

中小製造企業の行動とビジネスネットワークの変容¹⁾

How Does the SME Network Change?

王 怡人*

Yi Jen Wang

経営環境の変化に対応してビジネスネットワークに変容の必要性が生じる。しかし、現実においてビジネスネットワークの変容はネットワーク理論が想定したように簡単にできない。本稿は、IMPのモデルを引用しながら、中小企業の経営特性に注目し、中小製造企業によって構成されたビジネスネットワークの変容可能性を検討する。この検討を通じて、ネットワーク理論のビジネス的応用の注意点を整理する。

キーワード：中小製造企業、ビジネスネットワークの変容、IMPモデル、ネットワーク理論

I. はじめに

景気の低迷により、企業の経営が難しくなる。このような経済環境の中、特に大手企業に大きく依存した中小製造企業が受けたダメージが大きい。この現象は、ある意味では安定した取引関係の構築を目指す「関係性マーケティング」に対する挑戦である。なぜなら、安定した取引関係の構築には、企業間の協調が強調されるからである。企業間の協調は、経営者間の認識だけでなく、実際に互いの依存度を高めることが有力な手段である。経済環境が安定している場合、企業間の緊密な関係が高いパフォーマンスをもたらすことができる。しかし、経済環境が不安定になった場合、緊密な取引関係が逆に環境順応の足枷になる。たとえば、川下での需要が減少した場合、川上での仕事の量も減る。川上の企業が自由に動ける場合は、取引先を切り換え、生き残ることをはかることができる。しかし、緊密な取引関係においては、川上の企業、特に中小製造企業は、特定の企業が指定したスペックで製品を生産するが多い。そのため、他の企業へのスイッチングが難しくなる。これは、緊密な取引関係による環境適応の硬直性といえよう。

一方、北欧学派の“Industrial Marketing and Purchasing Group”（以下“IMP Group”とする）はネットワーク理論を産業財ビジネスの研究に導入しながら、企業間の取引関係の安定と変化を見てきた。IMP Groupの考えに従えば、経済環境の変化に合わせて、企業はある程度自分の持つネットワークを変更することが可能である。しかし、理論的にネットワークの切り替えができると強調されるが、実際にその切り替えは理論が考えたほど簡単なことではない。企業が持つネットワー

*流通科学大学商学部、〒651-2188 神戸市西区学園西町 3-1

クの切り替えは、なぜ理論の演繹と食い違うのか？これが本稿の問題意識である。そして、なぜこのような食い違いが生じたのか？その原因を探るのが本稿の目的である。この目的を達成するために、本稿は次の4つの部分によって構成される。次節では、まず簡単な文献レビューをする。この作業を通じて、研究の流れ全体における本稿の位置づけを明らかにする。次に、中小企業の経営特性に注目し、ビジネスネットワークにおける中小企業のイノベーション能力とネットワークの切り替えについて整理する。この整理に基づいて、ネットワーク理論と中小製造企業のネットワーク切り替えとのギャップを説明する。最後に、以上の議論をまとめ、ネットワーク理論のビジネス分野での展開についてインプリケーションを出す。

II. 先行研究のレビューと本稿の位置づけ

Karev, Koh, and Szamosi (2007)²⁾によると、グローバル化による経済環境の変化に対応するために、中小企業がとった行動は主に次の2つである。1つは競争力を高めるために、自らのビジネス内容の変換をはかる。もう1つは、他の企業との協働によって、企業規模の限界を越える。

このビジネス内容の変換と他企業との協働によって、中小企業間の関係が再編され（垂直・水平の統合）、新たなクラスターが形成される。この際、企業の地理的近接性が競争優位を作り出すもっとも重要な要素という。しかし、このようなやり方で一時的に環境の変化に対応することが出来るが、クラスターになることによって、新たな環境変化への柔軟性を失うのである。

環境の変化と企業間のネットワークは産業財研究分野における重要課題である。これらの課題について、IMP Groupはネットワーク理論を産業財研究に応用した最先端の研究集団である。彼らの理論には次の3つの重要コンセプトがある。すなわち、「企業間の緊密性 (actor bond)」、「企業行動のつながり (activity link)」と「経営資源の連携 (resource tie)」である。それぞれのコンセプトの意味は、次の通りである。「企業間の緊密性」とは、ネットワークを構成する企業が互いに相手の存在を意識し、自分の行動を展開する。結果として、ネットワークの安定性が保たれる。日本の取引慣行の観点から見れば、これは企業間の系列化によるビジネス関係の調和に該当する。「企業行動のつながり」とは、特定の企業の技術、経営管理、商業活動が他の企業に影響を与える可能性をいう。たとえば、川上企業の出荷方法の変更が川下企業の注文するタイミングに影響するといったような類のことを指す。最後の「経営資源の連携」とは、取引を通じて、企業間の経営資源がある程度共有されることを指す。たとえば、技術、ノウハウ、知識、価値観などのシェアリングである。

しかし、IMP Groupが提示した取引関係は常に安定するものではない。Gadde, L. & Mattson, L., (1987)³⁾によれば、外部に新しい企業 (Actor) の出現によって、既存のネットワークに変化をもたらす可能性がある。そのメカニズムは外部企業の出現によって、特定の企業のネットワークにおけるポジションが変化することによるものである。たとえば、産業財ビジネスにおいて A と

Bの2つの企業が取引をしているとする。その際、AとBの力関係はそれぞれの企業の背後につながる企業の数によって決められる。仮にA社の背後に2社の企業がつながっていて、それに対してB社の背後に3社がいった場合、B社の交渉力がA社より大きくなるという。

そして、取引パターンも企業の数によって図1のように4つに分類される。ある企業と取引相手が1社みの場合、その取引パターンはS (Single Source) という。取引先が2社あり、取引の比重に差がある場合、比重の多い方(取引量の2/3をしめる)がM1 (Main Supplier who weights on 2/3 of the business) パターンという。そして、取引先が増え、取引の内容に比重の差がなくなった場合、そのパターンはE (Equal-size Suppliers) という。最後に、1次の取引先を通じて、2次の企業と取引する場合、それはC (Complementary Supplier) パターンという。これらのパターンの中でそれぞれの企業が占めるポジションが異なることがわかるだろう。

IMP Groupの研究成果を引用しながら、Tikkanen, H. (1998)⁴⁾は、1992年から95年までの3年間に起きたフィンランドの家具メーカーの取引先ネットワークの変化について、調査を行った。フィンランドでは90年代に入って家庭用家具のマーケットが萎縮し始めた。そのため、多くの家具メーカーの業績が急激に落ちた。特に経営体質の貧弱な中小製造企業が倒産し始めた。その一部の中小製造企業が海外での発展を試みた。しかし、これらの中小製造企業の多くは海外でビジネスを展開した経験がないため、単独で海外事業を展開するのは困難である。そのため、有力な海外ビジネスパートナーを探す必要がある。そして、これらのパートナーにはさらにビジネス上の付き合いがあるため、これらのパートナーを通じて、自分の事業を海外で展開できるという。このように、パートナーとのつながりを通じて、ビジネスを展開する考えはTikkanenのいうビジネスネットワークである。そして、新たにビジネスパートナーになれる企業はたくさん存在するため、フィンランドの中小家具メーカーは積極的に見本市や展示会に参加し、次のビジネスチャンスを探すのである。

ここで、Tikkanenによれば、企業間取引をネットワークの観点から見た場合、取引の成否に影

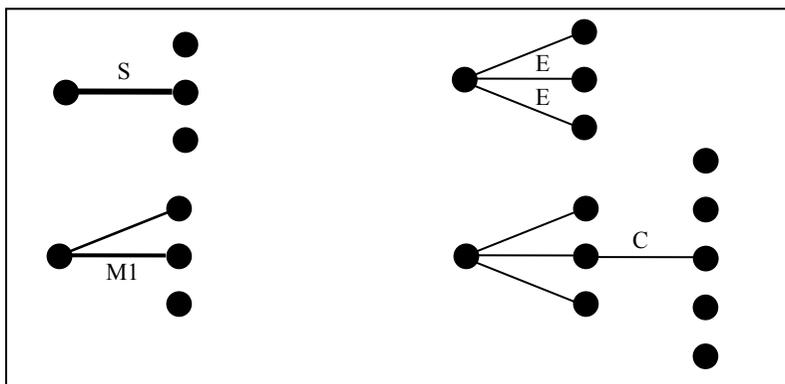


図1 IMP Group が示した企業のポジションによる取引パターンの変化

響を与える要素は3つあるという。それらは、「取引相手の発見」、「関係性の構築」と「関係の深化」である。

上の整理からもわかるように、Tikkanen の考えは図1で示されている IMP Group のネットワークにおける関係の変化と深い関係があることがわかるだろう。

McAdam, R., McConvery, T., and Armstrong, G. (2004)⁵⁾ は、中小企業のイノベーション能力に焦点を当てた。彼らの主な研究対象は、EU の後進地域における中小企業である。その理由は、これらの中小企業は規模が小さいだけでなく、長期的目標を持たず、目の前の問題を優先的に対処する傾向があるため、競争力の向上につながるようなイノベーションが起きにくいからである。しかもこれらの中小企業は、組織の構造的制約、集権的オーナーマネジメント、現場の声をくみ取らないなどの特徴を持つため、ドラスティックな改革が必要と、McAdam らは提言した。彼らが提言したドラスティックな改革とは、目の前の問題解決にとらわれず、より長期的な目標を立て戦略的にイノベーションを行うこと。そして、これらの中小企業が自力でイノベーションを行うのが困難なため、行政や研究機関との連携が必要だと強調された。最後に、集権的な管理よりは、現場の声をくみ取れるような分権的な管理体制に切り替えた方がよいと、McAdam らはいう。

しかし、これらの提言に対して疑問を持たざるを得ない。つまり、問題を起こす原因を探って、原因が見つかった段階でそれを取り除けば問題の解決につながる。これは、McAdam らのロジックである。問題は、実際に調査によって発見された原因は必ずしも本当の原因ではないと考えられることである。なぜなら、なぜ中小企業は目の前の問題を優先的に対応する傾向があるかといえば、それは目の前の問題を無視し、長期的な目標に向かって努力するほどの経営資源を持たないからである。そして、これらの中小企業はよほどのポテンシャルがない限り、行政や研究機関とのつながりができにくい。そのため、原因と結果が堂々巡りになるから、McAdam らのコンサルティング的な提言を受けにくいのである。最後の集権体制から分権体制に変えることも、McAdam らがいったほどドラスティックな改革につながりにくい。なぜなら、現場の知はどちらかといえば目の前の問題解決に繋がりやすいアイデアばかりだからである。

Karev, Koh, and Szamosi (2007) の研究発見にもあったように、中小企業は規模の制限によって自力でイノベーションを起こすのに無理がある。よって、企業間の協働関係を構築することによって、環境の変化を乗り越えていく。しかし、この協働関係の中で欠かせないのは知識の創出と共有である。知識の創出と共有に関して、Huggins, R. (2010)⁶⁾ は「知識の連携 (Knowledge Alliances)」と「ネットワーク資本 (Network Capital)」の概念を用いて、その可能性を検討した。簡単にまとめると、多くの知識は簡単に市場から調達できない。そして、知識はそれぞれの企業の経営文脈に適合しない限り、効果が発揮できない。そのため、それぞれの企業は自分の状況にあった知識を開発する必要がある。しかし、問題は多くの中小企業は、必要な知識を自力で開発できないことである。従って、これらの中小企業は戦略的にアライアンスを結ぶことによって、互いにメリッ

トがあるように知識による価値創造を行うべきであると、Huggins は主張した。

しかし、中小企業間の知識の連携は必ずしも簡単にできるわけではない。なぜなら、知識の連携にはポジティブな側面だけでなく、ネガティブな側面もたくさんあったからである。そのネガティブな側面とは、知識のネタを持つ企業への依存や創出した知識の外部流出といった問題である。従って、Huggins は、単純な企業間連携ではなく、ネットワークの一員として共通の知識創出に貢献するよう、ネットワーク資本という概念を提案したのである。このネットワーク資本は、ソーシャル資本に比べて、次のような特徴がある。

表 1 企業間関係におけるネットワーク資本と社会資本の特徴比較

次元	特徴	ネットワーク資本	ソーシャル資本
ソース	合理性： ネットワーク： 投資する主体：	経済合理性 副次的ネットワーク 企業	社会的/一般合理性 社会的ネットワーク 個人
メカニズム	相互作用： 安定性： 信頼： マネジメント： 構成員の近似性：	商業的・専門的なロジックによる 変動と安定の混合 熟慮的 企業による戦略的なマ ネジメント 不要	社会的ロジックによる 基本的に安定的 盲目的 企業による戦略的なマ ネジメントは困難 極めて高い
対象	キーオブジェクト： 企業のサイズ：	企業 大企業か成長する企業	個人 中小か、新興企業
影響	ネットワークの産出物：	原則として経済的なもの、副産物として社会的なものもある	原則として、社会的なもの、副産物として経済的なものもある

(出所：Huggins, R. (2010) , p.522 Table 1)

上記の表からも分かるように、ネットワーク資本とは企業が価値創造のために行った連携に対する投資である。連携のネットワークの中で大企業と成長する企業が舵を取るところが主な特徴である。

しかし、Huggins のこの整理からは 1 つの疑問が生じる。それは、本来、価値創造のために知識の連携を構築する必要があるのは、大企業よりは中小企業であるのに、結局 Huggins の主張は「大企業のための提言」になってしまう、という点である。

では、なぜ大企業より中小企業のほうが他企業との連携の重要性が高いのか？その理由は、中小企業の経営と組織の特徴にある。次節ではこの問題に着目し、中小企業の経営特徴を整理してみよう。ここでひとまず上記の文献レビューをまとめ、それに従って本稿の位置づけを明らかに

する。中小企業のネットワークに関する既存研究は、ネットワークに対する中小企業のコミットメント、中小企業同士の連携スタイル、間組織的企業関係の構築と管理に焦点を置いてきた。しかし、残念なことは、これらの研究からのインプリケーションは大概「べき論」になってしまうことである。つまり、中小企業にとって関係の構築と維持が重要である。だから、それらを積極的に取り入れるべきだというような論調が多い。問題は、多くの中小企業は関係構築に力を注いでいないのではなく、むしろネットワークに加入することによって自分の競争力の向上やネットワークにいながら自らのポジションを改善することがうまくいかないことである。よって、本稿は、中小製造企業のネットワークにおける自分のポジションの変換を中心に、そのメカニズムについて検討しようとする。

Ⅲ. 中小企業の経営特性と環境への適応能力

中小企業は、組織規模が小さく、従業員の数も少ない。そのため、経営において方向の転換は比較的簡単に出来ると考えられている。しかし、現実では上記の論理的推理とはちょうど正反対である。中小企業は、小規模であればあるほど他の企業への依存度が高くなる。そのため、相手企業の変化に合わせるばかりで、自らのために変革を起こしにくいし、変革の主導権を握ることもあまり見当たらないのである。

中小企業の経営実態とマーケティング活動について、Gillmore, A., Carson, D., Grant, K. (2001)⁷⁾ は次のように整理した。

中小企業の持つ経営資源は比較的少ない。たとえば、財力、マーケティングに関連する専門知識等である。そして、オーナーがマネージャーを兼任するケースがほとんどである。このようなオーナーマネージャーはすべての組織機能を見張らないといけないため、専門家というよりはジェネラリスト (generalist) になりがちである。そして、中小企業は規模が小さいため、市場での影響力も比較的低い。このように規模、財力、情報、人材、そしてその他経営資源が少ない状態において、中小企業のオーナーマネージャーが個人の判断で会社のための意思決定をし、機会主義的に短期的な問題解決を優先する傾向がある。そのため、中小企業のマーケティング活動は、単発で、無秩序になりがちである。しかし、その代わりにこれらのオーナーマネージャーは、個人の人脈でたくさんのネットワークとつながっている。これらのネットワークを使って、オーナーマネージャーは自分の会社の危機を1つずつ乗り越えていくのである。この意味で、中小企業にとってのネットワークは、攻めるためのものではなく、企業が直面した危機から身を守り、生き延びていくためのライフネットのようなものである。そのため、中小企業がもつネットワークは、構造が比較的ルーズで、功利的である。

一般論として、ビジネスのネットワークとは、共通の目的を達成するために、取引やアイデア、知識、技術の共有を通じて、複数の企業が共同参画するビジネス活動である。大企業のマーケティ

ング活動、特にビジネスネットワークを通じた展開は、産業構造、競合関係、そして業界の取引慣行に影響されやすいが、比較的に派手に展開することが出来る。一方、中小企業にとって、このような共同参画のビジネス活動は、商業的イベント、リエゾンフェア、あるいはオーナーマネージャーの社会的つながりなどを通じて起こすことが可能である。結局、中小企業にとって、マーケティング活動を展開する際、個人の人脈の上に乗っかっている可能性が高くなる。このように見れば、中小企業のマーケティング戦略には2つのパターンがあると考えられる。1つは、大企業のビジネスネットワークに入り込み、そこから利益を受けるパターンである。もう1つは、オーナーマネージャーの人脈を生かし、小規模でありながら自分のビジネスネットワークを構築するケースである。前者の場合は、大企業のやり方に従えば生き残れる。しかし、昨今の経済環境の変化を見ればわかるように、大企業でも経営破綻の恐れがある。そのため、中小企業にとって、大企業依存型のネットワーク展開は共倒れの恐れをはらんでいる。一方、オーナーマネージャーの個人判断と人脈で展開した場合、場当たりの将来性がないが、目の前の問題解決がメインなので、柔軟性が比較的に高いといえよう。

以上見てきたように中小企業にとって、ネットワークを通じてマーケティング活動を展開する際、たくさんの制約条件があることがわかった。そこで、より戦略的なマーケティング活動を展開するために、中小企業にとって重要なのは、大企業に依存するよりはオーナーマネージャーの意思決定に従うことだと考えられる。特に、チャレンジ精神旺盛なオーナーマネージャーの意思決定が重要である。経済の環境と様々な制約に縛られず、よりチャレンジ精神をもつオーナーマネージャーほど、会社に元気をもたらし、いいビジネスネットワークに導いていくのである。しかし、このようなオーナーマネージャーは減多に見当たらない。この意味で、中小企業のオーナーマネージャーが常にアンテナを張って、重要な情報や技術をキャッチする必要がある。その際、中小企業のビジネスネットワークの構築はオーナーマネージャーの個人的なつきあいの上で展開されるため、大企業によるビジネスネットワークの構築とは異なり、環境の変化に合わせながら、競合他社のオーナーや研究機関のメンバーないし個人顧客までにつながる可能性がある。むしろ、このような柔軟で異質性の高いつながりが、不安定な経済環境の中で中小企業のビジネスネットワークの戦略性を高め、より産出の高いものにもっていく可能性があるのである。

IV. 理論と現実のギャップ

今までの中小企業に関する研究では、中小企業の経営的特長をネガティブに捉えてきた。特に市場環境に対する日和見的な展開について、評価が低かった。しかし、それは大企業のマーケティング戦略を優先に考えたときの見方である。つまり、長期的目標を立てて、計画的に展開した大企業のマーケティング活動に対して、中小企業のマーケティング活動は非常に短期的で変わりやすい。問題は、経済環境が不安定になった状態では、長期目標が立てにくいいため、むしろいま

で軽視されてきた短期志向の戦略が却って環境の変化に柔軟に対応できるのではないかと考えられる。しかし、このままで結論にしてしまえば、大きな語弊になる恐れがある。つまり、ここで重要なのは戦略の長期・短期的な視点の議論ではない。むしろ、注目すべきなのは価値創造のために経営者のもつ知識、状況から商機を判断する能力といったことである。これらの能力を備えることによって、ビジネスネットワークにおいてイノベーションを起こし、ネットワークを変容させて、環境に順応していくのである。

Varis, M. and Littunen, H. (2010)⁸⁾ は、中小企業を中心に調査を行った。彼らの関心は、中小企業にとって、イノベーションを起こすのに必要な条件は何か、そして関連情報の調達と業績との関係、といった2点にある。Varis らによれば、中小企業が経済環境の中で生き残っていくためには、環境に適応しながら継続的にイノベーションを起こさなければならない。既存研究でわかったことは、イノベーションを起こすのに知識が必要なことである。しかし、Varis らは知識だけではイノベーションが起きないと反論し、知識を使って新しい知識を生み、あるいは複数の既存知識を組み合わせ、別の知識を生み出すことが本当のイノベーションであるとする。そして、このような知識による知識の創造の原動力は「企業家精神」と、彼らはいう。この観点から、Varis らは次の2つの問題意識を持った。1、異なるイノベーションを起こすのに最も重要なソースは何か。ここでの異なるイノベーションとは、製品レベル、製造過程レベル、マーケットレベルと組織レベルといった4つの側面から起こすイノベーションを指す。2、イノベーションの内容を細かく見ることによって、中小企業の成長と発展に役に立つかどうか。

彼らは中小企業の経営特長を熟知しているため、オーナーマネージャーの独断的な意思決定パターンに疑問を持った。彼らに言わせれば、中小企業のオーナーマネージャーの独断的な意思決定パターンは他の人からのアドバイスを聞く耳を持たず、それがイノベーションのチャンスを逃すのである。そして、戦略的意思決定をする際、家族内で議論することが多いため、企業のためと言うよりは自分の利益になりかねない。しかし、これらの中小企業にとって、これらのオーナーマネージャーの考え方だけが企業の成敗の分かれ目になるのである。従って、これらのオーナーマネージャーの革新能力が企業の革新能力に影響を与える。

企業の革新性を議論する際、R&Dが注目的となる。しかし、実際にはR&Dの成果が必ずしも保証されていないし、R&Dとイノベーションの因果関係も明確ではない。Varis らによれば、イノベーションを考える際、R&Dについて議論するよりは、従業員のトレーニングとスキル向上に注意を払った方が効果的であるという。

Varis らは6つの仮説を立て、実証研究を行った。6つの仮説は下記の通りである。

仮説1、異なる企業内競争力の存在と発展は異なるタイプのイノベーションに繋がりやすい。

仮説2、企業の様々なネットワーク関係から得た情報は異なるタイプのイノベーションの発生にポジティブな影響がある。

仮説 3a、地方の教育・研究機関から得た情報は異なるタイプのイノベーションの発生にポジティブな影響がある。

3b、地方の公的サポート組織から得た情報は異なるタイプのイノベーションの発生にポジティブな影響がある。

3c、国家財務機関から得られた情報は異なるタイプのイノベーションの発生にポジティブな影響がある。

3d、国立サポート組織から得た情報は異なるタイプのイノベーションの発生にポジティブな影響がある。

仮説 4、自由にアクセスできる外部データベースから得た情報は異なるタイプのイノベーションの発生にポジティブな影響がある。

仮説 5、異なるタイプのイノベーションの発生は中小企業の成長にポジティブな影響がある。

仮説 6、異なるタイプのイノベーションの発生は中小企業の利益率にポジティブな影響がない。

実証の結果として、製品のイノベーションについて、仮説 3d、仮説 4、仮説 5 が有意になった。つまり、製品のイノベーションにおいて、信憑性の高い情報、流行に関連する情報が有効に働き、その結果製品のイノベーションの成功が中小企業の成長に貢献する。

製造過程レベルでのイノベーションについて、仮説 3c、仮説 5 が有意になった。つまり、製造過程のイノベーションは多くの財務サポートが必要がために、財務機関による情報提供（資金の貸し出しなど）に影響される。そして、製造過程のイノベーションが成功すれば、中小企業の成長にも貢献するとのことである。

マーケットでのイノベーションについて、仮説 3d、仮説 4 と仮説 5 が有意になった。つまり、マーケットのイノベーションは、正確な情報と流行的な情報が必要であり、そのマーケットでイノベーションの成功が中小企業の成長に貢献するとのことである。

最後に、組織のイノベーションについて、仮説 2、仮説 3a、仮説 3d が有意な結果になった。つまり、組織のイノベーションを起こすには、異なるネットワークからの情報が必要である。特に地方の教育・研究機関と信憑性の高い公的機関からの情報が重要である。

Varis らの研究からもわかるように、中小企業にとってイノベーションを起こすために必要な場所は 1 つだけではない。そして、それぞれのイノベーションを起こすのに異なる情報源が必要である。その判断はオーナーマネージャーの意欲と目利きに依存する。これは、単純に日和見による適応ではなく、きちりした理屈に基づいた合理的意思決定であることがわかる。

問題は、現実には中小企業のオーナーマネージャーの多くは、大企業に依存したがらる。そして、仮に大手企業に依存しなくても、自らイノベーションを起こそうと考えないほうが多い。もちろん、自らイノベーションを起こさない理由がある。それは、中小企業の経営特長のところで言及したように経営資源の不足といった一般論の理由である。

ここまで、たくさんの既存研究をレビューしてきたことから明らかになったように、中小企業にとってイノベーションを起こすことは生き残るための重要課題である。しかし、それができな

いのは資源が足りないからではなく、チャレンジ意欲が不足したからである。なぜなら、単純に資源の不足だけなら、ネットワークを通じて知的アライアンスを結んだり、イノベーションセンターの設立によって外部から経営資源を調達したりすることができるからである。繰り返しになったが、これらのことができないのは、中小企業にそのように試みる能力がないのではなく、チャレンジしようとしなからである。

V. 結論とインプリケーション

結局、中小企業、特に製造企業にとってビジネスネットワークを構築する意義はいったいどこにあるかを一度整理する必要がある。文献レビューから分かったのは、中小企業にとってビジネスネットワークを構築することは、外部から知識を調達し、イノベーションを起こすためである。しかし、Varis らの実証研究からも分かるように、ネットワーク構築の真の目的は、知識の調達ではない。むしろ、イノベーションを起こすという意欲のもとで、知識のネットワークが形成され、そこから新しい試み（イノベーション）をすこしずつ作り出していくのである。この意味で、中小企業のネットワーク構築は目的ではなく、チャレンジ意欲のもとで必然的にとらないといけない手段である。

チャレンジ意欲とビジネスネットワークの構築をこのような観点から捉えたとき、実践的にどのようなインプリケーションがあるのかを考えてみたい。結論から言えば、このような視点の変換によって、中小企業はより積極的な立場に立たざるを得なくなる。つまり、結果がどうなるか分からないが、とりあえずやってみるという形になるのである。実際に、多くの中小企業が日々このような仕事をやっている。新しい顧客を開拓したり、自分の技術を採用してくれそうな産業を探したり、そして相手企業の事業内容を見ながら、自らの技術の応用可能性を探るのである。

たとえば、王（2007）⁹⁾ で取り上げられた不二製油というニッチを選んだ企業は、代替食材や大豆タンパクの応用可能性を常に探している。結果として、用途不明な多糖大豆タンパクが 7-11 のそばほぐし液として利用され、それからコンビニにおいて、ざるそばが定番商品になるというケースがあった。そして、この技術を応用して成功した事例に基づいて、新しい取引先の開拓に繋がるのである。もちろん、中小企業のこのような試みは全てうまくいくという保証はない。しかし、チャレンジすること自体に意義がある。なぜなら、機会が訪れるのを待つだけなら、何も始まらない。むしろ、自ら動き出したほうがチャンスがある。

ビジネスの現場において、答えはあちらこちらに存在している。難しいのは、これらの答えにぴったり当てはまる問題がどこにあるかが分からないことである。この点に時間軸を付け加えてみれば、現時点では答えと問題のマッチングがないかもしれない。しかし、答えを先に市場に見せることによって、後に起きてくる問題の答えにもっと早く巡り会えるのである。リニア的に問題があってそれから答えを探すような時代はもはや終わった。ビジネスネットワークの上で、あ

あらゆる情報が簡単に検索することができる。そこで企業の積極的な活動は情報の蓄積に貢献するのである。

そして、これらの情報蓄積と問題の合致がビジネスネットワークにフィードバックし、ネットワークの構造、そして中小企業のポジションに変化をもたらすのである。この意味で、中小企業のあらゆる活動は、どれもネットワークの変容をもたらす潜在力を持っている。それを実現するには、問題との出逢いとそれに基づいた発想の展開が必要である。

VI. 今後の課題

この論文は文献レビューを中心にやってきた。現段階では、理論に基づきながら理論命題を見いだしただけである。これから研究内容を深めるために、ケース分析とデータ集めが課題になる。これらの作業を通じて、中小企業のネットワーク作りにより実践的な貢献を出すことが期待される。

- 1) 本論文は科学研究費補助金（課題番号 21530451）の交付を受けて行った研究の成果の一部である。
- 2) Karaev, A., Koh, S. C. Leslie (2007) , “The cluster approach and SME competitiveness: A review”, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 18, No. 7, pp. 818-835.
- 3) Gadde, L. & Mattson, L. (1987) , “Stability and Change in Network Relationships”, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 4, pp. 29-41.
- 4) Tikkanen, H., (1998) , “The network approach in analyzing international marketing and purchasing operations: A case study if a European SME’s focal net 1992-95”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 13 No.2, pp. 109-131
- 5) McAdam, R., McConvery, T., and Armstrong, G. (2004) , “Barriers to Innovation within Small Firms in a Peripheral Location”, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 10 No.3. pp.206-221.
- 6) Huggins, R. (2010) , “Network Resources and Knowledge Alliances, Sociological perspectives on inter-firm networks as innovation facilitators”, *International Journal of Sociology and Social Policy*, Vol. 30 No.9/10, pp.515-531.
- 7) Gllmore, A., Carson, D., Grant, K (2001) , “SME Marketing in Practice”, *Marketing Intelligence and Planning*, Vol.19 No.1, pp.6-11.
- 8) Varis, M. and Littunen, H. (2010) , “Types of Innovation, Sources of Information and Performance in Entrepreneurial SMEs”, *European Journal of Innovation Management*, Vol.13 No.2, pp. 128-154.
- 9) 王怡人 (2007) , 「産業財企業のクリエイティブティについて—アフォーダンス理論の応用可能性への検討—」, *流通科学大学論集—流通・経営編*, 第 19 巻第 3 号, pp. 29-42.