

中小企業ネットワークがもつ 意義の再考

木 村 元 子
(明 治 大 学)
政治経済学部兼任講師



経営資源に制約のある中小企業にとってイノベーションを持続的に行うには限界があり、中小企業がこの限界を克服するための手段として、企業間連携などの企業間ネットワークが位置づけられてきた。つまり、不足する経営資源の補完が企業間ネットワークを構築するひとつの大きな目的となってきた。

しかし、企業が他の経済主体とネットワークを構築していくことの意味は、経営資源の補完にとどまらない。特に、他企業をはじめとするさまざまな経済主体との関わりがもたらすものは、自社の強みの再構築である。

すなわち、企業がもつ、ある用途に限定された（と企業内で考えられていた）経営資源は、他者の目を通すことによってまったく新しい意味をもつことがあり、別の用途にも使えることが明らかになる。そのような経営資源の多義性の発見は、既存の経営資源の適用可能性を広げる。そして、その発見をもとに企業内で経営資源について再考する過程で、企業は新たな強みを構築すると考えられる。

岡山県倉敷市における例をみてみよう。ここでは、新興の中小ジーンズメーカーを中心に既存の商店街を再利用した「児島ジーンズストリート」が設置され、地域外から観光客を呼び込む取り組みを行っている。2009年に児島商工会議所およびジーンズメーカーを主体としたジーンズストリート協議会が発足して商店街の整備を行い、現在は児島ジーンズストリート協同組合が管理を行っている。

この活動からは多様な経済主体とジーンズメーカーとの交流が創出されている。商工会議所、地元商店街、競争相手としての他ジーンズメーカー、地域外の顧客、創業希望者といったこれまで直接的なつながりのなかった相手との出会いの場が形成されているのである。高いファッション性が求められるメーカーにとって、地域外からの、しかもジーンズを愛好する顧客との交流は、自社の強みを確認するための大きな刺激である。また、同業他社との店舗の近接立地は競争を激化させるというよりはむしろ、他社製品との差別化を促す方向に機能している。ジーンズストリートを介して生まれるネットワークが、メーカーの経営資源の再考を促し、さらなるプロダクト・イノベーションの源泉となっているのである。

もうひとつの例として、東京都板橋区と北区が進めているKICC（Kita Itabashi Cluster Community）プロジェクトがある。板橋区と北区にある企業や人材、NPO、病院、大学などを結びつけることによって、特に健康、医療、福祉関連産業の活性化を図り、新製品の開発などを目的としている。KICCは新製品開発を目標にしているがゆえに問題点も指摘される。参加メンバーは企業や病院というまったく異なる目的や環境をもつ主体であるため、会合でアイデアは出ても、それを製品化するための具体的な取り組みとなると認識の違いが浮き彫りになることである。

ただ、この認識の違いは消極的にとらえるべきではない。中小企業と医療関係者は認識の距離が大きい相手であり、相互理解を深めて事業化までもち込むのは簡単ではないかもしれないが、その交流から生まれた混乱、すなわち経営資源に多義性がもたらされたことは中小企業にとって経営資源を解釈し直す機会となる。そしてKICCでの交流を通じて再構築された強みは、新たな分野への応用につながっている。

二つの例は、中小企業を含む多様な経済主体が交流する場を意図的に作り出す取り組みが、中小企業の経営資源に多義性を生じさせるきっかけとなることを示している。認識の異なる相手も含めた交流によって企業の中で経営資源を再考する過程が生じ、企業の強みを再構築することにつながるという点で、これらの取り組みは中小企業および地域にとって意義あるものといえよう。

企業間ネットワークによって人材、技術、機械設備等の経営資源の補完をしようとした場合、その前段階として己をよく知り、自らのできること、できないことを明確に線引きしなければならない。そして、自社でできないことをできる相手を探し、マッチングする。その際には、自社だけが利益を得ようとするのでは当然うまくいかないため、相手との調整が必要になる。特に認識の隔たりがある相手の場合は、相互理解を深めて信頼関係を築くために大きな努力がいる。したがって、経営資源の補完によって成果を得るに至るまでには多大な時間とコストをかけなければならない、それが障害となって中小企業にとっては企業間ネットワークを維持することが難しいという問題があった。

企業が構築するネットワークを自社の経営資源を解釈し直すための場ととらえると、むしろ、これまで距離があると感じてきた相手との接触こそ歓迎すべきことになる。『中小企業白書（2015年度版）』においても、地域活性化に向けては中小企業・小規模事業者を中心として行政、公的支援機関、金融機関、地域コミュニティなどの地域の面的なつながりが重要であるとされている。

このように、ネットワークを自社の思い込みや常識を覆す場として活用するならば、同業種・異業種という枠組みでの交流だけでなく、地域内、地域間、産業間での交流も意義のあるものとなる。経済主体間の多様性は範囲が広がるほど増していくのであり、地域の中はもちろんのこと、地域をまたいだネットワークへ積極的に参加することが期待される。