

## 【評論】

# 中小企業の競争力の源泉としてのネットワークの創造

— 社会関係資本を創出するビジネスシステム —



太田一樹

大阪商業大学総合経営学部教授

## 1. はじめに

中小企業が競争力を高めるには、経営戦略論に従えば、競争の少ない最適なポジションに参入するか、価値や希少性があり模倣困難な経営資源を磨き組織的に展開できる能力を積み上げていくことが大切である。また、十分でない経営資源や能力は他社との提携などで補いながら競争力を高めていくことが大切となる。しかし、現実的には単独で競争優位を維持し続けることは、規模の小さな企業ほど困難が伴うことが多い。

他方、口頭だけで仕事を長期継続的に融通しあえるような「仲間型取引」が典型例であるが、産業集積内で醸成された信頼関係をベースにした濃密な情報やノウハウを共有しあい、1社では生み出すことのできない目に見えない利益を得ることもある。それは社会関係資本といわれるもので、第三の利益とも言われる。しかし、昨今のグローバル取引や過度の価格競争などが産業集積内の関係性を変質させ、社会関係資本も毀損させており、中小企業にとり社会関係資本からの果実を活用することが難しくなっている。

そこで本稿では、中小企業の競争優位の大きな源泉の一つとして、社会関係資本も創出するネットワークの活用があることを明らかにしていく<sup>1</sup>。社会関係資本の創出を強調するのは、他の資源にも増して価値と希少性があり模倣困難性が高いからである。

具体的には、中小企業の新たな競争力の源泉になり得る人為ネットワーク<sup>2</sup>とは、どのような性質がありどのような設計思想が根底にあるのか、またそのネットワークで競争優位を持続するためのマネジメントはどのようなものなのか、について検討していくことになる。

本稿では、タビオ株式会社（旧名：株式会社ダン）のネットワークを手掛かりに、競争優位を持続するためのマネジメントについて、ビジネスシステム（論）の

視点で分析をしていく。

## 2. 先行研究のレビュー

本稿での議論に必要な範囲で、関連する先行研究を簡単に紹介しておこう。

### 2-1 社会関係資本とネットワーク理論

社会関係資本<sup>3</sup>とは、宮川・大守（2005）では「広く、人々がつくる社会的ネットワーク、そしてそのようなネットワークで生まれる共有された規範、価値、理解と信頼を含むものであり、そのネットワークに属する人々への協力を推進し、共通の目的と相互の利益を実現するために貢献するもの」と定義している（p.Ⅲ）。また、人間の作るハードな資本に対して、信頼、規範、ネットワークといったようなソフトな関係資産をさしてあり、特に、信頼がベースとなる、と指摘する。人（もしくは組織）がつながっているネットワークによって創出されるものが関係資本である。

産業集積という多くの企業が歴史的に立地する地域にも、企業が意図的に構築した企業間連携にも、社会関係資本が創出される可能性がある。それは、人の「つながり」である「ソーシャルネットワーク（social network）」では、その関係性のなかで、一般的な経営資源とは異なる社会関係資本が創出されるからである。その資本の創出は、経済学的な市場取引の世界では想定されていないものであるが、現実の社会ではその恩恵を享受していることが多い。たとえば、産業集積内で発展した「仲間型取引」がその典型例である。お互いが信用し信頼関係が醸成できているからこそ、契約書を交わさなくても、いろんな仕事を長期継続的に融通しあえる。その信頼が礎となり、さらに増幅した資本が創出され、ネットワーク参加者に濃密な情報や果実が共有されるようになる。

しかし、社会関係資本を創出するといっても、ネット

1 本稿は、太田（2022a, 2022b）に修正・加筆を加えたものである。

2 自然発生的な産業集積に複層的に存しているネットワークとあえて対比するために、人為的に構築されたネットワークを、本稿では「人為的ネットワーク」と呼ぶことにする。

3 Social Capitalは「社会資本」もしくは「社会関係資本」と訳される場合があるが、本章では後者の訳を用いる。

ワークの大きさや質によって生み出されるものが異なる。ここで、ネットワークのタイプと特性について確認しておこう。

Granovetter, M. (1985, 2017) は、人脈による「紐帯（つながり）」に着目し、経済学が想定する市場での取引（以下、経済学的市場取引）と、親企業・下請企業関係という制度的関係で取引される組織的取引（以下、組織的取引）の中間形態として、人脈の「つながり」による取引関係が存在すると主張する。それが、「埋め込まれた紐帯」と呼ばれるもので、相互依存と信頼によって成立している取引関係である。この「埋め込み理論（エンベドネス理論）」によると、このような紐帯が存在すると、お互いが過去の経験から理解しあっているため、合理性よりもヒューリスティックな意思決定（経験やその場での瞬間的な判断）のメカニズムが働きやすいため、直感的に意思決定がしやすくなると指摘される（入山, 2020 : pp.443-444）。また、「弱い紐帯」と「強い紐帯」のネットワークを比較した場合、「弱い紐帯」の方が、多様な情報が遠くまで伝播されるので、強さがあり、イノベーションに結びつくような情報を獲得しやすいと言われる。他方、Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998) や Tsai, W. & Ghoshal, S. (1998) でも、ネットワークには「bridging（接合型）」と「bonding（結合型）」の2タイプがあることを指摘する。「bridging」は「弱い紐帯」なので、多様な情報が遠くから入手しやすい反面、私的情報や暗黙知が移転されにくいとされる。反対に「bonding」は「強い紐帯」なので、閉じたネットワークになり易い。そのため、信頼や行動規範が醸成されやすい反面、相互監視や制裁のメカニズムが働きやすい。宮川（2005）では、前者は非排他的・浸透的で異質集団の間の結びつきの橋渡しをするのに対し、後者は同質的なメンバーの集まりで外部を排除するような性格のものである、と指摘する（p.43）。

要約すると、ソーシャルネットワークは、「埋め込まれた紐帯」の関係を形成し、社会関係資本を創出することになる。これは、経済学的市場取引にも組織的取引にも存しない唯一の特徴である。また、「bonding」は強い紐帯であるが故に、閉じた関係の中で濃密な社会関係資本を創出することになる。しかし、「bridging」のように開かれた関係ではないので、異質な出会いによるイノベーションの創出は期待し難いこ

とになる。

## 2-2 産業集積と人為的ネットワーク

ここでは、産業集積と人為的ネットワークから創出される社会関係資本の特徴や性質について分析し、人為的ネットワークに必要とされる設計思想について検討しておく。

産業集積とは、「ある特定の地域内で『仲間取引』を基盤とした社会的分業を形成することで、ある特定の産業に関する情報やノウハウを蓄積し、それらが複数の企業間で共有しうる一定の地域に集中している現象を指している」（佐竹, 2007 : p.183）とされる。そこには、経済的メリットなど集積のメリットが働く。さらに、ネットワークとしての関係性が成立していれば、社会関係資本が創出されることになる。

その集積には、仲間取引を始め多様な取引が無数に「つながり」あいながら、歴史的な変遷を得て、集積に制度や慣習が形成され社会関係資本が蓄積されているものと考えられる。

しかし、昨今のグローバル取引や過度の価格競争などが産業集積内の関係性を変質させている。そうすると、従来の仲間取引などが縮減し、集積のメリットだけでなく、集積内の関係性の変容から社会関係資本も毀損している可能性は十分に考えられる。

したがって、産業集積のタイプ（産地型集積、都市型集積、企業城下町型集積など）にもよるが、自然発生的な集積ほど、その影響は大きいと思われる。

他方、人為的に計画的に組成されたソーシャルネットワークも存在する。池田（2020）では、中小企業ネットワークを「（狭義の）自発的中小企業ネットワーク」、「異業種交流組織」、「農商工連携」、「事業協同組合」、「下請組織」、「フランチャイズ」の6タイプに分類し、それぞれのネットワークの特徴（紐帯の強さなど）について整理している（p.42）。そして、新たな中小企業ネットワークとして注目する「自発的中小企業ネットワーク」は、「契約は交わされておらず、その意味では『ゆるい連結』である」としながらも、「相互の信頼関係で築かれたメンバーから成り立っており、親兄弟にも語れない内容をも相談しあえる強い紐帯で結ばれている」（pp.48-49）と分析する。

社会関係資本を創出するネットワークは、「埋め込まれた紐帯」と呼ばれる相互依存と信頼で、人々（組織）が「つながり」あっていることが前提条件なので、

池田の分類だと官ではなく民主導で自発的に形成されたネットワークである「自発的中小企業ネットワーク」がその関係に最も近いネットワークということになる。しかし、紐帯の強さは、ネットワークのタイプにより異なることは前述したが、池田（2020）は、「自発的中小企業ネットワーク」の特徴は、「ゆるい連結」だが、紐帯は強いと分析している。ネットワーク理論によると、強い紐帯（bonding）と弱い紐帯（bridging）とは異なったネットワークの性質をもち、特に強い紐帯は親兄弟にも似た強い関係性を保持することもある。しかし、閉じた関係になり易く、イノベーションにとって大切な異種・多様な知を取り込みにくい。

同書では明示していないが、このネットワークが優位性を維持し発展してきた背景には、「強い紐帯」の長所を活かしつつ、ネットワーク外の知を察知し取り込むことのできる「bridging」を可能とする仕組みが組込まれているものと推測される。

人為的ネットワークの性質として、人為的であるが故に「強い紐帯」になり易く、計画的であるが故に組織的取引になり易い。このことは、「埋め込まれた紐帯」としてのネットワークの特徴を活かしきれないというジレンマに陥ることにもなる。社会関係資本を創出するネットワークを設計するには、このようなジレンマを相克しなければならない。

### 2-3 ビジネスシステムの研究

ビジネスモデルとよく似た用語に、ビジネスシステムがある。ビジネス誌や経営学の文献においても、両者はほぼ同義的に用いられていることも多い。しかし加護野・山田（2016）では、「ビジネスモデルは、業種などの特定の文脈から切り離されたモデリングとしての設計思想が強い。一方、ビジネスシステムは、個別企業や産業のおかれた文脈を経路依存的にとらえ、その特殊性を踏まえて設計の結果としてのシステムを包括的に説明しようとする」ものとし、両者の概念の相違を指摘する<sup>4</sup>。また「ビジネスシステムは、人々の協働の枠組みであり、学問的に表現すれば協働の制度的枠組み」であり、「日本のビジネスシステム研究には、地場産業や伝統産業、長寿企業など含めた多様なビジネスを

対象とする蓄積がある」（pp.6-7）と指摘する。

加護野（1993）では、ビジネスシステムについて次のように説明する。ビジネスの世界における競争には2種類のものがあり、一つは個々の商品やサービスレベルでの競争、もう一つはビジネスシステムレベルでの競争である。後者は前者に比べ、目立ちにくい、その優位は長期にわたって持続する傾向があると指摘する。ビジネスシステムとは、商品を開発し、顧客に届けるための能力と仕組みである。企業内部の分業の仕組み（つまり組織編成）、仕事を行うための技術やノウハウ、物的・人的資源（経営資源）、企業外部との連携の仕組み（企業間関係）、生産や物流さらには取引の仕組み（ロジスティック・システムや流通システム）、人々の物の考え方や見方（パラダイム）などから構成されており、ある分野で事業を営むための総合力だといつてよいとする。

加護野・山田（2016）や加護野（1999）では、高い業績を上げたビジネスシステムの従来の支配的な設計思想は「規模の経済性」であったが、「速度（スピード）の経済性」、「組合せの経済性」、「外部化」といった別の設計思想が見られるようになった点を、ケース研究から導き出している。

また、加護野・山田（2016）では、「新しいビジネスシステムが自動的に生み出されるのではなく、企業あるいは企業家による革新の結果として創造されるのである」（p.12）が、「だが、日本のビジネスシステムは、産業や地域に埋め込まれた歴史的・文化的な要因と深く結びついてきたという事実が重要である」（p.307）と指摘する。

次にタビオのケースから、これらの問題について論考を深めていこう。

## 3. タビオのネットワーク

競争優位を創出するための基盤をどのように構築し、存続・発展させてきたのかについて分析しよう。ケースとして取り上げる企業は、タビオ株式会社（旧名：株式会社ダン）である<sup>5</sup>。同社は、ハーバード大学ビジネススクールも注目した在庫と欠品を低減するユニークでレジリエンスの高いシステムを構築し、また「靴下屋」（商標登録）という靴下の専門店の業態を

4 国領(1998)によると、ビジネス・モデルとは、①誰に(市場の定義)、何を届け(価値を定義)、②そのために経営資源をどのように組合せ、その資源をどのように調達し、③パートナーや顧客とのコミュニケーションをどのように行い、④いかなる流通経路と価格体系のもとで届けるかについてのビジネスのデザインについての設計思想である(国領, 1998:p48)。

5 ケースの執筆に際し、中小企業基盤整備機構(2007)、越智(2016)、太田(2008, 2022a, 2022b)、有価証券報告書、タビオHPなどを参照している。成長の詳細なプロセスについてはこれらの文献を参照されたい。

確立させながら、国内生産にこだわり売上高と利益を  
着実に伸ばしてきた企業である。

### 3-1 タビオの概要

「お店の横に工場がある」ことを目指したタビオ株式会社<sup>6</sup>は、創業者の越智直正氏（以下、直正氏）によって1968年に総合靴下卸売業としてダンソックスの商号で創業された。その後、1977年に株式会社ダンを設立した。2000年10月に大阪第二部株式市場に上場する。2006年9月にタビオ（Tabio Corporation）に社名を変更し、2008年5月に越智勝寛氏（以下、勝寛氏）が新社長に就任する。

売上高は、157億2,283万円、資本金は4億1,479万円、正社員の数は290名、それ以外の準社員や契約社員を含むと従業員総数は935名である（連結ベース。2020年2月現在）。総取扱商品点数は品番（アイテム）数で約5000種、SKU（stock keeping unit：単品管理するためにアイテムをデザインやサイズ、色などで分類した最小単位）では約3万6000点になる。全国のニッター（靴下の生産者）、タビオ、小売店（FC店、直営店）をネットワークで結び、「ラーメン屋のようにお客様から注文を受けて商品を作る」ような鮮度を重視した臨機応変な生産・販売管理システムを構築し、「お店の隣に工場がある」ような緊密なネットワークがSCM

で運営されている。

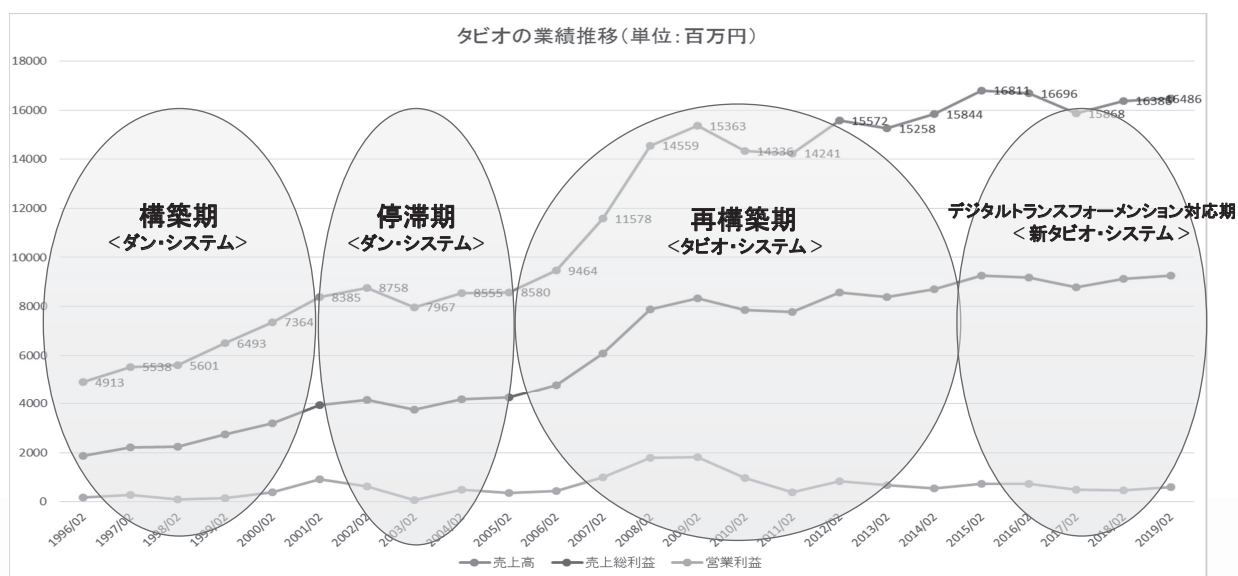
紙幅の関係でタビオの詳細な成長プロセスについては割愛する。以下ではビジネスシステムの変容に焦点を当て、その背後にある設計思想の変革について分析していこう。

タビオのビジネスシステムの軌跡を分析すると、構築時から上場までの期間（以下、構築期）、上場直後から社名変更期までの期間（以下、停滞期）、タビオから現在までの期間（以下、再構築期）という大まかに3つのステージに分けることができる（図表1）。ここでは、ビジネスシステムの変容を強調するために、上場ぐらいまでの仕組みを「ダン・システム」と呼ぶことにする。その後、現社長の勝寛氏が入社し事業の仕組みを改革していくのだがその仕組みを「タビオ・システム」と呼ぶことにする。

この分類でいうと、ダン・システムは構築期と停滞期を経験していることになる。その後のタビオ・システムは、再構築期に該当することになるが、2015年以降のデジタルトランスフォーメーション対応期（以下、新タビオ・システム）とそれまでの期間を2つに分けることも可能である。

以下では、それぞれのシステムの特徴と設計思想について分析してみよう。

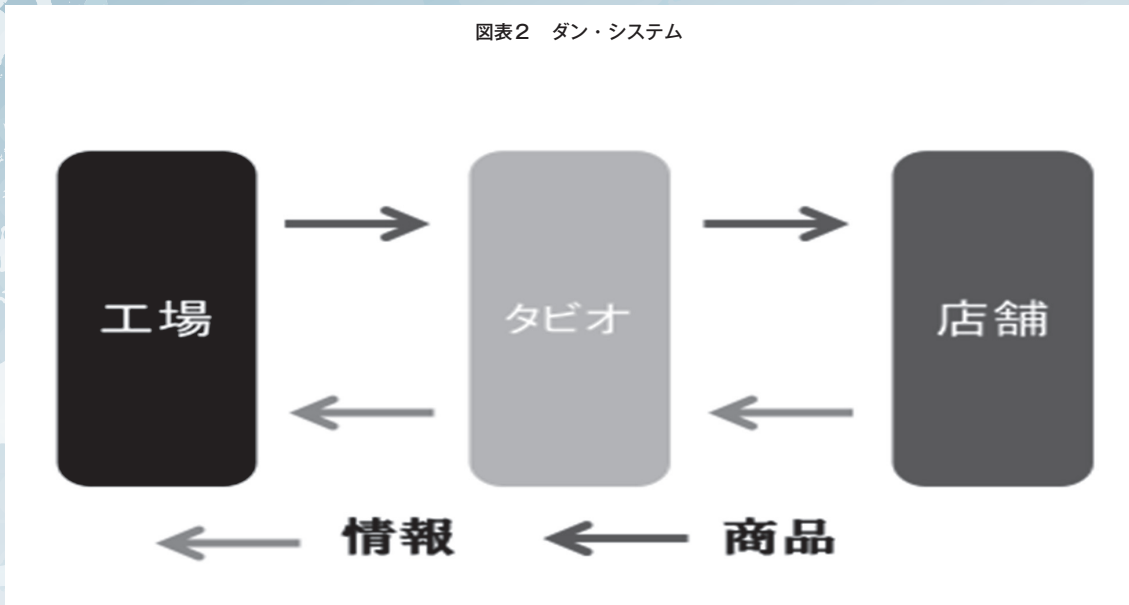
図表1 タビオ業績とビジネスシステムの変遷



出所：有価証券取引書などを参照して、筆者作成

6 2006年にタビオ株式会社に商号が変更されたので、原則タビオという名称を使う。ただし、当時のインタビュー内容や資料の引用などの関係で、株式会社ダンを使用することが望ましい場合は、ダンの名称を使用する。

図表2 ダン・システム



### 3-2 築期期：ダン・システム

ダン・システム構築の動機としては、「お店の隣に工場がある」ような、在庫ロスが生じないような合理的な仕組み作りが志向されていた。そして、「不況産業といわれる靴下業界に、我々の手で桃源郷をつくろう。そして業界の灯火になろう」という強い使命感のもとに、取引工場とともに協同組合靴下屋共栄会が設立されている。

その時のダン・システムは、外見からみると先端的アパレル企業が模索していたSPA型のモデルに類似している(図表2)。しかし、その背後にある理念は合理化効果の追求だけではなく、事業協同組合の理念である相互扶助の精神で運用されている<sup>7</sup>。つまり、多くのアパレルの営利企業が企図したSPA(以下、営利法人型SPA)ではなく、組合という中間法人の特徴を活かしたネットワークで構成されたSPA(以下、中間法人型SPA)だと捉えることができる。中間法人型のネットワークには、Granovetter, M. (1985: 2017) が指摘するような「埋め込まれた紐帯」の関係が生じることになり、それがネットワークメンバーに相互依存と信頼を醸成するので、ヒューリスティックな意思決定が可能となり取引コストを低減することになる。仕組みの立上げ期においては、直正氏の強烈なカリスマ性が貢献したが、その後の運営においては直正氏のリーダーシップのもとに相互扶助精神が生み出す、信頼が大き

なシステムの基底にあったものと推察される。それは、価格設定についてはニッターの意見を尊重していること、物流センターに自主納品した商品は原則的にタビオが買いとること、などの行動に見て取ることができる。

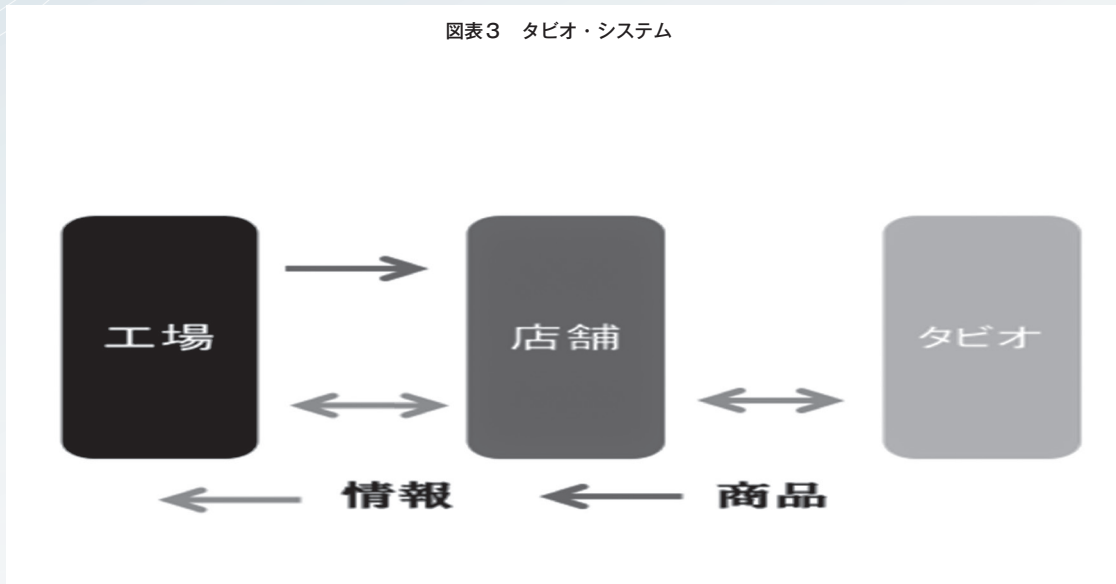
### 3-3 停滞期：ダン・システム

上場直後に業績が停滞してしまう時期があった。それは、業績向上への圧力が高まり、短期志向に陥ってしまったこと、協同組合としての相互扶助の精神が後退し売上げ至上主義に陥りプロダクトアウト型に変質してしまったことがあげられる。

その時のダン・システムは、協同組合としての相互扶助の精神が後退してしまい、中間法人型SPAではなく、営利法人型SPAに変容したものと推察される。営利法人型SPAの特徴は、多くの企業にみられるように中間に位置する業者が親企業としてのパワーを発揮しながら計画的な生産・販売を一手に管理するところにある。この変容が、相互扶助の精神で運営されているネットワーク内の組織と不適合を生じさせ、パワーに基づくプロダクトアウト型の営利法人型SPAへの変質が信頼関係を減縮させ、ネットワークを機能不全に追い込んだものと考えられる。SPAの仕組みは営利法人型SPAと相性がよいのかもしれない。中間法人型SPA型の特徴を活かすには、相互扶助の精神を担保できる

<sup>7</sup> 事業協同組合とは、「中小企業者が個々では対応できない課題に対して、相互扶助の精神に基づき協同して事業を行うことにより、経営上の諸問題を解決し、経営の近代化・合理化や経済的地位の改善・向上を図ることを目的とする組合」とし、相互扶助とは、「組合員が互いに協力して事業活動を行うことにより、全体としての利益を上げ、全体の利益が各組合員の利益に結びつくという関係」と説明している(全国中小企業団体中央会, 2020: p.10)。

図表3 タビオ・システム



理念（ビジョンと社会的使命感）と自発的相互理解、そしてその仕組みが必要とされていることに改めて気づかされることになる。

### 3-4 再構築期：タビオ・システム

後継者の勝寛氏が商品本部長になった頃から徐々に組織変革が行われてきたが、タビオに社名変更になった頃からその成果が現れてくる。一連の活動の背景には、プロダクトアウト型からマーケットイン型への体制づくりの整備である。その変革は、組織文化に加え営業や開発、直営店などの再構築にも及んでいる。さらに特筆すべき点は、ダン・システムからタビオ・システムへとシステム的设计思想を大きく変革したことである（図表3）

タビオ・システムの思想の最も重要な点は、親企業と下請企業というヒエラルキー関係が成立してしまうことを排除することである。タビオが中間に位置すると、停滞期のように、計画的な生産・販売を一手に管理するパワーを発揮してしまい営利法人型SPAに変質してしまう可能性がある。それを排除したいとの思いが設計思想に反映されている。

協同組合は解散しているが、その精神である相互扶助を基底にした「埋め込まれた紐帯」を活かすようなシステムづくりを志向している。つまり経済学的市場取引でも組織的取引でもない相互依存と信頼によって成立している取引関係を標榜している。市場と呼応する小売店と、高品質を追求するニッターとの関係づくり

の場を、システムの視点からデザインしているのが現在のタビオ・システムの役割とでもいいかもしれない。タビオは自らの最適化だけを図るための生産・販売計画を立案することはしない。ニッターや小売店が判断し決定した生産内容や販売内容を尊重しているので、両者は自らの才覚を活かし、市場の売行きに合わせて自律的に「売れる商品売れる分だけ」生産し販売することが求められる。その達成にはシームレスに市場動向を分析し続けることが必要であり、自ずとマーケット志向が定着することになる。しかし市場は大きく変化する時があり、ファッション品は特にそうである。その予期せぬ変化をしなやかに乗り切るには、三者間に築かれた信頼関係と相互扶助の精神がまさに貴重な戦略資源になる。それは、経済学的市場取引や組織的取引では享受できない社会関係資本から創出される利益が、中間法人型SPAを駆動させるからである。

## 4. 本研究の意義と課題

### 4-1 本研究の意義

創設期から現在のタビオまでのネットワークの変容について分析してきたが、これまでの議論で、競争優位の大きな源泉の一つとして、社会関係資本も創出するネットワークの活用があることが明らかにされた。本研究から導出される主な含意について要約しておく。

①ビジネスシステムの視点でタビオを分析すると、

図表4 ダン・システムの合理化効果

企業	成果の内容	成果の割合
ダン本社	返品商品 シーズン末の不良在庫 品揃えの品番数の絞込み 商品企画 計数管理 取引決済 営業テリトリーとスタイル	95%の減 90%の減 1シーズン700から350に縮小 トレンド先取りへ変化 事務作業の激減 自動引落としへ移行・売掛金管理事務の激減 テリトリー拡大・企画提案型に変化
FC店舗	発注商品の納品率 発注から納品までの日数 店在庫（バックストック） 販売員の質 店舗の商品構成と情報分析	85%の大幅増 短縮 95%の大幅減 本部研修と巡回指導により向上 棚割りシステムの稼働・フィードバック 季節変動指数の応用・地域特性情報の構築
ニッター	納品率 残糸・残品 生産サイクル	50%増に向上 80%の激減 20%向上の短縮
糸商社	調達リスク 納品までの日数	50%減 14日から3日へ大幅短縮
染工場	加工	計画的な加工が実施され、加工日数が20日から7日へ大幅短縮

出所：島崎、久崎（2002）

外部からは見えないが、いくつかの利益とともに社会関係資本を創出するためのネットワークづくりが志向されていた。そこでは、ハードだけでなく設計思想という組織文化にまで踏み込んだ変革が実践されていた。具体的には、中間法人型SPAの強みを最大限に活かすビジネスシステムである。そこに、希少性と模倣困難性の高い資源が創出されており、競争力の持続性の源泉が見出される。

②タビオのシステムでは、目に見える「合理化効果」も十分に得ている（図表4）。それに加えて、加護野・山田（2016）が指摘する「速度の経済性」、「組合せの経済性」や、ネットワークの利益が創出されている。しかし、それ以上に注目すべきは、「社会関係資本」の正の効果を生み出していることである。社会関係資本は関係性資本なので、利益が資本を増強するという性質を持っている。

③しかし、「社会関係資本」は停滞期におけるダン・システムのように、取引先や組織との不適合を起こすと、意図せざる結果を招いてしまうこともある。社会関係資本は、正の効果と負の効果を生み出すからである（太田（2022b））。そこで同社は、中間法人型SPAのシステムへと戻すべく設計思想を変革し、「タビオ・システム」を再構築している。

産業集積が衰退し社会関係資本が毀損している昨今、社会関係資本も創出する新たな人為的ネットワー

クの構築と活用が、競争優位を持続するための有力な戦略的マネジメント手法の一つになっていることを、改めて強調しておきたい<sup>8</sup>。

#### 4-2 今後の研究課題

本研究は、個別企業の視点ではなくネットワーク全体の視点から競争優位のメカニズムを分析することの大切さ、それも一時点ではなく長期的に動的に探究することの必要性を教えている。

デジタルトランスフォーメーション時代を迎えた今日、新タビオ・システムはどのような設計思想で対応しようとしているのか。勝寛氏は次のように語ってくれた。「“Made in Japan”のモノづくり立国を目指したい。山の頂上は会長と一緒。ただし、登り方は違う。売り方についてはWEB（アバターとリアルな自分が混在）に切り替える。リアル店舗での成功をすべて忘れることが大切。意識の切り替えが大事。あらゆるものをすべてWEB視点で考えていく。」

今後、新タビオ・システムの行方を見守りながら、ビジネスシステム研究の視点から複数のケースを比較検討し、併せて定量的に実証していくことが研究課題である。

#### （追記）

本稿を執筆していた2022年1月6日の夕方に、越智会長夫妻がご逝去されました。生前のご厚誼に感謝するとともに、ここに謹んでご冥福をお祈りいたします。

8 創業時期においても社会関係資本が影響しているとの研究成果もある。例えば、storey(2003)、大守(2005)、太田(2008)を参照のこと。

## 【参考文献】

- Granovetter,Mark(1985)"Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness" American Journal of Sociology,Vol.91,No.3.
- Granovetter, Mark(2017) Society and Economy:Framework and Principles,Belknap press of Harvard University Press. (渡辺 深訳 (2019)『社会と経済枠組みと原則』 ミネルヴァ書房)
- 池田潔 (2020)「中小企業研究の分析視点に関する新たな考察—中小企業ネットワークを疑似企業体として捉える」『地域と社会』(大阪商業大学比較地域研究所) 第 23 号
- 入山章栄 (2020)『世界標準の経営理論』ダイヤモンド社
- 加護野忠男・山田幸三編 (2016)『日本のビジネスシステム—その原理と革新』有斐閣
- 加護野忠男 (1999)『競争優位のシステム—事業戦略の静かな革命』PHP 研究所
- 加護野忠男 (1993)「新しいビジネス・システムの設計思想」『ビジネスインサイト』(第 1 巻 3 号)
- 宮川公男 (2005)「ソーシャル・キャピタル論」宮川公男・大守隆編『ソーシャル・キャピタル—現代経済社会のガバナンスの基礎』東洋経済新報社
- 宮川公男・大守隆編 (2005)『ソーシャル・キャピタル—現代経済社会のガバナンスの基礎』東洋経済新報社
- Nahapiet,J.&Ghoshal,S.(1998)"Social capital,intellectual capital and the organizational advantage" Academy of management review vol.23 No.2
- 越智直正 (2016)『靴下バカー代: 奇天烈経営者の人生訓』日経 B P 社
- 大守隆 (2005)「ソーシャル・キャピタルの経済的影響」宮川公男・大守隆編『ソーシャル・キャピタル—現代経済社会のガバナンスの基礎』東洋経済新報社
- 太田一樹 (2008),『ベンチャー・中小企業の市場創造戦略—マーケティング・マネジメントからのアプローチ』ミネルヴァ書房
- 太田一樹 (2011),「中小企業の経営革新」高田亮爾・上野紘・村社隆・前田啓一編著『現代中小企業論 (増補版)』同友館
- 太田一樹 (2022a),「企業成長のダイナミクスと社会関係資本に関する研究—タビオのソーシャルネットワークの分析を手掛かりに」関智宏編著『中小企業研究の新地平 (佐竹隆幸先生追悼論集)』同友館
- 太田一樹 (2022b),「競争優位を創出するネットワークに関する研究—タビオのビジネスシステムを事例に一」大阪経済大学中小企業・経営研究所編『深化する中小企業研究 (中小企業季報 200 号記念)』同友館
- 岡田美弥子 (2012)「ビジネスシステム研究の意義と課題」(日本情報経営学会誌 2012 vol 33NO.2)
- 佐竹隆幸編著 (2002)『中小企業のベンチャー・イノベーション』ミネルヴァ書房
- 佐竹隆幸 (2008)『中小企業存立論—経営の課題と政策の行方』ミネルヴァ書房
- 佐藤善信 (2017)『企業家精神のダイナミクス: その生成, 発展および発現形態のケース分析』関西学院大学出版会
- 島崎千江子・久崎 純孝 (2002)「ファッションビジネスにおける流通改革について・実例を中心として」『大手前女子短期大学・大手前栄養製菓学院研究集録』(21 巻)
- Tsai,W.& Ghoshal,S.(1998)" Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks" Academy of Management Journal VOL.41,NO.4
- 中小企業基盤整備機構 (2007)『ケース「タビオ株式会社 (旧名・株式会社ダン)」: 日本型 S C M 「旅たつ」世界の靴下へ』
- 全国中小企業団体中央会 (2020)『中小企業組合ガイドブック (2019-2020)』(<https://www.chuokai.or.jp/k-guide/guidebook2019-2020.pdf>)