

# ベンチャー事業創造のための一試論

金 元 鉄

## 目 次

- 1 序言—事業創造と経営戦略の不足
- 2 経営戦略としての事業創造戦略の模索
  - (1) 事業創造の戦略的基盤
  - (2) 既存のベンチャー企業研究と経営戦略論の接点
- 3 事業領域の定義とその効果
  - (1) 事業領域の定義の方法と種類
  - (2) 物理的定義と機能的定義
  - (3) 2次元（市場と技術）による定義
  - (4) 3次元による定義
- 4 事業創造のための一つの試論的模索
  - (1) 事業創造と関連したベンチャー企業の類型化
  - (2) ドメイン定義と関連した各類型のフォーカス軸
  - (3) すき間戦略と市場細分化戦略の展開
  - (4) 日本ベンチャー企業の事業定義の試論的検討
- 5 結び—市場あるいは顧客の軸による事業の定義の一試図

## 1 序言—事業創造と経営戦略の不足

起業家により創業されたベンチャー企業が順調に成長を遂げ新しく創造したビジネスの存在意義がより長期的に維持され、社会的にもより広く認められ、企業として永続的に成長していくこと、すなわち、ベンチャー企業は単なる「起業」で終わるのではなく、「企業」として成長し、永続的に「公器」としての役割を果たしていくのにその存在意義がある。そのためには社会的に広く受容されうる事業を創業しなければならない。そして、その事業創造戦略は経営戦略との脈絡の下で展開されねばならない。なぜならベンチャー企業の創業と成長を大きく規定しているのは、“経営戦略を基盤とするベンチャー企業の運営、すなわち、経営の問題であった”のである。<sup>1)</sup>

しかし、“わが国のベンチャー企業に関する研究書やテキストブックではファイナンス的な側面に関する記述が多いのに対して、経営戦略に関する説明が相対的に希薄である。これは、経営戦略の研究をベースにしてベンチャー企業を研究している研究者や実務家がわが国において少ないことが背景にある。ベンチャー企業も企業である以上、有効な戦略を欠いては起業することも、成長することもできないことは当然のことである。創業したけれど倒産に追い込まれたり、困難に直面しているベンチャー企業は非常に多い。ある面では、ベンチャー企業にとっては創業よりも生存し、成長する方が難しいともいえる。なぜなら、柳（2003）は日本のベンチャー企業の多くは〈図1〉に見るごとく戦略およびマネジメント能力の不足のため失敗したと指摘している<sup>2)</sup>。その最大の原因は、経営ノウハウが未熟だったことである。そして、その次はマーケティングが不十分だったこと、他企業との競争が激化したことが続く。これだけでも、経営戦略の知識があまりにも欠如していることがよくわかる。次に、やはり人材に関する原因が続いている。

日本とアメリカのベンチャー企業における成長の格差は（その原因の1つと

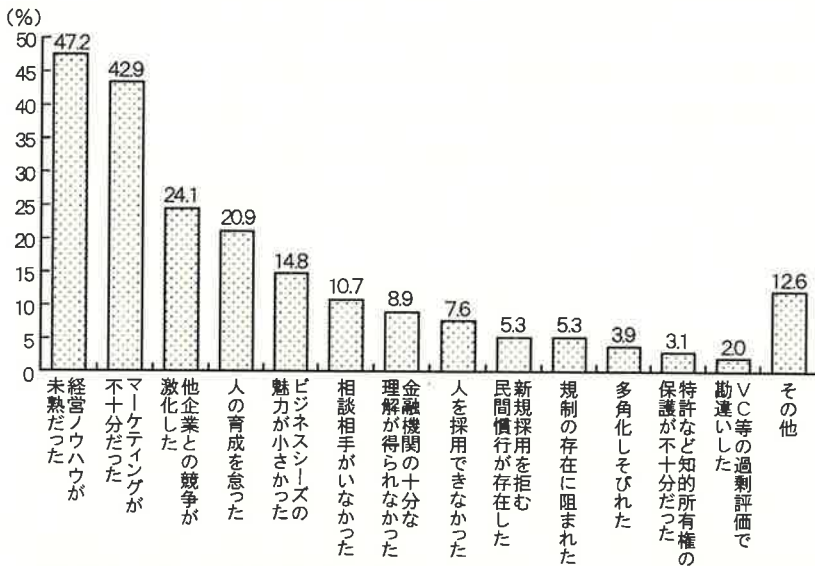
1) cf. 金井一頼、角田隆太郎編（2002）、『ベンチャー企業経営論』、有斐閣、p.59.

2) cf. 柳在相（2003）ベンチャー企業の経営戦略、中央経済社、p.4及びp.8.

## ベンチャー事業創造のための一試論

しては)、その成長プロセスにおける戦略の格差、マネジメント能力の格差によってもたらされているものと考えられる。そして、日本で多くのベンチャー企業が失敗で終わってしまう背景には、ベンチャー企業を取り巻く環境要因だけでなく、実は創業した後の、その成長プロセスにおいて必要とされる成長戦略の欠如やマネジメント能力の不足による経営の失敗が多く存在していることがわかった。”と指摘している。

(図1) 日本のベンチャー企業の失敗の原因<sup>3)</sup>



(注) 複数回答のため合計は100を超える。

資料：中小企業庁「中小企業創造的活動実態調査」1998年12月

出所：中小企業庁「中小企業白書平成11年版」301頁より

3) *ibid.*, p.12.

## 2 経営戦略としての事業創造戦略の模索

### (1) 事業創造の戦略的基盤

金井等(2002)および柳(2003)は日本のベンチャー企業の多くは〈図1〉に見たように戦略およびマネジメント能力の不足のため失敗したと指摘して、例えば、事業創造と関連する事業コンセプトという概念は“起業において最も重要な要件であるにもかかわらず、これまであまり明確に議論されてきていない要素であるとして、事業アイデアについてはベンチャー企業に関する多くの著作物においてしばしば言及されることが多いが、事業コンセプトの意義については相対的に軽視されているとしている。実際にも、事業アイデアと事業コンセプトを同一視しているケースや事業コンセプト自体について明確な認識がなされていないケースが散見される(金井[1998])”と指摘されているのである<sup>4)</sup>。

このように従来ベンチャー企業に関する研究は経営戦略論とは関わりがなく展開されてきたが、近年、これにたいする関心が高潮してベンチャー企業と経営戦略論の重要性が次のように強調されている<sup>5)</sup>。

“今日ほど、経営戦略の重要性が認識されているときはない。それは、めまぐるしく変化する経営環境ときびしい生存競争の中で、長期にわたって企業を存続させることは、決して容易なことではないからである。

技術革新の進展、グローバル化のさらなる拡大、規制緩和の進行、消費者の嗜好の激しい変化、通信情報技術の急速な進歩による社会環境の変化など、企業をとりまく経営環境はますますその不透明さを増している。こうした状況下では、戦略なき企業はとうてい生き残ることができない。換言すれば、企業が長期的に存続するためには、急変する環境に有効に適応しなければならない。その鍵になるのが、経営戦略である。つまり、企業が急変する環境に有効に適

4) 金井一頼、角田隆太郎(2002)、op.cit.,pp.71-72.

5) 柳在相(2003) op.cit.,pp.57-58.

応し、長期的存続を成し遂げるためには、なによりも経営戦略が必要なのである。

さらに、注意しなければならないのは、経営戦略の優劣が企業の業績格差、ひいては企業の長期的生存に大いに影響を与えているということである。とりわけ、経営資源の少ないベンチャー企業が、今日のような熾烈な競争の中で既存の企業と同じ戦略や平凡な戦略をとるだけでは長期的に生存していくことは大変難しいことである。ベンチャー企業には、既存の企業とはまったく異質の経営戦略、既存の考え方や枠組みを超越した戦略的発想や画期的な戦略など、高度なレベルの経営戦略が必要とされるのである。

近年の経営戦略論研究で、ベンチャー企業にとって最も多くの示唆を得られるのが、ピーターズ&ウォーターマンの『エクセレントカンパニー』（1982）であろう。この研究は純粋な理論というよりは、むしろ実務的な研究で企業の卓越性はむしろ行動主義、現場主義、人間主義、インクリメンタリズムといった従来の戦略論とは異なるものからもたらされると主張している。それは経営戦略論の伝統的な考え方とは対照的に、創造性に焦点を当てたダイナミックな研究なのである。<sup>6)</sup>

つまり、多くの現代企業はきわめてダイナミックに変化している経営環境の中で、どのような新しい戦略をとったらよいかに悩んでおり、いかにして新しい戦略的発想や画期的で斬新な戦略を打ち出すかを競っているのである。環境適応に有効な経営戦略の必要性がますます高まっているのである。ここで誤った戦略をとると、とりわけ競争力の弱いベンチャー企業にとっては、企業の長期的生存が危うくなってしまう。さらに、既存企業との競争において、彼らの土俵（既存のルールや仕組み、考え方）の上で普通に競争しては、ベンチャー企業には勝ち目がないといっても過言ではない。いかにして今までのルールや仕組みを創造的に破壊し、自分たちの競争の土俵を創り上げ、自分たちの土俵の上で既存の企業との競争を展開することができるかが、ベンチャー企業にとって、最も優先すべき戦略課題である。画期的な商品や技術の開発だけでは

---

6) Peters, M. & R. Waterman, (1982), 『In Search of Excellence.』 (大前研一譯『エクセレントカンパニー』、講談社)

ベンチャー企業が順調な成長を成し遂げることはできない。独創的でかつ画期的な戦略的発想に基づいた優れた戦略を展開し続けることが肝要なのである。”

## (2) 既存のベンチャー企業研究と経営戦略論の接点

柳(2003)は、ベンチャー企業の経営戦略論の構築と体系化を意図して戦略論及び組織論などの理論や手法、経営知識などを考察、分析した結果に基づき、ベンチャー企業に求められる経営戦略および組織マネジメントの知識を抽出し、ベンチャーの立場に立って、ベンチャーの経営に求められている戦略論および組織論などの理論や手法、経営知識などを、その成長段階別にわかりやすく体系的に集約して〈表1〉のようにまとめている。

〈表1〉既存の研究と経営戦略論の接点での課題<sup>7)</sup>

- |   |
|---|
| <p>1. 創業期</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業アイデアの創造：「戦略的意図」</li> <li>・ビジネスチャンスの発見：「市場の細分化」「すき間戦略」</li> <li>・ビジネスロジックと形成：「S. W. O. T. 分析」「業界の構造分析」「事業の定義」</li> <li>・ビジネスシナリオの作成：「戦略計画論」</li> <li>    事業計画書の作成：「経営計画論」</li> <li>    決断：「起業家精神」「ベンチャーの本質」</li> <li>・実行：「起業家精神を支える仕組み」「リーダーシップ」</li> </ul> <p>2. 事業仕組みの構築期</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・資源蓄積：「見えざる資産（情報の経営資源）」</li> <li>・事業仕組みの構築：「バリューチェーン」「プロセス戦略論（未実現戦略、誘導戦略、創発戦略）」「組織の学習理論」</li> <li>・独創的な仕組み：「創造的破壊」「仕組みの差別化」「戦略的提携」「アウトソーシング」</li> <li>・創業チームの形成：「組織設計」「組織の成長プロセス」,「アダイゼスのマネジメント」<sup>8)</sup></li> </ul> <p>3. 競争優位の確立期</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・競争への対応：「競争の戦略」「PIMS」「製品ライフサイクル論」</li> <li>・競争優位の確立：「コアコンピタンスの経営」「仕組みの差別化」「プロセス戦略論（実現戦略）」「参入（移動）障壁」「戦略グループ」「アジリティカンパニー」</li> </ul> |
|---|

- ・組織マネジメントの強化：「戦略的経営」「戦略的組織の設計」

#### 4. 組織文化の形成期

- ・市場の成熟化：「ドメインの再定義」「事業の多角化戦略」「PPM」「脱成熟化の理論」
- ・企業の私物化への対応：「店頭公開」「コーポレートガバナンスの確立」
- ・組織の硬直化への対応：「企業イノベーション」「組織文化の革新」
- ・組織の分裂への対応：「経営理念の確立」「シンボリックマネジャー」「プロセス戦略論（戦略学習）」

そして彼は経営戦略の構成要素の中で、ベンチャー企業のために役立つと思われる戦略論の基礎知識として、とりわけ、①ドメインの定義（事業創造の戦略）、②事業仕組みの構築（資源蓄積の戦略）、③競争優位の確立（競争の戦略）、④シナジーの決定（資源展開の戦略）など、4つの経営戦略の中核をなす構成要素について検討している。<sup>9)</sup> 彼はまず、ドメインの定義では、①いかに事業を創造し、自社の強みを生かすためにはいかに事業領域を定義すべきであるか、つまり既存の企業との競争においていかに有利な土俵を創り出すかという課題、②事業仕組みの構築では、将来への競争優位を獲得することのできる経営基盤を確立するために、ベンチャー企業はどのような経営資源をどのように蓄積すべきかという課題、③競争優位の確立では、既存の企業といかに競争すべきであり、いかに長期的な競争の優位性を確立するべきかという課題、最後に、④シナジーの決定では、経営資源の差別的な優位性を維持・確保するためには、いかに事業を展開し、いかに限られた資源を有効に配分するべきであろうかという課題に対応するものと理解している。

### 3 事業領域の定義とその効果

では、事業コンセプトという概念はどのようなものであろうか？ 経営戦略

7) cf., 柳 (2003), op.cit., pp.237-238.

8) cf., ibid., pp.142-145.

9) cf., ibid., pp.124-125.

論において経営戦略の基本的構成要素の中に「ドメインの定義」というものがある。つまり、ドメインの定義とは「わが社はどのような企業であり、どのような企業になろうとしているのか」「わが社の事業とは何か」といった問いに対する答えによって示されるものであり、それを通じて企業は生存し成長発展していくための活動領域を選択することになるのである。このように、企業の盛衰はどのようなドメインを選定するかによって大きく左右されることになるのである（金井【1997a】）。

事業コンセプトとは、経営戦略論におけるドメインの定義に相当するものであり。用語の差異はそれらが用いられる理論的背景の違いから生じていると考えられる。つまり、事業コンセプトとは「どのような顧客」「どのようなニーズ、価値」を「いかなる方法（能力）」で満たすのかを明確にするためのステートメントであるということができる。つまり、事業コンセプトには、ドメインの定義と同様に、対象とする「顧客層」（顧客軸）、「実現すべき価値（満たすべきニーズ）」（機能軸）およびその「方法と能力」（資源軸）が明確に示されていることが必要である（金井【1998】）<sup>10)</sup>。

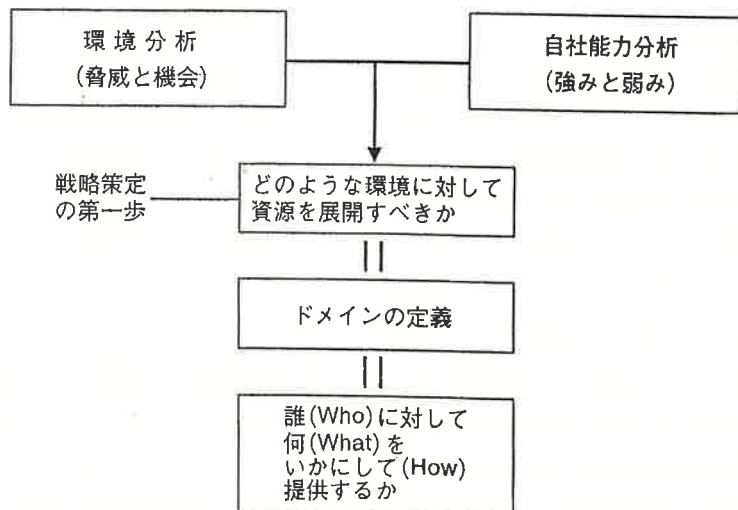
企業が長期的に生存するためには、どのようなドメインを定義するかが、経営戦略の第1の構成要素である。経営戦略のエッセンスは、環境の生み出す脅威や機会に対して、企業の経営資源およびそれによって形成される能力を、いかに適合させていくかということにある。そのためには、まず最初に、どのような領域で環境との相互作用を展開するかを決めることが必要になる。すなわち、ドメインを決定しなければならないのである。ドメイン（生存領域）の定義とは、現在から将来にわたって、我が社の事業はいかにあるべきかを決定することである。また、ドメインの定義は基本的に企業の環境適応の戦略ないし長期的構図を描くことである。それには、(図2) にしめすように誰（who）に対して、何（what）を、いかにして（how）提供するかについての決定がふくまれる。

経営戦略を、環境の生み出す脅威や機会に、企業が蓄積した経営資源を適合させることと考えれば、ドメインの定義は、企業がその経営資源を展開すべき

10) *ibid.*, p.73.



〈図2〉「ドメイン定義」の枠組み<sup>11)</sup>



環境の範囲を特定することであり、経営戦略の他の決定の基礎となるものである。つまり、ドメインの定義は、戦略の決定のための空間（戦略空間）を決めることなのである

### (1) 事業領域の定義の方法と種類

ドメインないし事業領域を定義する方法にはどのようなものがあるだろうか。それには大きく分けて次のような3つがある。

### (2) 物理的定義と機能的定義

“かつてレビットは、アメリカの鉄道が斜陽化した理由をドメインの定義の誤りにあると指摘した<sup>12)</sup> 鉄道事業を、市場のニーズに関連させて「輸送」事

11) cf. ibid., p.88.

12) cf., Levitt, T. (1960), "Marketing Myopia," [Harvard Business Review] July-Aug. 柳在相, (2003) ,op.cit.,p.91.

業として定義すべきであったのに、文字どおり「鉄道」事業として規定したために、顧客のニーズに応えられなくなり、鉄道以外の新規事業にも進出できず、自ら成長の可能性を限定してしまったということである。もし、「輸送」事業として定義していれば、鉄道会社はモータリゼーション（自動車の普及と自動車社会）の到来への対応に遅れることなく、もっと早くから、他の輸送手段として航空機、乗用車、バス、モーターサイクル、ボートなどにも着目し、これらの手段への対策や他事業への多角化を考えることができたはずである。アメリカの鉄道会社は、一時はほぼ独占状態の利益を享受したが、事業の定義を誤ったがゆえに、余儀なく斜陽化してしまったのである。

「鉄道」という製品そのものに基づいてなされる事業領域の定義を、「物理的定義」と呼ぶが、製品や技術は結局は陳腐化してしまうものであるから、物理的定義では将来の成長の方向性を見いだすことができない。これに対して、製品や技術そのものではなく、その製品や技術がどのような機能を提供するのかという視点にたつてなされる事業の定義を「機能的定義」と呼ぶ。そして、もし鉄道事業を「輸送」に奉仕することと定義していれば、新たな事業の広がりが見えてくるのである。前者を製品指向的定義、後者を市場指向的定義ともいう。

つまり、企業はドメインを機能的に定義することによって、将来にわたる展開方向を示すことが可能になるのである。

〈表2〉事業領域の定義の例<sup>13)</sup>

製品指向的	市場指向的
鉄道運営	→ 輸送会社（人と財貨）
石油販売	→ エネルギー供給
化粧品製造	→ 美の会社（beautyco.）
映画製作販売	→ 娯楽提供
コンピュータ製造販売	→ 情報処理水準の向上
複写機製造販売	→ 事務生産性向上
肥料製造販売	→ 農業生産性向上
真空掃除機製造販売	→ 環境浄化の提供
百科辞典出版	→ 情報開発サービス提供
バルブ製造販売	→ 流体制御サービス提供

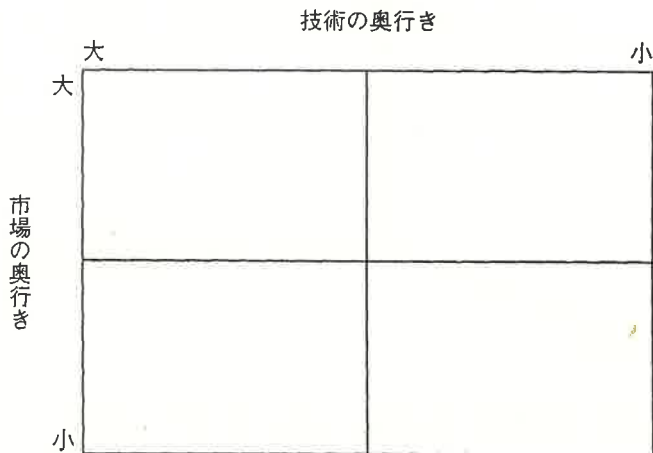
13) Kotler, P. (1988), Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation, and Control, 6th ed, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, Inc.

(3) 2次元（市場と技術）による定義

事業領域を市場と技術の2次元で決める方法である。市場あるいは顧客の軸による定義とは、共通の顧客を軸にして、その顧客に対する総合的なサービスの提供をドメインとしたものである。顧客をグループ化する次元としては、地理、社会経済階層、ライフスタイル、人口統計などがある。例えば、日本の鉄道会社の多くは、電車を利用する沿線住民に焦点を合わせ、デパート、劇場、娯楽、住宅開発、不動産、タクシーなどの事業に進出しているが、これは、地理的にグループ化した共通の顧客を軸にして事業の範囲を限定しているものといえる。

他方、技術あるいは能力による定義とは、企業の中核となる技術、能力をもとに将来のドメインを定義する方法である。例えば、松下電器のヒューマンエレクトロニクスは、人間とエレクトロニクスの接点の技術やノウハウが松下の強みであり、それを軸に新しい事業の展開を図っていく。また、シャープの光

〈図3〉ドメインの深耕可能性<sup>14)</sup>



出所：石井淳蔵他「経営戦略論」25頁より

14) 柳 (2003)、op.cit.,p.92.

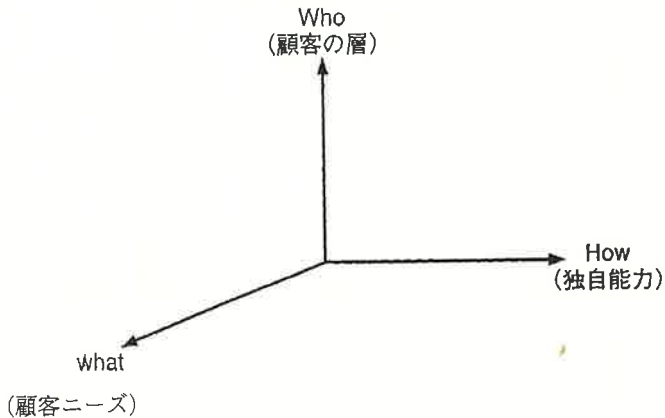
技術を軸としたドメインの定義なども、その例としてあげられる。

ここで注意しなければならないのは、ドメインを限定された固定的な概念として定義するより、自己の生存領域の幅と深さを断えず広げられる可能性を持たせなければならないということである。〈図3〉にみるように、ドメインの深耕可能性は、市場の奥行き（潜在的な規模、顧客の価値、嗜好の多様性および変化の可能性）と、技術の奥行き（技術の革新および高度化の余地、関連技術の創造、他の技術との融合可能性）との組合せによって、さまざまに規定されることが考えられる。

#### （4）3次元による定義

エイベル（1984）は、顧客層（市場）、顧客機能、技術による3次元で事業を定義する方法を提示している<sup>15)</sup>。具体的には、〈図4〉で見るように、どの顧客層に焦点を当てるのか、どのような独自の経営資源や技術ノウハウで対応

〈図4〉3次元による「ドメインの定義」<sup>16)</sup>



出所：石井淳蔵他『経営戦略論』28頁より柳（2003）修正作成

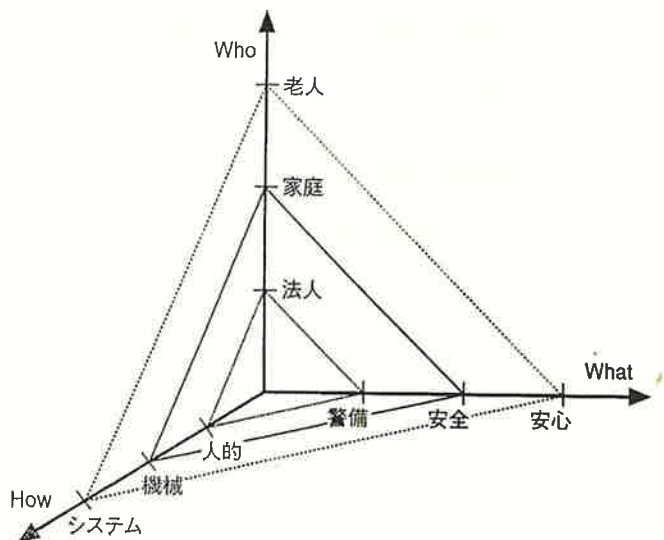
15) Abell, D.F. (1980) ,Defining the Business:The Starting Point of Strategic Planning, (石井淳蔵譯, 『事業の定義』、千倉書房 (1984) .

16) ibid.,p.93.

するのか(独自能力)、どのような顧客機能ないしニーズ(顧客が求める機能ニーズ)に焦点をあてるのか、の3つである。言い換えると、このように事業を定義することによって、誰に(Who)、何を(What)、いかにして(How)提供するのかという3つの軸からなるドメイン(戦略領域)を策定することができるのである。

3つの軸のうちの各2軸から構成される平面によって、対応的な戦略要素を規定することができる。例えば、「顧客機能(What)」の軸と「顧客層(Who)」の軸によって構成される平面では、戦略的ターゲットを設定することができる。また、「顧客機能(What)」の軸と企業の「独自能力(How)」の軸によっては製品価格プロモーションなどを中心とする市場戦略(マーケティング戦略)を、そして「顧客層(Who)」の軸と「独自能力(How)」の軸との組合せにおいては流通戦略などをそれぞれ策定することもできる。〈図5〉はこの方法により定義された警備保障会社セコムドメインの定義を例示したものである。

〈図5〉 セコムの3次元による「ドメインの定義」<sup>17)</sup>



17) ibid.,p.182.

このように、3次元による「ドメインの定義」を採用する場合は、顧客機能、顧客層、独自能力のそれぞれの次元について、競争優位性を確保するためのさまざまな戦略を展開することが可能になるのである。とりわけ、ここではベンチャー企業の起業プロセスにおいて、最も重要である「市場の創造と事業機会の発見」に役立つ手法として、すき間戦略と市場の細分化戦略などに注目する必要がある。

〈表3〉はどの方法によって定義されたか確かでないが、日本の主要企業の事業領域の定義を例示したものである。

〈表3〉事業領域の定義の例示—日本<sup>18)</sup>

日本電気 (NEC)	: C & C (コンピュータアンドコミュニケーション)
三菱電機	: ソシオテック
東芝	: E & E (エネルギーアンドエレクトロニクス)
松下電器産業	: ヒューマンエレクトロニクス
松下電工	: A & I = (アメニティーアンドインテリジェンス)
花王	: 界面科学、油脂科学、高分子科学、生物科学、応用物理の基礎をほりさげ応用の幅をひろげる
富士写真フィルム	: I & I = (イメージアンドインフォメーション)
サントリー	: 生活文化産業
西武セゾング	: 市民産業
ダイエー	: コングロマーチヤント
新日本製鉄	: 総合素材産業
IBM	: 問題解決サービス
日本生命	: 総合生活保障企業
電通	: コミュニケーションエクセレンス

18) 出所：伊丹敬之、加護野忠男 (1995)、前掲書、日本経済新聞社、95頁。

#### 4 事業創造のための一つの試論的模索

##### (1) 事業創造と関連したベンチャー企業の類型化

###### (ア) 松田の分類

松田【1998】は、ベンチャー企業を業種形態と創造される付加価値という2つの基準から分類し、次のようなベンチャー企業の類型を提示している。<sup>19)</sup>

###### (A) 業種形態による分類

- ①流通サービス企画型ベンチャー企業
- ②技術企画型ベンチャー企業：
- ③研究開発企画型ベンチャー企業

しかし、百瀬・森下は、松田とは違い次のような3類型に分類している。<sup>20)</sup>

- ①ハイテク・ハイタッチ型ベンチャー企業（研究開発・顧客密着型製造業）
- ②情報ソフト型ベンチャー企業（情報関連ソフトウェア産業）
- ③サービス型ベンチャー企業（ニュービジネスサービス業）

###### (B) 付加価値による分類

- ①先端技術型ベンチャー企業
- ②雇用創出型ベンチャー企業
- ③自活型ベンチャー企業

###### (イ) 中小企業白書の分類

また、『中小企業白書』（平成11年版）では、創業のタイプを次の4つに分類している。

---

19) 松田（2001）『ベンチャー企業』第2版、日本経済新聞社、pp.32-37.

20) 百瀬・森下【1997】p.11.

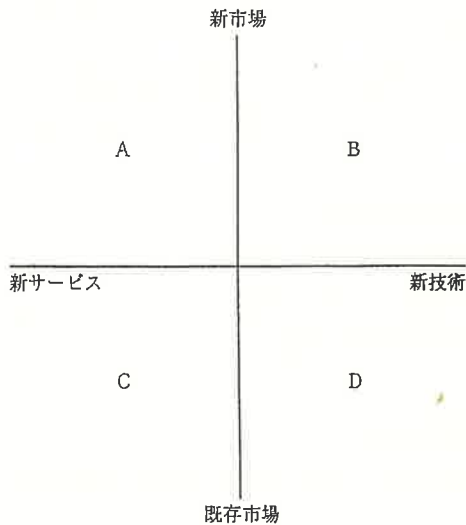
- ①独自型（他社での経験がなく、独自に創業する）
- ②スピノフ型（既存企業を退職して創業する）
- ③のれん分け型（既存企業との関係を保ちつつ独立して創業する）
- ④分社型（既存企業の影響下で分社または関連会社として創業する）

この中で、国や多くの自治体が産業の活性化の擔い手と期待しているのは、独自型とスピノフ型の2つのタイプのベンチャー企業である。

#### (ウ) 金井等の類型化

金井等（2003）は、類型化を行うことによって分類された企業が共通に持つ戦略的課題を識別するため〈図6〉で示しているように「新市場—既存市場」「新技術—新サービス」という2つの次元によってベンチャー企業の類型化をしている。

〈図6〉金井等の類型化<sup>21)</sup>



21) 金井、他、(2002)、op.cit.,p.21.



まず、図の縦軸である「新市場—既存市場」の意味をみよう。新市場で創業するA象限とB象限のベンチャー企業にとっては、既存の市場が存在しないことによる市場創造のリスクが高く、製品やサービスの顧客訴求力が新事業創造にあたっての重要な戦略的課題となる。これに対して、既存市場で新しい製品やサービスを展開するベンチャー企業にとっては、すでに顧客やニーズの存在がわかっているわけであるから、既存の製品やサービスとの決定的な差別化を図れるか否かという競争戦略の創造が戦略的課題を構成する。この次元は、ベンチャー企業を創造するにあたっての市場軸を表している。

次に、図の横軸を構成する「新サービス—新技術」は、事業を創造するにあたってベースとなるのが新しいサービス開発であるか、それとも新しい技術（まったく新しい技術か既存技術の新しい組み合わせ）やデザインの開発であるかを基準とした辯別である。この次元は、ベンチャー企業を創造するにあたってのベースとなる資源軸を表していると考えることができる。

まず、「新市場—新サービス」の組み合わせであるA象限のベンチャー企業は、新たに構想したサービスが潜在的顧客のニーズをしっかりとらえたものであるかということがポイントであり、顧客訴求力を持つ新サービスを創造できるか否かが重要な戦略的課題となる。パソナやカルチュアコンビニエンスクラブ(CCC)がこのタイプの典型的ベンチャー企業である。

「新市場—新技術」の組み合わせで創業するベンチャー企業は、市場創造のリスクのみならず技術開発のリスクを伴うのが特徴である。上記の松田の分類における「研究開発企画型ベンチャー企業」や「先端技術型ベンチャー企業」は、このタイプと後述する「既存市場—新技術」型のベンチャー企業に相当する。たとえば、日本ケミカルリサーチやアムジェンなどのバイオ企業は、このタイプのベンチャー企業である。

「既存市場—新サービス」型のベンチャー企業は、すでに一定のサービスが提供されている顧客に対して新たなサービスを開発することによって顧客価値を創造し、既存市場を革新しようとするベンチャー企業である。顧客が持つ潜在的不満を発見し、そのような不満を解消できる新たなサービスを開発できるか否かがポイントである。このタイプのベンチャー企業は、松田のいう「流通

サービス企画型ベンチャー企業に相当する。たとえば、HIS、ミスミ、オークネット、アートコーポレーション、アマゾンドットコムなど現在活躍しているベンチャー企業にはこのタイプの企業が多い。

最後に、「既存市場—新技術」タイプのベンチャー企業は、新技術の開発をベースにして既存市場を代替したり、そのニッチ分野を開拓しようとする。新しい技術やデザインが、既存市場の顧客に対して新たな価値を創造し、既存企業に対して明確な優位性を獲得できるか否かがベンチャー企業の成功を規定する。ローランドやインクスなどがこのタイプのベンチャー企業である。

## (2) ドメイン定義と関連した各類型のフォーカス軸

(1) で見た各類型は創業期になされたドメイン定義という起業者の意思決定と関連させてみると、それらはおのおのドメイン定義の特定の軸にフォーカス（焦点）をおいてドメインを定義した結果として識別されるベンチャー企業の類型と言える。たとえば、(A) の①は市場（顧客）、②は技術（独自能力）、③も技術（独自能力）にフォーカス（焦点）をおいている類型であると言える。(B) の①は技術（独自能力）、②はベンチャー企業の社会的役割、③は経営の独立性とかんれんするものでドメイン定義の特定の軸と関連するものではない。

これらは創業されたベンチャー企業が新事業開発行動を取る際に、既に「技術」か「市場」の次元に沿って事業の定義がおこなわれていたと見ることもできる<sup>22)</sup>。ただ、技術と市場の二つを事業の定義の切り口にするとしても、事業の定義の主目的は自社企業のそれぞれの事業の競争者を認知することにある以上、それをもう少し具体的かつ緻密にした切り口を考えた方がよいのかもしれない。

エイベル (1984) は、顧客層（市場）、顧客機能、技術による3次元で事業を定義する方法を提示している。具体的には、(図4) に示しているように、どの顧客層に焦点を当てるのか、どのような独自の経営資源や技術ノウハウで対応するのか、どのような顧客機能ないしニーズ（顧客が求める機能ニーズ）

22) 坂下昭宣、(2000)『経営学への招待』、改定版、白桃書房。

に焦点をあてるのか、の3つである。言い換えると、このように事業を定義することによって、誰に (Who)、何を (What)、いかにして (How) 提供するかという3つの軸からなるドメイン (戦略領域) を策定することができるのである。

この3つの軸のうちの各2軸から構成される平面によって、例えば、「顧客機能 (What)」の軸と「顧客層 (Who)」の軸によって構成される平面では、戦略的ターゲットを設定することができるし、また、「顧客機能 (What)」の軸と企業の「独自能力 (How)」の軸によっては製品、価格、プロモーションなどを中心とする市場戦略 (マーケティング戦略) を、そして「顧客層 (Who)」の軸と「独自能力 (How)」の軸との組み合わせにおいては流通戦略などをそれぞれ策定することもできる。

このように、3次元による「ドメインの定義」を採用する場合は、顧客機能、顧客層、独自能力のそれぞれの次元について、競争優位性を確保するためのさまざまな戦略を展開することが可能になるのである。とりわけ、ここではベンチャー企業の起業プロセスにおいて、最も重要である「市場の創造と事業機会の発見」に役立つ手法である、すき間戦略と市場の細分化戦略を展開する必要がある。

このように見ると、金井等が適用した「新市場—既存市場」「新技術—新サービス」という複合的な2つの次元だけではドメインの定義の差別性の認識が不可能ではないかという憂いがある。なぜなら「新市場—既存市場」という複合的な次元は市場細分化により認識される顧客層の軸であるし「新技術—新サービス」という次元も「顧客機能 (What)」の軸と企業の「独自能力 (How)」の軸と関連する複合的な切り口であるためである。

### (3) すき間戦略と市場細分化戦略の展開 <sup>23)</sup>

企業の市場戦略は大きく2つに分けられる。1つは単一の標準化された製品を大多数の購買者に大量生産、大量流通、大量促進、大量販売を通じてマーケ

23) 柳 (2003)、op.cit.,pp.94-96.

ディングしようとする戦略で、例えば、フォード社がすべての購買者にT型の自動車を提供しようとした戦略と同じものである。消費者の欲求に同調化 (togetherness) 現象があれば規模の利益で最低のコストと価格のものが実現しやすい。これが非差別化マーケティング戦略である。ふたつめは、従来、疎外されてきた細分市場ないし大衆市場に平準化されてその特殊性が認識され得なかった各階層市場の潜在的市場価値を新しく再認識、再評価してこの階層市場に対応しようとする差別化マーケティング戦略である。これは市場細分化に依存する。

すき間戦略とは、すでに市場が存在していて、そこには複数の潜在的または顕在的な競争相手があるときに、まだ誰も参入していないかあるいは何らかの理由で参入の少ない市場に焦点を当て、その市場での独占的な地位を占めようとする戦略である。すなわち、この戦略は「規模は小さくても独占的要素を創り出すことによって利益をあげようとする」競争戦略なのである。そして、小さなすき間だった市場を大きく育てていこうとするいわゆる「市場の創造」を狙う戦略でもあることから、経営資源の少ないベンチャー企業にとってはきわめて有効な戦略になりうるといえる。

すき間戦略を、ポーターはフォーカス (特定) 戦略という。特定の顧客グループ、製品種類、地域市場などに焦点を当て低コストや差別化あるいは双方を達成しようとする戦略である。戦略ターゲットの幅を小さくして、経営資源を集中させ、特定セグメントにおいて限定的な競争優位を築くことを目的とする。このように集中的に行うことにより、そのセグメントにおける低コスト、または差別化による競争優位性を確立できるのである。つまり、すき間戦略は、特定セグメントにおけるコストリーダーシップ戦略、または差別化戦略なのである。

市場におけるすき間とは、未だに満たされていない顧客ニーズのことを指す。伊丹および加護野 (1995) は、次の3つの理由から、市場でのすき間が生じるという<sup>24)</sup>。

第1は、既存企業がそのニーズに気づいてはいるが、それを採算ベースで満

24) 伊丹敬之、加護野忠男 (1995)、op.cit., p.38

たすための条件を欠いている場合、大企業では人件費などが高く、採算がとれない小さな需要を中小企業が満たしている場合。第2は、既存企業がそのニーズに気がついていない場合である。その理由は、①「大企業病」にかかり、市場や現場の情報が不足している場合や、②そういう市場はあるはずがないと調べて調べようとしないう「企業の思い込み」、あるいは、③「成功体験」などによる「発想の硬直化」などがある。第3は、顧客自身がそうしたニーズを自分もっていることに明確には気がついていない場合である。画期的な新製品を投入する時などが代表的な例で、この場合には企業が顧客にその性能や必要性などを訴え、顧客を説得してはじめて市場が創り出される。

そこで、とりわけ第2の場合と第3の場合、つまり「潜在的なすき間」を見つけだすための有効な手法として注目されるのが、「市場の細分化戦略」である。アーカー（1984）によると<sup>25)</sup>、市場の細分化は、顧客の特性をもとに、他の顧客グループとは異なったニーズをもつ集団を識別することによって行われる。

前述したように、顧客は製品および企業に対して非常に多様なニーズをもっている。ところが、どんなに豊かな資源を有している企業であっても、すべての顧客ニーズに応えることはきわめて難しい。すべての顧客ニーズを満たそうとすると、逆に資源の分散を招いてしまい、これまでの優位性をなくしてしまう恐れがきわめて高いからである。それがゆえに、企業は「顧客ニーズの核」を見つけ出し、そこに焦点を当てた事業の仕組みを構築しようとする。

しかし、それだけでは不十分なのである。競争相手も同じように、結果としてニーズの核に焦点を当てた事業仕組みの構築に力を注ぐことになり、そこだけでは競争優位を構築することが難しくなるからである。したがって、「市場細分化戦略」を駆使し、競争相手とは別のセグメントを創り出し、別な差別化の要因を創り上げることが必要である。例えば、モスバーガーはマクドナルドとの競争において、あえて繁華街への進出をしない。住宅街など地域社会に密着した店の展開に徹した結果、マクドナルドとは同じハンバーガーショップでありながら、別のセグメントを創り上げることができた。すなわち、顧客は繁華街のマクドナルドには、ハンバーガーショップに求めている「ニーズの束」

25) Aaker, D.A. (1984), 『Strategic Market Management』, Wiley

のなかで、「便利性」や「スピード」をより強く求めるようになったのに対して、住宅街のモスバーガーには、「味」や「サービス」をより強く求めるようになったのである。

すき間戦略と市場細分化戦略は差別化マーケティング戦略と関連して展開されるものである。つまり、「すき間戦略」は、「市場細分化戦略」によって市場でのすき間を見つけ出すだけで意味をもつわけではなく、「ニーズの核を中心とする差別化」を成し遂げてはじめて意味をもつこと（成功したこと）になるといえるのである。

ここで注意しなければならないのは、ドメインを限定された固定的な概念として定義するより、自己の生存領域の幅と深さを絶えず広げられる可能性を持たせなければならないということである。〈図3〉に示したように、ドメインの深耕可能性は、市場の奥行き（潜在的な規模、顧客の価値嗜好の多様性および変化の可能性）と、技術の奥行き（技術の革新および高度化の余地、関連技術の創造、他の技術との融合可能性）との組合せによって、さまざまに規定されることが考えられる。

もう一つ、「すき間戦略」と、「市場細分化戦略」は全体としての市場の輪郭ないし動向なども把握せず展開しうるものではない。野村総合研究所で出した『産業創発』の序文には次のような記述がある。<sup>26)</sup>

はじめに

市場はあるが産業がない。産業はあるが市場がない。このため大きく前に進めない。これが、2000年という節目をむかえ、新世紀への入口に立ちながらも、少しうつむき加減の日本経済の抱える本質的な問題である。

- 1 市場はあるが産業がない分野の典型は医療介護分野である。
- 2 産業はあるが市場がない分野の典型は電子商取引分野である。

市場はあるが産業がない分野を産業たらしめ、産業はあるが市場のない状況の産業を本格的な産業たらしめるカギは、企業における知識(Knowledge)の活用創造のマネジメントにある、というのが本書の基本ス

26) 野村総合研究所(1999)、『産業創発』、野村総合研究所、はじめに、pp.1-3。

タンスである。戦場を前進するには武器が必要である。そして今、最も有効な武器は、資金や設備よりも、よくマネージされた知識である。

市場はあるが産業にならない分野では、すでに企業の中にローコストオペレーション、プロジェクトマネジメント、フランチャイジング等のノウハウやコアコンピタンスというかたちで作り込まれて随所に散在している知識を、これまでとは異質の事業の実現に向けて統合 (integrate) することが産業化の引き金になる。産業はあるが市場のない分野では、新しいビジネスモデルや科学的な発明発見のようなオリジナルな知識を創造 (create) することにエネルギーを集中することが、産業化へのドライビングフォースになっていく。前者を推進していくタイプの企業を「統知型企业」、後者を「創知型企业」と呼ぶ。

統知型企业の創出、創知型企业の叢生は、広範な産業分野で展開されるべきであるが、本書では具体的に、一統知型でメンテナンスと医療介護、創知型でバイオテクノロジー、電子商取引、ユビキタスネットワークという5つの事例分野を取り上げて、統知型では、新しい大企業に生まれ変わる大企業の出現を、創知型ではベンチャー企業の出現を期待する。”と結言している。

たとえば、技術か市場の異なる事業を別事業とみる点は異論がないとしてもとくに、市場が異なるというのはどういう意味なのであろうか。

メンズウェアとレディースウェアというように、異なった顧客をターゲットにするというのは、異なった市場をもつということの1つの意味であろう。しかし、同じ顧客であっても、たとえばテレビとクーラーというように、求める機能 (つまり、顧客のニーズ) がそれぞれ異なる製品や事業も、異なった市場をもつ別々の事業とみるのがよいと思われる。

このようにみえてくると、事業の定義の切り口は、(1) 技術 (2) 顧客 (3) 顧客の求める機能 (=顧客ニーズ) といった3次元で考えていくのがよいということになる。

つまり、事業は、技術、顧客、顧客ニーズのいずれかが異なれば、異なった



事業なのである。

自社企業のそれぞれの事業を、利用する技術、ターゲットとする顧客、そうした顧客のニーズ、の3点から定義できればそうした自社事業の領域内にどんな競争的他社企業がいるのかを認知できる。

そもそも、競争戦略が事業戦略ともよばれるゆえんは、それが個々の事業について競争的他社企業を認知したうえで、それと競争する方法（つまり、競争戦略）を選択する問題であるからにはほかならない。

ただ、この問題はそれほど単純ではない。そもそも、ある事業の競争者（＝競争的他社企業）とはいったいだれなのか、が問題である。なぜなら、自社企業のある事業の競争者が厳密な意味で認知できないなら、それとの競争の方法もまた厳密には決定できないからである。

競争者の認知の問題はこういった意味で重要なのであるが、それは、自社企業の事業をもう少し具体的、かつ緻密に定義できないと解決できない問題である。逆にいえば、自社企業の個々の事業を具体的、かつ緻密にどう定義するかで、自社企業のその事業の競争者は多様に変わってくるということである。

たとえば、自動二輪車のメーカーの場合を考えてみよう。もしもこのメーカーが自動二輪車の事業を「交通手段の提供」として定義するとすれば、その競争者には他の自動二輪車メーカーだけでなく、四輪車メーカーも含まれることになる。そのぶんだけ、この自動二輪車メーカーの競争戦略は複雑になるであろう。

これに対して、この自動二輪車メーカーがその事業を「快適なアウトドアスポーツとしてのモーターサイクリングの提供」として定義するとすれば、その競争者には通常の四輪車メーカーは含まれないであろう。

その結果、この自動二輪車メーカーは、他の自動二輪車メーカーだけを競争者として認知すればよく、こうした競争的他社企業の経営資源、ならびにその競争戦略をみながら自社の相対的な経営資源の特徴、とくに自社の独自能力を生かせる競争戦略を選択していくことが可能となるであろう。

このように、自社企業の個々の事業を具体的、かつ緻密にどう定義するのかという問題は、それによって自社企業のその事業の真の競争者が誰であるのか



を認知でき、その結果、そうした競争者に対して自社企業が相対的に優位な競争戦略を選択できる可能性が開かれるという意味で、重要性をもつ問題なのである<sup>27)</sup>。

#### (4) 日本ベンチャー企業の事業定義の試論的検討

〈表4〉は脚注に掲げた3つの出所の資料に掲載された上場または上場予定のベンチャー企業の事業定義を試論的に検討したもので3つの軸ないし切り口はエイベルの三つの次元に対応するがその以後の細分化された次元はベンチャー企業の事業内容により筆者が任意に類推して分類した。したがって分類上の過ちは筆者の責任である。これよりみれば研究開発型が多くみられるが特に医薬関連のベンチャーが多い。

〈表4〉日本ベンチャー企業の事業定義の試論的検討<sup>28)</sup>

##### 1. 市場または産業 (who)

住宅	低価格の注文住宅
エナジー	風力発電システムなど新エネルギー関連の販売 自然エネルギーによる発電に関する研究
医療	バイオメディカル関連事業 ネットで痴ほうの危険度を予測
環境	環境、建設などに関する研究、調査 汽水湖の環境保全など
情報	雨水を利用した生ごみ処理 携帯端末など地域限定配信サービス 情報処理システム 情報提供サイト運営 特許情報サービス 買い物情報、リアルタイムで携帯に

27) cf. *ibid.*, pp.55-56.

28) この検討で利用されたベンチャー企業は下記の資料に拠った。

1. 日本経済新聞、2002年1月31日、p.31.
2. 日本経済新聞、2002年7月30日、p.1.
3. 日本経済新聞、2002年8月24日、p.36.

有機農産物の認証  
 ホームページ開発など  
 ホームページ作成など  
**警備保障** ロボットでビル警備

2. 顧客機能ないしニーズ (what)

アルバム 故人追想アルバム作成  
 材料 各種微粒子材料の販売  
 116色の漆喰(しっくい)  
 サービス ネットワークシステム構築  
 はがきを無料で印刷、郵送  
 諮問 金属材料のさびなどのコンサルティング小業務

3. 独自能力 (How)

調査研究 国際的な社会基盤整備事業に関する共同研究  
 研究開発 がんやアトピーの治療薬  
 がん治療薬開発  
 360度全方向対応表示システムの開発など  
 3次元画像処理  
 ITコンテンツの開発など  
 アプリケーション開発など  
 ソフトウェアの受託開発  
 ソフトウェア開発  
 マウス利用の遺伝子解析  
 ロボットメカトロニクスに関する研究開発  
 遺伝子医薬品研究開発  
 遺伝子解析技術開発  
 医薬品研究開発  
 液晶用バックライトなどの開発  
 機能性膜研究  
 教材用電子回路の研究  
 口腔(こうこう)ケア商品の開発  
 書き手の感情を解析するメール要約ソフトの開発  
 診断薬の研究開発など  
 設計製造支援ソフトウェアなど  
 炭素繊維で電磁波を遮断  
 窒化ガリウム半導体開発

設計と施工 電波設備の設計と施工  
 インターネットを利用する情報システムの企画、設計など  
 システムLSI設計  
 集積回路の設計業務  
 低温ポリシリコン液晶ディスプレイの設計など

## ベンチャー事業創造のための一試論

製造生産	手術用の医療用器具製造 紫外線 LED の生産 手づくりトマトケチャップ 超微粒子発生装置製造 農産物生産など 歯ブラシ製造 活性リンパ球加工
流通	直営店でゴルフクラブ安売り
レンタル	レンタルサーバー ASP ワイシャツのレンタル 貸し切り風呂 福祉機器を半額で終身レンタル

### 5 結び—市場あるいは顧客の軸による定義の一試図

経営戦略を、環境の生み出す脅威や機会に、企業が蓄積した経営資源を適合させることと考えれば、ドメインの定義は、企業がその経営資源を展開すべき環境の範囲を特定することであり、経営戦略の他の決定の基礎となるものである。つまり、ドメインの定義は、戦略の決定のための空間（戦略空間）を決めることなのである<sup>29</sup>。ではドメインの定義のためにはどのような環境の範囲を特定したらよいだろうか。その環境は多様でまた成長性も各々違う。だから、可能であれば成長分野を顧客ニーズと独自能力の両軸を踏まえて特定するのが望ましい。

1998年通産省は〈表5〉にみるような、医療福祉、生活文化、情報通信、新製造技術、環境、バイオテクノロジーなどの新規成長分野を選んだ。この15分野の未来市場は展望される“市場”であるけれども企業としては成長が見込める成長領域として潜在可能性がある“市場”である。

ここに掲げた15の市場分野は各々その市場を構成している消費者ないしは顧客のニーズの充足が期待されているものであるからドメイン定義の軸のうち

29) cf., 柳 (2003)、op.cit.,p.89.

市場細分化により顧客の層を把握して、次に充足する顧客価値を定義してそれを充足する方法すなわち独自方法を定義したら、ドメインの定義は完了して明確な標的市場を前提にマーケティング活動の展開が可能になるのではなからうか。だから、事業創造は市場（顧客）志向的にならざるをえないであろう。

〈表5〉新規成長15分野<sup>30)</sup>

医療福祉	新商品新サービスの例示 在宅介護、福祉用具、在宅遠隔医療、高度医療機器
生活文化	コミュニティビジネス、生涯学習、余暇旅行、アパレル
情報通悟 新製造技術	電子商取引、コンテンツ産業、GIS <sup>31)</sup> 、電子政府 次世代新素材、高度生産制御、ロボット、メンテナンスフリー
流通物流 環境	インターネット通販、3PL <sup>32)</sup> 、物流情報サービス 低公害車、リサイクル、環境関連装置、環境修復 創造産業
ビジネス支援	アウトソーシング、認証ビジネス、ソリューション ビジネス
海洋	メガフロート、漁業基盤
バイオテクノロジー	医薬品、食品、化成品、エネルギー環境
都市環境整備	新交通システム、電線地中化
航空宇宙（民需）	次世代航空機、空港拠点、極限実験
新エネルギー省エネルギー	太陽光発電、風力廃棄物発電、クリーンエネルギー、ESCO <sup>33)</sup>
人材	人材派遣、職業訓練、仲介市場
国際化	国際物流、外資系企業、国際業務コンサルティング、海外生活者支援
住宅	リフォーム産業、中古流通、新建材産業

(参考文献)<sup>33)</sup>

30) 通産省、(1998.3)、『『経済構造改革行動計画』について』より

31) 地理情報システム

32) サードパーティロジスティックス

33) エネルギー、サービスカンパニー

33) 参考文献は下記の拙稿に掲載されたのと重複するので省略した。(拙稿(2004), 「企業形態論の立場でみたベンチャー企業の特質」、大阪経済法科大学経済学会、『経済学論集』、第28巻1号9月, pp.82—84を参照。