

# 企業形態論の立場で見たベンチャー企業の特質

金 元 銖

## 目 次

- 1 序言
- 2 ベンチャー企業の創発が要請される理由
  - (1) 経済発展のエンジン
  - (2) 雇用機会の創造
  - (3) 社会的問題の解決
  - (4) 自己実現の機会の提供
- 3 ベンチャー企業用語と概念
- 4 ベンチャー企業の諸定義と要件の検討
  - (1) 時系列別に見た諸定義
  - (2) 重点別に見た諸定義
  - (3) ベンチャー企業の諸定義に共通する要件
- 5 企業形態論面で見えたベンチャー企業と類似企業形態の比較
  - (1) 企業形態論上の分類基準
  - (2) 中小企業との異同
  - (3) 中堅企業との異同
  - (4) SOHO ベンチャーとの異同
  - (5) ニュービジネスとの異同
- 6 ベンチャー企業のスタートアップ期以後の類型
  - (1) 業種形態による分類
  - (2) 付加価値による分類
  - (3) 森谷・藤川の分類
- 7 結言
  - (1) 近代型中小企業特性の再検討
  - (2) 境界融合シナリオへの挑戦
  - (3) 新中小企業創造へむけた未来展望

## 1 序言

今、日本経済は10年来の低迷期にさしかかっている。しかし期待していた21世紀の幕が開いて1年が過ぎ2002年は新世紀のスタートの年であったにもかかわらず、個人消費の低迷や民間設備投資の減退に歯止めがかからず、加えて、米国同時多発テロの勃発や狂牛病の発生等で消費者心理の冷え込みは続き、なお、完全失業率も過去最高の記録を更新するなど、わが国経済は、かつて経験したことのないデフレスパイラルに直面する事態になっている。<sup>1)</sup>

民間主導の力強い持続性のある景気回復を目指して、構造改革の推進が期待されているが、このような世界的に先行き予断を許さない経済社会情勢のなかで、ベンチャー企業の創出と経営の活性化が、このような難局を抜け出し経済再生のための糸口として期待されて、官・財・業・学界こぞってこれに関心が傾けられている。なぜなら、ベンチャー企業の創出が求められる理由は次のような意義があるからである。それは、ベンチャー企業を取り巻く環境の構造的変化により、従来の経営の延長では機能しなくなっていることが明らかになったためである。多くの既存企業がこのような環境の構造的変化に対応できる経営の展望を示すことができない中で、新しい経営スタイルを持った企業が多数登場することが期待されている。ここにベンチャー企業が求められている理由がある。ここでは、次の4点に絞ってベンチャー企業が要請されている理由を検討することにする。<sup>2)</sup>

---

1) 高崎経済大学附属産業研究所編 [2002]、ベンチャー型社会の到来——起業家精神と創業環境——、日本経済評論社、p.iii

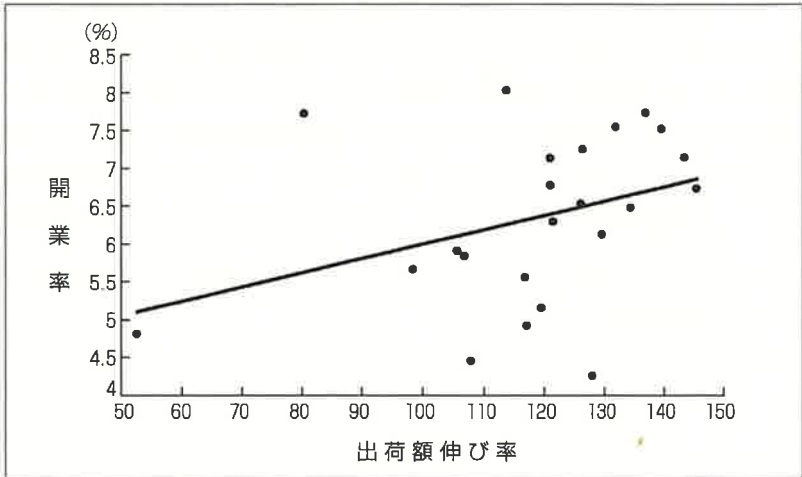
2) 金井一頼、角田隆太郎編、[2002] ベンチャー企業経営論、有斐閣。pp.15-20 参照。

## 2 ベンチャー企業の創発が要請される理由

### (1) 経済発展のエンジン

シュンペーター (Schumpeter [1961]) は、経済生活を本質的に毎年同一軌道の循環が繰り返される局面と経済循環の軌道を逸脱する変化の局面からとらえ、経済発展の源泉を経済の領域内で内発的に起こる変化、つまり「経済循環軌道の自発的および非連続的変化」であるとした。さらに、彼はこのような発展は、われわれが利用可能な多様なモノやカを結合する生産方法の変更、つまり「新結合」によるイノベーションを通じてもたらされることを主張したのである。

〈図1〉出荷額伸び率(成長率)と開業率(製造業)



(出所) : 中小企業庁【1999】p.220  
 : 金井・角田、編 (2002) p.16

そして、すでに述べたようにこのような新結合の遂行を自らの機能とし、その遂行にあたって能動的に行為する経済主体を「企業家」と呼んでいる。企業家とはまさしくイノベーションの担い手であり、経済発展の源泉である非連続

的变化を引き起こす原動力としての役割を果たしているのである。

このようなシュンベーターの言明は、こんにち世界各地において停滞した経済を活性化させるエンジンとしてベンチャーに期待する最大の理由となっている。実際に、シュンベーターの言明を裏づけるようなデータも数多く提出されてきている。たとえば、サクセニアン (Saxenjan [1994]) はアメリカのシリコンバレーとルート 128 の比較分析を行い、次のようなデータを提示している。つまり、シリコンバレーには65年以降設立されたアメリカ大手技術会社100社のうちの3分の1が集まっており、その市場価値は86年から90年の間に260億ドル増加したのに対して、ルート128の同種の企業ではわずか10億ドルの増加にとどまっていたのである。そして彼女は、1980年代後半以降における2つの地域経済に生じたこのような大きな格差の主要な要因としてベンチャー企業の創造と成長をあげているのである。<sup>3)</sup>

また、平成11年版の『中小企業白書』[1999]は、〈図1〉で示されるように開業率と出荷額の伸び(成長率)が密接な関係にあることを報告している。<sup>4)</sup> この図から、因果関係は特定できないが、成長分野において起業が盛んに行われ、起業が活発化している分野で高い成長が実現されていることが理解できる。

以上のように、停滞した経済を活性化させ、経済発展をもたらす原動力としてベンチャー創造とその鍵となる起業家活動に大きな期待が寄せられているのである。

## (2) 雇用機会の創造

ベンチャー創造の第2の意義が、第1の意義と密接に関連するが、雇用機会の創出効果である。ロスウェルとゼグフェルト (Rothwel and Zegveld [1982]) は、雇用に関する多様な研究者の調査結果を要約して、小企業、特に新しい小

---

3) Saxenian, A [1994], *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press (大前研一訳, [1995]), 『現代の二都物語』、講談社、金井、角田 [2002]、前掲書、p.16

4) 中小企業庁、[1999]、『中小企業白書』平成11年版、pp.219-220

企業が雇用創出の主要な牽引車になっているが大企業の寄与も無視すべきでなく、雇用創出においては新企業の創造と既存大企業の再活性化がともに必要であるという見解を提出している。このことは、ベンチャー企業の創造だけでなく、既存企業も新規事業の創出によって再活性化することが、雇用創出においては重要であることを示している。独立のベンチャー企業のみならず、コーポレート・ベンチャリング（社内ベンチャー）が注目される理由でもある。

サクセニアン（Saxenian [1994]）は、シリコンバレーとルート128の比較から、ベンチャー企業の創造が活発であったシリコンバレーでは75年から90年の間に約15万人の技術関連の雇用創出があったのに対して、ベンチャー活動が停滞したルート128ではシリコンバレーの3分の1の雇用創出にとどまっていることを報告している。このことは、ベンチャー創造が明らかに雇用の創出に大きな影響を与えていることを示している。

同様に、平成9年版の『中小企業白書』は平成3年から6年にかけての全産業において既存企業が雇用を削減させているのに対して、開業は大きな雇用を生み出しており、開業企業が雇用機会の提供に著しい貢献をしていることを報告している。

上記の指摘はいずれも新企業の創造、特に成長志向の強いベンチャー企業の創造が雇用の創造に大きな役割を果たしていることを示している。

### （3）社会的問題の解決

近年になって、ソシオダイナミクス・ベンチャー（金井 [1998]）と呼ばれる革新的企業やその中核的存在である社会起業家（social entrepreneur）が注目を集めてきている。たとえば、『pen』という雑誌では「ソーシャル・アントレプレナーとは何か？」という特集を組んで、最近アメリカで注目されている多様な社会起業家の姿を紹介している（2000年10月1日号）。ソシオダイナミクス・ベンチャーとは社会的問題をビジネスの創造を通じて解決しようとする企業であり、社会起業家とは、このようなビジネスの創造をめざす企業家のことを意味する。

このように、ベンチャーの第3の意義はこれまでほとんど指摘されることはなかったが、多様な社会的問題を事業創造の機会と認識し、イノベーションによる新事業の創出によってこのような社会的不満や課題の解決を図るという方法を数多くのベンチャー企業がモデルとして提示していることである。われわれはこのように、社会のさまざまな問題を事業の創造を通じて解決を図るという「戦略的社会性」(金井 [1995]; [1998])を持ち、新たな社会価値を創造、実現していくベンチャー企業を「ソシオダイナミクス・ベンチャー」と呼んでいる。

このようなソシオダイナミクス・ベンチャーの具体的な事例としては、ボディ・ショップやパソナあるいはこれとは異なってはいるが、企業がNPO(非営利組織)を設立し社会の再生に取り組んでいるジオ・サーチのケースをあげることができる。たとえば、ボディ・ショップは「ビジネスを社会変革の力に」という基本理念のもと、事業を通じて社会と環境の改善を追求しながら企業経営を行い、成果を上げている。同様に、パソナは現在あるいは将来起こるであろう「社会の問題を解決する」事業を行うという基本方針にしたがって「社会貢献事業」「文化創造事業」「社会福祉事業」という3つの事業分野をドメインとして設定し、事業を展開している。また、ジオ・サーチは「安全な社会づくりに貢献する」という理念のもと先進技術を応用した構造物の調査診断サービスを事業として展開するとともに、この技術を活用して地雷除去の取り組みを行うべくNPO組織である「人道目的の地雷除去の会」を設立し、セコム、日本IBM、オムロンなど多数の企業やユニセフ、海外NGO、他のNPOなどと協力的パートナーシップを形成している。<sup>5)</sup>

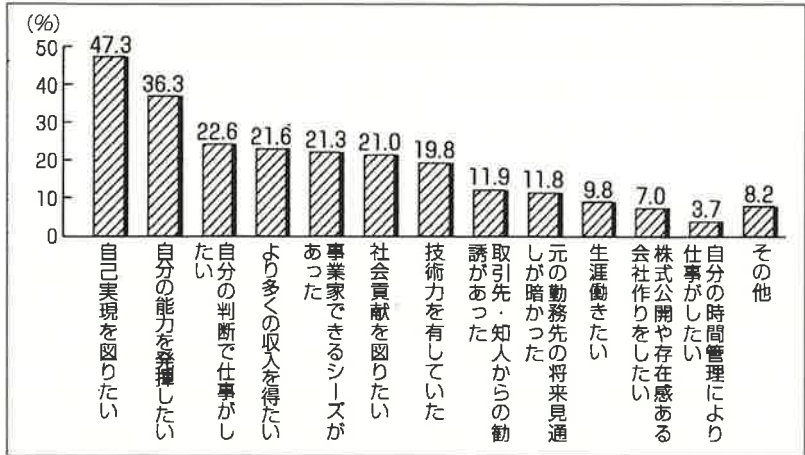
このように、ソシオダイナミクス・ベンチャーは、社会のさまざまな問題をメセナやファイランソロピーといった企業の本業から離れたやり方ではなく、事業の創造という企業本来のやり方を通じて解決を図っているのである。

---

5) ジオ・サーチ社については横山恵子 [2001]、「企業の社会戦略とNPO—協働型パートナーシップ」、北海道大学大学院経済学研究科博士論文を参照。

(4) 自己実現の機会の提供

〈図2〉創業の動機



(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」平成10年12月。

(出所) 中小企業庁【1999】p.280

ベンチャーの意義として最後に指摘したいのが、自己実現の機会の提供である。パソナグループの代表であり、わが国の学生ベンチャーの先駆けでもある南部氏はベンチャーは志（夢やロマン）からスタートし、その夢は遠大であればあるほど多くの人たちに影響を与えることができるという。<sup>6)</sup>

夢や志とベンチャー創業の関係については、別のデータによっても示すことができる。中小企業白書の創業動機に関する調査結果によると、図2で示されているように第1位にあげられているのが「自己実現を図りたい」で、以下「自分の能力を發揮したい」「自分の判断で仕事をしたい」といった能力發揮や自己実現に関連する理由が上位にあげられている。<sup>7)</sup>

このように、起業は「より多くの収入を得る」といった所得動機よりも自己実現の動機によって推進されていることが理解できる。

6) 南部靖之〔2001〕、『この指とまれ』、講談社、参照。

7) 平成11年版中小企業白書、p.280

## 企業形態論の立場で見たベンチャー企業の特質

このことは、ベンチャー企業の創業が夢の実現と密接に結びついており、夢やロマンのあり方がベンチャー企業の創業にも大きな影響を与えていることを示している。

このようにみればベンチャー企業の創出は新産業の創造により失業問題の解決に寄与するばかりでなく、結果的には経済に活力を与え日本経済再生の起爆剤となる可能性があるのである。

### 3 ベンチャー企業の用語と概念<sup>8)</sup>

わが国でもっぱら使われるベンチャー・ビジネス (venture business) という用語は、1970年代に登場した和製英語である。1960年代後半の米国において、コンピュータや情報処理などのいわゆるハイテク産業分野を中心に活躍していた新興の小規模企業群を、わが国に紹介する際に用いられた言葉である。これらの新興企業群 (emerging companies) に対しては、new technology company, new venture, venture corporation, new venture company, small business venture など、多様な呼び方がなされていた。1970年5月に開催されたボストンカレッジ・マネジメント・セミナーへ参加した通商産業省 (現・経済産業省) の佃近雄がこれらの企業群をわが国に紹介した際、総称してベンチャー・ビジネスという言葉を用いたのである。<sup>9)</sup> アメリカでは small business として総称されている。<sup>10)</sup>

当時の米国では、企業家 (entrepreneur) に対して冒険的 (venture) に投資を行う者を指すベンチャー・キャピタル (venture capital) という言葉は存在していたが、ベンチャー・ビジネスとの言葉はなかった。米国では、企業家はベンチャー・キャピタルからの投資を受けて事業を起こすのが中心となってお

---

8) 井上善海、前掲書、pp. 9-10 参照

9) 清成忠男・中村秀一郎・平尾光司 [1971] 『ベンチャー・ビジネス：頭脳を売る小さな大企業』日本経済新聞社。p.9

10) 田中譲 [2003]、総論ベンチャービジネス、事業創造の理論と実践、きんざい。p.1



り、たとえ事業に失敗しても全財産や社会的地位をなくすわけではない。

しかし、わが国においては、一般的に、企業の金融機関からの借入依存度が高く、起業イコール冒険的 (venture) であり、全財産や社会的地位をなくすリスクが高いことから、ベンチャー・ビジネス (冒険的事业) との表現が用いられても不思議ではなかった。

その後、清成忠男・中村秀一郎・平尾光司がベンチャー・ビジネスの具体的な定義づけを行い、<sup>11)</sup> 使われはじめたベンチャー・ビジネスという和製英語は、3回にわたるベンチャー・ブームの中で、わが国においてしだいに定着していった。

また、ベンチャー・ビジネスの他にベンチャー企業という言葉もよく使われているが、厳密な区分はなされておらずほぼ同義語として用いられている。最近ではベンチャー・ビジネスよりベンチャー企業の表記が多用されていることなどから、ベンチャー企業という用語を主に用いることもある。<sup>12)</sup>

#### 4 ベンチャー企業の諸定義と要件の検討

##### (1) 時系列別に見た諸定義<sup>13)</sup>

清成・中村・平尾がベンチャー・ビジネスについてわが国において初めて定義した後、これまでさまざまな定義がなされてきているが、いまだ統一された定義はない。以下では、まず、主な定義についてベンチャー・ブームごとに分類しながら概観する。

---

11) *ibid.*, pp. 9-11

12) 最近の研究書 (松田・早稲田大学アントレプレヌール研究会 [1994]、森谷・藤川 [1997] など) においても、ベンチャー企業と表記が統一されているものが多く見受けられる。

13) *cf.*, 井上 [2002]、*op. cit.*, pp. 12-15.

〔第1次ベンチャー・ブーム時代の定義〕

① 清成忠男・中村秀一郎・平尾光司による定義

清成らは、ベンチャー・ビジネスとは、「研究開発集約的、またはデザイン開発集約的な能力発揮型の創造的新規開業企業」と定義した。また、従来の新規開業小企業との違いについては、「独自の存在理由をもち、経営者自身が高度な専門能力と、才能ある創造的な人々を引きつけるに足る魅力ある事業を組織する企業家精神をもっており、高収益企業であり、かつ、このなかから急成長する企業が多く現れていること」としている。<sup>14)</sup>

〔第2次ベンチャー・ブーム時代の定義〕

② 中小企業政策審議会の定義<sup>15)</sup>

中小企業政策審議会では、ベンチャー企業を「独創的な技術による新製品の開発など、新たな事業分野を創造する急成長志向企業」としている。しかし、この解釈では、非製造業のいわゆる、アイデア、ノウハウを使って伸びている第3次産業、サービス業などのベンチャー企業を定義できない。

③ 中小企業庁による定義

中小企業庁の正式な定義ではないが、『中小企業白書』の1983年版と1987年版においてベンチャー・ビジネスの特徴や特質が整理されている。<sup>16)</sup>

1983年版では、「未上場の中小企業であり、大企業が実質的に支配していない企業」「ハードウェア・ソフトウェア両面における新しい技術（高度技術・独自技術）を武器として、企業経営を行うことを志向する企業」「経営者が旺盛な企業家精神を持って、積極的に経営を拡大しようとする企業」の3点がベンチャー・ビジネスの特徴としてあげられている。

1987年版では、「専門分野に持化した固有の技術力」「新製品、新技術の高い開発意欲」「創業社長のリーダーシップ」「企業年齢の若さと急速な成長」の4点がベンチャー・ビジネスの特質としてあげられている。

---

14) *ibid.*, p. 10.

15) 安保邦彦、〔2001〕、『ベンチャーマネジメント力の向上』、同友館、p. 14

16) 中小企業庁〔1983〕p. 226〔1987〕pp. 172-173

④ 中村秀一郎による定義

中村は、ベンチャー・ビジネスとは、「独自の経営ノウハウに基づいて既存の企業では満たし得ない新しい需要を開発し、新しい需要機会を創造した新企業」で、新規開業企業一般と異なるのは、「独自の製品、サービスを開発し、固有の市場範囲を確保しているイノベーターであることであり、したがって、高収益企業となり、その中から急成長する企業が出現していること」とした。また、ベンチャー・ビジネスは、「企業家精神を体現している経営者に担われ」「スタート・アップから15年以内の企業粒」を意味するとしている。<sup>17)</sup>

⑤ 清成忠男による定義

清成は、ベンチャー・ビジネスとは、「脱工業化段階における高度に知識集約的な創造的中小企業」であり、「企業家が担い手となって、創造的な事業展開を行う」企業であるとした。<sup>18)</sup>

⑥ 百瀬恵夫による定義

百瀬もベンチャー・エンタープライズ・センター (VEC) の概念を発展させ、厳密なベンチャー・ビジネスの概念を、規模基準、独立性基準、革新性基準、事業開始基準、企業家精神基準、株式公開および上場の意向の6つの基準に従って分類している。そこでは、厳密なベンチャー・ビジネスとは以下のような基準を満たしているものとされる。<sup>19)</sup>

1. 規模基準—株式会社。資本金1億円未満。従業員100人未満。
2. 独立性基準—上場企業が実質的に支配していない企業。
3. 革新性基準—新しい技術やノウハウを武器に市場を開拓している。

売上高に対するR & D費比率が10%以上(製造業)。小売、サービス

17) 中村・石井 [1983] pp. 11-12。中村は、現実に存在している企業というよりも、理念型としていているところに特徴がある(川上 [1993] pp. 137 - 138)。

18) 清成 [1984] p. 4。清成は、その後、ベンチャー・ビジネスの特徴を次の6点に整理している(清成 [1996] pp. 78-79)。「企業家によってリードされている」「企業家の知的能力が高い」「大企業ないしは中堅企業からスピン・オフした企業家が多い」「ダイナミックな組織である」「人的経営資源の蓄積である」「システムの発想である」。

19) 百瀬 [1985] pp. 7-13、百瀬・森下 [1997] pp. 8-10。ただし、百瀬・森下は、彼らのいう厳密なベンチャー・ビジネスの概念ではなく、広義の意味のベンチャー・ビジネスであるベンチャー型企業概念をもとに研究を行っている。

## 企業形態論の立場で見たベンチャー企業の特徴

業においては製造業における R & D 費に代わるものが同業他社平均を大きく上回っている。

4. 事業開始基準—設立後 10 年以内の企業。
5. 企業家精神基準—経営者が確固たる経営理念を持って企業の社会的役割を認識し、積極的にリスクに挑戦し経営を拡大しようとする熱意を持っている。
6. 株式公開および上場の意向—上場への意向を持っている。

### ⑦ 日本経済新聞社による定義

『日経ベンチャービジネス年鑑』への掲載企業は、日本経済新聞社が最近、新規注目企業として新聞、雑誌、書籍で取り上げたことのある企業（非上場、非店頭公開）で、「独自の技術・ノウハウを持っている」「ここ数年の成長率が高い」「会社設立後比較的若い企業か、もしくは社歴が古くても最近業種転換した企業」などを基準として選定されている。ただし、業績や資本金、従業員規模など画一的な基準は設けられていない。<sup>20)</sup>

## 〔第 3 次ベンチャー・ブーム時代の定義〕

### ⑧ 松田修一・早稲田大学アントレプレヌール研究会による定義

松田らは、ベンチャー企業とは、「成長意欲の強いリーダーに率いられたリスクを恐れない若い企業で、商品の獨創性、事業の独立性、社会性、さらに国際性を持った企業」と定義した。<sup>21)</sup>

### ⑨ 山川晃治による定義

山川は、ベンチャー企業とは、「独立した未上場の中・小規模の企業（独立性）」「積極的に事業を拡大しようとする企業家精神の豊かな経営者に率いられる企業（成長性）」「チャレンジ精神・行動力を持った活力のある企業（躍動性）」「新

20) 日本経済新聞社 [1988] p.2

21) 松田・早稲田大学アントレプレヌール研究会 [1994] p. 20。その後、柳・山本は、同じシリーズの研究書において、「高い志と成長意欲の強いリーダーに率いられたリスクを恐れない若い企業で、商品、サービス、あるいは経営システムに獨創性があり、さらに事業の独立性、社会性、国際性を持った企業」へとベンチャー企業の定義を修正している（柳・山本 [1996] p.14）。

しい技術・新しい製品・新しい需要に応じたモノ・サービスなどを事業化し、市場を開拓していく企業（新規性・開発性）」と定義した。<sup>22)</sup>

⑩ 森谷正規・藤川彰一による定義

森谷らは、ベンチャー企業の備えるべき要件として、次の3つを挙げている。<sup>23)</sup>

「既存の十分に分明な事業ではなく、新しい未知の要因の多い事業に果敢に取り組むこと」「企業を創設し、あるいは既設の企業であれば従来の事業を全面的に転換して、新事業に全力で取り組んでいること」「企業の独立性を堅持して独歩すること」である。

⑪ 総合研究開発機構（NIRA）による定義

NIRA では、ベンチャー企業とは、「単独ないし複数の経営者（陣）の強いリーダーシップのもとに、事業・商品に何らかの革新性を持ち、資金・技術面で大企業からある程度独立しており、実質的な創業後、比較的新しい企業」と定義した。企業の創業年にあまりこだわらず、大企業を母体とした新規事業会社も含めているところに特徴がある。<sup>24)</sup>

⑫ 井上善海〔2002〕による定義

中小企業庁の定義を次のように修正加筆して準用している。

1. 未上場の中小企業であり、大企業が実質的に支配していない企業
2. ハード・ソフト両面における新しい技術（高度技術・独自技術）を武器として、企業経営を行うことを志向する企業
3. 経営者が旺盛な企業家精神をもって、積極的に経営を拡大しようとする企業
4. 企業年齢の若さと急速な成長を示す企業

⑬ 安保の定義

安保〔2001〕の著書ではベンチャー・ビジネスに対して次のような定義をくだしている。

「起業家活動精神の旺盛な起業家に率いられて独創的な技術力のある商品を

---

22) 山川〔1995〕、pp.10-11

23) 森谷・藤川〔1997〕 pp. 11-12

24) 総合研究開発機構〔1997〕、p.18

開発したか、あるいは独自のノウハウを確立した研究開発型企業。しかも、それらの技術やノウハウが一人歩きしないで技術開発力と経理・財務などの経営管理力が一体になり、長期に渡って業績の向上が見込まれる中堅・中小企業」<sup>25)</sup>として、文中で“独自のノウハウを確立としたのは製造業に対して第3次産業の成長型企業を意識しているからである。また“それらの技術やノウハウが一人歩きしないで…のくだりは、技術力だけにおぼれて売上げが伴わずに経営破綻したベンチャービジネスを多く見てきており、経営能力の重要性を強調しているためである。

ベンチャービジネスというと独創的な商品づくりに成功した製造業を思い浮かべるかもしれない。しかし、最近では就業人口の比率が第2次産業より第3次産業のほうが高くなっており、流通、サービス業で成長のめざましい企業が目立っている。<sup>26)</sup>

この定義ではベンチャー企業を中堅・中小企業と同義にみている。

## (2) 重点別に見た諸定義<sup>27)</sup>

ベンチャー企業とは何かについては多様な定義が提出されており、論者間で必ずしも共通の理解が見られるわけではない。わが国において「ベンチャー・ビジネス」という用語が使われるようになったのは1970年代の初頭である。その中で、清成・中村・平尾の著書<sup>28)</sup>は、ベンチャー・ビジネスという概念を普及させ、その後の研究の端緒を切り開いた先駆的著書として有名である。

本著の中で、彼らはベンチャー・ビジネスを「研究開発集約的、またはデザイン開発集約的な能力發揮型の創造的新規開業企業」と定義しており、その後多くの論者たちはこの定義をベースにさまざまな概念規定を行っている。以下、

---

25) 安保邦彦、[1994]、『ベンチャーキャピタル再生の道』、同友館、p.13

26) *ibid.* , p.15

27) 金井、角田編 [2002]、前掲書、pp.2-4

28) 清成・中村・平尾 [1971] 『ベンチャー・ビジネス—頭脳を売る小さな大企業』、p.10

いくつかのキーワードをもとに、各論者たちのベンチャー企業に関する定義を重点別に整理、検討してみることにしよう。

① リスクを強調する定義

松田〔1998〕はベンチャー企業を「成長意欲の強い起業家に強いられたリスクを恐れない若い企業で、製品や商品の独創性、事業の独立性、社会性、さらに国際性を持った、何らかの新規性のある企業」(pp. 16-17)と広範に定義し、水野〔1998〕は「ハイリスク、ハイリターン」と「急成長」がベンチャー企業の要件であると指摘している。

② 革新性を強調する定義

ベンチャー企業の代表的研究者である清成〔1996〕は「知識集約的な現代的イノベーターとしての中小企業」をベンチャー企業と定義している。清成同様、わが国におけるベンチャー研究の先駆者である中村〔1992〕は、ベンチャー企業を研究開発型・デザイン開発型の新規開業企業であり、広義にとらえると、独自の経営ノウハウに基づいて既存の企業では満たしえない新しい需要を開発し、新しい需要機会を創造した新企業を含むものと規定している。また、大瀧〔1997〕は、ベンチャー企業を(a)製品・サービスあるいは事業の内容に一定の革新性を持ち、(b)新規市場の創造によって成長を志向するとともに、(c)それに伴うリスクを適切に処理する、という3つの要件に求めている。坂本〔2001〕は多様な論者のベンチャー企業に関する定義を検討し、ベンチャー企業を「アントレプレナーシップを有した企業家をリーダーとする、革新性をもった創業期にある企業」(p. 14)と定義している。

③ 成長を強調する定義

前述の松田、水野、大瀧の定義はいずれも成長(志向)をベンチャー企業の要件としている。彼ら以外にも福田他〔2000〕が次のようにベンチャー企業を定義し、成長志向をその要件として含めている。つまり、ベンチャー企業とは、(a)新しい技術・サービスまたは事業概念(コンセプト)を持ち、(b)既存事業(大企業、中堅企業)との差別化空間を比較的長く維持することを狙い、(c)経済的またはキャリア上のリスクを背負った成長意欲の強い経営者に率い

られて、(d) 事業成功の暁には相応の富と社会的評価が得られる企業のことを指している。

④アントレプレナーシップを強調する定義

ティモンズ (Timmons [1994]) はベンチャー企業を生業ベンチャー、創業者ベンチャー、潜在能力の高いベンチャーの3つのタイプに分類した上で、真のベンチャーか否かを認識する上でアントレプレナーシップの存在が鍵となるとし、生業ベンチャーを対象から除外している。アントレプレナーシップをベンチャー企業の要件と考える論者としては、上記の松田や坂本も含まれる。

このようにベンチャー企業に対する見方は多様であり、何をベンチャー企業にとって重要な要件と見るかによってさまざまな定義が提出されているのである。井上は、ベンチャー創造という現象をアントレプレナーシップ (企業家活動) と表裏一体の現象と考え、「企業家」活動の一部である「起業家」活動をベンチャー企業の鍵となる要件であると規定する。起業家活動のポイントは革新性にあり、このような意味でイノベーションを伴わない起業はベンチャー創造には含まれない。多くの論者が要件として含めている成長性については、発展・成長志向はベンチャー企業の重要な条件ではあるが、結果として成長に至らない企業もアントレプレナーシップと革新性を持つ限りはベンチャー企業として含めることにする。ただ、リスクについてはベンチャー企業の要件とは考えない。ベンチャー企業は、起業機会を追求する結果としてリスクを負うことはあるが、決してリスクを好んで負っているわけではないことには注意を要する。起業家は、他の多くの人々がリスクと感じていることも、それを活用する方法や能力を持っているゆえに起業機会と認識することができ、主観的には多くの論者が述べるようなリスクテイクをしていると考えてはいないのである (Gavron, R.M. [1998])。

(3) ベンチャー企業の諸定義に共通する要件<sup>29)</sup>

前で概観したさまざまな定義の中で指摘されているベンチャー企業の要件の

29) 井上善海 [2002] op. cit., pp.15-18



〈表1〉ベンチャー企業の要件

特性区分		企業特性				事業特性		経営者特性
要件区分		企業規模や上場 未上場の区別	独立性	企業年齢	高い成長性	独自の技術や ノウハウ	新市場や 新製品の開発	企業家精神や リーダーシップ
第1次	清成忠男・中村秀一郎・平尾光司			○			○	
第2次	中小企業庁 中村秀一郎	○	○	○	○	○	○	○
	清成忠男 百瀬恵夫 日本経済新聞社	○	△ ○	○ ○	○ ○	○ ○	○ ○	○ ○
第3次	松田修一 山川晃治		○ △	○	○	○ ○	○ ○	○
	森谷正規・藤川彰一 総合研究開発機構		○ ○ △	△ △		○ ○ ○	○ ○ ○	○ ○ ○

(資料)川上【1993】p.135の表、および後藤・西村・植藤・狩俣【1999】p.5-6を参考に井上が作成。

中から、各定義に共通していると思われる要件を抽出しまとめたのが表1である。この表の分析からすると、ベンチャー企業を構成する主な要件としては、次の7点を指摘することができる。

〔企業特性〕

① 企業規模や上場・未上場の区別

未上場の中小企業である。

② 独立性

大企業、または上場企業が実質的に支配していない企業である。

③ 企業年齢

設立後10年以内、または15年以内の若い企業である。

④ 高い成長性

高い成長率を示す、または成長の可能性が高い企業である。

〔事業特性〕

⑤ 独自の技術やノウハウ

独自の技術やノウハウ、創造的な研究開発により事業展開する企業である。

⑥ 新市場や新製品の開発

独創的な製品・サービスや新しい市場の開発により事業展開する企業である。

[経営者特性]

⑦ 企業家精神やリーダーシップ

旺盛な企業家精神や確固たる経営理念を持ち、リーダーシップを発揮しリスクに挑戦する経営者が率いる企業である。

このような形式で、ベンチャー企業を構成する要件を整理してみると、ベンチャー企業についての具体的なイメージが描きやすくなる。たとえば、企業規模を中心とした量的な側面である企業特性からすればベンチャー企業は中小企業に近く、質的な側面である事業特性や経営者特性からすると、一般的な大企業や中小企業とはやや異なった特徴を持っていることに気づく。

しかし、これだけでベンチャー企業の本質が理解できたことにはならない。7つの要件のうち、「企業規模や上場・未上場の区別」については、企業年齢が若くとも、急速に成長し株式上場したベンチャー企業を含めるかどうか、また中小企業に限定するのかがどうかで意見が分かれる。「高い成長性」や「旺盛な企業家精神」との要件からすると、上場を目指しそれを実現するのは当然のことであり、上場し企業規模が拡大すれば中小企業の範囲を超えてくる企業が出てくるのも当然のことだからである。

さらには、企業を取り巻く経営環境の変化や時代の変遷とともに、ベンチャー企業の姿が変わってきていることもあげられる。第1次ベンチャー・ブームでは、ベンチャー企業はコンピュータや情報処理などのハイテク産業分野の企業とのイメージが強かったが、最近では、ハイテク産業分野に限らず、ビジネスモデル特許の活用や既存事業のビジネス・システムの再構築などハード、ソフト両面における新しい技術やノウハウをコアにした企業がベンチャー企業として出現してきている。

このように、ベンチャー企業の持つ基本的要件を明確化しただけでは、ベンチャー企業の本質を理解できないことから、ベンチャー企業の戦略展開に焦点をあてることにより、その本質を理解する手がかりを探りたいと考える研究者

もいる。わが国経済におけるベンチャー企業の存在意義は、第3次ベンチャー・ブームにおいていっそう高まってきており、そのような意味においても、ベンチャー企業の戦略展開に関する研究を行う意義は大きいものといえる。

## 5 企業形態論面で見えたベンチャー企業と類似企業形態の比較

### (1) 企業形態論上の分類基準

経営学では企業の特性を検討するため企業のタイプをどのように分類するかという問題は企業形態論で取り扱われてきた。このとき主に適用された分類基準には次のような2つがあった。

① 所有または出資の構造の観点：私企業、公企業、公私混合企業に分けられる。

② 法律論的な観点：会社法がその中心となる。現代企業の典型となる株式会社と有限会社、合名会社、合資会社などに分けられる。

①は経済学の研究者、そして②は法律学者の貢献に負うところが大きかった。逆にいうと、企業形態論は経営学の重要な分野であるにもかかわらず、経済学、法律学の成果にほとんど依存することが多かったのである。したがって、経営学の成果を十分にふまえた企業形態論の構築がもとめられており、斉藤毅憲は新しい企業形態論の模索のひとつとして「企業分類のフレームワーク」を主張しながらつぎのような4つの観点を分類基準として付け加えている。<sup>30)</sup>

③ 規模や活動の拡がりの観点

④ 業種または産業の分類の観点

⑤ 文化社会構造の観点

⑥ 経営理念—経営戦略—経営資源の管理（職能別管理）つまり経営面という点

③の基準によれば巨大企業、大企業、中堅企業、中小企業・零細企業などに

30) 斉藤毅憲 [2002]、経営学を楽しく学ぶ、中央経済社、pp.32-33

分けられる。このうち中堅企業、中小企業及び SOHO ベンチャー企業等とベンチャー企業はどのような違いがあるのだろうか？

## (2) 中小企業との異同<sup>31)</sup>

ベンチャー企業と中小企業にはどのような違いがあるのであろうか。

### ① 中小企業の形態論的理解

前で見たとように斉藤毅憲は「規模ないし活動の広がり」を分類基準にすると、企業は、巨大企業、大企業、中堅企業、中小企業、零細企業などに分けられるという。ベンチャー企業の共通の要件の一つに独立性がある。これは大企業とベンチャー企業との関係を検討する基準である。

大企業と相対的な立場にある中小企業との関係はどのように理解されるのであろうか？

従来、両者の関係、すなわち、中小企業の存在に対してはマルクス主義的な主張による悲観論的な消滅 (dissolution) 説や限界 (marginality) 説が支配的であったが、今では、シューマーハの“小なるものは美しい” (small is beautiful) という主張に支えられる再活性化 (revitalization) 説が提起されている。<sup>32)</sup>

### ② 伝統型中小企業と近代型中小企業

前で見たと再活性化説のような主張と同じ脈絡に立つ寺本・原田 [2001] は 21 世紀は中小企業の時代として、次のようにポジティブ (positive) な存在としての中小企業を主張している。<sup>33)</sup>

過去を振り返ってみると、われわれが知る限り、いつの時代においても「今は中小企業にとってきわめて厳しい時代である」と言われ続けてきた。確かに、

---

31) *ibid.*, pp. 4-5

32) 清成忠雄、他 [1982]、都市型中小企業の新展開、日本経済新聞社、pp. 30-32

33) 寺本義也、原田保、編 [2001] 新中小企業論、同友館、p. 3

中小企業とは元来そのような存在、すなわち経営はいつも厳しいものであり、いつかは必ず脱出すべきものである、という考え方が主流であった。これには、中小企業はけっして望ましい組織形態ではなく、ただ大企業になれないという劣位生を内包した存在である、という認識が読みとれる。

しかし、このような進化の方向が大企業になることであるとか、規模が大きい組織の方が小さい組織よりも強いとか、また優れているというような考え方を、今後も持ち続けていってよいのであろうか。逆に進化とは必ずしも規模が大きくなることではなく、また小さい組織こそが大きな組織よりも性能が優れている、というような考え方を持つてはならないのだろうか。いや、むしろ、このような問題意識に立脚して、バラタイム転換を行うことによって、中小企業をポジティブな存在として積極的に捉え直すことができるのではないだろうか。

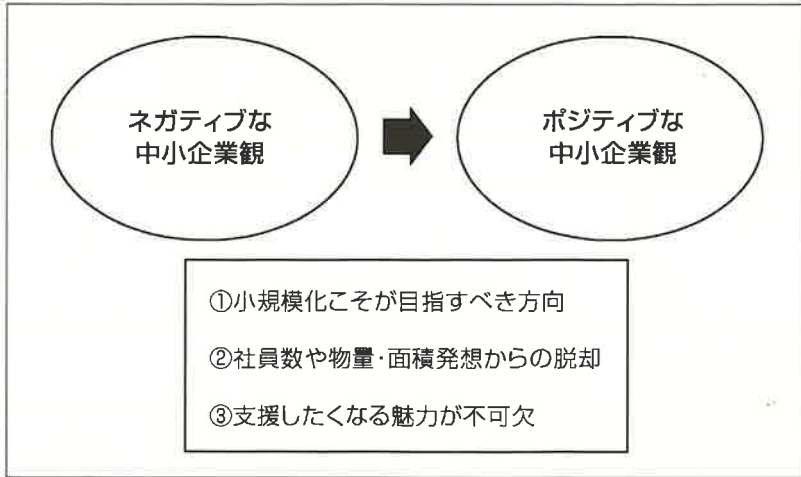
このことは、経営者に対しても、また行政に対しても、実は中小企業をどう育成すべきか、そしてどう支援すべきか、という発想への再考を促すものである。さて、昨今、一部の企業や金融機関に国の資金を投入して救済するのは許しがたいことであるという声が大きくなっている。しかし、このようなことは中小企業においてもまったく同様のことで、小さいからといっていつも特別な扱いを行うことには多くの問題が含まれている。

そこで、われわれは、従来の中小企業経営論に新たな一石を投げようとする本書の冒頭において、まず中小企業の存在をポジティブなものとして捉える考え方を提示する。それは、具体的には、以下のような3つの基本認識を踏まえた中小企業の経営を展開することを意味している（図3）。

1. 企業の進化とは、組織の単位を可能な限り小規模にしていくことである。
2. 企業の大きさを社員数や物量や面積（工場、事務所）で考えてはならない。
3. 支援してもらうのではなく、むしろ支援させたい企業を目指すべきである。

第1については、企業を形態論からではなく、むしろ機能論から捉える視点

〈図3〉中小企業経営に対する基本認識



を前面に出した経営観であるといえる。歴史を省みるまでもなく、規模が大きくなった結果は、必ず滅びに至ることは明白な事実である。すなわち、やみくもな規模の拡大とは滅びの道を歩んでいることを示していると考えてよい。このことは、例えば組織形態は伸縮自在なアメーバのようなものが望ましく、また規模や組織は企業の枠を超えたバーチャルなネットワーク体として捉えるのが望ましいことを意味している。

第2については、企業を、外側からの形や見栄えからではなく、企業を成立させる資源・能力や組織文化などの質を規定する要因から捉える視点である。これは、経営者の志やビジョンを実現するためには、必ずしも企業を永続的に生き永らえさせることや、規模を大きくし続けることが絶対的な条件ではない、ということの意味している。この考え方は、実はある種の「企業乗り物論」なのである。言い換えれば、いつまでも古い乗り物に固執するのではなく、常に新たな時代に適合的な器を入手し続ける努力を行うべきということである。

第3については、小さいものが必ずや弱者であり、また追随者である、という固定観念からの脱却を意味している。これは、小さなものでも、その類稀なる魅力によって、多くの企業や人々を惹き付けて離さないような存在になれる

ことを意味している。彼らは、けっして支援されたり、また指導されたりするだけの受身の立場に立ったりはしない。だからこそ、逆に、多くの支援したい、参加したいという企業や人間が集まってくる。

以上のような認識から共通して見いだされる課題は、中小企業は元来ネガティブな存在である、という観点からの脱却である。そうなると、中小企業経営論を、弱者の戦略として語るのではなく、むしろ強者の戦略として語ることが大切になる。したがって、今こそのような中小企業経営論の確立が、求められているのである。そこで、以下では、21世紀の企業社会をリードする主体として、期待される中小企業経営の新しい方法論についての提示を試みることにする。

議論の出発点として、21世紀の中小企業を知の主体であるという捉え方をした上で、その優れた知によって社会全体を揺り動かす影響力を発揮するような存在であると規定しておく。そして、中小企業をより能動的な組織として確立するには、実際に、このような発想に基づいて特異な成果を実現しているいくつかの事例から、その本質を抽出し、それを有効なビジネスモデルへと編み上げていくことが大切になる。そうして中小企業は「知創企業へ進化する」という。<sup>34)</sup>

人間と同様、企業もただ大きいことが必ずしもよいというわけではない。規模が大きいことは、しばしば知恵を全身に行き渡らせることが困難なことである。またそれ自体だけを誇れることでもない。大切なことは、いかにその企業が社会に貢献しうるのか、そしてその活動を通していかに価値創造を効果的に実現しうるかなのである。その際、価値創造の基盤は新たな知を創出するプロセスに求めなければならない。

そうなると、企業の目指すべき方向は、規模の大小にかかわらず知識創出型企業へと進化することになる。すなわち、知創企業こそが、今後に期待されるべき企業像であると言える。そこで、ここでは、21世紀の知識社会において熾烈な競争戦略を生き抜けるビジネスモデルの提言を試みる。それは、時代の特性を捉えるならば、まさに知識社会にふさわしいビジネスモデルであること

34) cf. ,ibid. , pp.6-8

が期待されている。

そうなる、それはまた顧客または顧客企業に対してソリューションを提供することを狙ったビジネスモデルということになる。すなわち、ユーザーニーズに対して完全なソリューションを提供することが最も大切な戦略課題であるという認識に立脚した企業こそが優位性を確立できる、ということを示唆している。なお、このソリューションを提供するということは、製造業やサービス業という従来の産業分類から完全に脱却することで、新たな産業のアンバウンダリングを行うことを意味している。

このような観点に立脚して、今後企業が目指すべき知創企業の基本的な枠組みについての理解を深めるべく若干の考察を試みる。前述したように、知創経営とは企業の規模に関係なく競争力を獲得させるものであるが、その本質とは全社挙げての経営革新を実践することである。そして、この知創経営とは知識を中核とした新しい経営の創造であり、組織内のあらゆる部門で社内外の知識を共有・融合する経営である。

言い換えれば、既成の体制にとらわれずその知識をスパイラルに動かす仕組みを作り、新たな企業価値を創造し提供するビジネスモデルを確立することによって企業進化を実現する。この知創経営の最大の特徴は、全社挙げての経営革新運動や、ホワイトカラー革命を引き起こすことである。それは、知識社会においては、経営革新を実現するにはホワイトカラーが主体性を発揮することが不可欠だからである。

このようにポジティブ (positive) な存在としての中小企業を近代型中小企業として理解するとベンチャー企業と中小企業の形態論的異同を考察するためにはまず中小企業の形態の進化形態の違いを認識する必要があるのではないだろうか。

### ③ 伝統型中小企業とベンチャー企業の異同

上述のベンチャー企業の定義から明らかなように、ベンチャー企業と一般の中小企業<sup>35)</sup>を区別する大きなポイントは、アントレプレナーシップに基づく革

35) 一応これを伝統型中小企業とみなす



新性にある。ここではビジョンとアントレプレナーシップの関係について検討しておく。なぜならベンチャー企業と一般の中小企業とを分けるいくつかの違いは、基本的には志やビジョンの違いから派生していると考えられるからである。

松田〔1998〕は、起業家の夢や志の強さ、高さによって、ベンチャー企業になるか、中小企業で終わるかが決まると述べている。また、金井〔1997〕も本田技研工業やローランドの例をあげて、次のように志の違いがその後の企業行動を大きく規定し、企業の革新性や発展性に重大な影響を与えていることを指摘している。

「中小企業を観察していると、志の小さな企業が多いことに気がつく。現状に満足したり、あるいは汲々としていて、さらなる発展に向けての強い志が決けているのを観察することが多いからである。当然このような企業の内側からは、大きな発展を志向する推進力が生み出されることはほとんどない。これに対して、中小企業の時代から大きな志をもって事業を展開している企業もある。大きな志をもった企業がすべて発展するわけではないが、このような企業には、環境変化の機会を捉えて、発展へ向けてのエネルギーが社内から生み出される可能性がある」(pp. 29-30)。

このような志やビジョンをより具体的に規定したものが、経営戦略論における「ドメインの定義」に相当しており(金井〔1997〕)、起業家活動との関係では事業コンセプトの概念に関連するものである。つまり、志が高いとか大きなビジョンとは、企業が対象とする事業の広がり大きいことであり、他の条件が等しい限り、志の大きな企業はより広範な環境を射程に入れて事業展開を行うことになり、それだけ発展のポテンシャルは大きいということができる。ベンチャー企業は一般の中小企業に比べて「意識のドメイン」と「着手のドメイン」のドメイン・ギャップの認識が大きく、それによって成長率発展のエネルギーに大きな差異が生じるということである(大瀧〔1997〕)。

ただ、このことはすべてのベンチャー企業が当初から大きな志やビジョンを持ってスタートしているということを主張しているわけではない。どの時点かは別にして、起業家や経営者が大きな志やビジョンを抱くことによって、一般

の中小企業から離れてベンチャー企業として発展していく成長エネルギーを獲得することができるということなのである。

上述のベンチャー企業の定義から明らかなように、ベンチャー企業と一般の中小企業を区別する大きなポイントは、アントレプレナーシップに基づく革新性にある。アントレプレナーシップについては、暫定的にここではビジョンとアントレプレナーシップの関係について検討しておくことにする。というのは、ベンチャー企業と一般の中小企業とを分けるいくつかの違いは、基本的には志やビジョンの違いから派生していると考えられるからである。

### (3) 中堅企業との異同

中堅企業とは高度経済成長期の需要の急激な拡大と多様化に対応する形で、たとえばマイクロスイッチの立石電機、結晶技術を核にした京セラ、自転車変速機の島野工業、NC工作機の森精機、流通業ではダイエーなど、自立的な発展の道をたどる中小企業の存在が1960年代後半以降、一定の層として注目されはじめた。これらは「大企業にはなっていないが、中小企業の枠を越えて発展している第3の企業グループ」として位置づけられ、日本経済二重構造論で指摘された「過少過多と過当競争」に喘ぐ前近代的な存在というイメージとは異なるタイプの中小企業とされた。

その基本的特徴として、①大企業の子会社や系列企業ではなく、資本的独立と経営決定権を有していること。②証券市場を通じての資本調達が必要にして可能な規模であること、③個人・同族会社としての性格をあわせもつことで大企業とは異なり、また近代的経営管理組織の整備や専門能力をもつ人材の育成・活用という点で一般の中小企業とは区別され、④固有の製品開発力や生産技術あるいは販売ノウハウに基づき、高い利益率をもって差別化された独自の市場を確保していること、⑤将来、大企業への成長が期待される企業があげられる。それは経済の規模が量的に拡大する局面での中小企業の自立的展開の理念像であり、1970年代後半以降の質的成長への転換に対応したベンチャー・ビジネスとは存立条件と経営理念の点で一定の相違性をもつものとみ

られている。<sup>36)</sup>

ベンチャー企業はいわゆる中堅・中小企業であるともいえる。企業の健全性と企業規模は関連があるという、企業の適正規模に関する仮説がある。ピーターズ [1994] は、ドイツ経済を支えるものとして“ミッテルシユタント”すなわち中堅企業の存在をあげ、それを“最適規模の企業”と表現している。<sup>37)</sup>

このような企業は活力のある小さな企業と表現され「その専門分野で第一人者として成功している企業である。中には、世界市場で通用する国際競争力をもち、自らをニッチ・グローバルと称する企業もあった。こうした企業は決して特殊な存在ではなく、また、日本だけに見られるものでもない。たとえば、イタリアでは中小企業が自主独立の立場で独創的な創造力を重視した経営を行っており、それがイタリアの活力の源泉となっている。また、ピーターズは、ドイツの奇跡を象徴するものとして“ミッテルシユタント”の存在をあげ、これらの企業は、世界で最も優れた製品を製造することで、労働コストの問題を克服したと述べている。<sup>38)</sup>

このように中堅企業を最適規模の企業形態とみなせばベンチャー・ビジネスとは中小中堅企業的な特性をもつ企業形態として認識しうる。しかし、それは一過性的な泡沫企業ではなく、長期的な成長を支えてくれる経営基盤としての健全性を備えている企業形態と理解しうるのである。

#### (4) SOHO ベンチャーとの異同

原田と松岡は彼らの共著の序文の中で次のように既存のSOHOに対する認識が過ちであったと批判してSOHOをベンチャー企業と認識している。<sup>39)</sup>

---

36) 神戸大学大学院経営学研究室編 [1999]、経営学大辞典、第2版、中央経済社、p.648

37) 海老沢栄一編 [2001]、経済価値を超えて、健全な経営行動の提案、同友館、p.128.

38) cf. , *ibid.* , pp. 147-148.

39) 原田保、松岡輝美編著、[2002]、SOHO ベンチャーの戦略モデル、中央経済社、はしがき、pp.1-2

「既に SOHO が注目され始めてからかなりの時間が経過しているが、未だに SOHO をメジャーな概念として捉えた戦略論は確立してはいない。それは、SOHO をまさに致し方のない起業形態、すなわち SOHO をネガティブな存在として捉える考え方が流布しているからである。そのため、SOHO に参加するプレーヤーは、常に弱きものであり、また支援されることなく自律することが困難な存在として立ち現われることとなった。

だからこそ、SOHO はベンチャーにはならず、またそれを支援するビジネスの拡大に伴い多くの公費が消費されてきた。これは、現在の SOHO 推進の考え方が、ビジネス主体としての発展を指向することよりは、むしろ支援することを業務とする行政、あるいは支援すること自体がビジネスになる大手の情報通信産業などに寄与することを第一義に考えられてきたことを表している。しかしながら、このようなことを継続しては、真に活力のある企業も誕生しないし、優秀なベンチャー経営者も誕生しないばかりか、零細企業をますます弱体化させてしまうこととなる。そして、今や、われわれに期待されていることは、いわばマンモスのように存在の危機に類した巨大企業に代わるべき企業形態の開発や、組織の中で人間性を喪失してしまった多くのビジネスマンの復活を現出させるトリガーの提供である。

われわれは、SOHO をこのようなトリガーとして捉え、社会変革、企業変革、自己変革の同時実現を可能にする新たなシステムやスタイルであるライブモデルとして SOHO の提言を行うこととした。その意味において、われわれの SOHO 観は、既存の SOHO 推進者や SOHO 研究者のよって立つところとはまったく異なる視点から導出されている。このような観点から、本著では、SOHO をまずもってベンチャーであるという認識から出発し、ワークスタイルとライフスタイルの統合スタイルとしての SOHO スタイルの確立を指向している。

そして、このような考え方に立脚しながら、特に SOHO の究極形態として「レジデンスプロデューサー」という概念を主張することにした。SOHO で行われるべき仕事は限りなく創造的なビジネスであるべきで、また高付加価値指向のワークスタイルであると同時に、きわめて高い水準で自己実現欲求が満足されるライフスタイルであることが期待されることが示されている。

そうすると、SOHOの指向すべき1つの方向性として、社会起業の担い手としてのSOHOスタイルの確立がおおいに期待されることになる。このような観点から、人生のデザイナーとしてのSOHOや、ナレツジコミュニティとしてのSOHOという観念が導出され、そのため企業からも家庭からも、またコミュニティからも社会起業を可能にする起業形態としてSOHOが登場することが主張されている。

そこで、特にSOHOの担い手である個人の側に立脚するならば、社会起業も含めて自己実現が起業の目的になる起業形態としてSOHOスタイルをあげることにした。そして、われわれの提言するSOHOスタイルは、じつは自己実現の輪の広がりを実現することとなり、1人ひとりの人間を社会におけるポジティブな存在へと転換させるパラダイムスイッチャーとして現出することとなる。

さて、人生の課題を自己実現との関係でみるならば、ビジネスマンにとって上手にクリアしなければならないものとして定年がある。そこで、われわれは、だれしも経験しなければならないことである定年をジャンピングボードとしながら第2の人生を充実すべく、SOHOスタイルを戦略的に活用すべくバーチャルコミュニティ型のSOHOスタイルを提言している。また、昨今の労働力の流動化や企業の壁を越えたキャリアデザインの台頭に伴い、若年ビジネスマンの転職も珍しいことではなくなっている。そこで、このような新たな潮流の中で、転職SOHOの台頭が顕著であることを捉え、その戦略的なビジネスモデルの提言を試みている。このことは、リストラへの対応というネガティブアクションからキャリアテベロップメントというポジティブアクションへという、まさに転職の軸足についての転換を意味している。

さらに彼らは「本著で、われわれはハンディキャップに悩む人々の自己実現のツールとしてSOHOが多大な可能性を持つことを示した。それは、ハンディキャップのある人々の存在を、まさに支援されるだけでなく、自律し、そして支援することもできる主体へと転換することの重要性の強調である。このことは、じつはハンディキャップのチャレンジドへというポジティブな概念への戦略的な転換を意味している」と主張している。

また、「これらの3つの視点に共通していることは、受身の存在から行動する主体へ転換することの重要性である。このことは、定年ヤリストラ、そして障害といった苦境に屈することなく、これをポジティブなアクションに転換するための戦略的な対応策の構築が望まれることを意味している。そして、われわれは、これを可能にするものとして、SOHOがあるものと考えている」。

そして、数多いSOHOベンチャーの事例と可能性を例示しながら「SOHOはベンチャーであることができるし、そうあるべきである」と主張しながら<sup>40)</sup> デル、アマゾン、楽天もSOHOからスタートしたと指摘している。<sup>41)</sup> このようにみればSOHOはベンチャーの初期形態とみることもできる。

#### (5) ニュービジネスとの異同

ニュービジネスとは、「新しい技術、サービスを武器として、自らの手で新規に市場を開発する若い中小企業で、その前提として研究開発、あるいは知識を融合して自らの経営分野を創造している企業。」、これらベンチャーをニュービジネスと総称することができる。<sup>42)</sup>

いずれも成長指向の強い企業であり、このうち研究開発型の企業をベンチャー企業、一方でソフト化、サービス化に向かう産業のなかで、特に変化の著しいサービス関係に注目して、サービス分野における革新的な経営を展開するニュービジネスをニューサービスビジネスとして区分する。<sup>43)</sup> これらは、いずれも中小企業に包含されるものであって、また、中小企業とこれらを定量的に明確に区分することはできないとしている。<sup>44)</sup>

進んで、これらのニュービジネスの競争優位をもたらす次のような事業の新規性である企業特性を列挙している。

---

40) *ibid.*, p.98

41) *cf. ibid.*, pp.166-168

42) 田中譲 [2003]、総論ベンチャービジネス、事業創造の理論と実践、きんざい、p.42

43) *cf.*, *op. cit.*, pp.42-43

44) *cf. ibid.*, p.1

a 市場の差別化、細分化によって新規性を打ち出す

新しい分野を開拓したり、いままでの分野で顧客のニーズに基づき差別化を行うことにより、事業としての新規性を出す。例—会員制のドック、ペットの一時預かり

b 手段の新規性、革新性

商品サービスを提供する手段の革新により新規性を出す。例—時間貸しのパーキング、中古車の衛星通信を使ったオークション、宅配便

c 内容の新規性、革新性

商品サービスそのものの革新性を企業性とするもの。例—自然化粧品

d 経営戦略の革新性

サービス企業が手段の総合化を行うことにより、経営の革新を行い、特性を出すもの。例—会員の組織化、ファミリーレストラン

いずれも市場の差別化や細分化を行うこと等により、他社との競争において、優位性を出す戦略を策定している。市場を構成する顧客のニーズ、購買態度や行動、年齢、背景資産、その他を異にしており、自分の標的とする市場、顧客を他と差別化して、競争優位の経営戦略を展開することになる。

サービスには、物とは異なる特性があり、サービスの差別化についても同様である。

a デリバリーによるサービスの差別化……迅速さ、約束時間の正確さ、製品の扱いのよさ。

b 設置による差別化……すぐ使用できる状態で納入する。

c 顧客訓練による差別化……加盟店教育、使用方法を教える。

d コンサルティングによる差別化……データや情報の提供。

e 修理による差別化……技術サービスやメンテナンスのネット。

f その他……航空会社のマイルージ。

彼はニュービジネスはそれぞれ個性的であるから、必ずしも以下の分類にあてはまらないのも多いとしながら、これを8つの類型に分けている。<sup>45)</sup>

a 知識集約型……工業化社会、サービス情報化産業社会に適応した知的労

45) cf. *ibid.*, pp.54-55 せ

## 企業形態論の立場で見たベンチャー企業の特徴

働を求め、大企業とのノウハウの移転も可能としたもの。スケールより多様性に対応しているもの。知的労働力、高学歴労働力を集約。

- b 高コスト経営型……情報集約型産業であり、Face to Face で一次情報を基本情報として収集する必要がある。情報ネットワークに加わり異業種とのコラボレーションの形成されやすい大都市立地が望ましい。情報、雇用、賃金、立地などから高コスト経営が避けられない。
- c 利便性重視型……競争優位の一つはスピードであり、世界的な同時進行の社会も常に意識する必要がある。そのため24時間稼働等も視野に入れ勤務体系の柔軟性も求められる。
- d 研究開発型……先行投資が必要であり、また研究開発が機能的かつ合目的に行われ、これについて企業の各部門のコンセンサスが得られやすいこと。大企業や公的機関の委託研究開発も受ける。
- e 先端情報集約型……e-ビジネス、ネットビジネス等と関連して、情報技術のプロバイダーとなる場合が多い。情報インフラの構築によって生まれたビジネスチャンスをつかむ。
- f マーケットオリエンティド型……市場のニーズにより行動するが、自ら提案して新しい市場を開拓、あるいはニーズを事業化する。常に能動的に提案する行動。
- g アウトソーシングの受皿型……アウトソーシングの受皿で受託する大企業等よりその分野での生産性が高いこと。そのため高い管理能力が求められる。
- h ニッチ市場適応型……工業化社会における多様な需要を処理するもの、あるいは情報処理という物的社会にはない、異質のマーケット対応。異業種との提携、コラボレーション等に適応。

ベンチャー企業はニュービジネスに含まれるから、両者は異同がみられない。



## 6 ベンチャー企業のスタートアップ期以後の類型<sup>46)</sup>

前でもたような4つの企業形態をベンチャー企業とみなしたとき、前の4つの企業形態は企業主体としてのベンチャー企業が選択しうる形態である。このうちの一つの形態を選んだあと ベンチャー企業は創業段階に入り、いろいろな過程を経て成長していく。ティモンズ (Timmons [1994]) は、ベンチャー

---

46) これは前述の類型比較の主題とは直接の関連がないが、もともと本稿の主題が『ベンチャー企業の創出と経営活性化』でベンチャー企業の創出以後の段階での諸問題を扱っているため、発表の量的制限と補足的な立場でこの主題を扱うことにする。参考までに研究委員会です承された研究主題の範囲は以下のものである。

### 目 次

#### (1) 序言

- 1 日本経済発展の回顧
- 2 経済活性化の要請とベンチャー企業

#### (2) 概観

- 1 日本でのベンチャー企業の歴史
- 2 近年のベンチャー企業の創業実態
- 3 国際比較
  - 1) 開業率
  - 2) 起業家活動
  - 3) 日・米ベンチャー企業育成現状 (日・米)

#### (3) 企業形態論の立場で見たベンチャー企業の特徴

- 1 ベンチャー企業概念
- 2 ベンチャー企業の諸定義
  - ア) 時系列別に見た諸定義
  - イ) 重点別に見た諸定義
- 3 ベンチャー企業の諸定義に共通する要件
- 4 企業形態論とベンチャー企業
  - ア) 中小企業との異同
  - イ) 中堅企業との異同
  - ウ) SOHO ベンチャーとの異同
  - エ) ニュービジネスとの異同
- 5 ベンチャー企業を取り巻く環境の変化
  - 1) 経済環境の変化
  - 2) 技術環境の変化
  - 3) 社会的環境の変化

- 4) 政治的環境の変化
- 6 ベンチャー企業の類型
- (4) 起業家論
  - 1 企業家、起業家、社内起業家と経営者
  - 2 起業家輩出の風土と意識
  - 3 起業家の特性とパーソナリティ
    - ア) 起業家の特性
    - イ) 起業家のパーソナリティ
    - ウ) 成功する起業家の特徴
    - エ) 成功する起業家に不可欠な能力
  - 4 起業家活動の要件
  - 5 起業家の役割=革新
  - 6 企業家精神
- (5) 起業、創業論
  - 1 起業、創業の意味と知識体系
  - 2 起業機会の認識と事業アイデア
  - 3 事業アイデアの創出
  - 4 仮説と検証の必要性
  - 5 事業の構想化と計画化
    - 1) 事業の構想化
      - 1-1) 事業コンセプトと事業計画
      - 1-2) 起業のコア要因としての事業コンセプト
      - 1-3) 顧客価値の創造
    - 2) 事業の計画化
      - 2-1) 事業計画の策定
      - 2-2) 事業創造のための知識体系の創造
  - 4 起業のプロセス
  - 5 創業形態の類型
  - 6 会社の設立と起業の実践
- (6) 経営・戦略論
  - 1 ベンチャー企業の経営の枠組み
  - 2 ベンチャー企業失敗の主因と成長格差(日米)
  - 3 ベンチャー企業の経営管理レベルとその進化
  - 4 経営資源の獲得と展開—コア能力の蓄積
  - 5 組織の創造・マネジメントとネットワークキング
    - 1) 組織創造のステップ
    - 2) 起業家のネットワークキング
  - 6 ベンチャー経営戦略
    - 1) 経営戦略の枠組み
    - 2) ベンチャーファイナンス
    - 3) マーケティング戦略
    - 4) アウトソーシング戦略

- (7) 成長と発展論
  - 1 創業から成長と発展のプロセス
  - 2 ベンチャー企業の成長と発展のマネジメント
  - 3 ベンチャー企業の成長ステージ別リスクとその回避
  - 4 ビジネスモデルの創造から展開へ
  - 5 IT時代のビジネスモデル
  - 6 ドメインの再定義と第2の創業
  - 7 本業回帰と新規分野への参入
- (8) 経営環境論
  - 1 マクロ環境論
  - 2 課業環境論
    - 1) VC
    - 2) 投資事業組合
    - 3) ビジネスアンジェルとメンター
    - 4) 銀行
    - 5) 信用保証制度
    - 6) 新規公開市場
  - 3 支援環境論
    - 1) 創業支援
      - 1-1) 創業支援の必要性
      - 1-2) 創業における課題と支援の内容
    - 2) 地域経済における創業、ベンチャー企業の投制
      - 2-1) 産業集積と地域経済
      - 2-2) 産業構造の変化と産業集積
      - 2-3) 新たな産業集積における創業支援
    - 3) インキュベーション
      - 3-1) インキュベーションの定義
      - 3-2) インキュベーション論の体系
      - 3-3) インキュベーター
      - 3-4) インキュベーションの課題
    - 4) 公的支援の積極活用
    - 5) 其他—アンジェル税制
- (9) 起業家育成論
  - 1 起業家は育成できるか
  - 2 起業家の誕生プロセス
  - 3 アントレプレナー教育による起業家育成
    - 1) 小中高校段階でのアントレプレナー教育
    - 2) 大学・大学院段階でのアントレプレナー教育
  - 4 職場でのキャリアを通じた自己研鑽
    - 1) 職場でのキャリアをめぐる理論と現状
    - 2) 職場でのキャリアを通じた起業意識・能力の形成
    - 3) 職場キャリアと起業
- (10) 結語

## 企業形態論の立場で見たベンチャー企業の特徴

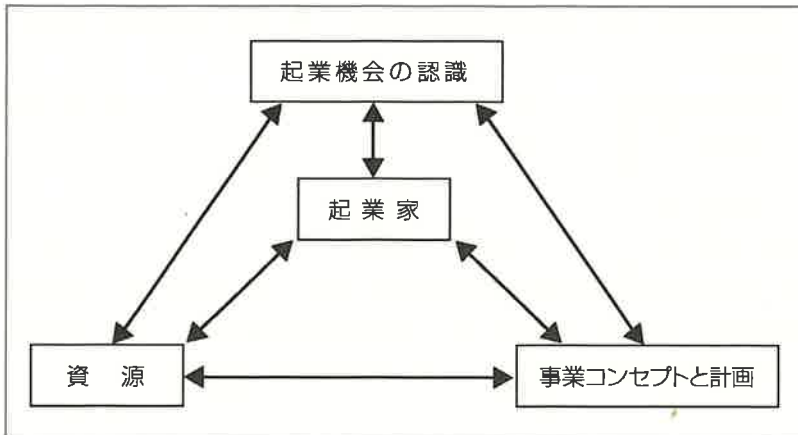
企業の事業構想・創造から成長のプロセスをスタートアップ期、急成長期、成熟期、安定期の4ステージから構成されるものとして説明している。また松田〔1998〕は、シード期、スタートアップ期、急成長期、安定成長期という4ステージからなるベンチャー企業のライフサイクル・モデルを提示している。

ではスタートアップ期以後どのような起業家活動が遂行されるのであろうか？

起業とは起業家が事業を創造し企業ないし会社を立ち上げる過程をいうが、しばしば、創業ともいはれる。事業の創造は、技術、顧客、製造、サービス、マーケティングなどのさまざまな知識を組み合わせることで知識の体系を作り上げていくプロセスと考えることもできる。そのプロセスで、起業家は何をどのように考えればよいのだろうか。

事業の創造における起業家の思考は、〈図4〉のようなプロセスで進んでいく。

〈図4〉 起業家活動の要件とプロセス



まず最初に、起業家は、保有している技術、技能、知識、経験、あるいは社会の中に存在しているさまざまなニーズの中から、ビジネス・チャンスを見出す。そこから起業家はさまざまな事業のアイデアを生み出す。

次に起業家は、その事業がどのような顧客を対象として、どのような方法で、

どのような価値を提供するものかという事業の構想を作る。同じアイデアでも、対象とする顧客が異なれば、まったく異なる事業構想が生まれる。

このように起業家活動は「起業家」、「起業機会の認識」、「事業コンセプト」、「資源」の4つの要件より構成される。

ベンチャー創造が多様な分野で展開されている。このような多様なベンチャー企業を一定の方法で類型化する試みも提出されている。たとえば、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基準から分類し、次のようなベンチャー企業のタイプを提示している。

### (1) 業種形態による分類

- ・ 流通・サービス企画型ベンチャー企業：既存の流通やサービス分野に新規の発想や手法を持ち込み、ニッチ分野に参入する企業。
- ・ 技術企画型ベンチャー企業：既存の技術を活用して、ニッチ分野でも高い成長が期待される市場に挑戦し新製品やソフトなどを開発するベンチャー企業。
- ・ 研究開発企画型ベンチャー企業：独自の研究開発をベースに独創的な新製品を開発し、新しい市場を創造したり、既存市場を代替することによって成長する企業。

百瀬・森下は、ベンチャー型企業を業種別に、ハイテク・ハイタッチ型ベンチャー企業(研究開発型・顧客密着型製造業)、情報・ソフト型ベンチャー企業(情報関連産業・ソフトウェア産業)、サービス型ベンチャー企業(ニュービジネス・サービス業)の3類型に分類している(百瀬・森下〔1997〕p. 11)。

### (2) 付加価値による分類

- ・ 先端技術型ベンチャー企業：独創的な技術をベースに世界に通用する新製品を開発し、グローバル市場を志向する企業。
- ・ 雇用創出型ベンチャー企業：製品やサービスを供給するにあたって、多く

の人力を必要とし、多くの雇用を生み出す企業。ソフト開発や小売業に多い。

- ・自活型ベンチャー企業：自主独立意欲の強い起業家が、家族や少人数の友人と起こした企業。

また、『中小企業白書』（平成11年版）では、創業のタイプを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）の4つに分類している。この中で、国や多くの自治体が産業の活性化の担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。

### （3）森谷・藤川の分類<sup>47)</sup>

森谷・藤川は、ベンチャー企業のタイプを次のように分類している。「革新技術の産業化によって生じるさまざまな新事業」「既存産業での各種の新技术による新事業」「新サービスの創出による新事業」の3タイプで、なかでももっとも注目されており、ベンチャー企業の典型とみられるのが第1のタイプだとする。

このように、類型化は多様なやり方で行うことができるが、どのような目的で類型化を行うかということを明確にしておかない限り、それをどのような方法で行ってみてもそれ自体では単なる整理のための便法でしかない。金井と角田〔2002〕は単なる整理のための類型化を行うのではなく、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に行っている。

そこで、ここでは〈図5〉で示しているように「新市場—既存市場」「新技术—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行う。

まず、図の縦軸である「新市場—既存市場」の意味を説明しよう。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

47) cf. *ibid.*, pp. 11 – 12

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。

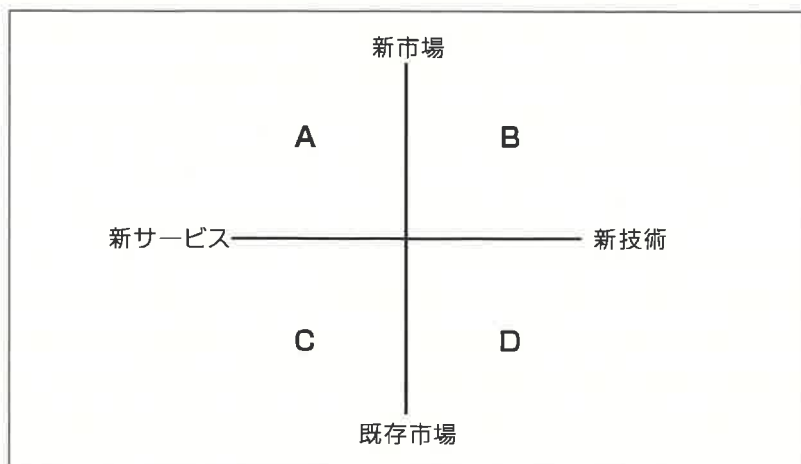
次に、図の横軸を構成する「新サービス—新技術」は、事業を創造するにあたってベースとなるのが新しいサービス開発であるか、それとも新しい技術（まったく新しい技術か既存技術の新しい組み合わせ）やデザインの開発であるかを基準とした弁別である。この次元は、ベンチャー企業を創造するにあたってのベースとなる資源軸を表していると考えることができる。

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ことが特徴である。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

〈図5〉ベンチャー企業の類型化



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。

このようなベンチャー企業の類型化はベンチャーという企業がどの方向に事業展開をするのが望ましいかを示唆してくれる。

## 7 結 言

以上で考察したところによればベンチャー企業とは、中小企業、中堅企業、SOHO ベンチャー企業、またはニュービジネスなどと形態論的に明確に識別しうる特定の異質的な特質をもつ差別的な企業形態ではなく、これらの企業形



態と同じ特質を併有している企業形態と認識しうる。たとえば、清成はベンチャー企業を創造的中小企業と定義したし、安保〔1994〕は中堅・中小企業と同義にみているし、田中〔2003〕はベンチャー企業はニュービジネスの一部に含まれるし、またニュービジネスは中小企業的な経営特性をもっていると認識されている<sup>48)</sup>からである。柳〔2003〕は「ベンチャー企業概念をより広く捉え、新たなチャレンジを志す中小企業やファミリービジネス、コーポレート・ベンチャーなどより多くの組織形態をもその対象に入れたいと思う」として広義包含説の立場での意見を提出しているし<sup>49)</sup>また、彼は、「ベンチャー企業を定義する際に、忘れてはならない課題の1つは、いつの時点までをベンチャー企業とみなすかという課題であるとして、アメリカの場合は、一般的に株式公開（IPO）を達成した時点までを、ベンチャー企業としてみなすことができると考えられる。ところが、日本では、株式公開までのかかる時間が非常に長し、ベンチャー企業に対する直接金融市場もアメリカとは違って、あまり発達していない。また、わりと早い時期に株式公開にたどりついたとしても、既存企業とのネットワーク形成に苦労したり、自社製品の成熟化を脱皮できないでいたり、組織が分裂してしまったりして、まだまだベンチャー企業としての多くの問題を抱えているといえる。すなわち、日本では、株式公開を果たしたといって、ベンチャー企業でなくなるとはいいがたいと考えられるのである」としてその理由は「ベンチャー企業の本質は、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にある。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である。では、どこまでの時点までをベンチャー企業としてみなすべきであろうか。そのヒントはシュンペーターの議論から求めることができるとしている。

シュンペーターは、創造的破壊という役割を果たすことができる個人こそが、起業家であって、起業家という存在は永続するものではない。変革（創造的破

48) cf., 田中譲〔2003〕、総論ベンチャービジネス—事業創造の理論と実践、p.51

49) cf. 柳在相〔2003〕ベンチャー企業の経営戦略、中央経済社。p.48

壊)を行えなくなった個人は、起業家ではなくなると指摘している。彼は、この起業家が起業家でなくなる時点で注目したいと思うとして、起業家が起業家でなくなる時点とは、彼のこれまでの調査研究によると、ベンチャー企業が順調に成長を遂げ、経営と所有が分離され、企業としてのマネジメントが本格的にスタートできる時点、あるいはトップマネジメントの交代がなされ、創業者が経営の最前線から退く時点、ひいては起業家がいなくても組織全体に起業家精神が溢れ、さらなるチャレンジを志すことのできる組織文化が創り出された時点などが考えられる。」としている。<sup>50)</sup>

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にある。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。

このような検討の結果、中小企業、中堅企業、SOHOベンチャー企業、及びニュービジネスなどの企業形態面での差別的認識は難しいし、その呼称はどうかであれ、これら4つの企業形態は互いに共通的な経営特性をもっていると認識される。したがって以下では、ベンチャー企業とほかの企業形態との異同の詮索は止めて、一応ベンチャー企業と従来型とは違う近代型のポジティブな中小企業とを同義にみて結論を急ぐことにする。そのため、まずポジティブな中小企業の概念的枠組みとその特性を要約的にもう一度考察する。

### (1) 近代型中小企業特性の再検討

では、近代型中小企業の特徴はいかに理解すべきであろうか？

斉藤毅憲は「規模ないし活動の広がり」を分類基準にすると、企業は、巨大企業、大企業、中堅企業、中小企業、零細企業などに分けられるという。ベンチャー企業の共通の要件の1つに独立性がある。これは大企業とベンチャー企業との関係を検討する基準になる。

50) cf. , *ibid.* , pp. 48-49

それは従来の伝統型中小企業を能動的・創造的でポジティブ (positive) な存在として理解する必要があるのを示唆してくれる。それは、具体的には、以下のような3つの基本認識を踏まえた中小企業の経営を展開することを意味している (図3)。

- ① 企業の進化とは、組織の単位を可能な限り小規模にしていくことである。
- ② 企業の大きさを社員数や物量や面積 (工場、事務所) で考えてはならない。
- ③ 支援してもらうのではなく、むしろ支援させたい企業を目指すべきである。

第1については、機能論から捉える視点を前面に出した経営観であるといえる。歴史を省みるまでもなく、規模が大きくなった結果は、必ず滅びに至ることは明白な事実である。すなわち、やみくもな規模の拡大とは滅びの道を歩んでいることを示していると考えてよい。このことは、例えば組織形態は伸縮自在なアメーバのようなものが望ましく、また規模や組織は企業の枠を超えたバーチャルなネットワーク体として捉えるのが望ましいことを意味している。

第2については、企業を、外側からの形や見栄えからではなく、企業を成立させる資源・能力や組織文化などの質を規定する要因から捉える視点である。これは、経営者の志やビジョンを実現するためには、必ずしも企業を永続的に生き永らえさせることや、規模を大きくし続けることが絶対的な条件ではない、ということの意味している。この考え方は、実はある種の「企業乗り物論」なのである。言い換えれば、いつまでも古い乗り物に固執するのではなく、常に新たな時代に適合的な器を入手し続ける努力を行うべきということである。

第3については、小さいものが必ずや弱者であり、また追隨者である、という固定観念からの脱却を意味している。これは、小さなものでも、その類稀なる魅力によって、多くの企業や人々を惹き付けて離さないような存在になれることを意味している。彼らは、けっして支援されたり、また指導されたりするだけの受身の立場に立ったりはしない。だからこそ、逆に、多くの支援したい、参加したいという企業や人間が集まってくる。

以上のような認識から共通して見いだされる課題は、中小企業は元来ネガティブな存在である、という観点からの脱却である。そうなると、中小企業経

営論を、弱者の戦略として語るのではなく、むしろ強者の戦略として語ることが大切になる。したがって、今ここのような中小企業経営論の確立が、求められているのである。そこで、以下では、21世紀の企業社会をリードする主体として、期待される中小企業経営の新しい方法論についての提示を試みることにする。

議論の出発点として、21世紀の中小企業を知の主体であるという捉え方をした上で、その優れた知によって社会全体を揺り動かす影響力を発揮するような存在であると規定しておく。そして、中小企業をより能動的な組織として確立するには、実際に、このような発想に基づいて特異な成果を実現しているいくつかの事例から、その本質を抽出し、それを有効なビジネスモデルへと編み上げていくことが大切になる。そうして中小企業は「知創企業へ進化する」という。<sup>51)</sup>

人間と同様、企業もただ大きいことが必ずしもよいというわけではない。規模が大きいことは、しばしば知恵を全身に行き渡らせることが困難なことである、またそれ自体だけを誇れることでもない。大切なことは、いかにその企業が社会に貢献しうるのか、そしてその活動を通していかに価値創造を効果的に実現しうるかなのである。その際、価値創造の基盤は新たな知を創出するプロセスに求めなければならない。

そうすると、企業の目指すべき方向は、規模の大小にかかわらず知識創出型企業へと進化することになる。すなわち、知創企業こそが、今後に期待されるべき企業像であるといえる。そこで、ここでは、21世紀の知識社会において熾烈な競争戦略を生き抜けるビジネスモデルの提言を試みる。それは、時代の特性を捉えるならば、まさに知識社会にふさわしいビジネスモデルであることが期待されている。

そうすると、それはまた顧客または顧客企業に対してソリューションを提供することを狙ったビジネスモデルということになる。すなわち、ユーザーニーズに対して完全なソリューションを提供することが最も大切な戦略課題であるという認識に立脚した企業こそが優位性を確立できる、ということを示唆して

51) cf. ,ibid. ,pp.6-8

いる。なお、このソリューションを提供するということは、製造業やサービス業という従来の産業分類から完全に脱却することで、新たな産業のアンバウンダリングを行うことを意味している。

このような観点に立脚して、今後企業が目指すべき知創企業の基本的な枠組みについての理解を深めるべく若干の考察を試みる。前述したように、知創経営とは企業の規模に関係なく競争力を獲得させるものであるが、その本質とは全社挙げての経営革新を実現することである。そして、この知創経営とは知識を中核とした新しい経営の創造であり、組織内のあらゆる部門で社内外の知識を共有・融合する経営である。

言い換えれば、既成の体制にとらわれずその知識をスパイラルに動かす仕組みを作り、新たな企業価値を創造し提供するビジネスモデルを確立することによって企業進化を実現する。この知創経営の最大の特徴は、全社挙げての経営革新運動や、ホワイトカラー革命を引き起こすことである。それは、知識社会においては、経営革新を実現するにはホワイトカラーが主体性を発揮することが不可欠だからである。

このような知識社会におけるホワイトカラーは、新しいナレッジワーカーである知識労働者ということになる。そして、このナレッジワーカーの役割とは、主体的に仕事を見つけ出し、その仕事に必要な情報が何であるかを見極め、それらの情報を主体的に体系化し、その上で新たな知識を生み出すことである。言い換えれば、従来、プロセスのマネジメントが主たる役割であったホワイトカラーには、まさに知識を創造する知識労働者への変貌が求められるのである。さて、このようなホワイトカラーの役割は、これまで、中小企業においては無縁のこととして認識されていた。それは、頭は社長だけでよく、あとは肉体さえあればそれで十分というのが伝統的な中小企業の姿として理解されていたからである。しかし、われわれは、このような認識から根本的に脱却する必要があると考える。それは、中小企業こそ規模が小さく、資源に制約があるため、むしろ知創経営を可能とする人材の確保や知創経営の実践が期待されるからである。この知創経営においては、個々人の主体性がきわめて重要であり個人の創造性においては異質性が異能性が価値を持つようになる。それは、知創経営

においては、これにかかわるすべての人間が、自ら考え判断し行動しなければ知識は創造されず、また有効に活用されることもないからである。このことは、21世紀にはただ上からの指示を待つばかりを仕事とする人間は、生き残っていくことは困難であることを示している。

そこで、このような問題点を解決するために、以下において知創経営についての基本的コンセプトについて簡単に検討する。それは具体的には、知創経営の目的、価値創造、主な仕組みについての基本的方向性の提示である。

① 目的：知識をベースとする新しい社会における企業経営の革新を全社を挙げて考え、推進し、企業の進化を実現する。

② 価値創造：ステークホルダーの異なる利害を統合し、より高いレベルでの価値創造を行う。

③ 主な仕組み：主体性を持つ個々人が、それぞれの立場で知識を創造・活用することで新たな企業価値を創造し、新たなビジネスモデルを構想し、そして実践する。

そして戦略トリガーは合従連衡であるという<sup>52)</sup> 持たざる企業としての中小企業の合従連衡としては、特に水平提携が追求されることになる。なお、この水平提携が行われる領域としては、以下のような4つがあげられる。

1. 同業種提携による共同調達などのビジネスプロセスの共有である。
2. 異業種提携によるサプライチェーン・マネジメントなどのビジネスプロセスの分担である。
3. 商品・サービスの統合によるモール型の市場創造である。
4. 異業種の商品やサービスの合体による新規ビジネスモデルの創造である。

2つめは戦略が明確な成功企業の事例より学ぶこと

彼らが戦略が明確な成功企業として紹介しているビジネスモデルを創造した企業の類型には次のような3つがある。

① アイデアで勝利する独創性企業<sup>53)</sup>

第1が類稀なる独創性企業、第2がグローバルなニッチトップ企業、第3が

---

52) cf. , ibid. , pp. 8-10

コラボレーションによるネットワーク企業の3つである。

まず第1の成功企業のビジネスモデルとして類稀なる独創性企業には、1つ目が竹中製作所、2つ目がハードオフコーポレーション、3つ目が横田ビニール山形工場に見られるビジネスモデルの成功事例である。なお、これらに共通していることは、経営者の類稀なる独創性が企業経営に反映されていることである。

② 小さなニッチトップ企業<sup>54)</sup>

第2の成功企業のビジネスモデルは、きわめてニッチな領域なのだが、グローバルな競争力を獲得した中小企業である。ここにおいては、中小企業しか取り組むことのできない領域を確立した4社がある。第1は自動車整備用リフト製造のスギヤス、第2がボトリング製造の渋谷工業、第3が脱脂綿製造のカクイ中小企業、第4がコーポラティブハウス企画・調整の都市デザインシステムである。

③ コラボレーションによるネットワーク企業<sup>55)</sup>

第3の成功企業のビジネスモデルとしてコラボレーションを活用して機動力を獲得したネットワーク企業がある。これは昨今話題のいわゆるネットベンチャーではなく、伝統的な中小企業がいかにITを巧みに導入し活用して成功している企業である。これには、第1にミスミ、第2にラッシュ墨田、第3にデンといった3社の事例がある。

(2) 境界融合シナリオへの挑戦<sup>56)</sup>

さて、以上見てきたように、卓越した中小企業においては、何らかの特筆すべきポイントが見いだせるものである。前で紹介した成功企業としては、第1にアイデアで勝利する独創性企業、小さなニッチトップ企業、第3にコラボレーションによるネットワーク企業があった。これらから理解できることは、例え

53) 事例の内容については cf. , ibid. , pp. 11-13.

54) 事例の内容については cf. , ibid. , pp. 13-15

55) 事例の内容については cf. , ibid. , pp. 16 - 17

56) 詳細な内容については cf. , ibid. , pp. 18-25.

ば独創的な存在であり、トップ企業であり、コラボレーションが行われることが、中小企業にとって競争戦略上不可欠なものであるということであった。

こうした認識から、今後、中小企業が大企業や海外の企業との競争に勝ち抜いていくための戦略的アプローチについての要約を行っている。それらは、具体的には、

- 第1はリソースの外部からの獲得、
- 第2はプロデューサー型経営者の誕生、
- 第3は協同組織型企業組織への挑戦、

である。これらは、もちろん大企業においても要請されるアプローチではあるが、とりわけ中小企業にとっては不可欠な対応であるということが出来る

### (3) 新中小企業創造へむけた未来展望<sup>57)</sup>

彼らは、ここまでで、中小企業にとって、その規模の小ささを活かした戦略展開が重要であり、また規模の限界やリソースの限界に対しては、ネットワーク型の協同組織によって克服できることを述べている。このような方向性を捉えて、今後、中小企業の経営力を強化すべき重点課題についての基本構想を提示している。それは、

- 第1がキャッシュフロー型経営の確立、
- 第2が親企業をライバルとする中小企業、
- 第3が社会起業家を志向した企業経営、

の3点である。

3つめの社会起業家を志向した企業経営の事業創造の方向性には次のような2つがあると指摘している。<sup>58)</sup>

- ① 老人向け医療サービス
- ② インターネット・ハイスクール

---

57) 詳細な内容については cf. , ibid. , pp. 25-32

58) cf. ibid. , p. 31



このようにベンチャー企業を知創経営としての近代型中小企業として認識するとすれば、ベンチャー企業の創出と経営の活性化の課題は近代型中小企業の創出と経営の活性化と同じ次元での課題として理解しうるのである。

参考文献 —年代順

- 1 田中譲 (2003)、『総論ベンチャービジネス 事業創造の理論と実践』、きんざい
- 2 柳在相 (2003)、『ベンチャー企業の経営戦略』、中央経済社
- 3 HR Institute 編、野口吉昭 (2002)、『ビジネスモデル構築7つのコンセプト』、がんき出版
- 4 井上善海 (2003)、『ベンチャー企業の成長と戦略』、中央経済社
- 5 宇治川一清 (2002)、『売れる事業の選び方・始め方』、同文館出版
- 6 金井一頼 角田隆太郎 (2002)、『ベンチャー企業経営論』、有斐閣
- 7 高崎経済大学附属産業研究所編 (2002)、『ベンチャー型社会の到来—起業家精神と創業環境—』、日本経済評論社
- 8 水谷勝 (2002)、『起業成功ガイドブック』、中央経済社
- 9 大和総研、岩崎靖 (2002)、図解入門塾、『すぐわかるビジネスモデル特許』、がんき出版
- 10 中小企業・ベンチャー企業研究会編 (2002)、『ベンチャービジネスのつくり方・選び方』、税務経理協会
- 11 長門昇 (2002)、『小さい会社の起こし方』、日本実業出版社
- 12 Hamel, G. Dose, E. L (2001)、志太勤一・柳孝一監訳『競争優位のアライアンス』、ダイヤモンド社
- 13 安保邦彦 (2001)、『ベンチャーマネジメント力の向上、国際比較研究』、同友館
- 14 海老沢栄一編 (2001)、『経済価値を超えて、健全な経営行動の提案』同友館
- 15 原田保、松岡輝美、編 (2001)、『SOHO ベンチャーの戦略モデル』、中央経済社
- 16 寺本義也、原田保、編 (2001)、『新中小企業経営論』、同友館
- 17 松田修一監修、早稲田大学アントレプレヌール研究会編 (2001)、『ベンチャー企業家の支援』、日本経済新聞社
- 18 柳孝一監修 (2001)、『ケーススタディ(有)インクス』、早大アジア太平洋研究センター
- 19 監査法人トマツ監修、トーマツ・ベンチャーサポート編 (2000)、『ベンチャービジネスのノウハウ』、東洋経済情報出版
- 20 山田英夫監修、小林成樹、岸田幹裕 (2000)、『MBA ベンチャー・ノンフィクション 挑戦』、ダイヤモンド社

企業形態論の立場で見たベンチャー企業の特徴

- 21 松田修一監修、早稲田大学アントレプレヌール研究会編 (2000)、『ベンチャー企業の経営と支援』、新版、日本経済新聞社
- 22 水上亮比呂、勢志元、監査法人トーマツベンチャーサポート (株) 編 (2000)、『ベンチャービジネスのノウハウ』、東京経済情報出版
- 23 福田昌義編、笠原英一、寺石雅英著 (2000)、『ベンチャー創造のダイナミクス』、文真堂
- 24 監査法人トーマツ監修、トーマツ・ベンチャーサポート編 (1999)、『ベンチャービジネスのノウハウ』、東洋経済情報出版
- 25 小池一弘 (1999)、『アメリカにおけるリスク情報の開示』、税務経理協会
- 26 神戸大学大学院経済学研究室編 (1999)、『経済学大事典 第2版』、中央経済社
- 27 日本ベンチャー学会フランチाइズシステム研究部会 (1999)、『ベンチャー企業とフランチाइズシステム』
- 28 福田昌義編、笠原英一・寺石雅英著 (1999)、『ベンチャー想像のダイナミクス』、文真堂
- 29 矢作、磯部 (1999)、『VB 振興 新風土へ全力を』、日本経済新聞、1999年11月2日
- 30 Gavron, R. M. et al. (1998)、忽那憲治他訳、『起業家社会』、同友館
- 31 桜井通晴・延原清一編 (1998)、『ベンチャー企業成長戦略への指針』、コンピュータ・ニュース社
- 32 松田修一 (1998)、『ベンチャー企業』、日本経済新聞社
- 33 松田修一、柳孝一、大江健 (1998)、『事業計画策定の理論と実践』、白桃書房
- 34 浜田康行 (1998)、『日本のベンチャーキャピタル』、新版、日本経済新聞社
- 35 Harrison, R. T / C. M. Mayson, ed. 編、通産省ビジネス・エンジェル研究会訳 (1997)、『ビジネス・エンジェルの時代』、東洋経済新報社
- 36 忽那憲治 (1997)、『中小企業金融とベンチャーファイナンス』、東洋経済新報社
- 37 松田修一 (1997)、『起業論』、日本経済新聞社
- 38 森谷正規・藤川彰一 (1997)、『ベンチャー企業論』、放送大学教育復興会
- 39 堀内俊津 (1997)、『ベンチャー企業経済論』、文真堂
- 40 小門裕幸 (1996)、『エンジェル・ネットワーク』、中央公論社
- 41 松田修一・大江建編 (1996)、『企業家の輩出』、日本経済新聞社
- 42 秦信行・上条正夫編 (1996)、『ベンチャーファイナンスの多様性』、日本経済新聞社
- 43 清成忠男 (1996)、『ベンチャー・中小企業優位の時代』、東洋経済新報社
- 44 柳孝一・山本孝夫 (1996)、『ベンチャーマネジメントの変革』、日本経済新聞社
- 45 鈴木直人 (1996)、『ミスミの起業家集団経営』、ダイヤモンド社
- 46 Bygrave, W. D. & Timmons, J. A. (1995)、『ベンチャーキャピタルの実態と戦略』、日本合同ファイナンス株式会社訳、東洋経済新報社
- 47 山川晃治 (1995)、『ベンチャー企業経営の時代』、産能大学出版部

- 48 山田英男監修、小林成樹、岸佐幹裕 (1999)、『MBA ベンチャー・ノンフィクション』、ダイヤモンド社
- 49 田村真理子 (1995)、『女性起業家たち』、日本経済新聞社
- 50 Hamel, G & C. K. Prahalad, (1994)、一条和世訳 (1995)、『ザ・コンピータンス経営』、日本経済新聞社
- 51 Saxenian, A (1994)、大前研一訳、(1995)、『現代の二都物語』、講談社
- 52 Timmons, J. A.、千本倭夫・金井信次訳 (1996)、『ベンチャー創造の理論と戦略』、ダイヤモンド社
- 53 松田修一監修、早稲田大学アントレプレヌール研究会編 (1994)、『ベンチャー企業の経営と支援』、日本経済新聞社
- 54 Drucker, P. F. 上田惇生他訳 (1993)、『ポスト資本主義社会』、ダイヤモンド社
- 55 Vesper, K. H. (1989)、徳永豊他訳 (1999)、『ニューベンチャー戦略』、同文館
- 56 柳孝一編 (1987)、『マネジメントルネサンス』野村総合研究所
- 57 Drucker, P. F. 小林宏治監訳 (1985)、『イノベーションと企業家精神』、ダイヤモンド社
- 58 Rothwell, R. & W. Zegveld, 間苧谷努他訳、『技術革新と中小企業』、(1985) 有斐閣
- 59 Abernathy, W. J. (1978) "The Productivity Dilemma", John Hopkins University Press
- 60 Schumpeter, J. A. (1961)、塩野谷祐一他訳 (1977)、『経済発展の理論』上、下、岩波書店