

中小企業における市場志向活動の定着プロセス

尾 田 基

1. 導入

本論の目的は、地域の地場産業が市場志向活動を行う際に生じる問題について、市場志向性がいわば企業の文化として定着するまでのプロセスに沿って問題を整理していくことである¹⁾。地場産業のように小規模企業が一定の地域に密集しネットワークを構築している場合には、大企業とは異なる強みや課題が存在していると考えられてきた。具体的には、多数の中小企業が同じ地域に集積することによって、多様な技術が保持されているという特徴がある。多様な技術が中小企業群のゆるやかなネットワークによって組み合わせられることで、中小企業群は大企業と同等、あるいはそれ以上に多様な製品を生み出すことができると考えられてきた (Piore and Sabel, 1984; 伊丹・松島・橋川, 1998)。

しかし、近年の日本の地場産業では、産地の縮小に伴ってこれらの強みが発揮しづらくなりつつある。産地内に存続している中小企業の中には、周囲の企業と協力し、特定のターゲット・セグメントに特化し、セグメントのニーズやその変化に対応するといった市場志向的な活動を行おうとする企業が一部で出現している。このような中小企業群にとって、市場志向活動を行う際に生じる問題とその解決手段を整理することが本稿の目的である。

具体的には以下のような問題が生じうる。一つの製品を市場で販売するまでに、中小企業が数社協力する必要があるために、中小企業のゆるやかな分業ネットワークでは、市場志向活動を行うために必要な企業間調整を妨げられることがある。たとえば、織物産業では、生産工程のプロセスひとつひとつが糸染め業、織加工業、仕上加工業のようにそれぞれ別々の企業によって担われている。従って、ある企業が適切に市場情報を入手し、その市場情報に基づいて対策を立てることができたとしても、その計画の遂行のためには、他企業の協力が必

要となるのである。単一の大企業であれば、部門間の目指すべき活動に齟齬があったとしても、ヒエラルキーによる命令によって、最終的な調整を行うことができる。しかし、複数の企業による連携の場合には、そのような調整メカニズムが存在しないために、市場志向活動を企図したとしても、投資を伴うような大規模な活動の調整は遂行しづらい可能性がある。例えば、中小企業の場合では、後継者のいる企業と後継者のいない企業とでは、将来への投資に対する意欲が大きく異なる。そのため、将来のニーズに向けてある企業が統一的な投資を呼びかけたとしても、容易に周囲の企業の同意を得られないという問題が生じうるのである。

本論の関心の所在は、中小企業群がどのように企業間の調整を行いつつ、市場志向性が定着させていったのかという点にある。本論文では、二つの繊維関連企業群を比較することで、これらの問題を検討していく。結論を先取りするならば、重要な要素として①経営者の起業家精神と②川下に近い情報の起点、③市場情報共有のためのシステム構築、④機会主義的行動の防止の4点が確認される。

本論は、以下のような構成となっている。第2節では既存研究を検討し、従来中小企業の集積にどのような特徴があると考えられてきたのかを確認し、近年の集積の変化を既存研究に位置づける。また、マーケティング理論で市場志向性という概念がどのように検討されてきたのかを確認し、残された問題を明らかにする。第3節では、研究対象である2つの事例を紹介する。第4節では、事例を基に、どのような取り組みによって、市場志向性が企業に定着したのかについて考察する。最後に、第5節では、本論の理論的限界と中小企業政策へのインプリケーションを述べる。

2. 既存研究の検討

2.1 柔軟な分業システム

中小企業が集積することによって得られるメリットには様々なものがある。例えば組織間関係論の代表的な研究者である西口は、産業集積のような企業間ネットワークから得られるメリットについて、(1)評判、(2)中核機関による公式的調整、(3)社会的埋め込み、(4)情報共有と学習の四種類をあげている（西

口, 2003)。例えば, ある企業が産地に社会的に埋め込まれていることによって, 機会主義的な行動が抑制され, 産地内の企業に対して, 仕事の回し合いや設備の貸し借りを頼むことができるというメリットが産業集積には存在している。その他にも様々な具体的メリットが存在するけれども, これらのメリットを活かした結果, 中小企業には技術的多様性という競争優位性が存在すると考えられている。中小企業による産業集積は集積内に多様な技術を共存させ, それらの組み合わせによって中小企業群は多様な製品を柔軟に作り出すことができると考えられてきたのである(Piore and Sabel, 1984)。日本国内の産業集積に関する事例研究でも, 東京都大田区の産業集積で, 熟練の職人達が, 変わった注文や極小ロットの注文に対応する様子や(額田,1998), 大企業が部品を下請けメーカーに発注する際に, その時々に応じて最適な部品の調達先を選んでいる実態が明らかになっている(松島, 2002)。従って中小企業政策へのインプリケーションでも, このような柔軟な分業体制という強みをいかに活かすかという方針に沿って政策が検討されてきた(松島, 1998)。

ただし, 近年ではその多様な技術情報をうまく活用できないという問題も出現してきている。海外の安価な製品との競争によって市場シェアが失われ, 一部の工程で企業が退出して技術が失われてしまう現象が発生している。例えば, 後述する奈良の靴下産業では, 糸の染色業が昭和50年代に48社あったにもかかわらず, 2009年時点では9社にまで減少している²⁾。労働環境が厳しい工程や, 設備負担の大きい工程が特に退出しやすく, 産業集積内に保持されていた技術の一部が失われている。また, 問屋業が退出することで市場の需要情報とそれを達成する製造技術とのコーディネーションが上手く機能しなくなっているケースも存在する。

このような状況に対応するために, 一部の企業では柔軟な分業システムではなく, 固定的な提携関係を結んで連携を強化することで, 必要な技能を存続させ, より市場志向的(market-oriented)な事業運営を模索している。市場に対応した事業運営とは具体的にどのような状態であるのか, 次にマーケティング理論における市場志向性概念について検討することにしよう。

2.2 市場志向性

マーケティング理論の領域では, 1990年代以降, 市場志向性(market

orientation) に関する研究が進展している。Kohli and Jaworski(1990) はマーケティングを遂行する市場志向的組織について概念整理を行い、市場志向性を3段階の活動であると定義している。①組織内のある部門が顧客の現在あるいは将来のニーズについての理解を深め、②それらの理解を組織内の各部門で共有し、③各部門が消費者のニーズに合致するように自部門の活動を調整すること、の三段階である。これは大企業を想定した定義であるので、中小企業群の文脈に沿って表現し直すとすると、①一部の企業が顧客の情報を獲得・理解し(理解)、②他の提携企業とその情報を共有し(共有)、③各企業が消費者のニーズに合致するように行動すること(反応)、となる。既存研究では、それらの活動に影響を与える要因(トップのリスク志向性や組織構造)や、市場志向性と成果の間にどのようなモデレータが存在するのかという問題が検討されてきた(Jaworski and Kohli, 1993)。

Kohli and Jaworski(1990) と同時期に、Narver and Slater(1990) は市場志向性について長期的な競争優位の源泉となる組織文化の一要素(価値観や規範)として概念整理を行った。その後の研究者達は、それぞれの関心の対象に従って、活動による定義を採用する場合もあれば、文化による定義、あるいはその両方の概念を用いてきた。本論の関心は、中小企業群が、どうやって日常的に市場志向活動に対して齟齬無く取り組めるようになるのかという点にある。市場志向活動が円滑に遂行される状態では、市場志向性は企業群の規範(市場志向文化)となっているはずである。したがって、本論では市場志向活動と市場志向文化を別の概念として区別した上で、中小企業群に市場志向文化がどうやって形成されるのかという問題を検討する。

Narver et al.(1998) は市場志向文化を形成する方法について教育プログラムによる教育と、市場における実験的な試行錯誤の二種類に区別している。市場志向性が文化として企業に定着するまでには、何周にもわたる市場志向活動の繰り返しが存在することをNarverらは示唆しているのである。繰り返される過程を観察すれば、繰り返しを促進させる、あるいは阻害させる何らかの要因を明らかにすることが期待される。本論では、市場志向活動が企業群に定着していくプロセスを概観し、二つの問題について検討する必要があると考えている。①市場志向活動はどうやってはじまるのか、②市場志向活動はどうやって繰り返されるのか、という2点である。

本論の仮説はそれぞれ以下の通りである。①市場志向活動の出発点においては経営者の起業家精神が必要である (Schumpeter, 1926)。新たな提携関係を結んで市場を開拓する行為はまさにシュムペーターの主張する新結合の一例であり、合理的な計算を超えてリスクをとる行動抜きに、市場志向活動は達成しがたいと考えられるのである。市場志向性の研究においても、中小企業では特に経営者の認識枠組みが市場志向性に影響を与えるという研究が為されている (Martin et al., 2009)。特に初期段階において、経営者の認知枠組みは重要になると考えられる。

②価値観の共有前の段階では、提携を結んでいる企業群が、お互いに機会主義的行動をとらないであろう、と信頼できるための仕組み作りが必要であるように思われる。特定のセグメントに特化した提携関係では、各企業に一部関係特殊な投資を要求することになる。例えば、提携企業群内の各企業が、従来よりもロット・サイズの小さい多品種生産型の設備を導入することで、柔軟な生産システムの構築を目指したとしよう。このような状況で提携が破綻した場合、それらの企業は、他の企業と取引しようとしても、ロット・サイズが合わずに十分な対応をすることができない。特定の提携関係に特有な投資が必要であればあるほど、提携関係が破綻した際のリスクが大きくなるのである。取引費用に着目した企業の境界に関する理論では、関係特殊な投資が高まるほど、機会主義的な行動によって収奪される準レントが発生するため、市場取引ではなく企業の統合が望ましいとされている (Williamson, 1975)。固定的な提携関係を結ぶ際には、機会主義的な行動を抑制するための取り組みが、企業間の信頼形成のために必要になると考えられるのである。

本論ではこれらの仮説を事例研究によって検討していく。管見の限りでは企業間の連携に成功したケースがまだ少数であり、現在進行中の問題を取り扱っていることが事例研究を用いる主たる理由である。現在進行中の問題を扱い、またその問題に対して貢献していくためには、厳密な比較によって理論の検証をしていくよりも、少数の事例の検討によって、より今後の理論・仮説を産出していくことが重要であると考え、本論では事例研究を行うことにした (Glaser and Strauss, 1967)。

3. 事例の概要

本論では、二種類の事例を検討することで、中小企業間で、どのように市場志向活動が定着していくのかを検討する。第一の事例は、綿織物の製造業であるオザワ繊維を中心とする播州（兵庫県西脇市）の織物産地企業群である。第二の事例は、靴下専門の小売業者である、株式会社タビオとその関連工場群である。調査資料には、中小企業庁による「地域産業の新たな支援のあり方に関する研究会」（2009年9月～12月）にて聞き得た講演内容及び二次資料を用いている。それぞれの企業の概要を紹介し、本論の問いと研究対象との関係について確認することにしよう。

3.1 オザワ繊維

播州の織物産地は、染色業者や準備業者、織布業者、整理加工業者などの製造企業と、原糸を購入してそれらの企業に賃加工を依頼する産元商社から成っている。産地の規模は1980年代にピークを迎えその後縮小傾向にある。1997年には播州織工業組合に621社が参加していたが、2006年の時点では313社へと急速に縮小している^③。その中でも、本論では、オザワ繊維を取り扱う。オザワ繊維は染色業として発足し、その後糸から織布までの一貫工程へと業態を拡大させた企業である。年商は36億円（2009年6月期）である。

オザワ繊維は競合であった他の産元商社とも協力して、高価格・高品質な綿織物の海外展開を推し進めている。具体的には、海外の有名ブランドで綿織物を採用してもらい、その評判を活用して、国内の高級市場での市場シェアを獲得しようとする戦略を掲げている。

3.2 株式会社タビオ

株式会社タビオは、奈良県にある売上高147億円（2009年3月期）の靴下専門の小売業である^④。奈良県は日本で最大の靴下産地であり、細かな分業が発達していた。主に糸の染色を行う企業、ニッターと呼ばれる機械で糸を靴下に編む企業、仕上げ（アイロンがけ、検品、パッケージ詰め）を行う企業等に細かく分業されていた。近年は規模の縮小が進み、日本靴下工業組合に加盟している奈良県の企業は1994年に860社であったけれども、2004年には474社

にまで減少している⁶⁾。とりわけ、染色業と問屋業での退出が多い⁶⁾。タビオは元々問屋業として始まり、編み上げ工場との協力体制を敷きながら、徐々に小売業へと進出している。女性用の靴下が主力商品で、価格帯は1足600円から2600円程度とやや高価格である⁷⁾。

3.3 研究対象と見本例の比較

オザワ繊維は、製造業に端を発し、2009年時点では受注を待つのではなく市場へ主体的に営業活動を切り替えようとしている最中にあり、本研究の問題意識に合致した研究対象である。タビオは問屋業・小売業を元にしているため、オザワ繊維よりも市場と製造の調整を始めやすかった可能性があり、同じ条件の上での比較が成立しているわけではない。ただし、タビオはすでに市場の情報を把握し、企業連合内で共有し、素早く反応するという市場志向活動が定着している状態であると考えられるので、見本例として比較検討していく。

本論に入る前に、タビオにおいてどのような市場志向活動が定着しているのかを確認しておくことにしよう。タビオの特徴は非常に速いスループットタイムで小売店舗に在庫が補充されることである。2009年時点のタビオは、提携工場34社との間にPOSシステムを構築し、発注から製造、店舗に商品が補充されるまでの工程を2日で行うことが可能である⁸⁾。タビオは理想的な営業形態を“ラーメン屋”のような受注生産であると述べている。発注のミスから廃棄商品が出ることがもっとも大きな問題であり、市場の動きはたとえ予測したとしても、予測は外れることがある。そのため、なるべく小売店舗の情報が提携工場に早く届くように、情報システムの構築が早期から行われてきた。市場情報の把握と共有、反応が日常的に行われる仕組み作りがなされているのである。

提携先の工場においても、市場志向は徹底されている。タビオから小売の情報を知り、毎日入手することによって、発注をまたずに自主的に納品することも可能になっている。また、提携工場のうち中核となっている9社においては、タビオのデザイナーから得られたラフスケッチを元に、製品の詳細を決定する企画部分にも携わっている。

以上に確認してきたように、タビオとその提携工場群には市場志向活動が定着していると考えられる。タビオと生産工場による相互作用は、最盛期の産地

全体よりも小規模であり、緩やかなネットワークによって得られていた技術的多様性は損なわれているかもしれない。しかし、それ以上に市場の情報を獲得し、組織内で普及させ、素早く反応することによって、試行錯誤を多数行い、一定程度の多様性を担保していると考えられる⁹⁾。技術的多様性と市場志向性を一定程度両立している点からみても、見本例として検討に値する事例であると考えられるのである。

4. 発見事実と解釈

両社の検討から、市場志向活動の定着のために特に重要であると考えられる発見事実は、以下の3点にまとめられる。まず、市場志向活動が開始されるためには①経営者の起業家精神が確認された。市場志向活動が継続されるための要因は2つに分けられ、②市場志向活動のプロセスを促進させるための直接的な努力（(1)小売業への進出と、(2)情報システムへの投資）、③市場志向活動の阻害要因を除去しようとする間接的努力（機会主義的行動の抑制）が確認された。以上の3つないし4つの要因についてそれぞれ確認することにしよう。

4.1 経営者による初期のリスクテイク

固定的提携関係の初期段階において、まず提携が可能になるかどうかは、経営者の属人的な要素に追うところが大きい。産地が衰退する中で、他社と協力し今までと異なる事業経営を始めるには、そのリスクを取ることを厭わない起業家精神をもった経営者の存在が特に重要であると考えられるのである。オザワ繊維においてもタビオにおいても、企業の範囲を超えた産地のあり方に関する経営者の発言が確認できる。オザワ繊維の村上政禧副会長は次のように述べている。

私は、今、オザワ繊維一社のところへ内外織物を引っ張り込んで2社に。そして、更にもう2社呼びかけています。そういう企業集団をつかっていきたい。そして、産地を再生する。私は常に言っているのですが、オザワ繊維を成功させようとか、そんなことは寸分も考えていない。オザワが産地の再生の中心になれ。（中略）これに対して、今、内外織物が

同調してきた。¹⁰⁾

タビオの越智直正会長は、同様に産地のあるべき姿を語りながらも、提携当初のリスクについても言及している。

それは、靴下業界がちょうど景気が悪くなったときでして、自分は運もよかったと思いますのや。そういう時代背景があったんと、うちが犠牲的精神を出したからですわ。片一方で説得するのに躍起になりますのや。こうやっていったら、将来こうなるぞ。だから、わしはやっていくけど、最初は全然うまくいきませんがな。そのときは、うちが面倒見る。だから、親分が1人おらんかったら無理ですわ。親分が中心になってやっていったら、そういう理想というものをぶっちゃけんかったら、靴下業界は全然理想がなくなってしまうたんや。理想をぶっちゃけて、こういうふうにやったらやっていけるぞということ言うたら、ついてくる人も中にはおるんです。中にはおるでいいんですわ。¹¹⁾

どのような市場セグメントをターゲットとすべきなのか明確に解らない状況で、固定的な提携関係を結ぶことには様々な不確実性が伴う。産地全体が活況であれば、市場変動の不確実性は、産地全体である程度吸収されていたと考えられる。あるターゲット・セグメントに特化する際には、第一歩としてのリスクを取る起業家の行動は、前提条件として必要であると考えられる。

4.2 情報の起点としての小売店舗と、情報共有のための情報システム

二点目の要素は、市場志向活動を促進させるに各企業が行っている直接的な取り組みである。すなわち、市場の情報を理解し、提携企業間で共有し、反応するという各プロセスが生じるための取り組みと、これらの市場志向活動が円滑に繰り返されるために行われた取り組みである。特に特徴的であった①情報の起点と、②市場志向活動の繰り返しを促進するための情報システムについて、それぞれ確認することにしよう。

市場情報の起点となる箇所が両社は異なっている。タビオは川下側で小売業の直営店舗を所有することで、直接顧客とコミュニケーションをとることが可

能となっている。産地が活況であった1982年の段階で直営の1号店を兵庫県神戸市に開店し、2009年時点では直営店舗136件、フランチャイズ店も合わせると277店舗に至るまでに成長している。

オザワ繊維の事業範囲は、製造部分にとどまっており、市場情報を入手する起点となるのは、製品を卸している外部の有名ブランドである。最終顧客の情報は取引先を経由して入手される。たとえば、以下のようなやりとりがなされている。

26点のオーダーがシャネルから入り込んできた。そういうことをやっている、繊維のみならず、更なる方法があるのではないかということで、社長にこういう工夫をしてみたらと言っていると、仕上げ加工で表面変化を更に加えようという話をしておりましたところ、現地からの反応は、やはりヨーロッパはシルク、ウールだから、シルク混、ウール混をもう少し研究しませんかというアドバイスがありました。そこで、シルク混とカシミア混の両方を現地に送りましたら、非常に強い反応がありました。¹²³

オザワ繊維の状態は、タビオの状態と比較すると、情報の入手を固定的な提携関係にない取引先にたよる状態になっていることがわかる。市場志向活動の第一段階である市場情報の把握・理解が開始されるかどうかやや不安定な状態にとどまっていて、発展の最中にあることがわかる。

市場の情報が把握されたならば、次は提携企業間で情報を共有し、素早く反応する必要がある。タビオでは、市場情報が円滑に共有されるように、初期の段階から工夫を重ねている。1970年代のことは靴下にカードを添付しておき、靴下が売れた時点でカードを本社に返送してもらうことで発注ロスを減らそうと試みていた¹²³。その後、1988年には、フランチャイズ・チェーン全店舗にPOSシステムを導入している。これらのシステムによって、タビオは提携先である工場に対して、発注データや在庫データを全て公開し、共有している。このようなシステム構築に積極的に取り組んできた点も、市場志向活動が定着した一要因であるといえるだろう。

4.3 機会主義的行動の抑制

タビオにおいて市場志向活動が定着したのは、単に市場情報を把握し、提携工場と共有し、反応するというプロセスを高速回転させる取り組みを行っただけではない。その背後において、タビオは情報提供や設備投資が提携工場との信頼関係に与える各種の影響を的確に判断していたと考えられるのである。第一、第二の要因で挙げられてきた取り組みやその他の生産設備投資について、それぞれ機会主義的行動が生じる可能性がどのように変化したのか再解釈することにしよう。三つの資産、小売店舗と市場情報、生産設備について順に検討する。

第一に、タビオが直営の小売店舗とフランチャイズ・チェーンによる小売店舗の両方を持っている点に特徴があると思われる。情報収集の観点からは、直営店舗の方が顧客の情報を得やすいし、市場に適応するように命令をだしやすいと推測できる。逆に、提携工場の観点からは、直営店舗のみでは十分な売上高が達成できず、フランチャイズ・チェーンを併用することで、タビオは必要以上の投資リスクを負わずに生産規模を拡張できるというメリットがあり、提携工場の雇用に対してコミットすることを可能にしていたと考えられる。

第二に、販売情報の提供は、単に在庫切れに対して早い対応を可能にしただけでなく、小売と工場間に存在していた情報の非対称性を解消し、タビオが機会主義的行動をとらないことを提携工場に対して示す効果があったと思われる。関係工場の中には、別の問屋からある季節の受注をまとめて請け負い、市場環境の悪化によって商品を受け取ってもらえずに損失を被った経験を持つ工場も存在する。このような工場にとって、小売情報を入手できることは、お互いに機会主義的に行動せずに、市場志向活動に集中できるようにする効果があったと考えられる。

第三に、生産設備への投資に関しても工夫が見られる。生産設備は提携先の工場にあり、タビオ自体は生産能力を保持していない。タビオとの取引が100%である関係工場9社には、関係工場の支出によって、タビオ専用の生産設備とPOSシステムのソフトウェアが設置されている。この状態に関しては二通りの解釈ができるように思われる。

タビオに生産能力がないことによって、関係工場は需要の減退時に提携を解消されるリスクが低減されており信頼形成につながっている、という好意的な

解釈が第一の解釈である。逆に、タビオの保持する固定資産が少ないために、今度はタビオの側にいつでも撤退できるインセンティブが生じてしまうとも考えられる。

タビオでは、直営店舗という固定資産を保持すると共に、タビオの資金で関係工場に対して仕上げに使用するアイロンなど、特に特殊な設備を提供するという取り組みも行っている¹⁰⁾。これは、関係工場にとって、他の工場が通常保有していない設備を保有できるというメリット以上に、タビオが提携工場に対してコミットしているというシグナリングにもなっていると推察される。

仮にタビオが問屋業だけで小売業に進出していない企業であったならば、これらの間接的努力の多くは達成しづらかったであろうと推察される。問屋業は資本をそれほど必要とせず、情報が唯一の優位性であり、それらの情報は簡単には工場に提供できるものではないはずだからである。各種投資の詳細な事実の順序関係は明らかになっていないけれども、お互いが資産を保有することで、徐々にコミットメントと信頼関係を構築していったことが、市場志向活動の定着する上で重要な要因であったと考えられるのである。

5. インプリケーションと限界

市場志向活動が企業に定着する①経営者の起業家精神と②川下に近い情報の入手起点、③市場情報の共有と反応のためのシステム構築、④機会主義的行動の抑制、以上の4点が重要であることが事例から示唆された。とりわけ、機会主義的行動の抑制の観点のように、企業間（大企業であれば、部門間）の対立要因に関する議論は、特に企業間にまたがる市場志向活動を検討する上で重要な論点であるように思われる。既存研究では、大企業の社内部門間で対立がある場合には、市場情報の部門間共有や、統一的な市場反応が難しいと考えられてきている（Jaworski and Kohli, 1993）.、この点についてさらに、なぜその対立が生じていて、市場志向性を高めるためにどのようにその対立を解決すべきなのかという観点に立った研究が今後求められる。本論では取引費用の経済学に即した簡単な分析にとどまっているが、他の企業境界の理論や行動ゲーム理論の知見を活かして企業間・部門間の信頼形成メカニズムを明らかにできる可能性がある。

最後に本論の中小企業政策へのインプリケーションと限界を述べておくことにしよう。

市場情報を中小企業間で共有させる施策の推進は、産業政策の観点からも実効性が高いと思われる。政府が中小企業や地場産業の将来性を直接判定し、選別し、補助金を交付するよりも、市場志向活動に関する企業間コミュニケーションと意思統一を促進させるような施策に対して補助をした方が望ましいと考えられるのである。市場がどのような反応を示すかは、政府にも地場産業の当事者にも事前には明らかにならない問題である。このような状態で必要なのは、中小企業群が初期の失敗を許容できるように、また失敗に素早く対応できるようにする諸活動に対する支援が有効であると考えられる。その方法は、本論中に挙げられる情報システムへの投資だけに限らない。セル生産方式でいわれるところの「間締め工場」のように、生産現場を隣接させて同じ空間で作業するようにできれば、企業同士が合併・統合していなかったとしても、論理的には情報システムへの投資に近い効果をもつと考えられるのである。

本論の限界は二つある。第一に、見本例としてとりあげたタビオは問屋業・小売業からが上流工程の工場群と提携関係を結んだ事例であり、オザワ繊維のように製造業を起点とする企業がより下流の卸売・小売業に進出する際には、直面する問題が異なる可能性がある。問屋業からの後方への進出の場合は、自社がコミットメントを示すことによって、製造業のコミットメントを引き出すことができる可能性があったことを確認した。製造業から問屋業・小売業側へと前方に進出する場合に、どのように小売業のコミットメントをひきだせばいいのか、あるいは時間がかかったとしても自社で小売網を構築する方が望ましいのか、それとも別の市場情報入手手段があり得るのか、残された問題は数多い。

第二の限界は、ある市場志向の文化が定着する各段階を確認しているものの、文化から文化への変容の推移としての記述や分析になっているわけではないということである。文化が個人のレベルを超えて共有された価値観や規範であると単純に仮定するならば、文化の変容は定義的に難しいと考えられる。なんらかの文化が良いか悪いかを決める価値基準は、文化の中に内包されているからである。共通の価値基準が個人を超えて定着しているのだとすると、論理的には、事業運営のあり方を変更しようとする起業家は現れにくくなるはずである。

産地に元からあった企業文化とどのような対立が生じていたのか、また、今後ターゲット・セグメントの大幅な変更を迫られた場合にこの市場志向性の文化がどのように作用するのか。以上のような問題が本研究には残されている⁴⁵。

「こういうふうにやったらやっていけるぞということを言うたら、ついてくる人も中にはおるんです。中にはおるでいいんですわ。」タビオの会長の発言は、共有された価値観や文化を変容させることの難しさを象徴している。衰退しつつある産業集積の中から、起業家が現れ、産地を変容することができたのは、完全に統合された緊密な提携関係ではなく、しかし、産地を憂うに至った、緩やかなネットワークに起因するのかもしれない。

参考文献

中小企業基盤整備機構『全国繊維産地概況』2007年。

Glaser, Barney G. and Anselm Strauss, *The Discovery of Grounded Theory, Aladine* Transaction, 1967 (後藤隆・水野節夫・大出春江訳『データ対話型理論の発見』新曜社, 1996年)。

Jaworski, Bernard J. and Ajay K. Kohli, "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, Vol. 57, 1993, pp. 53-70.

Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jawoeski, "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, Vol. 54, 1990, pp. 1-18.

伊丹敬之・松島茂・橘川武郎編『産業集積の本質』, 有斐閣, 1998年,

松島茂「新しい中小企業論」伊丹敬之・松島茂・橘川武郎編『産業集積の本質』, 有斐閣, 1998年, pp.25-48.

松島茂「自動車産業と産業集積—豊田市周辺のフィールド・ワークからの中間的考察—」『経営志林』第39巻第1号, 2002年, pp. 47-59.

Martin, James H., Beth Ann Martin, and Paul R. Minnillo, "Implementing a Market Orientation in Small Manufacturing Firms: From Cognitive Model to Action," *Journal of Small Business Management*, Vol. 47, No. 1, 2009, pp. 92-115.

Narver, John C. and Stanley F. Slater, "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, Vol. 54, 1990, pp.20-35.

Narver, John C., Stanley F. Slater and Brian Tietje, "Creating a Market Orientation,"

- Journal of Market-Focused Management*, Vol. 2, No. 3, 1998, pp. 241-255.
- 『日経ビジネス』「タビオ（旧ダン）製販融合で売り切る」2006年11月13日、pp. 51-53。
- 『日経ベンチャー』「手元資金13万円で私はこうして人を集め販路を広げた」2008年7月、pp. 80-83。
- 西口敏宏編著『中小企業ネットワーク』有斐閣、2003年。
- 額田春華「産業集積における分業の柔軟さ」伊丹敬之・松島茂・橘川武郎編『産業集積の本質』、有斐閣、1998年、pp. 49-93。
- Piore, Michael J. and Charles F. Sabel, *The second industrial divide: possibilities for prosperity*, Basic Books, 1984.
- Schumpeter, Joseph A., *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*, 1926 (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論（上・下）』岩波文庫、1977年)。
- Slater, Stanley F. and John C. Narver, “Market Orientation and the Learning Organization,” *Journal of Marketing*, Vol. 59, 1995, pp.63-74.
- 関智宏・山口隆英・池田潔「靴下産地企業の経営活動」『商大論集』第57巻第4号、2006年、pp. 317-335。
- Williamson, Oliver E., *Markets and Hierarchies*, New York: The Free Press, 1975.

-
- (1) 本論は、筆者が中小企業庁による「地域産業の新たな支援のあり方に関する研究会」に参加して得られた知見に多くを負っている。貴重な機会を与えていただいた新事業促進課の高砂義行様、花房新也様をはじめとする関係者の皆様に心から感謝申し上げたい。言うまでも無く、本論文における誤りは全て筆者の責任に帰するものである。
- (2) 奈良県靴下協同組合への聞き取り調査による（2009年9月4日）。
- (3) 中小企業基盤整備機構（2007）、p. 134.
- (4) 2009年時点でのタビオの企業規模は中小企業基本法に定めるところの中小企業よりも大きい。元々の企業の工場の規模は小規模であること、市場志向性活動の発展の結果として規模が拡大していることから、本論の目的を検討するにあたって適切な事例であると考えている。
- (5) 靴下産地の概況は関・山口・池田（2006）を参考にしている。
- (6) 奈良県靴下協同組合への聞き取り調査による（2009年9月4日）。
- (7) 『日経ビジネス』（2006年11月13日）、p. 50.
- (8) 本段落の記述は『日経ビジネス』（2006年11月13日）、p. 52を参考にしている。
- (9) 研究開発組織における多様性確保的手段には複数の方法があることを小阪（2010）は指摘している。

- (10) 村上政禧副会長による講演（2009年8月21日）。内外織物は同地域の産元商社である。
- (11) 越智直正代表取締役会長による講演（2009年9月28日）。
- (12) 村上政禧副会長による講演（2009年8月21日）。
- (13) 『日経ベンチャー』（2008年7月），p. 83.
- (14) 関屋メリヤス（株）へ高垣元一代表取締役社長へのインタビューによる（2009年9月4日）。
- (15) このような単純な文化概念を仮定したまま，自己言及論理から抜け出す方法は，既存の製品とは違う製品を作り出すことが良いことだという価値基準をもった文化を想定することであるかもしれない。しかしこのような製品レベルでのイノベーション志向と事業レベルの戦略変更がどのような関係にあるのかは自明ではないと考えられる。