Rowen H.S. (Eds.) *The Silicon Valley Edge*, Stanford Business, 2000.
- Loasby, B. J., Industrial district as knowledge communities, in Bellet, M., L'Harmet, C. (Eds.) *Industry, Space and Competition: The contribution of the economist of the past*, Cheltenham and

- Northampton MA, Edward Elgar, 1999.
- Lipparini, A., *Imprese, relazioni, tra imprese e posizionamento competitivo*, Etaslibri, 1995.
- Lipparini, A., Ghiselli A., Penazzi C., "Il leveraging delle competenze e delle relazioni nelle architetture inter-impresa: il Progetto Rete IMA A94", in Lipparini, A. (cura di) *Le competenze organizzative; Sviluppo, condivisione, trasferimento*, Roma, Carocci, 1998.
- Lipparini, A., "Il leveraging del capitale intellettuale e del capitale sociale: il caso Ducati Motor" in Lipparini (cura di) *La gestione strategica del capitale intellettuale e del capitale sociale*, Bologna, il Mulino, 2002.
- Lipparini, A., Sobrero, M., "Coordinating Multi-Firms Innovative Process. Entrepreneurs as Catalysts in Small-Firm Networks" in Ebers, M., Grandori, A. (Eds.), *The Formation of Inter-Organizational Networks*, Oxford University Press, 1997.
- Lorenzoni, G., *L'architettura di sviluppo delle imprese minori*, Bologna, Il Mulino, 1990.
- Lorenzoni, G. & Lipparini, A., "The Leveraging of Interfirm Relationships as a Distinctive Organizational Capability: A Longitudinal Study", *Strategic Management Journal*, Vol.20, 1999, pp.317-338.
- Lorenzoni, G., Ornati, O., "Constellations of firms and new ventures", *Journal of Business Venturing* Vol.3, No.1, 1988, pp.41-58.
- 前田昇「欧米先進事例から見たクラスター形成・促進要素」石倉洋子・藤田昌久・前田昇・金井一頼・山崎朗『日本の産業クラスター戦略』有斐閣, 2003年。
- Moßig, I., "The Evolution of Regional Packaging Machinery Cluster in Germany" in Legendijk A., Orinas P. (Eds.) *Proximity, Distance and Diversity: Issues on Economic Interaction and Local Development*, Ashgate, 2005.
- Museo del patrimonio industriale di Bologna, *Scuola Officina*, Vol.2, 1993.
- Offe, C., *Leistungsprinzip und industrielle Arbeit: Mechanismen der Statusverteilung in Arbeitsorganisationen der industriellen "Leistungsgesellschaft"*, Europäische Verlagsanstalt, Arnold, E.(1976) (translated) *The Achievement Principle in Work and Social Status*, Edward Arnold, 1970.
- Orr, J. E., *Talking about Machines: An Ethnography of a Modern Job*, Ithaca, Cornell University Press, 1996.
- Piccaluga, A., "Gli spin-off accademici nei settori ad alta tecnologia", *Sinergie*, Vol.25, 1991, pp.203-242.
- Piccaluga, A., "I processi di filiazione: l'impresa crea impresa e la ricerca crea impresa", in Lipparini, A., Lorenzoni, G.(cura di) *Imprenditori e Imprese: Idee, piani, processi*, Bologna, il Mulino, 2000.
- Roberts, E. & Malone, D., "Policies and structures for spinning off new companies from research and development organizations", *R&D Management*, Vol.26-1, 1996, pp.17-47.
- Rullani, E., "L'evoluzione dei distretti industriali: un processo tra decostruzione e internazionalizzazione" in Varaldo, R., Ferrucci, L. (cura di) *Il distretto industriale tra logiche di impresa e logiche di sistema*, Franco Angeli, 1997.
- Smilor, R.W., Gibson, D.V., Dietrich, G.B., "University spin-out companies: technology start-ups from UT-Austin", *Journal of Business Venturing*, Vol.5-1, 1990, pp.63-76.
- Sobrero, M., "Analisi strategica delle collaborazioni per lo sviluppo d'innovazione" in Sobrero M. (cura di) *La gestione dell'innovazione; Strategia, organizzazione e tecniche operative*, Roma, Carozzi, 1999.
- Soda, S., *Reti tra imprese: Modelli e prospettive per una teoria del coordinamento*, Roma, Carocci, 1998.
- Sorrentino, M., "L'imprenditorialità interna per lo sviluppo", in Lipparini, A., Lorenzoni, G. (cura di) *Imprenditori e Imprese: Idee, piani, processi*, Bologna, il Mulino, 2000.
- Sttefensen, M., Rogers, E.M., Speakman, K., Spin-offs from research centers at a research university, *Journal of Business Venturing*, Vol.15-1, 2000, pp.93-111.
- Stankiewicz, R., University firms, Spin-off companies from universities, *Science and Public Policy*, 21-2, 1994, pp.99-107.
- Vacca, S., "L'economia delle relazioni tura imprese: dall'espansione dimensionale allo sviluppo perreti esterne", *Economia e Politica Industriale*, No.51, 1986.
- Walter, A., Auer, M., Ritter, T., "The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance" *Journal of Business Venturing*, Vol.21-5, 2006, pp.541-567.