

スモールビジネス・マネジメントの 創造と国際的企業家育成の研究

平成26年度~平成30年度

「私立大学戦略的研究基盤形成支援事業」

研究成果報告書

(プロジェクト番号 S1491006)

学校法人名 学校法人東洋大学

大 学 名 東洋大学

研究組織名 大学院経営学研究科(東洋大学経営力創成研究センター)

研究代表者 西澤昭夫(東洋大学経営学部教授)

はしがき

平成31年3月を以って東洋大学経営力創成研究センターは、5年間の研究活動を終了いたしました。本報告書は本研究センター5年間の研究成果を取り纏めたものです。

本研究センターは、文部科学省の「私立大学学術研究高度化推進事業」の支援を受けた研究プロジェクト「日本発マネジメント・マーケティング・テクノロジーによる新しい競争力の創成に関する研究」を実施するオープン・リサーチ・センターとして、平成 16 年 6 月に設立されました。その後「私立大学戦略的研究基盤形成支援事業」の支援による「日本発経営力の創成と『新・日本流』経営者・管理者教育の研究」(平成 21 年度 - 25 年度)を引き継ぎ、平成 26 年度に採択された上記支援事業による「スモールビジネス・マネジメントの創造と国際的企業家育成の研究」を担って参りました。

「スモールビジネス・マネジメントの創造と国際的企業家育成の研究」では、グローバルな展開とイノベーションの創出を通じたスモールビジネスの創業と成長、及び創業と成長を担う企業家の経営力創成とその育成について、重点的に研究活動を行って参りました。本研究を通じ、企業家にはカーズナー型企業家とシュンペータ型起業家の二類型が存在しており、停滞しつつある地域の中小企業が成長するスモールビジネスに変身を遂げるためにはカーズナー型企業家が求められるのに対し、ITやBTなどのDisruptive Technologyによるイノベーション創出を担うベンチャー企業の創業にはシュンペータ型起業家が重要になることを明らかにするとともに、企業家と起業家の経営力創成とその育成についても、それぞれにモデルを提示することができました。

このような研究成果を上げるうえで、本センターの研究員の皆様の研究活動だけでなく、そのネットワークを通じて、スモールビジネスの先進的なマネジメントを実践されている企業家、及びグローバルな展開可能性を持ったベンチャー企業を創業された起業家など、日本及びアジアの多くの企業家にご参集頂き、又は企業調査などにより、21世紀における成長するスモールビジネスの経営力創成について、多くの知見を得るとともに、それらについて、シンポジウム、セミナー、研究年報、研究書などを通じ、外部に対して積極的に発信して参りました。本研究センターとしては、研究者だけでなく、企業経営者、大学院生などとの交流や教育を通じ、外部に対し有効な情報発信をできたのではないかと自負致しておりますが、この発信がどれだけスモールビジネスのマネジメントの変革に貢献できたかにつきましては、外部の皆様方のご判断に委ねたいと存じます。

本センターにおける研究活動と研究成果につきましては、本報告書の通りでありますが、本センターは大学院生や若手研究者の育成・支援にも大きな役割を果たして参りました。本学大学院経営学研究科には中小企業診断士登録養成コースが設けられており、多くの社会人が院生として、本コースにおいて教育を受けております。この社会人院生に対し、本センターにおける研究成果をシンポジウムやセミナーを通じて提供することにより、理論面での教育だけでなく、理論を如何にマネジメントの実践に応用するかという、本経営学研究科の理念である「高度な実践経営学」を実現することができました。また、経営学研究科の博士後期課程の院生をRAとして雇用することにより、理論面に偏ることなく、実践的な研究能力の養成にも努めました。こうした活動は、博士後期課程に所属する若手研究者の博士号学位の取得とともに、自立した研究者への途を拓く成果ともなっております。

最後になりましたが、本研究センターの活動をご支援いただいたご関係の皆様に対して深くお礼を申し上げ、本センターの成果報告とさせて頂きます。

平成 31 年 3 月 20 日

東洋大学経営力創成センター長 東洋大学経営学部教授 西澤昭夫

目次

はしがき(研究代表者:西澤昭夫)

1.	平成 26 年度~平成 30 年度「私立大学戦略的研究基盤形成支援事業	【 】
	研究成果報告書概要······	1
2.	研究活動報告	
	2−1. 研究年報	
	(1)『経営力創成研究』第 11 号	
	巻頭言	
	I . 研究論文·······	
	Ⅱ.平成 26 年度活動報告······	·····141
	(2)『経営力創成研究』第 12 号	161
	巻頭言······	
	I . 研究論文 ····································	165
	Ⅱ. 平成 27 年度活動報告······	••••• 25 1
	(3)『経営力創成研究』第 13 号	279
	巻頭言······	280
	I . 研究論文 ····································	283
	Ⅱ.平成 28 年度活動報告······	377
	(4)『経営力創成研究』第 14 号	40
	巻頭言······	406
	I . 研究論文 ····································	409
	Ⅱ. 平成 29 年度活動報告······	479
	(5)『経営力創成研究』第 15 号	513
	巻頭言······	514
	I . 研究論文 ····································	519
	Ⅱ.アンケート調査資料・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	593
	Ⅲ. 平成 30 年度活動報告······	617
	2-2. 出版物	
	(1)『スモールビジネスの創造とマネジメント』	645
	(2) 『スモールビジネスの経営力創成とアントレプレナーシップ』…	

1.平成 26 年度~平成 30 年度 「私立大学戦略的研究基盤形成支援事 業研究成果概要」

法人番号	131070
プロジェクト番号	S1491006

平成 26 年度~平成 30 年度「私立大学戦略的研究基盤形成支援事業」 研究成果報告書概要

1	学校法人名東洋大学		2 大学名	東洋大学
3	研究組織名東洋大学経	営力創成研究センター		
4	プロジェクト所在地〒1	12-8606 東京都 文京区	当山 5-28-20	
5	研究プロジェクト名 スモー	ルビジネス・マネジメントの創	造と国際的企業	業家育成の研究
6	研究観点 研究拠点を	形成する研究		
7	研究代表者			
	研究代表者名	所属部局名		職名
	西澤昭夫	 経営学部		教授

- 8 プロジェクト参加研究者数 21 名
- 9 該当審査区分 _ 理工・情報 _ 生物・医歯 _ ✓ 人文・社会 _

10 研究プロジェクトに参加する主な研究者

研究者名	所属•職名	プロジェクトでの研究課題	プロジェクトでの役割
西澤昭夫	経営学部・教授	ベンチャー企業政策と地 域エコシステム構築政策	【研究代表者・センター長】 NTBFs(New Technology-based Firms)の視点 から国際的企業家精神に基 づくベンチャービジネス・マネ ジメント創成とそれを可能に する地域エコシステム構築政 策を研究
柿崎洋一	経営学部•教授	スモールビジネスの環境 経営とCSR	【プロジェクト・サブリーダー、副センター長】 環境経営の視点から、国際的企業家精神に基づくベンチャービジネス・マネジメント創成を研究
幸田浩文	経営学部•教授	スモールビジネスの人的 資源管理と企業家教育	【プロジェクト・サブリーダー】 賃金・人事処遇制度の視点 に基づく国際的企業家育成を 通じて、スモールビジネス・マ ネジメントの創成を研究

法人番号	131070
プロジェクト番号	S1491006

小嶌正稔	経営学部•教授	スモールビジネス・マネジ メントと企業家育成	【プロジェクト・サブリーダー】 フランチャイズの視点に立っ たマネジメント変革による、ス モールビジネス・マネジメント の創成を研究
董瞐輝	経営学部•教授	スモールビジネスの投資 決定論・経営財務論	【研究員・事務局長】 スモールビジネスの投資及び 財務理論の研究を通じて、ス モールビジネス・マネジメント の創成を研究
石井晴夫	経営学部・教授	スモールビジネスの経営システムと財務分析	【研究員】 公益事業の視点に基づくマネジメント変革を通じ、スモールビジネス・マネジメントの創成を研究
劉永鴿	経営学部•教授	アジアのスモールビジネ スの展開・発展	【研究員】 アジアのスモールビジネスの 成長・発展に関する研究を通 じ、アジア地域の国際的企業 家の育成を提案する
大原亨	経営学部·専任 講師	スモールビジネスの起業 家精神	【研究員】 ソーシャルネットワークの視点に基づくマネジメント変革を通じ、スモールビジネス・マネジメントの創成を研究
山口裕之	経営学部·准教 授	スモールビジネスの経営 戦略	【研究員】 技術開発競争の視点に立った国際的企業家育成を通じ、 スモールビジネス・マネジメントの創成を研究
井上善海	法政大学·政策 創造研究科·教 授	スモールビジネスのオー プンイノベーション	【客員研究員】 事業創造の視点に立ち、国際的企業家の育成とベンチャービジネス・マネジメントの創成を研究
小椋康宏	東洋大学·経営 学部·名誉教授	スモールビジネスの経営 者論・経営財務論	【客員研究員】 実践経営学の視点から、国際的企業家の育成とベンチャービジネス・マネジメントの創成を研究
中村久人	環太平洋大学· 経営学部·教授	スモールビジネスの国際 展開とボーン・グローバル	【客員研究員】 多国籍企業経営者の視点に 立った国際的企業家の育成 とスモールビジネス・マネジメ

法人番号	131070	
プロジェクト番号	S1491006	

			ントの創成を研究
加藤茂夫	専修大学·経営 学部·名誉教授	スモールビジネスの経営 組織と戦略	【客員研究員】 組織革新とバルーン型組織 の視点に立ったマネジメント 変革を通じ、スモールビジネ ス・マネジメントの創成を研究
今井雅和	専修大学・経営 学部・教授	アジアのスモールビジネ スの戦略	【客員研究員】 国際ビジネスの視点に立った 国際的企業家の育成とスモ ールビジネス・マネジメントの 創成を研究
佐藤一義	立正大学·経営 学部·教授	スモールビジネスの地域 連携	【客員研究員】 中小企業経営者の理念と行動の視点に基づくマネジメント変革を通じ、スモールビジネス・マネジメントの創成を研究
松村洋平	立正大学·経営 学部·教授	スモールビジネスの組織 文化	【客員研究員】 組織文化の視点に基づくマネ ジメント変革を通じ、スモール ビジネス・マネジメントの創成 を研究
中村公一	駒澤大学·経営 学部·教授	スモールビジネスの M&A 戦略	【客員研究員】 M&A の視点に立った国際的 企業家の育成とスモールビジ ネス・マネジメントの創成を研 究
松本芳男	中央学院大学· 商学研究科·特 任教授	スモールビジネスの経営 者論	【客員研究員】 組織能力の視点に立ったマネジメント変革を通じ、スモールビジネス・マネジメントの創成を研究
吉村孝司	明治大学·専門 職大学院会計専 門職研究科·教 授	スモールビジネスの持続 可能性	【客員研究員】 イノベーション創出の視点に 立った国際的企業家の育成 とスモールビジネス・マネジメ ントの創成を研究
小野瀬拡	駒澤大学·経営 学部·教授	スモールビジネスとソーシャルキャピタル	【客員研究員】 ソーシャルキャピタルの視点 から、国際的企業家の育成を 通じた、スモールビジネス・マ ネジメントの創成を研究

法人番号	131070	
プロジェクト番号	S1491006	

清水健太	松蔭大学·経営 文化学部·専任 講師	ベンチャー・キャピタルの 役割	【客員研究員】 コーポレート・ベンチャー・キャピタルの視点に立ち、国際的企業家の育成とベンチャービジネス・マネジメント創成を研究
(共同研究機 関等) 日本マネジ メント学会		スモールビジネスのマネジメント	共同研究機関

<研究者の変更状況(研究代表者を含む)>

旧

プロジェクトでの研究課題	所属•職名	研究者氏名	プロジェクトでの役割
スモールビジネスの経営者論・経営財務論	経営学部·教授	小椋康宏	【研究員・副センター長】 実践経営学の視点から、国際的企業家の育成とベンチャービジネス・マネジメントの創成を研究

(変更の時期:平成 28年4月1日)



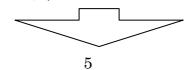
新

変更前の所属・職名	変更(就任)後の所属・職名	研究者氏名	プロジェクトでの役割
経営学部·教授	東洋大学·経営学部·名誉 教授	小椋康宏	【客員研究員】 実践経営学の視点から、国際的企業家の 育成とベンチャービジ ネス・マネジメントの創 成を研究

旧

プロジェクトでの研究課題	所属·職名	研究者氏名	プロジェクトでの役割
ベンチャー・キャピタル の役割	東洋大学·経営 学部·非常勤講 師	清水健太	コーポレート・ベンチャー・ キャピタルの視点に立ち、 国際的企業家の育成とベ ンチャービジネス・マネジメ ント創成を研究

(変更の時期:平成 28年 6月 10日)



法人番号	131070
プロジェクト番号	S1491006

新

変更前の所属・職名	変更(就任)後の所属・職名	研究者氏名	プロジェクトでの役割
東洋大学·経営学 部·非常勤講師	経営力創成研究センター・研 究支援者	清水健太	コーポレート・ベンチャー・ キャピタルの視点に立 ち、国際的企業家の育成 とベンチャービジネス・マ ネジメント創成を研究

追加

変更前の所属・職名	変更(就任)後の所属・職名	研究者氏名	プロジェクトでの役割
駒澤大学·経営学 部·教授	駒澤大学·経営学部·教授	小野瀬拡	【客員研究員】 ソーシャルキャピタル の視点から、国際的 企業家の育成を通じ た、スモールビジネ ス・マネジメントの創 成を研究

(変更の時期:平成 28年 6月 10日)

旧

プロジェクトでの研究課題	所属•職名	研究者氏名	プロジェクトでの役割
スモールビジネスの経 営者論	日本大学·商学 部·教授	松本芳男	【客員研究員】 組織能力の視点に立っ たマネジメント変革を通 じ、スモールビジネス・マ ネジメントの創成を研究

(変更の時期:平成 28年 7月 1日)



新

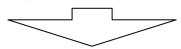
変更前の所属・職名	変更(就任)後の所属・職名	研究者氏名	プロジェクトでの役割
日本大学·教授	中央学院大学·商学研究 科·特任教授	松本芳男	【客員研究員】 組織能力の視点に立ったマネジメント変革 を通じ、スモールビジネス・マネジメントの創成を研究

法人番号	131070
プロジェクト番号	S1491006

旧

プロジェクトでの研究課題	所属·職名	研究者氏名	プロジェクトでの役割
ベンチャー・キャピタル の役割	経営力創成研究 センター・研究支 援者	清水健太	【研究支援者】 コーポレート・ベンチャー・ キャピタルの視点に立ち、 国際的企業家の育成とベ ンチャービジネス・マネジメ ント創成を研究

(変更の時期:平成 29年 4月 1日)



新

変更前の所属・職名	変更(就任)後の所属・職名	研究者氏名	プロジェクトでの役割
経営力創成研究センター・研究支援者	松蔭大学·経営文化学部· 専任講師	清水健太	【客員研究員】 コーポレート・ベンチャー・キャピタルの視点に立ち、国際的企業家の育成とベンチャービジネス・マネジメント創成を研究

旧

-			
プロジェクトでの研究課題	所属•職名	研究者氏名	プロジェクトでの役割
スモールビジネスの国 際展開とボーン・グロー バル	経営学部 · 元教 授	中村久人	【客員研究員】 スモールビジネスの国際展開とボーン・グロー バル

(変更の時期:平成30年4月1日)



新

変更前の所属・職名	変更(就任)後の所属・職名	研究者氏名	プロジェクトでの役割
経営学部·元教授	環太平洋大学·経営学部· 教授	中村久人	【客員研究員】 スモールビジネスの 国際展開とボーン・グ ローバル

旧

プロジェクトでの研究課題	所属•職名	研究者氏名	プロジェクトでの役割
スモールビジネスのオ ープンイノベーション	経営学部·教授	井上善海	【研究代表者・センター 長】 事業創造の視点に立 ち、国際的企業家の育

法人番号	131070	
プロジェクト番号	S1491006	

	成とベンチャービジネ
	ス・マネジメントの創成を
	研究

(変更の時期:平成30年4月1日)



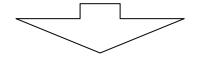
新

変更前の所属・職名	変更(就任)後の所属・職名	研究者氏名	プロジェクトでの役割
経営学部·教授	法政大学·政策創造研究 科·教授	井上善海	【客員研究員】 事業創造の視点に立ち、国際的企業家の育成とベンチャービジネス・マネジメントの創成を研究

旧

プロジェクトでの研究課題	所属•職名	研究者氏名	プロジェクトでの役割
ベンチャー企業政策と地 域エコシステム構築政策	経営学部・教授	西澤昭夫	【研究員】 NTBFs(New Technology-based Firms) の視点から国際的企業 家精神に基づくベンチャ ービジネス・マネジメント 創成とそれを可能にす る地域エコシステム構築 政策を研究

(変更の時期:平成 30年 4月 1日)



新

変更前の所属・職名	変更(就任)後の所属・職名	研究者氏名	プロジェクトでの役割
経営学部·教授	経営学部·教授	西澤昭夫	【研究代表者・センター 長】 NTBFs(New Technology-based Firms)の 視点から国際的企業家 精神に基づくベンチャー ビジネス・マネジメント創 成とそれを可能にする地 域エコシステム構築政策 を研究

法人番号	131070
プロジェクト番号	S1491006

11 研究の概要(※ 項目全体を10枚以内で作成)

(1)研究プロジェクトの目的・意義及び計画の概要

経営実践学の視点から、「スモールビジネス・マネジメントの創造と国際的企業家育成の研究」を統一テーマに、国際的企業家、国際的企業家精神をもった企業家に率いられたスモールビジネス・マネジメントの経営実践原理を明らかにすることを研究目的とする。

国際的企業家、国際的企業家精神をもった企業家に率いられたスモールビジネスが、社会・経済から期待された役割を果たすためには、従来の経営学の殻を打ち破る新しいスモールビジネスのマネジメントが必要であり、本研究ではその経営実践原理を探求する。

本研究はスモールビジネスのマネジメントに焦点をあて、企業家を目指す成長速度によって、職人企業家、機会主義的企業家、ベンチャー企業家に分類し、さらに企業形態と社会的・経済的役割からマイクロビジネス、ライフタイムビジネス、ライフスタイルビジネス、ベンチャービジネスに分類し、財務的裏付け、投資に対するインセンティブへの反応から分類した上で、以下の三つのプロジェクト研究に取り組む。

第一プロジェクトは、技術力を持ったマイクロビジネス、日本発ベンチャー企業家の経営力 創成、日本的経営を基礎にして国境を意識することなく活動する国際的企業家、の三つの視 点からスモールビジネスのマネジメント力の研究を行う。そして、わが国のライフタイムビジネ スのマネジメントを変革し、継続性を実現することによって、スモールビジネスの発展がわが 国の成熟経済を変革する力を持つことを示す。

第二プロジェクトは、アジアを起点とするスモールビジネス企業家の視点から、スモールビジネスの事業継続性と発展を研究する。この視点には日本のスモールビジネスとの連携を目指す海外企業経営、海外展開を目指す中小企業者の双方を研究の対象とする。研究対象となるアジアの地域は、中国だけでなく、ミヤンマー、インドネシア、タイ、ベトナムの経営者を対象とする。

第三プロジェクトとして成長・発展の原動力として投資を獲得できる魅力を持ったベンチャー企業と国際的企業家育成について、EU、米国、アジア、日本の国際比較を行うことによってスモールビジネスの創造と国際的企業家育成について研究する。以上、三つのプロジェクトの研究活動に学術的特色を持つ。

本研究は、東洋大学大学院経営学研究科のビジネス・会計ファイナンス専攻が、①中小企業診断士登録養成機関として、中小企業のマネジメント教育に貢献していること、②同専攻が、中小企業経営革新支援コモンズの立ち上げを目指しスモールビジネスの発展に寄与する意思を表明していること、③IBMなど国際的企業において国際的人材育成を目指す企業人と、スモールビジネスの国際マネジメント研究を始めていることがバックグランドとしてある。これらを基盤とした、日本発のスモールビジネス・マネジメントの経営実践原理確立と国際的企業家育成の研究に学術的意義を見い出す。

(2)研究組織

本研究プロジェクトは、本学経営力創成研究センターの研究センター会議、運営委員会のもとに研究代表者であるセンター長が研究活動を統括し、プロジェクト・サブリーダーが各プロジェクト研究の実施体制を指揮する役割を担った。3つの研究グループ(①日本におけるスモールビジネスの創造と国際的企業家育成、②アジアにおけるスモールビジネスの創造と国際的企業家育成、③ベンチャーの創造と国際的企業家育成)は、統一テーマに基づき理論的研究及び実証的研究を行った。

研究の実施体制は、スモールビジネスの経営戦略やオープンイノベーションを専門とする井上善海教授を研究代表者(最終年度は日本人で唯一米国のバイドール賞を受賞した西澤昭

法人番号	131070
プロジェクト番号	S1491006

夫教授に交代した)として、学内 12 名、学外からは9名の客員研究員が参加し研究集団を構成した。

各研究グループのメンバーの報告と統一テーマに基づいたシンポジウムを年3回、5年間で全15回のシンポジウム(ほかに国際シンポジウムを1回)を開催した。シンポジウムは一般にも公開されており、学内外の研究者・経営実務家から多くの参加があった。また、国内、国外(アジア)を代表する日系及び現地の企業調査を年に数回実施し、研究成果を反映させてきた。

各研究員の研究成果や事業活動は、年報『経営力創成研究』にまとめ、年 1 回刊行し、中間成果物、最終成果物の 2 冊の書籍を刊行し、大学をはじめとする教育機関、研究機関、企業等に広く公開してきた。

1. 研究代表者の役割

研究代表者(以下「センター長」という)は、プロジェクト全体の進捗状況を把握し、目的達成に向けて研究プロジェクトを統括する。具体的には、センター長は構想調書の研究計画に基づき、円滑な事業運営、適切な予算執行を行う。また、翌年度の研究計画や研究プロジェクト案を作成し、運営委員会で審議、その後研究員会議に諮り、意思決定を行う役割を担う。

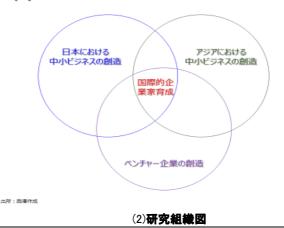
2. 各研究者の役割分担や責任体制の明確さ

センター長のもとに、3つの研究グループ(①日本におけるスモールビジネスの創造と国際的企業家育成[小嶌正稔氏]、②アジアにおけるスモールビジネスの創造と国際的企業家育成[幸田浩文氏]、③ベンチャーの創造と国際的企業家育成[柿崎洋一氏])が存在する。[]内氏名はサブリーダーを示す。サブリーダーは、各研究プロジェクトの研究活動を統括するとともに、各研究プロジェクトの研究成果をシンポジウムで報告させている。さらに、シンポジウムでの研究成果の報告に関連する経営実践家を招聘するなど、運営全般に関する責任を負う。

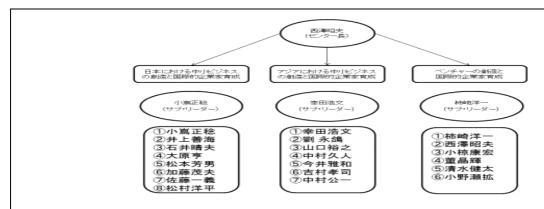
3. 研究プロジェクトに参加する研究者の人数

本研究プロジェクトの研究対象は、図(1)に示すような3領域とその基盤となる「国際的企業家」から構成されており、こうした研究対象に即応した研究を行うため、図(2)の組織図のように、研究者 21 名で3つの研究グループを組成して研究を行ってきた。

(1)東洋大学 経営力創成研究センターの研究対象



法人番号	131070	
プロジェクト番号	S1491006	



4. 大学院生・PD 及び RA の人数・活用状況

本研究プロジェクトでは、藤井辰朗氏、齋藤滋氏、清水健太氏を研究支援者(ポストドクター)として雇用し、石川順章氏をRAとして雇用した。藤井辰朗氏は平成27年4月に中部大学の専任講師として、清水健太氏は平成29年4月に松蔭大学の専任教員として採用された。石川順章氏は平成31年4月から作新学院大学経営学部特任講師として採用された。シンポジウムの運営業務や研究調査・報告書の事務的業務を担うことにくわえ、研究プロジェクトへの参加を通じて、研究方法の修得や学会発表を積極的に促してきた。このような取り組みを通じ、若手研究者の育成に多大な成果を上げることができたと考えている。

5. 研究チーム間の連携状況

各研究グループは、共同調査・報告の実施、シンポジウムでのパネルディスカッションの共同開催、さらに学会等での研究会の共同開催などを行ってきた。

6. 研究支援体制

東洋大学において、研究活動支援の専門部署として研究推進課があり、研究活動の事務的側面を担当し、本研究プロジェクトの研究活動を積極的にご支援いただいた。

7. 共同研究機関等との連携状況

日本マネジメント学会のマネジメント実践部会との共同の研究会、全国大会への協賛と東洋大学経営力創成センターセッションでの研究報告などがある。

日本マネジメント学会 マネジメント実践研究部会での研究活動は以下の通りである:

第 11 回研究会

日時: 平成 2015 年 10 月 17 日(土) 15:00~

会場:東洋大学白山キャンパス 6号館3階

報告者:松本芳男氏(日本大学)

報告テーマ:「組織の失敗」

第 12 回研究会

日時:2016年1月23日(土)15:00~

会 場:東洋大学白山キャンパス 1号館 6階

報告者:小野瀬 拡 氏(駒澤大学)

報告テーマ:「イノベーションの要因としての企業家の意思 ―創薬ベンチャーの分析から―」

第 13 回研究会

日時:2016年5月21日(土)15:00~

会 場:東洋大学白山キャンパス 6 号館 3 階

法人番号	131070
プロジェクト番号	S1491006

報告者:清水健太

報告テーマ:「企業成長とコーポレート・ベンチャリング」

第 15 回研究会

日時:2017 年 3 月 11 日(土)14:00~17:15 場所:東洋大学白山キャンパス 6 号館 3 階 マネジメント研究部会(研究報告)14:00~15:00

報告者:小嶌正稔(東洋大学)

テーマ: 「コ・ブランドの概念の発展と小売イノベーション」

日本マネジメント学会 第 75 回全国研究大会においける研究活動

日時:2017 年 6 月 10 日(土) 9:00~17:00

統一論題セッション(東洋大学経営力創成研究センターセッション)

報告者小嶌正稔氏(東洋大学)、

報告テーマ:「IoT・AI とマネジメントシステム」

統一論題シンポジウム

パネリスト: 小嶌正稔氏(東洋大学)、水野雄太氏(株式会社 Nextremer 社長室長 グロー バル担当) コーディネーター 井上善海氏(東洋大学) 司会者 瀬戸正則氏(広 島経済大学)

日本マネジメント学会 2016 年度第 2 回産学交流シンポジウムでの研究活動

日時:2017 年 3 月 25 日(土)13:30~19:00 東洋大学白山キャンパス 2 号館 16 階スカイホール

報告者:小椋康宏氏(東洋大学)

報告テーマ:「経営者育成と経営力創成」

(3)研究施設・設備等

本研究プロジェクトでは、東洋大学白山キャンパス 2 号館 8 階に東洋大学経営力創成研究センターとして一部屋(46㎡)を確保し、研究遂行するための机やパソコン等を設置、また、研究支援者・RA を配置した。これにより、センターの事務遂行、小規模な研究会の開催、資料の作成が効率的行うことができた。

(4)研究成果の概要 ※下記、13及び14に対応する成果には下線及び*を付すこと。

5年間の主要な研究成果として、3年目に中間研究成果をまとめた書籍を出版し、5年目に最終研究成果をまとめた書籍を出版した。また、各年度の研究成果と研究活動をまとめて研究年報として、刊行してきた。書籍及び各年度の年報は、国会図書館をはじめ日本全国の関連する研究機関や研究者に献本・配布した。さらに、各年度に3回のシンポジウムを開催した。併せて、海外の研究者や海外進出企業の実務者を招いて、国際シンポジウムも開催した。毎回のシンポジウムでは、研究者、企業家、実務者、大学院生など、80-100 名程度の参加者が集まった。詳細は以下の通りである。

1. 研究成果の書籍出版*1

東洋大学経営力創成研究センター編 『スモールビジネスの創造とマネジメント』

2017年2月、学文社

法人番号	131070
プロジェクト番号	S1491006

東洋大学経営力創成研究センター編『スモールビジネスの経営力創成とアントレプレナーシップ』2019 年 3 月、学文社

2. 各年度の研究成果と研究活動をまとめた年報の刊行*2

<u>『経営力創成研究』第 11 号(2015 年 3 月)</u>

『経営力創成研究』第12号(2016年3月)

『経営力創成研究』第 13 号(2017 年 3 月)

『経営力創成研究』第14号(2018年3月)

『経営力創成研究』第 15 号 (2019 年 3 月)

3. 各年度に3回の公開シンポジウム及び国際シンポジウムの開催*3

2014 年度

第1回「スモールビジネス・マネジメントの創造と国際的企業家育成の研究」

(2014年7月26日(土))

第2回「スモールビジネスと国際的企業家育成」

(2014年11月29日(土))

第3回「スモールビジネスと経営者の役割」

(2015年1月31日(土))

2015 年度

第1回「スモールビジネスの創造と国際的企業家育成」(2015年7月11日(土))

第2回<u>「国際的企業家精神とベンチャービジネス・マネジメント」</u>(2015年11月21日(土))

第3回「スモールビジネスの創造とマネジメント変革」(2016年1月30日(土))

2016 年度

第1回「スモールビジネスの事業継続性と発展」(2016年7月9日(土))

第2回「スモールビジネス・マネジメントの創造と国際的企業家育成」

(2016年11月19日(土))

第3回「スモールビジネスの創造と経営革新」(2017年1月28日(土))

国際シンポジウム「日タイ経済交流の現状と課題」(2016年10月22日(土))

2017 年度

第1回「スモールビジネスのIT投資マネジメント」(2017年7月8日(土))

第2回「次代へ繋ぐファミリービジネス」(2017年11月18日(土))

第3回「都市型中小製造企業と産学官連携・地域連携」(2018年2月3日(土))

グローバル経営シンポジウム「中国 vs. アセアン:今後のアジア戦略を考える」

(2017年12月16日(土))

2018 年度

第1回「スモールビジネス·マネジメントの創造と企業家育成」(2018年7月21日(土))

第2回「中小企業のグローバル経営と国際的企業家育成」(2018年10月6日(土))

第3回「スモールビジネスとアントレプレナーを巡る RCM の活動と成果」

(2019年2月2日(土))

法人番号	131070
プロジェクト番号	S1491006

4. 共同研究機関とのシンポジウムを共催*4

日本マネジメント学会 2016 年度第 2 回産学交流シンポジウム 「実践経営と経営者育成について」 (2017 年 3 月 25 日(土))

日本マネジメント学会第 75 回全国研究大会統一論題セッション(東洋大学経営力創成研究センターセッション)「変革時代のマネジメント―IoT・AI のインパクト」 (2017 年 6 月 11 日 (日))

<優れた成果が上がった点>

本センターの研究テーマである「スモールビジネス・マネジメントの創造と国際的企業家育成の研究」において、近年、学術的にも産業界においても関心を集めつつある国際的企業家精神を持った企業家によってリードされたスモールビジネス・マネジメントの経営実践原理を明らかにしたことに優れた研究成果がある。とくに、企業家論を「精神論」としてではなく、「マネジメント論」として展開したことがこれまでの研究にはなかった独創的な研究成果である。

本研究は、経営実践に基づいた日本企業および日本の大学が求めている新しいスモールビジネス・マネジメント原理を明らかにすることによって、①技術を持ったマイクロビジネスおよびライフスタイルビジネスが持つゴーイングコンサーンのキャズム克服と国際的企業家育成、②日本の中小企業がアジア諸国を含めたグローバル・バリューチェーンとの関わり無しには成り立たない現実を踏まえた、日本発のアジア型スモールビジネス・マネジメントと国際的企業家育成の発信、③国際的企業家育成に基づいたベンチャービジネスの創造と地域エコシステム構築における経営実践原理の確立に貢献することを目指した。

本センターは、このような独創性の高い研究テーマを設定し、活発な研究活動を進めていく中で、「研究成果の蓄積とその発表」、「若手研究者の育成」、「特色あるプロジェクト研究の推進」の3点に優れた成果を上げたと考えられる。以下で項目別にその内容を詳述する。

(1) 研究成果の蓄積と発表

研究成果の蓄積とその発表は、当初の計画を上回る実績を上げることができた。特に本センターの各研究員の討論の場であり、研究成果を発表する場でもある「シンポジウム」は、3つの研究グループ(①日本におけるスモールビジネスの創造と国際的企業家育成、②ベンチャーの創造と国際的企業家育成)を基礎として毎年3回開催するとともに、国際シンポジウムも開催できた。各シンポジウムでは、実務家などを招聘し特別講演、基調講演を実施し、本学の学生、大学院生さらに外部からの参加を可能にすることで研究成果の発表の場だけでなく、オープンな学術及び産官学交流の場を提供することができた。

また、研究成果を纏めたものとして年報『経営力創成研究』を毎年発行した。この年報は研究員の研究論文だけでなく、シンポジウムや企業訪問・調査の詳細を記述するとともに、本センターの運営に関わる会議などについても適宜記述することでセンターの研究成果及び活動概要を広く公開した。書籍として『スモールビジネスの創造とマネジメント』(2017)を中間報告時に刊行し、『スモールビジネスの経営力創成とアントレプレナーシップ—イノベーションとグローバリゼーションの実現に向けて—』を2019年3月に刊行することもできた。

さらに、インターネットによる情報発信にも積極的に取り組み、シンポジウムや企業訪問・調査の概要をホームページにアップすることで、年報と同様に、本センターの研究活動と研究成果を広く公開した。

法人番号	131070
プロジェクト番号	S1491006

このように、研究員・客員研究員による優れた研究成果の蓄積を基に、シンポジウム、年報と書籍、インターネット等の様々な媒介を通して広く社会にその研究成果を公開していることは本センターの優れた成果のひとつであると考えられる。

(2) 若手研究者の育成

本センターの研究支援者(ポストドクター)のうち 2 名(藤井辰郎氏、清水健太氏)がそれぞれ大学の専任教員として、また RA であった石川順章氏も大学の特任講師に就任するなど、若手研究者の育成においても着実に優れた成果を上げることできた。さらに、国際シンポジウムでは、海外での研究調査・交流先であるタイ日工業大学(TNI)から WADEECHAROEN, Wanida(TNI 経営学部講師)が 1 か月来日され、本センターの国際シンポジウムで研究報告と討議に参加されるなど、国内外の若手研究者の育成でも本センターは優れた成果を上げたと考えている。

(3) 特色あるプロジェクト研究の推進

本センターはスモールビジネスのマネジメントに焦点をあて、その新たな担い手となる国際的企業家の育成に際して、職人企業家、機会主義的企業家、ベンチャー企業家に分類し、さらに企業形態と社会的・経済的役割からマイクロビジネス、ライフスタイルビジネス、ベンチャービジネスに関し、財務的裏付けや投資に対するインセンティブへの反応から分類した上で、以下の3つのプロジェクト研究に取り組んだ。

- ① 第1プロジェクトは、技術力を持ったマイクロビジネス、日本発ベンチャー企業家の経営力 創成、日本的経営を基礎にして国境を意識することなく活動する国際的企業家の三つの視 点からスモールビジネスのマネジメント力の研究を行った。このプロジェクトでは、スモールビ ジネスにおけるイノベーション、とくにオープンイノベーションとコネクテッドに関する研究成果 は、学術的も高い評価を得た。これによってこれまでの下請関係や零細といった受動的な中 小企業論から挑戦するスモールビジネスへの道が学術的だけでなく、実務的にも明らかにさ れた。
- ② 第2プロジェクトは、アジアを起点とするスモールビジネス企業家の視点から、スモールビジネスの事業継続性と発展を研究する。この視点には日本のスモールビジネスとの連携を目指す海外企業経営、海外展開を目指す中小企業者の双方を研究の対象とする。研究対象となるアジアの地域は、中国にくわえ、インドネシア、タイ、ベトナムの経営者を対象として研究し、他のプロジェクトとの共同調査という形でアジア地域の企業調査を実施して、日本とアジアの国々におけるグローバル化に対応した国際的企業家育成の必要性を明らかにした。
- ③ 第3プロジェクトとして成長・発展の原動力として投資を獲得できる魅力を持ったベンチャー企業と国際的企業家育成について、EU、米国、アジア、日本の国際比較を行うことによってスモールビジネスの創造と国際的企業家育成について研究した。特に、日本の中小企業がアジア諸国を含めたグローバル・バリューチェーンへの参加及びそれを可能にする地域エコシステムの構築なしには成り立たない現実を明らかにするとともに、日本のベンチャー企業の生産性向上を目指す企業家の育成と支援及び地域エコシステム構築の具体的モデルの提示を行うことができた。以上、3つのプロジェクトの学術的、産業的な成果が獲得された。

本研究は、東洋大学大学院経営学研究科のビジネス・会計ファイナンス専攻が、①中小企業診断士登録養成機関として、中小企業診断士としてのコンサルティング能力の涵養など実務的なマネジメント教育に貢献していること、②同専攻が、中小企業経営革新支援コモンズの立ち上げを目指しスモールビジネスの発展に寄与する意思を表明していること、③IBM など国際的企業において国際的人材育成を目指す実務者と、スモールビジネスの国際マネジメント研究を始めていることがバックグランドとしてある。本センターと本学大学院経営学研究科のビジネス・会計ファイナンス専攻(中小企業診断士登録養成コース)が共同開催するシン

法人番号	131070
プロジェクト番号	S1491006

ポジウムなどへの大学院生、修了生などの参加を通じて、日本発のスモールビジネス・マネジメントの経営実践原理確立と国際的企業家育成の研究に大いに貢献できたことも優れた成果と考えられる。

く課題となった点>

本センターでは当初に予定した目標は概ね達成されたと考えられる。日本における中小企業の活性化が緊急の課題となっている状況の下で、新たなスモールビジネスの創造を国際的企業家育成という実践的な視点からテーマ設定したことは、本センターが時宜にかなった独創的なテーマであったと考える。さらに、3つのサブテーマのもとに研究成果をホームページで公開、シンポジウム・年報・刊行物などの様々な媒介によって社会に発信してきた。しかし、課題は、各研究員の研究テーマ及び研究業績が本センターの統一テーマである「スモールビジネス・マネジメントの創造と国際的企業家育成の研究」及び 11-(1)研究プロジェクトの目的意義及び計画の概要で示した IBM 等の国際企業における国際的人材育成への検討が不十分であり、当初の計画と一部合致していなかった点がみられた点である。但し、これらの結果は、研究所員会議の協議やシンポジウムの議論でも共同研究の機会を増やし、共同調査など改善に努め、スモールビジネス・マネジメントの構想や国際的企業家育成という点で各研究員の議論が重なり、共通の議論がなされるようになり、「スモールビジネス・マネジメントの創造と国際的企業家育成の研究」に関する大きな成果につながったと考えられる。

<自己評価の実施結果と対応状況>

各年度末に、研究プロジェクトの運営委員会において、研究代表者、プロジェクト・サブリーダーが中心に、自己点検評価を行い、その結果を外部評価委員会で報告し、評価委員から評価を受けることで、2重の検証を行ってきた。これらの実施結果を踏まえて、次年度の運営を改善することができた。

<外部(第三者)評価の実施結果と対応状況>

外部評価については、3名の外部評価委員を招いて評価委員会を開催し、客観的な評価を 受けている。毎年度の末に行われる評価委員会では、①研究代表による研究プロジェクトの 全体の進捗状況、②プロジェクト・サブリーダーによる各研究グループにおける研究の進捗 状況の報告、③事務局長による研究センターの運営に関する諸報告、④評価委員の質疑に 応答、⑤評価委員による講評、という構成で、研究内容のみならず、その運営体制や手法ま でも含め、詳細な資料に基づいて報告され、評価委員による事細な評価と指摘を受けてき た。平成31年3月9日の外部評価委員会では、平成30年度の研究活動並びに本研究プロ ジェクトの5年間にわたる研究及び事業活動の総括的な評価が行われた。外部評価委員の メンバー及び各委員からの講評は以下の通りである。

外部評価委員のメンバー

- ·手塚公登氏(成城大学教授)
- •三浦后美氏(文京学院大学教授)
- ·小林秀年氏(東洋大学教授)
- ① 研究センターの運営、研究体制の適切さ

センター長の指揮の下で、運営委員会が年 4 回開催され、事業計画と予算執行が適切に行われている。最終成果物の出版計画、シンポジウムの開催、企業調査に関して、その内容や開催時期等について審議がなされ、また進捗状況についても報告が行われており、きちん

法人番号	131070
プロジェクト番号	S1491006

とした研究体制が確保されていると評価できる。

当センターの運営、研究体制は大変適切に行われている。運営委員会はこれまで4回開催されている。はじめには事業計画並びに予算について審議し、その決定に基づいてシンポジウム3回、企業調査、研究成果物の年報出版を行うことが了承されている。最後の運営委員会では研究成果報告書の内容が審議された。

センターの運営は、センター研究員の互選により選出されたセンター長を代表として行われている。運営委員会は年数回開催されており、前年度の事業報告そして今年度の事業計画が審議・決定を通じてセンターの運営は行われている。そして年度末には、外部評価委員会を開催し、運営の適正化を図っている。

研究体制は、スモールビジネスのマネジメントに焦点を当て、プロジェクト・リーター及びプロジェクト・サブリーダーを配置して、プロジェクト研究を行っている。研究チームにはそれぞれサブリーダーが置かれ、「日本における中小ビジネスの創造と国際的企業家育成」「アジアにおける中小ビジネスの創造と国際的企業家の育成」「ベンチャーの創造と国際的企業家育成」の3つのグループがあり、研究員が各プロジェクトのいずれかに所属して研究を行っている。研究員は学内研究員と学外研究員から構成されている。また、センターは顧問及びRAを配置し、活動の活性化も図られている。

学会への協賛、シンポジウムの開催、国内外での企業視察、機関誌(「経営力創成研究」) の発行等を行っている。

以上のことから、当センターの運営・研究体制は適切であると判断することができる。

② 研究費の使い方の適切さ

予算項目によって、やや予算額と執行額との間に大きな差異が認められるものがある。若 干、改善の余地があるのではないか。

当初の予算に基づき、適切に事業計画の研究費が執行されている。研究費の使い方はバランスのとれたものである。

研究プロジェクト最終年度ということもあり、研究費執行も慎重に行われており、平成31年2月末時点での執行状況は例年と異なり未執行額が多くある項目もある。著書などの刊行分の未払充当も考えられよう。事務用品費、コピー代などは未執行がでる予定との報告をいただいた。

③ これまでの研究成果の社会的意義について

日本の産業・経済活動の一つの基盤をなしている中小企業、スモールビジネス、ベンチャーについて、イノベーションやグローバリゼーション、企業家育成といった観点から多くのゲストを招く、あるいは企業調査を行うことで、新たな知見を学界、実務界にもたらしている。社会的意義は極めて高いと評価できる。

平成 30 年 7 月 21 日に第 1 回シンポジウムを行い、テーマは「スモールビジネス・マネジメントの創造と企業家育成」である。同年 10 月 6 日に第 2 回を実施し、テーマは「中小企業のグローバル経営と国際的企業家育成」である。平成 31 年 2 月 2 日に第 3 回を行い、テーマは「スモールビジネスとアントレプレナーを巡る RCM の活動と成果」であった。シンポジウム後には、それぞれ毎回、パネルディスカッションを行い、研究成果は年報出版で公開している。当センターの事業は十分に社会的意義を果たしてきた。

研究成果の報告機会としてはシンポジウムの開催や機関誌の刊行などがあり、学界や実務界に広く公表することを目的としており、国内外に研究成果を発信している。また、国内外企業を対象に企業調査を行っていることも注目される。

法人番号	131070
プロジェクト番号	S1491006

研究により得られた成果を、企業や大学院の講義や演習、ビジネススクールにおける経営者や管理者の経営教育に活かすことにより、外部との積極的な研究交流への貢献も促進されている。

以上のことから、これまでの研究成果は、社会的意義が非常にあると思量される。

④ 今後の研究成果に対する期待について

今後ますます、イノベーションやグローバル化の動きが急速に進むと思われるが、それに対してスモールビジネスの果たす役割や課題に関して、調査対象の業種・国を増やすことでより充実した研究成果を挙げることが期待できる。

当センターの研究は、時系列的に第 11 号から第 15 号までの年報『経営力創成研究』出版という形で広く社会に公開しながら、関連研究分野の方々からも事業活動を非常に期待されたところである。また、第 2 回シンポジウムでは東洋大学大学院経営学研究科の協力で「グローバル経営と国際的企業家育成」というテーマで大きな研究成果を収めたのである。

平成 30 年度は研究プロジェクトの最終年であり、最終成果物としての著書が刊行されている。

⑤ 総合評価

スモールビジネスの経営力創成に関する多様な問題について、3つのグループごとに研究成果を出版物としてまとめており、活発なシンポジウム活動を行い、理論の面でも、実務の面でも非常に貢献度の大きな事業を展開していると評価できる。

当センターの事業活動は、当初、文部科学省私立大学戦略的基盤形成支援事業の認可から発足したものの、単に研究機関としてのシンクタンク機能活動だけにとどまるものではなかった。その波及効果は毎回のシンポジウム、パネルディスカッションを通して、東洋大学大学院経営学研究科の高等教育・研究活動に大いに貢献したものである。

すなわち、社会人の職業能力開発において、修士課程の専門職大学院教育・研究を充実させ、社会人の博士課程へのチャレンジにつながった。また、学部卒業生の研究者養成教育においても、当センター事業活動から、多くの若手研究者を輩出している。

今後の課題は、これまでの当センターの事業継承問題である。当面輩出した若手研究者並びに活動に協力くださった関係者などの協力を得て、新たな活動の母体となる組織化を図り、その活動のあしがかりとして、平成30年10月6日の第3回運営委員会で審議した「東洋大学重点研究推進プログラム」の申請を実現するべきと考える。

5年間に及ぶ当研究プロジェクトは本年度をもって終了するが、著書を始め本プロジェクト の成果物は、今後さらに関係分野に影響を与えるものと思われる。

<研究期間終了後の展望>

本研究プロジェクトの研究実績を基に、まずは来年度に東洋大学重点研究推進プログラムによる研究助成を申請し、採択された場合は研究を継続する予定である。また、今後も科研費をはじめとする各種の研究プロジェクトへの申請を積極的に応募する。

<研究成果の副次的効果>

大学院における研究教育において、実務的な視点や企業家論、グローバル展開及びイノベーション創出に向けた講義や演習が重視されるようになってきた。

東洋大学大学院経営学研究科では、中小企業診断士養成コースが設置されており、現役生や卒業生たちがシンポジウムなどへの参加により、理論的及び実務的な知識・知見を得る

法人番号	131070
プロジェクト番号	S1491006

ことができ、その後のキャリアにおいて大きな役割を果たしている。本研究プロジェクトが残し た研究成果は今後も同様に大学院生に影響を与え続けていくことになる。

- 12 キーワード(当該研究内容をよく表していると思われるものを8項目以内で記載してくださ (1°)
 - (1) スモールビジネス (2) 中小企業

(3) マネジメント

- (4) 国際的<u>企業家 _____</u>
- (5) 企業家育成
- (6)<u>イ</u>ノベーション

- (7) 地域エコシステム
- (8) 産官学連携
- 13 研究発表の状況(研究論文等公表状況。印刷中も含む。) 上記、11(4)に記載した研究成果に対応するものには*を付すこと。

<雑誌論文>

1. 論文

- 小椋康宏(2017)「スモールビジネスにおける経営財務指標と資本コスト」東洋大学経営力創 成研究センター編『スモールビジネスの創造とマネジメント』学文社,pp.55-71(査読無)*1
- 小嶌正稔(2017a)「スモールビジネスの系列化と系列の慣性」東洋大学経営力創成研究セン ター編『スモールビジネスの創造とマネジメント』学文社,pp.36-54(査読無)*1
- 小嶌正稔(2017b)「小売イノベーションとコ・ブランドー米国におけるガソリンスタンド業態の発 展とコ・ブランドー」『経営力創成研究』東洋大学経営力創成研究センター第13号, pp.17-28(査読有) *2
- 小嶌正稔(2016a)「自動車用燃料の多様化と国土強靱化ー災害対応のためのクリーンデー ゼル車の普及促進の必要性」『甲南経営研究』57(1), pp.129-150(査読無)
- 小嶌正稔(2016b)「災害時における石油製品特性がもたらす供給制約-東日本大震災にお ける石油流通ー」『東洋大学経営論集』(87), pp.33-48(査読無)
- 小嶌正稔(2016c)「地方創成とポートフォリオ起業家」『経営力創成研究』東洋大学経営力創 成研究センター第12号, pp.17-32(査読有). *2
- 小嶌正稔(2017)「コ・ブランドとスモールビジネス・イノベー<u>ション」</u>『経営力創成研究』東洋大 学経営力創成研究センター第13号, pp.17-28(査読有). *2
- 柿崎洋一(2015)「環境経営の概念的枠組み」『経営力創成研究』東洋大学経営力創成研究 センター第11号, pp.79-94(査読有). *2
- 柿崎洋一(2016a)「企業の統合的な社会的責任の概念的枠組み」『経営力創成研究』東洋大 学経営力創成研究センター第12号, pp.61-74(査読有). *2
- 柿崎洋一(2016b)「環境経営と経営者」松本芳男(監修)『マネジメントの現代的課題』、231 -249, 2016年07月
- 柿崎洋一(2017a)「スモールビジネスと CSR 環境経営の概念的枠組み」東洋大学経営力創成 研究センター編『スモールビジネスの創造とマネジメント』学文社, 1 - 17, 2017 年 2 月*1
- 柿崎洋一(2017b)「中小企業の環境問題」『経営力創成研究』東洋大学経営力創成研究セン

法人番号	131070
プロジェクト番号	S1491006

ター第12号, pp.17-32(査読有) *2

- 柿崎洋一(2018)「企業競争力としてのステークホルダーマネジメント」『経営力創成研究』東洋 大学経営力創成研究センター第14号, pp.45-56(査読有)*2
- 柿崎洋一(2018a)「SDGsと国際的企業家育成に関する一考察」『経営力創成研究』東洋大学 経営力創成研究センター第15号, pp.43-57(査読有)*2
- 柿崎洋一(2018b)「中小企業の企業家育成基盤として経営体制」東洋大学経営力創成研究センター編『スモールビジネスの経営力創成とアントレプレナーシップ』学文社, pp.141-162, 2019 年 3 月*1
- 西澤昭夫(2015a)「鶴岡の奇蹟」と産学連携,大学技術移転協議会『ユニット・ジェイ』第10 号),pp.31-42
- 西澤昭夫(2015b)「Non-acquisition Agency における SBIR の実施」日本ベンチャー学会『ベンチャーレビュー』第 26 号, pp.59-64(査読有)
- 西澤昭夫(2015c) "The Miracle of Tsuruoka"-Building a Regional Eco-system; Whether it may become a new strategy to rejuvenate regional economies in Japan?, *Interdisciplinary Journal of Economics and Business Law*, 4 (4), pp.9 28(査読有)
- 西澤昭夫(2016a)「企業家活動と「中進国の罠」『経営力創成研究』東洋大学経営力創成研究 センター第12号, pp.75 - 86(査読有)*2
- 西澤昭夫(2016b)「米国 SBIR における競合と共進をもたらす構造的特質について」日本ベンチャー学会『ベンチャーレビュー,』第 27 号, pp.45-50(査読有)
- 西澤昭夫(2016c)「日本版 SBIR の再生に向けて」東洋大学経営学部編『現代経営学研究の 潮流』中央経済社, pp.206-225
- 西澤昭夫(2017a)「ベンチャー企業支援制度の整備・拡充」日本ベンチャー学会編『日本ベンチャー学会 20 年史』, pp.65-82
- 西澤昭夫(2017b)「ベンチャー企業支援 Ecosystem 再論」『経営力創成研究』東洋大学経営力 創成研究センター第 13 号, pp.81-93(査読有)*2
- 西澤昭夫(2017c)「大学発ベンチャー企業における利益相反マネジメント」『整形・災害外科』 金原出版, 60(2), pp.201-05
- NISHIZAWA, Akio & GIBSON, David V.,(2018a) "Launching a Tech-based Economy: Similarities and Differences across National Context: Austin TX, USA and Tsuruoka, Japan", *Interdisciplinary Journal of Economics and Business Law*, 7 (1), pp.50-70, (査読有)
- 西澤昭夫(2018b)「制度的企業家と地域エコシステムの構築」『経営力創成研究』東洋大学経営力創成研究センター第14号, pp.57-69(査読有) *2

法人番号	131070
プロジェクト番号	S1491006

- 西澤昭夫(2019a)「タイにおけるもの作り SMEs の組織化ーThai Subcon の形成と展開」、東洋大学経営力創成研究センター編『スモールビジネスの経営力創成とアントレプレナー』学文社, pp.34-59*1
- 西澤昭夫(2019b)「Entrepreneurial Ecosystem 構築の陥穽-INS:制度化への蹉跌」、『経営力 創成研究』、東洋大学経営力創成研究センター第15号, pp.59-74, (査読有) *2
- 井上善海(2015)<u>「中小企業におけるオープンイノベーションの類型」</u>『経営力創成研究』東洋 大学経営力創成研究センター第 11 号, pp.5-16(査読有)*2
- 井上善海(2016) 「中小企業におけるオープンイノベーションのマネジメント」『経営力創成研究』東洋大学経営力創成研究センター第 12 号, pp.5-16(査読有)*2
- 井上善海(2017) 「中小企業の外部機関との連携」『経営力創成研究』東洋大学経営力創成研究センター第 13 号, pp.5-16(査読有)*2
- 井上善海(2017) 「スモールビジネスのイノベーション」東洋大学経営力創成研究センター編『スモールビジネスの創造とマネジメント』学文社, pp.83-99*1
- 井上善海(2019) 「スモールビジネスとオープンイノベーション—中小企業と大企業との産学連携を中心に—」東洋大学経営力創成研究センター編『スモールビジネスの経営力創成とアントレプレナーシップ』学文社, pp.1 15*1
- 幸田浩文(2015) 「富山商人による領域経済内の売薬行商圏の構築—富山売薬業の原動力 の探求—」『経営力創成研究』東洋大学経営力創成研究センター第11号, pp.49-62(査読 有)*2
- 幸田浩文(2016)「明治政府の売薬観と大和売薬—富山売薬との比較を中心として—」『経営力創成研究』東洋大学経営力創成研究センター第12号, pp.35-46(査読有)*2
- 幸田浩文(2017) 「田代売薬にみる行商圏構築の史的展開—江戸時代中期から現代へ—」 『経営力創成研究』東洋大学経営力創成研究センター第13号, pp.31-42(査読有)*2
- 幸田浩文(2017) 「ファミリービジネス研究の史的展開—3 つの主要テーマを中心として—」東 洋大学経営力創成研究センター編『スモールビジネスの創造とマネジメント』学文社, pp.100 – 117*1
- 幸田浩文(2018) 「近江日野商人の独自性と売薬行商の展開」『経営力創成研究』東洋大学 経営力創成研究センター第14号, pp.5-20(査読有)*2
- 幸田浩文(2019) 「起業家精神と起業家教育」東洋大学経営力創成研究センター編『スモールビジネスの経営力創成とアントレプレナーシップ』学文社, pp.110 140*1
- 幸田浩文(2019)「「日本四大売薬」にみる行商圏の構築・発展・転換過程—江戸中期から明治期まで」『経営力創成研究』東洋大学経営力創成研究センター第15号, pp.5-19(査読有)*2
- 董晶輝(2015)「ベンチャー・キャピタルの投資計画―2変量リアルオプション・モデルによる投

法人番号	131070
プロジェクト番号	S1491006

<u>資タイミングの決定—」</u>『経営力創成研究』東洋大学経営力創成研究センター第11号, pp.95-106(査読有)*2

- 董晶輝(2017) 「2 変数跳躍過程でのリアルオプション・モデル」『経営力創成研究』東洋大学経営力創成研究センター第13号, pp.71-79(査読有)*2
- 董晶輝(2017) 「不確実性下の投資基準」東洋大学経営力創成研究センター編『スモールビジネスの創造とマネジメント』学文社, pp.72-82*1
- 董晶輝(2019) 「不確実性下の退出基準」東洋大学経営力創成研究センター『スモールビジネスの経営力創成とアントレプレナーシップ』学文社, pp.60-72. *1
- 劉永鴿(2019)「中国 ICT インフラ企業の海外進出とその落とし穴—中興通訊(ZTE)のケース <u>を中心に」</u>『経営力創成研究』東洋大学経営力創成研究センター第 15 号,pp.23-39(査読有)*2
- 石井晴夫(2019) 「もの作り中小企業における経営力創成への挑戦―高塩技研工業(株)の ケーススタディを中心として―」東洋大学経営力創成研究センター編『スモールビジネス の経営力創成とアントレプレナーシップ』学文社, pp.16-33*1
- 大原亨(2019) 「<u>創業者のビジョンと企業ドメインの形成」</u>東洋大学経営力創成研究センター編『スモールビジネスの経営力創成とアントレプレナーシップ』学文社, pp.73-89*1
- 中村久人(2015) 「ボーン・アゲイン・グローバル企業とグローバル・ニッチトップ企業—新タイプの国際中小企業出現の意義—」『経営力創成研究』東洋大学経営力創成研究センター第11号, pp.63-75(査読有)*2
- 中村久人(2016) 「The Emergence of Born Global Companies: The Secret of Early Internationalization and Sustainable Competitive Advantages」『経営力創成研究』東洋大学経営力創成研究センター第12号, pp.45-57(査読有)*2
- 中村久人(2017) 「日本企業のアフリカ BOP ビジネスとジュガード・イノベーションに関する一 考察」『経営力創成研究』東洋大学経営力創成研究センター第13号, pp.43-55(査読有) *2
- 中村久人(2018) 「農業イノベーションとベンチャービジネス—アグリテックと流通イノベーションを中心に—」『経営力創成研究』東洋大学経営力創成研究センター第14号, pp.21-30 (査読有)*2
- 松村洋平(2015) 「中小企業の産学連携に関する一考察—文系分野の産学連携を中心とし て—」『経営力創成研究』東洋大学経営力創成研究センター第11号, pp.33-45(査読有) *2
- 松村洋平(2017)<u>「スモールビジネスの組織文化」</u>東洋大学経営力創成研究センター編『スモールビジネスの創造とマネジメント』学文社, pp.18-35*1
- 今井雅和(2017)「<u>企業者行動による「衰退」産業の再生―台湾自転車・部品メーカーの挑戦</u> ―」東洋大学経営力創成研究センター編『スモールビジネスの創造とマネジメント』学文

法人番号	131070
プロジェクト番号	S1491006

社, pp.135-158*1

- 今井雅和(2018) 「日没する国の夜明け―ビジネス立地としてのモロッコを考える―」『経営力 創成研究』東洋大学経営力創成研究センター第14号, pp.31-42(査読有)*2
- 小野瀬拡(2017)「企業家と地域の関係 —ソーシャルキャピタルの観点から—」東洋大学経営力創成研究センター編『スモールビジネスの創造とマネジメント』学文社, pp.118-134 *1
- 小野瀬拡(2019) 「企業家育成における企業家の意思の意義」東洋大学経営力創成研究センター編『スモールビジネスの経営力創成とアントレプレナーシップ』学文社, pp.90-109 *1

[その他の研究員業績]

- 小野瀬拡 朝元照雄・小野瀬拡「台湾積体電路製造(TSMC)の企業戦略と創業者・張忠謀」 『産業経営研究所報』第45号、九州産業大学産業経営研究所、2014年、pp.1-43
- 小野瀬拡「事業承継後のイノベーション」『日本経営学会誌』第 33 号, 2014 年, pp.50-60
- 小野瀬拡「企業家に与える経験の影響—長栄集団・張栄発の事例をもとに—」『経営学論 集』第25巻, 第1号, 九州産業大学経営学会, 2014年, pp.31-48
- 小野瀬拡「創薬ベンチャーにおける企業家の意思」『駒大経営研究』第47巻, 第 3·4 号, 駒澤大学経営研究所, 2016 年, pp.103-124
- 小野瀬拡「創業時における企業家のもつ期待」『経営行動研究年報』第25号, 2016 年, pp.48-52
- 小野瀬拡 朝元照雄・中原裕美子編『九州産業大学産業経営研究所研究叢書 4 台湾の企業と企業家』九州大学出版会,2016年,執筆箇所:朝元照雄・小野瀬拡「第1章 台湾積体電路製造(TSMC)の企業戦略と企業家張忠謀ーいかにしてファウンドリー・ビジネスの世界第1位を獲得したのかー」pp.1-59,小野瀬拡「第4章 宏碁(エイサー)とその企業家施振栄」,pp.137-160
- 松本芳男(2016)『マネジメントの現代的課題―パラドックス・マネジメントの勧め―』学文社.
- 加藤茂夫(2016)「ベンチャー魂を燃やす」、『B-style12月号(大分銀行ビジネスクラブ会報)』
- 大原亨(2017)「事業拡大期における経営者のビジョンと戦略の創発」日本ベンチャー学会『ベンチャーレビュー』第29号, pp.3 11(査読有)
- 山口裕之(2018)「モジュラー化とシステム知識共有化の同時追求の必要性:カーナビゲーション・システムにおけるソフトウェア危機の克服」組織科学, 51 (3), pp.46 59, 2018 年 03 月
- 山口裕之(2014)「増大する製品開発タスクへの対応:カーナビゲーション開発における外部人材の活用とシステム知識の共有」経営論集 東洋大学経営学部,84,pp.139 153.

法人番号	131070
プロジェクト番号	S1491006

吉村孝司(2018)「わが国における労働環境の変化と動向 -「働き方改革」とこれからの労働環境」会計論叢、(13)、pp.109-127、明治大学専門職大学院会計専門職研究科

中村公一(2019)「M&A マネジメントの実践的課題ーいかに M&A によって競争優位を得るの かー」『創価経営論集』第 43 巻第 1 号 創価大学経営学部

清水健太(「CVC 出資先企業における企業価値認識に関する一考察—アンケート調査結果 を中心として—」『現代社会研究』第 15 号, 東洋大学現代社会総合研究所(共著), 平 成 30 年

<図書>

東洋大学経営力創成研究センター編『スモールビジネスの創造とマネジメント』

2017年2月、学文社

東洋大学経営力創成研究センター編『スモールビジネスの経営力創成と アントレプレナーシップ―イノベーションとグローバリゼーションの実現に向けて―』 2019 年 3 月、学文社

<学会発表>

小嶌正稔氏「IoT・AI とマネジメントシステム」日本マネジメント学会 第 75 回全国研究大会、2017 年 6 月 11日、東洋大学 *4

小椋康宏「経営者育成と経営力創成」日本マネジメント学会 2016 年度第 2 回産学交流シンポジウム、2017 年 3 月 25 日、東洋大学 *4

董晶輝・飯原慶雄、「ポアソン過程でのリアルオプション理論」、日本経営数学会第 36 回全国 研究大会、2014 年 5 月 31 日、東洋大学

董晶輝・飯原慶雄、「2変数リアルオプション・モデルの比較静学分析」、日本リアルオプション学会 2014 年研究発表大会、2014 年 11 月 23 日、東洋大学白山キャンパス

董晶輝・飯原慶雄、「跳躍拡散過程でのリアルオプション・モデルの特性」、日本リアルオプション学会 2015 年研究発表大会、2015 年 10 月 25 日、国際大学

董晶輝、「不確実性下の投資決定基準」、日本マネジメント学会 2016 年度第 1 回関東部会、2016 年 4 月 16 日、立正大学

董晶輝・飯原慶雄、「リアルオプション・モデルと古典的投資理論」、日本リアルオプション学会 2016 年研究発表大会、2016 年 11 月 20 日、中央大学

董晶輝・飯原慶雄、「リアルオプション・モデルの決定基準」、日本経営財務研究学会第41回 全国研究大会、2017年9月4日、関西大学

<研究成果の公開状況>(上記以外)

法人番号	131070
プロジェクト番号	S1491006

シンポジウム・学会等の実施状況、インターネットでの公開状況等

<既に実施しているもの>

各年度に開催されたシンポジウムに関しては、開催日の約 1 か月前から東洋大学のホームページにて掲載し、広く参加者を募るようにしてきた。これまで公開しているシンポジウムは以下の 17 件である。

「スモールビジネス・マネジメントの創造と国際的企業家育成の研究」(2014 年 7 月 26 日)

「スモールビジネスと国際的企業家育成」(2014年 11月 29日)

「スモールビジネスと経営者の役割」(2015年1月31日)

「スモールビジネスの創造と国際的企業家育成」(2015年7月11日)

「国際的企業家精神とベンチャービジネス・マネジメント」(2015 年 11 月 21 日)

「スモールビジネスの創造とマネジメント変革」(2016年1月30日)

「スモールビジネスの事業継続性と発展」(2016年7月9日)

「日タイ経済交流の現状と課題」(2016年10月22日)

「スモールビジネス・マネジメントの創造と国際的企業家育成」(2016年11月19日)

「スモールビジネスの創造と経営革新」(2017年1月28日)

「スモールビジネスの I T投資マネジメント」(2017年7月8日)

「次代へ繋ぐファミリービジネス」(2017年11月18日)

「中国 vs. アセアン: 今後のアジア戦略を考える」(2017 年 12 月 16 日)

「都市型中小製造企業と産学官連携・地域連携」(2018年2月3日)

「スモールビジネス・マネジメントの創造と企業家育成」(2018年7月21日)

「中小企業のグローバル経営と国際的企業家育成」(2018年10月6日)

「スモールビジネスとアントレプレナーを巡る RCM の活動と成果」(2019 年2月2日 (土))

各年度に刊行した年報を東洋大学のホームページにて公開し、研究論文を広く発信してきた。これまでに以下の年報に収録された論文を公表していた。さらに製本した年報を国会図書館はじめ、全国の研究機関や関連研究を行っている研究者に発送している。

『経営力創成研究』第 11 号(2015 年 3 月)

『経営力創成研究』第12号(2016年3月)

『経営力創成研究』第13号(2017年3月)

『経営力創成研究』第 14 号 (2018 年 3 月)

『経営力創成研究』第 15 号 (2019 年 3 月)

<これから実施する予定のもの> 該当なし。

14 その他の研究成果等

法人番号	131070
プロジェクト番号	S1491006

特になし。			

15 「選定時」及び「中間評価時」に付された留意事項及び対応

<「選定時」に付された留意事項>

該当なし。

<「選定時」に付された留意事項への対応>

該当なし。

<「中間評価時」に付された留意事項>

該当なし。

<「中間評価時」に付された留意事項への対応>

該当なし。

法人番号	131070
プロジェクト番号	S1491006

総

計

32,979

19,591

13,388

16 施設・装置・設備・研究費の支出状況(実績概要) (千円) 訳 共同研 年度 区分 支出額 私学 法 人 受託 究機関 寄付金 その他(備考) 負 担 助 成 研究等 負担 施設 0 平 成 装 置 0 設 備 0 年 度 研究費 7,095 4,160 2,935 平 施設 0 成 装 置 0 設 備 年 度 研究費 6,785 3,879 2,906 施設 0 平 成 装 置 0 8 設 備 年 度研究費 7,753 5,089 2,664 施設 0 成 装 置 0 9 設 備 年 度 研究費 6,847 4,442 2,405 施設 平 0 成 装 置 0 3 0 設 備 年 度 | 研究費 4,499 2,021 2,478 施 設 0 0 0 0 0 総 装 置 0 0 0 0 0 0 設 備 0 0 研究費 0 32,979 19,591 13,388 0

0

0

0

法人番号	131070

17 施設・装置・設備の整備状況 (私学助成を受けたものはすべて記載してください。)

《施	設》	(私学助成を受けていな	いものも含め、使用してし	いる施設をすべて記載してください。)	(千円)

()) H)() (12) 1 ·)		,, ,, ,, ,, ,, ,, ,, ,, ,, ,, ,, ,, ,,			1 40 770 1	# Q Q 	\
施設の名称	整備年度	研究施設面積	研究室等数	使用者数	事業経費	補助金額	補助主体
経営力創成研究セター	ン 平成15 年度	46㎡	1室	21名	0	0	

※ 私学助成による補助事業として行った新増築により、整備前と比較して増加した面積

0 **m**²

《装置・設備》 (私学助成を受けていないものは、主なもののみを記載してください。) (千円)

						かど記載して		1	(十円)
	整備年度	型	番	台	数	稼働時間数	事業経費	補助金額	補助主体
(研究装置)									
						h			
						h			
						h			
						h			
/ TIT cor =0. /# \						h			
(研究設備)									
						h			
						h			
						h L			
						h L			
(情報処理関係設備)						h			
						h			
						h			
						h h			
						'' h			
						h			

18 研究費の支出状況 (千円)

<u> </u>	76											\
年 度	平成 2	26 年度										
小科目	支 出 額				積	算	内	訳				
小件日	又山恕	主な	使 途	金	額			主	な	内	容	
	教	育	研 究	糸	圣	費	支	77	L			
消耗品費	1,088	文具、PC用	品		1,088	文具、	インク	カートリ	リッジ作	也PCF	用消耗	10 10
光 熱 水 費 通信運搬費 印刷製本費	0											
通信運搬費	8	研究資料送付	寸、年報発送		8	研究資	科送 (寸、年幸	设発送	_		
印刷製本費	359	研究年報印	刷代		359	研究年	報印刷	削代				
旅費交通費 報酬·委託料	2,664	調査旅費(タ	朴国·国内)		2,664	海外(タイ)・「	国内(愛	を知・1	季川等	計調査	交通費
報酬∙委託料	215	シンポジウム	講演謝礼等		215	シンボ	ジウム	講演調	礼、	评価多	を員謝れ	i.
(準備品費・図書資料費・会合費・学会費)	1,155	研究資料送作研究年報印調査旅費(シンポジウム 準備品、図書、学会参加	費、懇親会費、年会費		1,155	パソコン代、	関連書籍代、	ソフトウェア	代、学会参	加費、シン	ポジウム等圏	親会費、学会年会費
計	5,489											
	ア	ル	バイ	-	関	係	支	出				
人件費支出	107	シンポジウム補	助アルバイト等			時給	900円	,年間	引時間	数	119時	間
(兼務職員)						実人数	汝 3人					
教育研究経費支出												
計	107											
	設 備	請 関 係 支 出	냀1個又は↑	1組の価	「格が5	00万	円未満	のもの)			
教育研究用機器備品												
図書												
計	0											
	研	究ス	タッ	, フ	関			支	出			
リサーチ・アシスタント		研究補助			53		1名					
ポスト・ドクター	1,446	研究業務			1,446	学内2:	名					
研究支援推進経費												-
計	1,499											

														(様式2	<u>!</u>)
								法人番	:号			1	3107	'0	
年 度		平成 2	27 年月	Ę											
小科目		支 出 額					積	算	内	訳					
71. 14 1			主			金	額			主	な	内	容		
		教	育	研	究		経	費	支		出				
消耗品	費	964	文具、PC	用品			964	文具、イン	ンクカー	トリッジ他	PC用》	肖耗品、	アンケー	-ト調査用消	∮耗品
光 熱 水 通信運搬費	費	0					0					,			
通信運搬費	1	247	研究資料	送付、年	報発送		247	研究資	料送信	寸、年季	以発送	・アン	ケート	調査発	送代
印刷製本費		346	研究年報	印刷什	<u> </u>		346	経営力	創成的	州究第	12号				
旅費交通費		2,559	調査旅費	(外国	国内)		2,559	海外(/ シンポ	ベトナ	ム) 国	内(力	L州等) 	調査	交通費	
報酬•委託#			シンポジウ			ļ									
(図書資料費・会合費・学	学会費)		図書、ソフトウェフ	7、学会参加到	貴、懇親会費		1,034	関連書籍	代、統計:	ノフトウェフ	7代、学:	会参加費	、シンポ	ジウム等懇親	混会費
計		5,346				<u> </u>		-							
		ア	-	バ	1	<u> </u>	関	係	支	出			BB 1111		
人件費支出		235	シンポジウム補	助、アンケー	ト調査補助		235	時給 実人数	900円	920	円,红	F間時	間数	233時	:間
(兼務職員)								実人数	女 3人	·					
教育研究経費.	支出														
計		235													
		設 備	片関 係 支	: 出(1	固又は	1組の(価格が5	500万F	円未満	のもの))				
教育研究用機器	備品	0													
図書	ţ	0													
計		0													
		研	-		タッ	, ,	7 関	係		支	出				
リサーチ・アシスケ	タント		研究補助				176	学内1	名						
ポスト・ドクター]	1,028	研究業務	ζ			1,028	学内14	名						
研究支援推進網	径費														
計		1,204													
													-		
年 度		平成 2	28 年月	支											
小科目		支 出 額					積	算	内	訳					
77 14 12		文 山 領	主	な使	途	金	額			主	な	内	容		
		教	育	研	究		経	費	支	ļ Ļ	Ħ				
	費	1,856	文具、PC	用品			1,856	文具、イン	ンクカー	トリッジ他	PC用)	肖耗品、	アンケー	-ト調査用消	肖耗品
光熱水		0													
通信運搬費		156	研究資料	送付、年	報発送	<u> </u>						、アン	ケート	調査発	送代
印刷製本費	ŧ	279	研究年報	印刷代	Ċ		279	経営力	創成	讲究第	13号				
旅費交通費	ŧ	1,398	調査旅費	(外国	国内)		1,398	海外(イ	(ンドネ	シア・」	海)	国内(同	引山等)調査交流	通費
報酬•委託#	料	406	シンポジウ	7ム講演	謝礼等		406	シンポ	ジウム	講演訓	射礼、	評価委	員謝	礼	
(図書資料費·会合費·学			図書、ソフトウェフ											è費、学会年	会費
計		6,365													
		ア	ル	バ	イ	 	関	係	支	出					
1.44.弗士山	_	200	さか. ポジウノ油	Ht. 71.4	1.细木排册		200		0.20	040	左▮	日吐胆	米 /	106年間	

7) 17 0	又 山 蝕	主	な使	途	金	額			主	な	内	容		
	教	育	研	究		経	費	支	出	1				
消耗品費	1,856	文具、P	C用品			1,856	文具、イン	ンクカート	リッジ他ロ	PC用消	耗品、ブ	アンケー	-ト調査月	用消耗品
光熱水費	0													
通信運搬費		研究資料				156	研究資	【料送作	大年報	発送	、アン・	ケート	·調査多	¥送代
印刷製本費	279	研究年	報印刷作	ť		279	経営ナ 海外(1	創成研	₹究第1	3号				
旅費交通費	1,398	調査旅	費(外国	•国内)	<u> </u>	1,398	海外(1	(ンドネ:	ンア・上	海)垣	国内(岡	山等)調査3	を通費
報酬•委託料	406	シンポジ	ウム講演	謝礼等		406	シンポ	ジウム	講演謝	礼、言	平価委	員謝	礼	
(図書資料費 会合費 学会費)	2,270	図書、ソフトウ	ェア、学会参加	費、懇親会費		2,270	関連書籍	千代、学会	参加費、	シンポミ	ジウム等	懇親会	養、学会	年会費
計	6,365													
	ア	ル	バ	1	1	関	係	支	出					
人件費支出	389	シンポジウム	補助、アンケー	-ト調査補助		389)40円,	年間	時間	数 4	106時	間
(兼務職員)							実人数	汝 11,	<u>人</u>					
教育研究経費支出	0						<u> </u>							
計	389													
	設 備	関係 :	支 出(1	個又は	1組の値	西格が5	500万	円未満	のもの)				
教育研究用機器備品	0													
図書	0													
計	0													
	研	究	ス	タッ	, フ	関	係	₹	ž Ł	H				
リサーチ・アシスタント														
ポスト・ドクター	999	研究業	務		<u> </u>	999	学内1名	3						
研究支援推進経費	0													
計	999													

													(様式2)
							法人都	番号				13107	0
年 度	平成 2	29 年	 度						•				
ત\ ₹∜ ⊟	支 出 額					積	算	内	訳				
小 科 目	支 出 額	主	な使	途	金	額			主	な	内	容	
	教	育	研	究		経	費	支		出			
消耗品費	1,492	文具、P	C用品			1,492	文具、⁄	インクカー	-トリッジ [,]	他PC用	消耗品、	アンケー	卜調査用消耗 品
光 熱 水 費 通信運搬費 印刷製本費	0					0							
通信運搬費		研究資料				260	研究	資料送	付、年	報発達	き、アン	ノケート	調査発送代
印刷製本費	289	研究年	報印刷作	ť					研究第				
旅費交通費	1,676	調査旅	費(外国	・国内)		1,676	海外	(中国)	・国内	(大阪	等)調	査交通	費
報酬•委託料		シンポジ										委員謝:	
(図書資料費・会合費・学会費)		図書、ソフトウュ	ア、学会参加	費、懇親会費		978	関連書籍	箸代、統計	トソフトウェ	ア代、学	会参加費	け、シンポシ	ジウム等懇親会費
計	5,592												
	ア	ル	バ	イ	<u> </u>	関	係	支	出				
人件費支出	358	シンポジウムギ	甫助、アンケー	-ト調査補助		358	時給	900	円・920)円, :	年間的	寺間数	400時間
(兼務職員)	,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,						実人	数 1	1人				
教育研究経費支出													
計	358												
	設 備	関係 ϶	支 出(1	個又は	1組の	価格が	500万	円未	茜のもの	D)			
教育研究用機器備品	0												
図書	0												
計	0												
	研			タッ	, ,	フ 関	1 (系	支	出			
リサーチ・アシスタント	897	研究補助				897	学内1	名					
ポスト・ドクター		研究業績	务				<u> </u>						
研究支援推進経費													
計	897												
年 度	平成 3	80 年	度										
小 科 目	支 出 額					<u>積</u>	算	<u>内</u>	訳				
. 17 1		主			金	額			主	な	内	容	
	教	育	研	究		経	費	支		出			
消耗品費	1,399	文具、PC	用品、出版	返物献本		1,399	文具、	インク	ケートリ	yジ他F	C用消	耗品、	记布用出版物
光熱水費	0		,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,				ļ				······		
通信運搬費	80	研究資料	送付、年	報発送		80	研究1	資料送	付、年	報発i	<u> </u>		
印刷製本費	403	研究年	散印刷作	t	 	403	経営	刀創成		13号	72777	査交通 委員謝 懇親会	· · · · · ·
旅費交通費	1,110	調査旅	賈(外国	•国内)	 	1,110	海外	(上海)	国内	(九州	等)調	企交通	!費
報酬•委託料		シンポジ			ļ	265	リシンオ	「シウ・	ム講演	謝礼、	評価	委員謝	<u>礼</u>
(図書資料費・会合費・学会費)		図書、ソフトウェ	ア、学会参加	費、懇親会費		381	字会	参 加費	、シン	ホンウ	ム等	悠 親会	箕
計	3,638				<u> </u>								
	ア	ル	バ	イ	<u> </u>	関	係	支	出			= 40	(==
人件費支出	41	シンポジウムギ	甫助、アンケー	-ト調査補助		41	時給	920	940円	」,年	间時間	1数 4	4時間
(兼務職員)	,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,	 			<u> </u>		実人	数 4.	<u>人</u>				

2.研究活動報告

2-1. 研究年報

- (1) 『経営力創成研究』第11号
- (2) 『経営力創成研究』第12号
- (3) 『経営力創成研究』第13号
- (4) 『経営力創成研究』第14号
- (5) 『経営力創成研究』第15号

ISSN 1880-0521

経営力第四年第四年

~私立大学戦略的研究基盤形成支援事業~

巻頭言

井上 善海

I 研究論文

研究グループ I 日本における中小ビジネスの創造と国際的企業家育成研究グループ

◆中小企業におけるオープン・イノベーションの類型

井上 善海

◆コ・ブランドとスモールビジネス・イノベーション一格安レンタカーのビジネスモデル生成過程─

小嶌 正稔

◆中小企業の産学連携に関する一考察 一文系分野の産学連携を中心として一

松村 洋平

研究グループI アジアにおける中小ビジネスの創造と国際的企業家育成研究グループ

- ◆富山商人による領域経済内の売薬行商圏の構築
 - 一富山売薬業の原動力の探究―

- 幸田 浩文
- ◆ボーン・アゲイン・グローバル企業とグローバル・ニッチトップ企業
 - ―新タイプの国際中小企業出現の意義―

中村 久人

研究グループⅢ ベンチャーの創造と国際的企業家育成研究グループ

◆環境経営の概念的枠組

柿崎 洋一

- ◆ベンチャー・キャピタルの投資計画
 - ―2変量リアルオプション・モデルによる投資タイミングの決定―

董 晶輝

Ⅱ 活動報告

- 1. 平成26年度センター事業報告
- 2. 平成26年度シンポジウム開催報告
- 3. 平成26年度海外企業調查報告

東洋大学経営力創成研究センター

巻 頭 言

センター長 井上善海

東洋大学経営力創成研究センターは、平成 26 年度の文部科学省による私立大学戦略的研究基盤形成支援事業の認可を受け、統一テーマ「スモールビジネス・マネジメントの創造と国際的企業家育成の研究」のもとに研究活動を始めました。本センターは、前センター長小椋康宏教授のご尽力により、平成 16 年度に文部科学省の私立大学学術研究高度化推進事業の認可を受け、オープン・リサーチ・センターとして設立され、5 年間にわたる活発な研究活動を行うとともに、その成果を内外に発信して参りました。こうした活動が評価され、平成 21 年度には文部科学省による私立大学戦略的研究基盤形成支援事業の認可を受けることができ、新たな研究活動をさらに 5 年間展開して参りました。

このような 10 年間の研究実績があったからこそ、他に例を見ない 3 回目の 文部科学省の支援事業認可につながったことと思います。本年 3 月に定年退 職される小椋康宏前センター長には感謝申し上げるとともに、今後も客員研 究員としてご指導いただくことをお願いしております。

さて、支援事業初年度の平成 26 年度は、「スモールビジネスの創造とマネジメント変革」「スモールビジネスの創造と国際的企業家育成」「国際的企業家精神とベンチャービジネス・マネジメント」の 3 つの視点からプロジェクト研究に取り組んで参りました。

その研究活動の成果は、研究論文と活動報告からなります。研究論文については、本研究センター研究員および客員研究員の研究論文 7 本が収録されております。なお研究論文につきましては、レフェリー制を取り入れております。活動報告においては、センター事業報告、シンポジウム開催報告、海外企業調査報告が収録されております。

最後に、本年度における本研究センターの研究活動にご協力いただきました関係者各位にお礼を申し上げ、センター長の挨拶とさせていただきます。

平成 27 年 2 月 26 日

目次

巻頭言		
センター長 井上 善海		
I 研究論文		1
研究グループ I		
「日本における中小ビジネスの創造と国際的企業家育成研究グ	゛ループ	J
「中小企業におけるオープン・イノベーションの類型」井上 「コ・ブランドとスモールビジネス・イノベーション	善海	5
一格安レンタカーのビジネスモデル生成過程一」小嶌「中小企業の産学連携に関する一考察	正稔	17
—文系分野の産学連携を中心として—」 ·············松村	洋平	33
研究グループⅡ		
「アジアにおける中小ビジネスの創造と国際的企業家育成研究	ピグルー	プ」
「富山商人による領域経済内の売薬行商圏の構築 ー富山売薬業の原動力の探究ー」 幸田 「ボーン・アゲイン・グローバル企業とグローバル・ニッチトップ企業	浩文	49
一新タイプの国際中小企業出現の意義一」・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	久人	63
研究グループⅢ「ベンチャーの創造と国際的企業家育成研究ク	゛ループ	J
「環境経営の概念的枠組」 柿崎 「ベンチャー・キャピタルの投資計画	洋一	79
- 2 変量リアルオプション・モデルによる投資タイミングの決定		95

	•		
1	1		

Ⅱ 活動報告 ·············· 1	07
--------------------------------	----

- 1.平成 26 年度センター事業報告
- 2.平成 26 年度シンポジウム開催報告
- 3.平成26年度海外企業調査報告

編集後記

年報編集委員 小椋 康宏

I 研究論文

研究グループ I 日本における中小ビジネスの創造と国際的 企業家育成研究グループ

- ◆中小企業におけるオープン・イノベーションの類型
- ◆コ・ブランドとスモールビジネス・イノベーション一格安レンタカーのビジネスモデル生成過程─
- ◆中小企業の産学連携に関する一考察 一文系分野の産学連携を中心として一

中小企業におけるオープン・イノベーションの類型

Types of Open Innovation in Small and Medium-sized Enterprises

東洋大学経営力創成研究センター 研究員 井上善海

要旨

本研究では、イノベーション理論の中でも中小企業のイノベーション促進に貢献すると考えられるオープン・イノベーションに着目している。そこで、本稿では、新技術開発や新市場開拓により急成長している、または急成長が見込める中小企業の事例をとりあげ、中小企業におけるオープン・イノベーションに適した類型についての考察を行っている。

キーワード (Keywords)
中小企業(Small and Medium-sized Enterprises)
イノベーション(Innovation)
オープン・イノベーション(Open Innovation)
オープン・イノベーションの類型化(Types of Open Innovation)

Abstract

Was focused on open innovation that are considered in this study, to contribute to the promotion of innovation among small and medium-sized enterprises of innovation theory. Then, pick up the case of small and medium-sized enterprises expected to rapid growth or, fast-growing by developing new markets and new technology development, we discussed about the types that are suitable for open innovation in small and medium-sized enterprises.

1. はじめに

本研究では、イノベーション(Innovation)理論の中でも中小企業のイノベーション促進に貢献すると考えられるオープン・イノベーション(Open Innovation) に着目している。筆者は、これまでの研究の中で、日本企業には馴染みにくいとされるオープン・イノベーションも、中小企業のイノベーションにはその戦略的特性から、また従来から取り組まれてきた産学官連携等の面からも馴染みやすいものであることを明らかにしている(井上、2014、p.35)。そのうえで、新技術開発や新市場開拓により急成長している、または急成長が見込める中小企業の事例をとりあげ、中小企業におけるオープン・イノベーションに適した類型についての考察を試みてきた(井上、2014、pp.37-41)。

ただ,類型化を試みた中小企業におけるオープン・イノベーションは,製造業の事例分析のみで,他の業種については考察していなかった。シュンペーター (Schumpeter, 1926)によれば,イノベーションは,技術面だけではなく,組織や販売などの面についても応用され,そのようなイノベーションを「新結合 (neue Kombination)」と呼んでいる。

そこで、本稿では、シュンペーターの「新結合」をもとに、製造業以外のイノベーションの事例におけるオープン・イノベーションの類型を明らかにし、今後の中小企業のオープン・イノベーションのメカニズム解明の基礎としたい。

2. 研究の経緯

オープン・イノベーションは、チェスブロウ(Chesbrough、2003)によって提唱されたイノベーションを促進するための新しい概念である。チェスブロウによれば、オープン・イノベーションとは、企業内部(自社)のアイデア・技術と外部(他社)のアイデア・技術とを有機的に結合させ価値を創造することとされ、他社への情報公開を必要とせず、研究開発を全て自社内で完結するクローズド・イノベーションとは対極に位置する。チェスブロウは、クローズド・イノベーションとオープン・イノベーションの違いを図表1のようにまとめている(Chesbrough、2013)。

しかし、オープン・イノベーションが提唱されてから 10 年ほど経過しているが、未だオープン・イノベーションの啓蒙段階にとどまり、オープン・イノベーションのメカニズムを明らかにし、概念モデルを提示するところまで至っていないのが先行研究の限界である(井上、2014、p.34)。

先行研究の限界を克服するために筆者が進めている研究は、オープン・イノベーションにより新技術開発や新市場開拓に取り組み急成長している、または急成長が見込める中小企業を対象とした事例研究を詳細に行うことにより、中小企業におけるオープン・イノベーションの策定から実行・評価までのメカニズムを明らかにし、概念モデルを提示することである。

研究のプロセスは、以下のとおりである。

① オープン・イノベーションの理論とその背景となる戦略理論をもとにした研究フレームワークを設定する。

- ② パイロットスタディを行い、設定した研究フレームワークの有効性を検証する。
- ③ パイロットスタディの結果をもとに、研究フレームワークを再構築し、中小企業のオープン・イノベーションの類型化を行う。
- ④ 類型化された中小企業のオープン・イノベーションをパターン別に分解し、そのメカニズムを解明する。
- ⑤ 解明されたメカニズムをもとに概念モデルを構築し、一般化と再現可能性の 検証を行う。

本稿における研究は、上記研究プロセスの①②の段階の一部である。

図表 1 クローズド・イノベーションとオープン・イノベーションの原則比較

クローズド・イノベーション原則	オープン・イノベーション原則
最良の人材は自社にいる。	良い人材のすべてが自社にいるわけで
	はない。社内,社外の優秀な人材と仕事
	をしていくべきだ。
R&D から利益を得るためには, 自社で	外部 R&D も多大な価値を生み出すこと
開発し、自社の製品として販売しなけれ	ができる。内部 R&D も全体価値の一部
ばならない。	を自社の取り分として得るために必要で
	ある。
自社で新しいものを発見できれば、それ	利益を得るためには、自社発の研究で
を一番に市場に出すことができる。	ある必要はない。
イノベーションを最初に上市した企業が	早く上市するよりも、よりよいビジネスモ
勝つ。	デルを構築することの方が重要である。
業界の中で最も多く、最も良いアイディ	企業内部と外部のアイディアの両方を最
アを出すことができれば、勝てる。	大限活用することができれば、勝てる。
競争相手がそこから利益を得られないよ	自社の IP が外部に使われることから利
うにするために, 自社の IP を守るべきで	益を得るべきであり、自社のビジネスモ
ある。	デルの利になるのであれば,他社の IP
	を購入するべきである。

(出所) Chesbrough (2013)

3. 分析の枠組み

本研究では、シュンペーターによるイノベーションの「新結合」を現代の経営用語に変換した「プロダクト・イノベーション」「プロセス・イノベーション」「マーケティング・イノベーション」「サプライチェーン・イノベーション」「組織イノベーション」を類型化のためのフレームワークのひとつの軸としているⁱⁱ。

加えて、オープン・イノベーションの「インバウンド(Inbound)型」「アウトバウンド(Outbound)型」「カップルド(Coupled)型」の 3 つの特性を類型化のためのフレームワークのもうひとつの軸としているⁱⁱⁱ。

この2つの軸でマトリックス化すると15のセルが生まれ、オープン・イノベーションを15のパターンに類型化できる(図表2)。これまで行ってきた製造業の事例分析では、オープン・イノベーションの展開がカップルド型か、またはインバウンド型からカップルド型へと移行する形態であることが明らかになっている(井上,2014,p.41)。本稿では、新たに、建設業、小売業、通信販売業、放送サービス業の4社のイノベーションを事例分析により考察を行う。

Product Process Marketing Supply chain Organization Inbound Inbound Inbound Inbound Inbound インバウンド Product Marketing Supply chain Organization Coupled Coupled Coupled Coupled Coupled カップルド Product Process Supply chain Marketing Organization Outbound Outbound Outbound Outbound アウトバウンド プロダクト プロセス サプライ チェーン 組織 ング

図表 2 オープン・イノベーションの類型化

(出所)筆者作成

4. 事例研究

4.1 事例分析対象の抽出

事例分析対象の抽出にあたっては、先行研究をもとに整理した以下のオープン・イノベーションを構成する要素を満たし、オープン・イノベーションを実現した企業としたiv。

- ① 戦略レベル:全社戦略(企業戦略・事業戦略レベルでの取り組み)
- ② 戦略焦点:全く新しい技術による新製品開発を目的としたイノベーションの設計図
- ③ 戦略行動:大学や他企業をはじめとした外部資源を能動的に活用
- ④ 組織間関係:win-win の関係(イノベーションへの関与者がともに利得を享受できる)
- ⑤ 成果: 有機的結合による価値創造 また, 先述したように, これまでの研究では製造業の事例分析のみで, 他の業種に

ついては考察していなかったことから、製造業以外のオープン・イノベーションの事例(建設業、小売業、通信販売業、放送サービス業)を取り上げた。

4.2 事例企業1:(株)テクシード

(1) 企業概要

(㈱テクシードは、広島県広島市所在の建設業で、事業内容はビル・マンションの健全度調査・診断事業、コンクリート構造物調査・診断事業、改修事業等で売上高 15 億 4 千万円、従業員 29 名、経営者は奥河内博夫氏である。今回のイノベーション事例対象製品・サービスは、建物診断のノウハウをもとに行う経年建物の「リノベーション」事業である。

(2) 事業概要

1996年,長年勤めたセメントメーカーを退職し,㈱テクシードを設立している。「正しい診断・たしかな施工」を経営理念に建物の劣化診断・マンション大規模修繕工事・耐震補強工事を行っている。少子化が進み空き家率が20%を越える中,6年前より建物診断と改修のノウハウを活用した,中古住宅を壊さず快適に長く住み続けられるリノベーション事業モデルを開発した。中古住宅を新築価格の半分程度で,顧客のライフスタイルにあったものに造り替え,新築以上の新しい価値創造を実現している。建築家とコラボレーションすることで日本を代表する賞をいくつも受賞し,従来のリフォームでは物足らない人達から,新しい暮らし方として顧客満足を得ている。

(3) イノベーションの経緯

これからの時代は「建物を壊しては建て続ける時代から,長く使い続ける時代」になると考え,建物診断と改修のノウハウを活用した事業の構想に着手している。古くなったキッチンや風呂を改修するといった「リフォーム」でなく,中古住宅を購入して自分のライフスタイルに合ったものに造り替えて快適に生活する「新しい生活空間リノベーション」をコンセプトに,中古住宅を壊さず快適に長く住み続けられるリノベーション事業モデルを開発している。他社の類似事業と異なるのは,建物診断を専門としている強みを生かし,中古物件の建物の良し悪しを見分ける診断業務を行い,顧客に安全・安心を提供するとともに,リノベーションを得意とする建築家や大手不動産会社,大手マンションデベロッパーとコラボレーションし,他社にはない提案力を構築しているところにある。

(4) イノベーション実現のポイント

オープン・イノベーションにより新技術・新製品開発が可能となったポイントをまとめると、以下のようになる。

- ・建物の劣化診断・耐震診断のノウハウを活用し、中古物件を購入する顧客に診 断業務を通じ安全・安心を提供している。
- ・数多くの受賞歴やマスコミで取り上げられることにより、リノベーション技術 の認知度・信頼度が高まり、ホームページや口コミでの集客につながってい る。

・クライアントの感情を形にするリノベーションを得意とする建築家がデザイン し、加えて大手不動産会社、大手マンションデベロッパーとのコラボレーショ ンを行うことにより、他社にはない提案力が実現できている。

4.3 事例企業2:(株)八天堂

(1) 企業概要

(株) (株) (株) (大学は、広島県三原市所在のパン製造・小売業で、事業内容はスイーツパン事業とパンデコ事業で売上高 16 億円、従業員 68 名、経営者は代表取締役の森光孝雅氏である。今回のイノベーション事例対象製品・サービスは、カスタードクリームに生クリームを使うことにより口当たりの良いデザートのような「くりーむパン」の開発である。

(2) 事業概要

1993 年に先々代が和菓子屋として設立し、以後、菓子パン、洋菓子、和菓子と事業規模を拡大してきた。話題になるようなパンを作ってきたが息の長い商品は育たず、100 種類に及ぶパンを製造するようになった。商品力の衰退と多店舗展開による人材育成の失敗から、経営危機に陥る。その後、100 種類の商品を絞り込み、事業の拡大により不足していた経営資源を集中させ、「くりーむパン」というヒット商品を生み出した。広島県三原市で手作り生産し、空輸により東京で一極集中限定販売を行い、そこから全国展開を図るという事業戦略が成功し、現在では、広島空港に隣接した工場団地に新工場を建設し、海外展開を図っている。

(3) イノベーションの経緯

経営危機から脱するために、100種類製造していたパンを1個に絞り込む方針は、社内、親族ともに大反対であった。こうした逆風の中で商品開発に取り組み、試作で一番反応の良かったクリームパンに絞り込んだ。当初は他の有名店の商品と差がなかったが、シュークリームを製造してきた経験を活かし、カスタードクリームに生クリームを使うことで口当たりの良いデザートのような「くりーむパン」が完成した。商品は広島県三原市で手作りし、空輸して東京で限定販売することで、行列のできるパン屋とマスコミに取り上げられた。スイーツ感覚を活かし、「スイーツパン」という新ジャンルを開拓したことにより、80%がおみやげとして購入されるようになった。

(4) イノベーション実現のポイント

オープン・イノベーションにより新技術・新製品開発が可能となったポイントをまとめると、以下のようになる。

- ・シュークリーム製造の経験から、パン生地を焼いた後に生クリームを充填するという手作り製法を開発している。また、手作りでしか製造できないため、消費期限が製造2日後の14時となり、大手製パン会社等が参入できない状況を作り出している。
- ・広島県三原市で手作り生産、空輸し東京の商店街等の催事で限定販売すること により、行列ができ売り切れ続出とマスコミが興味を持つような話題づくりを

行い、それを聞きつけた JR 東日本が東京駅・品川駅のエキナカ出店を依頼してきた。

- ・商品を1点集中(くりーむパン),販売も1点集中(東京)でヒットさせ,それから全国展開を図る戦略を採用し,1日4万個の限定生産で,品薄感を高めている。
- ・「スイーツパン」という新ジャンルを開拓し、1個200円とパンとしては高価格だが、スイーツとすることにより割安感を出している。

4.4 事例企業3:(株)アムリット.DC

(1) 企業概要

(㈱アムリット.DC は、岡山県岡山市所在の通信販売業で、事業内容はペット用品ネット通販事業で売上11億8千万円、従業員32名、経営者は黒田展弘氏である。今回のイノベーション事例対象製品・サービスは、「20才まで元気で長生きさせる」を事業コンセプトとした「高齢犬猫の専用フード・サプリメント・介護用品通販」事業である。

(2) 事業概要

ペットショップ勤務後に、日本初の高齢犬猫専門用品通信販売事業を2009年12月に立ち上げている。高齢犬猫の専用フード、サプリメント、介護用品などを幅広く取り扱い、全国にユーザー数を増やしている。また、アナログ式顧客サービスとして、2010年12月に手書きお礼状サービス、2011年2月にFAX受付サービスを開始し、リピーターを増加させている。

(3) イノベーションの経緯

ペットを家族の一員として考える飼い主が増加していることに加え、飼い主が避けては通れないペットの高齢化による介護などの課題に着目し、高齢犬猫用品に特化した通信販売事業を開始している。特に、高齢犬猫用品を数多くそろえるだけではなく、商品送付の際に個々の飼い主へ手書きのメッセージを付けることにより、あたかも文通するかのようなやり取りを行うという超アナログ的な手法で顧客とのコミュニケーションを構築し、売上の7割をリピーターが占めるという高いリピート率を獲得している。また、2013年には、インターネットショップ上にリアルタイムで問い合わせに応じられる「チャットシステム」を導入している。西洋医学に加え東洋医学にも対応した動物病院とも連携し、専門医でしか手に入らないサプリメント等を提供している。

(4) イノベーション実現のポイント

オープン・イノベーションにより新技術・新製品開発が可能となったポイントをまとめると、以下のようになる。

・「高齢ペットの飼い主が求めるもの」を基準に商品を取りそろえ、世に出ていない商品を探し出してでも飼い主に提案することから、飼い主には「自分のためのお店」と認識されリピート率を高めている。

- ・本事業を「ペットの長生き支援事業」としてとらえ、商品配送時に手書きの手紙を添える「アナログ式顧客サービス」を採用、IT や外部職員などを活用することにより、顧客数が増加しても対応可能なシステム化が図られている。
- ・楽天を中心にネット通販専業とし、広告費を使わず定価販売を貫き価格訴求は していないことから利益率が高く、売上も「アナログ式顧客サービス」により リピーターを中心に急増している。

4.5 事例企業4:(株)サテライトコミュニケーションズネットワーク

(1) 企業概要

(㈱サテライトコミュニケーションズネットワークは、鳥取県米子市所在の CATV コンテンツ流通業で、事業内容はコミネットサービス事業、広告宣伝サービス事業、番組配信サービス事業、番組販売サービス事業で売上高4億6千万円、従業員20名、経営者は髙橋孝之氏である。今回のイノベーション事例対象製品・サービスは、地域情報・緊急情報自動表示サービス「コミネット」事業である。

(2) 事業概要

1993 年に衛星通信サービス会社として設立されている。全国のケーブルテレビに対し、番組の衛星配信をはじめ、番組制作支援や広告代理等でも長年に渡り様々なサービスを行ってきている。ケーブルテレビは、市町村単位をエリアとする比較的小規模な放送局のため、大がかりな衛星中継や中央からの広告獲得、緊急情報の表示など様々な面で課題を抱えていた。そうした中で、ケーブルテレビの地域コミュニケーションの原動力となる強力な地域コンテンツの配信を目指したのが、地域情報・緊急情報自動表示サービス「コミネット」である。コミュニティチャンネルに、緊急情報を24時間自動表示させるもので、他にも行政等の地域情報、鉄道や道路などの交通情報やNHKニュース等に加え、現在では各地のライブカメラ映像、J-ALERT や公共情報コモンズとの連携など、各局のニーズに合わせたコンテンツを提供するまでとなっている

(3) イノベーションの経緯

ICT を活用し、全国の地域情報や緊急情報を SCN に集約して、ケーブルテレビ 局に再配信し放送に表示するという「ケーブルテレビ放送向けのコンテンツ配信 サービス」ビジネスモデルを構築している。「全国の情報を配信するコンテンツ」「専用放送システムコミネット端末」「運用代行」の3つを1社で提供するサービスで、現在では、ケーブルネット大手企業を含め80局以上のケーブルテレビに高い安定性・可用性・正確性を保持した「コミネット」サービスが提供されている。全国のケーブルテレビ局にとっては、地域情報のギャザリング、文字放送の製作代行などのサービスを活用し地域情報を充実することによって、地域密着のメディアとしての存在感を高めることができ、また、ケーブルテレビ局スタッフの負担軽減も実現できる。今後は、「コミネット」を起点として、スマートフォンやモバイル等の新しい個人向け媒体へ向けた事業展開も考えており、全国の地域にとってはなくてはならない情報発信基地となることが期待されている。

(4) イノベーション実現のポイント

オープン・イノベーションにより新技術・新製品開発が可能となったポイントをまとめると、以下のようになる。

- ・緊急情報や災害情報といった人々の安心・安全を担うための情報提供を,全国のケーブルテレビへ向けてコンテンツの流通・発信等を行う独自のビジネスモデルを構築している。
- ・サービス提供のための専用端末の販売だけでなく、継続的な情報提供・保守メンテナンス等の契約を行い、導入後も安定的な収入を得られるビジネスモデルとなっており、利益率も高い。
- ・自社自身が放送局であるため、ケーブルテレビ各局の要望に応じたカスタマイズやソフト開発などにも対応でき、放送局ならではの放送監視の体制も有している。

5. 考察

図表1のオープン・イノベーションの類型をもとに、イノベーションの展開プロセスを考察してみる(図表3)。

(㈱テクシードは、当初は自社が持つ建物診断と改修のノウハウを活用した事業を構想するというクローズド型イノベーションを起こし、事業展開を行う中でデザイン部門はリノベーションを得意とする建築家が担当し、中古物件の仕入れは大手不動産会社、大手マンションデベロッパーと提携を行うことにより、他社にはない提案力を実現させるマーケティング・カップルド型オープン・イノベーションへと移行させている。

㈱八天堂は、パン生地を焼いた後に生クリームを充填するという消費期限が短く大手製パン会社等が参入できない手作り製法をクローズド型イノベーションで開発し、東京1点集中限定販売方法によりマスコミの注目度を高め、結果としてJR東日本の東京駅・品川駅のエキナカ出店の依頼を受けるというマーケティング・カップルド型オープン・イノベーションへ展開している。

(㈱アムリット.DC は、日本初の高齢大猫用品に特化した通信販売事業をクローズド型イノベーションで開発し、楽天とのネット通販専業や動物病院との連携によるマーケティング・カップルド型オープン・イノベーションへと進化させている。

㈱サテライトコミュニケーションズネットワークは、全国のケーブルテレビに対する番組衛星配信だけでなく、地域情報のギャザリング、文字放送の製作代行などのサービスを活用し地域情報を充実することで通信大手企業と差別化できる独自のビジネスモデルをクローズド型イノベーションで開発し、ケーブルネット大手企業を含め全国 80 局以上のケーブルテレビに配信するサプライチェーン・カップルド型オープン・イノベーションへと展開している。

以上のことから判明したことは、中小企業のイノベーションの起点はクローズド型イノベーションであるが、事業を展開する中で不足する技術やノウハウ、経営資源を補強するために、大企業が主に行うようなインバウンド型ではなく、カップルド型のオープ

ン・イノベーションへ移行していることである。これまで行ってきた製造業の事例分析でも、カップルド型か,またはインバウンド型からカップルド型へと移行する形態であったことから、中小企業のオープン・イノベーションの展開プロセスには、ある一定の法則性がうかがえる。

その理由としては、アウトバウンド型は、ライセンシングやスピンオフなど自社の技術や知識を外部へ提供することでイノベーションを促進させる方式で、余剰資源の有効活用として大企業が行うのには効果的であるが、不足する技術やノウハウ、経営資源をいかに補強するかに戦略的関心がきわめて高い中小企業には向かない方式と考えられる。自社が持つコア技術をもとにクローズド型でイノベーションを起こしたとしても、開発した新技術を製品化し事業化していくためには乗り越えなければならない大きな壁が多数存在する。研究から開発までの間に立ちはだかる「魔の川」、開発から事業化までの間に立ちはだかる「死の谷」、事業化から産業化までの間に立ちはだかる「ダーウィンの海」などである。これらの壁を乗り越えていくためには、開発・生産・販売を一体化させる事業経営体制を構築していかなければならず、中小企業にとっては、社外の技術や知識を社内に取り込むインバウンド型だけでは限界があり、アライアンスや協調、合弁を通じた補完的パートナーとの共創であるカップルド型へと移行せざるをえなくなるものと考えられる。

また、中小企業庁(2012)でも指摘されているように、中小企業が経営基盤の強化に向けて注力する分野は、「営業力・販売力の強化」が 7 割強と圧倒的に多く、営業・販売面の弱みが中小企業の大きな課題となっていることから、マーケティングやサプライチェーンのイノベーションをカップルド型で行っていくことは理に適っている事業戦略ともいえよう。

図表3 事例企業のオープン・イノベーション展開のプロセス

事例企業	イノベーションへの	イノベーションの
	取り組み開始	実現
㈱テクシード	クローズド型イノベーシ	マーケティング・カップルド型
	ョン	オープン・イノベーション
㈱八天堂	クローズド型イノベーシ	マーケティング・カップルド型
	ョン	オープン・イノベーション
㈱アムリット.DC	クローズド型イノベーシ	マーケティング・カップルド型
	ョン	オープン・イノベーション
㈱サテライトコミ	クローズド型イノベーシ	サプライチェーン・カップル
ュニケーションズ	ョン	ド型オープン・イノベーショ
ネットワーク		ン

(出所) 筆者作成

さらに、カップルド型オープン・イノベーションでパートナーを組む相手に大企業が 多いというのも特徴の一つである。これは、4.1 で示したオープン・イノベーションを構

成する要素である,企業戦略・事業戦略レベルの全社戦略で,全く新しい技術による新製品開発を目的としたイノベーションの設計図を構想し,大学や他企業をはじめとした外部資源を能動的に活用することで,イノベーションへの関与者がともに利得を享受できる win-win の関係を構築し,有機的結合による価値創造を図るオープン・イノベーションへの姿勢が影響しているものと考えられる。

6. おわりに

本稿では、シュンペーターがいう、技術面だけではなく、組織や販売などの面についても応用されるイノベーションの「新結合」をもとに、製造業以外のイノベーションの事例におけるオープン・イノベーションの類型を明らかにすることを目的に分析を行ってきた。

この研究成果をもとに、今後は先に示した筆者の研究プロセス③「パイロットスタディの結果をもとに、研究フレームワークを再構築し、中小企業のオープン・イノベーションの類型化を行う」に実証研究を進めていきたい。

¹独立行政法人日本学術振興会:科学研究費助成事業(基盤研究(C))研究課題番号: 26380532,「中小企業におけるオープン・イノベーションのメカニズム解明と概念モデルの提示」,研究期間:2014年-2017年,代表者:井上善海。

"本研究では、シュンペーターのいうイノベーションの「新結合」のうち、新しい生産物または生産物の新しい品質の創出と実現を「プロダクト・イノベーション」に、新しい生産方法の導入を「プロセス・イノベーション」に、新しい販売市場の創出を「マーケティング・イノベーション」に、新しい買い付け先の開拓を「サプライチェーン・イノベーション」に、産業の新しい組織の創出を「組織イノベーション」に変換している(井上、2014、p.36)。

"「インバウンド型」とは、社外の技術や知識を社内に取り込み、自社の技術や知識と結びつけて技術・製品開発を行い、イノベーションを実現するものとされる。具体的には、技術シーズの公募、ベンチャー・ビジネスへの投資、ライセンシング(ライセンス・イン)、企業買収などがあげられる。「アウトバウンド型」とは、自社の技術や知識をリソースとして提供することで、外部のプレーヤーならびに自社の技術・製品開発や問題解決が促されて、イノベーションが生じることを期待するものとされる。具体的には、プラットフォームの構築、ライセンシング(ライセンス・アウト)、スピンオフなどがあげられる。「カップルド型」とは、インバウンド型とアウトバウンド型の両方の特徴を持つ、または両者の中間的なもので、ギブ・アンド・テイクが不可欠なアライアンスや協調、合弁を通じた補完的パートナーとの共創(Co-creation)とされる。具体的には、共同研究開発、パートナーシップ/コミュニティ/ネットワーク/コンソーシアム、合弁(ジョイント・ベンチャー)などがあげられる(真鍋・安本、2010;関根、2013)。

*が前回の製造業の事例と同じく、一般社団法人中国地域ニュービジネス協議会が主催する「中国地域ニュービジネス大賞」受賞企業から抽出した。「中国地域ニュービジネス大賞」は、独創的かつ市場性のあるニュービジネスを展開している企業を審査・表彰するもので、本研究の趣旨とも合致することから事例企業の抽出に用いている。現地

調査および経営者からのヒヤリングは、(㈱テクシード(2014年3月)、(㈱八天堂(2013年7月)、(㈱アムリット.DC(2014年3月)、(㈱サテライトコミュニケーションズネットワーク(2014年3月)に実施した(http://www.cnbc.or.jp/02activity/01award/index.html)。

〈参考文献〉

- 井上善海 (2014)「中小企業におけるオープン・イノベーションに関する一考察」『経営教育研究』Vol. 17No2 日本マネジメント学会。
- 関根雅則(2013)「オープン・イノベーションの背景」『高崎経済大学論集』第 56 巻第 1 号。
- 中小企業庁(2012)『中小企業白書』2012 年版, 日経印刷, p.155。
- 真鍋誠司・安本雅典 (2010) 「オープン・イノベーションの諸相」『研究技術計画』Vol.25No.1, pp.8-35。
- 未来工学研究所(2011)「I-11. オープン・イノベーションを促進するための 課題調査」http://www.ifeng.or.jp/publication/(2014.12.25 閲覧)。
- Chesbrough,H. (2003) Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business School Press(大前惠一朗訳, 產業能率大学出版部,2004 年)。
- Chesbrough,H.&Vanhaverbeke.W&West.J. (2006) *Open Innovation:* Researching a New Paradigm.Oxford University Press(長尾高弘訳,英治出版,2008年)。
- Chesbrough,H. (2011) *Open Services Innovation: Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New Era.* Jossey-Bass (博報堂大学ヒューマンセンタード・オープンイノベーションラボ訳, 阪急コミュニケーションズ, 2012年)。
- Chesbrough, H. (2013) 「オープンイノベーション 日本企業におけるイノベーションの可能性」新エネルギー産業技術開発機構 (NEDO),
- http://www.nedosv.org/wp-content/uploads/2013/04/JSVIF- (2015.2.6 閲管)
- Schumpeter,J.A. (1926) *Theorie Der Wirtschaftlichen Entwicklung*,Duncker & Humblot (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳, 岩波書店, 1937年)。

受付日: 2015年1月24日 受理日: 2015年2月15日

コ・ブランドとスモールビジネス・イノベーション

格安レンタカーのビジネスモデル生成過程Co Branding and Small Business Innovation

東洋大学経営力創成研究センター 研究員 小嶌 正稔

要旨

本稿は、プラハラッドらが提唱した環境と経済性を両立させ、単位あたり利益からシステム全体の利益を求める、新しいイノベーション基準のビジネスシステムについて、中古車を活用した格安レンタカーのビジネスシステムの発展過程から考察したものである。

本来、総利益を焦点にしたシステムは、大きな市場を対象に規模の経済性を機能させることを前提としたが、すでに経済的に成熟した市場においては、このような量を基準にした総利益は達成困難である。しかし既存のビジネスシステムを活用したり、複数の参加者が連携することによって、同様の成果を達成できるシステムとしてコ・ブランドが有用な手段として拡がりつつある。

スモールビジネスは、通常は量販よりも質販、すなわち単位あたりの利益を重視するシステムの中に優位性を見いだしてきたが、コ・ブランドを活用することによって新たなビジネスシステム開発を進めることができる。

キーワード (Keywords): ビジネスモデル (business method)、ビジネスシステム (business system)、エコロジーとエコノミー (ecology and economy)、コ・ブランド(co-branding)、格安レンタカー(a used car rental business)、イノベーション (innovation)、フランチャイズ(franchising)

Abstract

Prahalad and Mashlar had been advocating that we should pursue a new innovation to harmonize economic growth with environmental conservation. In this economy, the Average Revenue Per User (ARPU) was not the right indicator of a customer's attractiveness. When it shifted its focus from the ARPU to gross profit, a co-brand is progressing as a useful system in these economic conditions by utilizing an existing business system, and plural participants cooperating.

Small business found superiority in a system attaching great importance to ARPU, but can push forward new business system development by utilizing a co-brand. This paper considers this new innovation standard from the development process of a car rental business methods which utilized a used car.

はじめに

プラハラッド (C. K. Prahalad) とマシェルカ (R. A. Mashelar) は、イノベー ションが直面する変化を「近年の消費者は価格に敏感になると共に、環境に配慮 した商品・サービスを求めており、これらが現在のイノベーションを後押しして いる」(Prahalad&Mashelar[2010] p.9) とし、さらに「いまやイノベーションを 後押しするのは、プレミアム価格や豊富さではなく、値頃感や持続可能性である」 (前掲、p. 10)とした。「ほとんどのイノベーション・プログラムは生活が豊かでモ ノが豊富にあることを第一に考えている。多ければ多いほどよい」(前掲、p.9)と いう消費観を前提に形成されてきたビジネスモデルやイノベーションは、新たな 視点を求められている。これは従来のイノベーションが少から多、低機能から高 機能など高品質・高価格・高級化へ向かう一方向性を前提とすることに対する懐 疑心を含むものである。「日本人は品質に特にうるさい。中途半端な品質が嫌いな のだ」、「不確実なことを嫌い、それを確実に回避するために多少の出費は許容す る」(圓川[2009]、清水[1992])という一種の信念や思考的規範が、イノベーショ ンの枠を形成し、イノベーションは高機能化への一方向であるものと考えられた。 だからこそ「少ない資源で多くの人たちにために効果を上げる-それがイノベー ターの目指すところでなくてはならない」(p. 10) というプラハラッドらの主張に 戸惑いすら感じたのである。

このエコ×エコのビジネスモデルは、従来のイノベーションの意識では受け入れられないものであり、どこでも目にできるような拡がりをもったビジネスモデルにはならないはずであり、その一つが格安レンタカーというビジネスモデルである。レンタカーは整備されているだけではいけない。快適に乗れなくてはならない。離島や特別な場所でもない限り、日本人は中途半端な品質のレンタカーに満足したり、妥協したりはしない、とされてきた。

高機能、高品質に向かうビジネスモデルの基礎にある収益モデルは、高機能・高品質ゆえに一つ一つの製品から確実に利益を確保できること(ARPU: Average Revenue Per User)を前提に成り立っていた(Prahalad&Mashelar[2010] p. 14)。一方、プラハラッドらの新たな視点は、ARPUから、総利益を重視したビジネスモデルへの移行を必要とする。

本稿は、格安レンターのビジネスモデルの検証を通して、新しいイノベーションの基準であるエコノミー・エコロジー・ビジネスモデル、総利益モデルを実現するコ・ブランドがスモールビジネス・イノベーションにとって有用な選択肢であることを示すことを目的とする。

1. 格安レンタカーのビジネスモデルの萌芽

中古車を活用した格安レンタカーというビジネスシステムを最初に構築したのは、(株)ワンズネットワーク(島一徳社長)であった¹。

ワンズネットワークの事業の中心は中古車の買取・販売フランチャイズのフランチャージーである。ワンズネットワークは「我々は千葉、茨城で、ガリバーの加盟店として参加している会社で、年柄年中車を買い取っています。ただ買った車の中には、きれいだが色が悪いから値がつかないとか、車検も残っているが半年後には捨てるしかないという車がたくさんあります。それを何とかしようと思ったのが最初の一歩です」(蔭山ワンズレンタカー事業部長、『月刊ガソリンスタンド』(2012年2月号 p. 26)と、買い取った車の利活用が中古レンタカーのスタートであった。

ワンズネットワークは、2006年7月にレンタカー事業部(ワンズレンタカー)を設立し、直営店舗にて中古車レンタカーのテストマーケティングを車種や料金体系を含めて10ヶ月ほど行った。この結果、稼働率と顧客満足の高さは予想以上であったが、格安な料金では利益目標を達成することができなかった。そのため既存施設を活用して家賃を引き下げ、従業員が兼務することで人件費を削減できる先としてガソリンスタンドを対象とした。ワンズは中古車レンタカーの価値と収益化可能性を確認し、ビジネスシステムとしてフランチャイズ化を開始した。島は1995年に車の買取・販売ガリバー東習志野店のフランチャイジーとしてスタートし、飲食店やリラクゼーションのフランチャイジーを経験しており²、自らの経営資源の制約を克服し、スピード感をもって事業展開できるフランチャイズ化を前提にビジネスシステムを開発し、2007年4月にフランチャイズ化に踏み切った。

ワンズネットワークはこのビジネスシステム(経営革新計画)によって、2008年に(財)千葉県産業振興センターからチャレンジ企業千葉に認定され、これ以降2013年までの5年間、さまざまな経営支援を受けることができた。島はビジネスプラン(経営革新計画)の策定を通して、ビジネスシステムの意味や経営について学んだ。認定された経営革新計画をみると、2013年3月までに500店舗の展開を目指す経営計画となっている。スモールビジネスが新しいビジネスシステムを構築しようとするときには大企業のようにビジネスフィットなど考えられない。まさしく「経営資源や能力をはるかに超える野心」であるストラテジック・インテント(strategic intent)をもってシステムを構築することが求められた。結果として、ワンズの島社長は2014年末で400店舗弱まで店舗網を拡大するのに成功した(Hamel G. H. and C. K. Prahalad[1989])。

一方、中古車に着目したビジネスモデル開発では、2006年7月に(株)アイヴィネットワークス(石川県金沢市)が「性能保証された年式の古い車輌による廉価カーリース事業」(チョイ乗りカーリース)によって、中部経済産業局から新連携事業の認定を受け、新連携対策補助金(事業化・市場化支援事業)、新連携融資(商工中金)、信用保証、ソフト支援を受けている3。このアイヴィネットワークスの事業認定では、「今後、社会的な要請として拡がりを見せるだろうリサイクル事業」であること「中古車ビジネスとはまったく異業種からの参入であったことも評価された」(中小企業ビジネス支援サイト「いま新連携がおもしろい」事業化最前線レポート 2007、p. 16-17)としている。しかし、ビジネスモデルの裏付けとなる

斯業に基づいた経営資源や能力の裏付けを欠いたことから、補助期間の2年すら継続することができず2008年1月に事業は凍結された⁴。

格安レンタカーで最多の拠点数を持つニコニコレンタカー(以降はニコレンと 略記する) が参入したのは、北京オリンピックが開催された 2008 年であり、開催 前は北京の建設ラッシュなど東アジア地区からの鉄スクラップの引き合いが高い 状態が続き、金属価格が急騰していた。ホームネットカーズと共同でニコレンを 設立したマーケティング・インフォメーション・コミュニティ(これ以降 MIC と 略記する)の増田社長は「2008年夏に開催された北京五輪の準備で、世界的な鋼 材の不足が発生した。当然ながら鋼材の価格は高騰した。MIC はそこに目を付け、 直営のガソリンスタンド4店舗で、廃車を1万円で買い取る事業を始めた。半年 間で集まった廃車の数は500台に上った。この時、集まった車両の状態を確認し たところ、約9割がまだ走行可能であることが分かった。さらに、2割について は商品価値がまだ残っており、こうした車両は中古車オークションを通じて販売 していた」(日経ビジネス「ガソリンスタンドで借りられる格安レンタカー」: 2012 年4月17日)。2008年のはじめ、ホームネットカーズの一人の社員が、千葉県内 で業務支援などを行っている時、中古車レンタカーで収益をあげている販売店が あった。この社員の報告がホームネットカーズと中古車レンタカーを結びつける きっかけとなった。そしてニコレンの坂見社長(当時)は「中古車レンタカーに ついて探してみると先輩にワンズレンタカー様があり、同年(2008年) 秋頃にワ ンズネットワークさんのところに『同じことになってしまうがやりたい』とご挨 拶に伺いました。島社長も『このビジネスは大きくなる。お互いに切磋琢磨しな がら、中古車レンタカーの市場をつくっていこうよ』と答えた」(『月刊ガソリン スタンド』2012年2月号、p. 26)。

このように中古車レンタカーのビジネスモデルは、システム価値を理解して構築されたというよりは、ワンズの場合には商材の利活用手段として、そしてニコレンの場合には買い付けた中古車の利活用という思いがけないところから始まった。

2. コ・ブランド・ビジネスモデル

格安レンタカーのビジネスシステムの収益の鍵は、機能的コ・ブランド(cobranding)にある。

フランチャイジングの手法として(広義の)コ・ブランドは、ピギーバック型(piggyback franchising)、二元型(dual franchising)、コンビネーション型(combination franchising)、マルチブランド型(multi-brand franchise)を含み、(狭義の) コ・ブランド、二元、コンビネーションはしばしば同義に使われている。

ピギーバック・フランチャイズは親店舗(host store)の物理的施設内に付随して開設する店舗のフランチャイズであり、スーパーマーケット内に併設されたファーストフード店やパン屋、写真店、携帯・スマホショップなどが典型例である。コ・ブランドは、一つの建物(店舗施設)を二つのブランドのフランチャイ

ズが共用する方式で、一つの店舗を一つの会社が運営するコンビネーション型と 二つの会社が運営する二元型がある(以下ではコ・ブランドと記載するものはコ ンビネーションと二元の二つを含むものとして進める)。マルチブランド型は一 つの組織が複数のフランチャイズを運営する方式であり、店舗形式としては、複 数のフランチャイズを集積したフードコートなどが該当する(Longenecker, Petty, Palich, Moore [2009] p. 96)。この中でもっとも成長している業態がコンビ ネーション型であり、ピザハット、ケンタッキーフライドチキン(KFC)、タコベ ル、ロングジョンシルバーなどを展開する Yum! Brands, Inc. のコンビネーショ ン店舗は、収益性の高さから店舗数を伸ばしている(Longenecker, Petty, Palich, Moore [2009] p. 96)。ピギーバックとその他の形式とのもっとも大きな違いは、ピ ギーバックは親店舗の顧客を対象に成り立っており、親店舗は店舗内のスペース を貸しているだけではなく、自社の顧客を同時に提供している。逆に言えばピギ ーバックの最大のメリットは親店舗の顧客に直接アクセスできることにある。

一方、コ・ブランドは、ブランドの組み合わせが、顧客獲得に対するシナジー効果、店舗揃えによる品揃相互補完効果、店舗施設費、広告販売促進費、駐車場などの共同利用による費用削減効果を生み出すものであり、コ・ブランドは、収益の安定性をもたらすとされてきた(Jason Daley[2012])。

また Young & Paswan [2002] もコ・ブランドの優位性として、第一に顧客にとっての利便性を挙げ、コ・ブランドは各ブランドの顧客を相互に誘引することでブランド力が強化されること、飲食テーブル、レジスターなどの共有はワンストップショッピング環境を整えることにあるとしている。

次にコスト的優位性として、店舗を新設する場合の店舗施設、駐車場、冷蔵庫、オーブンなどの施設の共用化がもたらす初期投資の軽減、コ・ブランド店舗に与えられるロイヤルティの軽減などの優遇策、人件費などの運営コスト、管理経費、広告宣伝費の節減を挙げている。特にコ・ブランド店の人件費の節減について、単独店に比べて60-80%削減できるとしている。

コ・ブランドの優位点として異なるコンセプトの持つ店舗の顧客吸引力の強化 というシナジーを示している。コンセプトの違いとは朝食に強いフランチャイズ と昼食に強いフランチャイズがコ・ブランドすることで需要の平準化や施設利用 の効率性を挙げることを示している。

さらに、コ・ブランドが直面する課題として6項目を挙げている。第一はコ・ブランドの優位性の裏返しとして、消費者のブランド認知において不協和をおこす可能性である。特にトップブランドと駆け出しのブランドがコ・ブランドした場合にはその可能性が高くなり、ブランド間の消費者意識の認知的不協和を引き起こさないブランド選択が必要となる5。コ・ブランドの最大の課題は、コ・ブランド店舗を別々のフランチャイジーが共用する二元フランチャイズにおけるフランチャイジー間のコンフリクトである。この場合には相互のメリットが明確であったとしてもやはり集客、収益等の面でコンフリクトは避けられず、いかに相互補完的フランチャイズを選択するかに掛かっている。

わが国でも 2000 年前後から、コ・ブランドがファーストフードをはじめさまざ

図表 1 コ・ブランドの優勢性と課題

優位性(Advantage)	課題点(Disadvantage)	
利便性(Convenience)	ブランドの不協和(Brand Strengths)	
ブランド強化(Brand Strengths)	店舗内立地の有利・不利(Location)	
共用化(Common Area)	管理者の取り組み(Management Devotion)	
初期投資の軽減(Easer Set-Up)	フランチャイザー間の相違(Different Franchisor)	
コスト削減(Reduced Costs)	展開コスト(Costs)	
管理コストの削減(Reduced Administration)	ロイヤルティの支払い(Royalties)	
共通広告(Common Advertising)		
シンクロ・マーケティング (synchro-marketing)		

出典: Young & Paswan [2002] pp. 7-3~7-13 から優位性と課題としてまとめたもの。ただしシンクロ・マーケティングについては Reduce Costs 内での説明を別項目として示した。

まな業態で増加している 6。ファーストフードでは、ミスタードーナッツとドミノピザや8番ラーメン、リンガーハットのコ・ブランド店舗の出店が進められている。ファーストフードと他業態ではファミリーマートと日本サブウェイ、デニーズとリトルマーメード、家電量販店のビックカメラと衣料店のユニクロとのコ・ブランド店「ビッコロ」(『日経ビジネス』2012年9月24日号)、ペッツファースト(ペッツフゼスト株式会社)、熱帯倶楽部(エヌシー)、そしてペット用品店「ペットパラダイス」(株式会社クリエイティブヨーコ)の3社共同出店(2017年7月9日吉祥寺店)、ツタヤとブックオフの提携店舗などがある。

またガソリンスタンド業界では、1998年4月に有人セルフ方式のガソリンスタ ンドが解禁されると徐々にセルフ SS に各種ファーストフードやコンビニエンス ストアの併設(コ・ブランド)が始まった。既に自動車関連の規制緩和でカーケ アに関する垣根がなくなっていたが、コ・ブランド化の課題は取扱商品よりも来 店客数にあった。1SS当たりの販売量は1996年で79.9キロリットルであり、 1SS あたりの自動車台数も 1,027 台/月にすぎなかった。(『月刊ガソリンスタン ド』97 年版 SS 統計資料集, p. 164) 一台あたりの月間給油量は77.8 リットルで1 回の給油を 35 リットルとすれば、来店客数は 2,223 台/月、一日では 74 台に過 ぎず、この来店客数の少なさが、SS の多角化の最大の障害であった。しかし大量 販売を前提とするセルフ SS が普及するにしたがって、2014年では1SS あたりの 販売数量は133.4キロリットル、自動車台数3,811台/月まで増加した(『2014年 版 SS 実用統計資料 \mathbb{L} , p. 16)。しかもセルフ SS に限定すれば 1 SS あたりの自動車 台数は8,600台、一日の来店台数は187台と97年に比べ2.52倍となり、ガソリ ンスタンドのコ・ブランド化は現実のものとなった。日経 MJ の第 34 回コンビニ エンス調査(2012年度)によると 1 日当たりの来店客数は、セブンイレブンの 1,052 人、シー・ヴィ・エス・ベイエリアの966 人からポプラの663 人まで幅が あるものの(日経MJ(流通新聞)2013年7月24日)、セルフSSの来店台数は、 依然コンビニエンスストアを大きく下回っているが、大型量販SSではコンビニ エンスストアと同等の来店客数を既に実現しているものすら出てきているで

3. 格安レンタカーのビジネスモデル

レンタカー市場は法人と個人がそれぞれ約4割、約2割が法人・個人における代車需要からなっており、この構成比率が市場の安定化をもたらしてきた(矢野経済研究所[2012])。ビジネス・個人・家族を問わずレンタカーは旅行先、出張先、引っ越しなどの非日常的用途が中心であったが、格安レンタカーやカーシェアリングが、基本的に生活圏の中で短時間の生活需要という新しい市場を開拓した。特にカーシェアリングの顧客は「80%程度が個人ユーザーで、ステーションを中心に半径400mに限定されている」(矢野経済研究所[2012])。利用者は事前に会員登録する必要があるが、利用時にはカードをかざすだけで利用できるために利便性と経済性が魅力となり、2013年12月末では車両台数は約7,000台、全国4500ステーション、会員数28万人まで拡大している(小嶌[2014])。

一方、格安レンタカーは、専業レンタカーに比べ価格が3割から4割程度安く、生活圏での需要を中心とする生活レンタカーとして位置づけられている。カーシェアリングと格安レンタカーでは、一回あたりの時間が短く、使用頻度が高い場合にはカーシェアリングが利便性・経済性において有利であり、週1回未満で、一回6時間~12時間など一定時間を使用する場合には格安レンタカーの方が経済的である。

このように専業レンタカー、格安レンタカー、カーシェアリングのビジネスモデルの顧客は、場所、使用時間、使用頻度によって分かれ、旅行先、出張先の場合には専業レンタカー、使用頻度が低く、生活圏を中心とする利用の場合には格安レンタカー、そして使用頻度が高く、一回あたりの使用時間が短い場合には

図表2 専業レンタカー・格安レンタカー・カーシェアリングのビジネスモデル比較

	所有	レンタカー	格安レンタカー	カーシェアリング
顧客	日常的利用・ステータス	アウェイ(出張、旅行) +引っ越しなど	生活需要中心	生活需要
機能	所有・オールラウンド	移動、レジャー	生活・日常	生活·日常
利用料金①	58.000	100,944	73,280	28,800
利用料金②	38,000	33648	18,320	16,020
	いつでも自由に, 好きな	新車、年式が浅い	中古車、年式が古い	新車、年式が浅い
 魅力(課題)	/舞覧、 だけ使用できる。自分の	車が選べる	手軽	手軽
	もの(購入費、車両維持	予約	予約	自由な予約
	費、駐車場)	借りるのに手間	借りるのに手間	予約が簡単
前提		旅行先やビジネス使用、デート	必要な時に借りられる	いつでも気軽に借りられる

資料利用料金の所有とカーシェアリングについては、(i) 2013 年 4 月 18 日「マイカー保有 vs レンタル、共働き夫婦の賢い選択」(日経新聞電子版)表 1、所有の車は初期車両コスト 180 万円 \div 7 年使用を前提、これに駐車場 24 万円、自動車保険 4 万円、自動車保険 4 万円、自動車税 3 万円、ガソリン代 7,万円、車検メンテナンス 6 万円から算出されている。(ii)所要時間①週三回 3 時間利用、カーシェアリングは 15 分 200 円、所要時間②は週 1 回 6 時間利用 カーシェアリングは 6 時間パック料金。(iii)レンタカーは 6 時間まで 5,832 円+車両・対物事故免責補償 (CDW) 1080 円/日+ガソリン代 1500 円、格安レンタカーは 6 時間まで 2200 円+免責 1080 円,ガソリン代 1300=4,550 円から算出。

カーシェアリングと独自の市場を形成している。

この格安レンタカーという低価格ビジネスモデルを実現させている鍵がコ・ブランドにある。コ・ブランドには、立地・集客型と機能型の二つの形態があり、コ・ブランドの基本機能である設備費や人件費の節約に加え、立地・集客によるシナジーを目的にする場合が立地・集客型であり、コ・ブランド運営者の機能を活用することを目的とする場合が機能型である。ガソリンスタンドには、格安レンタカーが必要とする車両保管、洗車、給油、整備のすべてが揃っており、給油についてはガソリンスタンド以外では受けられないサービスとなっていることから、両者は機能的にも共用範囲が他の業態に比べ広く、優位性を持っている。

人員の活用面では、レンタカーの貸出業務は、貸し渡し対応(顧客対応)、出発対応、帰着対応、点検・清掃対応であり、出発対応で5分、帰着対応で5分、メンテナンスで10から15分程度となっている。MICの直営店であるNT茅ヶ崎SSにおける「レンタカーステーション」の提案(No.10-R008:2010年4月6日)によると、レンタカー業務は負荷が低いことから、レンタカー業務の労働生産性は他のガソリンスタンド業務に比べ7.37倍高く、従来の収益基盤となる洗車などの作業収入を維持したまま、収益を付加することができるとしている。

そして生活と車両利用圏の一致はカーシェアリング事業の優位性であるが、カーシェアリングステーションは人口集積の高い、大都市圏の7,000カ所に限定されるのに対し、ガソリンスタンドは全国で34,000カ所以上あることから大都市部を除けば生活圏と商圏においても優位性を持っている。

図表3 コ・ブランドの2形態

出典:小嶌作成

4. ビジネスシステムとオペレーション・アドバンテージ

前項では専業レンタカーと格安レンタカーのビジネスモデルの特質を示した⁸。これは専業レンタカーと生活レンタカーが、市場(誰に)と価値定義(何を届け)という基本設計において異なり(国領[1998]p. 48)互いに競争するというよりは補完的に存在しており、このことから生活レンタカーはまさしく新しい市場を創造したと考えられる。

ビジネスモデルの併存性とは対照的に、ビジネスシステムにおける(ビジネス モデル内の)競争はそれぞれの固有の資源の上に築かれた能力を基礎に直接的に 行われている。

ここでは格安レンタカーのビジネスシステムを比較して、ビジネスシステムの 優位性の基盤となる経営資源について考察する。

2015年1月の段階で全国展開している格安レンタカーは4チェーンある。展開数から見れば、最多のニコニコレンタカー(レンタス)が1,385カ所、伊藤忠エネクスグループのイツモレンタカーが371カ所、ワンズレンタカーが350カ所、そしてカーベルの100円レンタカーが87カ所となっている。カーベルの100円レンタカーはカーコンビニ倶楽部のカーコン100円レンタカーをマスター・フランチャイジーとしているが、ここではカーベルの拠点数のみを示している。

この5つのビジネスシステムはそれぞれ独自の競争優位の源泉を持っている。 ニコニコレンタカーの競争優位の源泉は、MIC が築き上げてきたSSオペレー ションに基づいたノウハウ体系とホームネットカーズが持つ車両調達能力と車売 買のノウハウである。

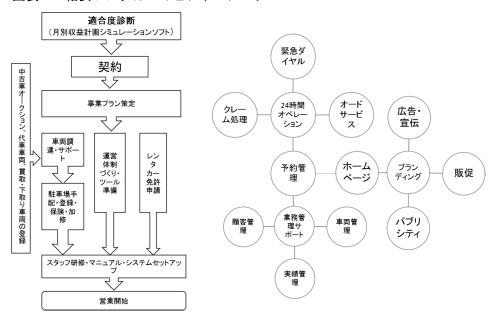
ホームネットカーズは 2005 年 11 月にホームネット(株) のオート事業部が独立して設立された車販の事業会社である。その主力製品は 2000 年 1 月から展開してきた中古車販売支援の「スーパーオークション」である。ホームネットカーズは、独立した翌 2006 年 4 月には MIC など 3 社と提携して、カーケア SS の車番認証・顧客管理システム(NX システム)を共同開発し、MIC の直営セルフでの稼働試験を経て、2007 年 2 月から車番認証販売支援システム「NXEYES」として全国の SS に販売している、このスーパーオークションと NYXEYES のシステムが、車販売、車検、オイル販売、優良顧客のロイヤルティプログラムの基礎となった。さらに 2007 年 6 月にトータルボディケア事業としてピッカーズ(株)を設立し、2008 年 12 月に中古車を利用した低価格レンタカー事業「ニコニコレンタカー」を運営する(株)レンタスを MIC とともに設立した。

MIC は 1986 年 5 月にガソリンスタンドの販売促進企画を中心とするコンサルタント会社として設立され、ガソリン可能販売量分析システム、商社の給油所マネージャー資格制度、元売会社の販売促進プログラム、ガソリン増販システムなどのシステム開発とコンサルテーションだけでなく、直営のカーケア業態のパイロットショップ「スーパーステーション仲町台」において実験と結果の公開を通して実証に裏付けられたコンサルティングを実施し、コンサルティング会社として業界内の地位を確立した。カーケアプログラムとしては、SS向け洗車収益倍増システム、ボディリペア事業パッケージ、総合カーケア収益向上活動を行ってきた。特に 2001 年からはセルフSSに関する研究会を開催し、1,000 社以上が参加してセルフSSの普及を加速させる要因となった。2001 年以降もCRM収益強化プログラムを実施し、2002 年には独立型車買取ビジネスの実験店(スーパーステーション買取館)を開設して、ここでも実績に裏付けられたコンサルテーションによって高い評価を受けている。その後も次々とカーケア支援システムを開発・実験・販売するサイクルを動かし力を付けた。2007 年には特許【特許第 4038232

号】を取得した全自動ガソリン増販システム「MAGIC」を開発した他、SSサバイバルセミナーを全国で開催している。このようにカーケアに関する支援商品開発とコンサルティング、販売予測などのリサーチ事業、プランニング、研修トレーニング、マネジメント支援などを行いSSオペレーションに精通している。このようにチェーンの拡大を支えるレンタカー車両の調達とコンサルティング、システム開発を担っている両社が連携して設立したのがニコニコレンタカーであり、車の調達からオペレーション、販促までの支援をフルパッケージとして提供している。(図表4)

一方、イツモレンタカーは、伊藤忠エネクス ¹⁰のカーライフ事業の中のカーライフサポート事業の中の一つの事業であり、カーライフサポート事業には、レンタカー事業の他に、車売買システムの「イツモカーネット」、そして車のキズ直し、座席シートの修理や室内消臭、ドアミラーの超撥水コートなどのトータルケアを行う「イツモリペア」がある。イツモレンタカーの優位性の源泉は、伊藤忠エネクスグループの 2,200 カ所の SS ネットワークという安定的な市場基盤とカーライフサポート事業の持つ総合的な支援である。

そして 100 円レンタカーのカーベルの経営資源は、車販売支援ネットワーク「カーベル」の 600 店の加盟店である。またこの加盟店以外にカーコンビニ倶楽部が持つ整備・板金・車のキズ直し、車検などのネットワークの 850 店をレンタカー市場の基礎としている。カーコンビニ倶楽部は、板金、整備のプロ集団として認知されており、レンタカーのメンテナンスは万全であるという安心感を顧客に与え、さらにキズやへこみ無し、事故が起きても自社で修理できるノウハウを持ち



図表4 格安レンタカーのビジネスシステム

出典:「ニコニコレンタカーFC 加盟店募集」一部加筆・修正

合わせている。しかも自動車修理会社はかならず代車を持っており、修理の際に 保険修理ならばレンタカーとして経費計上することが可能で、保有車両と修理の 顧客がそのままレンタカーの顧客となるビジネスシステムである。

100 円レンタカーのビジネスシステムの特徴は、その名前の通り 100 円基準で料金が設定されていることにある。料金は中古車レンタカー(U クラス)と新車レンタカー(N クラス)に分かれているが、U クラスでコンパクトサイズであれば10 分 100 円 (保険・保証込み)であり、ファミリークラスになると 6 分 100 円で、単価が上がるのではなく、利用可能時間が短くなる仕組みとなっている。100 円レンタカーの使用例を見ても、「お年寄りやお子様の送迎に(タクシー代わりに)コンパクト(1 時間)600 円」など生活シーンの中にレンタカーを位置づけ情報提供し、ホームページのデザインも他のレンタカーと違って明らかに女性・主婦(お母さん)・お母さんと子どもをターゲットとして作成している。この結果、本会員7万7,101人のうち、女性ユーザー比率が44.7%と高くなっており、レンタカーの活用時間の平準化(シンクロ・マーケティング)、地域密着感を高めている。しかも女性比率の高さ、短時間設定は結果的に不返還(レンタカーが戻ってこない)などのトラブルを避けることになっている(『月刊ガソリンスタンド』2013 年11月号 p. 62)。

ワンズレンタカーは、ガリバーFC などフランチャイジーとしての経験を活かしたビジネスシステム開発と組織運営が経営資源であり、ビジネスホテルや駐車場など異業種と提携するなど立地的コ・ブランドまで拡張している。

このようにSSのオペレーションの知識体系と車両売買システム、既存の販売 店網などそれぞれが優位性の源泉を持った上で市場を開拓している。

ビジネスシステムの評価には Barney [2002] の VRIO¹¹ や Afuah [2004] の VRISA¹² などがあるが、格安レンタカーのビジネスシステムの展開スピードの違いにもっとも大きな影響を与えたのが、組織(Organization)要因である ¹³。ニコレンの参入は三番目と出遅れたスタートといわれたが、ニコレンをわずかの間にマーケットリーダーをしたのは、業界を熟知したフランチャイジーの採用とフランチャイジングの導入戦手法にあった(「油業報知新聞」2009/3/9)。

石油販売業界は、元売会社と契約関係を持ち直接取引を行う特約店と、元売会社とは商標使用契約のみで、特約店と取引を行う販売店があり、この二重系列が業界慣習を作り上げている。(旧)日石、(旧)三菱、(旧)シェル石油など大手元売は一県一特約店など大特約主義を採用してきたため、多数の拠点を持つ大手特約店と1SSのみの販売店がある。ニコレンは、大手特約店をフランチャイジーとして巻き込むことで、一挙に潜在的な拠点を確保するだけでなく、業界内信用を獲得した。

ニコレンの最初のフランチャイジーとなったのが、昭和シェル石油の特約店であるヤマヒロ(株)であった。ヤマヒロは東京都を中心に 35SS を展開する昭和シェル系列の大手特約店である。ヤマヒロの山口升呉社長は、加盟店インタビューの中で「一般に新規事業というのは、既存事業で得た収入を投入して立ち上げます。立ち上げ段階では当然赤字を見込みます。しかしその赤字があまりに大きい

と、既存ビジネスで頑張って上げた利益をどんどん食いつぶしてしまいます。(中略)だから当社でも、新規事業を考えるときは失敗は許されないわけですから、相当慎重にやっていました。だから私は『二番手』でいいとおもっているんです。(中略)しかしレンタカーだけは一番手でやりました。なぜならリスクが少ないからです」と答えている。人も、設備も、技術も、今まで持っている資産がそのまま使える。また従業員に負荷をかけないことが重要で、仮に負荷が掛かると「今まで売れてたものが売れなくなるんです。結局トータル同じ。いつも悩まされる」と人員への負荷の重要性を指摘している。またSSの資産である洗車、整備、板金の技術がレンタカーに応用できること、接客技術、中古車を調達する能力などの有効性を示している。慎重に業務を拡大してきたヤマヒロがニコレンを採用したことは、ニコレンのフランチャイズシステムの有効性を証明したようなものであった。事実ヤマヒロは 2008 年 10 月に2 店舗で開始し、現在では 17 店舗まで取り扱いを拡大した。

またニコレンのフランチャイズのブランド力を高めたのは、2009年3月に垣見油化がフランチャイズに参加したことである。垣見油化は明治4年創業の老舗というだけでなく、垣見油化のホームページの情報は石油販売業界で最多のアクセスを誇る業界屈指の情報源として信頼を獲得している。垣見祐司専務はニコレンを採用に至るプロセスや経営状況を「格安ニコニコレンタカー(レンタス)SS挑戦記として、4月、10月、3月の3回に渡って掲載した。垣見専務の石油販売業者への影響力はきわめて大きく、この垣見油化が早期にフランチャイズに参加し、しかも早期に全SSにレンタカー事業を広げたことは、同様にフランチャイズシステムの有効性を証左するものと受け止められた。さらに油販売の歴史ともいえる永禄11年開業の「吉字屋本店」が同様にニコレンを採用し、さらにレンタカー事業を強化すると業界紙(油業報知新聞(2014年2月9日)が報じるなど石油販売業界をリードする業者が次々と採用したことがニコニコレンタカーのフランチャイズシステムの急拡大の原動力となった。

さらにニコニコレンタカーのフランチャイズの募集方法は通常の積み上げ式ではなかった。2008 年 11 月には全国で直営店の成果をセミナー方式で発表し、12 月までに第一次 FC 応募を行った。その結果、第一次応募として 312 店がエントリーし、4 月から一斉に立ち上がる方式を採った。またメディアのパブリシティを積極的に活用した。「エコ×エコ レンタカー 循環型社会に貢献します」、「エコカーに買い替えるだけがエコではない、まだ使える車を、とことん使い切るのみエコ (Ecology)、使いたいときに低料金で利用するものエコ (Economy)、地球にもお財布にも優しい「エコ×エコレンタカー」の普及が私たちの使命です」という理念はマスコミを掴み多くのパブリシティを獲得し 15、ニコレンのホームページへのアクセスはマスコミに取り上げられる度に急上昇し、4 月からの二次応募を容易にした。

金・車のキズ直し、車様などのネット ワークの850店 杯金、整備のプロ集団。メンテナンスは 万全、キズやヘこみ無し・事故が起きて も目社修理。 板金、整備のプロ集団。メンテナンスは 万全、キズやヘこみ無し・事故が起きて も自社で修理できる。目卸車修理業の 代車システム。代車は無料質与である が、保険を理ならばレンタカーとして計 上可能、新規顧客獲得提案 カーコンビニ俱楽部(カーベルのOEM) カーコンビニ俱楽部FCが持つ整備・板 2011年6月 セーコン100円フンタゼー 加盟店の販売強化・集客増のシステム 短時間で利用できるシステム カーベルに追加できるレンタカーFC コールセンターを運営 100円均一システム 車販売支援ネットワーク「カーベル」の 600店の加盟店 2009年8月事業開始 (FCは2010年1月開始) カーベア na na na na na 100円フンタカー 電動スクーター ガリバーFCなどのフランチャイジーとしての経験を活かしたビジネスモデル開発と組織運営 法人向け駐車場付き格安レンタカー アパホテルと提携 オートキャンプ場 在意保険自動管理 顧客管理、業績管理 店舗別キャンペーン情報対応 事故対応・トラブル対応 ロンズネットワーク ワンズキャッシュバック車両 定額ロイヤルティ 2006年6月 台数課金 ユーザーコールセンター 25000 - 歌女内コープセンタ-350 こならローラセンター 3年 伊藤忠エキクスの2.200SSにるSS網 SSからカーライフ・ステーション(CS) ガ 能 [[関するハウハウ 初期豊和を下げ、販売店の採用を容易 にするシステム 新自動車売買システム、 顧客向けコールセンター 適営者用コールセンター 損害保険・ロードサービス ASOオールインワンシステム(会員管理の一元化) 軽自動車の未使用車、HV車の貸し出 伊藤忠エネクスグループ 2009年4月 50000 なしなし な # コレンRAMPモデル」 バックアップ車両システム「NESSY」 機付け運転支援装置(事故予防) Webモニターアンケート Vカー市場・ほっとけ始外提案 ニコ郎(中古車即時約入システム) ニコレンオーナーズ(寛取車両のレンタ SSのオペレーションに基づいた有効な知識体系、卓越した販促能力、車調達能力 充実したコールセンターの運営 月間収益計画シミュレーションソフト「ニ レンタス(ホームネットカーズ、MIC) 水戸ブックエース(駐車場利用) 2008年12月 稼働数課金 稼働数課金 18000 5年 ステム利用料 優位性の保証 優位性の資源 保有台数課金 ロイヤリティ 月額利用料 事業開始 契約期間 事業主体 店舗数 その街

生活レンタカーチェーンのビジネスシステム

図表5

『経営力創成研究』第11号,2015

出典:各種資料より小嶌作成

5. 結論(まとめ)

格安レンタカーのビジネスモデルは価格面での優位性を実現するコ・ブランドにある。それは駐車スペースと接客施設を含めた既存インフラの利用(施設費の削減)、SSのオペレーションを妨げないことによる人員の活用、そして整備、洗車、給油という機能型コ・ブランドにあった。

「現在はレンタカー市場全体が安定して成長しているが、ひとたび市場成長率がマイナスとなれば、専業レンタカーが自動車ディーラーや中古車ディーラーを活用したり、自動車ディーラーがガソリンスタンドに進出して、専業レンタカーにおいてもコ・ブランド化が推進される可能性もある(ホームネットカーズ江崎社長)」。これはビジネスモデル間の垣根が崩れ、ビジネスモデル間競争に晒されることを示しており、生活レンタカーのビジネスモデルそのものを進化させていく必要がある。

そしてコ・ブランド・フランチャイズを脅かす第二の可能性は、本業であるガソリンスタンド経営そのものにある。機能型コ・ブランドは両方のプロフィットセンターが有効に機能する仕組みが内包されていなくてはならないが、ガソリンスタンドが、ガソリン収益の補完(油外収益的)という意識でレンタカーへの配慮を怠れば(management devotion)、このビジネスモデルは適切な収益を生み出すことができず、コ・ブランドとしての価値を失う。

さらにビジネスモデルの発展にもっとも重要なことは、ビジネスモデルの有効性を維持するためのレンタカー品質の維持、事故対応など、ビジネスモデル品質を維持し、ビジネスモデルとして健全な発展と競争環境を維持することにある。

ビジネスモデルの群生的出現 16は同時にブームゆえに内包する道義的行為の確立の必要性をもたらす。過去にフランチャイジングを基礎にしたビジネスモデルを破壊に導いてきたものは、他ならぬフランチャイジングの参加者によるビジネスモデル品質の破壊であった。

そしてビジネスモデルの参加者は、自らのビジネスシステムの洗練化、すなわちフランチャイズパッケージの継続的洗練化を通して健全な競争を維持する責務がある。このためにも現場のフランチャイジーとの継続的コミュニケーションによって現場の智恵と経験がパッケージに還元される仕組みを必要とする。

スモールビジネスは、通常は量販よりも質販、すなわち単位あたりの利益を重視するシステムの中に優位性を見いだしてきたが、コ・ブランドは新たなビジネスシステム開発の重要なメソッドとなることができる。そのためにもストラテジック・インテンドを持った企業家による市場開拓が求められている。

【謝辞】

本稿の作成にあたり、ホームネットカーズ株式会社代表取締役社長江崎眞一氏、専務取締役蜂須賀元宏氏、中部本部長取締役佐々木勲氏、営業支援部高澤秀規氏からインタビューの機会、資料提供等でご協力をいただきました。ここに感謝申し上げます。

【注】

- 1. (株)ワンズネットワークは 1995年 10月2日設立。
- 2. 自らのフランチャイジーとして「非常につらい思いも数え切れないほど経験しています。だからこそ当社が本部となるからにはフランチャイザーとしての責任はしっかり果たしていきます」(会社概要に記載された島社長の挨拶の一部)
- 3. この事業のコア企業となったのは(株)アイヴィネットワークスであり、連携先として中古車解体業の最大手会宝産業がある。この認定計画の市場性では「全国組織の NPO などから廃止しなくてもよい車両の情報を得ることで、良質な車両を安定確保、個人向けカーリースは,年間 1万台程度増加し着実な成長を見せると予想され、2010年の市場規模は 315万台になる」(中小企業基盤機構 新連携計画書から)とされていた。
- 4. 斯業経験にもとづいた事業能力が評価されるなら理解できるが、異業種からの参入が評価基準とされた理由はまったく不明である。
- 5. ヤングらが挙げている第二の課題は舗内立地の有利・不利の問題であり、三番目が管理者の 取り組み度合(Management Devotion)をあげている。取り組み具合には、ブランド間で集客 力・収益力に格差があればコンフリクトは当然起こりうるものであり、ブランド選択の中で最 適化を図っていく必要がある。
- 6. コ・ブランド自体はアメリカにおいて 1990 年代に急速に採用された戦略である。サブウェイが 1990 年代に 710 店舗をコンビニの中に併設したり、テキサコなどガソリンスタンドは多くのファーストフードとコ・ブランドを進めた。現在ではコ・ブランド自体には目新しさはない (Steve McKee [2009])。
- 7. たとえば、ドトールコーヒーとのコ・ブランド店舗数をみると、立地別・店舗数は、埼玉県17 店、神奈川県 16 店など 23 都府県で 101 店 (2015 年 1 月 2 日) と 100 店舗を超え、全店舗数の 1359 店舗(2014 年 11 月)の 7.3%となっている (ドトールコーヒーの店舗検索を使用して集計: 2015.1.2)。
- 8. ビジネスモデルとビジネスシステムの定義は、ビジネスモデルは設計思想であり、ビジネスシステムは結果として生み出されるシステムである(加護野・井上[2004]pp.46-49)。
- 9. ホームネット(株)は大手損保が設立した緊急通報サービス業。損保会社の事業撤退にともなって(現)ホームネットカーズの江崎社長が MBO した。現在はホームネットグループの中核企業。
- 10. 伊藤忠商事と日本鉱業(現JX日鉱日石)が国内の販売会社として設立した伊藤忠石油販売からスタートした商社系石油販売業者である。その後、伊藤忠商事の石油内販、石油製品トレード事業、ロジスティック関連事業を引継いで現在の事業の中核であるホームライフ事業、カーライフ事業、電力・ユーティリティ事業、エネルギートレード事業が形成された。
- 11. ここでいう組織は、バーニー[2002]の VRIO[①資源の価値 (Value)、②希少性 (Rarity)、③模倣可能性(Imitability)、④組織 (Organization)]の組織要因である。これらのいずれの評価項目も優位性の資源がそれぞれ絡み合ってシステム能力を形成しているが、格安レンタカーの展開スピードに影響を与えた要因として、フランチャイジーの要因がある。
- 12. VRISA は、①顧客価値(Value)、②希少性(Rareness)、③模倣可能性(Imitability)、④ 代替可能性(Substitutability)、⑤専有可能性(Appropriability)から構成されている。
- 13. ここでいう組織とはフランチャイズの組織であり、メーカーのチャネル戦略と同等の扱い

になる。

- 14. 2008 年 12 月に日経ビジネスと NHK に取り上げられると、2009 年 1 月には東京テレビ 系列のワールドビジネスサテライト、2 月に再び日経ビジネスなど TV のニュースからワイドショーまで取り上げられ、3 月だけでも 13 回も新聞・テレビ等に取り上げられた。
- 15. ここでいう「群生的な出現」(schwarmweise Auftreten) はシュンペーターの (Joseph A. Schumpeter) 概念 (シュンペーター・清成[1998]p. 158)。

【参考文献】

- Casadesus-Masanell R. and Joan E. Ricart, 'How to Design a Winning Business Model', the January ,2011 Issue, Harvard Business Review(優れたビジネスモデルは好循環を生み出す)、『Diamond ハーバードビジネスレビュー』、2011年8月号、pp.24-37、ダイヤモンド社).
- Hamel G.H. and C.K.Prahalad[1989] "Strategic Intent", HBR, May-June, 1989 (「ストラテジック・インテント」『戦略論 1957-1993』pp.203-252、ダイヤモンド社).
- Issue, Harvard Business Review(「ガンジー主義」イノベーションの智恵、『Diamond ハーバードビジネスレビュー』、2011 年 8 月号、pp.8-23、ダイヤモンド社).
- Jason Daley(2012) "New Franchises Team Up and Make Co-branding Work", *Entrepreneur* April 2012.
- Longenecker L.G., J. W. Petty, L.E. Palich, C.W. Moore [2009] *Small Business Management: Launching and Growing Entrepreneurial Ventures, 15e,* South-Western Pub.
- Magaretta J. "Why business Models Matter" the May 2002 Issue、 $Harvard\ Business$ Review(ビジネスモデルの正しい定義)、『Diamond ハーバードビジネスレビュー』、2011 年 8 月号、pp.126-138、ダイヤモンド社).
- Prahalad, C.K. and R.A. Mashelkar 'Innovation's Holy Grail' the July 2010
- Steve McKee(2009) "The Pros and Cons of Co-Branding", *Bloomberg Business week*, July 10.
- Young J.A. and A.K.Paswan [2002] "Chapter 7 Co-Branding", R.T.Justis and R.J.Judd, Franchising 2ndEdition, Thomson Learning.
- 清水龍瑩[1992]「日本における高品質・新技術製品発生の歴史的背景」『三田商学研究』35 巻 3 号,pp1.-17。
- 加護野忠男・井上達彦[2004] 『事業システム戦略』有斐閣。
- シュンペーターJ.A.,清成忠男編訳 (1998)『企業家とは何か』東洋経済新報社。
- 小嶌正稔[2014])「次世代自動車の普及と石油流通システムの変質・次世代エネルギー供給システムの移行期の石油流通システム」『経営力創成研究』第10号、pp.31-42。
- 小嶌正稔[2005]「フランチャイジングにおける組織間関係」『経営論集』第 66 号、東洋大学経営 学部、pp.63-78。
- 小嶌正稔[2003]『石油流通システム』(単著) 文眞堂。
- 圓川 隆夫[2009] 『我が国文化と品質―精緻さにこだわる不確実性回避文化の功罪』 日本品質管理学会 (監修)、日本規格協会 (2009/04)。
- 矢野経済研究所[2012]『レンタカー&カーシェアリングに関する調査結果 2011』2012 年 1 月。 受付日:2015 年 1 月 15 日 受理日:2015 年 2 月 15 日

中小企業の産学連携に関する一考察

—文系分野の産学連携を中心として— The Potentiality of Industry-University Collaboration on Small and Medium Enterprises

東洋大学経営力創成研究センター 研究員 松村洋平

要旨

中小企業の産学連携の有効性と可能性について文系分野の産学連携の視点から考察した。文系分野の産学連携というコラボレーション対してワイク(Weick K.E.)による「組織化」理論から接近し、①課題と目的が一致してないことがある、②行為の意味づけがあって目的が形成される、③信頼の形成が必要不可欠である、という仮説を導き出した。さらにこれらの仮説を青森中央学院大学(青森県サポーター研修ならびに国際グリーンツーリズム)や福岡県中小企業家同友会(開物成務塾)のケースにもとづいて検証した。そして、持続可能なコラボレーションをめざすことで、中小企業をはじめ参加者が学習し、成長することができるという結論に至った。

キーワード(Keywords): 産学連携、組織間コラボレーション、組織化 (organizing)、相互連結行動 (interlocked behaviors)、 イナクトメント (enactment)、意味づけ (sense making)、ソーシャル・キャビタル、持続可能性 (sustainability)

Abstract

It is believed that large enterprises put industry-university collaboration to practical use in the field of sciences. However, we think that there is the essence of industry-university collaboration on small and medium enterprises, and in the field of humanities.

Applying Weick's organization theory, which is based on the concept of organizing, to industry-university collaboration in the field of humanities bring us three hypotheses in relation to shared goals of collaboration. These hypotheses are verified through case studies of industry-university collaboration both in Aomori Chuo Gakuin University and Fukuoka Conference of the Association of Small Business Entrepreneurs.

Sustainable collaboration offer actors including small and medium enterprises opportunities for learning and growing.

1. 問題意識

中小企業が保有する能力や資源は、大企業と比べると量的にも、質的にも、厳しい。したがって能力や資源の不足を他者との連携によって補うことは有効な手段である。さらに、中小企業の多くがそのマーケットは、存在する地域に限定されることが多く、それゆえ地域社会に密着すること、さらには地域社会に対して貢献することが求められる。このような連携は、近年、産学交流ないし産学連携(industry-university collaboration)という文脈で語られることが多い。産学連携こそ、能力や資源に限界がある、そして地域の人々とともに歩む中小企業にとって取り組むべき課題のひとつであると言えよう。

一方、産学連携に目を向けるならば、メインストリームともいうべき理系分野のみならず、文系分野さらには文理融合分野の産学連携が散見されるようになってきた。たとえば、商品開発といった場合でも、研究者と共同で技術を開発していくものもあれば、学生のアイデアにもとづいて市場を開拓するものもある。中小企業の産学連携を考える場合、理系分野の産学連携よりむしろ、地域との関わりに軸足を置き、マーケティング分野での協力が多い文系分野の産学連携にこそ、可能性や有効性が潜んでいるかもしれない。

本稿では、まず文系分野の産学連携についてその特徴を描き出し、ワイクの理論にもとづき仮説を抽出する。そして、中小企業などの文系分野の産学連携のケースにおいて仮説を検証し、結論を導き出していくものである。

2. 文系分野の産学連携の特徴

大学と企業、行政とのコラボレーションは一般的に産学官連携(以下では産学連携とする)と呼ばれている。一口に産学連携と言っても、商店街の人々と大学が連携する商学連携もあれば、農林水産業従事者が入って農商工連携になることもある。さらに、さまざまな地域の人々から関わって地域連携とも言うべき取り組みもある。参加者によって、また取り組むべき課題によってこれらの呼称が変わるが、ここでは、これらを厳密に区別せず、引っ括めて産学連携と呼ぶことにする。

これまで産学連携のメインストリームを担っているのは理系分野である、と言って差し支えないであろう。典型的には、企業が商品の開発をする上で必要となる技術の提供を大学に依頼、大学は適切な技術があればこれを提供する、あるいは教員が企業と共同で開発をして新たな技術を生み出すといった産学連携である。これに対して、文系分野の産学連携とはどのようなものであるか。文系分野のそれは、同じ商品開発であってもシーズではなく、むしろニーズの掘り起こしといったマーケティング視点が大きいと言えよう。理系分野の産学連携のアウプットが、製品・サービスあるいは特許であるのに対して、文系分野のそれは、情報(コンサルティング・調査等)であると言われている(人文社会科学系産官学連携を検討する会 2008)。そして、理系分野のそれと比べて、自治体行政や商工会議所、

非営利組織などが連携の相手となることが多く、その目的もまちおこし、商店街活性化、地場産業振興など多種多様である(吉田 2014)⁽¹⁾。また、大学にとって研究上の成果のみならず、教育上の成果を求める、すなわち学生の参加にもとづく連携が多いのも文系分野の産学連携の特徴であろう。

以上、文系分野の産学連携について簡単に触れてきたが、文系分野のそれが件数として圧倒的に少ない理由は何であろうか。まずもって商品開発はもちろんこと地域課題においてでさえ技術の問題が大きな位置を占めていることが、産学連携と言えば理系分野と言わせてしめている原因であろう。また、文系分野の産学連携が必ずしも大学の部署といった機関の窓口を通したものではなく、むしろ教員の個人的人脈に頼るものが多く、件数が正確に把握しにくいといったこともある。さらに、より根本的なものとして、評価の問題がある。たとえば、技術移転に対するロイヤリティーといった客観的評価が可能である理系分野の産学連携と比べて、文系分野の産学連携において客観的評価は難しい。そして、成果が見えづらいということは、継続して予算を獲得することへの難しさにつながる。

それでは、なぜ文系分野の産学連携は理系分野のそれと比べて成果が見えづらいのであろうか。文系分野の産学連携において、商店街活性化や地場産業振興といったものが課題であるとすれば、コミュニティ再生のしかけづくりや地域ブランドのコンセプトづくりといったものが目的となる。このような課題あるいは目的のもとにコラボレーションする産学連携に対して定量的な評価は難しく、どうしても定性的な評価になってしまう。また、結果がわかるまで時間がかかることも多いため、短期的に評価することも難しく、どうしても長期的な評価になってしまう。加えて、抽象的な課題から実際に取り組むべき具体的な目的を抽出することも難しく、逆に言えば、目的を達成したからと言って、それが本当に課題を解決したことになるのか、その因果関係のわかりにくさが評価を難しくするのである。

以下では、文系分野の産学連携における問題のひとつである課題や目的についてさらに検討を加えることとする。

3. 課題と目的の問題

「さまざまな側面から課題を見ている複数の集団が、その違いを建設的に明らかにしながら自らの能力の限界を超えて解決策を探索する過程」と定義される組織間コラボレーションの助けを借りながら、産学連携の課題や目的の問題を検討していこう(Gray 1989 p.3)(2)。

佐々木ほかによれば組織間コラボレーションを課題の内容から以下の①エゴセントリック型、②相互補完型、③新価値創造型に分類されるという(佐々木・加藤・東・澤田 2009)。

①エゴセントリック型とは、ある参加者が自己の課題を達成するために、他の参加者の協力を仰ぐというもので、一方向的である。消費者参加型製品開発がこれにあたるという。

- ②相互補完型とは、複数の構成メンバーが各々の課題を達成するため、協力しあうものであり、双方向的である。地域と大学の連携がこれにあたるという。
- ③新価値創造型とは、構成メンバーの協力によって、全体として特定の課題を解決するものであり、多方向的である。この③は、ソーシャル・イノベーションの視点が背後にあるという。

このうち①エゴセントリック型や②相互補完型においては、「どのような問題を解決すべきか」という課題がはじめからはっきりしており、さらに「どうやって解決するか」すなわち、組織間コラボレーションにおいて「相手に何をやってもらいたいのか」、そして「相手は何ができるのか」があらかじめわかっているため、「我々で何をしていくのか」という目的もまた明瞭である⁽³⁾。理系分野の産学連携によく見られる組織間コラボレーションである。これに対して、文系分野の産学連携においては前述したように課題そのものが大きく、そして広いため、解決するにあたってどの問題から始め、いかなる順序で進めるか、最終的に「我々で何をしていくのか」という目的への落とし込みが難しい。目的への落とし込みを難しくしているのは課題だけではない。文系分野の産学連携において往々にして、参加者が保有する能力や資源、すなわち「相手は何ができるのか」も最初のうちは明確になっておらず、そのことが課題を「どうやって解決するのか」という構想を難しくしてしまう。③新価値創造型のすべてがこのような組織間コラボレーションであるとは限らないものの、文系分野の産学連携がこれにあたると考えられよう。

ここで、さらに参加者の保有する能力や資源が明確になっていないという点について説明する。産学連携において少なくともコーディネーターと呼ばれるリーダーは、参加者の能力や資源をよくわかった上で声掛けをしているのではないか。また、参加者が他の参加者の能力や資源について把握することは難しくても、せめて自分自身の能力や資源について熟知しているはずである。しかし、参加者にとって他者はおろか自身のでさえ、資源や能力をしっかりと理解することは容易なことではないのである。

たとえば、大学のゼミナールで考えてみると、担当の教員はゼミナールに所属する学生の能力を前もって熟知しているだろうか。もちろん、レポートや試験の成績の内容からその学生の能力を知ることができよう。しかし、レポートや試験の成績でわかる能力とゼミナールという組織で発揮される能力には違いがある。ゼミナールという組織で学生ひとり一人の能力がどう機能するかは、ゼミナールにおける議論や行動のなかで次第にわかってくるものである。このことから能力や資源について考えるにあたって、その中身・内容とその機能・価値とは切り分けて検討することが必要であることが理解されよう。

コーティネーターも含め、産学連携に参加する参加者は、それぞれの参加者が 保有する能力や資源についてその中身・内容を前もって知ることはできても、そ の機能・価値がわかってくるのは実際の活動を通じて後から、なのである。そし て、参加者の能力や資源の中身・内容と機能・価値が必ずしも一致しているとは 限らず、最初の段階で把握しづらいのが文系分野の産学連携の特徴であると言う

ことができよう。

4. ワイクの理論

課題の解決のために集まった参加者たちが相手や自身の能力や資源を把握しきれない状態でコラボレーションが始まり、やがて「何が問題なのか」そして「どうやって解決するのか」が次第に共有されていき、「我々は何をしていくのか」という目的が明確になっていく。文系分野の産学連携によく見られるこのようなコラボレーションほ組織論の立場から考察するならばどうなるであろうか。

組織論の大家であるバーナード (Barnard C.I.) は公式組織の成立条件として 貢献意欲やコミュニケーションとともに共通目的を挙げた (Barnard 1938)。そ して彼は、共通目的がない (明確でない) 状態を非公式組織と呼んだ。つまり、 公式組織が成立する以前の非公式組織の状態こそが文系分野の産学連携にありが ちなコラボレーション初期段階なのである。

それでは共通目的がどのように形成されるのであろうか。いわゆる「組織化」という概念で説明しようとするのがワイク (Weick K.E.) である ⁽⁴⁾。ワイクの組織化のベースにあるのは人びとの相互作用である。ここでの相互作用とは、ある人の行動が他の人の行動に依存することである。そして、相互作用が一方向から双方向へ、さらに拡大してくのが相互連結行動 (interlocked behaviors) である。相互連結行動の結果、組織が形成されていく (Weick 1997)。

相互連結行動は、そもそも自分自身の目的を達成したいがために、他の誰かに 働きかけ、相手の行動を喚起することから始まるのである。個人の目的がそれぞれあって、全体の目的が必ずしも存在する訳ではない(多様な目的が存在している)。そして、個人の目的を達成するために、相手を巻き込んでいく手段(レシピやルール、ワイクのいうところの文法)が次第に明確になってくなかで複数の個人に共有されていき、共通の目的がだんだんと姿を現してくる。

ひとたび共通の目的が形成されると、目的を達成すべく分業がなされ、手段が 枝分かれしていく(多様な手段へ)。それに伴って各々の目的が定義し直され、結 果として再び目的が多様なものへとなっていくのである。したがって、集団ある いは組織は、①多様な目的、②共通の手段、③共通の目的、④多様な手段という プロセスを辿ることになる。

ワイクの組織化のプロセスにおいて特徴的であるのは、行為が目的に先行するということである。そこにあるのは、イナクトメント(enactment)、環境の創造と訳される概念である。イナクト(enact)は法律を制定するといった意味があるが、ワイクは、組織のなかの人々がこれまでの行為を振り返って、事後的に、回顧的に、自らを取り巻く環境を定義しながら、定義された環境に適応していくと考える⁽⁵⁾。

ワイクは、行為が目的に先行するたとえとして、「探検家は自分が何を探検しているかを、探検し終えてはじめて知ることができる」というベイトソン (Bateson G.W.) の言葉をしばしば引用している。

5. 文系分野の産学連携における仮説

ワイクの理論にもとづき、文系分野の産学連携について改めて考察するならば、 以下の①から③の仮説が構築できよう。

①課題と目的は必ずしも一致しておらず、課題のもとコラボレーションが形成 されていくなかで目的が形成されていく。

課題そのものが大きく、広くなりがちな文系分野の産学連携においては、課題のなかからコラボレーションが取り扱うことができる問題に絞り込む必要がある。しかし、問題の所在が明確になってもコラボレーションの目的が出来上がるわけではない。前述したように、コラボレーションの参加者が保有する能力や資源が明確になっていなければならない。参加者の能力や資源がコラボレーションのなかで認識され、共有されていく。「どんな問題に対して我々は何ができるのか」という課題を解決する方法や筋道が明確になってはじめて共通の目的が形成されたことになる。

②上記①の課題における問題の所在や参加者の能力や資源は、実際の活動にもとづく意味づけを通して明確になる。

参加者による分析や議論によって、また調査や試行によって、たとえば、課題の原因や背景といったものがより詳しくわかってくることで問題の所在が明らかになる。同時に、参加者のこれらの行為によって相手や自身の能力や資源(中身・内容というよりむしろ機能・価値)がわかってくる。参加者のあいだで分析や議論あるいは調査や試行といった実際の活動がなされ、事後的・回顧的に取り組むべき問題や自分たちの能力といったものに対する意味づけ(sense making)がなされていくのである⁽⁶⁾。結果として①目的が形成されていく。繰り返すが、行為は目的に先行するのである。もちろん実際の活動にもとづく意味づけは、共通の目的が形成され後、すなわちコラボレーションが公式組織の状態になっても継続される。コラボレーションの共通の目的は、状況の変化に応じて意味づけが変わることで再形成され、バーナードの言うところの有効性(目的が達成される程度)が確保される。

③上記②の実際の活動を可能にするために文法が共有されなければならず、参加者のあいだに信頼が形成されることが前提となる

参加者たちが徹底的に議論を交わしたり、一緒になって実験に取り組むためには、考え方や振る舞いのくせ、独特な言葉づかい、してはならないことなどうまくやっていく方法、レシピやルールをお互いに発見し、理解し、共有していかなければならない。これらがワイクのいう文法である。そして、うまくやっていく方法、レシピやルールを共有していくために、なによりもまず参加者のあいだで信頼が形成されなければならない。ちなみに、ソーシャル・キャピタルの文脈において信頼は、「コミュニティの成員たちが共有された規範に基づいて規則を守り、誠実に、そして協力的に振る舞うことについて、コミュニティ内部で生じる期待」と定義される(Fukuyama 1995)。

以下では、文系分野の産学連携についての具体的なケース、青森中央学院大学

の産学連携と福岡県中小企業家同友会の産学連携にもとづいて仮説 ①から③を 検証していくことにする。

6. 青森中央学院大学のケース

6.1 ケースの概略

ここでは、青森中央学院大学の青森県サポーター研修ならびに国際グリーンツーリズムの取り組みを紹介する。青森中央学院大学は、当時、学生数のおよそ 20%が留学生(中国、マレーシア、タイ、ベトナム、韓国、台湾)であった。青森中央学院で農業経営論を担当している中川一郎氏(あおもりくらしの総合研究所)が、受講生である留学生に対して、青春時代を過ごす、いわば第二の故郷である青森県のことをもっとよく理解して、愛着をもって母国と青森との橋渡し役になって欲しい、という気持ちから留学生による農林漁業体験研修である「青森県サポーター研修」を開始した。

プロジェクト開始当初(2004年に試験実施、2005年から実施)より、中川氏にはこの青森県サポーター研修がゆくゆくは、リンゴ、ナガイモ、ニンニク、ホタテなど日本一の県産品のアジアへの輸出拡大;攻めの農林水産業への契機となればという意図があったという。その内容は、収穫などの作業体験・産品の試食、生産者との交流、試験場、加工企業の見学、農家民宿での宿泊・生活、お祭りなど地域の人びととの交流と多岐にわたる(中川 2009 p.200)。また、2006年より研修修了式を実施し、留学生に「青森県サボーター認定証」を交付している。この研修修了式は、農林水産業従事者など関係者も招待され、留学生による活動報告や産品提案がなされ、交流を深めるとともに意見を交換する機会となっている。

十和田市において開催された「上北地方アグリビジネス活性化フォーラム」 (2007 年) において、留学生代表者である黄麗霞氏(台湾からの大学院生)が青森県サポーター研修、なかでも十和田市の農家民宿での宿泊・生活を踏まえ、台湾の修学旅行生の青森県への誘致を提案したことを契機に、青森県サポーター研修は変化していった。黄氏の提案には、「これまでの体験研修を通じて、青森県産物が美味しく、生産現場での品質管理がしっかりしており、清潔・安全であることを知ったこと・十和田湖などの自然景観が美しいこと、農家民宿に泊まってみて、両親や家族が親切で心温まる体験をしたことから、台湾の後輩にも自信をもって、是非青森県を体験させたいとの想いが満ちていた」という(中川 2009 p.205)。

これに対して十和田市が海外の修学旅行生誘致に大変興味を示し、十和田農業体験連絡協議会(農家民宿経営者から構成されている)、青森中央学院大学、あおもりくらしの総合研究所、そして十和田市農林課で協議し、同年「アジアからの観光客誘致推進協議会」の発足に至ったのである。アジアからの観光客誘致推進協議会設立以前に実施したヒアリング調査、そして設立後に青森県に訪問した修学旅行生(および引率者)へのアンケートから、判明したのは、①修学旅行のト

レンドが都市型・観光型のものから田舎型・体験型へとシフトしてきていること、②東南アジアの人々にとって、そり遊びや雪合戦、つらら遊びなど雪国での暮らしやウィンター・スポーツを体験できることが大きな魅力となっていること、③ 修学旅行に同行した保護者が、友人とともに再びやってくる、口コミによって修学旅行から一般観光に拡大する兆しがあること、であった。

アジアからの観光客誘致推進協議会の取り組みは、「農山漁村地域において自然、文化、人々との交流を楽しむ滞在型の余暇活動」を提供する、いわゆる国際グリーンツーリズムとして認識されるに至ったのである。なお、この国際グリーンツーリズムにおいて、アジアからの訪問客と農家や地域の人びとのあいだで通訳 (語学サポーター) にあたるのが青森県サボーター研修を修了した青森中央学院大学の留学生である。

6.2 仮説の検証

①課題と目的の不一致

青森県サポーター研修は、留学生に第二の故郷として将来にわたってコミットしてもらうため、県産品および加工品を味わってもらい、農林水産業従事者と触れ合ってもらうことを目的していた。しかし、中川氏によれば、青森県サポーター研修は、農林水産従事者にとっては、プロジェクトの結果が目に見えるまで時間がかかり、メリットがわかりにくいものであったという。青森県サポーター研修の目的がコラボレーションの課題(リンゴ、ナガイモ、ニンニク、ホタテなど日本一の県産品のアジアへの輸出拡大;攻めの農林水産業)へとつながるが未知数であったのである。

続く国際グリーンツーリズムの目的は、アジアからの修学旅行生さらには観光客を誘致して県内各地へ経済効果をもたらすことであるが、これもコラボレーションの課題へとつながっていることに気づくであろう。すなわち、青森県を訪れたアジアの人びとが、県産品が生まれる土壌(自然)そしてそれ育てる人びと(農家)に触れることで、ゆくゆくは県産品に対するブランドが海外に根づく、いわば県産品のアジアへの輸出拡大の契機になるのである。青森県サポーター研修から国際グリーンツーリズムへとコラボレーションの課題そのものは変わらずとも、課題に対する目的が進化(深化)したと言って良いだろう。

②行為にもとづく意味づけ

国際グリーンツーリズムにおける通訳(語学サポーター)として青森中央学院大学の留学生が活躍できたのは、青森県サポーター研修において青森の人々(農林水産業従事者)と触れ合い、言葉の違いだけではなく、文化の違いをも理解しているからである。すなわち、青森県サポーター研修のなかでの留学生の体験から、さらに研修修了会での体験の振り返りから、事後的・回顧的に留学生に資源としての価値・機能があることがわかってきたのである。青森県サポーター研修での留学生の感想やアジアの現地ヒアリング調査や修学旅行生へのアンケート調査から雪深い青森の自然環境やそこでの暮らしぶりそのものが十分、観光資源となり得ることがわかったのである。

青森県サポーター研修という実際の活動やヒアリング・アンケート調査などから留学生そして青森の自然や生活そのものに対して意味づけがなされたのである。 ③前提としての信頼関係の形成

コーディネーターの中川氏は、留学生のモチベーションを維持することに腐心するとともに、留学生と農林水産業従事者とのあいだで摩擦が起きないよう努力したという。青森県サポーター研修が続くうちに、留学生と農林水産業従事者のあいだで、まるで親子のような信頼関係を形成することに成功したのである(青森のお父さん、お母さん)。

農林水産業従事者にとって青森県サポーター研修というコラボレーションがもたらすメリットは明確ではなかったものの、留学生との信頼関係が形成されてきたからこそ継続的協力を惜しまなかったのであり、それがやがて国際グリーンツーリズムへの展開を可能にしたのである。

7. 福岡県中小企業家同友会のケース

7.1 ケースの概略

福岡県中小企業家同友会の地区別会員のなかで、どうせ(南部エリア)交流会をやるならば切磋琢磨しあう勉強会を開催しようということになり、勉強会の中心人物である古川淳一氏(有限会社ニッコーネット代表取締役)と高谷幸一氏(株式会社ユニティ代表取締役)が九州大学産学交流センターの湯本長伯教授に相談、勉強会として交流会を開催していくことにし、湯本教授も賛同、商品開発をテークに湯本教授と一緒に勉強会を開催していくことになった。

湯本教授は、九州大学産学連携センターのデザイン総合部門に所属、産学連携学会初代会長を務め、中小企業による草の根イノベーションを提唱している(現在、日本大学工学部に所属)。一方、勉強会の中心人物である古川氏は、セールスプロモーションや商品開発支援をしており、「中小企業経営者はものづくりこそ好きだが、それを売ることまで考えていない」という問題意識を持っていた。

開物成務塾(物を開き務めを成す)の名称のもと 2008 年から勉強会(ワークショップ)をスタートした。毎月1回実施しており、20 名以上の参加者がいる。これまで発表者が途絶えたことがない。初めに湯本教授から「どうやって商品を発想したら良いか」の講義を受け、発表者が開発中あるいは構想中の商品に関するブレゼンテーションを実施する。続いて他の参加者との質疑応答がある。みんな真剣であり忌憚のない意見が出る(ときには辛辣な意見が飛び交う)。そのあいだ湯本教授がメモをとり、メモを配布しながら最後に総括・講評をしていくという流れである。なお、湯本教授は、発表者のプレゼンテーション(黒色)、参加者のアドバイス(青色)、自身のコメント(赤色)を分けてメモをするという(高谷・古川 2014)。

開物成務塾は、現在勉強会以外に「塾生の会」を開催している。勉強会において提案された商品を実現するために、開発から製造、そして販売までのプロセスで開物成務塾の塾生が協力する(連携する)機会が欲しかったからである。しか

し、連携は正直うまくいっておらず、ホームページの作成など一部に留まっている。福岡県中小企業同友会のなかで開物成務塾が「ものづくり」のイメージが強く、サービス分野やマーケティング分野が得意な経営者が入塾してくれないことが理由である。

学生が開物成務塾に参加するようになったのも変化のひとつである。福岡大学経済学部の「ベンチャー起業論(阿比留正弘教授)」の受講生の一部が2012年から参加している。学生も塾生(経営者)と同様に(以下のプログラムに関する)プレゼンテーションをすることもあれば、経営者である塾生たちのブレゼンテーションに対して質問や意見を求められることもある。経営者だけではどうしても思考・行動パターンが画一化・固定化してしまうが、学生が加わることで、ピュアな視点での観察、素朴な疑問をぶつけてもらえ、また学生に対してわかりやすく説明しようとするなかで経営者自身も「気づき」が生まれるという。

さらに 2013 年から「ベンチャー起業論」のプロジェクトを開物成務塾の塾生で受け入れ始めた。福岡大学の「ベンチャー起業論」の受講生は、およそ 300 名。 15 名前後のチームで約 20 のプロジェクトが立ち上げられ、特定の企業と連携してその企業を分析、問題の発見から解決の提案までを行うものである。8 月に中間発表があり、12 月に最終発表がある(福岡大学ベンチャー起業論ホームページ)。学生によるプロジェクトは、中小企業側にとって、いわゆる市場調査ではわかりにくい消費者の生の声を拾い上げるなど行動力をいかした徹底調査、地元デパートと交渉してキャンペーンを提案するなど斬新な販売促進といった中小企業にとって時間やコストがかかってできないことをやってくれるメリットがある。

7.2 仮説の検証

①課題と目的の不一致

湯本教授と福岡県中小企業家同友会会員(中小企業経営者)のコラボレーションにおける課題は、「福岡の中小企業が活性化し、学生が就職できる受け皿となれる企業に成長することで、企業も地元・福岡も元気にしよう」である。地元の中小企業がまずもって成長しなければならず、自分たちの力で商品開発に取り組む=草の根イノベーションを起こしていかなければならない、という目的が形成された。しかし、開物成務塾がスタートした頃、湯本教授と古川氏や高谷氏のあいだで必ずしも明確ではなかったという。試行錯誤のうちに現在のワークショップ形式が考案され、それに伴ってコラボレーションの目的も次第にはっきりとしてきたのである。

さらに、福岡大学の学生が開物成務塾に参加する、あるいはベンチャー起業論のプロジェクトに塾生が関与することは、地元の大学と学生とのつながりが芽生えることにつながり、「学生が就職できる受け皿となれる企業」という課題の解決に向けてより一歩近づいた、と言えよう。

②行為にもとづく意味づけ

経営者(塾生)どうしが忌憚ない意見をぶつけあうこと、大学の教員(湯本教授)が客観的にアイデアを整理していくことが商品開発にとって意義深いことで

あることが、ワークショップ形式ができあがるプロセスのなかで参加者に共有されてきた。また、経営者のあつまりである開物成務塾に学生というまったく異質な存在が参加することによって勉強会に経営者目線ではない消費者目線が注入されることもわかってきた。経営者、大学の教員、そして学生といった参加者がコラボレーションのなかで自分(あるいは相手)の資源としての価値・機能を見出しながら、ゆるやかにつながっていくことでコラボレーションの課題と目的がより強く結びついていくのである。

開物成務塾の塾生が産学交流学会に参加していることも興味深い。初代会長である湯本教授のすすめがあったからであろうが、古川氏や高谷氏が学会報告をするなかで、自分たちの取り組みを事後的、回顧的に振り返る機会となっている。 ③前提としての信頼関係の形成

開物成務塾が終わると、塾生のひとり、崎田正司氏(有限会社野菜王国代表取締役)が営んでいる居酒屋で湯本教授とともに発表者をねぎらう懇親会が開催される。懇親会があるからこそ、勉強会でときとして辛辣な意見が飛び交うことも辞さないのである。

福岡大学の学生に対しても、福岡県中小企業家同友会主催の例会(勉強会)に参加を促したり、開物成務塾の塾生どうし声を掛けあって福岡大学で開催されるベンチャー起業論の中間発表会・最終発表会にプロジェクトの学生を応援しにいくようにしている。高谷氏によれば、プロジェクトを受け入れることで、「いい加減な気持ちで学生に向き合うことは、時間をさいて頑張っている学生に対して申し訳ない」という意識が芽生えてきたという。

8. 結論と今後の課題

中小企業の産学連携は、理系分野はもちろんのこと文系分野においても可能性と有効性を見出すことができることがわかった。文系分野の産学連携の特徴として①課題と目的が一致してないことがある、②行為の意味づけがあって目的が形成される、③信頼の形成が必要不可欠である、という仮説が青森中央学院大学(青森県サポーター研修ならびに国際グリーンツーリズム)や福岡県中小企業家同友会(開物成務塾)のケースで検証された。しかし、これらは文系分野の産学連携に固有のものとは限らない。理系分野のそれでも十分に考えられることである。ましてや時代は文理融合を求めている。

文系分野の産学連携においては、コラボレーションが非公式組織の状態から始まる。そのため、一般的な企業や行政のマネジメントのような公式組織の状態を前提としたマネジメントを考えてしまうと行き詰ってしまうかもしれない。課題に対する意識や理想に共有・共鳴する個人や集団が集まって、「さあ、なにをしようか」でスタートするコラボレーションなのである。しかし、そのコラボレーションが目的を見つけ、さらに目的を変えながら、問題をさまざまに解決していくのである。そしてなによりも、コラボレーションに参加する個人や集団が、活動を続けていくなかで学習し、成長していくことが意義深いのである。

したがって、中小企業が産学連携に参加することの意義は、自分たち以外の組織の人々と関わっていくなかで学習をしていくこと、直接的とは限らないがそれが将来の自社の成長をもたらすことである。その意味からすると、目的を達成すればコラボレーションが終了するというよりむしろ、コラボレーションが継続するなかで参加者が成長していき、同一の課題であっても以前のものとは次元が異なるような目的が見えてくるのではなかろうか。持続可能なコラボレーションという視点が必要であろう。

本稿において文系分野の産学連携のケースを取り上げたが、仮説を検証する意味からすれば今後、できるだけ多くのケースを検討することが必要であろう。また、便宜上、文系分野と理系分野と紋切型(ステレオタイプ)に分類をしたものの、理系分野においても同じ切り口での分析は必要であると思われる。これらの問題を今後の課題として本稿を閉じることにする。なお、ヒアリング調査に協力頂いた以下の方々に感謝の意を表したい。中川一徹氏(あおもりくらしの研究所)、古川淳一氏、宮崎恵津子氏(有限会社ニッコーネット)、高谷幸一氏(株式会社ユニティ)。

【注】

- (1) もちろん、理系分野の産学連携においてもこれらの相手や目的が十分にあり得る。たとえば、文部科学省「地(知)の拠点整備事業(大学 COC 事業)」http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kaikaku/coc/index.htm (2015 年 1 月 9 日アクセス)の採択事業を参照のこと。
- (2) ちなみにグレイによれば、組織間コラボレーションのプロセスは、①課題明確化段階から ②目標設定段階を経て③制度化・評価段階に至るという(Gray 1989 pp.55-57)
- (3) ゆえに参加者のマッチングの問題が重要になってくる。
- (4) バーナードの組織化は、公式組織としてのものであり、それは、人びとが集まった後で、目的を達成する、成果を獲得するための行為を引き出すことを問題(構造統制: Organized)としているのに対して、ワイクの組織化は、非公式組織としてのものであり、それは、人々が集まって行為が結ばれ、集団が形成される契機なり、プロセスなりを問題(組織生成: Organizing)としているのである(岸田 1994、中篠 1998)。
- (5) 戦略論のなかではミンツバーグ (Mintzberg H.) による創発的戦略 (emergent strategy) がこれにあたるであろう (Mintzberg, Ashlstrand & Lampel 1998)。
- (6) 意味づけについて、ワイクは、「センスメーキングについて語ることは、状況の意味を回顧的に意味づけるときに作り上げる構成物ーその中に自分自身と自分たちの創造物を見つけるのだがーとしてリアリティーを語ることである」と述べている(Weick 1995)。

【参考文献】

岸田民樹(1994)「革新のプロセスと組織化」『組織科学』第 27 巻第 4 号 pp.12-16 佐々木利廣・加藤高明・東俊之・沢田好宏(2009)『組織間コラボレーションー協働が社会的価値を生み出すー』ナカニシヤ出版

人文社会科学系産官学連携を検討する会(2008)『京都の大学における事例からみた社文系・芸術系産官学連携報告書』京都産学公連携機構・財団法人大学コンソーシアム京都共同事業

- 高谷幸一・古川淳一 (2014)「草の根イノベーション開物成務塾の展開について一福岡県中小企業家同友会の九州・大学 開物成務塾の実践-」第 12 回産学連携学会長野より) http://kaibutsu-seimu.com/swfu/d/auto-l1kC1i.pdf (2015年1月9日アクセス)
- 中條秀治(1998)『組織の概念』文眞堂
- 中川一徹 (2009)「産・学・官の連携によってアジアからの観光客を農家民宿にーアジアからの 観光客誘致推進協議会の取り組みー」『青森中央学院大学地域マネジメント研究所 研究年報』 第5号
- 福岡大学ベンチャー起業論ホームページ: http://www.venture.econ1.fukuoka-u.ac.jp/index.html (2015 年 1 月 9 日アクセス)
- 吉田健太郎(2014)「文系産学連携の実態と可能性」『地域再生と文系産学連携―ソーシャル・キャピタル形成にむけた実態と検証―』同友館
- Barnard C.I. (1938) The Functions of the Executive, Harvard University Press (山本安次 郎・田杉競・飯野春樹訳(1968)『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社)
- Fukuyama F. (1995) Trust: the Social Virtues and the Creation of Prosperity, Free Press NY (加藤寛監訳 (1996) 『「信」無くば立たず』 三笠書房)
- Gray B. (1989) Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems, Jossey-Bass
- Mintzberg H., Ashlstrand B., and Lampel J. (1998) Strategy Safari:A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management, Free Press NY (斉藤嘉則訳(1999)『戦略サファリ:戦略マネジメント・ガイドブック』東洋経済新報社)
- Weick K.E. (1979) The Social Psychology of Organizing (2nd ed.) ,Addison-Wesley (遠田雄志訳(1997)『組織化の社会心理学』(第2版)文眞堂)
- Weick K.E.(1995) Sensemaking in Organizations, Sage Publications (遠田雄志・西本直人 訳 (2001) 『センスメーキング・イン・オーガニゼーションズ』 文眞堂)

受付日: 2015年1月12日 受理日: 2015年2月15日

研究グループ Ⅱ アジアにおける中小ビジネスの創造と国際的 企業家育成研究グループ

- ◆富山商人による領域経済内の売薬行商圏の構築
 - 一富山売薬業の原動力の探究ー
- ◆ボーン・アゲイン・グローバル企業とグローバル・
 - ニッチトップ企業
 - ―新タイプの国際中小企業出現の意義―

富山商人による領域経済内の売薬行商圏の構築

- 富山売薬業の原動力の探究-

Construction of the Peddling Area by Toyama Patent Medicine Merchants in the Mid-Edo Period of Japan

東洋大学経営力創成研究センター 研究所員 幸田浩文

要旨

富山売薬業は、富山藩二代藩主前田公の訓示「用を先にし利を後にし、医療の仁恵に浴びせざる寒村僻地まで広く救療の志を貫通せよ」に倣い、江戸中期より全国を行商圏として年に1、2回巡廻し、得意先に預託した置き薬の使用分の代金回収と売薬の補充をする「個別訪問」といった独特な販売方式を取ってきた。

富山商人は旅先に店舗を置かず、行商という経営史の概念では、商品経済が未 発達な時代や場所で比較的小資本で始められるが、資本蓄積ができないといわれ る初歩的な経営形態を取りながらも、その本質的な経営形態を変わらず取り続け、 今もなお富山県の代表的な地場産業として生き残っている。

富山藩の積極的な売薬業への振興・保護ならびに統制施策、長期に及ぶ免税による支援政策、そして富山売薬商人の運命共同体意識と組織内規律、さらには現代の消費者組織化(顧客囲い込み)の先駆けとしての配置売薬方式の採用が、富山売薬業を今日まで維持・成長させてきた原動力なのである。

キーワード(Keywords): 富山商人(Toyama Merchant)、売薬 (Patent Medicine)、 行商圏(Peddling Area)、配置薬(Drug for Household Delivery)、先用後利(Value First, Money Later)、個別訪 問(Door-To-Door Visit)

Toyama patent medicine business is a Japanese representative local industry which has grown up by door-to-door visits under the management principle of Value First, Money Later since the mid-Edo period. In this system drug merchants travel around the country once or twice a year for restocking medicine chests and collecting bills for the amount of medicines consumed. The driving forces that make it possible that Toyama patent medicine business could continue to survive is for one thing, tax reduction policies and active practices such as measures of promotion, protection, and support of patent medicine business by the Toyama Domain; for another, the adoption of the home distribution system of patent medicines by Toyama patent medicine merchants as a pioneer of the current consumer lock-in.

はじめに

われわれは、先行研究において、江戸初期より卸行商から出発し、とくに北関東・東北・北海道で活躍し、現在ではわが国の各業界を代表するビッグビジネス(近江商人系企業といわれる製造、商社、百貨店、紡績、金融、保険、海運など)にまで成長した、「近江商人」の経営実態を考察した。その結果、近江商人の家憲・家訓ならびに経営実践の中に、現代の CSR 経営の源流を見出すことができた(1)。そこで本稿では、江戸中期に近江日野商人と同様、売薬行商人として活躍し、今日でも家庭配置薬業として知られる「富山商人」を取り上げ、諸説あるその成立起源、富山売薬業発展の背景、原料薬の仕入・調達・売薬生産、富山売薬商人の組織構造、旅先藩での行商圏を巡る軋轢とその解消策、富山藩の規制・統制機関、そして顧客情報・データが記述された懸場帳の法的性質について考察する。これまで富山売薬業については、経済史や経営史などの研究分野において、膨

これまで富山売薬業については、経済史や経営史などの研究分野において、膨大な原資料・史料をもとに歴史的視点から緻密な分析が加えられてきた。本稿の目的は、そうした文献を渉猟・整理しつつ、行商という本質的に初歩的な経営形態をもちながら、富山売薬業を今日まで維持・成長させてきた原動力とは何かを明らかにすることにある。

1. 富山売薬業の成立起源ー先用後利と個別訪問ー

わが国の代表的な売薬商人あるいは売薬行商人といえば、富山商人(富山県)をはじめとして、大和商人(奈良県)、近江日野商人(滋賀県)、対州田代商人(佐賀県)が挙げられる。その中でも越中富山は、古くから薬都として知られ、富山商人といえば売薬行商人の代名詞である。得意先に売薬を詰めた箱や袋を預託しておき、年に 1、2 回個別訪問した際、使用した売薬の代金回収と補充を行う独特な販売方式は、全国に知れ渡っている。これは商品を先に使って後で代金を支払うという「先用後利」の経営理念と、行商による「個別訪問」といった商法が基盤となっているもので、江戸中期から今日に至るまで、脈々と受け継がれている。

富山藩に、その後富山売薬の代名詞となる反魂丹(はんごんたん)が登場したのは、天和3(1683)年、岡山の医師万代常閑(もず;まんだい・じょうかん)が、富山藩二代藩主前田正甫(まさとし)公に反魂丹を献上したことに始まるといわれている(植村,1951b,p.65)。反魂丹は行商のために開発・製造された売薬ではなく、領外から入ってきたものであり、反魂丹が富山藩内で一般販売されるようになったのは貞享期(1684~88年)の頃であった(塩澤,2004,p.25)。その時点では、反魂丹は一地方の売薬商品に過ぎなかった。しかしその後、正甫公の意向により、富山藩において初めて反魂丹行商がなされたのは元禄3(1690)年のことで、富山の薬種商松井屋源右衛門の手代源六が、中国方面で行商したというのが、反魂丹売薬行商の成立起源についての一般的見解である(深井,1953b,p.37)。

その他、富山売薬の成立起源については、上記の天和3年より後、江戸中期元 禄期(1688~1704年)から始まったとする説も多い(植村, 1951a, p.5; 高岡, 1984,

p.57)。また売薬行商がその行商圏を全国に拡大させたのは、元禄期以前の万治期 (1658~61 年)であるとか、あるいは享保期(1716~36 年)から宝暦期(1751~1764年)にかけての頃であったともいわれている(仁ヶ谷、2002、p.2)。

こうした富山売薬の成立起源について諸説®あるのは、ある説では売薬が行商による配置薬制度といった販売方式の成立起源を指しているのに対して、ある説では反魂丹の創製時期を指しているからである(根井, 1997, p.18)。実際、反魂丹は薬品名としてだけではなく、富山売薬全体を指す言葉であり、行商地域である懸場を反魂丹場所といったり、売薬を反魂丹商売などと表現したりしていることから(富山売薬資料館編, 2003, p.7)、さまざまな成立起源や由来が存在するのであろう。

2. 富山売薬の発展の背景-売薬行商人-

富山藩が第一の国産としての売薬を奨励することに伴い、売薬行商人に対して、領域外に出て自由に行商を行なうことを許可する「他領商売勝手」の触れが出たのは、元禄から享保期にかけてのことであった(半田, 2006, p.7)。その背景には、藩の正貨流出を防ぐための産物である国産を積極的に領外で販売し、他領からの正貨流入を促す必要があったからである(植村, 1956b, p.1)。

富山売薬商人には、現在の富山市を中心とする、半径 15km の円形地域の港や街道沿いの農村出身者が多かった。富山平野の地理的状況は三方を山に囲まれ、一方が富山湾に面しており、江戸中期にもなると街道や海路が整備され、とくに富山領域の港は西廻海運で活気づいていた。一方、陸路も大坂・京都などの畿内や北陸・奥羽地方につながる北国街道、そして高山から中山道を経て信州・関東へとつながる飛騨街道など、売薬行商人にとって交通の要所でもあった(服部,1959,pp.85-86)。また富山藩は、他の藩や地域と比較して政治的制約が緩やかであるとともに、輸送費が低廉であったことが売薬業にとって有利であった(植村,1951a,p.4)。

富山藩の売薬行商に対する保護策には、売薬の薬包紙や包装紙の藩紙会所による低廉な価格での配給、売薬行商人に対する往来や荷物運送の便宜、品質の低下防止・向上を目的とする物品の原料管理・ 工程管理・ 製品検査の実施、売薬行商人と旅先藩との摩擦の解消、行商地域の斡旋・開拓・確保、資金の無利息貸与による援助、原料薬の統制、薬種会所の設立、補助原料の価格統制などがあった(植村, 1956b, pp.9-12)。

売薬商人は、懸場あるいは場所と呼ばれる旅先藩内にある得意先を巡って商いをした。富山売薬行商人は、元禄期以降、一気に全国展開したのではなく、①まず関東方面に進出したとする説、②最初は関東・近畿及び中国地方の主要都市を中心に進出したとする説、③西奥羽、北陸、関西、中国、九州等に普及していったとする説(植村,1951b, pp.68-69; 植村,1958a, p.350)、そして④まず中国と九州に進出してから日本海沿岸地方、近畿・奥羽・関東方面へと拡がっていき、文化・文政期(1804~30年)に全国に行き渡ったとする説がある(服部,1959, p.85)。

売薬行商人が行商に出掛ける時期は、とくに決まってはおらず、専業の行商人は春と(晩)秋に1回ずつ年2回巡廻していた。これを春廻り、秋廻りといった(植村,1958c,p.48)。また、副業の者は農閑期の6月中旬と収穫後の11月に出立した(深井,1953a,p.29)。その際彼らは、漁獲期、俸給日の直後など、行商圏の地域性や得意先の経済状態を把握した上で出発した(植村,1951a,pp.6-7)。

売薬は、陸路の場合、懸場まで行商人が背や肩に担いだり、人足や馬・牛の背や牛車などに乗せたりして運ばれた。また大量の荷物は、酒田以南の場合西廻海運で裏日本や近畿に、秋田以北の場合東廻海運で関東に運ばれ、遠隔地には藩の持ち船(御手船)で輸送することもあった(植村, 1958c, pp.48-49)。

3. 原料薬の仕入・調達と売薬生産-家内制手工業・問屋制家内工業-

富山売薬業が成立したのは、領内に原料の産地や近接に大消費地があった訳ではない (植村,1951a,p.4)。したがって、富山平野ならびに近隣地域には、売薬の薬種や原料はほとんどなかったため、領外にて仕入・調達するしかなかった。

富山売薬を代表する反魂丹は、陳皮(ちんぴ)、大黄(だいおう)、黄連(おうれん)、熊胆(ゆうたん)などを原料とする丸薬で、胃腸薬や気つけ薬として服用された(根井、1997、p.19)。反魂丹は数多くの原料(「二十三味」)を調合して製造されるが、その主原料である木香(もっこう)、黄芩(おうごん)、胡黄連(こおうれん)、縮砂(しゅくしゃ)、乳香(にゅうこう)、麝香(じゃこう)、枳実(きじつ)、龍脳(りゅうのう)、牛黄(ごおう)などは、中国やその南方方面からの輸入品であった(植村、1960、pp.117-118)。

江戸時代の売薬は和薬と唐薬しかなく、長崎会所を通じて輸入され、入札商人の手を経て大坂船場の道修町周辺の薬種問屋(植村, 1951a, p.4)に納められた後、富山の薬種屋に運び込まれた(千田, 2012, p.66)。宝暦期(1754~61年)頃になると、富山藩は、薬原料を富山の薬種問屋(茶木屋、中屋、油屋、能登屋など)が指定した仲買人を通して売薬商人に配給するばかりでなく、薬種問屋が薬原料の運送・調達・保管の機能まで持つようなっていた(植村, 1960, p.120, 136, 138)。

売薬の仕入については、仲間組合ならびに富山藩において厳しく制限されていた。とくに外国産の原料薬の仕入は、すべて富山の薬種屋を経由して買入れなければならなかった。また国内産の原料薬も、売薬行商人が道中において生産者から直接購入したり(植村, 1955, p.55)、売薬そのものや薬包紙などの補助原料などを買入れたりすることは、あらゆる仲間示談定法で厳しく制限されていた(服部, 1959, p.86)。

しかしその実態は、「図1富山売薬商人の原料薬仕入図」にみるように、売薬商人が行商の途中や帰路において薬種を買入れていた。つまり表面上は仲間組や反魂丹役所によって制限・規制されていたが、守られていなかった。売薬行商人は、かなりの費用がかかる行商の経費を削減するため、江戸・京都・大坂といった大都市の薬種問屋をはじめ信州・加賀などの生産者から直接買入れたり、旅先の仲買人や薬種屋からも仕入れたりしていた(植村, 1960, p.120)。

こうして集められた薬原料は、富山の薬種屋ならびに行商人自らが売薬として 生産した。比較的大きな売薬商人の中には、大量の薬原料を仕入れ自らの作業場 で売薬を製造し、売薬行商人に卸す薬種屋的な機能を果たしている者もいた。つ まり売薬行商人は、売薬は薬種屋から買入れて行商したり、自家製の売薬を家屋 の一部で生産し、それを他の行商人に卸したりする者が少なからずいたというこ とである(植村, 1956a, p.70; 植村, 1960, p.123)。

このように正規の仕入れルートは、長崎会所や富山の薬種屋・仲買人を通じてのものであったが、薩摩組は松前からの昆布廻送の見返りとして、中国や安南(現ベトナム)からの抜け荷の薬種を買入れていた。薩摩組が買入れた抜け荷の唐薬種は仲間の富山売薬行商人の手に渡ったが、それ以外にも薩摩組の持ち船(栄福丸)

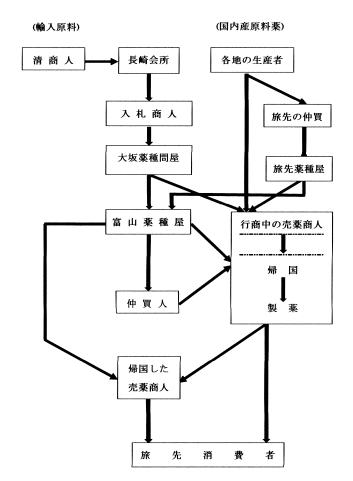


図1 富山売薬商人の原料薬仕入図

出所-植村元覚(1960)「近世富山売薬業の仕入」『富大経済論集』第6巻第1号, 富山大学経済研究会, p.120 に掲載の図を一部修正(富山薬種屋から仲買人への関連線を直線から矢印線に変更).

で大坂まで回漕された後(深井, 1999, pp.32-33)、富山売薬業関連業者(飛脚業者の茶木屋伊助家)が陸路にて富山の薬種屋に運び込んでいた(千田, 2012, p.77)。

また薬包紙などの補助原料は、富山地方で産出され、領内の八尾からも調達することができた(植村, 1956b, p.6; 植村, 1960, p.119)。しかし、それでも全国的な需要を充たすには到底足りるものではなく、江戸・京都・大坂などからも買入れていた。その後、延享 2(1745)年に富山藩が御倹約方を通じて紙類を統制したことで、売薬商人は紙会所を通じて低廉な価格で買入れることができるようになった(植村, 1960, pp.127-128)。

売薬行商人は、ふつう年に1、2回ほど行商に出掛けるが、帰国し次の旅立ちまでの間に原料薬の仕入と売薬の生産を行った。自家の仕事場・作業場で、家族と雇人数人から数十人で、原料を刻んだり煉ったりして売薬を製造するが、製造の最終段階では渡り職人の丸薬師を雇って完成させた。また丸薬を包む紙を折ったり包装したりするために女工も雇っていた(植村, 1966, p.39)。

このように反魂丹は、大正期になって製剤が統一されるようになったが、江戸期の売薬業においては、売薬商人自らが仕入・生産・卸・販売までの過程を行う、いわゆる家内制手工業や問屋制家内工業がみられた(二谷, 2000, p.19)。

4. 売薬行商人の株仲間-富山藩と旅先藩の交渉組織-組・向寄-

売薬行商人は、江戸時代、全国六十余州、276 藩ともいわれた諸藩(天領を除く)を 18 に区分けした領域(3)を行商圏とする「組」を組織した(橋本,2006, p.15)。これは株仲間の組合であり、明和期(1764~72 年)に組織され、当初 18 組であったが、文化期(1804~18 年)には 20 組に増え、その後 21 組になり(植村,1955, p.51)、幕末期の安政期(1854~60 年)には薩摩組が新たに加わり 22 組となったが、慶応期(1865~68)には再び 21 組に戻った(塩澤,2004, p.27)。とはいえ、組数は江戸中期から幕末期までほぼ一定であった。

弘化元(1844)年と幕末期(1853~68 年)の反魂丹行商組合と行商人数を比較⁽⁴⁾すると、行商圏には、領国的性格の強い地域と弱い地域があることが分かる。関東や畿内では富山売薬に対する規制が相対的に弱いが、九州や奥中国、東北では藩の規制が相対的に強く、運上金や冥加金などによって、独占的に御免場所を許可されることが多かった。反面、そうした地域では差留による営業停止を受けることもしばしばであった(仁ヶ竹、2002, p.4)。

幕末期当時、富山藩と隣の加賀藩をあわせた越中からは、3,000 人を超す売薬行商人が全国に出掛けていた(高岡, 1984, p.57)。ここで注目すべきは、幕末期直前の弘化元年に1,078 人であった行商人が、幕末期に入ると2,377 人と2 倍余りに増加したことであり、地元の越中組の人数が32 人から一気に約7倍の223 人、五畿内組が3.45 倍、隣接の越後組が3.03 倍へと人数を伸ばしたことである。また長い間差留が続いていた秋田組の営業停止が解除され、それまでの4人から嘉永6(1853)年には21 人、安政4(1857)年には26 人、そして幕末期には54名へと、当初より実に13.5 倍に急増したことが目を引く(半田, 2006, p.8)。

各行商圏(旅先藩)での富山売薬の営業を管理するために、組には下位組織として「向寄(むより;むかいより)」が組織された。組が富山売薬業全般について富山藩と折衝・運営する組織であるのに対し、向寄は旅先藩内の行商圏で発生するさまざまな諸問題を解決し、行商を円滑に運営するための組織である。向寄は一種の株仲間の同業組合であり、また相互扶助・利益を目的とする厳しい規則を定め、運命共同体として行商人に絶対服従を命じた(仁ヶ竹, 2002, p.6)。

富山売薬商人は、向寄を通じて旅先藩に対して御免場所での営業許可を求めた。これが認められれば、旅先藩からは鑑札、免札、売薬株、富山売薬人株などの免許が下された(塩澤, 2004, p.27)。これに対しては、さまざまな条件が付けられていた。例えば、冥加金の上納、人別帳の届出、売薬の品名・製法、行商地域・期間・回数、宿泊所の指定など多岐に及んだ。上記の規程を守らない場合、最悪、営業停止つまり差留になる恐れがあるため、組・向寄では免許に違反しないよう細心の注意を払った。免許の有効期限は通常1年であり、更新時には向寄を通じて旅先藩に申請しなければならなかった。しかし、不許可や差留の危険性がある場合には、向寄の要請を受けて富山藩奉行所が旅先藩との交渉にあたった(植村, 1957, pp.14-15)。

5. 旅先藩における営業停止ー差留ー

秋田藩は、享保 2 (1717) 年には領内での富山売薬の禁止、次いで安永 2(1773) 年には、富山売薬商人(秋田組)に対して全国で最初に差留を命じた藩であった(半田, 2006, p.5, 9)。秋田組に対する差留は合計 5 回、中には 35 年間にも及んだものもあった(富山県編, 1987, p.219)。秋田藩は、藩内の 2、3 の店でしか売薬を許可していないにもかかわらず、領民の間で富山売薬の人気が高く、自藩商人を保護する必要が出てきた。そこで寛政 7(1795)年に藩内の医学館で作った薬を領民に配布することで、富山売薬の排除を試みたのである(半田, 2006, p.2)。ちなみに、秋田藩での長期に及ぶ富山売薬商人に対する営業停止の解除は、藩内での災害や飢饉などの社会的混乱が切っ掛けであった。

上記のように差留は、領域内の売薬業者の保護をはじめとして、売薬行商人の不正行為、他国行商人の排除、独占状態により高くつり上げられた価格の排除、そして自藩での製薬・売薬など、自藩からの正貨流失の防止を理由に実施された(植村,1957,pp.19-20)。旅先藩での差留は、売薬商人にとっては死活問題であり、富山藩にとっては財政収入の低減につながるため、それぞれの立場でさまざまな差留解除策が講じられた。売薬行商人は、旅先藩に対して賠償的意味合いで運上金や冥加金の納入や物品の献上を行ったり、富山藩も自藩の売薬行商人に対する後方支援として、旅先藩に差留解除を働きかけたりした。

売薬の差留は、西南諸藩とくに薩摩藩に多くみられた(塩澤, 2004, p.25)。薩摩藩での差留に対して薩摩組は、松前から昆布を廻送したり、薩摩藩で製薬した合薬を他の地域に販売したりすることで、その見返りとして抜け荷である薬種を入手していた。熊本藩や広島藩の差留のように、富山売薬の高い行商能力と高い品

質・薬効が認められて差留が解除される場合もあった(塩澤, 2004, pp.41-42)。とはいえ、差留解除に対しては、富山売薬商人は仲介人を通じて、旅先藩に有利な条件を出したり、旅先藩からのさまざまな要求を甘受したりして、行商再開に漕ぎつけようとした。幕末期において、薩摩組が九州組から分離・新設された背景には、差留を予防するため、薩摩藩からの要求に積極的に応えるとともに、抜け荷の原料薬を確保しようとした意図がみてとれる。

6. 売薬行商人の規約-仲間示談定法-

仲間組合では、組ごとに仲間示談定法(仲間規約・仲間示談書などさまざまな名称がある)といった行商に関する遵守・違反事項を規則として定め、3人の年行司を選出して行商人を管理・統制した(仁ヶ竹,2002,p.3)。その具体的内容には、①販売競争(新規開拓、値下げ、他領の行商人との軋轢など)の排除、②仕入競争(売薬・原料薬・補助薬など)の統制、③輸送関係(旅立・帰国、道中、宿泊所など)の統制・制限、④仲間示談の励行と罰則などがある。こうした仲間示談定法の規約は、組や時代によっても異なるが、信用の重視、旅先藩との摩擦回避、重配置(すでに他の行商人が入っている得意先に新たに売薬を配置すること)の禁止、相互利益の尊重などが共通事項として定められ、その他、同業者に対する相互扶助の精神の涵養や日常生活における道徳的規範といったものにまで及んでいた。したがって売薬行商人は、仲間示談定法に従って営業をしなければならず、自らの意志で営業活動はできなかった。

もし仲間規約に違反すれば、仲間外れや営業停止といったものから、最悪、株を取り上げられるといった処分まで決められてあった(植村, 1955, pp.53-57; 服部, 1959, p.86)。こうした規定こそが商取引の基準であり、裁判もこの規定に準拠していた。だが実際は、商事裁判になる前に行司が仲介に入り、示談で済ませることが多かった(植村, 1955, pp.52-53)。

また富山売薬行商人は、旅先藩に献金や上納金を提供することで、他国の売薬行商人との軋轢や競争を極力制限・排除しようとした。しかし止むを得ず、旅先藩で他の売薬行商人と競合状態に入った場合、今日の販路カルテルや販売条件カルテルにあたる協定や協約を結んで、自らの営業特権を確保した(猪谷, 1923, p.122)。例えば、富山と大和の売薬行商人との間で結ばれた議定書の内容をみてみると、価格協定による競り売や値引きの禁止をはじめとして、不正薬種の取扱いの禁止、奉公人(助人・連人)の俸給規定など、富山売薬商人の仲間示談定法にも似た厳しい規制内容を他領の行商人と結んでいる(植村, 1955, pp.59-60)。

ただ他国との間で結ばれた議定書は、主に価格協定が中心であり、仲間示談定法では禁止されている重配置については制限されておらず、他国の行商人との競争まで排除されるものではなった。また別の売薬行商と協定を結ぶことで競合関係の過熱を緩和する場合(大和売薬に対して)や、競願といって行商圏の獲得競争を旅先藩に願い出た場合(田代売薬に対して)もある。その他にも、旅先藩(熊本・福井)の公権力を利用して、他国(加賀領)の売薬行商人を締め出したり、旅先藩に

おいて独占的な行商圏を構築したりする場合もみられた(植村, 1957, p.16)。

富山売薬行商人は、仲間示談定法により仲間同士の競争が制限されるばかりでなく、他国の売薬行商人との競争までも、互いの間で取り交わされた協定や協約によって規制された。重配置を排除するために新懸(新規顧客の開拓)を規制するなど、一見して商法に逆行しているようにみえるが、これも短期的・短絡的な利益獲得よりも、富山藩の支援を基盤に仲間組といった運命共同体の長期的維持を図ることが得策と考えてのことである。市場占有率の向上よりも仲間組の維持安定を優先させることができるのも、売薬行商人が自らの得意先に対して先取的な既得権を有している、つまり自国ばかりでなく、他国の行商人との間でもそうした既得権が互に承認されていることが前提となっているからである。

7. 富山藩による売薬の保護・統制機関ー反魂丹役所ー

富山売薬行商人は、仲間組内の規約と富山藩の反魂丹役所の保護・統制政策によって二元的に管理された(植村, 1955, p. 52)。反魂丹役所(かいつ設立されたかについては明確になっていないが、明和期(1764~72 年)か文化・文政期(1804~30 年)頃ではないかといわれている(植村, 1956a, pp.1-2)。

当初、町奉行が売薬商人に対応していたが、富山藩第一の国産としての富山売薬の重要性が増すにつれて、売薬商人への藩の対応も変わってきた。そこで富山藩と売薬商人両者の総意により、藩役人と町人とで組織する反魂丹役所が創設されることになった。

反魂丹役所では、「図2 富山売薬行商人からみた反魂丹役所ならびに旅先藩との関係図」にみるように、奉行のもと下役、下附、足軽といった役人が、売薬商人に対する保護・統制機能つまり売薬行商人の旅先藩での信用の維持、販路拡大、上納金や諸役金の徴収を担当し、一方、上縮、肝煎、調理役、物書、吟味役、小使といった町人が、株仲間の経理面における売薬業に関する実務を担当した(植村,1956b p.3)。つまり、反魂丹役所では株仲間に対する諸役金の徴収をはじめ、人的取締りや諸出願の受付など様々な業務を取り扱ったのである。

とくに売薬行商人は、反魂丹役所に対して、旅先藩からの差留を含む諸問題の解消を期待した(仁ヶ竹, 2002, pp.10-11)。営業免許の取得や営業停止(差留)の解除については、仲間組の向寄が旅先藩と仲介人を通じて交渉することになっていた。しかし、そうした向寄だけでは解決困難な事態に陥った場合、反魂丹役所は支援要請があれば、旅先藩の町奉行や家老などの責任者に挨拶や連絡を取るなどして問題の解決に取り組んだ。また反魂丹役所は、仕入資金や旅費・営業費の融通、道中の運送事故などによる緊急的な資金の融通(融資の際懸場帳が担保として使われた)や、頼母子講や無塵などの金融機関としての機能も果たした(植村, 1956b, pp.4-7)。

ちなみに富山藩が宝暦期に凶作・飢饉に見舞われた際、五代藩主利幸公は反魂 丹役金の取立てを 53 年間(1753~1805 年)にもわたって停止している。 嘉永 4(1851)年以降になると、藩全体で売薬業からの諸役金は 3,200 両以上にも上り、

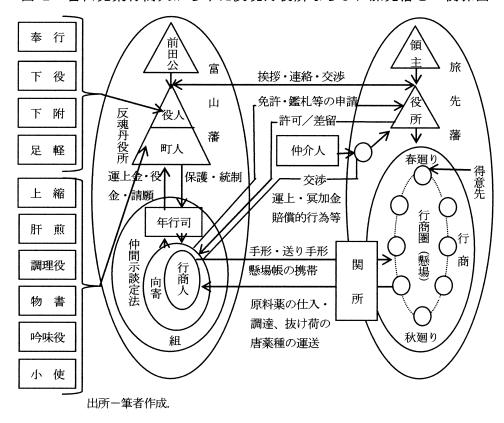


図 2 富山売薬行商人からみた反魂丹役所ならびに旅先藩との関係図

藩財政の 15%を占めるまでになっていた(服部, 1959, p.86; 彼谷, 2011, pp.19-20)。

8. 懸場帳の法的性質-担保価値-

吉原(1967)によれば、売薬懸場帳とは「古くは『反魂丹掛帳面』『場所帳面』とも呼ばれ、また『懸場帳』とも書かれるが、売薬商人が一定地域に分布する得意先の位置住所・氏名、配置し預けておいた薬品の種類・価格・数量、服用高、集金高等を記載した帳簿」である(吉原,1967,p.694)。懸場とは行商圏に売薬を預託配置してある場所を指し、売薬営業者は必ず自らが担当する懸場をもち、懸場帳を所有している。懸場帳 1 冊には、およそ得意先が 100 件前後記帳され(植村,1961,p.281)、新懸により得意先が増えると株分けされた(新田,1997,p.19)。

売薬行商人は、この懸場帳を行商時には必ず携帯し、一定の事項を記入するとともに、得意先を効率よく順序通りに巡廻するために、地理的特徴や得意先に関する情報を懸場帳に詳細に記入した(植村, 1966, p.35)。したがって、土地不案内の者であってもこの懸場帳を入手すれば代金の回収が容易にできるため、売薬商人は、新規開拓できる地域を探るため、仲間と日頃から懸場についての情報交換をする必要があった(新田, 1997, p.19)。

新たに売薬行商人になろうとした場合、①親から懸場帳を相続する、②売薬商人の使用人になる、③他の売薬行商人から懸場帳を買う、といった3つの方法しかない(仁ヶ竹,2002, p.8)。そして自らの懸場をより拡げたい者は、借金返済に困った帳主が懸場帳を売りに出したり、借金の担保に取られた懸場帳が売りに出されたりした時、③の方法を取る必要がある。つまり懸場帳の買主になるのである。その結果、次第に懸場帳は豊富な資金を持つ売薬商人の手許に集まっていった(二谷,2003, p.44)。ちなみに、懸場帳の売買が成立した際には、買主は反魂丹役所に願い出て役所帳簿に登録するとともに、手数料として売上高の100分の1を上納しなければならなかった(猪谷,1923, p.123)。

懸場帳を売却した後も、元の所有者である帳主には一定の買戻しのための保留期間が定められており、買主は売主(検校引受人)に懸場帳を貸して行商させることで検校金・検校礼金を受け取ることができた(二谷,2003, p.23)。懸場帳の価格は、売主と買主だけではなく、仲間組の年行司や調理役人が閲覧し、町肝煎ならびに町年寄らの立ち会いのもと、懸場の収益力を調査・評価して決定された(植村,1961, p.280)。植村(1961)によれば、懸場帳の価格は家の売値の 6 倍にもなるものもあるようで、これは売薬業の持続性・継続性が仲間組ならびに藩役所の支援・保障に裏打ちされていることからきている(植村,1961, p.292)。

懸場帳を持っていることは、配置薬に対する所有権、売掛債権、営業権を保有していることを意味する(吉原, 1967, p.692)。また懸場帳はこうした法的権利があるため、金融商品や担保物件として取り扱われ、富山藩では古くから懸場帳を担保とした金融が行われており、それは今日でも続いている。

おわりに

富山売薬業が成立した江戸中期は、諸藩を中心とする領域経済が、流通経済と貨幣経済の進展により急速に成長しようとしていた時期であった。諸藩では、地元の特産物を藩が推奨する国産として、地場産業が発達をみせていた。富山藩ではこうした時代背景の中で、正貨流出を防ぎ、正貨流入を促す第一の国産として売薬を位置づけ、それがもたらす運上金や諸役金により自然災害で逼迫していた藩財政の立て直しを図ろうとした(家庭薬新聞社編, 2009, p.5)。

富山売薬は、他藩の国産と異なり薬原料が地元で十分に確保できなかったにもかかわらず、当時の医療機関の未整備に伴う家庭医薬への高い依存、ならびに悪疾の流行に伴う売薬への高い需要が、富山売薬業の成長につながったことは間違いない(深井,1953b,p.38)。また富山売薬業が急速に成長した背景には、先用後利の理念を基礎におく行商(個別訪問)による配置売薬といった独特な販売方式があったからである。

富山藩には米以外にこれといった産物はなく、この唯一の国産である売薬に財政基盤を求め、藩は運上金や諸役金と引き換えに、売薬業に営業特権を与えるとともに規制・統制も行った(仁ヶ竹, 2002, p.3)。言い換えれば、富山売薬商人は、運上金や諸役金と引き換えに仲間組織としての営業特権を受け、藩の保護・支援

の下、安心して旅先藩で行商を続けることができた。実際には、旅先藩内の売薬商人や他国からの売薬行商人との軋轢や競合を、運上金・冥加金といった経済的補償や抜け荷などの賠償的行為で緩和した。しかし、時として旅先藩からの差留命令は、小資本の行商人たちの資金繰りを悪化させた。その結果、金融的価値をもつ懸場帳を担保にした融資やその売買が少なからず起き、次第に資金力のある売薬行商人が、懸場帳を集積することでその行商圏を拡大していった。

近江商人のように行商から出発し、その後旅先に店舗を置き、地域に根づき、地元と調和をはかる「三方よし」(「売り手良し」「買い手良し」「世間良し」)の理念に基づく経営形態の系譜は、確かに現代の各産業を代表するビックビジネスにまで繋がっている。他方、富山商人による売薬業は、旅先に店舗を置かず、行商という経営史の概念にしたがえば、商品経済が未発達な時代や場所で比較的小資本で始められるが、資本蓄積ができないといわれる初歩的な経営形態を取りながらも(植村, 1951b, 56; 米川,1964, p.255)、その本質的な経営形態を維持・継続して、今日もなお富山県の代表的な地場産業として生き残っている。

こうした富山藩の①他領商売勝手などにみられる規制緩和や融資などの保護政策、②反魂丹役所を通じての規制・統制政策、③長期に及ぶ反魂丹役金の免税による支援政策、また富山売薬商人の④運命共同体意識と組織内規律の遵守と、⑤現代のマーケティング手法にみられる消費者組織化(顧客囲い込み)の先駆けとしての売薬方式(小原,2004, p.8,16)が、富山売薬業を今日まで維持・成長させてきた原動力なのである。

【注】

- (1) 幸田浩文(2009)「近江商人にみる日本発 CSR 経営による経営力創成―家訓「三方よし」概念を手がかりとして一」『経営力創成研究』第5号、東洋大学経営力創成研究センター,pp.147-157.
- (2) 富山売薬の代表的な成立起源には、江戸城内で富山藩二代藩主前田正甫公が腹痛で苦しむ福島・岩代三春藩主秋田輝季公に反魂丹を勧めたところ俄かに回復した。その薬効の噂を切っ掛けに反魂丹への需要が高まったとする「江戸城腹痛事件」(家庭薬新聞社編, 2009, p.5)、越中立山の修験者が配札檀那廻りの際、薬などを檀家に預けて後で集金することから興ったとする「越中立山修験者(御師)説」(仁ヶ谷, 2002, p.2)、さらには、室町時代から富山には中国からの輸入合薬を扱う「唐人の座」があったとする説(難波, 1996, p.154)などがある。
- (3) 富山売薬行商の代表的研究者であった植村元覚は、「藩」という言葉ではなく、この「領域」ならびに「領域経済」という言葉を好んで用いた。植村によれば、領域とは、「封建領主の統治する藩が一定の位置と広がりの土地、即ち領地とを占有して依存している状態」を指す地域概念で、この「一つの統一経済地域」で成立する経済体制を領域経済と呼んでいる(植村, 1958b, pp.63·64)。
- (4) 半田和彦(2006)「秋田藩、富山売薬を排除」『秋大史学』第52号, 秋田歴史学研究会 p.7 に 掲載の『富山県史 通史編近世下』より転載した図と、深井三郎(1953a)「富山売薬行商人とそ の販売圏 (承前)」『地理学』第5号, 梶谷書院, p.38 に掲載の「第一図 藩政時代末期の反魂 丹行商組合と行商人数」のデータより算出したが、紙幅の関係で表として掲載できなかった。

(5) 反魂丹役所の名称は、御倹約奉行、町奉行所、産物方、町役所扱、開物方役所、御勘定所など、さまざまに変更されている(植村, 1956b, p.3; 仁ヶ竹, 2002, p.10)が、本稿では反魂丹役所に名称を統一して用いた。

【参考文献】

- 猪谷善一(1923)「<研究>富山賣藥業の經營」『經濟學商業學國民經濟雜誌』第 35 巻第 3 号,神戸高等商業學校商業研究所,pp.451-468.
- 植村元覚(1966)「富山売薬商人の商業経営-とくに懸場帳を中心にして(近世と商業経営)-」 『社會經濟史學』第31巻第6号、社會經濟史學会、pp.528-549 (34-55).
- 植村元覚(1958a)「富山の出稼売薬」『地理』第3巻第3号, 古今書院, pp.349-356.
- 植村元覚(1958b)「領域と領域経済一富山売薬行商の地理的研究によせて一」『富大経済論集』 第3巻第1号,富山大学経済研究会,pp.58-78.
- 植村元覚(1958c)「富山売薬輸送の地理的考察」『富山大学紀要. 経済学部論集』第13号,富山大学経済学部,pp.47-60.
- 植村元覚(1957)「領域経済における封鎖性と開放性(上)ー富山売薬行商圏の歴史地理的条件を中心としてー」『富山大学紀要. 経済学部論集』第12号, 富山大学経済学部, pp.13-25.
- 植村元覚(1956a)「富山藩の売薬業統制(上)」『富山大学紀要. 経済学部論集』第10号, 富山大学経済学部, pp.63-75.
- 植村元覚(1956b)「近世富山売薬行商の保護政策」『富山大学紀要. 経済学部論集』第9号, 富山大学経済学部, pp.1-12.
- 植村元覚(1955)「近世の行商人仲間における独占-富山売薬業経営の場合-」『富山大学紀要. 経済学部論集』第8号,富山大学経済学部,pp.51-61.
- 植村元覚(1961)「懸場帳について-近世富山売薬業の帳簿序説-」『富大経済論集』 第 6 巻第 3・4 号、富山大学経済研究会、pp.279・297.
- 植村元覚(1960)「近世富山売薬業の仕入」『富大経済論集』第6巻第1号, 富山大学経済研究会, pp.116-139.
- 植村元覚(1951a)「富山売薬行商圏の成立(その一)」『富大経済論集』第2巻第1号, 富山大学経済研究会, pp.1-18.
- 植村元覚(1951b)「富山売薬行商圏の成立(二)」『富大経済論集』第 2巻第2号, 富山大学経済研究会, pp.55-72.
- 小原博(2004)「顧客囲い込みプロポーション考ー日本流通マーケティング史序説ー」『拓殖大学 経営経理研究』第73号, 拓殖大学, pp.1-19.
- 家庭薬新聞社編(2009) 『先用後利「癒しの旅」 富山売薬さんの歩んだ道を訪れてー』 広貫堂. 彼谷肇(2011) 「江戸・明治 富山売薬の税金を視る (特集 北陸税経新人会)」 『税経新報』第 590 号, 税経新人会全国協議会, pp.19-21.
- 塩澤明子(2004)「近世後期における富山売薬商人と旅先藩 薩摩藩との関係を中心に一」 『史文』 第6号, 天理大学文学部歴史文化学科歴史学専攻, pp.24-51.
- 千田栄蔵(2012)「富山売薬における経営の論理と倫理-分をわきまえた商道徳-」『経済経営論集』第15号,名古屋学院大学大学院院生協議会,pp.65-88.
- 高岡徹(1984)「戦前における富山県の海外売薬について」『北陸史學』第33号, 石川史學會,pp.57-

84

- 富山市売薬資料館編(2003) 『富山の薬-反魂丹』(平成 15 年度富山市売薬資料館特別展)、富山市教育委員会.
- 難波恒雄(1996)「なぜ富山に売薬業が起こったのかー反魂丹の謎ー」『薬史学雑誌』第31巻第2号,日本薬史学会,pp.154-159.
- 仁ヶ竹亮介(2002)「近世富山売薬業の研究」『史文』第 4 号,天理大学文学部歴史文化学科歴史 学専攻,pp.1-18.
- 二谷智子(2003「19世紀における配置売薬業の経営-富山県高岡市岡本家を事例として-」『経営史学』第38巻第3号,経営史学会,pp.22-47.
- 新田二郎(1997)「富山売薬をめぐる諸問題 (大会特集 情報と物流・-越中・富山の地域像)・- (第 48 回大会共通論題 問題提起)」『地方史研究』第 47 巻第 4 号, 地方史研究協議会, pp.16・21.
- 根井浄(1997)「富山売薬に関する覚書 (大会特集 2 情報と物流・-越中・富山の地域像) -- (問題提起)」『地方史研究』第 47 巻第 5 号, 地方史研究協議会, pp.18-24.
- 橋本明彦(2006)「江戸時代の評価における統制論と開発論の相克-武士階級の試験制度を中心 に一」『国立教育政策研究所紀要』第134集,国立教育政策研究所,pp.11-30.
- 服部昌之(1959)「植村元覚著「行商圏と領域経済」-富山売薬業史の研究-」『史學研究』第74号,廣島史學研究會, pp.84-88.
- 半田和彦(2006)「秋田藩、富山売薬を排除」『秋大史学』第52号, 秋田歴史学研究会, pp.1-27. 深井甚三(1999)「近世後期,加越能の抜け荷取引湊の廻船問屋展開と富山売薬商の抜け荷売買」『富山大学教育学部紀要』第53号, 富山大学教育学部, pp.23-36.
- 深井三郎(1953a)「富山売薬行商人とその販売圏(承前)」『地理学』第 5 号,梶谷書院,pp.26-30. 深井三郎(1953b)「富山売薬行商人とその販売圏」『地理学』第 4 号,梶谷書院,pp.37-43.
- 吉原節夫(1967)「慣習法上の財産権と近代法-売薬懸場帳の売買と担保をめぐって(一)ー」『富大経済論集』第12巻第3・4号,富山大学経済研究会,pp.691-720.
- 米川伸一(1964)「経営史学の生誕と展開(一) 第二次大戦以前における「経営史」Business History の発達を廻って一」『商学研究』(一橋大学研究年報) 第8号,一橋大学, pp.177-278.
- 本研究は、平成 25 年度一般財団法人島原科学振興会の研究助成金を受けたものである。
- This work was supported by the Shimabara Science Promotion Foundation.

 受付日: 2015年1月14日 受理日: 2015年2月9日

ボーン・アゲイン・グローバル企業とグローバル・ニッチトップ企業

一新タイプの国際中小企業出現の意義

Born-again Global Companies and Global Niche Top Companies: The Significance of Emerging New International SMEs

東洋大学経営力創成研究センター 客員研究員 中村 久人

要旨

本稿では、まず BGC、BaGC および GNT 企業の国際化の共通点と相違点について、特に国際化のタイミングとそのペースについて検討した。前者においては BGC は早いが、BaGC は遅い。後者においては BaGC は一旦海外進出すればその後のペースは BGC 並みに速い。この点で GNT は BaGC に類似している。また、国際化のタイミングとペースに影響を与える要因とそれらの相関関係についても考察した。

次に、BaGC と GNT 企業の持続的競争優位性と中小企業の存立条件について考察した。BaGC にも GNT 企業にも共通する持続的競争優位性として、高度な技術や加工技術とそのイノベーベーションの力がある。しかしながら、資源の面で大企業に劣るこれらの企業が国内外で競争力を発揮し得るのは自社の有するスタンドアロン的なコア技術だけではなく、ユーザー側から自ら解決できない高度なニーズを持ち込んでもらえることや、外部資源が様々な形で蓄積されていることが必要条件となる。中小企業の存立条件に関しては、伝統的な中小企業論では新しい時代の国際的中小企業論は解明できないことも明らかにした。最後に、純粋な国内企業やNT企業から GNT企業やBaGC になるための道程(パス)を提案した。

キーワード(Keywords): ボーングローバル企業、ボーン・アゲイン・グローバル 企業、グローバル・ニッチトップ企業、国際化のペースとタイミング

Abstract

This paper, first of all, discussed the common and different features of BaGC and GNT companies, focusing on the timing and the pace of internationalization. It was revealed that the timing of internationalization of both companies are late, but their paces are quick. The sustainable competitive advantages of both type of companies emerge from their core competences, but on the other hand, high degree of needs and seeds required are often brought into the SMEs from outside players, and outside resources are accumulated in those companies, despite of the rare resources. As for the term of SMEs' existence it is impossible to make clear SMEs of new era by the theory of classical or neoclassical school of economics. At last, global paths to BaGC and GNT companies from pure domestic companies were proposed.

はじめに

本稿執筆の動機は、筆者が 2012 年に提出した博士論文「ボーングローバル企業経営の理論的研究―早期国際化と持続的競争優位性」およびそれに事例を加えた拙著『ボーングローバル企業の経営理論』(2013)を刊行後、細谷祐二著『グローバル・ニッチトップ企業論』が刊行されたことである。

同著を読み進めるうちに、グローバル・ニッチトップ(以下 GNT)企業は欧米で言われているボーン・アゲイン・グローバル企業(BaGC: Born-again Global Company)と酷似した企業概念ではないかとの認識を持つに至ったのである。これまで筆者は BGC とその類似企業であるハイテク・スタートアップや国際的なベンチャー・中小企業等についても比較研究を通じて BGC および BaGC 概念の輪郭と特徴について探索してきた。その研究目的は、単にそれらの企業概念の比較にとどまらず、中小企業がいかにすれば国際化のタイミングを早め、国際化のペースを速めて成功に向けた軌道に乗ることができるのかを探求することにある。そこで今回は、BGC と BNT 企業の国際化のペースとタイミング、それらに影響する諸要因とそれらの因果関係、さらには BaGC や GNT 企業の持続的競争優位性と存立要件を考察し、最後に、それら企業のグローバル化への道程(経路)について考察したい。

1. BGC、BaGC および GNT 企業の国際化の共通点と相違点

国際的中小企業の類型論では、BaGC は BGC 概念から派生している。BGC を定義すれば、「創業時もしくは創業から2,3年以内に国際事業を開始するベンチャービジネスや中小企業」というのが定説であり、さらに、「最低25%の輸出比率を有する企業」(Knight & Cavusgil,1996)や「75%以上の輸出比率を有する企業」(McKinsey & Co.,1993)という条件を加える定義もある。また、BaGCは、何十年もの長い間国内事業活動に従事した後、ある時から突然海外事業を開始する企業のことであり、一旦国際事業を開始すると急速で集中的な国際化を推進していく企業」のことである(Bell, et al., 2003; Sheppard & MacNaughton,2012)。BGCが「生まれながらのグローバル企業」だとすれば、BaGCは「生まれ変わったグローバル企業」である。BaGCはある時何かの契機で国際事業活動への転機を迎えるのであるが、その契機は企業ごとに異なっている。

他方、ニッチトップ (NT) 企業は、競争力の高い独自製品や、オンリーワンと 称される高度の加工サービスを提供する独立性の高い中小・中堅企業であり、特定の狭い市場(ニッチ市場)で高い市場シェアを有している企業である。 さらに、 GNT 企業とは、「ニッチトップ製品を複数保有し、そのうちの少なくとも一つは 海外市場でもシェアを確保している企業」(細谷祐二、2014; 難波正憲・福屋正信、鈴木勘一郎、2013)、つまり NT 企業のうちでも特に海外事業の進んでいる企業のことである。

1.1 BGC、BaGC および GNT 企業における国際化のスピードとタイミング

BGC は既述の定義のように創業から国際事業にとり掛かるまで遅くとも 2、3 年 というその早さ (タイミング) が一大特徴である。また同時に複数の国に参入する国際化のペースが速いのも特徴である。

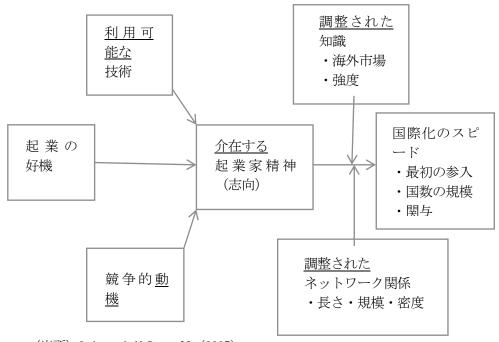
なぜこの点が理論的に重要かといえば、希少な資源しか持たないBGCが、なぜ国際市場で急速で早期の国際化を大規模多国籍企業に伍して可能とするのか、これまでの国際経営の伝統的理論では説明することが非常に困難だからである。ここで国際化のペースというのは最初に海外のある国に進出してからさらに事業を行う国の数を増加させていく、つまり地理的拡大をしていく速さ(スピード)のことである。因みに、これは国際化のプロセス(過程)とは区別されるべきである。国際化のプロセスについては、従来の大規模国際企業では、輸出(不規則な輸出から規則的輸出へ)、技術供与、現地生産(合弁事業または完全子会社)、さらには現地でのR&Dへと漸進的、連続的、段階的に国際化・グローバル化が進展することが観察されてきた。これに対して、BGCの場合、国際事業活動開始までの期間は非常に短かく、上記の国際化・グローバルのプロセスを進むスピードは非常に速い。なかには国際化のプロセスのいくつかを飛び越えて進む(蛙跳び)企業さえもみられるのである。しかし、ここで扱うのはこうした国際化プロセスの進行の速さのことではない。

他方、国際化のタイミングというのは、当該企業の設立から初めて海外事業に乗り出す(輸出であろうと直接投資であろうと)までの経過時間をいっている。特に、BGC は海外市場への早期参入が特徴である。BGC にはスタートアップ企業が多く、技術革新による新製品を武器に新たな国際市場へ早期に参入する。

しかしながら、これまでの研究ではこの2つの国際化(国際化のペースと国際化のタイミング)が明確に区別されないで、早期国際化(early internationalization)という名の下に使用されてきたのである。例えば、国際ニューベンチャー(INV)の研究者として著名な 0viatt & McDougall(2005)の研究では国際ニューベンチャーは BGC とほとんど同じ企業概念で扱われており、INVの国際化のスピードとそのスピードに影響を及ぼす要因分析に重点が置かれている(図1)。しかし、彼女たちの研究では、国際化のペースについて述べているのか、そのタイミングについて述べているのか判然としない。さらに、国際化のペースとタイミングに与える諸要因が同じとしても、それらの因果関係については必ずしも明確になっていない。

さらに、この研究に強い影響を受けたと思われる Sheppard & McNaughton (2012) は、BGC、国際ニューベンチャー、BaGC、国内ベースの中小輸出企業の4つについて、国際化の程度と国際化の開始時期のマトリックス (図2) により「中小企業の国際化パターン」を提示している。この研究ではBGC や BaGC の国際化のタイミング (開始までの時間) が早いか遅いかは明瞭になっているが、対比されているのはその企業の国際化の程度であって、国際化の程度には色々な側面があり、必ずしも国際化のペース (地理的拡大の速さ) だけではない。

図1 国際化のスピードに影響を与える諸力のモデル



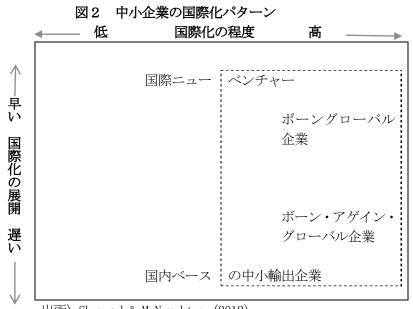
(出所) Oviatt & McDougall (2005)

これら2つの国際化の要素に真正面から取り組んだものとして注目されるのは Kotosaka (2014) の研究である。この研究では BGC、BaGC、国際的中小企業、伝統的中小企業という4つの企業タイプを対象にそれぞれの国際化のペースとタイミングを事例研究を通して検討し、国際化のペースに影響を与える要因とタイミングに影響を与える要因を抽出し、それらの要因間の因果関係について考察し、既述の Oviatt & McDougall の国際化のスピードに影響を与える諸要因モデルの修正と精緻化に貢献している。

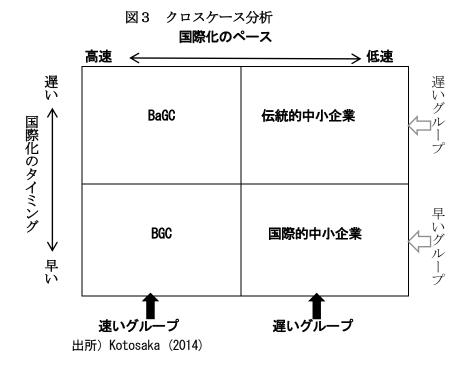
また、この研究では4タイプの企業の「クロスケース分析」により、以下のことを明確にしている。すなわち、BGC の国際化のペースは高速で、そのタイミングは早い。BaGC の場合は国際化のタイミングは遅いが、一旦国際化に踏み切ったらBGC と同様そのペースは速い。これに対して伝統的な中小企業も国際的な中小企業も国際化のペースは低速である。しかし、国際化のタイミングについては前者は遅く後者は早い。また、BGC と国際的中小企業はともに国際化のタイミングが早い。これに対して、BaGG も伝統的中小企業も共に国際化のタイミングは遅いことを明確にしている(図3参照)。

なぜこの点が重要かといえば、BGC のタイミングの早さやペースの速さ、BaGC のペースの速さが、海外市場での成功(収益の向上)に大きく関わるからである。これについては BGC や BaGC が大規模多国籍企業と大きく異なる点であり、特に BGC の創業者たちはこうしたスピード(速さ、早さ)を、大規模多国籍企業を向

こうに回して対抗し、成功するための要因の一つに挙げている(徳重、2013)。



出所) Shepard & McNaughton (2012)



1.2 国際化のペースとタイミングに影響を及ぼす要因

BGC、国際ニューベンチャー、BaGC、国際的中小企業といった比較的小規模な国

際企業における国際化のペース(速さ)とタイミング(海外進出時期の早さ)に影響を与えるのはどのような要因だろうか。また、厳密にはそのペースに影響を与える要因とタイミングに与える要因は同じなのであろうか、違うのであろうか。また、それら諸要因の因果関係についてはどのようになっているのであろうか。

既述の 0viatt & McDougal1(2005)による「国際化のスピードに影響を与える諸力のモデル」(図1)では、国際ニューベンチャーの国際化のスピードは、利用可能な技術、起業の好機、競争動機といった諸力によって起業家精神(志向)が鼓舞され、それは更に海外市場などに関する知識やネットワーク関係といった諸力の調整を受けて、国際化のスピードが決まるとされている。

Kotosaka (2014) では、Oviatt & McDougall のこのモデルを国際化のスピードに影響する潜在的な諸力を構造的に解明しようとした唯一の既存モデルと評価しながらも、このモデルは国際化のペースとタイミングという 2 つの緊密に関係しているが明確に区別されるべき媒介変数をスピードという同じ概念化で取り扱うという弱点を露呈していると述べている。

Kotosaka (2014) では、このモデルを修正、精緻化する形で、国際化のタイミングとペースを区分したモデルを考察している。すなわち、国際化のタイミングとそのペースに与える影響要因についてはほぼ同じであるが、入手可能なもの(例えばロジスティックスや IT 技術)、起業の好機、競争動機等によって影響された起業家精神(志向)が、当該企業の保有する知識、ネットワーク、諸資源等によって調整された企業の競争優位性と一緒になって、規制や景気変動といった産業要因からの調整も受けながら、国際化のタイミングが決定されるとしている。その際、起業家による起業家精神(志向)の強さが国際化のタイミングを決める大きな推進力になっていることも明らかにしている。

このように Kotosaka 論文では、Oviatt & McDougall のモデルで使われたスピードに影響を与える諸力を援用しながら、知識やネットワークや諸資源を企業の競争優位性の源泉として、これを起業家精神(志向)と並んで国際化のタイミングを決める有力な推進力として提示しており、影響諸力間の因果関係が整理されている。

他方、国際化のペースについては、事業の進行の結果として決まるものである。 従って起業家がいかに強力に国際化のペースを速めようとしてもその企業が十分 な競争力を有していなければ進まない。多くの起業家はできるだけ速く国際化の ペースを上げようとするが実際にはその意図するペースと競争優位性を実現する には企業の能力が大きく影響することを明らかにしている。

また、Kotosaka (2014) は、Oviatt & McDougall 論文では、対象を INV や BGC だけでなく国際的中小企業にや BaGC にまで広げたとき、この国際化のスピードに影響を与えるモデル(図 1)では説明力が不足していると述べている。そのように範囲を広く採ったモデルでは、国際化のタイミングに関しては企業家精神(志向) が最終的な意思決定により強く作用するモデルの構築が必要であり、国際化のペースについてはリソースの大きさがより強く作用するモデルが必要であると主張している。

2. BaGC や GNT 企業の持続的競争優位性と存立条件

BaGC と GNT 企業の概念(定義)については、既述の通りであるが、互いに 非常に類似性の高い企業概念であるといえよう。どちらも中小企業ではあるが、 オンリーワンともいうべき高度な技術や加工サービスを有しており、独立性の高 い企業である。それらの企業は中小企業であることの規模や経営資源の不利な条 件を補って余りある何らかの競争優位性を有している企業であるという点で共通 性がある。

さらに、既述の国際化のタイミングやペースについても両者ともそのタイミングは遅いが、一度海外に進出したらそのペースは BGC のように急速である点でも共通性がある。

また、GNT 企業の場合、中小企業庁の「元気なモノづくり中小企業 300 社」に選定されるような、いわば中小企業の模範ともなり得るような企業でもある。他の中小企業やNT企業がどうすればGNT企業やBaGC企業になれるのか解明できれば、わが国のGNT企業を増加させることにつながり、行政的に見ても非常に重要な研究といえよう。

2・1 BaGC と GNT 企業に共通する持続的競争優位性

BaGC や GNT 企業においても新技術や新製品を通じた競争力の創成や優位性の本質は一時的な競争優位性を獲得することではなく、持続的な競争優位性をいかにして構築するかの問題として捉えることができよう。その源泉は企業内の中核となるケイパビリティーあるいはコンピタンスである。さらに、それらを引き出し統括するためには、リーダーとしての経営トップあるいは創業者が十分なリーダーシップを発揮することが重要であろう。本項ではこれらについて検討したい。

まず、BaGC にも GNT 企業にも共通する持続的競争優位性としては、高度な技術や加工技術とそのイノベーションの力である。それらは他企業には容易には模倣されないニッチ分野の製品や技術力である。

例えば、筆者は、BaGC の条件を満たすマニー(㈱、スミダコーポレーション、日プラ(㈱等において実地調査を行ったが、マニーは独自の手術用縫合針の製造技術で世界一の市場シェアを有しており、またスミダは電子部品の L 素子 (コイル、トランス、インダクタ)の専業メーカーであるが、優れた製品を世界各国で生産している。日プラ (経産省の GNT 企業 100 社としても選出) はそのオンリーワンともいえるアクリル板の高度な積層接着技術によって世界中の水族館の水槽用大型アクリルパネルの設計・製造・施工を行っており、世界で大型水槽施工の7割以上が同社によるものである。

GNT 企業の競争優位性について、細谷(2013)によれば、NT 製品やオンリーワン技術を次々と生み出す広い意味での高い開発能力の必要性を挙げている。しかしながら、資源の面で大企業に劣るこれらの企業が国内外で競争力を発揮し得るのは自社の有するスタンドアロン的なコア技術といったものだけなのだろうか。

同氏によれば、GNT 企業の製品開発能力は次の2つの条件によって支えられている。1つは、ユーザーが自ら解決できない高度なニーズをユーザー側から持ち込んでもらえるという条件、もう一つは、外部資源を活用する経験を積みネットワークの確立や様々なノーハウの形で内部資源として蓄積されているという条件、である。同氏は、GNT 企業の、自社に必要なニーズとシーズを有機的に結びつける機能を「イノベーション・コーディネート機能」と称している。つまり、GNT 企業では、自社の保有するコア技術だけでなく、自社に足りないニーズとシーズを外部の複数のプレーヤーから調達して有機的に結びつける機能を担う能力が優れていることを指摘している。

BaGC も GNT 企業も、一国市場としてはそれほど大きなものではないが、その限られた市場でのトップシェアを目指している。ただ、市場の地理的・空間的な広がりにおいてはグローバル規模で複数国にまたがる分野で事業を行っている。

山田(2003) によれば、GNT として成功する企業には事業構築において3つのマッチングが必要であるとしている。1 つ目は市場ニーズと技術シーズのマッチングである。この場合、単なる技術の新規性のみでは長期間の成功は難しく、むしろ市場や顧客に対して新たな用途の開発を提案することが重要である。2 つ目は焦点とすべき戦略とコア能力のマッチングである。つまり、事業戦略として絞り込む焦点と蓄積すべきコアとなる技術能力をマッチングする。3 つ目は内部資源と外部資源のマッチングである。つまり、社内の資源と外部資源(例えばネットワーキングやアウトソーシング)を効果的に選択して組み合わせ、効果的に人材や資金などを活用することである。

2・2 BaGC や GNT 企業の存立要件

本項では、BaGC や GNT 企業成立の理論的基盤は何か、それら企業の存立条件について考察する。

BaGC や GNT における効果的な競争戦略はどのようなものかといえば、集中戦略が挙げられる。厳密には、ポーター (Porter, 1985) のいうように、集中戦略にはコスト集中戦略と差別化競争戦略がある。ニッチ戦略というのはこの集中戦略とほぼ同義と解釈できよう。ニッチ戦略が対象となる領域は、主として中小企業の領域であって大企業が容易に参入できないような領域が多いからである。こうした中小企業がイノベーションとの関連でその存立要件を検討する際、これまで最適規模論アプローチや競争論的アプローチ(Steindl, 1947) などが論じられてきた。これらのアプローチに共通しているのは、「競争の不完全性」である。最適規模論アプローチでは、不完全競争下では、最大収益規模と最大能率規模が乖離するため、中小企業の存立が可能になる。また、市場が異質で競争が不完全であれば、大企業の経営規模の拡大が妨げられるので中小企業の存立が可能になる(高橋、2013)。

また、競争論的アプローチでも、製品の差別化に基づく不完全競争が、中小企業の市場を保護する。さらに、中小企業主は非常に低い報酬で異常に高いリスクを引き受けるという意味で「賭博師的」な態度で事業に臨むので不断の新規参入

を招くことになると説明している。

結局、ニッチ(市場セグメントの特定)や差別化が、中小企業の有力な存立要件であることがわかる。これを裏返せば「ニッチ」や差別化が消滅すれば、中小企業の存続が困難になるということである(高橋、2013)。

GNT 企業の場合、母国市場のニッチ市場での製品売上高は大きくなくても複数国(地域)に地理的・空間的スペースを拡大し、それぞれの国(地域)のニッチ市場を獲得することによって大きな売上が可能である。Porter (1982)では、「集中(ニッチ)戦略は収益性をとるか売上高をとるか迫られると、売上高を犠牲にせざるを得ない戦略である」と述べているが、GNT 企業は収益性も売上高も獲得しようとする中小企業である。GNT 企業が前提とするのは、複数のニッチを複数国で獲得することである。このようにニッチを世界的に結合することによって、規模の経済性や範囲の経済性を中小企業といえども発揮する余地が生まれることになる。ニッチ戦略をグローバルに展開しながら成長を続ける BaGC や GNT 企業の実例が現存するのである。

この点、新古典派経済学から派生した Porter の競争戦略論では、今日的な GNT 企業や BaGC の競争戦略は想定されていなかったと思われる。最適規模論アプローチや競争論的アプローチといった古典派経済学でも結局のところ中小企業は大企業の下請け的存在、あるいは周辺的存在として成立するものの、それらが大企業に成長していく可能性を否定している。わが国でもかつては産業(企業)の二重構造や三重構造としてマル経学者たちによって喧伝されてきた。

こうした見解にもかかわらず、近年の企業を取り巻く外部環境要因や内部環境要因の大きな変化によって、BaGCやGNT企業の生成と発展に見られるように、中小企業が大企業の周辺的存在から国際的中小企業さらにはグローバル企業へと成長しているのである。外部環境要因としては、グローバル化の進展、世界市場経済の発展、ICTの急速な発展(特に、インターネットの普及)、ナレッジ・エコノミーの進展、途上国の市場化や技術力向上などが挙げられる。また、内部環境要因では、希少な経営資源の有効利用の増大、国際的起業家の出現と台頭などが挙げられる。こうした環境要因は、古典派経済学や新古典派経済学が理論構築された時代には存在しなかった条件である。

それでは次に、こうした GNT 企業の地理的・空間的拡大、すなわちグローバル 化への道程(経路)はどのようなものであるか検討しよう。

3 BaGC と GNT 企業のグローバル化への経路

GNT 企業は BaGC と同様に、国内でのかなり長い事業期間を経て国際事業に乗り出し、その後複数国に進出し、その地理的・空間的スペースを拡大するものが多い。既述の国際化のペースについては一旦国際化に転じれば大規模企業よりは速いのが一般的であるが、GNT 企業と BaGC 企業ではどちらが速いかは企業によって異なる。

商 性 品 汎用商品 独自商品 ルート② グローバル・ニッ 市 グローバル チトップ D \mathbf{C} (4) ルート③ ローカル 場 В ルート① A 汎用品企業

図4 GNT企業(BaBC)のグローバル化への道程

(出所) 難波他 (2012)

難波他(2012)では、GNT 企業の起源と経路の多様性を、市場と商品特性の2つの視点から観察し、それら企業の成長プロセスから GNT 企業へと移行する経路を提示している。市場を国内市場、グローバル市場に区分し、商品特性は汎用商品と独自製品に分けてローカルな汎用品企業、グローバルな汎用品企業、さらにローカルなニッチ (独自商品) 企業、GNT に分けており、さらにローカルな汎用品企業やローカルなニッチ企業が、GNT 企業に移行する経路をマトリックスで示している(図4)。この図において、GNT の創業は、セル A、セル B、セル Cの3ヶ所にあるとする。そして、国内汎用品企業 A が GNT 企業 D に辿り着く経路には、ローカルの独自商品企業(NT 企業 B)を経由するルート①からルート③、グローバル汎用商品企業 C を経由するルート②、国内ニッチ(独自商品)企業 B (臥龍企業)が GNT 企業に躍進するルート③、創業当初からいきなり GNT企業を目指すルート④(BGC)が提示されている。

ちなみに、小売業では扱い商品の幅を狭くして奥行きの深い商品を扱うグローバルなビジネス形態として高級ブランド品の専門店などがある。このような形態のグローバル小売企業をワンコンセプト限定品揃え型グローバルという(向山、1996)が、この考え方を敷衍して筆者が描いたのが図5である(中村、2010)。但し、この図では多商品型の商店(例えば、百貨店や量販店)も含めてグローバル化への道程(パス)を示している。縦軸に商品調達行動のグローバル化度、横軸に出店行動のグローバル化度をとっている。純粋な国内企業(純粋ドメスティック)が純粋なグローバル企業(純粋グローバル)に到達する経路は(1)から(5)までの5種類あることが示されている。純粋国内企業からいきなり純粋グローバルを目指すのが(1)、ドメスティック志向型グローバルを経由するのが(2)、タイムラグ利用型グローバルを経由するのが(3)、アライアンスやM&Aによるものがそれぞれ(4)、(5)である。

高級ブランド専門店は世界各国に進出してその国の一部の富裕層を対象に販売するだけでも各進出国での売上げを合わせれば、グローバルな大企業にも引けを

取らない売上高になる。現に、クリスチャン・ディオール/ルイビトン・モア・ヘネシー(CD/LVMH)のようにフォーチュン誌の世界巨大企業 500 社にランクインされている企業もあるほどである。

前え型グ -バル企 (2)ク 品調達行動のグローバル化度 多商品型 志向型 グローバ グロ ル企業 ル企業 アライアンス (4) (3)M&A(5) (1)(1)から(5)は グローバル タイムラグ 化への選択 利用型グ 肢 ス ーバル企 U テ ィック 小売企業 出店行動のグローバル化度

図5 小売企業のグローバル・パス

(出所) 向山雅夫(1996、p.173)を参考に筆者加筆

おわりに

生まれ変わったグローバル企業である BaGC と NT 企業の模範生である GNT 企業には多くの共通性があることが解明できた。どちらも世界のニッチ市場を深耕しており、範囲の経済だけでなく規模の経済も獲得可能な企業形態である。双方とも国際化のタイミング早くはないが、一旦海外市場に進出すると大規模国際企業の国際化のペースに引けを取らないものもある。どちらも中小企業ではあるが、オンリーワンともいうべき高度な技術や加工サービス機能を有しており、独立性の高い企業である。それらは他の企業が真似ることの難しいコア・コンピタンスを保有しているために持続的競争優位性があるのである。

ただ、この研究で気付かされたのは、資源に劣る中小企業がその持てるコア・コンピタンスを活かすには外部のプレーヤーから製品のニーズやシーズを吸収しながら効果的に内部資源と結合させる能力が重要になるということであった。

BaGC や GNT 企業の企業特性を研究することの意味は、国内ニッチ企業であったこれらの企業が如何にして BaGC や GNT 企業になり得たのか解明できれば、現在は国内ベンチャービジネスや中小企業であってもこれらに続く多くの企業の出現が期待できるからである。

わが国から多くの BaGC や GNT 企業が出現するようになれば、その中から大企業に躍進する企業も現れるであろう。本稿で紹介したマニーやスミダコーポレーションなどは既に大企業の仲間入りを果たしているといってよい。現在、マニーは、国内従業員は 277 名だが、海外は約 2500 人(東証一部上場)であり、スミダは、国内 622 人、海外約 2万人(東証一部上場)である。山田(2004) の事例にある、日本ガイシ、イビデン、本多電子などや高橋(2013)にある日東電子、ダイセル、ミネベア、堀場製作所などもかつての NT 企業が大企業になったものである。

中小企業は大企業の周辺部分や安全調節弁といわれた時代から、世はまさにベンチャービジネスや中小企業でもグローバル企業を目指せる時代に変化したのである。古典派経済学、新古典派経済学、マルクス経済学からの中小企業論ではない新しいタイプの国際的中小企業の出現をカバーできる新しい中小企業理論が待望される所以である。

【参考文献】

高橋美樹(2013)「中小企業によるグローバル・ニッチ戦略の可能性」

徳重 徹 (2013)『世界へ挑め』フォレスト出版

中村久人(2010)『グローバル経営の理論と実態』同文舘出版

中村久人(2013)『ボーングローバル企業の経営理論』八千代出版

中村久人(2014)「ベンチャー・中小企業の国際化―日本のボーングローバル企業とボーン・アゲイン・グローバル企業のケースを中心に一」日本学術振興会産学協力研究委員会 経営問題 第 108 委員会研究誌『経営問題』(第 6 号)

難波正憲・福屋正信・鈴木勘一郎(2013)「グローバル・ニッチトップ企業の経営戦略」東信社 細谷祐二(2014)「グローバル・ニッチトップ企業論、白桃書房

向山雅夫(1996) 『ピュア・グローバルへの着地』千倉書房

山田基成(2004)「モノづくりのマネジメント再考―グローバルニッチの探究と事業モデルの再構築」日本経営学会編『グローバリゼーションと現代企業経営』(経営学論集 74 集)千倉書屋

.M・ポーター(1982)『競争の戦略』(土岐坤、中辻萬治・小野寺武夫訳)ダイヤモンド社 (Porter, M.E. [1980] Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press)

Bell, J., McNaughton, R., Young, S. & Crick, D. (2003) Towards an integrative model of small firm internationalization.. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(4)

Cavusgil, S. T. & Knight, G. (2009). Born Global Firms: A New International Enterprise, Business Expert Press (中村久人監訳、村瀬慶紀・萩原道雄訳[2013]『ボーングローバル企業論―新タイプの国際中小・ベンチャー企業の出現―』八千代出版)

- Knight, G. & Cavusgil, S.T. (1996) The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. In S. Cavusgil & T. Madsen (Eds.) Advances in international marketing. Greenwith, CT: JAI Press
- Kotosaka, M. (2014) Preliminary Research Note: The determinants of early stage internationalization behaviors, 国際ビジネス研究学会第77回関東部会での配布資料。.
- McKinsey & Co. (1993) Emerging exporters; Australia's high value-added manufacturing exporters. Melbourne: Australian Manufacturing Council.
- Oviatt, B.M. & McDougall, P.P.(2005) Defining International New Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(5),
- Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage*, The Free Press (土岐坤、中辻萬治・服部照夫訳 [1985] 『競争優位の戦略』ダイヤモンド社)
- Sheppard, M. & McNaughton, R. (2012) Born global and born-again global firms: a comparison of internationalization patterns, In M. Gabrielsson & V. H. M. Kirpalani, (Eds.), Handbook of Research on Born Globals, Edward Elgar.
- Steindl, J. (1947) Small and Big Business, Basil Blackwell

受付日: 2015年1月14日 受理日: 2015年2月7日

研究グループⅢ ベンチャーの創造と国際的企業家育成研究 グループ

- ◆環境経営の概念的枠組
- ◆ベンチャー・キャピタルの投資計画
 - 2 変量リアルオプション・モデルによる投資 タイミングの決定 --

環境経営の概念的枠組

Conceptual Framework of Environmental Management

東洋大学経営力創成研究センター 研究員 柿崎 洋一

要旨

近年、企業の地球環境への対応は、環境対応実績だけでなく、環境対応の目的によって評価されるようになってきた。企業をめぐる各種のステークホールダーは、意味のある環境対応目的の設定に関心を向けている。そこで、環境経営は、個人や、組織そして社会の価値という視点からの価値創出を期待されているのである。

ここでは、環境経営の新たな概念的枠組を取りあげる。今日の環境経営の特徴は、地球環境問題、社会問題そして経済問題を包括的に解決することである。そこでの中心的課題は、エコ・イノベーションである。このエコ・イノベーションは、意味のあるイノベーションであるとともに、その実現には外部のさまざまな多元的なステークホールダーとの協働が不可欠となっている。そして、多様なステークホールダーや社会との共有価値を創出して、地球環境問題の総合的な解決を図ることが環境経営の新しいパラダイムとなっているのである。

キーワード(Keywords): 環境経営(environmental management)、エコ・イノベーション(eco-innovation)、エコ・リバウンド(eco-rebound)、意味のあるイノベーション(meaningful innovation)、エコシステム(ecosystem)

Abstract

In recent years, firms are being assessed not only by their environmental performance, but also by their environmental goals. Stakeholders look for meaningful environmental goals. The environmental management is no longer only about environmental performance, but about creating value for people, organizations and society at the same time. This paper concerns with the basic of environmental management. Today's environmental management is environmental issues as well as comprehensive solution, including the social and economic problems. The central challenge of environmental management is the eco-innovation in which environment, social and economic integration is required. In addition, eco-innovation is required to be a meaningful innovation. Innovation is increasingly a collaborative activity between different players, as their success relies on the active involvement of many stakeholders outside corporate boundaries. A meaningful innovation is created for the common value of pluralistic stakeholders and society, the central theme of the new paradigm of environmental management is in the creation of meaningful innovation.

はじめに

本研究の目的は、経営学の視点から、企業がいかにして自然環境と調和し、その社会的な役割である生産活動を遂行していくかを検討する。この目的は、今日の企業がその生産活動を通じて大量生産、大量消費そして大量廃棄、また地球規模での事業展開などによって、地球規模での自然環境の破壊問題(ここでは地球環境問題と呼ぶ)を生じさせ、その対応に苦慮しているという現状認識から導かれている。そこでは、自然環境と調和する企業、つまり環境調和型企業の形成を実現する経営活動の解明が求められている。

ここでは、企業による地球環境問題への解決に向けた取り組みを総称して「企業の環境性」「環境配慮性」と理解し、その具体的な経営活動である「環境経営 (environmental management)」のあり方、機能そして方策について検討する。この検討によって、地球環境という人類の生存基盤と共生する生産活動を実現する企業の経営モデル構築に貢献できると考える。以下、断りのない限り、経営はマネジメント(management)と同義に用いている。

1. 地球環境問題の変遷と環境経営の概念

今日では、地球環境問題への企業の対応は、生産活動の過程から生じる大気、土壌そして水質などの汚染の管理、防止から製品のライフ・サイクルを含めた循環的、広範囲な影響を考慮した対応がなされるようになっている。加えて、資源やエネルギーの使用を改善して、地球環境への負荷を低減する努力は、エコ・イノベーション(eco-innovation)を創出し、それにより相当の環境改善に貢献できるとの理解が深まっている。このような地球環境問題への企業対応は、環境経営と呼ばれ、その概念も個別的、部分的な機能、領域に係わる視点から総合的で、全体的な最高経営的な視点から性格づけられるようになっている。とくにエコ・イノベーションは、地球環境に優しい「グリーン経済」(UNEP 国連環境計画、2011.11)、「グリーン成長」(OECD、2011.5)へ進む原動力として注目され、同時に企業における環境経営の役割としても大いに期待されるものである。地球環境保全への取り組みは、企業にとっても費用削減の効果だけでなく、事業活動への環境配慮や新規事業の展開による企業活動そのもののへと展開する可能性が期待される。

地球環境問題の展開は、つぎの4つの段階に分けられる(1)。第1段階は、1960年~70年までの「パイプエンド処置」の時代と呼ばれ、「公害対策基本法」制定(1967年)、「環境庁」発足(1971年)、「国連人間環境会議」ストックホルム(1972年)などがあった。とくに、ローマクラブの「成長の限界」(1972年)が発表され、地球環境や資源のあり方について企業の経営がどのように対応すべきか問われ始めた時代といえる。この時代は、公害対策として企業の生産活動から排出される汚染物質の処置など排出抑制に重点が置かれていた。

次いで第2段階は、1980年~90年までの「法的規制の整備と予防的処置」の時代と呼ばれ、「オゾン層保護法」制定(1988年)、「環境基本法」制定(1993年)、「環境アセスメント法」制定(1997年)、「家電リサイクル法」制定(1998年)など

があった。また、「地球環境サミット」が 1994 年にリオデジャネイロで開催され、 生物多様性条約、気候変動枠組み条約が採択された。 1996 年には、ISO14001(国際標準化機構、環境マネジメントシステム)が定められ、1997 年には京都議定書が採択された。

しかし同時に、1990年代は、第3段階のいわゆる 「エコデザイン(eco-design)」 の時代と呼ばれるように、製品のライフ・サイクルを対象とする環境配慮から環 境アセスメント、環境配慮製品の設計などが取り組まれた。この段階では、地域 的、部分的な地球環境問題から製品のライフ・サイクル全体を対象とし、また国 際的な取り組みの具体的な展開が見られた。そこでは、各種の法的な規制、国内 外の各種環境基準への主体的、自主的な対応が求められた。エコデザインは、わ が国では「循環型社会形成推進基本法」(2000年)が制定され、各種のリサイクル 関連法が整備され、製品のリサイクルが活発化した時期に注目されている。とく に、2002 年には、ISO が技術レポート(TR: Technical Report)で、 0002"Environmental management-Integrating ISO/TR14062 : environmental aspects into product design and development"を発行した。 わが国では、この技術情報が環境適合設計として普及することになるのであ る。

その後、第4段階は、UNEPが「エコデザインから持続可能性のデザインへ」という新たな方向性(2009年)を提案し、地球環境に優しい「グリーン経済」(2011.11)へと展開する「エコ・イノベーション」の時代である。同時に発表されたOECDの「グリーン成長」(2011.5)では、エコ・イノベーションが中核的な課題として位置づけられ、国際的な方向付けを明確にした。ここでの変化は、地球環境問題への対応が社会・経済への懸念を含むように範囲を拡大しているとの基本認識が明確になったことである。したがって、製品設計・開発においては、地球環境問題への配慮だけでなく、社会的、経済的な懸念についても配慮した「持続可能性のデザイン」が求められることになるのである。

このように地球環境問題への基本認識の変化により、地球環境に配慮した経営という意味での環境経営は、第1段階の生産活動から排出される汚染物質の処置など排出抑制に重点が置かれていた地域的、個別的な段階から、第4段階の社会的、経済的な懸念についても配慮した持続可能な発展の時代へと進展することになるのである。このような環境経営をめぐる変化を適切に反映した環境経営の概念的枠組を以下で検討することにしたい。

2. 企業の社会的責任における環境経営の位置づけ

地球環境問題に配慮した企業の環境経営は、これまでのエコノミーとエコロジーのトレードオフ関係(an inherent and fixed trade-off: ecology versus the economy)の段階から、社会的側面を加えた広域的な理解のなかで問われる時代となった。

Poter & Linde は、「成功を収める環境主義者や規制官庁、企業は、エコロジーとエコノミーとの古い関係を拒否し、環境、資源の生産性、イノベーション、そ

して競争力をリンクさせる経済理論を築き上げるだろう(Poter & Linde, 1995:134(1996:118))」と指摘する。そこでは、欧米先進企業の地球環境の保全への取り組み事例が取り上げられ、次のような見解が示されているのである(Poter & Linde, 1995:120-134(1996: 102-118)。

- ① 資源の生産性を高めることが21世紀の競争力の源泉となる。
- ② イノベーションが資源の生産性を向上させる。
- ③ エコロジーとエコノミーのトレードオフ関係を解消せよ。
- ④ 資源の生産性を高めるプロジェクトは、まだ未着手のままにある。
- ⑤ 「市場原理がイノベーションを生み出す」というのは、もはや過去の 法則である。
- ⑥ 企業内に棲みついた「固定的な思考様式」が機会コストを生み出して いる。
- ⑦ 規制のすべてが悪ではないが、企業を委縮させる類のものが存在していることも確かである。
- ⑧ 環境改善は実は、経済的にも競争的にも大きなチャンスなのである。
- ⑨ 企業の無知が環境改善への取り組みをネガティブにさせている。

このような Poter & Linde の見解には、地球環境の汚染が経済的な浪費の一形態であり、資源の非効率な使用であるとの基本的な理解がある。そして、地球環境の保全への要請、特に環境規制に対応したイノベーションを志向する企業は、資源の生産性を向上させ、競争力を高めることになるとされる。もとより、このような Poter & Linde の見解には、その支持をめぐる実証研究が存在し、批判もある(2)。しかし、環境規制と技術革新との関係については、未だ見解の分かれるところである。少なくとも、今日の地球環境問題への UNEP や OECD の見解、さらに先進的な企業の取り組みでは、エコロジーとエコノミーのトレードオフ関係を解消するように進んでいると理解できるのである。つまり、現段階的な企業の地球環境問題への対応は、受身的な対応から積極的で自主的な対応へと推移してきていることが明らかとなっているのである。

このように地球環境問題は、単に地球環境の汚染という現象だけでなく、その基本的な認識の変化を通じて、企業活動に影響を及ぼしていると考えられるのである。つまり、企業は地球環境に負荷をかけているとともに、この地球環境問題への認識の進歩、つまり問題解決への努力によって企業活動の基本的な在り方が問われ、新たな改善がなされているといえるのである。そこには、企業活動を方向づける経営活動が主体的に展開されることが必要とされているのである。そして、地球環境問題を企業活動の中に統合することによって企業の経済価値を高める新たな価値の創出を追求する方向へ展開していると考えられるのである。

さらに、環境経営の問題については、経済問題との対立を解決するだけでなく、 社会的諸問題(福利・厚生、貧困、人権などの諸問題)との関わりのなかで検討し、 考えることが必要とされるのである。このことが、企業の環境経営のあり方を広 く社会的責任という枠組みのなかで再構成し、より意味のある環境経営が実現さ れることに繋がるのである。とりわけ、エコ・イノベーションでは、単純に企業

の環境経営における環境配慮性を高めるというだけでなく、経済的にも、社会的にも意味のあるように設計されることが重視される。企業活動における地球環境への配慮、つまり環境性を実現し、持続可能な発展を成し遂げる環境的、経済的そして社会的な責任を総合した新たな企業の環境経営を構築することが期待されているのである(3)。

企業の社会的責任に関する枠組は、ISO26000 のガイドラインが提示されることによって、具体的な内容を共有化しつつあると考えられる。ISO26000 における「社会的責任は、組織に焦点を合わせたもので、社会及び環境に対する組織の責任に関わるものである。社会的責任は、持続可能な発展と密接に結びついている。持続可能な発展は、全ての人々に共通の経済、社会及び環境に関する目標であるから、責任ある行動を取ろうとする組織が考慮に入れる必要がある。社会のより広い期待を総括する方法として用いることもできる。したがって、阻止の社会的責任の包括的な目的は、持続可能な発展に貢献するものであるべきである(ISO26000 p.10)」とされるのである (4)。

さて、企業は営利的な生産組織体である。このような企業の目的である利潤は、企業の社会的な役割である生産活動の効果的・効率的な遂行によって実現される。 生産活動の効果的・効率的な遂行は、経営、つまりマネジメントの機能(仕事)主義理念を徹底することによる機能集団としての経営体の充実・発展により達成されるのである。この経営体の充実・発展こそは、経営に対して社会が積極的に期待するものであり、経営の存在意義を示すものであり、経営の社会性(社会性責任)と呼ばれる(山城、1977:202-207)。

次いで、経営は生産活動から生ずる成果の配分についても責任を負うのである。 成果の配分に対する責任は、公正な配分、つまりみんなの利益という意味で「公 益性」と呼ばれるのである。この公益性は、公正という視点が重視されるが、基 本的には誘因、貢献そして配分といった論理が用いられるのである。この意味で は、公益性責任は、利害関係者論がもっとも端的に現れる社会的責任論である(山 城、1977:209-215)。

そして、経営は、機能主義を徹底することによって理解されるものであるが、 現実的には人間社会・自然の中で営まれるのである。そして、このような社会的 ルーを遵守し、さらに自然の摂理を尊重することを公共性というのである(山城、 1977:215-218)。今日、この公共性は、法令遵守、コンプライアンスの問題を中心 に展開されている。ただし、貧困の問題や人権の問題もあり、拡大する傾向が見られる。

ここでは、このような社会性、公益性そして公共性からなる社会的責任の考え 方を用いて、今日の地球環境問題への企業の経営対応について検討するのである。 いうまでもなく、当初の公害問題は公共性責任として「してはならない」という 意味での責任として理解されるものである。そこでは、多くの環境問題に対応す るべく各種規制の法制度化が行われ、法令遵守が厳しく問われたのである。その 背景には、社会性、公益性といった職務責任を充実させ、公共性は消極的に人に 迷惑をかけないこと、法をおかさず、秩序をまもり、人なみの人間として経営者

は、「すべからざることはしない」という極限にとどめ、むしろ経営のプロとして の積極的な努力は、社会性や公益性といった機能面に注いで、3 つの社会的責任 を統一的に遂行する見方が実際的であるとしているのである。

しかし、社会での生産活動は、今や地球環境問題や社会的な問題への対応が不可避である「持続可能な発展(sustainable development)」に向けて方向づけられている。このことは、GRI や ISO26000 などの企業活動と密接に関連している制度的な環境における変化からも明らかである。つまり、地球環境問題が経済的な側面だけでなく、副次的、派生的な地球環境問題や社会的な問題(貧困、人権など)とも不可分であるとの理解が深まっているのである。

3. 環境経営におけるイノベーションの役割

さらに、「持続可能な発展」を目指す時代では、経営(者)の活動は、より少ない 犠牲で最大の成果を生み出すという効率性の考え方だけでなく、その活動なり行 為が環境的、経済的そして社会的な側面から総合的にどんな意味をもつのかとい う効果性の考え方が求められているのである。そこでは、環境活動のリバウンド 効果(rebound effect)などのように、地球環境に配慮した活動が副次的な地球環境 問題を派生し、貧困や食糧危機など社会的な問題を生み出しているとの理解があ る。同時に、持続可能な開発の視点から見ると、地球環境問題が経済的、社会的 課題と密接に係って、その解決には総合的な視点を必要とするのである。

企業の生産活動は、地球環境への負荷を軽減するように設計されなければならない。しかし、企業の目的は、利潤という経済的な成果であり、地球環境問題との両立が不可避である。この両立は、いかにして可能であるか。この課題は、エコ・イノベーションの在り方を含めて、複雑なものとなっている。とくに、エコ・リバウンド(eco-rebound)の問題は、エコ・イノベーションの在り方に更なる進展を求めている。

例えば、自動車のプリウスは、燃料電池の使用により、Co2 の排出量を少なくし、年間のガソリン消費を少なくして地球環境に優しい製品として認識された。しかし、プリウスの場合も、これまで以上に車の利用頻度が高まれば、結局以前と同じガソリン消費となる。この点については、エコ・リバウンドの問題として関心を集めている。そこでは、「エコカー利用者は、自動車利用量がむしろ多く、ガソリン価格高騰に対する反応も鈍いことが明らかになった。また、エコマインドの強い者は自動車に依存しない、という関係性は読み取れず、その一方でエコマインドの強い者は、環境に優しいエコカーを選択する傾向が強いが、その結果自動車の利用を増やし環境負荷を高めてしまう構造があることが示される(藤井啓介・谷口守・橋本成仁、2010、p252)。」

また、ヤシの実洗剤は、人体へ影響、水質の汚染をなくした。しかし、ヤシの 実を大量に栽培することは、森林や熱帯雨林の減少という生態系の破壊という結 果になる。「そこで使用していた生分解可能な洗剤原料であるヤシの油の脂肪酸 を、最大手のメーカーまでもが業界標準の石油化学系界面活性剤に変えて採用す るようになると、ヤシ油の需要は劇的に増加した。それがきっかけで、特にイン

ドネシアでは、広大な熱帯雨林がヤシのプランテーションへと姿を変えた。熱帯 雨林の破壊により、オランウータンの生息地の多くも失われた。そうして、残念 ながら生分解性や再生可能性は、持続可能性と同一視できるものではないことを 学んだ(Pauli、2012,pp.004-005)」ここで、生態系は「生物の多様性に関する条 約」(1993,12,21) の第2条 用語で次のように定義されている。「生態系」と は、「植物の群落並びに動物及び微生物の群棲とこれらが生息する非生物的な環 境とが一の機能的な単位として相互に作用する動的な複合系をいう」。このよう に今日の地球環境問題は、まさに植物の群落並びに動物及び微生物の群棲とこれ らが生息する非生物的な環境とが一の機能的な単位として相互に作用する動的な 複合系という極めて生物的な要素を強くしているのである。それは、これまで生 産資源として自然を捉える傾向があった企業の生産概念とは大きく異なる視点を 求めることになっているのである。生物多様性の問題は、企業の経営者に新たな 自然観の深化を求めているともいえる。企業は生態系の再生産能力や廃棄物の吸 収能力にも依存している。しかし、多くの生態系が持続可能性を無視した活動に よって劣化している。この結果、資源が自然の補給能力を超えるスピードで消費 され、廃棄物は自然の消化能力を超えて捨てられている。結果として、自然資本 が減少している。ここで、これまでの自然資本から生物多様性問題を含めた生態 系としての地球環境への認識を深めることが持続可能な発展を目指す時代の経営 者像へと展開するために不可欠である。

「2006 年、欧州はバイオ燃料の推進に飛びついたが、環境に優しい燃料を買いたいと思う消費者により、原材料の需要が急増し、食用に生産されているトウモロコシの供給に影響を与えた。食用のトウモロコシを植えるかわりに、農家は家畜の飼料やバイオ燃料に適した種類のトウモロコシを植えたのだ。結果として主食であるトウモロコシの価格が上昇し、開発途上国の食糧安全保障の達成がさらに難しくなった(Pauli、2012,p.062)。」エコ・リバウンドは、当面する環境負荷の軽減という点ばかりでなく、副次的、派生的な環境問題や地球上に住む人間の貧困・人権問題という社会的な問題も生じさせることになる。

このように、環境技術の開発は、それ自体の中に新たな環境負荷の発生、副次的な環境負荷や社会的諸問題をもたらすことになる。この副次的な環境負荷問題や社会的諸問題を解決することなしには、地球環境問題の解決とは言えない。そこには、さらに新たな視点が組み込まれたエコ・イノベーションが求められている。

企業の経営者は、これまで以上に地球環境問題を組織全体、最高経営の課題として理解し、取り組まなければならない。このような環境経営の進展こそは、今日的な特徴である。これまでの予防的(リスク管理的)な地球環境問題への対応に止まらず、企業の社会的な役割である生産、とりわけイノベーション活動を踏まえた対応が強く求められている。つまり、このような方向づけは、まさに企業の社会的責任とイノベーションとの関連づけを深めて、持続可能な開発に貢献する事業機会の創出である。

企業家的な機能は、未知の世界を開拓する冒険的な機能であり、その源泉は市

場競争にある。競争のないところでは、他よりすぐれた製品やサービスを生み出すことがないのである。つまり、激しい市場競争を前提とすれば、企業が経済的成果を獲得するには、技術革新によって今までない製品・サービスを生みだす以外にはない。もちろん、社会が企業組織に期待するものは、このイノベーションであり、企業の社会性と理解される。利潤はその対価である。しかし、マネジメントがリードする組織そのものが規模を拡大し、その社会経済的な影響力を増大させるに従って、新たな地球環境問題、社会的問題の解決のための企業家的な機能への期待が高まったのである。

エコ・イノベーションによる具体的な展開は、地球環境に配慮した製品の開発 によってリードされてきた。しかし、ここでは「解決の答えが問題である」 (Kelly(2010),訳書 220)との理解に着目したい。つまり、問題の解決策それ自身が 新たな問題を生じさせることになるということである。したがって、今日、直面 しているイノベーションは、特定の課題を解決するだけでなく、広く個人、組織 そして社会、地球にとっても「意味のある」ものでなければならないのである。 とりわけ、エコ・イノベーションでは、地球環境問題が複雑な問題状況を提示し、 単に経済問題と地球環境問題の関係というだけでなく、社会問題とも連動し、総 合的な理解を必要としているからである。まさに、企業の地球環境問題への配慮 は、企業の社会からの期待として理解される生産活動、つまり社会性において「意 味のあるイノベーション」を創出することが強く求められているのである。その ためには、経営者は、ステークホールダーとの結びつき、対話を踏まえて将来の 方向付けをすることになる。さらに、このような経営者のリーダーシップの下で、 オープンイノベーションの考えに基づき、企業の外部における多様な活動者(組 織)との関係構築により「意味のあるイノベーション」を創出するようにリードす ることが重要になるのである。

例えば、図表・1、図表・2 のようなフィリップス(Phillips)の「シティファームソリューション(植物工場)」プロジェクトが挙げられる(5)。このプロジェクトは、フィリップスの持っている植物、照明、技術、園芸事業に関する知識、経験とパートナーネットワークによって、生産者に意味のあるソリューションを提供しようとするものである。そこでは、企業外部の多様な活動者(組織)との関係を基盤とする価値の創造が試みられているのである。

このような取り組みは、企業単独での取り組みよりも解決策に伴うリスクを軽減するとともに、新たな視点から解決策を提供する可能性ができると考える。そこでは、これまでの企業が単独でイノベーションの意味づけを行うのではなく、企業外部のさまざまな活動者(組織)との関係性を築きながら、製品やサービスの意味を創出しているといえる。このようなイノベーションは、単にオープンであるというだけでなく、関係する人々や組織、さらにそれらによって形成されるエコシステム(ecosystem)の個別性、多様性そして共有性といった多元的な特性をもつのである。いうまでもなく、個人のレベル、組織のレベルそしてエコシステムのレベルでは、求める価値が異なる。

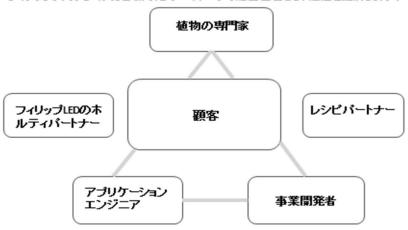
さらに、経済的、心理的、社会的そして地球環境的な価値という視点も加わる

ことになるのである。こうした多様な活動者と価値によって、イノベーションの すそ野は広がりを持つことになるのである。この広がりが、エコ・イノベーショ ンに付随する副次的、派生的な問題の解決には不可欠なものと考えられるのであ る。

図表-1 フィリップスのシティファームソリューション

知識の集約と価値の提供

フィリップスの英知がお客様のために未知の可能性を発見し、価値を提供します。

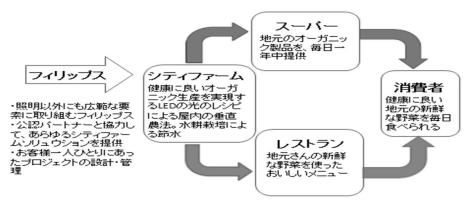


サポートチームの専門家による熱心なアドバイス、テストの設定、ライトプラン、導入

出所) Philips Horticulture Solutions, (Philips - GPEC Conference 2012)

図表・2 フィリップスのシティファームソリューションの一括請負

シティファームソリューションの一括請負

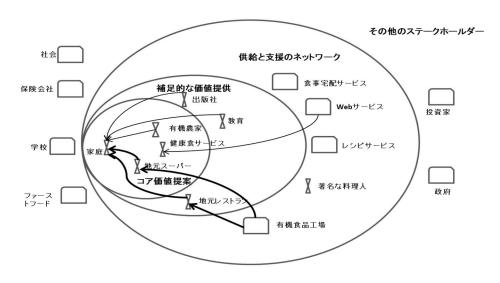


出所) Philips Horticulture Solutions,(Philips - GPEC Conference 2012)

このようなフィリップスのシティファームソリューションを Ouden の価値フ

ローモデル(財貨・サービスフロー)に関係づけると、図表-3のような多様な活動主体(個人、組織)がエコシステムを形成していることが明らかになる。このエコシステムの概念こそは、エコ・イノベーションの基礎を形作ることになるのである。

図表-3 価値フローモデル



出所: Ouden(2012),p.176 を簡略、加筆して作成

ここでの価値フローには個人もいれば組織もあり、ネットワーク主体の多様性がネットワークのオープン力を表しているともいえる。個人の価値、組織の価値など実に多様な価値がデザインに取り込まれているのである。それも、ある主体が意図的に設計するというよりも、それぞれの主体がそれぞれの意味を獲得しながら関係を構築している点が重要である。中には、主体間、資源間、情報間などの多元的な関係性が特徴として理解されているのである。この意味で、BtoB、BtoC といった直線的な志向ではなく、それぞれが意味のある関係を作り上げている点に着目し、そこに新たな価値を加えて製品やサービスを作り上げていくという考え方が最も重要である。つまり、BtoBtoC という思考がこれである。

このようなネットワークのデザインは、極めて多元的で、多様な素材が結びついているので実に個性的で、意味のあるものが生み出されるともいえる。まさに、多様性、関係性そして意味性の発露がネットワークによってなされるのである。このことは、個人の価値であっても、消費者(ユーザー)、著名な料理人、地元の有機農家などの個別性があり、この個別性がネットワークのデザインを特徴づけているし、イノベーションの意味に影響を与えることになるのである。このことから、意味のあるイノベーションの基盤となる価値は、決して絶対的な価値といったものではなく、個別的で特徴的な価値とでもいうべきものかもしれない。ただし、このネットワークは、価値の共有という側面によって結びつき、イノベーシ

ョンへと展開している点も見逃してはならない。基本的には、コア価値への収斂 という形態でネットワークの構造が構築されているのである。もとより、今後の 課題として、コア価値そのものをさらに検討することが必要である。

4. 環境経営における経営者の役割

企業の経営者は、これまで以上に地球環境問題を組織全体、最高経営の課題として理解し、取り組まなければならない。このような環境経営の進展が今日的な特徴である。これまでの予防的(リスク管理的)な地球環境問題への対応に止まらず、企業の社会的な役割である生産活動(社会性)、とりわけイノベーション活動を踏まえた対応が強く求められている。

今日の社会は、様々な課題を抱えているが、イノベーションなしには解決が困難である。例えば、地球環境問題の解決にも、このイノベーションが不可欠であり、イノベーションのマネジメントに大きな期待が寄せられている。この意味では、経営教育でも企業家的な教育、とりわけ地球環境問題を含む社会的な諸問題の解決に貢献する企業家的な経営者を育成することが求められることになる。例えば、社会企業家教育などがこのような動向に沿ったものとして理解される。持続可能な発展の時代において企業の経営を担う経営者は、求められる経営力としての「意味のあるイノベーション(meaningful innovation)」を創出する担い手としてリーダーシップを発揮する企業家的な経営者として理解されるのである。つまり、企業家的な経営者は、イノベーションのプロセスの方向性を示し、直接、間接的に係わる多様な活動者(組織)を引きつけ、選抜し、そしてビジョンを選択することが重要な役割となる。

わが国企業が国際的な競争力を持ち、かつ持続可能な社会への貢献を確固たるものとするためには、世界の流れに乗り遅れることなく、むしろ先んじて多様な活動者(組織)との関係構築や「意味のあるイノベーション」の機会を増幅させるような、マネジメントを創成していくことが重要である。

このように環境経営における社会的役割として「意味のあるイノベーション」が求められている時代には、企業の経営者も「意味のあるマネジメント」を探求し、実践することが必要である。すでに、ISO26000 や GRI などに見られるように、企業の経営的意思決定における「ステークエンゲージメント」の問題が重視されているのである。そこでは、ステークホールダーからのさまざまな意味の提供があり、そのシグナルを形にする努力が企業経営者に強く求められている。とくに、企業の経営者は、持続可能な発展の時代を踏まえた経営の優先課題について、明確に順位付けするとともに総合的な視点から実践することになる。

また、経営課題の優先順位は、企業のイノベーションの意味に反映し、その評価が経済的、環境的そして社会的な視点から総合的になされることになるのである。この意味で、ステークホールダーは、単に経営的な成果の配分に対する利害という理解から、経営の理念や行動基準からより具体的なイノベーションの展開に至る企業の社会的な責任の価値創造そのものの展開に組み込まれた存在として理解されることになるのである。このことから、企業の生産活動は、まさに社会

に組み込まれた価値の創造、つまり社会的イノベーションという性格を持つことになるのである。環境経営は、環境的なイノベーションの時代から社会的なイノベーションの時代へと進み、より「意味のある経営」としてその役割を再構築することになるのである。

5. まとめ

環境経営の経営原理は、機能的な理解に基づいて理解されるものである。それは、何よりも経営の専門的な能力に基づいて理解されるのである。ここでは、経営者は、生産活動の合理的な遂行によって、社会に対して有意義な財貨・サービスを提供することである。そのために、経営活動を機能的に理解し、機能遂行能力の向上によってその社会的責任を果たすことになるのである。今日、経済社会における生産活動は、地球環境問題をはじめとして困難な課題を多く含んでいる。これまでのようにこれらの生産活動に係わる経済的、社会的そして地球環境的な諸問題を認識するだけでなく、積極的に解決することが強く求められているのである。

ここでは、従来の環境経営が地球環境問題をいかに認識するかという視点に立つことが多かったのに対して、問題の解決に向けた取り組みこそが新しい枠組みを構築するという点を明らかにした。この問題解決の視点に立つとき、地球環境問題は、これまでの地球環境問題に止まるのではなく、経済問題、さらには社会問題として総合的に取り組むことが不可欠となったのである。この意味で、生産の中核をなすイノベーションの問題においても、オープン化、多元的な価値化個性化と共有化などの複雑な様相が浮かび上がってきたのである。このような状況における環境経営は、まさに経営の原理、とりわけ最高経営の原理に従って再構成されることになるのである。まさに、「意味のあるマネジメント」の実践である。それは、組織内部に焦点を当てた従来の経営原理に止とまらず、同時に組織外部により主体的に係わる経営原理が求められていると考えるのである。

環境経営の新しい枠組みは、組織外部との係わりを強くした経営原理の構築ということになるのである。企業の経営者は、これまで以上に地球環境問題を組織全体、最高経営の課題として理解し、取り組まなければならない。

【注】

- (1) Kazazian (2003:82)の 3 段階をもとに、筆者がその後の展開を考慮して 4 段階に修正して展開した。
- (2) Poter& Lindeの見解は、「ポーター仮説」とも呼ばれ、その実証研究が盛んであるが、未だ統一的な見解はないのである。例えば、伊藤康・浦島邦子 (2013)、天谷永(2007)などの研究がある。
- (3) わが国における企業の地球環境問題への取り組みが、時代とともに地球環境問題が企業の社会的責任問題、持続可能な発展問題として位置づけられるようになってきた経過が、環境報告書の作成に係わる変遷からも理解することができ

る。次の表「環境報告書の変遷」を参照のこと 図表-4 環境報告書の変遷

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
	年度	年度	年度	年度	年度	年度	年度	年度	年度	年度	年度	年度
①環境報							39.1	39.9	36.9	38.2		35.7
告書を作												
成												
②CSR 報							32.0	36.9	37.4	38.3		49.8
告書等の												
一部とし												
て作成												
③環境報	(29.9)	(34.0)									(78.0)	
告書を作												
成・公表												
(1)企業社	-	-	1.7	10.6	33.1	41.8						
会的責任												
報告書と												
して												
(2)持続可	=	(2.0)	5.2	12.8	6.4	7.9						
能性報告												
書として												
(3)環境•社	_		38.7	55.7	48.0	37.3						
会報告書												
として												

(出所: 環境省編『環境にやさしい企業行動調査』の各年度より作成)

(4) 国際的フレームワークの企業における開示状況での言及頻度は表-の通りである。わが国では、ISO26000が多く、GRIは米国、欧州に多いことが見られる。 なお、GRI4(2013年)は報告ガイドラインであるが、ISO26000と整合的であると理解されている。日本と中国を除けば、世界的にはGRIを採用した企業の開示が多く、韓国ではISO26000とともにGRIを採用しているのが現状である。

凶表-5 国際的フレー、	ムワークの企業におけ	る開示状況
四秋 0 国际ロント	1)) UERICADI)	2) W/ V/ V/ W/ C

	GRI*	UNGC*	ISO26000	OECDガイドラ イン
日本	14.3%	72.2%	71.4%	26.7%
米国	49.3%	27.7%	7.7%	5.8%
英国	67.5%	37.6%	11.8%	8.5%
ドイツ	70.6%	35.4%	9.9%	16.2%
オランダ	87.9%	35.2%	14.3%	20.7%
中国	15.4%	10.3%	23.9%	0.0%
韓国	61.8%	42.2%	69.7%	27.5%
全世界平均	61.8%	36.4%	13.3%	11.9%

^{*}GRI はアプリケーションレベルが開示されているものに限定

Source:2012 年 GRI データーベース(GRI Sustainability Disclosure Data base)

(出所: 経済産業省、2014,5、p.5)

(5) フィリップスにおいて、「植物育成用 LED ソリューション(施設園芸)」が、あらゆる種類の植物を対象としているのに対して、「シティファームソリューション(植物工場)」は食用作物を対象として生活の質の向上を目指しているといえる。いずれも、持続可能な方法が重視され、「意味のあるイノベーション」の創出が追求されているのである。

【参考文献】

- 天谷永(2007) 「環境規制と競争戦略—「ポーター仮説」の再検討—」『創価経営論集』 第 31 巻,第 $1 \cdot 2$ 合併号,創価大学経営学部、 $pp.23\cdot34$.
- Arthur,W.B.(2009), *The Nature of Technology*, Free Press, New York.(有賀裕二監修、日暮 雅通訳(2011)『テクノロジーとイノベーション』みすず書房.)
- 堂脇清志・岡戸聡・井原智彦・山成素子(2010)「エコカー減税・エコカー補助金による自動車の買い替え前倒しの CO2 削減効果」 *Journal of Japan Society of Energy and Resources, Vol.31, No.6.*
- Donella H.Meadows, Dennis L.Meadows, Jorgen Randers, and William W.Behrens III (1972), The Limits to Growth, Universe Books, NewYork.(大来佐武郎監訳,(1972)『成長の限界』ダイヤモンド社)
- Freeman, H., W., Parmar, and Colle, D.(2010) Stakeholder Theory, The State of the Art, Cambridge :Cambridge University Press.

^{*}UNGC は国連グローバル・コンパクト

- 藤井啓介・谷口守・橋本成仁(2010)「エコマインド・パラドックス構造の実態—エコカーの保 有・利用行動に着目して—」『第 30 回交通工学研究発表会論文集』
- GRI (2002, 2006, 2013), Sustainability Reporting Guidelines, Global Reporting Initiative. (https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx 2013,7.26)
- 伊藤康・浦島邦子(2013)「ポーター仮説とグリーン・イノベーション―適切にデザイン された環境インセンティブ環境規制の導入―」『科学技術動向』3・4月号,pp.30·39
- 柿崎洋一(2013a)「エコ・イノベーションの今日的課題」『経営力創成研究』第9号,東 洋大学経営力創成研究センター, pp.29-40.
- 柿崎洋一(2013b)「経営の社会的責任と地球環境問題」『経営教育研究』Vol.16 No.2, 日本経営教育学会,学文社, pp.33-42.
- Kelly,K.(2010), WHAT TECHNOLOGY WANTS, Viking, New York, USA.(服部桂訳 (2014)『TECHNIUM テクノロジーはどこへ向かうのか?』
- 環境省編『環境白書(各年度)』
- 環境省編(2001b~2006b)『循環型社会白書』(2001~2006年まで循環型社会白書として発行された)。
- 環境省編『環境にやさしい企業行動調査(各年度)』(詳細版は、(hiroba/kigyo/index.html、2013,7.26.アクセス).
- 環境省編(2011)『平成23年版 環境白書—循環型社会/生物多様性白書』。
- 環境省、環境情報の利用促進に関する検討委員会(2012a)「環境経営の推進と環境情報の利用について~グリーン経済を導く基盤の構築に向けて~」。
- 環境省編(2012b) 『環境報告ガイドライン(2012 版)』.
- Kazazian, T. (2003) The Eco-design process, in Bourg, Dominique / Erkman, Suren Edited, *Perspectives on Industrial Ecology*, UK: Greenleaf.
- グンター・パウリ著、(2012)黒川清監訳『ブルーエコノミーに変えよう』ダイヤモンド社、 (Pauli ,G.(2010)," *The Blue Economy*" Paradigm.を日本のために再構成加筆したもの)
- 経済産業省(2014)『グローバル企業が直面する企業の社会的責任の課題』調査報告概要.
- 日本工業標準調査会(審議)(2012)『JIS 社会的責任に関する手引き, JIS Z 26000(ISO 26000』日本規格協会.
- OECD (2009) Sustinable Manufacturing and Eco-innovation-Framework, Practice and
 Measurement-Synthesis Report, Paris: OECD Publishing.
 (www.oecd.org/sti/inno/43423689.pdf、2013,8.14.アクセス)
- Ouden, P.H.den
(2012) Innovation Design — Creating Value for People , Organizations and Society' Springer.
- Porter, M.E. & C.V.der Linde (1995)"Green and Competitive",in *Harvard Bussiness Revie* (Sept-Oct) pp.120-134. (矢内裕幸・上田亮子 訳(1996)「環境主義が作る 2 1 世

紀の競争優位」『ダイヤモンド ハーバード・ビジネス・レュ (Aug-Sept) ダイヤモンド社 p.101-118)

Porter, Michael E. & Kramer, Mark R. (2011) "Creating Shared Value; How to reinvent capitalism — and unleash a wave of innovation and growth", *in Harvard Business Review*, and January-February, pp.62-77.(編集部訳(2011)「経済的価値と社会的価値を同時実現する 共通価値の戦略」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レヴュー、2011 年 6 月号 pp.8-29』.

総理府・厚生労働省(1968~1970)『公害白書』.

United Nations (1987) Report of the World Commission on Environment and Development:

Our common Future, World Commission on Environment and Development A/42/427

June 1987, Geneva, Switzerland.

(http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf 2013,7-25 アクセス) 山城章(1977) 『経営学』 白桃書房.

受付日: 2015年1月14日 受理日: 2015年2月12日

ベンチャー・キャピタルの投資計画

2 変量リアルオプション・モデルによる投資タイミングの決定 —
 Investment Plans of Venture Capitals: Determining the Optimal Investment Timing by Using a Two-Dimensional Real Options
 Model

東洋大学経営力創成研究センター 研究員 董 晶輝

要旨

この論文では、ベンチャー・キャピタルがベンチャー企業へ投資する際の投資評価手法として、リアルオプション法を応用する場合に関して、その問題点と解決策について検討する。ここでは、広く利用されている1変数モデルを利用する代わりに2変数モデルの適用を考え、その効果として、投資実行までの期待待ち時間が大幅に短縮する場合があることを明らかにする。2変数モデルは複雑であると考えられがちであるが、1変数モデルとの対応関係を整理することにより、2つのモデルをほとんど同じように利用できることを示す。したがって、2変数モデルは、単に、より現実的なモデルというだけではなく、より柔軟な投資案作成のためにも役立つものであることが明らかになった。

キーワード(Keywords): ベンチャー・キャピタル(venture capital)、投資 (investment)、最適タイミング (the optimal timing)、 期待待ち時間(expected waiting time)、2 次元幾何ブ ラウン運動(2-dimensional geometric Brownian motion)、リアルオプション・モデル(real options model)

Abstract

In this paper, we examine the problems and solutions of using the real options method to evaluate venture firms when venture capitals make investment plans intending to invest in the equities of venture firms. We consider to employ a two-dimensional real options model instead of a one-dimensional real options model which is widely used in business practice, and show that it has effective to shorten the expected waiting time to invest by a large amount. It is apt to be thought that a two-dimensional model is more complex than a one-dimensional model, we show that the procedures of using the two models are almost the same by putting the relation of the two models in order. Thus, we argue that a two-dimensional model is not only more realistic, but also useful for making more flexible investment plans.

はじめに

ベンチャー・キャピタルがベンチャー企業へ投資を行う際の投資評価手法とし て、リアルオプション法の利用が増えてきている。投資リスクの高いベンチャー 企業の評価法として、リアルオプション法は従来の正味現在価値法より適切であ ることは広く認識されるようになり、実務での応用が広がっている。しかし、リ アルオプション・モデルを実際の投資案件に応用する際に生じる諸問題について はまだ十分議論されていない。たとえば、リアルオプション・モデルでは、閾値 や期待現在価値については議論されるが、実際の投資案件として、実務で重要な 判断要素となる閾値に到達するまでの時間(以下では投資実行するまでの「平均 待ち時間」と呼ぶことにする)についてはあまり議論されていない。ベンチャー 企業の不確実性が高いため、投資評価を行う際に、リスクを考慮した割引率はか なり高い(1)。この場合、実務で広く利用されている1変数のリアルオプション・ モデルを応用すると投資実行するまでの平均待ち時間がかなり長くなるという問 題が生じる。投資実行するまでの待ち時間があまりに長い投資案は、投資実行す るまでの間に、当初考えた事情に変化が生じる可能性が大きくなり、適切な投資 案と考えられない可能性が大である。しかし、このような投資案件を簡単に却下 することは賢明な意思決定ではなく、将来の状況変化の次第では、価値のある投 資案件となるかもしれない。状況変化を考える際、ひとつのリスク要因、例えば、 将来の収益の不確実性しか考慮しないのが1変数モデルである。投資費用の不確 実性も同時に考慮する2変数モデルでは状況変化による効果が変わることが予想 される。そこで、この論文では、こうした問題の解決策として2変数モデルの応 用を考えてみる。答えを見出すため、まず状況の変化(パラメータ値の変化)が もたらす効果について調べてみる。

リアルオプション理論では、投資の閾値と期待現在価値について、1変数モデルでのパラメータの変化の効果についてはよく議論されているが、2変数モデルでのパラメータの変化の効果についてはあまり議論されていなく、さらには、誤った議論も見受けられる⁽²⁾。そこで、この論文では、2変数モデルについての比較静学を1変数モデルと比較しながら検討する。また、この論文では、投資を実行するまでの期待待ち時間にも焦点を当て、比較静学分析を行う。比較静学から予想されるように、投資費用を一定とする代わりにゆるい形の変動を仮定することにより、投資実行までの平均待ち時間はかなり短縮される。

論文は以下のように構成される。1節では、記号の説明を兼ねて、1変数モデルと2変数モデルを要約する。2節では、各パラメータの変化が閾値、期待現在価値、平均待ち時間にどのような影響を与えるかについて、1変数モデルと比較しながら見てみる。この節では単調な減少または増加関数となるものだけを取り上げ、やや複雑な動きをするものについては、次の3節で検討する。4節では、数値例をもとに、適切な要求収益率についての検討と、その結果から生じる期待待ち時間の急激な上昇に対処するための2変数モデルの利用について述べる。

1. 1変数および2変数モデルの要約

ネット・キャッシュフローX₁(t) の変動が

$$dX_1(t) = \mu_1 X_1(t) dt + \sigma_1 X_1(t) dW_1(t) \qquad X_1(0) = x$$
 (1)

に従うとし、投資費用が K、割引率をr (> μ_1)とすると、投資実行の閾値は

$$x^* = \frac{\alpha}{\alpha - 1} (r - \mu_1) K \tag{2}$$

となり、現在のネット・キャッシュフローの水準 $\mathbf{x} < \mathbf{x}^*$ のときの投資プロジェクトの期待現在価値は

$$V(x) = \frac{K}{\alpha - 1} \left(\frac{x}{x^*}\right)^{\alpha} \tag{3}$$

となる。ここで、 α は2次方程式

$$\frac{1}{2}\sigma_1^2 z(z-1) + \mu_1 z - r = 0 \tag{4}$$

の正の解である。また、1 次元幾何ブラウン運動 $X_1(t)$ について、x から x^* に最初に到達するまでの初到達時間 (first passage time) の期待値 (以下では、これを投資実行までの平均待ち時間と呼ぶ) は

$$E_1^{x}[\tau] = \begin{cases} \frac{1}{\mu_1 - \sigma_1^2/2} \log\left(\frac{x^*}{x}\right) & \mu_1 - \sigma_1^2/2 > 0\\ \infty & \mu_1 - \sigma_1^2/2 \le 0 \end{cases}$$
 (5)

となる(3)。

投資費用も確率的に変動する場合を考え、投資費用 $X_2(t)$ も幾何ブラウン運動に従うとして、ネット・キャッシュフローと投資コストを $\{X_1(t),X_2(t)\}$ の 2 次元 幾何ブラウン運動とし、その確率的変動が

$$dX_{i}(t) = \mu_{i}X_{i}(t)dt + \sigma_{i}X_{i}(t)dW_{i}(t) \quad (i = 1,2)$$
(6)

で表わされるとして、 $E[dW_1(t)dW_2(t)] = \rho dt$ とする。 $Y(t) = X_1(t)/X_2(t)$ とし、 $r > \mu_1, r > \mu_2$ であると、投資実行の閾値は

$$y^* = \frac{\alpha}{\alpha - 1} (r - \mu_1) \tag{7}$$

となる。

$$\sigma^2 = \sigma_1^2 - 2\rho\sigma_1\sigma_2 + \sigma_2^2 \tag{8}$$

とすると、αは2次方程式

$$\frac{1}{2}\sigma^2 z(z-1)z + (\mu_1 - \mu_2)z - (r - \mu_2) = 0$$
 (9)

の正の解となる $^{(4)}$ 。現在のネット・キャッシュフロー $X_1(0)$ と投資費用 $X_2(0)$ の水準がそれぞれ x_1 と x_2 であるとき、 $x_1/x_2=y< y^*$ とすると、プロジェクトの期待現在価値は

$$V(x_1, x_2) = x_2 W(y)$$
 $W(y) = \frac{1}{\alpha - 1} \left(\frac{y}{v^*}\right)^{\alpha}$ (10)

となる。2次元幾何ブラウン運動での投資を実行するまでの平均待ち時間は

98

$$E_{2}^{y}[\tau] = \begin{cases} \frac{1}{\mu_{1} - \mu_{2} - \frac{\sigma_{1}^{2} - \sigma_{2}^{2}}{2}} \log\left(\frac{y^{*}}{y}\right) & \mu_{1} - \mu_{2} - \frac{\sigma_{1}^{2} - \sigma_{2}^{2}}{2} > 0\\ \infty & \mu_{1} - \mu_{2} - \frac{\sigma_{1}^{2} - \sigma_{2}^{2}}{2} \le 0 \end{cases}$$

$$(11)$$

となる(5)。

2. 比較静学分析 [

各パラメータの変化の効果を表 1 に示す(+符号は増加関数、-符号は減少関数を表わす)。1 変数モデルのパラメータの x^* と V(x) についての効果はよく知られているが(6)、1 変数モデルと 2 変数モデルの対応関係を明瞭にするため、両方の比較静学の結果を示した(2 変数についての証明は付録 A 参照)。2 変数モデルの場合、 σ , μ_1 および r の変化の効果は、 σ の期待待ち時間に対する効果を除いて、1 変数モデルの σ_1 , μ_1 および r のそれと等しくなる。 μ_2 の変化の閾値と期待現在価値に対する効果は μ_1 の変化に効果の逆になる。 σ^2 は ρ の減少関数で、(11)式の分母は ρ と無関係であるので、閾値、期待現在価値、期待待ち時間はすべて、 ρ の減少関数となる。

 σ_1 , σ_2 の変化の効果と μ_2 の変化の期待待ち時間に対する効果については次節で取り上げる。

	表 1	パラメー	-タの効果
--	-----	------	-------

 1変数モデル				2変数モデル				
	x^*	V(x)	$E_1^x[\tau]$			y^*	W(y)	$E_2^{\mathcal{Y}}[\tau]$
σ_1	+	+	+		σ	+	+	
μ_1	_	+	_		μ_1	_	+	_
K	+	_	+		μ_2	_	_	
r	+	_	+		r	+	-	+
					ρ	_	_	_

3. 感度分析比較静学分析 II

 σ_1 , σ_2 , ρ の変化の効果は、これらの変数の σ に対する効果によって決まる。 (8)式から明らかのように、 $\sigma_1 < \rho\sigma_2$ のとき σ^2 は σ_1 の減少関数となり、 $\sigma_1 > \rho\sigma_2$ のとき σ^2 は σ_1 の増加関数となる。 ρ の各種の値に対する σ^2 と σ_1 の関係を図 σ_2 に示した。 σ_2 についても、 σ_1 と同様の関係が成り立つ。

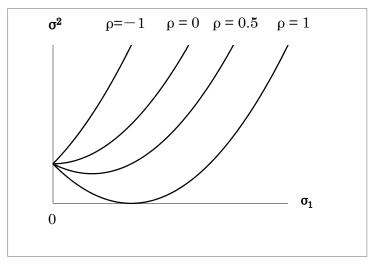


図 1 各種の ρ に対する σ_1 の σ^2 への効果

 σ_1 の変化の閾値、期待現在価値、期待待ち時間に対する効果は、図 2a のようになり、 σ_2 の変化の効果は図 2b のようになる(縦軸の尺度は閾値、期待現在価値、期待待ち時間で異なる)。すなわち、閾値と期待現在価値は、 $\sigma_1 < \rho\sigma_2$ のとき σ_1 の減少関数となり、 $\sigma_1 > \rho\sigma_2$ のとき σ_1 の増加関数となる。。期待待ち時間の最小点は $\rho\sigma_2$ より小となる(σ_2 のときは $\rho\sigma_1$ より大となる)。(補足は付録 B 参照)

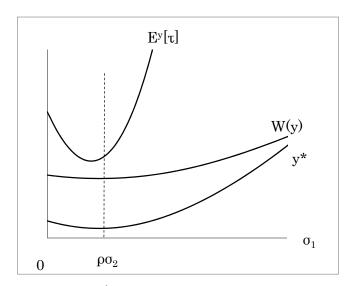


図 2a σ_1 の変化の効果

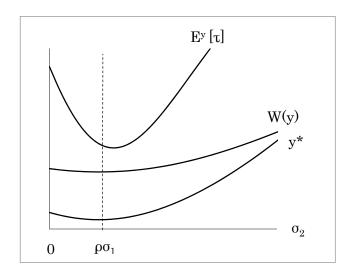


図 2b. σ₂ の変化の効果

 μ_2 の変化の期待待ち時間に与える効果は現時点でのy の値によって異なる。 (11) 式から明らかなように、期待待ち時間 $E_2^y[\tau]$ はy の減少関数で、(11) 式で、 $y < y^*$ で、期待待ち時間が非負であることを無視すると、(11) 式の分母が零になり点では、上下に発散する。すなわち、 $\bar{\mu}_2 = \mu_1 - (\sigma_1^2 - \sigma_2^2)/2$ とし、 $\mu_2 = \bar{\mu}_2$ での y^* を \bar{y}^* とすると、 μ_2 が $\bar{\mu}_2$ へ接近するにつれ、 $y < \bar{y}^*$ のときには、 $E_2^y[\tau]$ は上方へ発散し、 $y = \bar{y}^*$ のときには、有限な値に収束し、 $y > \bar{y}^*$ のときには下方に発散する(図 3)。(補足は付録 B 参照)

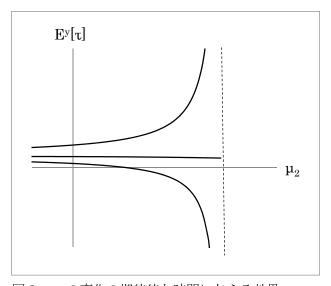


図3 μ2の変化の期待待ち時間に与える効果

4. 2 変量モデルの応用

ベンチャー・キャピタルがあるベンチャー企業への投資を検討しているとする。 ここでは、ベンチャー・キャピタルが既存のベンチャー企業への出資によって部 分的な所有権を取得するか、または、新規のベンチャー企業を立ち上げる際に部 分的あるいは全額の資本金を拠出する場合を考える。したがって、ベンチャー・ キャピタルの投資収益は出資比率に応じた出資先のベンチャー企業の将来キャッ シュフローの期待現在価値から出資金額を引いたものとなる。ベンチャー企業の 将来キャッシュフローの不確実性はかなり高いことから、ベンチャー・キャピタ ルはリアルオプション法を適用して、ベンチャー企業への出資のタイミングを決 めることを考える。単純化にするため、以下では出資比率を1として議論を進め ていく (出資比率が1以下の場合を考えるには、キャッシュフロー水準に出資比 率を掛けることで同様に議論を進めることができる)。ここで、ベンチャー企業の ネット・キャッシュフローの変動が幾何ブラウン運動に従うと仮定し、その期待 成長率が3%、ボラティリティが20%と推測されたとする。また、出資規模の見 積額は 10 であるとする。ベンチャー・キャピタルは当該ベンチャー企業の収益 の向上を見込んで、投資実行する時点での正味現在価値を現時点で評価した期待 現在価値(以下これを投資の期待現在価値と呼ぶことにする)が最大になるよう に、投資のタイミングを計って投資を実行しようとする。リスク調整済み割引率 を12%として、リアルオプション・モデルを適用すると、投資実行のタイミング はキャッシュフローの水準が 1.6424 に達したときとなり、現在のキャッシュフ ローの水準が 1.6 であると、投資の期待現在価値は 7.7852 となり、投資実行する までの平均待ち時間は2.62年となる(表2の中間の列)。

表 2 1次元モデルにおける検討の結果

		r = 0.12	r = 0.16
_	X *	1.6424	2.1179
	V(x)	7.7852	3.0437
_	$E_1^x[\tau]$	2.62	28.04

パラメータ値: $\mu_1 = 0.03$, $\sigma_1 = 0.2$, K = 10, x = 1.6

この結果はリアルオプション・モデルを適用した場合の極普通なものであると思われるが、よく考えてみると、リスクの高いベンチャー企業への投資評価としては、割引率の12%が低すぎないかという疑問が生じる。そこで、リスクを再評価し、割引率を16%とする。その結果、投資実行水準が2.1179で、投資価値が3.0437となり、期待待ち時間が28.04年となる(表2の右の列)。割引率を4%引き上げたことで、期待待ち時間が10倍以上になった。ベンチャー企業への投資を評価する際、リスクを考慮した要求収益率はこれよりも高いであることを考えると、リアルオプション・モデルを適用することで、投資の期待現在価値がさら

に低く、期待待ち時間はさらに長くなる。割引率に対する投資の期待現在価値と期待待ち時間を図4と図5で示している。割引率と期待待ち時間の関係を示す図5から分かるように、割引率が増加すると、期待待ち時間が急速に伸びる。このような結果から、リアルオプション理論を実際のベンチャー企業への投資決定際に適用することは困難と考えてしまうかもしれない。

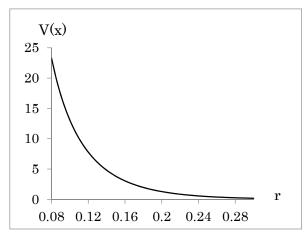


図4 割引率と期待現在価値

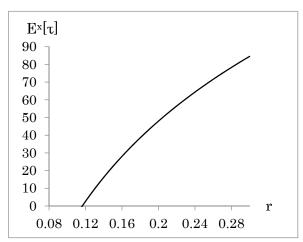


図5 割引率と期待待ち時間

しかし、上の結果はベンチャー企業への出資金額が出資のタイミングの推移に対して変化しないと考え、1 変数のリアルオプション・モデルを適用したものである。実際の投資案件については、株式市場で上場している同業種企業の株価の変化やベンチャー・キャピタル間の出資競争などの影響で、ベンチャー企業への出資比率が変わらなくでも出資金額は変化する。したがって、2 変数モデルを利用することが望ましいと考えられる。1 変数モデルは比較的に理解しやすいこと

から、広く利用されているが、1節でまとめた2変数モデルと1変数モデルの対応関係を理解しておけば、2変数モデルの利用が1変数モデルの利用とほとんど変わらない。そこで、2変数モデルを利用して上の投資案件を再考してみる。表3は2変数モデルでの検討の結果を示している。[0]の列は比較のため、1次元モデルの結果を2次元モデルで表現したものである。[1]の列は投資費用の変動はトレンドなしで、わずかな変動があるものとして、ボラティリティを10%、キャッシュフローの変動との相関係数を0.5としている。その結果、期待待ち時間は半分に近い15.56年となる。[2]の列は投資コストがさらに緩やかに減少していくと考え、投資コストの期待変化率を-1%とした。この場合、期待待ち時間が10.79年となる。この数値例では、 μ_2 の変化の効果が図3の上方のグラフに対応するものになっているが、数値例が異なる場合には図3の下方のグラフに対応するものになるので、 μ_2 の変化については注意する必要がある。

衣 3	2次元モブル	/にわける使削	の桁米
	[0]	[1]	[2]
σ_2	0	0.1	0.1
ρ		0.5	0.5
μ_2	0	0	-0.01
$E_2^y[\tau]$	28.04	15.56	10.79
y^*	0.21179	0.2021	0.2095
W(y)	0.30437	0.2881	0.3006

表3 2次元モデルにおける検討の結果

パラメータ値: $\mu_1 = 0.03$, $\sigma_1 = 0.2$, r = 0.16, y = 0.16

上の例では、1変数モデルで検討の結果、期待待ち時間が数十年になるであれば、プロジェクト案としては諦めざるをえないことになるかもしれない。しかし、投資費用の変動について、比較的緩やかな変化のシナリオを検討することにより、1変数モデルでの期待待ち時間より大幅に短縮されることを示した。

5. 結論

この論文では、ベンチャー・キャピタルがベンチャー企業へ投資する際の投資評価手法として、リアルオプション法を応用する場合に関して、その問題点と解決策について検討した。ここでは、1変数モデルを利用する代わりに2変数モデルの適用を考え、投資実行までの期待待ち時間が大幅に短縮する効果があることを明らかにした。2変数モデルの各パラメータの変化の閾値、期待現在価値、期待待ち時間に与える影響を調べた結果、2変数モデルでは、各変数のボラティリティの単独の比較的小さな増加は、1変数のときのボラティリティの増加と逆の効果をもち、投資費用のドリフトの変動は他のパラメータの値によりやや複雑な効果をもつことを明らかにした。これらの結果をもとに、数値例を使いながら、

104

2変数モデルを利用することにより、多くの人に納得してもらうことができるような投資案が作成できることを示した。このように、2変数モデルは、単に、より現実的なモデルというだけではなく、より柔軟な投資案作成のためにも役立つものであることが明らかになった。

【注】

- (1) 小椋(2013)の調査によると 15%-25%がもっとも多く、35%までに設定するベンチャー・キャピタルも存在する。
- (2) McDonald and Siegel(1986)および Dixit and Pindyck(1996)では、2 変数のボラティリティ (σ_1 と σ_2)の増加は閾値と期待現在価値を増加させると述べているが、これは3 節に示すように正しくない。
- (3) 1 次元幾何ブラウン運動での平均初到達時間については Ingersoll (1987, p353·354),Wilmott (2006, p175·178)で取り上げている。
- (4) 2 次元幾何ブラウン運動でのモデルは、McDonald and Siegel(1986)より初めて扱われ、Dixit and Pindyck (1996)でも取り上げている。
- (5) 2次元幾何ブラウン運動での平均初到達時間の導出については董・飯原(2014)を参照。
- (6) 例えば、Dixit and Pindyck (1996)ではパラメータの投資実行水準とプロジェクトの期待 現在価値についての効果を示している。

【付録】

A 比較静学Iの証明

 $r > \mu_1, r > \mu_2$ のとき、2次方程式

$$\sigma^2 \alpha (\alpha - 1)/2 + (\mu_1 - \mu_2)\alpha - (r - \mu_2) = 0 \tag{A1}$$

を満たす正の α は 1 個で、かつ、 α は 1 より大となる。また、各パラメータ σ^2 , μ_1 , μ_2 , r を、p で表すことにし、(A1)の左辺を $F(\alpha,p)$ とすると、

$$\partial \alpha / \partial p = -F_p / F_\alpha$$

$$F_{\alpha}=\sigma^2\alpha+\mu_1-\mu_2-\sigma^2/2$$

$$= ((\sigma\alpha)^2/2 + r - \mu_2)/\alpha = ((\sigma(\alpha - 1))^2/2 + r - \mu_1)/(\alpha - 1)$$
 (A2)

となることから、ただちに

$$\frac{\partial \alpha}{\partial \sigma^2} < 0, \quad \frac{\partial \alpha}{\partial \mu_1} < 0, \quad \frac{\partial \alpha}{\partial \mu_2} > 0, \quad \frac{\partial \alpha}{\partial r} > 0$$

が得られる。 また、(7)から、

$$\frac{\partial logy^*}{\partial p} = \left(\frac{-1}{\alpha(\alpha-1)}\right)\frac{\partial \alpha}{\partial p} + \frac{1}{r-\mu_1}\frac{\partial (r-\mu_1)}{\partial p}$$

となり、ただちに

$$\frac{\partial logy^*}{\partial \sigma^2} > 0, \quad \frac{\partial logy^*}{\partial \mu_2} < 0$$

が得られ、(A2)から、

$$\frac{\partial logy^*}{\partial \mu_1} = \frac{1}{\left(\sigma(\alpha - 1)\right)^2 / 2 + r - \mu_1} - \frac{1}{r - \mu_1} < 0$$

$$\frac{\partial logy^*}{\partial r} = \frac{-1}{\alpha \left(\left(\sigma(\alpha-1) \right)^2 / 2 + r - \mu_1 \right)} + \frac{1}{r - \mu_1} > 0$$

となる。さらに、(8)から、

$$\frac{\partial logW(y)}{\partial p} = \left(\frac{-1}{\alpha - 1} + log\frac{y}{y^*}\right)\frac{\partial \alpha}{\partial p} - \alpha \frac{\partial logy^*}{\partial p} = log\frac{y}{y^*}\frac{\partial \alpha}{\partial p} - \frac{\alpha}{r - \mu_1}\frac{\partial (r - \mu_1)}{\partial p}$$

となるので、
$$\frac{\partial \text{logW}(y)}{\partial \sigma^2} > 0, \qquad \frac{\partial \text{logW}(y)}{\partial \mu_1} > 0, \qquad \frac{\partial \text{logW}(y)}{\partial \mu_2} < 0, \qquad \frac{\partial \text{logW}(y)}{\partial r} < 0$$

が得られる。

平均待ち時間 $E_2^y[\tau]$ は、 μ_1 については、分子は減少、分母は非減少であるから、減少関数となり、r については、分子は増加、分母は非増加であるから、増加関数となる。

B 比較静学 II の補論

期待待ち時間については、

$$\frac{\partial E_2^y[\tau]}{\partial \sigma_1} = \frac{\frac{\partial logy^*}{\partial \sigma_1} + E_2^y[\tau]\sigma_1}{\mu_1 - \mu_2 - (\sigma_1^2 - \sigma_2^2)/2}, \qquad \frac{\partial E_2^y[\tau]}{\partial \sigma_2} = \frac{\frac{\partial logy^*}{\partial \sigma_2} - E_2^y[\tau]\sigma_2}{\mu_1 - \mu_2 - (\sigma_1^2 - \sigma_2^2)/2}$$

から $E_2^y[\tau]$ の σ_1 についての最小点は y^* について最小点のより左に、 $E_2^y[\tau]$ の σ_2 についての最小点は y^* について最小点のより右になる。

投資実行するまでの平均待ち時間 $E_2^y[\tau]$ は $y = \bar{y}^*$ のときには

$$\lim_{\mu_2 \to \bar{\mu}_2} E_2^{\bar{y}^*}[\tau] = \frac{1}{\frac{1}{2} \sigma^2 \alpha^2 + r - \bar{\mu}_2}$$

となり、 $\bar{\mu}_2$ では $E_2^{\bar{y}^*}[\tau]$ の傾きは零になる。また、 $y>y^*$ では、 $E_2^y[\tau]=0$ で、 $E_2^y[\tau]$ の傾きは負になる。

【付記】

本研究の一部は平成 24-26 年度科学研究費補助金・基盤研究 (C)[24530426] より補助を受けた。また、2 名の匿名のレフェリーよりコメントを頂き、感謝を申し上げます。

【参考文献】

- 小椋康宏(2013), 「日本のベンチャー・キャピタルおよびコーポレート・ベンチャー・キャピタルの投資行動に関する経営財務論的考察—アンケート調査を中心として—」『青山経営論集』第82巻第3号、21-39。
- 董晶輝・飯原慶雄(2014), 「2次元リアルオプション・モデルに関連した微分方程式の解法」 『日本経営数学会誌』第35巻第1,2号、1-14。
- Arkin, V. I. and A. D. Slastnikov (2009), "A Variation Approach to Optimal Stopping Problems for Diffusion Processes", *Theory of Probability & Its Applications*, Vol. 53, No. 3, 467-480.
- Dixit, A. K. and R. Pindyck (1994), *Investment under Uncertainty*, Princeton University Press. (『投資決定理論とリアルオプション』川口有一郎等訳、エコノミスト社、2002)
- Hu, Y. and B. Øksendal (1998), "Optimal Time to Invest when the Price Processes are Geometric Brownian Motions", *Finance and Stochastics*, Vol. 2, No. 3, 295-310.
- Ingersoll, J. E. (1987), *Theory of Financial Decisions making*, Rowman & Littlefield Publishers.
- McDonald, R. and D. Siegel (1986), "The Value of Waiting to Invest," *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 101, 707-727.
- Wilmott, P. (2006), *Paul Wilmott on Quantitative Finance*, Second ed., Vol. 1, John Wiley & Sons Ltd.

受付日: 2015年1月15日 受理日: 2015年2月10日

II 活動報告

1. 平成26年度センター事業報告

1.1 事業活動報告

当センターの事業活動は、文部科学省私立大学戦略的基盤形成支援事業の認可を受けて発足した。平成 26 年度の事業活動を時系列的に示せば以下の通りである。

平成26年度第1回運営委員会議事録

開催日時:平成26年7月26日11:00~

開催会場:東洋大学経営力創成研究センター(2号館8階)

出席者

井上善海、小椋康宏、幸田浩文、柿崎洋一、小嶌正稔、董晶輝、石井晴夫、清水

委任者

議事録作成者:藤井辰朗

[報告事項]

1.研究員の紹介について

本センターの副センター長の小椋康宏から、センター長井上善海、副センター 長小椋康宏、さらにプロジェクト・サブリーダーとして小嶌正稔、幸田浩文、柿 崎洋一の5氏を中心に総勢20名の研究チームが本研究センターで組織されるこ とが報告された。

2.新センターの採択について

本研究センターにおける新テーマと方向性の報告と共に、新センターの採択について報告された。

3.その他

研究支援者として藤井辰朗氏、RA(リサーチ・アシスタント)として斉藤滋氏の雇用が報告された。

[審議事項]

1.研究組織体制について

研究組織体制について、「日本における中小ビジネスの創造と国際的企業家育成」、「アジアにおける中小ビジネスの創造と国際的企業家育成」、「ベンチャーの創造と国際的企業家育成」の3つのグループを組織し研究を進めることになった。 2.平成26年度事業計画について

本年度の事業計画として、シンポジウムを3回開催、年報を1本発行することとなった。また国内企業調査及び海外企業調査に関しても実施することとなった。

3.平成26年度予算について

プロジェクト全体で約3600万円、内本年度分は約700万円の予算が計上されていることが報告された。その中で出張費は200万円、プリンタと関連機器の購入の検討もなされた。

4.その他

図書については、必要なものを各研究員から推薦してもらうこととなった。

平成26年度第1回研究員会議議事録

開催日時:平成26年7月26日11:45~13:10

開催会場:第3会議室(6号館1階)

出席者

井上善海、小椋康宏、幸田浩文、柿崎洋一、小嶌正稔、董晶輝、石井晴夫、西澤昭夫、劉永鴿、山口裕之、大原亨、中村久人、今井雅和、吉村孝司、中村公一、 松本芳男、加藤茂夫、佐藤一義、松村洋平、清水健太

委任者

議事録作成者:藤井辰朗

[報告事項]

1.研究員の紹介について

本センターの副センター長の小椋康宏から、センター長井上善海、副センター 長小椋康宏、さらにプロジェクト・サブリーダーとして小嶌正稔、幸田浩文、柿 崎洋一の5氏を中心に総勢20名の研究チームが本研究センターで組織されるこ とが報告された。

2.新センターの採択について

本研究センターにおける新テーマとして「スモールビジネス・マネジメントの 創造と国際的企業家育成の研究」の方向性の報告と共に、新センターの採択について報告された。

3. その他

研究支援者として藤井辰朗氏、RA(リサーチ・アシスタント)として斉藤滋氏の雇用が報告された。

[審議事項]

1.研究組織体制について

研究組織体制について、「日本における中小ビジネスの創造と国際的企業家育成」、「アジアにおける中小ビジネスの創造と国際的企業家育成」、「ベンチャーの創造と国際的企業家育成」の3つのグループを組織し研究を進めることになった。 2.平成26年度事業計画について

本年度の事業計画として、シンポジウムを 3 回開催、年報を 1 本発行することとなった。また国内企業調査及び海外企業調査に関しても実施することとなった。 3.平成 26 年度予算について

プロジェクト全体で約3600万円、内本年度分は約700万円の予算が計上されていることが報告された。その中で出張費は200万円、プリンタと関連機器の購入の検討もなされた。

4.その他

図書については、必要なものを各研究員から推薦してもらうこととなった。

平成26年度第2回運営委員会議事録

開催日時: 平成26年9月6日11:00~

開催会場:東洋大学経営力創成研究センター(2号館8階)

出席者

井上善海、小椋康宏、幸田浩文、柿崎洋一、小嶌正稔、董晶輝、石井晴夫、清水 健太

委任者

議事録作成者:斎藤滋

[報告事項]

1.平成 26 年度研究支援者、RA の委嘱について

本年度は、原則月曜日、水曜日の午前9時から午後5時までを開室日とし、研究支援者として藤井辰朗氏(東洋大学経営学部非常勤講師)、RAとして齋藤滋氏(東洋大学大学院経営学研究科経営学専攻博士後期課程)を採用することが報告された。月曜日勤務は藤井氏、水曜日勤務は齋藤氏である。

[審議事項]

1.第2回シンポジウムの件

11月29日(土)(会場:本学2号館16階スカイホール)に開催されることが決定された。現在、講演者・報告者、テーマ等については調整中である。

2.設備等の更新の件

パソコンを2台、複合機を1台、それぞれ更新することが決定された。

3.海外調査の件

10 月 29 日(水)から 11 月 2 日(日)にかけて、タイ王国における企業、大学を訪問し、調査を行う予定である。

平成26年度第3回運営委員会議事録

開催日時:平成 26 年 11 月 29 日 11:30~

開催会場:東洋大学2号館16階スカイホール

出席者

井上善海、小椋康宏、幸田浩文、柿崎洋一、小嶌正稔、董晶輝、石井晴夫、清水 健太

委任者

議事録作成者:斎藤滋

[報告事項]

1. 第1回シンポジウムの件

7月26日に「GESIC 設立シンポジウム」、「スモールビジネス・マネジメントの創造と国際的企業家育成の研究」として行われた第1回シンポジウムの結果の報告がなされた。

2. タイ視察の件

2014年10月30日 (木) \sim 11月3日 (月) に実施された泰日工業大学訪問や、AutoAlliance Thailand 社等のタイ企業視察の報告がなされた。

3. その他

今後の企業調査等の実施についての報告がなされた。

審議事項

1. 年報について

本年度もセンター事業活動の成果として年報を刊行することになった。 投稿希望者については既に希望を申し出ている研究員に加えて、追加の希望者も募集することになった。

2. 第3回シンポジウムについて

第3回のシンポジウムは1月に開催することで調整を図っているが、報告者及 び講演者については引続き検討することになった。

3.その他

本センターに関連する視察及び研究には、旅費交通費を申請することができるので、ご希望の先生方はプロジェクト・サブリーダー及び事務局へ連絡することになった。

平成26年度第4回運営委員会議事録

開催日時:平成27年1月31日11:30~

開催会場:東洋大学2号館16階スカイホール

出席者

井上善海、小椋康宏、幸田浩文、柿崎洋一、小嶌正稔、董晶輝、石井晴夫、清水 健太

委任者

議事録作成者:斎藤滋

[報告事項]

1. 第2回シンポジウムの件

11月29日に第2回シンポジウムが、「スモールビジネスと国際的企業家育成」のテーマで開催されたことが報告された。また海外調査としておこなったタイ調査に関して「タイ調査報告と国際企業家育成」として、シンポジウムで結果が報告された。

- 2. 本年度予算執行の件 小椋副センター長より本年度の予算執行状況及び予定の報告がなされた。
- 3. 年報の件

年報に関して、本年度もレフェリー制を採用し、審査結果を踏まえて3月上旬での刊行を目指すことが報告された。

[審議事項]

- 1. 来年度事業計画について 来年度の事業計画について、本年度と同様にシンポジウム3回の開催と、年報 1冊の発行を検討された。
- 2. 人事(副センター長及び客員研究員)について 本年度で定年を迎えられる小椋副センター長の客員研究員への異動が検討され た。
- 2. 平成26年度シンポジウム開催報告
- 2.1 第1回シンポジウム「GESIC 設立シンポジウム」

「スモールビジネス・マネジメントの創造と国際的企業家育成の研究」

日時:2014年7月26日(土)13:00受付開始会場:東洋大学白山キャンパス1号館1603教室

【経営学研究科長挨拶】

幸田浩文氏(東洋大学大学院経営学研究科長)

【センター長挨拶】

井上善海氏(センター長、東洋大学経営学部教授)

【研究報告】

論 題:「S. Shane "Why encouraging more people to become entrepreneurs

is bad public policy"を巡って」

報告者: 西澤昭夫氏(東洋大学経営学部教授)司会者: 石井晴夫氏(東洋大学経営学部教授)

【パネルディスカッション】

論 題 : 「スモールビジネス・マネジメントの創造と国際的企業家育成の研究」

パネリスト:柿崎洋一氏(東洋大学経営学部教授) パネリスト:小嶌正稔氏(東洋大学経営学部教授) パネリスト:西澤昭夫氏(東洋大学経営学部教授) コーディネーター:小椋康宏氏(東洋大学経営学部教授)



本研究センターの第1回目のシンポジウムを2014年7月26日におこなった。本研究プロジェクトは、経営実践教育の理念のもとに設置された本学の経営学研究科の基盤を形成することができ、特に国際的企業家、国際的企業家精神をもった企業家に率いられたスモールビジネス・マネジメントの経営実践原理の確立を目指している。

冒頭、経営学研究科長である幸田浩文氏の挨拶にはじまり、当研究センターのセンター長である井上善海氏の挨拶が続いた。研究報告においては、「S. Shane "Why encouraging more people to become entrepreneurs is bad public policy"を巡って」のタイトルで、西澤昭夫氏が研究報告をおこなった。

パネルディスカッションでは、「スモールビジネス・マネジメントの創造と国際 的企業家育成の研究」をテーマに、柿崎氏・小嶌氏・西澤氏の三人のパネリスト

を中心に議論がなされた。



2.2 第2回シンポジウム

「スモールビジネスと国際的企業家育成」

日時: 2014年11月29日(土)12:40受付開始

会場:東洋大学白山キャンパス2号館16階スカイホール

【センター長挨拶】

井上善海氏 (センター長、東洋大学経営学部教授)

【特別講演】

論 題:「スモールビジネスと国際的企業家」

講演者 : 松尾俊哉氏(トランスコスモス株式会社 理事

海外事業総括 ASEAN 事業本部 ASEAN 事業開発統

括部 部長)

司会者: 小椋康宏氏(副センター長、東洋大学経営学部教授)

【GESIC Speakout (ジーセック スピークアウト)】

論 題 : 「スモールビジネスの海外進出に向けた社内体制構築」

報告者:越 純一郎氏(株式会社せおん代表取締役)

: 辻 聡司氏(中小企業基盤整備機構、販路支援部 海外販路開拓支援シニアアドバイザー)

: 杉田浩一氏(アジア戦略アドバイザリー代表取締役)

司会者:幸田浩文氏(プロジェクト・サブリーダー、東洋大学経営学部教授)

【海外調査報告】

報告者:井上善海氏

論 題:「タイ調査報告と国際企業家育成」

コーディネーター: 小椋康宏氏

パネリスト: 柿崎洋一氏(プロジェクト・サブリーダー、東洋大学経営学部教授)

パネリスト:劉 永鴿氏(研究員、東洋大学経営学部教授)



特別講演では、トランスコスモス株式会社理事海外事業総括 ASEAN 事業本部 ASEAN 事業開発統括部部長の松尾俊哉氏が「スモールビジネスと国際的企業家」について講演をおこなった。はじめに、ASEAN におけるニーズから新たなマーケットへの展開について、大手財閥系の旧態依然の供給スタイルなどを例に説明がおこなわれた。次に、海外事業立ち上げにおける情報共有という課題と海外事業における転職率が高いという問題点について触れ、人事制度設計の整備とローカル人材のモチベーションの重要性を指摘した。最後に、日本の起業家が少ないという問題に対し、今の若い人達に海外へ向かって行く意思を持って欲しいとの氏の考えを述べた。

次に、「スモールビジネスの海外進出に向けた社内体制構築」のテーマでは、越氏・辻氏・杉田氏の三人の報告がおこなわれた。越氏によれば、デモグラフィーから国家経済の将来性を測ることができることから話を進め、「今年から来年に

かけて人口ボーナスが終了する恐れのある日本周辺国」や、「現地任せの法務」といったアジアにおける日系企業のリスクを指摘した。また辻氏は、中小機構における中小企業に対する経営支援や、その際に行う F/S の概要を解説し、「中小企業が国際化を図る際に、事前に認知すべき前提や留意点」について報告した。杉田氏は、国際化の際に事前に行うべき「プランニングとリスクヘッジ」や「企業内における方向性の一致を図ること」、「本社の経営成長やその人材育成の優先」の重要性について述べた。



2.3 第3回シンポジウム

「スモールビジネスと経営者の役割」

日時: 2015年1月31日(土)12:40受付開始

会場:東洋大学白山キャンパス2号館16階スカイホール

【センター長挨拶】

井上善海氏(センター長、東洋大学経営学部教授)

【特別講演】

論 題 : 「ベンチャー企業『ホームネットカーズ』の立上げ・推進について」

講演者 : 江﨑 眞一氏 (ホームネットカーズ株式会社 代表取締役)

司会者: 小椋康宏氏(東洋大学経営学部教授)

【GESIC Speakout (ジーセック スピークアウト)】

論 題 : 「コブランドとスモールビジネス・イノベーション」

報告者: 小嶌正稔氏(東洋大学経営学部教授)司会者: 井上善海氏(東洋大学経営学部教授)

【研究報告】

論 題 : 「富山商人による領域経済内の行商圏の構築-近江商人との比較を中

心に一」

報告者: 幸田浩文氏(東洋大学経営学部教授)司会者: 劉永鴿氏(東洋大学経営学部教授)



特別講演では、ホームネットカーズ株式会社代表取締役の江崎眞一氏が、ベンチャー企業「ホームネットカーズ」の立上げ・推進について話された。

ホームネットカーズ株式会社は 2005 年 11 月に設立され、2006 年 9 月、ホームネット株式会社のオート事業を吸収(分割)、事業開始された。

1999 年 8 月、ホームネット株式会社でオート事業部が設置、SS 向け中古車販売 FC システム「スーパーオークション」業務が開始され、現ホームネットカーズ株 式会社へと発展したとのことであり「これからの SS は、自動車マーケットの変 化に対応し、常に消費者ニーズの高い商品を扱うことが生き残りの条件」とされ、次世代 SS を創造しているとのことである。

また、GESIC Speakout (ジーセック スピークアウト) として本学経営学部 教授の小嶌正稔氏が「コブランドとスモールビジネス・イノベーション」につい

て、報告された。本報告は、コ・ブランドとスモールビジネス・イノベーションについて、格安レンタカーのビジネスモデルとビジネスシステムを通して考察したものである。まずビジネスイノベーションが直面する変化として、プラハラッド (C.K. Prahalad)・マシェルカ (R.A. Mashelar) の提唱した環境と経済性を両立させ、単位あたり利益からシステム全体の利益を求める新しいイノベーション基準のビジネスシステムについて考察した。これはプラハラッドらのイノベーションの前提が少から多、低機能から高機能、高品質・高価格・高級化へ向かう一方向性とは大きく異なっていることから、あらたなイノベーションの視点が必要であることを示した。すなわち高機能、高品質に向かうビジネスモデルの基礎にある収益モデル、高機能・高品質ゆえに一つ一のの製品から確実に利益を確保できること (ARPU: Average Revenue Per User)を前提に成り立っていたモデルから、総利益重視のビジネスモデルへの移行である。この移行を、格安レンターのビジネスモデルの検証を通して、新しいイノベーションの基準であるエコノミー・エコロジー・ビジネスモデル、総利益モデルを示し、その実現方法としてコ・ブランドが有用な選択肢であることを示した。

コ・ブランド・ビジネスモデルについては、コ・ブランドを、ピギーバック型 (piggyback franchising)、二元型(dual franchising)、コンビネーション型 (combination franchising)、マルチブランド型 (multi-brand franchise) に分類した後、コ・ブランドの優位性と課題をまとめた。優位性については、①利便性 (convenience)、②ブランド強化(brand strength)、③共用化 (common area) 初期投資の軽減 (easer set-up)、④コスト削減 (reduced costs)、⑤管理コストの削減 (reduced administration)、⑥共通広告 (common advertising)、⑦シンクロ・マーケティング (synchronized-marketing)をあげた。ここでのコスト的優位性は、店舗を新設する場合の店舗施設、駐車場、冷蔵庫、オーブンなどの施設の共用化がもたらす初期投資の軽減、コ・ブランド店舗に与えられるロイヤルティの軽減などの優遇策、人件費などの運営コスト、管理経費、広告宣伝費の節減などであり、中でも人件費の節減効果は、単独店に比べて 60-80%削減できることを示した。

一方、課題として、①ブランドの不協和 (brand strengths)、②店舗内立地の有利・不利 (location)、③管理者の取り組み (management devotion)、④フランチャイザー間の相違 (difference franchisor)、⑤展開コスト (costs)、⑥ロイヤルティの支払い (royalties)を示した。

その上で、新しいイノベーションの具体的な考察として、格安レンタカーのビジネスモデルを取り上げ、ビジネスモデルとしてのレンタカー、格安レンタカー、カーシェアリングがそれぞれの市場で存在していること、さらに格安レンタカーのビジネスシステムの優位性が、ビジネス・オペレーション・アドバンテージからもたらされていることを示した。さらにこの格安レンタカーのコ・ブランドが通常は立地・顧客集約的コ・ブランドであるのにたいし機能的コ・ブランドという新しいカテゴリーの中で優勢性を発揮していることを明らかにした。

これらの考察の結果、新しいイノベーションの実現方法として、コ・ブランド・

ビジネスモデルが有用な選択肢であること、スモールビジネスにとって、コ・ブランド・フランチャイジングは、今後とも経営発展のための重要なメソッドであり、そのためにもストラテジック・インテンドを持った企業家による市場開拓が求められていることを示した。

研究報告としては本学経営学部教授の幸田浩文氏が「富山商人による領域経済内の行商圏の構築―近江商人との比較を中心に―」とのテーマで報告がなされた。本報告では、江戸中期に近江日野商人と同様、売薬行商人として活躍し、今日でも家庭配置薬業として知られる「富山商人」を取り上げ、その成立起源、富山売薬発展の背景、原料薬の仕入・調達・売薬生産、富山売薬商人の組織構造、旅先藩での行商圏を巡る軋轢とその解消策、富山藩の規制・統制機関、そして顧客情報・データが記述された懸場帳の法的性質について考察された。

流通経済と貨幣経済の進展により急速に成長しようとしていた江戸中期に諸藩では、地元の特産物を藩が推奨する国産として、地場産業が発達を見せていた。こうした時代背景の中で、富山藩では正貨流出を防ぎ、正貨流入を促す第一の国産として売薬を位置付け、それがもたらす運上金や諸役金により自然災害で逼迫していた藩財政の立て直しを図ろうとした。富山売薬業が急速に成長した背景には、当時の医療機関の未整備に伴う医薬への高い依存と悪疾の流行に伴う売薬への高い需要以外に、「先用後利」という理念に基礎をおく行商(個別訪問)による配置売薬といった独特な販売方式があった。つまり、旅先に店舗を置かず、行商という経営史の概念にしたがえば、商品経済が未発達な時代や場所で比較的小資本で始められるが、資本蓄積ができないといわれる初歩的な経営形態をとりながら、その本質的な経営形態を維持・継続して、今日もなお富山県の代表的な地場産業として生き残っていると、本報告が指摘している。

本報告で取り上げているイッシュは、経済史、経営史、マーケティングならびに中小企業論など多くの分野に及ぶだけでなく、先行研究を入念にレビューし、豊富な史料・資料をサーベイする上、スモールビジネスというパースペクティブからの考察でありながら、地場産業や地域振興、また運命共同体ならびに消費者組織化など、今日における地域経済発展と中小企業経営にも十分生かされるものが多く含まれているインプリケーションを示唆したところに、本報告の意義が大いに見いだされるのであろう。



3. 平成 26 年度海外企業調査報告

<タイ・バンコク調査報告>

【調査メンバー】

井上善海 センター長

小椋康宏 副センター長

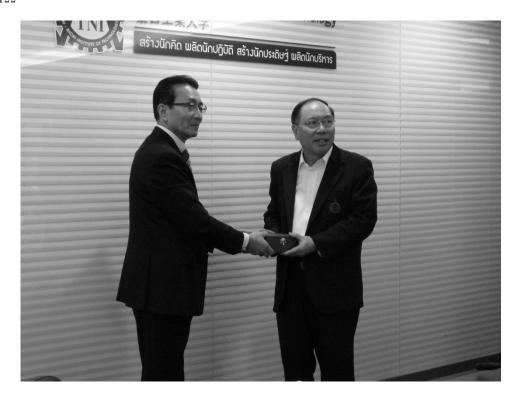
幸田浩文 プロジェクト・サブ・リーダー (アジアにおけるスモールビジネスの 創造と国際的企業家育成研究グループ)

柿崎洋一 プロジェクト・サブ・リーダー (国際的企業家精神とベンチャービジネス・マネジメント研究グループ)

劉 永鴿 センター研究員

董 晶輝 センター研究員

西澤昭夫 センター研究員



【調査内容】

今回の調査では、電力、水道、交通網等のインフラの整備が進み、東南アジアで産業集積がもっとも進むタイを調査のサンプル国とした。全体日程は、2014年 10月 30日(木)~11月 3日(月)で実施した。

10月30日(木)午後、泰日工業大学を訪問し会談を行った。先方の出席者は、 学長 Krisada Visavateeranon 博士、副学長 Bandhit Rojarayanont 博士、副学 長 Pornanong Niyomka Hirikawa 女史、Rungsun Lertnaisat 経営学部長、 Supaporn Hempongsopa 国際部長、国際交流担当の児崎大介氏、及び学長室の 水谷光一氏であった。

まずは先方より大学の紹介があり、続けて、当方より研究センターの概要と今回 の研究プロジェクト、東洋大学大学院の紹介を行った。その後、今後の研究協力 交流と教育交流について議論を交わした。

泰日工業大学は、「学問を発展させ、産業の振興に寄与し、経済・社会に貢献する」を建学理念として2007年6月 開学している。タイ語名称は、サターバン・テクノロジー・タイージープン สถาบันเทคโนโลยีใกย ญปุน(略称: ส.ท.ญ.)、英語名称は Thai-Nichi Institute of Technology (略称: TNI) である。

京都大学工学部出身の Krisada Visavateeranon 学長他、日・英・米大学出身の 優秀な経営・教授陣の下、魅力あるカリキュラムが用意されている。 グローバル 時代を迎えたタイ産業、とりわけ日系企業のニーズに対応して日本的ものづくり

思想のもと、専門能力、語学(英語・日本語)を教授している。コミュニケーション 力、管理基礎力、ビジネス実務の基となる社会人基礎力に焦点を当てて学生を育成し、産業界から高い評価を得ている。

産業界、またタイ国内外の各種日本機関との強い協力関係を活かして、現場のインターンシップ教育を重視し、タイ産業界で需要の高い分野(特に自動車、電機・電子、ICT、生産技術)で、日本のものづくりに直結する、実務かつ実践的な技術と知識を兼ね備えた学生を育成している。

10月31日(金)午前、AutoAlliance Thailand 社を視察し、インタビューを行った。先方の出席者は副社長兼最高財務責任者安本篤之氏、生産部上級顧問藤井隆昌氏、ボディ生産ライン顧問尾崎宏明氏であった。AutoAlliance Thailand の社史および現状の紹介を受けた後、生産ラインを視察した。

その後、タイ進出自動車メーカーの経営戦略、環境戦略、財務管理、人事管理、 ASAEN の自動車市場の将来、タイにおける自動車産業とその協力関係にあるス モールビジネスの経営戦略についてインタビューを行った。

AutoAlliance Thailand 社は、1998年にフォードとマツダの合弁生産工場として、ピックアップトラックの現地生産を開始し、その後、「デミオ」「アクセラ」と生産車種を拡大している。タイでは、2015年度上半期から新トランスミッション工場が稼働する予定となっている。

10月31日(金)午後、タイの政府機関 BEDO (Thailand's Biodiversity Economy Development Office (BEDO)) が開設・運営する、タイの強みである農業や特産品を活かしたコミュニティビジネスの活性化を狙う企業家教育である Bio-Economy Academy を訪問し、インタビューと意見交換を行った。先方の参加者は BEDO の Senior Director で実施責任者の Preeda Youngsuksathaporn 氏、特許専門家 Kelwalin Dhanasamsombut 女史であった。

タイのバイオ・ビジネスおよび企業家訓練コースの紹介の後、今後の研究とベンチャー教育について議論を交わした。農業や特産品に付加価値を付けたコミュニティビジネス活性化に向けた企業家教育が実際に開始され、タイにおいてもIPや創業ファイナンスに関する実務的な企業家教育が実施され始めていることがわかった。

11月1日(土)は、バンコクの大学や市内の商業施設を視察した。Chulalongkorn University は 1917年に設立されたタイ王国において最も古い歴史をもつ、権威ある国立大学である。現在 18 の学部と多数の研究施設があり、キャンパスはバンコク市街に位置している。Chulalongkorn University 内に所在する Sasin Graduate Institute of Business Administration は、ケロッグ経営大学院とウォートン経営大学院のパートナーシップによって 1982年に設立され、大学本部から大幅な自主運営権を与えられた完全独立採算制の大学院大学の成功モデルである。この先進的な取り組みは、これからの高等教育機関の進むべき一つの方向性

として、国内外から高い評価を得ている。

以上、今回の調査では次のような成果を得ることができた。泰日工業大学では、 当センターの研究プロジェクトが海外研究者に理解され、今後の研究連携につい ての基礎が築かれた。AutoAlliance Thailand では、タイ進出日本の自動車メー カーの実態、特にスモールビジネスを中心としたサプライヤーとの関係を知るこ とができた。Bio-Economy Academy では、タイにおける企業家教育の体制や経 験を参考するための情報を得ることができた。

(文責:井上善海)



4. 平成 26 年度国内企業調查報告

調査地:福岡県宮若市トヨタ自動車九州株式会社

:大分県中津市ダイハツ九州株式会社

調査期間: 2015年1月20日~22日

調査メンバー:

小椋康宏 副センター長

董晶輝 事務局長

藤井辰朗 研究支援者

[調査報告]

本研究センターでは、2015年1月20日から22日の日程で、福岡県宮若市にあるトヨタ自動車九州株式会社の視察、大分県中津市にあるダイハツ九州株式会社の第1工場の視察、九州産業大学での研究交流のため出張を行なった。

1月20日は羽田から福岡空港に移動し、そのまま福岡県宮若市のトヨタの工場の視察に向かった。同工場はトヨタの高級ブランドであるレクサスを中心に製造しており、製品に高い付加価値を創造する工場の1つである。

生産ラインは混合ラインとなっており、レクサスの様々な車種が同一のラインのベルトコンベアで流れる仕様になっていた。

説明によれば、シャーシやボデー等の部品は、すべて注文された順番にベルトコンベアに乗せられ、作業員は各車体に貼り付けられた仕様書の通りに部品を取り付ける仕組みになっていた。

さらに、この仕様書と取り付ける部品を仕分けされたボックスに整列させることにより、仕様書で指定された部品の取り付けを容易に行なえるようなシステムになっていた。

また、非常時にはラインを停止させる紐を常備しており、万が一のトラブルにも 対応できるシステムとなっていた。

1月21日は、大分県中津市のダイハツ九州の工場の視察に向かった。 同工場はいま CM で話題のウェイクやミライースなどを製造していた。この工場は元々群馬県の前橋市で製造を行なっていた工場を2004年11月に閉鎖し、同年12月に新たに稼動させた工場である。説明によると、敷地面積は約130万平方メートル、月平均で3.8万台生産される大規模工場で、約3600人の従業員が働いているとのことであった。またこの工場は環境に対しても最新の設備が導入されているとの事で、排水リサイクル率は40%に達しているとのことであった。

1月22日は九州産業大学で研究者との研究交流を行なった。

(文責:藤井辰朗)

ISSN 1880-0521

ournal of Creative Managemen

~私立大学戦略的研究基盤形成支援事業~

巻頭言

井上 善海

I 研究論文

研究グループI 日本における中小ビジネスの創造と国際的企業家育成研究グループ

◆中小企業におけるオープン・イノベーションのマネジメント

井上 善海

- ◆地方創生とポートフォリオ起業家
 - ―地方発ビジネスモデル開発とポートフォリオ起業家―

小嶌 正稔

研究グループII アジアにおける中小ビジネスの創造と国際的企業家育成研究グループ

- ◆明治政府の売薬観と大和売薬
 - -富山売薬との比較を中心として―

幸田 浩文

◆The Emergence of Born Global Companies: The Secret of Early Internationalization and Sustainable Competitive Advantages

Hisato NAKAMURA

研究グループⅢ ベンチャーの創造と国際的企業家育成研究グループ

◆企業の統合的な社会的責任の概念的枠組

柿崎 洋一

- ◆企業家活動と「中進国の罠」
 - ―タイにおけるハイテク新規創業企業の挫折―

西澤 昭夫

Ⅱ 活動報告

- 1. 平成27年度センター事業報告
- 2. 平成27年度シンポジウム開催報告
- 3. 平成27年度海外企業調查報告



▲ 東洋大学 経営力創成研究センター

巻 頭 言

センター長 井上善海

東洋大学経営力創成研究センターは、平成 26 年度の文部科学省による 私立大学戦略的研究基盤形成支援事業の認可を受け、統一テーマ「スモー ルビジネス・マネジメントの創造と国際的企業家育成の研究」のもと研 究活動に取り組んでいます。

支援事業 2 年目の平成 27 年度は、前年度に引き続き「スモールビジネスの創造とマネジメント変革」「スモールビジネスの創造と国際的企業家育成」「国際的企業家精神とベンチャービジネス・マネジメント」の 3 つの視点からプロジェクト研究を展開して参りました。その研究活動の成果をとりまとめたものが本年報です。

本年報は、研究論文と活動報告からなります。研究論文については、 本研究センター研究員および客員研究員の研究論文 6 本が収録されて おります。なお研究論文につきましては、レフェリー制を取り入れてお ります。

活動報告においては、センターの事業報告、年 3 回開催したシンポジウムの報告、ベトナムで行った海外企業調査の報告などが収録されております。

また、本年度末には、スモールビジネス・マネジメントの創造と国際 的企業家育成の構築についてのアンケート調査を、ジャスダックとマ ザーズに上場されている成長企業を対象に行っております。

最後に、本年度における本研究センターの研究活動にご協力いただきました関係者各位にお礼を申し上げ、センター長の挨拶とさせていただきます。

平成 28 年 2 月 10 日

目次

巻頭言		
センター長 井上 善海		
I 研究論文		…1
研究グループ I		
「日本における中小ビジネスの創造と国際的企業家育成研究グ	`ループ」	
中小企業におけるオープン・イノベーションのマネジメント井上 地方創生とポートフォリオ起業家	善海	5
地方発ビジネスモデル開発とポートフォリオ起業家— ······・小嶌	正稔	17
研究グループⅡ		
「アジアにおける中小ビジネスの創造と国際的企業家育成研究	ヹ゚゚゙゙゙゙゙゙゚ヹ゚゚゚゚゚゚゙゚゚゚゚ヹ゚゚゚゚゚゚ヹ゚゚゚ヹ゚゚ヹ゚ヹ゚ヹ゚ヹ゚ヹ゚ヹ゚ヹ゚ヹ゚ヹ゚ヹ゚ヹヹヹヹ	プ」
明治政府の売薬観と大和売薬 一富山売薬との比較を中心としてー ·······幸田 The Emergence of Born Global Companies: The Secret of Early	浩文	35
Internationalization and Sustainable Competitive AdvantagesHisato Naka	mura	47
研究グループⅢ「ベンチャーの創造と国際的企業家育成研究グ	゛ループ」	
企業の統合的な社会的責任の概念的枠組 柿崎 企業家活動と「中進国の罠」	洋一	61
ータイにおけるハイテク新規創業企業の挫折ー西澤	昭夫	75

Π	活動報告		87
---	------	--	----

- 1.平成 27 年度センター事業報告
- 2.平成27年度シンポジウム開催報告
- 3.平成27年度海外企業調査報告

編集後記

年報編集委員 小椋 康宏

I 研究論文

研究グループ I 日本における中小ビジネスの創造と国際的 企業家育成研究グループ

- ◆中小企業におけるオープン・イノベーションのマネジメント
- ◆地方創生とポートフォリオ起業家
 - 一地方発ビジネスモデル開発とポートフォリオ起業家一

中小企業における オープン・イノベーションのマネジメント

Management of Open Innovation in Small and Medium-sized Enterprises

東洋大学経営力創成研究センター 研究員 井上善海

要旨

イノベーション論の中でも、中小企業のイノベーション促進に貢献すると考えられる「オープン・イノベーション」論に着目し、不足する経営資源を補うといった単なる補完的な外部調達とは違ったオープン・イノベーションを中小企業がどのようにマネジメントしているのかについて考察した。

元請企業の海外生産移転や業績悪化等により下請取引関係が希薄化するという 危機的な状況から、イノベーションに取り組んでいる中小企業を取り上げ、シン グル・ケーススタディ法を用い分析を行った。

大企業の場合は、オープン・イノベーションのための組織づくりと動機づけからオープン・イノベーションのプロセスが始まるが、中小企業の場合は、イノベーションの実行者が経営者であり、経営者が方針策定から現場での創意工夫までリーダーシップをとって取り組んでいることがわかった。

このため、今後中小企業がイノベーションの継続・承継を行っていくためには、組織のオープン・イノベーションが必要となっていくものと考えられる。

キーワード(Keywords): 中小企業(Small and Medium-sized Enterprises) オープン・イノベーション (Open Innovation) オープン・イノベーションのマネジメント (Management of Open Innovation)

Abstract

Among the innovation theory also, I was paying attention to the "open innovation" theory is believed to contribute to the innovation of small and medium-sized enterprise in this paper. Open innovation it was discussed whether small and medium-sized enterprise how are management.

はじめに

中小企業のイノベーション(Innovation)に国の経済活性化の役割が期待されて久しい。2015年版『中小企業白書』でも、第2部第1章で中小企業・小規模事業者が新たな商品・サービスや新規性に富んだアイデアの発案や技術の開発を行うためのイノベーションについて、取組の現状と課題が分析されている(中小企業庁, 2015)。

しかしながら、その狙い通りに進んでいるわけではない。同白書では、小規模事業者は経営資源が限られており、全ての企業が販売・営業部門、特に企画・開発部門を保有することは困難であることから、イノベーションの取組状況に差が出てしまうのはやむを得ない面もあり、イノベーション活動における「小規模の壁」が存在するとしている。

そこで、本稿では、数多くのイノベーション論の中でも、中小企業のイノベーション促進に貢献すると考えられる「オープン・イノベーション(Open Innovation)」論に着目している。

1. 問題意識と研究目的

オープン・イノベーションは、カリフォルニア大学バークレー校客員教授のチェスブロウ(Chesbrough, 2003)によって提唱された、企業内部(自社)のアイデア・技術と外部(他社)のアイデア・技術とを有機的に結合させ、価値を創造することをいう。ちなみに、クローズド・イノベーションは、他社への情報公開を必要としない、市場に送り出す製品を全て自社で製造・管理する垂直統合型モデルのことである。

オープン・イノベーションは、市場の急激な変化に対応できることや、研究開発にかかる諸経費を削減できるなどメリットの多い手法である。日本の大企業もこぞって、オープン・イノベーションを担当する部署を設置し積極的に取り組んでいるが、自前主義や下請生産システムをはじめとした限定された企業との取引によりリスク回避を歴史的に採用してきた日本の大企業には馴染みにくいとされる。

しかし、中小企業は、単一事業に対し限られた経営資源を集中する戦略を採用するため、不足する技術やノウハウ、経営資源を内部調達よりも外部調達に求める傾向にある。このような中小企業の戦略的特性から、また従来から取り組まれてきた産学官連携等の面からも、オープン・イノベーションは、中小企業には馴染みやすいものと考えられる(井上, 2014)。ただ、中小企業の外部との連携例を見てみると、産学官連携などによる技術開発の上流部分における連携が中心となっており、事業化まで見通した企業間連携の展開事例が少ないのが現状である。

本稿では、不足する経営資源を補うといった単なる補完的な外部調達と区別するため、オープン・イノベーションを、「研究開発等の上流部分における連携だけでなく、販売等の下流部分における連携も含めた事業化まで見通したイノベー

ションの仕組みを構築すること」ととらえ、それを中小企業がどのようにマネジメントしているのかについて考察する。

2. 研究方法とケーススタディ

2.1 研究方法

分析対象とした中小企業のオープン・イノベーションのケースは、海外からの 調達が増加し、事業所数・従業者数が激減している繊維産業、その中でも、元請 企業の海外生産移転や業績悪化等により下請取引関係が希薄化するという危機的 な状況から、イノベーションに取り組み成長している中小企業を1社抽出し、シ ングル・ケーススタディ(単一事例研究)を行った。

Yin (1994) によれば、シングル・ケーススタディは、ケースが極端あるいは ユニークな場合などにおいて新事実のケースの発見に有用であるとし、複数のケースを扱うマルチプル・ケーススタディに比べて研究戦略が脆弱であるわけでは なく、シングル・ケースタディが持っている未知の条件への知的で創造的な適応性を高く評価している。

本稿では、筆者がこれまで30社余りの中小企業のオープン・イノベーションの調査を行った中から代表的なケースを選択し、深くかつ長いスパンで分析を行うことによって、研究の正当性と妥当性を図っている。

2.2 ケース企業の概要

コーポレーションパールスターは 1915 年の創業時より一般靴下の製造を行ってきたが、30年前から健康靴下・サポーターの生産に移り、20数年前からは大手1社で95%の下請受注生産体制になっていた。

靴下業界は、輸入比率が80%を超え価格下落が厳しい斜陽産業であるが、大手の傘下で低収益ながら安定した下請経営で推移してきた。しかし、海外生産移転や業績悪化等により主力取引先からの受注が減少してきたことから、経済産業省の補助金であぜ編みによる持続保温靴下の装置を開発した。糖尿病患者の冷感苦痛用の靴下であったが、信用力不足もあって軌道に乗らなかった。

その後、広島大学と共同開発した転倒予防靴下が、大手医療機器メーカーテルモとの提携により販路が拡大し、業績も順調に推移している。

イノベーション実現の要因としては、30年前から健康衣料分野に取り組んでいたことで、健康への関心・知見があったこと、あぜ編み靴下の技術と装置の開発がコア技術としてあったこと、主力取引先からの受注が減少し、倒産への危機感があったこと、産学官連携による各種支援を積極的に活用し、経営基盤を強化できたこと。国立大学との共同研究開発であるエビデンスと、学会発表や各賞の受賞、報道機関の積極的な活用等により信用力を高めたこと、などがあげられる。

コーポレーションパールスターの企業概要は、図表1のとおりである。

図表 1 コーポレーションパールスターの企業概要

名称	(株)コーポレーションパールスター
代表者	新宅 光男
設立年月日	1915年(大正4年)
資本金	1,000万円
売上高	3億2,000万円
従業員数	36名
所在地	広島県東広島市安芸津町三津4424
事業内容	靴下、サポーター、環境関連品

出所:会社資料をもとに筆者作成

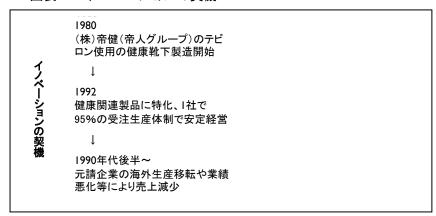
2.3 オープン・イノベーションの時系列分析

(1) イノベーションの契機

1980年に(株)帝健(帝人グループ)のテビロン使用の健康靴下製造を開始し、1992年には健康関連製品に特化、帝健1社で95%を占める受注生産体制で下請経営は安定していた。

しかし、1990年代後半からの元請企業の海外生産移転や業績悪化等により受注が徐々に減少しはじめ、危機的な状況に陥る(図表 2)。

図表2 イノベーションの契機



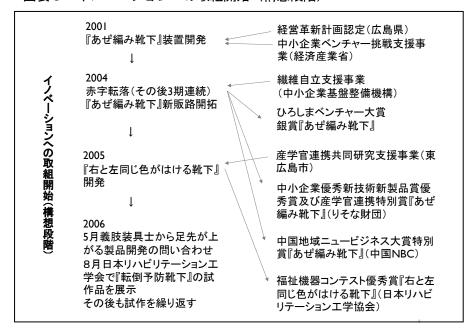
出所:会社資料とヒヤリングをもとに筆者作成

(2) イノベーションへの取組開始 (構想段階)

経営革新計画の認定を受け、経済産業省の中小企業ベンチャー挑戦支援事業により、2001年透析患者の足の冷え対策の「あぜ編み靴下」装置を開発、ひろしまベンチャー大賞銀賞、りそな財団の中小企業優秀新技術新製品賞優秀賞及び産学官連携特別賞、中国地域ニュービジネス大賞特別賞などを受賞し、技術力の高さが認められるが、信用力不足もあって軌道に乗らなかった。

このため、2004年には赤字経営へと転落し(その後3期連続赤字)、中小企業 基盤整備機構の繊維自立支援事業により「あぜ編み靴下」の新販路開拓に取り組 む。

2006年5月に義肢装具士から足先が上がる製品開発の問い合わせがあり、「あぜ編み靴下」の技術を応用し試作を行い、日本リハビリテーション工学協会で「転倒予防靴下」の試作品を展示した。その際に専門家のアドバイスを受け、試作を繰り返すが開発上の技術課題を解決できない状況が続いた(図表3)。



図表3 イノベーションへの取組開始(構想段階)

出所:会社資料とヒヤリングをもとに筆者作成

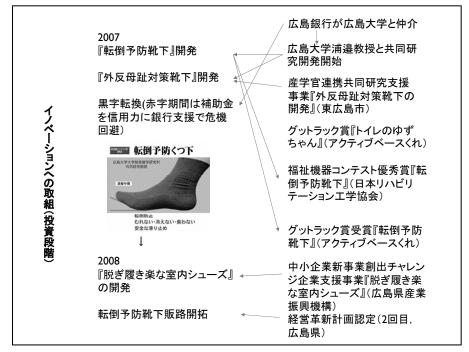
(3) イノベーションへの取組(投資段階)

取引銀行の広島銀行が広島大学との仲介を行い、東広島市の産学官連携共同研究支援事業により、広島大学との共同研究開発契約が締結できた。これにより、広島大学大学院保健学研究科浦邉幸夫教授との共同研究開発が開始され、2007年に「転倒予防靴下」が完成した。

日本リハビリテーション工学協会福祉機器コンテスト優秀賞、アクティブベースくれグットラック賞などを受賞し、技術力の高さが認められ、2回目の経営革新計画の認定を受けることができた。

産学官連携に金融機関の支援(赤字期間は補助金を信用力に支援を受け危機回避)、各賞の受賞とマスコミ取材が転倒予防靴下の販路開拓に効果を発揮し、 黒字転換を果たす(図表 4)。

図表4 イノベーションへの取組(投資段階)



(4) イノベーションへの取組(事業化段階)

その後、科学技術振興機構の重点地域研究開発推進プログラムにより、「転倒予防靴下」の機能を高める「足関節背屈足趾伸展内外反矯正靴下」を 2009 年に開発するとともに、全国中小企業団体中央会の製品実証支援事業による広島県立安芸津病院での実証試験や県立広島大学保健福祉学部看護学科井上誠准教授との共同研究開発が開始される。

東広島市産学官連携推進協議会東広島発もの作り逸品認定、中小企業庁の元気なモノ作り300社選定、中国地区産学官連携功労者賞、中国地域ニュービジネス大賞で優秀賞、ニッポン新事業創出大賞アントレプレナー部門優秀賞など数々の表彰を受けるととも、TBS「夢の扉」への出演などマスコミでも大きくとりあげられ、信用力がさらに高まる。

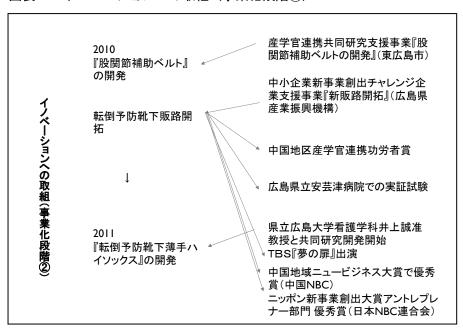
これらがきっかけとなり、大手医療機器メーカーテルモ㈱より提携の申し入れがあり、転倒予防靴下を「アップウォーク」の商品名で2012年から販売が開始される。テルモからは生産設備の貸与も受け、商品パッケージには製造業者名を明記するなど、単なる下請ではなく対等なパートナーとしての関係を構築できている。

ものづくり日本大賞優秀賞、山口銀行のやまぎん地域企業助成基金を受け、3 回目となる経営革新計画の認定を受ける(図表5~7)。

図表5 イノベーションへの取組(事業化段階①)

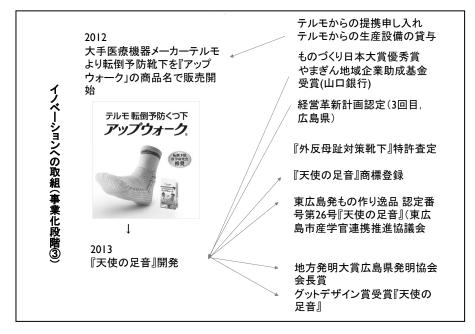


図表6 イノベーションへの取組(事業化段階②)



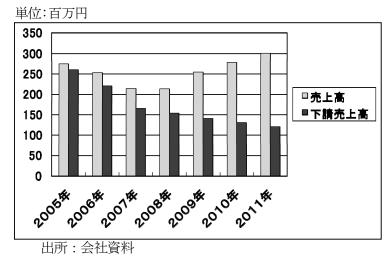
出所:会社資料とヒヤリングをもとに筆者作成

図表7 イノベーションへの取組(事業化段階③)



イノベーションへの取り組みを開始した2005年(大手1社で95%の下請受注生産体制)からの売上高の推移を見てみると、下請売上高が急激に減少する中で、2007年の転倒予防靴下の完成により会社全体の売上高は増加に転じている。その後、2011年には過去最高の売上高を計上しており、今回のオープン・イノベーションへの取組成果が業績に反映されていることがわかる。

図表8 売上高の推移



(5) イノベーションへの取組(次の開発段階へ)

「転倒予防靴下」の開発・販売と並行しながら、「外反母趾対策靴下」、むくみ対策靴下「天使の足音」などの新製品開発を展開し、2014年には中小企業では取得が難しい「医療機器製造業」「医療機器製造販売業」の許可を広島県の支援を受け取得している(図表 9)。

『足趾伸展足関節背屈補助ベルト』特 2014 許杳定 『天使の足音』発売 医療機器製造業許可 イノベーションへの取組(次の開発段階へ) 『矯正ストラップ』開発 医療機器製造販売業許可 転倒予防靴下の高付加 価値化. かわさき基準認証『転倒予防靴下』 -般医療機器: 『矯正ストラップ』特許査定 むくみ対策くって 地方発明大賞広島県発明協会会長賞 『外反母趾対策靴下』 回報 血行促進・リンパの流れ促進 つま先アップで姿勢改善 2015 ひろしま医療関連産業創出支援事業 『締め付けないサージカ 採択『締め付けないサージカルソック スの開発』 ルソックス』開発中

図表9 イノベーションへの取組(次の開発段階へ)

出所:会社資料とヒヤリングをもとに筆者作成

2.4 オープン・イノベーションの事業化のプロセス

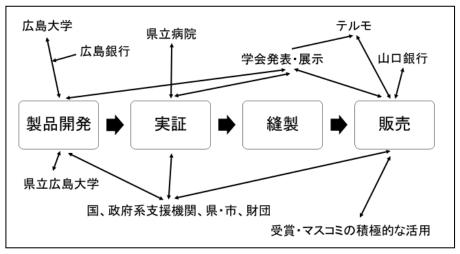
コーポレーションパールスターのオープン・イノベーションの展開を、事業化のプロセスとして図式化すると図表 10 のようになる。

3. 発見事実と評価

本ケース企業のオープン・イノベーションは、一般的な不足する経営資源を補 うといった単なる補完的な外部調達とは異なり、研究開発の上流部分(構想段階) においては、まだ全体の事業化のプロセスが見通せていなかったが、投資・事業 化段階において販売面での企業間連携が組み立てられ、最終的には、研究開発か ら販売まで見通したイノベーションの仕組みが構築されていた。

そのようなオープン・イノベーションのマネジメントについて、本ケース分析 から判明したことをまとめると、以下のようになる。

図表 10 オープン・イノベーションの事業化のプロセス



①イノベーションの実行を経営者自身が担っている

大企業の場合は、オープン・イノベーションのための組織づくりと動機づけからオープン・イノベーションのプロセスが始まるが(米倉・清水,2015)、中小企業の場合は、イノベーションの実行者が経営者であり、経営者が方針策定から現場での創意工夫までリーダーシップをとって取り組んでいることから、シュンペーター(Schumpeter,1926)のいうイノベーションを担う「企業家」としての役割を経営者自身が果たしている。

②下請で培われた大企業との取引ノウハウが、オープン・イノベーションで生き ている

大企業との企業間連携においては、相手側に飲み込まれることがないよう細心の注意を払いながら提携交渉を行っているし、オープン・イノベーションでの実質的なパワー関係は、中小企業側に主導権がある。これは、長年、下請企業として大企業と取引を行ってきた経験が、オープン・イノベーションに取り組む際に大企業に飲み込まれないためのノウハウとして生きている。

また、下請から脱却するのではなく、下請事業を維持しながらイノベーション に取り組んでいるし、イノベーションが実現しても引き続き下請事業を継続して いる。

おわりに

ケース企業では、シュンペーターのいうイノベーションを担う「企業家」としての役割を経営者自身が果たしており、迅速・柔軟なオープン・イノベーションへの取り組みが可能となっていたが、今後、イノベーションを継続していく、または新たなイノベーションの展開を行っていくには、組織的な取り組みへの移行、

組織体制の構築が求められる。

これまで中小企業では事業承継はできても、イノベーションの承継はできず衰退していく事例が多く見受けられた。これは、中小企業のイノベーションが「企業家」としての経営者個人に依存しており、組織的な取り組み体制が構築されてこなかったことによる。

中小企業は大企業のような組織マネジメントを行うだけの経営資源、特に人的 資源に恵まれていない。そこで、中小企業がイノベーションの継続・承継を行い、 成長を続けていくためには、今後は「組織のオープン・イノベーション」へ取り 組んでいくことが必要となってくるものと考えられる。

シュンペーターも、イノベーションは技術面だけではなく、組織や販売などの面についても応用されるとし、そのようなイノベーションを「新結合(neue Kombination)」と呼んでいる。

オープン・イノベーションを継続的に実現していくための、中小企業に適した オープン化した組織的な取り組み体制構築についての考察が、今後の研究課題と なる。

【参考文献】

- Chesbrough,H(2003) Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business School Press (大前惠一朗訳,『OPEN INNOVATION』 産業能率大学出版部, 2004 年)。
- Chesbrough,H & Vanhaverbeke.W&West.J(2006) *Open Innovation: Researching a New Paradigm.Oxford University Press*(長尾高弘訳, 『オープンイノベーション』 英治出版, 2008 年)。
- Chesbrough,H (2011) *Open Services Innovation: Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New Era.*. Jossey-Bass(博報堂大学ヒューマンセンタード・オープンイノベーションラボ訳,『オープン・サービス・イノベーション』阪急コミュニケーションズ,2012年)。
- Chesbrough,H. (2013) 「オープンイノベーション 日本企業におけるイノベーションの可能性」新エネルギー産業技術開発機構(NEDO),
 - http://www.nedosv.org/wp-content/uploads/2013/04/JSVIF-(2015.2.6 閲覧)。
- Schumpeter,J.A. (1926) *Theorie Der Wirtschaftlichen Entwicklung*,Duncker & Humblot (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳、『経済発展の理論』岩波書店、1937年)。
- Yin, Robert K., (1994) *Case Study Research: Design and Methods, 2nd ed.,*Sage Publications (近藤公彦訳, 『ケース・スタディの方法』千倉書房, 1996 年)。
- 伊藤誠悟(2013)「中小企業とオープン・イノベーション」関東学院大学経済経営研究所年報 第 35 集。
- 井上善海(2014) 「中小企業におけるオープン・イノベーションに関する一考察」日本マネジメント学会『経営教育研究』Vol.17No2。
- 井上善海(2015) 「中小企業におけるオープン・イノベーションの類型」東洋大学経営力創成研究とサインター『経営力創成研究』第11号。

- 関根雅則(2013)「オープン・イノベーションの背景」『高崎経済大学論集』第 56 巻第 1 号。 武石彰(2012)「オープンイノベーション-成功のメカニズムと課題-」『一橋レビュー』 2012AUT60 巻 2 号。
- 土屋勉男 (2009) 「中小企業のオープン・イノベーション戦略-外部資源を活用して新製品・新事業の開発-」『経済復興』2009-11。
- 中小企業庁(2015) 『中小企業白書』2015年版, 日経印刷
- 真鍋誠司・安本雅典 (2010) 「オープン・イノベーションの諸相」『研究技術計画』Vol.25No.1, pp.8~35。
- 元橋一之・上田洋二・三野元靖(2012)「日本企業のオープンイノベーションに関する新潮流」 経済産業研究所。
- 米倉誠一郎・清水洋編著(2015)『オープン・イノベーションのマネジメント』有斐閣。

※本稿は、下記研究の一部である。

独立行政法人日本学術振興会:科学研究費助成事業(基盤研究(C))研究課題番号:26380532,「中小企業におけるオープン・イノベーションのメカニズム解明と概念モデルの提示」,研究期間:2014年-2017年,代表者:井上善海

受付日: 2016年1月11日 受理日: 2016年2月10日

地方創生とポートフォリオ起業家

一地方発ビジネスモデル開発とポートフォリオ起業家— Revitalizing Local Economies and Portfolio Entrepreneur

東洋大学経営力創成研究センター 研究員 小嶌 正稔

要旨

地方創生には、競争力のあるビジネスシステムをもった地域企業の創成と、それを通した雇用の創成を欠くことはできない。地方創生の主役は個人の起業であるが、雇用を生み出す力を持った地域のポートフォリオ起業家の視点を複眼的に持つ必要がある。地域のポートフォリオ企業は、地域内でポートフォリオを形成した上で、地域発のビジネスモデルによって地域を越えて成長する。

需要(商圏)の限定は企業の成長の制約であるが、限られた需要を前提に成り立つ地域ビジネスシステムは、その限定ゆえに、逆に立地の制約を大きく緩和する効果を持つ。すなわち限定された商圏で成立するゆえに、数多く立地することが可能であり、これは地方創生事業の成立と展開に有効なシステム要因でもある。本稿は地域のポートフォリオ起業家が、地域の雇用を生み出し地域創生の担い手となる過程を、(株)オカモトの成長過程を通して考察したものである。

キーワード (Keywords): 地方創生 (Revitalizing Local Economies)、地方企業 (local enterprise)、ポートフォリオ起業家(portfolio entrepreneur)、ビジネスモデル(Business Model)、シリアル起業家(serial entrepreneur)

Abstract

Local revitalization is to produce business systems with the competitiveness and is to create employments through it. The leading actor of Revitalizing Local Economies is a nascent entrepreneur, but it is necessary to have the viewpoint of the local portfolio entrepreneur with the power to bring about the employment for multifaceted. Local portfolio entrepreneur forms a portfolio in the area and grows up with the business model across a local border.

Business systems in a limited commercial area has an effect to relax the limitation of little demand. In other words, it can be located at many places because it is established in a limited commercial domain.

This paper considered the process that local portfolio entrepreneur produced the local employment, and became bearers of local revitalization through a growth process of OKAMOTO CO. Ltd.

はじめに

地方企業の最大の制約は需要の制約にある。これは商圏の限定(制約)を前提に成り立っているフランチャイジング(フランチャイズ・システム)と同じである。多くのフランチャイズ企業(フランチャイジー)は、決められた商圏を使い切ると、商圏を飛び出すことができないゆえに、新しい商材(フランチャイズ)を手に入れて、既存市場内であらたな市場を切り開いて成長を目指す。新しい商材が新しいフランチャイズであれば、マルチフランチャイズへのスタートであり、新規事業なら多角化のスタートとなる。

第二次安倍内閣は、「まち・ひと・しごとの創生と好循環の確立」を目指した地域振興・活性化政策を「地方創生」として進めている。これは「仕事の創生、人の創生、まちの創生」であり、「地方に『しごと』が『ひと』を呼び、『ひと』が『しごと』を呼び込む好循環を確立することで、地方への新たな人の流れを生み出すこと、その好循環を支える『まち』に活力を取り戻し、人々が安心して生活を営み、子供を産み育てられる社会環境をつくり出すこと」とされた(首相官邸[2015]pp.2-4)。

地方創生(1)の鍵を握る起業家として想定されているのは主に新規起業(novice) や初期起業家(nascent)であるが、実際に雇用を生み出す中心にいるのは、起業家の中の 40%弱の継続的起業家(habitual entrepreneur)である (Westhead and Wright[1997])。 継 続 的 起 業 家 に は ポート フォ リ オ 起 業 家 (portfolio entrepreneur)とシリアル起業家(連続起業家: serial entrepreneur)があるが、わが国ではシリアル起業家は少なく、ほとんどがポートフォリオ起業家である。

地域を基盤とする地域企業家は、その限定された需要にゆえに、企業の成長の ためにはポートフォリオ起業を選ぶ必要があった。

限られた商圏を前提に成り立つビジネスシステムは、その商圏の限定性ゆえに、 立地の制約を大きく緩和する効果を持つ。すなわち限定された商圏で成立するゆ えに、数多く立地することが可能であり、これは同様の環境にある地方創生事業 の成立と展開にとって有効なシステム要因である。

本稿は、地方の中核都市を拠点としてビジネスシステムを開発し、そのシステムを、フランチャイジングを活用して全国へ展開する(株)オカモトの成長過程の検証を通して、地方企業のビジネスモデル開発とポートフォリオ起業の事例を提供することを目的とする②。

1. オカモトの事業概要

北海道帯広市に拠点を構えるオカモトグループは株式会社オカモトホールディング、株式会社オカモト(以下はオカモトと略記する)、株式会社ウェルネスフロンティア、株式会社ヤマウチなど8社8カンパニー、354事業所を北海道、東北、四国、東京を中心に31都道府県と上海(1店舗)に展開している。

グループの中核となっているのがオカモトであり、グループの売上高の60%を

図表 1 オカモトグループの事業展開

事業分野	売上高構成比	粗利益構成比	店舗数	店舗構成比	ブランド
エナジー	60.9	19.0%	73	18.7%	オカモトセルフ、ホームエネジー
カーライフ	1.3	3.3%	9	2.3%	ピットオフ、ラチェットモンキー
リユース	3.9	9.6%	17	4.4%	ゴルフランド、古着屋王国、お宝.倉庫、何でもリ サイクルビックバン、キングラム
メディア	4.2	8.5%	8	2.1%	TSUTAYA、岡本書店
フーズ	1.3	4.0%	9	2.3%	びっくりドンキー、道とん堀、ジョイカフェ
パブリック	0.6	0.3%	17	4.4%	とかちプラザ、アクリナちゃっぽ、サンドームおと ふけ など
ジョイフィット	6.8	21.9%	121	31.0%	ジョイフィット、ジョイフィット24、ジョイフィットヨガ
ジョイリハ	2.1	8.2%	70	17.9%	ジョイリハ
ヤマウチ	16.7	17.2%	66	16.9%	エナジー、カーライフ、メディア、フーズなど
オカモト	2.2	8.0%	0	0.0%	
合計	100	100.0%	390	100.0%	

注:売上高、粗利益の構成比は2015年3月期、店舗数は2015年6月期。

資料:オカモト提供資料より作成。

を占めている。オカモトグループの3本の柱はセルフ式ガソリンスタンド(82 店)、ジョイフィットなど3業態のスポーツクラブ(172 店)、ケア事業のジョイリハ(70 店)であり、この3つのカテゴリーで店舗数(324 店)の83%を占め、さらに売上高の約60%をセルフ式のガソリンスタンドからあげている。この他にもTSUTAYAなどのメディア、そしてびっくりドンキーなどのフーズ事業、そして指定管理者制度事業などを展開している(図表1)。

オカモトは帯広で開発したビジネスモデルによって北海道帯広の地域企業から 北海道企業へ、そして全国へ店舗網を拡大してきた。

グループ全体の売上高の推移を見ると、1980年は約12億であったが、1990年約20億、2000年約100億、2010年約340億円、そして2015年3月には744億3660万円まで拡大し、グループの資本金総額は2億300万円、社員数2,705名(正社員668名、スタッフ2,374名)となっている。このようにオカモトは日本経済が低迷した「失われた25年」で逆に約40倍という急成長を実現した。

2. オカモトの成長過程

オカモトの成長過程は創業期(1950 年~1983 年)、苗床期(1983 年~1998年)、成長・展開期(1994 年~2010 年)、グループ経営期(2011 年~現在)の 4 段階に区分できる。

創業期は、創業者の岡本忠一(現岡本謙一CEOの父)が復員して新聞販売店・雑穀業を開業した1950年から、ガソリンスタンドを開業し法人化を経て、岡本謙一(以下岡本と略記する)が社長に就任する1983年までの33年間である。そしてオカモトの基礎を創った苗床期は、岡本の社長就任からポートフォリオ起業家として事業を拡大した1998年までの15年間、そして成長・展開期が規制緩和によって業態転換してガソリンスタンドの販売網を一挙に拡げた1994年から

2010年までの15年間、そしてオカモトホールディングとして組織の方向性を確立させ、グループとして事業の拡大・確立期を果たすグループ経営期に分けることができる。

(1) 創業期

創業者岡本忠一(以下忠一と略記する)が中士幌で北海道新聞の販売店を開業したのが1950年であった。忠一は新聞販売店のかたわらで雑穀業を営んでいた。ここでいう雑穀業とは産地問屋、集散地問屋までの集荷を行う産地買出人で、後には産地問屋まで拡大していたようだ。広大な十勝平野で産地買い出しを行うためには業務用の車両が必要であり、忠一は日本内燃機の「くろがね」(オート三輪)を、雑穀の運搬に使用していた。自動車がほとんど走っていない中で燃料を確保するために、自家給油設備を設けた。徐々に自動車が増え始めると、忠一はこの自家給油設備を使用して、給油サービス・ガソリン販売も行うようになった。

1952 年には燃料油の配給統制と価格統制が廃止になり、統制経済から自由化に動き出した。雑穀業は軌道に乗っていたが、生産者組合(農協)の取扱高の増加は、産地仲買人から移出地問屋までの経路を脱落させ始めていた(山口貢[1956])。

この中、忠一は、1965年に株式会社栗林商会との販売契約のもとで中士幌給油所を開業していたが、個人事業からの飛躍を目指して、1971年7月に岡本悦樹商店(株)⁽³⁾を設立し、音更町木野にガソリンスタンド(木野給油所)を建設して本格的に石油販売業に参入した(中士幌給油所は89年に閉鎖)。

木野給油所はキャノピー、セールスルーム、そして当時はまだめずらしかった 門型の洗車機(4)を完備した近代的な給油所であった。続いて 1975 年には上士幌 給油所を買い取り、販売網を広げた。さらなる事業拡大のためには、帯広市内へ 進出したかったが、1965 年から経産省(当時は通産省)による給油所建設に対する行政指導が始まっており、給油所の建設にはさまざまな制約が課されていた(5)。 石油製品の販売を行うためには、精製・元売と契約を結んで特約店になるか、もしくは特約店と契約して副特約店(販売店)になる必要があった。当時の石油製品の取引形態は一県一特約店などの大特約店主義が基本であり、ガソリンスタンドを運営するには特約店の傘下で副特約店になるほかなかった。オカモトも当時は、日石系列の(株)栗林商会(6)の副特約店としてスタートしており、元売(日本石油:現 JX 日鉱日石エネルギー)との直接取引ではなかった。この建設規制と取引慣行がオカモトの事業拡大の大きな障害であった。

石油製品の供給過剰を背景に全国展開を進めていた燃料商社のひとつである伊藤忠燃料(現伊藤忠エネクス)と規制や取引慣行に頭を押さえられていた岡本の思惑は一致し、岡本は伊藤忠(昭和シェル石油系列)に転籍することによって事業拡大の機会を獲得した。しかし傘下の販売店を奪われた老舗特約店は、本来は、建設規制・距離規制などによって建設できないオカモトの隣接地に給油所を建設して報復したために、岡本には苦しいスタートとなったが、この危機を乗り切ることで競争への耐性を強くした(で)。

(2) 苗床期

岡本が 1983 年にオカモト(当時は岡本石油)の社長に就任すると、さまざまな規制が壁となって思うように成長できない石油販売業界から異業種に目が向けられ、その後の発展の基礎となるさまざまな事業を順次立ち上げていった(『油業報知新聞』2006 年 6 月 17 日)。その最初の取り組みが帯広スイミングスクール、岡本企業株式会社の設立であった。日経新聞でこれから伸びる業種として「子供水泳教室」が取り上げられており新規事業を探していた岡本の目に止まった。岡本は、東北地方のスイミングスクールなどを視察しては事業可能性を調査し、冬場に泳げる施設のない帯広だからこそ、通年営業することができる温水施設は利用者の心をつかむことができると考え、事業化の可能性を確信した。しかしながらオカモトが開業した2ヶ月後には「ビッグスポーツぜんりん」という総合スポーツクラブが至近距離にオープンし、ここでも当初から激しい競争の中で事業経営に取り組むことになった。

このスイミングスクールはオカモトの4つの事業の苗床になった。その第一がスポーツクラブであるジョイフィットとケア事業のパワーリハの苗床である。スポーツクラブの中でもっともコストがかかるが、もっとも利用率の低いのがスイミングプールである。スイミングプールを除いたスポーツクラブである「ジョイフィット」というフィットネスクラブの新業態のアイデアはここから生まれた。

この子供向けスイミングスクールは幼児教育事業のチャイルドスクールの開校 (86年) につながり、さらにスイミングスクール、チャイルドスクールは帯広市の指定管理制度業者として託児所運営、各種スポーツ関連施設や公共施設の指定管理事業を実施するパブリック・ビジネスの基礎となった⁽⁸⁾。そして何よりもスイミングスールの生徒が活躍することで多くのパブリシティを獲得し、地域の一員としての存在感をオカモトに与えることになった。その後 1991 年にフィットネス事業を開始した。このことから帯広スイミングスクールはオカモトグループの事業の苗床としての役割を果たした。

そして 1981 年には長屋自動車工業より整備部門の営業権を買い取って車検事業を立ち上げ、1987年の車検事業の法人化(有限会社グリーンオート)を経て現在のカーライフ事業の基礎を作った。

さらに 1989 年には TSUTAYA ニュータウン店という大型複合書店(当時: TSUTAYA 専担法人岡本企画株式会社)、そして 91 年に外食産業を運営する株式会社パトスを設立し、92 年にはびっくりドンキー(アレフ)に加盟した(95 年当時:外食事業専担法人有限会社オカモト商産)。びっくりドンキーは本州ではフランチャイズ(FC)方式で展開していたが、北海道内では物流コストが掛かることを理由に直営展開となっていたが、岡本が日参し熱意を示すことで加盟にこぎ着け、道内の FC 第 1 号店になった。TSUTYA はリテールマーケティングの、びっくりドンキーはフードマーケティングの核として二つのカンパニー展開の原動力となっただけでなく、これらのフランチャイジーになることで、オカモトはフランチャイジングの基礎を学ぶことになった。

また 1995 年には LP ガス事業会社であるオビネンを、翌 96 年に大樹ガスを吸

収合併することでホームライフマーケティング事業の基礎固めを行った。

オカモトは規制によって動きがとれないガソリンスタンド事業から、成長を求めて次々と事業展開を進めた。まさしくこの時期の岡本はポートフォリオ起業家そのものであった。結果的に現在のオカモトを支えるほとんどの事業はこの 15 年間の苗床期に始められたものであった。

3. 成長・展開期(1994年から2010年)

(1) オカモトセルフ

石油産業に関する規制緩和は87年からはじまり2001年までにほぼすべての経済的規制は撤廃された。オカモトを苦しめた給油所(ガソリンスタンド、SS:サービスステーション、以下 SS と略記する)建設指導と転籍ルールが1990年3月に廃止され、さらに97年にはSSの完全系列化を前提とした供給元証明書が廃止されたことで、系列に対する健全な対抗勢力としてのPB (Private Brand)が認められた。そして小売業であるSS にとって最も大きな規制緩和が98年4月の有人方式のセルフ給油SSの解禁であった。

石油販売業界は、さまざまな規制の下で激しい競争を繰り広げてきたが、その競争はサービスも価格も業態も違わない横並びが前提であった。セルフという業態は、消費者が給油することで、価格が同じであることを前提に成り立っていた業界に、価格が異なるから成り立つ新しい業態であった。従来型のフルサービスSSでは人的サービス、人的販売が差別化の鍵であったのに対し、経営力、運営の合理性に裏付けられた価格競争力が鍵となる業態の登場であった(小嶌[2003])。

規制緩和前のフルサービス時代でも、北海道市場ではオカモトの他、モダ石油、アサヒ商会(三社合わせて MOA とも呼ばれた)という大量販売を前提に価格を武器にした業者が、激しく競争を繰り広げており、この激しい競争がオカモトの経営力を強くしていた⁽⁹⁾。

オカモトはセルフの解禁前にフルサービス SS を 12 店舗展開していたが、セルフ解禁とともに迅速に北海道内にオカモトセルフのネットワークを構築していった。 価格競争力を持ったセルフ SS は全国ベースでもフルサービスの 3 倍以上の販売量を稼ぎ出し、圧倒的な販売力を顕在化していった。セルフ SS の展開は全国的にみても価格競争力を武器とするプライベートブランドが先導し、精製・元売の直営が後を追う展開となった。

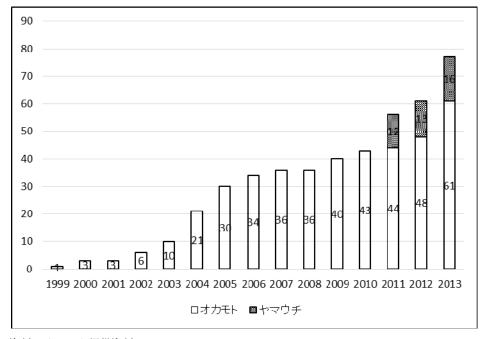
オカモトは 2006 年末までに北海道内で 34 店舗のセルフ SS 網を完成させた。 セルフの集客効果は大きく、2006 年のスーパーセルフ OK では、1 ヶ月間で洗車 販売を中心に油外販売で 1,200 万円を売り上げるギネス記録を打ち立てた (『燃料 油脂新聞』 2006 年 4 月 4 日)

北海道外では、2005 年 3 月に岩手県陸前高田に本州 1 号店を開所し、わずか 1 年で東北に 7 店舗を展開した他、2013 年には 1 年間で 13SS を開設した(10)。 さらに北海道から東北、埼玉、新潟と SS 網を広げてきたオカモトが四国に進出したのは、2011 年 4 月である。

オカモトは香川県の大手石油販売業者のヤマウチの全株式を取得して 100%子

会社とし、四国に SS 網を拡げた。ヤマウチは、2011 年の段階でセルフを 13SS 展開する他、グループ企業のヤマウチサポートでジョイフィットを 2 店舗、フロムワンではびっくりドンキーを 4 店舗展開するなど両社の事業内容は近く、しかも両社長が旧知であったことから事業を継承した。これによってエナジー部門は 2014 年 3 月までに 77SS のネットワークとなった。

オカモトのエナジー部門の成長要因は、北海道の厳しい競争の中で身につけた 低コスト運営と競争的価格設定に対するノウハウ、競争的価格を可能にする立地 選択とレイアウトなどの施設に関するノウハウにある。さらにオカモトには急速 な展開を支える基盤としてフルサービス時代に育ててきた人材の蓄積があった。 その上でセルフ解禁後、北海道で最初に参入するなど従来の運営ノウハウをセル フへ早期に移行する高い管理能力があった。これによって多店舗展開に欠かせな い、セルフサービスの立地選択と施設レイアウトなどの標準化を早期に作り上げ ることに成功した。



図表2 オカモトセルフ SS ネットワーク

資料:オカモト提供資料

(2) ジョイフィット

成長の第二の柱がフィットネスクラブのジョイフィットである。ジョイフィットは、スポーツクラブはプール、トレーニングジム、スタジオの三種の神器からなりたっているという既成概念を取り払った新しい業態である。

プールは初期投資が掛かり、しかも維持管理費が高いにもかかわらず利用率が 低いことから、プールを除いて投資を抑え、それを利用料金に反映させて広く顧

客層を広げるビジネスモデルである(11)。実際にジョイフィットの初期投資は1億5000万円から2億5000万円と従来型スポーツクラブのおよそ5分の一以下に抑えられ、5年で回収することが可能になった(12)(『商業施設新聞』2006年10月10日)。しかもネットカフェを運営していたオカモトは当初、参入当時は10分100円の完全従時間制度という料金体系をスポーツジムに取り入れた(料金体系は後に月額制度中心に移行した)。この手軽さは会員の年齢層を下げ、さらに施設の利用時間の異なる中高年の顧客層を開拓することで施設稼働を高めるなどシンクロ・マーケティングをシステムに組み入れた。「スポーツクラブの利用率は欧米では5~6%に対して、日本では2%に過ぎない。その最大の理由は身近に手頃なスポーツクラブがないことが原因である」(岡本)と新市場を創造することを意識したビジネスモデルである。当時、フィットネスクラブ市場は3,000億円という業界の常識にもかかわらず、オカモトなどの活躍で市場規模は4,200億円まで拡大した(東京商工リサーチ[2006])。

TSUTAYA やびっくりドンキーなどの複数のフランチャイズ・システムに加盟するマルチフランチャイジーとしてフランチャイジングを見てきた岡本は、このジョイフィットでフランチャイズ・システムをフルに活用できるようになっていた。岡本は明確にフランチャイズ・システムの活用可能性を意識してジョイフィットをシステム化した。ジョイフィットは物販でないことから管理が容易なこと、スポーツクラブという専門性から運営システムという参入障壁があり、これがFC 加盟のメリットになること、従来の施設に対する価格競争力、商業施設やロードサイドビジネス施設の活用などフランチャイズへの適合性の高さを明確に打ち出し、しかも POS システム・ゲートシステムなどの運営システムはエネルギー部門ですでに活用していることから実証済みであった。

TSUTAYA のフランチャイジーは、事業の成長のために新しい事業機会(成長フランチャイジング)を絶えず探しており、ジョイフィットは、それらのフランチャイジーにとって魅力的な事業機会であり、人口 10 万以上の地方都市に 300店以上は展開できるという展開可能性がシステムの魅力を高めた(『商業施設新聞』 2006 年 10 月 10 日)」。さらに岡本の人望がフランチャイジーの仲間達に事業機会を意識させ、さらに百貨店の天満屋などがフランチャイジーになることでフランチャイズ・システムに対する信用を獲得し、フランチャイジーの裾野を広げることができた。

そしてオカモトがエナジーマーケティングで培ってきた競争力を実現したフィットネスがいよいよ 2012 年 1 月 11 日に開始された。これは 24 時間営業のジム特化型のフィットネス施設「ジョイフィット 24」(当時はジョイフィット GYM24、赤ジョイフィット)である。今までのジョイフィット(青ジョイフィット)はスタジオにおけるトレーナー主体のさまざまなコースやサービスによって顧客のニーズに応えてきたが、プールがないといえどもその施設は大型で、地方都市の郊外を中心に展開せざるを得ない制約があった。しかしジョイフィット 24 はジムに特化することによって都市中心部での多店舗展開が可能となった。オカモトは、自宅の近隣の長時間営業の施設という都市型ニーズに大きな穴が開いていること

に気がついた。今まで忙しくてフィットネスに通いにくい 20 代、気分転換に自宅を飛び出してそのまま運動できような施設がイメージされた。「都市部こそ人口に対してフィットネスが不足している」(岡本 CEO)という確信がジョイフィット 24 という新業態に結びついた。フィットネスクラブの 24 時間営業は、業界の常識を覆したが、もともと 24 時間営業のセルフ式のガソリンスタンドを多店舗展開するオカモトには、24 時間営業は全く違和感のない業態であり、この運営の中でセキュリティなどのノウハウを積み重ねてきた。まさしくジョイフィット 24 は、オカモトの強み・ノウハウを発揮できる業態に仕上がった。

施設には 24 時間アクセスできる専用階段があり、エントランスはカードによる会員認証システムを採用したオートロックシステム、防犯カメラ、緊急時通報システムなどセキュリティにも十分に配慮した。330 ㎡のフロアのマシンエリアには生活習慣病や肥満などに対して体内脂肪を燃焼するカーディオマシン(有酸素運動)であるトレッドミルやステッパー、エアロバイク、そして筋力トレーニングマシン、フリーウェイト・ストレッチングスペースとロッカー、シャワーブースが機能的に配置されている。

このジョイフィット 24 の主要セグメントは、勤め帰りの 30 代から 40 代のサラリーマン、OL が 80%を占めており、男女比では男性が 65%,女性 35%となっている。そして何よりもフィットネスクラブの未経験者が多く、まさしく新しい市場を開拓することに成功した(月刊レジャー産業資料編集部[2012])。

フィットネスは今後とも急速な拡大が見込める市場であるが、それゆえにその 裾野は広がり、さまざまな業態が競い合うことになる。総合スポーツクラブとしてプール、ジム、スタジオから特別なパーソナル指導までを行う総合的スポーツ クラブ、ジムとスタジオなどに特化し、スタジオを利用してダイエットから健康 作り、さまざまなプログラムを展開して楽しめるフィットネスクラブ(13)、女性専用フットネスなどのコンビニ型フィットネス、そしてアスレチックトレイナーや チームトレイナー、アウトドア・フィットネスなど特殊な分野で、専門的な指導者がコーチングするものまである(14)。

通常のフィットネスクラブが可能な立地は限定されるが、これをジョイフィットのように気軽さ便利さを追求することで組み立てられたビジネスシステムが、 採算面からも市場面からも立地の制約を減少させることで多数の立地を可能にしている。しかし気軽さや便利さは、参入障壁を下げることから、オカモトがエナジーマーケティング事業で鍛えられた競争耐性とスピード感が成功の鍵となった。

(3) ジョイリハ

ジョイリハは「要介護を余儀なくされた方が自立を目指して『無理なく,明るく、楽しく』運動をすることができる『介護予防型運動施設』であり、介護保険法にもとづいて都道府県から認可を受けた指定介護事業所」(オカモト提供リーフレット)である。

オカモトが介護関連事業 (デイサービス) に参入したのは、2007 年 9 月 8 日 に (株) パワーリハ (現 (株) ウェルネスフロンティア) の経営に参加してから

である。このパワーリハは、東京の医療法人により 2004 年 7 月に設立された介 護関連施設であり、事業展開の可能性が感じ取られていた。しかし、医療法人ゆ えに多店舗展開できない制約から、投資会社が提携先をさがしていたところに岡 本が手を上げ、オカモトが51%の株を取得して参入した(『ひまわり』118号、 p.15)。当時の黒川パワーリハ社長は「私はかつて帯広スイミングスクールやスポ ーツクラブジョイフィットの運営にも関わってきました。そこには障害をお持ち の方も入会して利用してくださっていましたが、きちんとスタッフがついてケア することができなかったり、健康な人々の中に入って同じようにセルフでトレー ニングせざるを得なかったりしたことから、結局お辞めになってしまいました。 私はこうしたかた方が気持ちよく、そして継続して利用できる施設を作れないか とおもいました。それで、リハビリ、介護予防運動に特化して実践する「ジョイ リハ」を着想し、その事業開発に着手することにしました」(クラブビジネスジャ パン[2010]) と述べている。黒川はまた「開発段階で気がついたことは、このビ ジネスは地方の子ども対象のスイミングスクールと似ているということです。プ ログラムを提供する曜日・時刻に合わせて、バスでお迎えにあがり、一定の時間、 プログラムを提供し、終わったら自宅までお送りするという流れは、対象が大人 になっただけで、スイミングスクールのそれとそれほど変わらないと思いました」 とオカモトの蓄積してきた見えざる資産の存在を示している。

しかし「多店舗展開するのは容易なことではなかった。当時は、ユニフォームもない。マニュアルもない。さらには介護や医療という業界で、営業というものが根付いていない時代、(中略)採用、FC展開の加速、コンプライアンスマネージメントとの強化、様々な問題に常に直面していた」(『ひまわり』118号、p.15)とフランチャイズパッケージを作り上げていく過程が難しかった。またジョイリハの高田マネージャーは「オカモトが介護事業に参入した頃、短時間デイサービスはほとんどなく、多店舗展開するにも、左も右も全く分からない状態だった。そんな中、既にジョイフィットがFC展開をしていたので、そのノウハウを参考にすることが出来た。それが後に、ジョイリハのFC展開を充実させることになり、非常に役に立った」(『ひまわり』118号、p.15)と述べている。

2007年中に新小岩店と北綾瀬店の2店、2008年には本拠地帯広で帯広西5条店、葛西店の2店を追加し、さらに西新井店の5店舗目に続いて、2009年4月に始めてのフランチャイズ店として水戸市の千波緑岡店、2009年7月に堺小坂店でFC展開を始めた。

フランチャイズ・システムには、スリー・ツー・イヤーズ・ルール(フランチャイズ展開するためには最低3店舗2年以上の経営が条件)という世界中のフランチャイズ業界で守られるべきモラル・ハザードがある。日本ではこのことすら守られず、詐欺的なフランチャイズが後を絶たないが、オカモトは5店舗を軌道に乗せ、2年の実証期間をおき、システム的優位性の基礎である成功するビジネスモデルの検証後にFC事業に乗り出した。そして2010年10月にパワーリハを100%子会社化して、その後の機動的な展開条件を整えた。

ジョイリハの基本的なフォーマットは総面積 50 坪程度で、施設の中心は静脈

認証によって利用者の個別の負荷を自動設定するオリジナルマシンを配置した30坪の機能訓練スペースであり、他に静養室、相談室、事務室、トイレを完備している。施設の1回の利用定員は15人から35人である。サービスプログラムは、健康チェック、準備体操・ストレッチ、リズム体操、機能訓練、自宅での運動を促進する今週のテーマ、整理体操・ストレッチまででグループトレーニング方式を採用している。オリジナルマシンの静脈認証システムは、利用者の識別、トレーニング履歴(出席履歴を含む)を記録することができ、不正請求を防ぐだけでなく、業務の効率化にも有用なシステムとなっている。あくまでジョイリハは比較的軽度な介護者をターゲットとし、要介護1が24.6%と最も多いが、要支援1と2(介護予防)で45.5%とほぼ半数を占めるほか、要介護2までで90%以上を占め(木村[2009]pp.120-121)、40代から90代の5,776名(2012年1月現在)の要介護・要支援者に利用されている。

ジョイリハの特徴として男女比率は男性 54.1%、女性 45.9%と男性が多いことが上げられる。男性はリハビリに熱心でないと言われるだけに、この比率はジョイリハの開放的な雰囲気が認められていることの証左になっている(金澤匠(2012)、pp.94-95)。利用者の中心は当然高齢者が中心となるが、40歳~64歳が14.9%、65歳~74歳が35.7%、75歳~84歳が38.6%、85歳以上が10.8%であり、65歳から84歳で全体の75%を占め、平均利用回数も月5.1回と高くなっている。高齢者の口コミネットワークは、圧倒的な力をもっており、わずかな顧客の信頼の喪失が命取りになることすらある。このことからジョイリハの躍進の実績はスタッフが顧客の信頼に応え、「無理なく、明るく、楽しく」の方針が着実に受け入れられていると考えられる。

2015年3月現在で70店舗まで拡大し、地域的にも北海道から沖縄まで25都道府県に展開しており、店舗展開目標としては2018年には100店舗を掲げている。

4. 十勝帯広モデル(15)

帯広の人口は 17 万人弱であるが、音更町、幕別町、芽室町などを合わせた十勝圏では 35 万人となり、帯広は十勝地方の拠点都市である。地方都市は、需要が限定されているために競争も激しく、サービスの質も高い、それゆえこのような地区で成功できれば都市部でも通用する可能性が高くなる。帯広で新規事業を試し有効なものであれば、帯広を起点にそれを北海道、そして全国に拡げる「十勝帯広モデル」がオカモトの強さの原点である。すなわち十勝帯広モデルは、需要が限定された地方において確立したビジネスシステムだからこそ、多数を分散して立地できることから、需要や立地の制約を克服する可能性をもったモデルである。

オカモトは地域企業としてガソリンスタンド、LP ガス、カーケアセンター、スポーツクラブ、TSUTAYA、レストラン、リサイクルショップ、書店など十勝地区に 19 業態の店舗を運営し、オカモトグループの十勝地区の直営店のみで利用可能な独自のポイントカードによって十勝帯広モデルの検証システムを持つ。

十勝帯広モデルを支えているのが大きなキャシュフローをもたらすエナジーマーケティングと関連する車検・整備・洗車などの車関連事業(カーライフマーケティング)である。これにリテールではTSUTAYA、フーズマーケティングではびっくりドンキーが安定した収益で新規戦略を支えている。オカモトはこれらのフランチャイジングに出会い、成功したことが、オカモトのフランチャイズを通じたさまざまな事業展開へのきっかけになった。

岡本は新規事業戦略について「一番大切なことは時流を見極めること。時流に会わない商売をやっても絶対にうまくいかない。また世の中がすさまじいスピードで変化し続けるなかで長期安定的に業績を上げていく必要があり、経営者としては短期のリスクを吸収でき、しかも相乗効果を生むようなポートフォリオを持つ多角化戦略が必要である」(月刊レジャー産業資料編集部[2009]p.123)と述べ、そのコンセプトとして、「時代が求めるニーズと要求に敏感でありたい。暮らしの活力を生み出す生活応援企業であり続けたい」(『燃料油脂新聞』2006 年 10 月 30 日)としている。

しかしポートフォリオ起業は決して順調なものだけではなかった。帯広スイミ ングスクールに続いて1987(昭和62)年に手がけた巨大迷路「幸福村」は2年 後の 1989 年に閉鎖、これ以外にも「パチンコ北斗」も同様であった。この中で TSUTAYA、びっくりドンキーに加盟、お好み焼き道とん堀の成功がオカモトの フードビジネスを支えた。オカモトの事業選択の基準は、「①エンドユーザー向け の現金商売、②粗利50%以上、③投資回収3年(長くても7年以内)④多店舗展 開可能」(月刊レジャー産業資料編集部[2009]p.123))であり、急成長が望める事 業に適時に参入するか、早期に有力なフランチャイズに加盟することで、実現で きる基準でもあった。しかし業種、業態、フランチャイザー、フランチャイズの 成熟度によって適切なフランチャイズやライセンスを選択することはむずかしく、 いくつかの FC・ライセンス事業は軌道に乗らなかった。特に運営期間の短かっ たものには外食関連が多く、「半田屋」、「はなどき」(回転寿司)、「暖中」(中華 料理) から和・DINING 綾月などがあり、結果的にはリフォーム、カラオケ王 国も含めて営業譲渡などによって事業の選択と集中を行った。岡本は「外食産業 というのは、居酒屋やファミレスなどの同業のみならず、ファストフードやコン ビニ、スーパーまであらゆる口に入るものを扱う商売が競合になります。特に居 酒屋は、オーナーが自分で包丁握って料理するような個人店でも、大手ナショナ ルチェーンを食ってしまうことができる場合があります。このようなことを考え ると、オカモトという会社で、これ以上経営資源を投下するビジネスではないと いう経営判断から、2013年に居酒屋・カラオケ店舗の一部を閉鎖し、残りをすべ て同業他社に譲渡することになった」と述べている。結果的にフーズマーケティ ングではハンバーグレストランびっくりドンキーとお好み焼き道とん堀、そして ジョイカフェ(インターネットカフェ)に選択・集中した(16)。

ポートフォリオ起業家として岡本は「快適さを追求すると、いくつかのビジネスモデルが生まれてきます」と地域発のビジネスモデルを構築し「街を くらしをもっと楽しく おもしろく」オカもっと!、「おもしろ、おかしく、お元気よく」

図表 3 オカモトの十勝帯広モデル

	十勝帯広	北海道	その他	ヤマウチ	合計
オカモトセルフ	5	25	34	18	82
ホームエネルギー(灯油・LPG)/油槽所	2	4			6
車検・整備(ピットオフ・ラチェットモンキー)	3	5		3	11
TSUTAYA	2	4			6
岡本書店	1				1
なんでもリサイクルビッグバン	1	12			13
古着屋王国	1				1
お宝. 倉庫		1			1
ゴルフランド(スポーツ用品リサイクル)	1				1
キングラム(ブランド・貴金属買取)独立店なし	1	8			9
びっくりドンキー	1			4	5
お好み焼き道とん堀	1				1
ジョイカフェ(インターネットカフェ)	1	5			6
ジョイリハ(介護予防デイサービス)	1	4	54		59
ジョイフィット(スポーツクラブ・スイミングスクー	4	11	46		61
ジョイフィット24	0	4	104		108
ジョイフィットヨガ	0	2	1		3
パブリック	16				16
合計	41	85	239	25	390

資料:オカモトグループの提供資料より作成

をテーマに事業ポートフォリオを展開している。

5. まとめ

地方発のビジネスモデル開発とポートフォリオ起業家について、オカモトの事業展開と成長過程を事例として考察した。

地方発のビジネスモデル開発がポートフォリオ起業に繋がる原因の第一は需要の限定であった。地域を越えて一つのビジネスシステムを成長させるのか、それとも地域の中でビジネスを成長させていくのかによって異なるが、地域初のビジネスシステムは、基本的に地域の需要を前提に成り立っている。それゆえに需要や契約・規制などが制約になると、企業の成長はポートフォリオ起業に繋がりやすい。オカモトの場合には、規制と商慣習に阻まれたことが、地域の生活応援というミッションをもとに地域内の事業ポートフォリオ展開に繋がった。

そして地域の競争を経て基盤を固めた地域企業の事業は、新規事業の段階から成功したビジネスシステムに成長し、地域を越えて展開する能力を持つ。そのビジネスシステムの力はその過程で経験した競争の強さに依存し、展開力は経営者のマネジメント力に依存する。オカモトの場合にはスイミングスクールという新規事業がスポーツクラブ、フィットネスクラブ、リハビリ施設に連続的に繋がっていった。また規制緩和を機にセルフ式ガソリンスタンドの店舗網を急拡大したが、その原動力となったのは、北海道内の激しい競争の中で鍛えられたコスト競争力とマネジメントの競争耐性の強さであった。そして 24 時間のセルフ式ガソ

リンスタンドのノウハウが、コンビニ型フットネスクラブの運営ノウハウに繋がり、地域密着のスポーツクラブの運営がリハビリ施設に繋がるなど、ポートフォリオを形成する事業ノウハウを、企業の強みに繋げていった。

地域企業は地域の仕事を作り出すことによって地方の経済を支えるが、地域企業が地域を支え、地域間競争に耐えるためには、地域内外の競争を通したビジネスシステムの洗練化が必須である。逆に地域企業の競争力の劣勢は、地域企業の敗退をとおして地域経済を困難にする厳しさがある。首相官邸(2015、p.14)は、「第一に、『しごとの創生』による新たな雇用の創出を目指し、地域産業の競争力強化に取り組むこととする。(中略)その地域にとって経済の活性化につながる強みを持った事業・産業を特定し、新事業・新産業と雇用を生み出すための包括的創業支援や地域イノベーションの推進、地域を担う中核企業支援などにより、域外からも需要・投資を呼び込むことができる産業の育成を進める。また、地域に根付いたサービス産業の活性化・付加価値向上や農林水産業の成長産業化、観光地域づくりなどに取り組み、地域産業の雇用創出力の向上を図る」としているが、小売業やサービス業では、地方企業が域内で競争力を持ったビジネスシステムを創造し、確立することがスタートであり、域外から需要や投資を呼び込むよりも、域外にそのビジネスシステムを拡げる活性化した地域の拡散が重要である。

地方創生とは競争力のあるビジネスシステムをもった地域企業の創成であり、 それを通した雇用の創成に他ならない。このことから地方創生の主役には個人起 業がドミナントモデルになっているが、ポートフォリオ起業家の視点を複眼的に 持つ必要があるのである。

謝辞;本稿の作成にあたり、株式会社オカモトホールディング、株式会社オカモトから各種の 資料提供を受けました。また同社の岡本謙一代表取締役、オカモトグループ CEO 様には本社で のインタビュー調査等にて貴重なお時間を御割愛いただきました。また株式会社オカモト・ホ ールディングス、オカモトグループ管理本部堀川寛様には、各種資料の詳細なご説明など多大 なご助力をいただきました。ここに謹んで御礼申し上げます。

【注】

⁽¹⁾ 首相官邸 (2015,p.26) の政策パッケージの(1)-(ア)-D-④ 創業支援・起業家教育において、「地域に新たなビジネスや雇用を創出し、域内経済を活性化させるためには、リスク性資金の充実と併せ、官民一体となった創業支援や起業家教育及び第二創業支援を通じた新陳代謝の促進が必要である」として創業支援策や起業家教育を具体策として挙げている。地方創生には、「まち・ひと・しごと創生法(平成二十六年法律第百三十六号)」と「まち・ひと・しごと創生法の一部の施行期日を定める政令(平成二十六年政令第三百八十一号)がある。

⁽²⁾ 事例研究はオカモト以外にも数社を対象に行ったが、これらの事例研究は、ポートフォリオ起業家へのアンケート調査の事前調査でもある。今後これらを通してポートフォリオ企業家に

- ついて研究をまとめる。
- (3) 悦樹とは忠一の通称 『ひまわり』 100 号、2010 年 5 月、p.24)
- (4) 「当時洗車機は全国的にも珍しく、竹内鉄工(現ビューティ株式会社)が門型洗車機を開発して数年しかたっていない時期だった。当然、竹内鉄工には北海道には販売拠点はなく、謙は自ら 4t トラックで大阪まで買い付けに走り、フェリーに乗せて持って帰ってきた」。(『ひまわり』 102 号、p.25)。
- (5) 1965 年には建設枠規制、1967 年から距離規制、1973 年 12 月から建設全面凍結、そして 1975 年 1 月からは廃止代替・特例制度と規制が続いていた(小嶌正稔[2003])。
- (6) 取引先の栗林商会は1949年に日本石油の特約店となり、同年に帯広に出張所を開設し、1956年に日本石油精製が室蘭製油所を建設すると製油所内事務所を開設するほどの有力特約店である。
- (7) 謙一は「あれが最大の逆境だったなあ・・・」(中略) 創業者忠一は反対した。それを謙一は「やらせてくれ」と押し切り、「負けてたまるか」と必死になって営業をかけた。(『ひまわり』 100 号、p.25)。
- (8) パブリック・ビジネス・カンパニーは、託児所運営、各種スポーツ関連施設や公共施設の指定管理を受けて公共施設の指定管理事業を展開している。
- $^{(9)}$ オカモトは、この大量出店の中で、2006 年 9 月にはオカモトセルフ(PB)の全 25SS でエッソマークを掲示し、オカモトの北海道内のすべての SS がエクソンモービル系列に入った。オカモトはこれによって膨大な販売量の裏付けとなる安定供給と Express の店舗展開ノウハウ、スピードパスなどの IT 技術などを活用できるようになった。一方、北海道の両雄とされるモダ石油は、エッソマーク(東燃ゼネ石)から昭和シェルの系列に入り、PB 同士の競争は系列間競争として同様に激しく行われた。
- (10) このうち福島の 8 SS はスタンドサービスの SS を買い取ったものであり、山形ではミーエナジーから運営交代した SS を含む。
- (11) スイミングプールは水道代や燃料費などでプールの維持費は年間数千万となる。しかもフィットネスの会員のうちプールの利用者は15%程度に過ぎず、出店費用も10億円前後となる。
- $^{(12)}$ 従来のフィットネスクラブの 1/5 から 1/8 の低投資モデル(『油業報知新聞』 2006 年 11 月 11 日)。初期投資は居抜きの場合には 1 億 5 千万円、新築で 2 億 2 千万程度(『商業施設新聞』 2006 年 9 月 12 日)。
- $^{(13)}$ オカモトのジョイフィット、(株) 東祥のホリディスポーツクラブ (51 店舗)、株式会社 Fast Fitness Japan 運営の小規模で低価格のエニタイムフィットネス (33 店舗世界 12 カ国 2000 店舗) などがある。女性専用ではカーブス(株式会社カーブスジャパン、1247 店舗)がある。
- (14) 「アールボディプロジェクト」(Beach(アウトドアフットネス(株)))、フィールサイクル (Feel Cycle:ベンチャーバンク)のようにインドアサイクル専門で音楽に合わせて運動をするような独特のスタイルのスペシャリティフィットネスまで幅広くある。
- (15) 十勝帯広モデルという用語は小嶌が地域からの発展モデルとして使用しているものである。 (16) JOY—Café は、コミック4万冊、ソフトクリーム食べ放題、フリードリンク、オンラインゲーム専用ルーム、オンラインダーツ、ビリヤード、卓球、スロットマシン、シャワールームなどを完備したインターネットカフェであり、1988 (平成10) 年に開業した「コミック喫茶ヨムヨム」、その後に「楽天王国」によって独自にノウハウを蓄積して業態として確立させた。

【参考文献】

- Gavron, R, Cowing M., Holthan, G, and Westall A.(1998) The Entrepreneur IPPR(忽那憲治、高田寛爾、前田啓一、篠原健一訳(2000)『起業家社会』同友館).
- Westhead, P. and Wright, M.(1997). Novice, Portfolio, and Serial Founders: Are they Different?, Journal of Business Venturing, 8, Elsevier.

- オカモトグループ社内報『ひまわり』、オカモトの社内報は 1993 (平成 5) 年 1 月 10 日に『エコーリンクタイムス』として創刊され、2004 年 4 月の 72 号から『ひまわり』となった。
- 金澤匠(2012)「【特集】リーダーになる人が身につけておきたいこと 顧客の気持ちに寄り添い ビジネスチャンスをつくる 黒川明彦」『THE21』 2012 年8月特別増刊号、pp.94-95.
- 木村隆雄[2009]「介護ビジネスの新局面を開くリハビリ特化型デイサービス事業研究 介護予防フィットネスジョイリハ」『月刊レジャー産業資料』、2009 年 9 月号、pp.120-121.
- クラブビジネスジャパン (2008) 「広い、安い、楽しい、究極のフィットネスセンター」 『Fitness Business』、 2008 年 $9\cdot 10$ 月号(No.38)、 pp.89-90.
- クラブビジネスジャパン(2010)「Special Interview 株式会社パワーリハ 代表取締役社長黒川明彦氏」『Fitness Business』、2010年5・6月号(No.48)、pp.68-71.
- 月刊レジャー産業資料編集部(2009)「市場ニーズに向き合う、企業経営の原点を地で行く注目 企業の多角化戦略 オカモトグループ」『月刊レジャー産業資料』、2009 年 9 月号、pp.122-123.
- 月刊レジャー産業資料編集部(2012)「ジョイフィット初のジム特化型・24 時間営業店舗が開業、フィットネス未経験者も取り込む ジョイフィット」『月刊レジャー産業資料』、2012 年3月号、pp.62-63.
- 小嶌正稔[2003]『石油流通システム』文眞堂.
- 小嶌正稔[2014]『スモールビジネス経営論』同友館.
- 東京商工リサーチ(2006)「ジョイフィット[スポーツクラブ] 10 分 100 円~のフィットネスで 人気価格指向に応える」『ザ・ビジネスサポート』 2006 年 12 月号、pp.18-19.
- 山口貢[1956]「北海道における豆類の流通と農協」『農業総合研究』第10巻3号、pp.69-97.

[新聞記事]

「『大切に乗っていますね』ソフトに声かけ」『燃料油脂新聞』、2006年4月4日.

「時流を見極めて経営」『油業報知新聞、』、2006年6月17日.

「10 分 100 円のスポーツクラブを全国展開 ジョイフィット」『商業施設新聞』、2006 年 9 月 12 日.

「特別インタビュー(株)ジョイフィット社長加藤信也氏」『商業施設新聞』、2006 年 10 月 10 日. 「オカモト多角化事業拡大で 3 年間で売上高は 2 倍の 300 億に迫る」『燃料油脂新聞』 2006 年 10 月 30 日.

「コンビニエンスなスポーツクラブ FC 加盟店を募集 ジョイフィット」 『油業報知新聞、』、 2006 年 11 月 11 日.

[参考 URL]

首相官邸[2015] 『まち・ひと・しごと創生総合戦略』(2015 改訂版) http://www.kantei.go.jp/jp/headline/chihou sousei/ (2016 年 2 月 6 日アクセス).

受付日:2016年1月2日 受理日:2016年2月8日

研究グループ Ⅱ アジアにおける中小ビジネスの創造と国際的 企業家育成研究グループ

- ◆明治政府の売薬観と大和売薬
 - 一富山売薬との比較を中心として一
- ◆The Emergence of Born Global Companies: The Secret of Early Internationalization and Sustainable Competitive Advantages

明治政府の売薬観と大和売薬

- 富山売薬との比較を中心として-

The Viewpoint of Patent Medicines of the Meiji Government and Yamato Patent Medicine Business

東洋大学経営力創成研究センター 研究所員 幸田浩文

要旨

大和売薬は、江戸中期には、富山売薬に組織力と営業力の面で圧倒的な差をつけられていた。明治維新を迎えると、売薬に対する政府の偏見に基づく重税政策が取られるようになり、これに対処するため、奈良・富山県下では2つの老舗売薬業者(三光丸本店と富山廣貫堂)が中心となり、それぞれが独特な組織態勢(三光丸同盟会・三光丸団社と堂號(号)組織)を組織した。様々な時代の社会・経済・政治環境の変化に耐え抜き、やがて奈良・富山県下に製薬・売薬を中心とする地場産業が築かれることになる。売薬は今日では配置家庭薬と呼ばれ、両県のみならずいくつかの地域において、伝統産業として古くからの「先用後利」や「個別訪問」といった経営理念・経営形態を残しながら、今もなお生き続けている。

キーワード(Keywords): 大和商人 (Yamato Merchant)、売薬 (Patent Medicine)、 行商圏 (Peddling Area)、配置薬 (Drug for Household Delivery)、先用後利 (Value First, Money Later)、個別 訪問 (Door-To-Door Visit)

Abstract

During the Edo period, Yamato Baiyaku (patent medicine business) was overwhelmed by Toyama Baiyaku's organizational power and sales expertise. The Meiji Government started to impose heavy taxes on patent medicine business. In order to deal with it, distinct organizational structures of patent medicine businesses were established in Nara and Toyama prefectures with the initiative of Yamato Baiyaku and Toyama Baiyaku. They have endured the change of social, economic, and political environments for years, establishing indigenous industries of drug and patent medicine in Nara and Toyama prefectures. The business of Baiyaku, which is now called Haichi Katei Yaku (household deposit medicine), have survived as a traditional industry with the management principles of "Value First, Money Later" and "Door-To-Door Visit" not only in Nara and Toyama prefectures, but also in other places.

はじめに

大和商人は、江戸中期に富山商人よりやや遅れて売薬に乗り出した。大和売薬は、すでに全国に行商圏を拡げていた富山売薬に追従し、それと競合することで、次第に畿内一円にその勢力を拡大していった。しかし江戸期において、大和売薬は、富山売薬に組織力と営業力の面で圧倒的な差をつけられていた。

だが明治維新を契機に、売薬を取り巻く環境は一変した。幕藩体制の崩壊により、富山売薬がその原動力の基盤であった藩の保護・統制体制を失う一方で、大和売薬は旧武士層の売薬業に転身する者たちと、それまでの地場産業の衰退から売薬に活路を見出そうとする者たちの増大により、成長の機会を得た。明治期に入ると政府は、西洋医学・洋薬を重視し、漢方・和漢薬を排除する政策に舵を切った。こうした政府の売薬観は、売薬に対する重税政策となって表れた。

本稿では大和・富山売薬の代表的老舗を取り上げ、両地域の売薬業が時代のさまざまな環境変化にどのような組織態勢で対応し、伝統的な売薬業が今日の奈良・ 富山県の製薬・売薬を中心とした地場産業に成長したのかを明らかにする。

1. 売薬の成立起源-反魂丹と三光丸-

古くよりわが国を代表的する売薬として著名な地域といえば、越中富山(富山県)をはじめとして、近江日野(滋賀県)、対州田代(佐賀県)とともに大和(奈良県)が挙げられる。こうした地域において行商(吉岡,2011,p.63)による売薬が始まったのは江戸時代中期の頃である。大和売薬の正確な成立起源は明らかではないが(関本,2008,p.51)、大和売薬が本格的に展開されるようになるのは、富山売薬の元禄年間(1688~1704年)に若干遅れるものの享保年間(1716~1735年)以降のことで、文政年間(1818~1829年)にはすでに畿内一円で売薬行商が行なわれていた(武知,2011,p.591; 舩橋,2002,p.128; 杉山,1999,p.160)。

売薬商人は、懸場あるいは場所と呼ばれる旅先藩内にある得意先を巡って商いをした。その際、得意先に売薬を詰めた箱や袋を預託しておき、年に1、2回個別訪問した際、使用した売薬の代金回収と補充を行う独特な販売(配置売薬いわゆる置き薬)方式を取った。富山売薬では、その代名詞である「反魂丹」(胃腸薬や気つけ薬として服用された丸薬)が主力商品であった(根井,1997, p.19; 吉岡,1981, p.151)。反魂丹は行商のために開発・製造された売薬ではなく、領外から入ってきたものであり、反魂丹が富山藩内で一般販売されるようになったのは貞享年間(1684~1688年)の頃であった(塩澤,2004, p.25)。

一方、大和の名薬としてつとに知られる「三光丸」が創製されたのは鎌倉末期の元応年間(1319~1321年)で (武知, 1995a, p.9; 武知, 1995b, p.641)、延宝年間(1673~1680年)には旅籠などで参詣客や旅人を対象に販売が行なわれていた (武知, 2011, p.591)。三光丸は、センブリ、ケイヒ、オウバク、カンゾウの4つの生薬と薬用炭などを配合した主に和漢胃腸薬として現在に至るまで一般販売されている(三光丸, 2014, p.4)。

売薬の調達は、富山売薬の場合、富山平野ならびに近隣地域には、売薬の薬種や原料はほとんどなかったため、領外にて仕入・調達するしかなかった(植村、1951a, p.4)。一方、大和売薬の場合、古来より地元の葛城金剛山脈の山麓ならびに吉野山地から良質の薬種を多く採取することができた(奈良県立民族博物館編,1975, p.1)。そうした薬種から三光丸(米田-こめだ)、陀羅尼助(藤井)、豊心丹(西大寺)、蘇命散(中嶋)などが作られ、修験や信仰と結びつき、寺院や旅籠を中心に参詣客や旅人の間に広まっていった(鈴木,2005, p.145;新村,2006, p.127;宗田,1981, p.44)。

富山売薬商人には、現在の富山市を中心とする、半径 15km の円形地域の港や街道沿いの農村出身者が多かった。富山平野の地理的状況は三方を山に囲まれ、一方が富山湾に面しており、江戸中期にもなると街道や海路が整備され、とくに富山領域の港は西廻海運で活気づいていた。一方、陸路も京都・大坂などの畿内や北陸・奥羽地方につながる北国街道、そして高山から中山道を経て信州・関東へとつながる飛騨街道など、売薬行商人にとって交通の要所でもあった(服部,1959,pp.85-86)。また富山藩は、他の藩や地域と比較して政治的制約が緩やかであるとともに、輸送費が低廉であったことが売薬業にとって有利であった(植村,1951a,p.4)。

一方、大和地方は、大和盆地を中心に古くから肥沃な土地柄を活かした農業とともに、吉野山地や宇陀山地の豊富な森林資源に恵まれた林業が盛んであった(中小企業診断協会奈良支部編,2009,p.3)。また京都や大坂といった大消費地にも近接・隣接しており、商品の流通・販売においても有利な位置にあった。このような地域において売薬業が成立した背景には、上述したように、第1に、地元で多種多様な薬種が豊富に採取できたこと、第2に、修験・信仰と強く結びついた施薬文化があったこと、そして第3に、大和国が天領や旗本領、寺社領などが混在していたため、つまり領地が零細化された天領・飛地であった近江国の日野地域同様、比較的自由に領域外との交易や移動ができるという地の利があったことなどが挙げられる(幸田,2015,p.51;2009,p.149)。

2. 大和売薬行商人の仲間規約 - 薬種屋合薬屋仲間と仲間取極議定連印帳 -

富山売薬の場合、第1に、富山藩の統一的施策や長期に及ぶ免税による支援政策、第2に、富山売薬商人の運命共同体意識と組織内規律、第3に、現代のマーケティング手法にみられる消費者組織化(顧客囲い込み)の先駆けとしての売薬方式(小原,2004, p.8,16)の採用が、その後の斯業の発展・成長に寄与している(幸田,2015, p.60)。一方、大和売薬の場合、富山藩にみられるような藩による積極的な売薬業への振興・保護ならびに統制施策が取れなかったことが(北海道配置家庭薬協議会編,1977, p.16)、たびたび他国の行商人との軋轢を生んだ。

大和売薬は他国の売薬と同じように、売薬が農家の農閑期を利用した副業いわゆる「農閑余業」として(松田,1985, p.8)、大和盆地の南部地域、高市郡・南葛城郡、そして吉野郡の北部方面地域で始められた(高取町史編纂委員会事務局編,

1992, p.391)。同地域において売薬が盛んになったのは、農耕地が狭く多くの収入が見込めない農家が、農閑期を利用することで現金収入の道が開けたからである(三光丸同盟会創立百周年記念誌編集委員会編, 1999, p.48)。また現金収入が不安定・不定期な得意先の農漁民にとっても、集金が年1、2回の掛売である配置売薬が好都合であったからである。

とはいえ、初期の大和売薬は、上述の富山売薬のように藩の保護・統制が受けられなかったため、個別に行商圏を開拓・拡大していかなければならなかった。 さらに富山売薬にみられるような売薬業全般について藩と折衝・運営する組織である「組」や、その下部組織として旅先藩内の行商圏で発生するさまざまな諸問題を解決し、行商を円滑に運営するための組織である「向寄(むより;むかいより)」といった株仲間による強力な統制はなかった(仁ヶ竹,2002, p.6)。

1781 (天明元) 年、奈良北袋町の藤兵衛と広瀬郡箸尾村の太兵衛が、薬種値段と不良薬種・売薬の取締り、ならびに仲間(薬種屋・合薬屋)からの冥加金の徴収を目的とした薬種屋合薬屋株の結成を奈良奉行に願い出、1783 (天明3) 年5月に許可された(奈良県薬業史編纂審議会編,1991,p.49)。

1860 (万延元) 年2月には、大和国の仲間によって組ごとに連印した仲間規約を定めた本格的な仲間組が組織された。その仲間規約は「国中組合取極連印帳」として残っている。取極連印帳には、①公儀や南都薬種取締所の規定の厳守、②薬種値段の統一と不正売買の禁止、③薬量の調整と統一、④偽薬種・薬の発見と年行司総代への通報、⑤他国の医家への薬種の販売禁止、⑥薬種の他国での売買禁止、⑦他人を使っての薬種買い集めの禁止、⑧売薬以外の商品販売の規制、⑨商標の保護と他の薬の誹謗中傷・値下げの禁止、⑩奉公人の他家での再雇用時の条件、⑪薬種札の譲渡の届出と仲間振舞料の金額、⑫薬種売掛金の不払い時の処置、⑬年行司に対する経費の分担などが定められていた(木村,2003,p.220)。

富山売薬行商人は、仲間示談定法により仲間同士の競争が制限されるばかりでなく、他国の売薬行商人との競争までも、互いの間で取り交わされた協定や協約によって規制された。しかし大和売薬行商人は、上記のような仲間規約が定められていたとはいえ、富山のような藩や役所、仲間組による強力な規制がなかったため、他国のみならず自国の行商地域への割り込み、得意先の奪い合い(重ね置き)、値引き競争などにより絶えず諍いが生じていた。

とくに大和商人と富山商人の間では、行商圏の拡大が進展するにつれて、次第に競合状態から軋轢が生じた。その結果、明治維新の2年前の1866(慶応2)7月、大和国の売薬業者72人、越中国富山総代3人、加賀領総代2人との間で、①薬価の3割値上げ、②不正・毒薬の取り扱い禁止、③商標の保護、④値引き・誹謗中傷の禁止、⑤割り込み・重ね置きの禁止、⑥旅先での風紀・行動の規制、⑦仲間規定の厳守と罰則などについて規定・連印した「議定取締書」(仲間取極議定連印帳)が取り交わされた(奥田,1960,p.229,pp.321-2)。

このように、大和売薬は、江戸中期に売薬(杉山茂, 1999, p.160) として富山売薬に少し遅れて登場し、仲間組の組織力、行商人の営業力、行商圏の範囲などのいずれにおいても、富山売薬の後塵を拝していた(杉山茂, 1999, p.160)。しか

し明治維新を契機として、大和売薬は次第にその勢力を拡大していく。

3. 明治政府の売薬に対する認識と施策-売薬観と税制-

大和売薬は、1871 (明治 4) の廃藩置県後、旧高取藩の武士の売薬業への転身や、農閑期を利用して行商に出かける「売子」の急増などによって活気づいてくる。まず大和国の高取は、大和高取藩植村氏高 2 万 5 千石の城下町であったが、奥田 (1960) によれば、1882 (明治 15) 年から 1902 (明治 35) 年にかけて、高市郡高取町での製薬業許可者数を出身層別にみると、士族出身者が非常に多かったという(奥田, 1960, p.322)。また幕末以降、外国産の安価で良質な綿糸や綿花が輸入されたことで、この地域で重要な農家の副業とされてきた大和の綿作が衰退する。これを境に、高取町を中心とした農家の者たちは、各地へ行商にでかけるようになった。その後、当時の経済の中心地であった御所町(現御所市)にも売薬行商が広がり(堀井, 1961, p.164)、次第に高取町が大和売薬の中心地になっていった(武知, 1995a, p.11;石塚, 2009, p.44)。

こうして大和売薬は、明治維新を契機として、順調に成長していくかにみえたが、明治政府の売薬観を色濃く反映した売薬施策や税制に翻弄されることになる。政府が西洋医学を重視したため、洋薬の消費が急速に伸びていく一方で、漢方が排除され和漢薬は無視されていった(三光丸同盟会創立百周年記念誌編集委員会編,1999,p.25)。それでも1870(明治3)年、政府は、和漢薬についていったんは従来通りの販売を認める通達を出したが、同年末には一転して「売薬取締規則」を公布し、売薬の取り締まりに転換する。その後売薬行政の所管を大学東校(東京帝国大学の前身)から文部省医務課(明治5年)、文部省医務局(明治6年)、さらに内務省衛生部(明治8年)へと目まぐるしく移管を繰り替えしていく。その間、1872(明治5)年には売薬取締規則がわずか2年で早々と廃止されている。

1876 (明治 9) 年、内務省衛生局に売薬課が設けられるが、売薬に対しては「無効無害」の方針が唱えられるようになる。つまり和漢薬は有害ではないが効能はないというのである。翌 (明治 10) 年には、売薬業者(売薬営業者・請売者・行商者)は内務省に願い出て免許鑑札を受けなければならないとする「売薬規則」が布達された。製薬・販売に関わる三者に対して免許鑑札の取得と税金・鑑札料の納付が義務づけられた。さらに翌 (明治 11) 年になると、「売薬検査心得」が制定され、全国統一の売薬審査基準が設定された。政府は、和漢薬を酒や煙草同様、不必要品と位置づけるとともに(前田,1933, p.199)、売薬は不特定多数の者を対象とするものである以上、安全性が最優先されるべきであるとし、規則と品質検査の実施によって売薬を追い込んでいった。二村 (2000) によれば、この「心得は医師の調薬に比較して売薬の薬効を低く抑えたが、そのために和漢薬配合の売薬には薬能を骨抜きにされた商品もあった」という(二谷,2000, pp.21-22)。

そして 1882 (明治 15) 年 10 月、売薬業者を徹底的に苦しめる「売薬印紙税規則」が布告され、翌 (明治 16) 年に施行された。税額は定価の 1 割で、売薬営業者 (製造業者) が売薬印紙を事前に購入し、売薬を出荷する時に薬品の容器や包

装紙に貼付し、消印することを義務づけるものであった。売薬営業者にとってより過酷であったのは、売薬が売れ残ったり、廃薬として破棄したりしても、つまり代金未回収・未収入であっても印紙は払い戻しされず、全額業者の負担となってしまうことであった。武知(1995a)によれば、「慣例化していた値引きの問題もあり、実質的には4割以上の重税という見方」もできた(武知,1995a,p.20)。こうした政府の重税政策の背景には、1つは、当時の松方デフレ(西南戦争の戦費調達により生じたインフレ解消のために行ったデフレ誘導)といった財政政策とともに、売薬は定価額と卸価額の差が異常に大きく利益率が高い、いわゆる「薬九層倍」であり、巨利を貪る売薬業者には重税を課してもかまわないといった見方が大勢を占めていたからである。その点からも売薬は「有害無効」であり、これを禁止しようとする政府の売薬観が根強くあり、それが端的に売薬印紙税規則に反映されたのである(1)。その後、1886(明治19)年7月になると「売薬印紙 交換規則」が定められ、売薬業者を苦しめてきた売れ残りや返品により廃棄されてきた売薬印紙が、条件付きながら新印紙と交換できるようになった。

明治政府の西洋医学重視により国内に洋薬が大量に入ってきたが、それに交じって粗悪品が出回り、政府はその取締りに苦慮した。その対応策として、1886(明治19)年6月、内務省令第10号により「日本薬局方(やっきょくほう)」が制定されたことで、医薬品について一定の品質、純度、強度の基準が定められた。次いで1889(明治22)年には、「薬品営業並薬品取扱規則」が公布され、薬舗や薬舗主の名称が改められるとともに、薬局や薬剤師の制度が整えられた。

1905 (明治 38) 年 5 月、売薬税法が施行されるのに伴い、売薬印紙税は、売薬営業税と売薬印紙税の 2 種からなる「売薬税」に呼称が変更され、税負担は若干軽くなった。売薬税は、1910 (明治 43) 年と 1923 (大正 12) 年の 2 度の改正を経て、1926 (大正 15) 年に廃止された。その背景には、政府が売薬を安価な医療と位置づけたことによる。ここに、1883 (明治 16) 年に施行されてから 43 年の長きにわたって売薬業者を苦しめてきた売薬印紙税は、幕を閉じることになった。その間、1914 (大正 3) 年 3 月には、「売薬法」が公布されている。同法は、政府がそれまで一貫して唱えてきた「無効無害」といった売薬観を「有効無害」へと転換させたことを明確に表したものである。こうした政府による売薬観の転換の背景には、第 1 に、明治中期にみられた斯業の近代化、第 2 に、売薬(和漢薬)に対する民衆の根強い信頼感、第 3 に、売薬使用を容認せざるを得ない社会的・経済的状況などがあったからである(武知、1995a、p.16)。

このように明治時代に入ってから、矢継ぎ早に出される売薬取締規則や売薬課税の強化策に耐えながら、各地の売薬業者は生き残りの道を模索するようになる。

4. 廣貫堂にみる売薬・家庭配置薬業の展開-堂號(号)組織-

そこで、まず富山売薬の代表的老舗として知られる株式会社廣貫堂を取り上げ、同社が明治初期・中期の税制をどのように切り抜け、明治後期から大正初期にかけてどのように成長していったのかをみてみることにする。

富山廣貫堂(以下、廣貫堂)は、1871(明治4)年の廃藩置県により反魂丹役所(富山藩の売薬取締機関)が廃止された後、売薬業者を株主として創設された。それは懸場帳主で組織された特殊な組織形態によって発達を遂げている。懸場帳主とは、文字通り懸場帳(大和売薬では得意帳)の所有者を指す。懸場帳は、一定地域に分布する得意先の住所・氏名、配置薬品の種類・価格・数量、服用高、集金高等を記載した帳簿であり、懸場帳主は、配置薬に対する所有権、売掛債権、営業権を保有していることを意味する(吉原,1967,p.692)。また懸場帳にはこうした法的権利があるため、金融商品や担保物件として取り扱われ、古くから懸場帳を担保とした金融が行われてきた(幸田,2015,pp.58-59)。

1875 (明治8) 年、廣貫堂は、売薬業者が明治期に入っても旧来の組織形態を継続して個別に行商を行ってきた時代に、懸場帳の所有者を株主とする会社組織に転換した②。主たる株主は旧富山藩時代からの売薬業者たちで、彼らを中心に江戸時代に組織した仲間組を21組に再編した(深井,1953,p.41)。旧態を残す売薬業においては依然として和漢薬を中心に取り扱っていたが、廣貫堂をはじめとする富山の売薬業者は積極的・漸進的に売薬に洋薬を配合する方向に向かっていった(二谷,2000,p.24)。

1977 (明治 10) 年 1 月に制定された売薬規則による売薬税は、個別売薬業者には営業免許を受ける際不利になるとして、多くの売薬業者が合資合同あるいは会社組織によって免許を受けようとした。しかし同年 5 月、売薬結社禁止の令が出ると売薬業者は窮地に立たされた(猪谷,1923,p.126)。それに対して廣貫堂は、同業者の中から名望家で資産家の頓澤盛哉を名目的主人とし、他の同業者を名目的使用人(行商人)として売薬免許を受けることで、多くの売薬税を免れようとした(同上,pp.126-127)。つまり名目的主人と使用人という形態を取ることで、個人名義の共同的施設すなわち産業的組合の設立という方便によって窮地を脱したのである。廣貫堂がこうした組織形態を取るとそれに続く者も現れ、その名に廣貫堂と同じく「堂」(天堂堂、精壽堂、振聲堂、弘明堂等)がついていたため、こうした営業組織を「堂號(号)組織」と呼ぶようになった(同上,p.128)。

富山市内の同業者の大半(帳主 2,650 人)が所属する堂號組織となった廣貫堂の運営は、廣貫堂が受けた売薬免許の名義の下、名目的使用人である帳主が独自に売薬を処方・調製した丸薬を販売した。つまり個々の帳主が主体的に売薬営業を行ったのである。堂號組織においては、組織の運営費(共同施設維持に要する経費)は帳主がその帳面所有数に対応して負担していたので(二谷,2000,pp.22-23)、売薬免許の共同使用の他、共同出資によって設置した施設(製造場・精錬場・乾燥場、その他の機械諸器具等)も共同使用できた(猪谷,1923,pp.128-129)。

しかし年の経過とともに、堂號組織は、実質的に株主である帳主が個々に営業しているが、法律上は名義的主人一個人に所属しているという形式を取るため、そこから生じる不安定性が露呈してくる。例えば、名義的主人の財産が差押えられた場合には、当然のことながら共同施設もその対象となる。したがって、堂號組織の中には解体して個人企業になる者や、機器備品や施設を独自に設ける者も出てきた。そうした中で廣貫堂は、内部規定である「廣貫堂規則」を整備するこ

とで堂號組織の継続を図った。すなわち、各行商組から選ばれた懸場帳代議員で構成する代議員会によって、個々の帳主の行動や帳主間の関係を統制・調整しようとしたのである(同上, pp.130-131)。

廣貫堂は、産業・協同組合としての性格をもって出発し、売薬は個々の帳主による自由製剤に委ねたため、実質的にその組織としての性格は機械使用組合ないしは加工組合といったものであった。しかし、やがて組織として原料を共同購入するようになると、原料を加工して組合員に売却する購買組合的な性格へと変化していった(同上,pp.132-133)。1908(明治 41)年には富山県下の売薬製造額のおよそ 30%、大正期に入っても 4分の 1を占める、富山売薬業の中心的企業であり続けた廣貫堂(二谷,2000,p.20)は、1914(大正 3)年 12 月 1 日、株式会社として設立・登記されることになる。

5. 三光丸本店にみる売薬・家庭配置薬業の展開ー三光丸同盟会・団社ー

現在の株式会社三光丸(旧三光丸本店)は、和漢胃腸薬「三光丸」で知られる 奈良県下において屈指の配置家庭薬⁽³⁾メーカーの老舗で、その創製は鎌倉時代後 期にまで遡ることができる。三光丸が所在する御所市(旧南葛城郡御所町)は、 高市郡高取町とともに明治期より薬の町として知られており、明治政府の重税政 策にも耐え忍び売薬業が栄えた地域である。とくに高取地区は明治期に入って大 和売薬の中心地として発展した(奈良県薬業史編纂審議会編, 1991, p.232)。

1902 (明治 35) 年から 1920 (大正 9) 年にかけて、地域別に大和の売薬営業者数の推移をみてみると、高市郡が 126人から 201人、南葛城郡が 74人から 132人、奈良市が 45人から 85人へと、売薬営業者が 6~9割程度増加した。また 1920 (大正 9) 年時点で請売者が多いのは、宇智郡 (285人)、吉野郡 (272人)、奈良市 (264人)、磯城郡 (236人)、行商人が多いのは高市郡 (2,038人)、南葛城郡 (1,675人)、磯城郡 (371人)、吉野郡 (171)人、北葛城郡 (138人)の順である (武知,1995a, p.70)。 すなわち製薬者と行商人は、総じて高市郡と南葛城郡に集まっており、販売者はそれ以外の地域に集住していた。売薬業者は県下の郡に一様に分布しておらず、例えば、高市郡では高取町、南葛城郡では御所町といったように不均等・変則的に一部の地域に集中している。つまりこの両郡に県下の売薬業者の 3 分の 1 が集中・分布していたのである (古川,1953, p.44-45)。

1899 (明治 32) 年 3 月 19 日、三光丸本店の第 31 代当主米田徳七郎虎義は、三光丸を全国に売り広めていた販売業者 38 人と、三光丸の配置販売をより強固にすることを目的として、「三光丸同盟」を結成した(武知, 2011, p.591)。その特徴は、旧来の売薬組織では例をみない「盟約書」に規約を条文として、①得意先地域割の厳守、②卸段階での現金売買主義の採用、③商標尊重の制度などを明記したものであった(三光丸同盟会創立百周年記念誌編集委員会編, 1999, p.4)。

次いで、2年後の1901 (明治34) 年2月23日には、盟約書の本則・細則を追加し、新たに特別員・協議員といった役員を選出するとともに、新規会員の加入も認めている(同上, p.12)。規約は、商業道徳の遵守が強調され、違反した者は

除名など厳罰に処するといった厳しいものであった。三光丸同盟は、1906 (明治39) 年に「三光丸行商同盟」、1915 (大正4) 年には現在の「三光丸同盟会」へとその呼称が変更され、それに伴い盟約書も1904 (明治37) 年に「三光丸盟約書」「三光丸行商同盟規約」へと改正され、次第に規約条文も簡明になっていった(同上、132、139)。

1910 (明治 43) ~1940 (昭和 15) 年の大和売薬行商人の数は、明治末期から大正期にかけて、ほぼ5千人前後で横ばいに推移していたが、昭和に入ると一気にその数はおよそ5倍の2万5千人余りに急増し、毎年2、3千人ずつ右肩上がりに増え続け、1935 (昭和 10) 年にはおよそ5万5千人でピークに達した。翌年には3分の1 (およそ1万7千人) にまで急減し、その後は逓減傾向を示し、1940 (昭和 15) 年には大正期の人数 (およそ4千人) にまで戻ってしまった。また年度別に三光丸生産高 (1905~1998年)をみると、三光丸同盟が結成された当時のデータは不明だが、1905 (明治 38) 年度から1922 (大正11) 年度のピークに至るまで、生産高は右肩上がりに伸び続け、とくに同盟規約が改正された前後の年度はその前年度に比べて高い伸び率を示している (三光丸同盟会創立百周年記念誌編集委員会編、1999、p.69)。

こうした生産高の増大は、同盟会への新規会員の加入と新付け(富山では新懸け)による新規得意先の増大に起因している。新規会員の加入は、三光丸本店主と幹部が諮って諾否を決めるのだが、その条件として人柄・資産・健康・働きぶりなどが挙げられ、許可されたとしても各種約定書類や2人の連帯保証人が求められた(同上, p.15)。こうした厳しい条件にもかかわらず新規会員は増加し、それにつれて得意先の数が足らなくなってきた。大和売薬全体の行商人の数は、明治末期から大正期はほとんど横ばい状態であったのに対し、三光丸の生産高は同期間右肩上がりの状態であった。同期間の大和売薬行商人全体の数が一定である点から、多くの行商人が個人売薬から三光丸同盟会に新規加入したと推察できる。

1901 (明治 34) 年、全国の売薬未開拓地域への販路を拡大し、新規得意先を確保することを専門とする別組織、「三光丸団社」(4)が組織された(奥田, 1960, p.323)。 三光丸団社は、米田家の親戚筋の者を代表者とし、およそ 18 人の拡張要員で全国展開し、かなりの新付け実績を上げながらも明治時代に解散している。その理由が不明のため、「幻の拡張団」と呼ばれている(三光丸同盟会創立百周年記念誌編集委員会編, 1999, pp.40-41)。

このように三光丸は、三光丸同盟会というかつての富山売薬の組や向寄の仲間 規約にも似た、独自の配置販売上の大原則(①配置販売区域の登録、②現金取引 制度の厳守、③三光丸商標による販売制、④信用の維持、⑤全会員一致による拡 張など)に従って会員関係の統制を行った。また得意先の新付けを専門とする三 光丸団社を設けることで売薬行商圏の拡大を図った。その結果、三光丸は 1914 (大正3)年から 1939 (昭和14)年の間、海外進出(輸出)を果たし(同上, p.68)、 国内外ともに順調な経営を続け、健胃胃腸薬三光丸の名を全国に広めた。

大和売薬は、昭和初期に入るや1927 (昭和2)年には金融恐慌、1929 (昭和4)年には世界恐慌と経済不況により厳しい環境にさらされた。当然のことながら不

況の影響は大和売薬にも降りかかってきた。大正末期から昭和初期にかけて請売業者と売薬行商人の数が増大し、売子の数は1万にもなった。しかし、不況のため集金ができず、武知(1989)によれば「金の悪い所は信州方面の繭を本場とする所で平年の約三分の一しか集金が出来ない惨状で、さすがの売薬王国も…非常なるピンチに襲はれて」いたという(武知,1989, p.319-20)。急激な行商人の増加に伴い、無資格者による不正請求が行われたり、不良品が出回ったりしたことで、大和売薬の評判は悪化し、売薬行商人の資質が問われた時期でもあった(同上、p.330)。

そうした中、三光丸本店は、戦時下の企業整備による大和共同製薬株式会社による統合合併を受け入れ、戦後を迎える。統制が排除された2年後の1947(昭和22)年、三光丸本店は株式会社三光丸に組織を変更すると、その後同盟会員の数は順調に増加傾向をたどった。昭和末期になると同盟会員は減少傾向に転じるが(同上, p.167)生産高は反対に急増していった(同上, p.69)。

三光丸では、当時胃腸薬三光丸の他にもいくつかの薬品を製造・販売していたが、三光丸に比べ利益が上がらず、1970(昭和 40 年)頃から売上が伸びない薬品の生産を段階的に中止し、胃腸薬三光丸の一本化・単品化に方針を転換した結果、三光丸の財務状況は急速に好転していった(同上, p.204)。

1986 (昭和 61) 年 8 月、①新規採用の出張所 (同盟会員) 社員、②古くからの同盟会員・社員の中で再研修希望者、③同盟会員の子弟・知己・将来配置で身を立てたい者などの研修 (新付け方法と回商方法) を目的とした (株) 三光丸配置研修部(5) (資本金 1,000 万円) を新設する。また研修部の中に女性だけのチーム「サヴァ (仏語でお元気ですかの意)」を編成し業績の向上を目指している (同上, p.211-2)。その他、三光丸の配置員を対象とした「三光丸ライセンス」といった資格制度を導入し、専門知識ならびに意識向上に努めている (同上, p.236)。

おわりに

大和売薬は江戸期には組織力・営業力の面で富山売薬の後塵を拝していたが、明治維新以降、大和売薬の老舗「三光丸本店」は独特な「同盟会」「団社」といった組織態勢でその行商圏を拡大し大和売薬をまとめ上げた。一方、富山売薬の老舗「富山廣貫堂」は堂號組織と呼ばれる帳主・薬種商等の個人からなる産業・共同組合形態の売薬会社を構築し富山売薬を牽引する存在となる。ともに明治政府の売薬(和漢薬)は無効無害・無効有害といった売薬観による重税政策に対処するため考案された組織形態であった。さまざまな社会・経済・政治環境の変化に耐えながら、やがて奈良・富山地域に製薬・売薬を中心とする地場産業が築かれることになる。現在、(株)三光丸は、製品を胃腸薬三光丸単品に一本化し、一方(株)廣貫堂は、六神丸・熊膽圓などの主力製品の製造・販売の他医薬品受託製造など製品の多角化へと経営方針を変化させている。とはいえ、その根底には、古くからの商品を先に使って後で代金を支払うという「先用後利」の経営理念と、行商による得意先への個別訪問や配置売薬といった商法が脈々と受け継がれている。

なお、本稿では紙幅の関係で、第二次世界大戦後の斯業の動向とくに製薬の近代化を迫る1976(昭和51)年の「医薬品の製造及び品質管理に関する規定」(GMP; Good Manufacturing Practice)に対する大和・富山製薬・売薬業界の対応については言及できなかった。これについては稿を改めて検討することにしたい。

【注】

- (1) この点について売薬印紙税規則では、売薬に対して、「元来売薬ハ其元原資ノ割合ニ比スレバ利益最モ多ク、諺ニ薬九層倍ノ巨利ヲ得ルモノ」と、売薬が定価額と卸価額の乖離が甚だしく大きく暴利を貪っているとの認識がみられる。
- (2) 廣貫堂の株式会社の設立年については 1875(明治 8)年以外に、以下のように 1876(明治 9)年 あるいは 1877(明治 10)年とする文献もある。「明治 9 年 3 月富山市に廣貫堂なる売薬會社設立せられ市中の重なる営業者皆之れに加盟せるも 10 年 1 月売薬規制発布せられ営業税は創設せられ同年 5 月には売薬結社禁止の令ありて廣貫堂は其組織を存続するを得ざりき・・・」(猪谷,1923, p.126); 「廣貫堂は明治 10 年 (1877) に設立・・・」(二谷, p.2000, p.20)
- (3) 売薬という言葉は、1943 (昭和 18) 年の薬事法で廃止され、配置家庭薬と呼ぶようになる。
- (4) 三光丸の HP・パンフレット等では三光丸団社の創設を 1897(明治 30)年としているが、文献(武知,1995a) には 1901(明治 34)年創設とある。団社として創設される以前にすでに新規得意先を開拓する組織がすでに活動していたということなのかもしれない。
- (5) (株) 三光丸配置研修部は、2012(平成24)年(株) 三光丸本店と合併し(株) 三光丸となった。

【参考文献】

- 石塚純一 (2009) 「「三光丸」引札の物語 薬と刷り物(二) 」 『比較文化論叢』第 23 号, 札幌大学文化学部, pp.43-72.
- 猪谷善一(1923)「<研究>富山賣藥業の經營」『經濟學商業學國民經濟雜誌』第35巻第3号,神戸高等商業學校商業研究所,pp.451-468.
- 奥田修三(1960)「大和の売薬」『日本産業史大系〈6〉近畿地方篇』(地方史研究協議会編),東京大学出版会,pp.318-324.
- 木村博一(2003)『近世大和地方史研究』和泉書院.
- 幸田浩文(2015)「富山商人による領域経済内の売薬行商圏の構築 富山売薬業の原動力の探究 」『経営力創成研究』第11号,東洋大学経営力創成研究センター,pp.49-62.
- 幸田浩文(2009)「近江商人にみる日本発 CSR 経営による経営力創成一家訓「三方よし」概念を 手がかりとして一」『経営力創成研究』第5号、東洋大学経営力創成研究センター, pp.147-157.
- 小原博(2004)「顧客囲い込みプロポーション考-日本流通マーケティング史序説-」『拓殖大学経営経理研究』第73号, 拓殖大学, pp.1-19.
- 三光丸 (2014) 「星の授給ふ薬也 三光丸」株式会社三光丸パンフレット.
- 三光丸同盟会創立百周年記念誌編集委員会編(1999)『同盟人百年の軌跡』三光丸同盟会創立百周年記念誌編集委員会.
- 塩澤明子 (2004)「近世後期における富山売薬商人と旅先藩-薩摩藩との関係を中心に一」『史文』 第6号, 天理大学史文会, pp.24-51.

新村拓編(2006)『日本医療史』吉川弘文館.

杉山茂 (1999) 『薬の社会史-日本最古の売薬 外郎・透頂香-』近代文芸社.

鈴木昶 (2005)『日本の伝承薬-江戸売薬から家庭薬まで-』薬事日報社.

関本しげる (2008) 「三方よし! 老舗の DNA-100 年企業は改革を恐れない (株)三光丸本店 先 用後利一」 『人事マネジメント』 第18巻第11号, ビジネスパブリッシング, pp.50-54.

宗田一(1981)『日本の名薬-売薬の文化誌-』八坂書房.

高取町史編纂委員会事務局編(1992)『高取町史』(復刻版)、高取町教育委員会.

武知京三 (2011)「GMP の法制化と奈良県製薬業-企業者史的視点から-」『商経学叢』第 57 巻第 3 号, 近畿大学商経学会, pp.549-616.

武知京三(1995a)『近代日本と大和売薬-売薬から配置家庭薬へ-』税務経理協会.

武知京三(1995b)「大和売薬営業者の経営理念小史-前田長三郎「大和売薬人物誌」を素材として-」『商経学叢』第 42 巻第 2・3 号, 近畿大学商経学会, pp.639-646.

武知京三(1989)「奈良県配置家庭薬とその振興策―昭和恐慌期の動向を中心として―」『商経学叢』第35巻第3号,近畿大学商経学会,pp.315-330.

中小企業診断協会奈良支部編 (2009)『平成 21 年度 調査・研究事業/奈良発祥商品の実態調査報告書』中小企業診断協会奈良支部.

奈良県薬業史編纂審議会編(1991)『奈良県薬業史(通史編)』奈良県薬業連合会.

奈良県立民族博物館編(1975)『特別テーマ展 大和の薬と行商』奈良県立民族博物館.

仁ヶ竹亮介(2002)「近世富山売薬業の研究」『史文』第4号, 天理大学史文会, pp.1-18.

二谷智子 (2000) 「大正期における富山売薬業の「製剤統一」と生産構造の変容」『土地制度史学』 第42巻第2号, 政治経済学・経済史学会, pp.19-36.

根井浄(1997)「富山売薬に関する覚書(大会特集 2 情報と物流--越中・富山の地域像)-- (問題 提起)」『地方史研究』第 47 巻第 5 号, 地方史研究協議会, pp.18-24.

服部昌之(1959)「植村元覚著「行商圏と領域経済」-富山売薬業史の研究-」『史學研究』第 74号,廣島史學研究會, pp.84-88.

舩橋晴雄(2002)「新日本永代蔵(4)三光丸本店-配置売薬「渡世」の厳しさ」『日経ビジネス』 第 1151 号,日経 BP 社,pp.128-130.

古川清(1953)「大和高取町の売薬-歴史的地方都市の変貌-」『人文地理』第 5 巻第 5 号,人 文地理学会,pp.365-370.

北海道配置家庭薬協議会編(1977)『北海道売薬史』北海道配置家庭薬協議会.

堀井甚一郎(1961)『最新/奈良県地誌』大和史蹟研究会.

前田長三郎(1933)『大和賣藥史』奈良日報社.

松田松男 (1985) 「労働市場の需要側からみた大正中期から昭和初期における出稼ぎ労働の特質 ーその予備的考察-」『歴史地理学』第 131 号, 歴史地理学会, pp.1-18.

吉岡信(2011)『江戸の生薬屋』青蛙房.

吉岡信(1981)『クスリと社会-薬業社会学序論-』薬事日報社.

吉原節夫(1967)「慣習法上の財産権と近代法ー売薬懸場帳の売買と担保をめぐって(一)ー」 『富大経済論集』第 12 巻第 3/4 号,富山大学経済研究会, pp.691-720.

受付日: 2016年1月3日 受理日: 2016年2月8日

The Emergence of Born Global Companies: The Secret of Early Internationalization and Sustainable Competitive Advantages

Hisato Nakamura Visiting Research Fellow

Abstract

In Japan, it's almost 20 years since the collapse of bubble economy, but we can't still get out of economic stuck. It's almost impossible for Japanese company to generate income depending only on domestic demand. With that in mind, it is the born global company (we say BGC hereafter) that attracts people's attention.

After considering the background of the emergence of BGC which can be divided into two factors, external and internal, this paper, in the first place, unveiled the internationalization process of BGC. Concretely speaking, this paper clarified what the difference of internationalization process between traditional large-sized MNEs and BGC is, and why the difference comes out. And more importantly, this paper clarified why BGC can realize early internationalization and what factors to make it possible are.

In the second place, this paper clarified why BGC which has only few management resources can compete with traditional large-sized MNEs in international market. And in that case, what is the source of sustainable competitive advantages of BGC? For these issues, this paper analyzed from the following four views: resource-based view, network view, international entrepreneurship view, and 'metanational' management view.

Lastly, this paper introduced concretely the cases of BGC and born-again global companies in Japan.

Keywords

born global company(BGC); SME; early internationalization; sustainable competitive advantages

Introduction

In Japan, after the collapse of bubble economy, 'lost decade' had passed over and it was replaced with the words of 'lost two decades.' How can we overcome such a condition with economic stuck in a rut? Even now, it is

largely expected to realize 'growth strategy' which is one of the three arrows propagandas of 'Abenomics': bold credit relaxation policy, agile fiscal action, and growth strategy to awaken new private investment.

As everyone knows, in our country, closing rate of companies are higher than opening rate and it remains the worst among advanced countries. It's no exaggeration to say that there has never been more expecting time for many ventures and SMEs to start business now.

Moreover, in Japan, due to apparent tendency of population decline, the falling birth rate and the aging population, hovering at a low domestic salary, and so forth, it's difficult for Japanese companies to generate corporate income for many years to come, depending only on domestic demand. It's the urgent task for even small-sized company to start foreign business through not only export but also local production and R&D by joint ventures or complete ownerships.

And so, it is BGC that attracts people's attention. The BGC is defined as "venture business or SME that, from inception, seeks to derive significant competitive advantage from the use of resources and the sale of outputs in multiple countries" (Oviatt & McDougall, 1994). The BGC is also called international new venture (INV) (e.g., Oviatt & McDougall, 1994).

They are often seen in northern European countries and the United States. Recently, many researchers insist that new international management theory is required instead of traditional international management theory, because traditional theory which describes corporate internationalization process as gradual, successive and incremental steps, can't explain BGC's internationalization process that is fast and doesn't follow the gradual steps. And, moreover, questions are raised why BGCs without having abundant resources can compete with large-scale multinational enterprises in international markets and in such a case what kind of sustainable competitive advantages do they have?

Here, as the traditional international management theory, we refer to the following models: Uppsala model (Johanson=Vahlne), Stopford-Wells model, MNE model (Hymer-= Kindleberger), transnational model(Bartlett=Ghoshal), PLC model (Vernon, L.), Internal model (Buckly=Casson), OLI model (Dunning, J. H.), and so forth.

In this paper, after examining the background of BGC's emergence, we undertake theoretical analyses, focusing on internationalization process peculiar to BGC and the sustainable competitive advantages.

1 Background of the Emergence of Born Global Company

The background of the emergence of BGC is divided into two factors, external and internal. The former includes the development of globalization, the integration of global economy, the development of knowledge economy, the advancement of information and communication technology (ICT), appearance and development of internet, market potential of developing countries and their technology upgrading, and so forth. On the other hand, the latter includes active use of rare management resources by BGC, emergence of international entrepreneurship and so forth. We think that these background factors made BGC easy to enter international market, and realized the early internationalization, and at the same time, built the base of sustainable competitive advantages.

2 Internationalization Process Peculiar to Born Global Company

Two problems exist here. At first, what is the difference between BGC's internationalization process and traditional process of large multinational company, and why does the difference occur? According to the chain model constructed by Uppsala model, it is considered the internationalization process moves "pure domestic" to "export" and to "local production" systematically. BGC, however, may select various market entrance options, and in some cases, use different entrance options according to the foreign markets. Whereas the internationalization processes of traditional largescale multinationals are gradual, successive, and incremental, BGC doesn't take always the same process as large companies, and sometimes BGC passes some internationalization processes. This is called "leapfrog" phenomenon. Then, why does such a difference occur? At first, the present environment surrounding the companies encounter has dramatically changed comparing it with the situation before BGC has emerged. Concretely speaking, the external environmental factors greatly changed as we showed in the previous section.

These external environmental factors have also the same influence on the large-scale MNEs, so even if these factors were necessary conditions to facilitate the internationalization of BGC, we can't say these are sufficient conditions to be able to explain the difference between BGC and large MNEs. Then, we have to search the reason what is more substantial. We think those are internal environmental factors such as the active use of rare management resources and the emergence of international entrepreneurship of BGC.

The second problem of internationalization process is why BGC can attain early internationalization, and what the factor to make it possible is. Some

of researchers suggest that global integral standard inside a certain industry and the degree of competitors' internationalization affect a pace of going international realized by emerging companies.

According to Johanson and Mattosson (1988) Model, early starter has only few networks across border and recognizes uncertainty is high, and the degree of market-specific knowledge remains low level. Late starter like BGC, however, has the opposite features. Namely, late starter stays in highly internationalized market where company can easily hold many networks across borders and recognizes few uncertainty. BGC, therefore, tends to advance highly internationalized company soon, and become specially internationalized company.

Table 1. Relationship between the Degree of Company Internationalization and the Degree of Market Internationalization

	Low Degree of Market	High Degree of Market
	Internationalization	Internationalization
Low Degree of Company	Early Starter	Late Starter
Internationalization		
High Degree of Company	Isolated Inter-	Specially Inter-
Internationalization	national company	nationalized company

(Source) The author revised Johanson & Mattsson(1988)

Moreover, McNaughton (2003) who investigated SME exporters, suggests that the more the company possesses proprietary and knowledge intensive products, is a member of an industry with strong global orientation, and is founded in a country with a small domestic market, the more likely it is to target numerous foreign markets. In this regard, we also made field research of supporting institutions of BGC in northern European countries (Nakamura, 2011, 2012).

Besides, Mathews & Zander (2007) who researched international entrepreneurship (entrepreneurial dynamics) of accelerated internationalization argued that the salient features of rapid and early internationalization are best captured at the intersection of the entrepreneurship and internationalization perspectives.

Additionally, Zhou (2007) argued that in early internationalizing companies, foreign market knowledge tends to emanate from the innovative and proactive pursuit of entrepreneurial opportunities. Zhou (2007), interestingly, delineated three dimensions of entrepreneurial proclivity, and found that proactivity in particular is the most influential, followed by

innovativeness, but the risk-taking dimension was found to be least influential.

Kudina & Balkema (2008) who examined BGC in Britain and found that the primary reason for early internationalization appeared to be the small size of the domestic market. As important factors pushing companies to internationalize early, they highlighted the presence of global networks and alliances, homogenization of buyer needs around the world, and advances in communication technologies.

3 Source of Sustainable Competitive Advantages of Born Global Company

The next problem is that, despite of possessing only rare management resources, why BGC can compete with traditional large-scale MNEs in international market. To analyze this problem, we propose four approaches (views): resource-based approach, network approach, international entrepreneurship approach, and "metanational" approach.

At first, according to resource-based view, possessing the following four internal resources would be a source of sustainable competitive advantages of the company. Barney (1991) showed them as VRIO framework: value, rarity, imitability, and organization. As for imitability, the resource-based view pointed out unique historical conditions, causal ambiguity, social complexity, and patents as the cost disadvantage in imitating resources. These features of resources are requirement for sustainable competitive advantages of every scale of companies including both MNE and BGC.

Accordingly, these features and requirements of resources are not sufficient conditions, but necessary conditions to originate sustainable competitive advantages for BGC. The company owns resource and capability as management resources. We deem that in order to structure sustainable competitive advantages, it is important to have capability, the ability to make use of resource. Capability is defined as corporate capacity which allocates resources toward a desired result, or corporate specific ability which is developed by consuming time throughout interaction (Takai, 2007).

The sustainable competitive advantages are often brought by the capability rather than the resource. In order to create resource and capability, it is necessary to have a fit with strategic industrial factors like customers and rivals, and with strategic assets the company possesses. And to build sustainable competitive advantages, we need to combine several innovations successively, and accumulate organizational ability

which makes innovations happen continuously. In other words, we can build up sustainable competitive advantages which are gained by organizational ability to combine several innovations successively such as radical innovation, market creative innovation, incremental innovation and so forth.

Lado et al. (1992) presented a system model which integrally links four sources of competencies, namely managerial competency, resource-based competency, transformation-based competency and output-based competency. These competencies may be valuable to the company and their interlinkage may lead to a unique competitive advantage that is not subject to imitation. Such building up sustainable competitive advantage will be valid for not only MNC but also for BGC.

In addition, from the view of network approach, the following findings are considered important for the BGC's sustainable competitive advantages. The connection of networking is sometimes strong and sometimes week. The connection usually becomes week when the amount of time, emotional strength, intimacy, and mutual dependency are low level. The important thing here is that the company having many week ties can enjoy more advantage than the company having strong ties.

As the reasons, at first, the company that maintains many weak ties takes more favorable position than the company possessing strong ties at cost dimension. To keep strong ties, tight integration is required among the companies and then the maintenance cost becomes higher. Secondly, week tie provides more fresh knowledge than strong tie does. The knowledge of company which is connected with week ties has fewer similarity. The company staying in the midst of strong ties tends to employ and develop similar knowledge base. At third, as week tie means the separate relationship (de-coupling) among companies, this means that restraint to the corporate adaptive behavior becomes lesser. The companies in the midst of week tie can take advantageous position to search new knowledge, and enjoy larger autonomy, and also adapt to the surroundings. Strong tie may restrict the knowledge-based adaptive reaction of the company. Accordingly, the company with many week ties may be able to develop highly customized products and services for the sake of fewer customer needs (Granovetter, 1974, 1985, 1992; Burt, 1992, 2004).

From the view of international entrepreneurship, moreover, as the background of BGC emergence, besides external environments above mentioned, we can propose the appearance of many entrepreneurs who possess abundant international experience and knowledge, and have

vigorous entrepreneurship as internal circumstance.

According to many studies about international entrepreneurship, one of the remarkable characteristics of BGC is a tendency to demonstrate powerful entrepreneurship at international activities. Especially, it is reported that BGCs tend to have top management who take comparatively aggressive posture in overseas markets and to have organizational culture which gives support to positive exploration and pursuit of international opportunity. These tendencies reflect that, to attain competitive and strategic objectives, BGCs take innovative and positive action not to be afraid of risks.

In addition to these three views, we can propose that the management of BGC is much similar to "metanational" management which also emerged under the contemporary knowledge economy. Especially, it should be noted that even the companies that have only rare management resources and were born in the wrong places, can become global corporations, depending on how they do it.

The characteristic of metanational management is the management depending not only on competitive advantages based on the home country, but also beyond the home country on competitive advantages in global scale. In other words, it is the management to sense the knowledge about new technology, capability and market needs scattered around the world, and to mobilize dispersed knowledge to innovate products, services and manufacturing process, and to operationalize newly created solutions, in usable form, into the day to day operation and to create competitive advantages (Doz et al, 2001). The metanational management exactly shows BGC the direction to go in future. It seems that adopting the merit of metanational management is connected to sustainable competitive advantages of BGC.

4 The Case of Born Global Company in Japan

(1) TERA MOTORS CORPORATION

The founder and CEO is Mr. Toru Tokushige and he had established it in 2010. The company sold 3,000 electric motorbikes for 2 years after founding and became famous as number 1 company in electric motorbike in Japan. It has overseas branches or factories in Vietnam, Bangladesh, India, and Philippines.

Mr. Tokushige possesses vigorous international entrepreneurship. As for the early internationalization of Terra Motors, the company has corporate strategy to target a world market from founding. Mr. Tokushige says Japanese

companies need to execute drastic reform of consciousness so that Japanese managers can think Asian market is one of the domestic market. He also says "there is no room for Japanese large companies where they can win in the world business because their decision makings are too slow. The speed is, in particular, the most important among management resources nowadays."

Regarding the sustainable competitive advantages of Terra Motors, he says as follows. The reasons why Terra Motors targeted electric motorbike are recent high oil price in the world and emergency of emission control policy in emerging countries. Electric motorbike is, moreover, quieter than gasoline motorbike, and cheaper in charge fee. It doesn't emit Co2, and can enjoy comfortable ride without having vibration. Market entrance barrier is lower than that of gasoline bike because electric motorbike is powered by motor and battery supplied by parts manufacturers with horizontal division of labor. Small company can't have competitive advantages of gasoline motorbike, but has of electric motorbike.

For your information, please refer to http://www.terra-motors.com (2) MIRAIKIKAI, INC.

The founder and CEO is Mr. Tohru Miyake. He and his associates had established it in 2004 when Mr. Miyake was a doctoral student of Kagawa University. He received doctoral degree of robotics there, so this is a university venture specialized in robot engineering. At first the company developed "window sweeping robot" to clean up windows of office buildings. But the sales results wasn't better than expected mainly because customers warried about if dropping accident may happen.

Mr. Miyake felt a limitation of increasing demand in domestic. So he developed "solar panel sweeping robot" afterwards. He found a lot of demand in the Middle East and North African countries. In those countries, many solar panels are installed to generate electric power. But, the air is extremely dry because of sunny weather and grit and dust come from desert by wind and they accumulate on the solar panels. These countries were, therefore, the best place to promote solar panel sweeping robots. After entering into these foreign markets, the company performance is remarkably rising.

Needless to say that sustainable competitive advantage of Miraikikai is the technology of robotics which consists of autonomous moving robot structure and the control technology.

The company could successfully raise a large amount of money from venture capital as the first case of university venture business in Shikoku Region. For your information, please refer to http://www.miraikikai.jp

5 The Case of Born-again Global Company (BaGC) in Japan NIPPURA CO. LTD

Born-again global company (BaGC) is similar to BGC. But, the difference is that BaGC is the company, after a fairly long time of domestic operation, to have changed the direction toward a sudden internationalization, for some reason or another. NIPPURA is typical BaGC in Japan. The founder and CEO of this company is Mr. Tetsuhiro Shikiyama. He had established it in 1969.

Nippura has been doing business as domestic company for more than thirty years before changing course to rapid internationalization as BaGC and now Nippura designs, manufactures, and installs large scale acrylic panel for aquarium around the world.

Nippura encountered the management crisis because of market invasion by large-sized company and then decided to go overseas market.

The company found out the U.S. is leading market in aquarium construction eventually. In 1993, Nippura's product and technology were admitted by Monterey Bay Aquarium in California which was the largest aquarium in the U.S., and since then a good name and reputation of Nippura prevailed in aquarium circle of the world.

Sustainable competitive advantage of Nippura is high degree of laminating adhesive technology which realizes the world best intensity and transparency. Huge aquariums built by Nippura are exhibited in Dubai Mall, Okinawa Churaumi Aquarium, Chimelong Hengqin Ocean Kingdom (China) and so forth. Now, the company has built aquariums in more than 50 countries and occupies about 70 percent of processing huge acrylic panel for aquarium. For your information, please refer to http://www.nippura.com

Conclusion

For the theme of whether BGC's internationalization process is explicable by the traditional international management theory, our answer is "no." However, for the source of BGC's sustainable competitive advantage, the answer is "yes" because it is explicable by conventional international management theory.

As for the concept of BGC, however, there are still many other themes for research left. For example, (1) is the subject of BGC's internationalization the export, or the local production (joint venture or complete ownership), or the R&D, or does it includes all of them? (2) Is the subject of BGC an industry specific such as bio industry and IT related industry, or does it include all industries regardless of specific industry? And moreover, (3)

what is the difference among born-again global company and other ones with similar concept such as global niche top company (this term is used in Japan)?

References

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Burt,R.S.(1992)Structural Holes: The Social Structure of Competition, Cambridge, MA: Harvard University Press. (R.S.バート、安田雪訳(2006)『競争の社会的構造―構造的空隙の理論』新曜社)
- Burt,R.S.(2004)Structural Holes and Good Ideas, The American Journal of Sociology, Vol.110, No.2, 349-399
- Doz, Y., Santos, J., & Williamson, P. (2001). From Global to Metanational, Harvard Business School Press.
- Granovetter, M.S.(1974) Getting a Job: A Study of Contacts and Careers, Cambridge, MA: Harvard University School Press (M.グラノヴェッター、渡辺深訳(1998)『転職 ーネットワークとキャリアの研究』ミネルヴァ書房)
- Granovetter, M.S. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, *The American Journal of Sociology*, Vol.91, No.3, 481-510.
- Granovetter, M.S.(1992)Problems of Explanation in Economic Sociology, in N. Nohria and R.G. Eccles eds., *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action, Boston*
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreigness to liability of outsidership, *Journal of International Business Studies*, 40, 1411-1431.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). "The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments". *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1990). "The mechanism of internationalization". International Marketing Review, 7(4), 11-24.
- Johanson, J., & Mattsson L. G. (1988). Internationalization in Industrial Systems—A Network Approach, in N. Hood & J. E. Vahlne(eds), Strategies in Global Competition, London: Croom Helm.
- Kudina, A., Yip, G., & Barkema, H. (2008, Winter). *Born global*. Business Strategy Review, 38-44.
- Lado, A., Boyd, N., & Wright, P. (1992). "A competency-based model of sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration". *Journal of Management*, 18(1), 77-91.
- Mathews, J., & Zander, I. (2007). "The international entrepreneurial dynamics of accelerated internationalization". *Journal of International Business Studies*, 38(3), 387-403.
- McNaughton, R. (2003). "The number of export markets that a firm serves: Process models versus the born-global phenomenon". *Journal of International Entrepreneurship*, 1(3), 297-307.
- Oviatt, B., & McDougall P.(1994) Toward a theory of international new ventures. Journal of International Business Studies, 25(1), 45-64.
- Zhou, L. (2007). "The effects of entrepreneurial proclivity and foreign market knowledge on early internationalization". *Journal of World Business*, 42(3), 281-293.

日本語文献(Japanese References)

高井 透 (Takai, T.) (2007). 『グローバル事業の創造』千倉書房、pp.1-157.

- 中村久人(Nakamura, H.) (2011).「北欧諸国における BGC を創出・成長させる政策的基盤と支援機関に関する一考察--その 1: フィンランドとオランダを中心として」東洋大学『経営論集』78
- 中村久人(Nakamura, H.) (2012).「北欧諸国における BGC を創出・成長させる政策的基盤と支援機関に関する一考察-その2:スウェーデンとデンマークを中心として」東洋大学『経営論集』79
- バーニー、J (Barney, J.) (2001). 「リソース・ベースト・ビュー」 DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー、5 月号

受付日: 2015年12月30日 受理日: 2016年2月10日

研究グループⅢ ベンチャーの創造と国際的企業家育成研究 グループ

- ◆企業の統合的な社会的責任の概念的枠組
- ◆企業家活動と「中進国の罠」
 - ータイにおけるハイテク新規創業企業の挫折ー

企業の統合的な社会的責任の概念的枠組

A Conceptual Framework of Integrative Corporate Social Responsibility

東洋大学経営力創成研究センター 研究員 柿崎洋一

要旨

本稿は、企業の社会的責任の新しいパラダイムに関する議論を推進し、企業価値の創出と同じく、企業の社会的責任に関する理論的な枠組の形成に貢献することをめざしたものである。企業は、社会的ニーズ、自然環境保全と企業価値の創出との間の矛盾に対処するためのさまざまな戦略を開発している。企業は、企業戦略と業務活動に社会的責任のアプローチをいかに統合するかについての発展的な継続体とみなすことができる。発展的な継続体としての企業については、一方の端に自然環境や社会的責任を認識しない企業があり、もう一方の端には、経済的、社会的そして生態的なレベルにおいて大きな影響を与えているとして企業戦略に反映させている企業がある。ほとんどの企業は、両端の間に位置している。本稿の目的は、企業の社会的責任を事業プロセスに統合するための枠組みを提示することである。

キーワード (Keywords): CSR(corporate social responsibility)、エコ・イノベーション (eco-innovation)、ソーシャル・イノベーション (social innovation)、価値創出(value creation)

Abstract

This paper seeks to enrich the discussion on the new paradigm of social responsibility and contribute to the theoretical framework on corporate social responsibility as well as business value creation.

Corporations have developed a variety of strategies for dealing with this trade-off between social needs, the natural environment, and business value creation. Corporations can be considered on developmental continuum with respect to how well integrating social responsibility approaches into both corporate strategies and daily operations. At one end of the continuum are corporations that do not acknowledge any responsibility to society and the natural environment. And on the other end of continuum are those corporations that view their corporate strategies as having a significant impact on society at the economic, social, and ecological levels. Most corporations can be placed somewhere in between. The purpose of this paper is to present a framework that can be used to integrate corporate social responsibility into business process.

はじめに

企業の社会的責任(CSR: corporate social responsibility)は、「将来の世代の欲求を損なうことなく、現在の世代の欲求も満足させる発展(WCED,1987)」という「持続可能な発展(sustainable development)」へ向けた取り組みの中で、企業活動の一部分と理解する段階から、あらゆる活動に統合される段階へと展開している(Schidmdpeter, 2013)。ここでは、企業の社会的責任に関する認識と経営的な取り組みをイノベーションの視点(経済産業省,2014a、Bundesumweltministerium,2009)から再構成する。

1. 企業の社会的責任の認識進歩

持続可能な発展を目指す経済社会では、企業も社会や地球環境に対する配慮を自らのあらゆる意思決定や活動に組み込むことが求められる。

企業の社会的責任については、図表-1 のように環境的次元(the environmental dimension)、社会的次元(the social dimension)、経済的次元(the economical dimension)、ステークホルダーの次元(the stakeholder dimension)、ボランティアの次元(the voluntariness dimension)があるとされる(Dahlsrud, 2008, p4)。

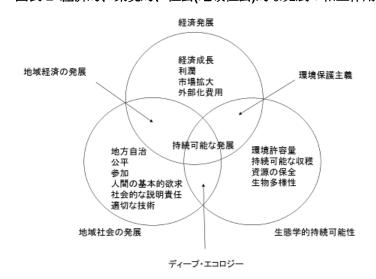
図表-1 社会的責任の5つの次元

次元	関連した問題	事例	
環境的次元	自然環境	クリーンな環境	
		環境への責務	
		事業活動における環境への配慮	
社会的次元	企業と社会の関係	より良い社会への貢献	
		事業活動における社会的関係の統合	
		地域社会へのあらゆる影響を考慮	
経済的次元	事業活動の視点から記述された	経済発展に貢献	
	CSR を含む社会経済的ないし	収益性の維持	
	財務的な局面	事業活動	
ステークホルダーの	ステークホルダー(利害関係者)	ステークホルダーとの相互作用	
次元	ないしステークホルダー・グルー	組織が従業員、サプライヤー、顧客、	
	プ	地域社会と対話する方法	
ボランティアの次元	法律によって規定されない活動	倫理的な価値に基づく法的義務以外	
		の自主的な取り組み	

(出所) Dahlsrrud, 2006, p.4.

しかし、環境的、社会的そして経済的な次元は、企業の経営活動で考慮すべき機能の問題と考えられる。これに対して、ステークホルダーの次元は、活動主体の次元であり、またボランティアの次元は強制的か自発的かという意志の次元と考えられる。ここでは、環境的、社会的そして経済的な次元といった機能の問題を基本として、ステークホルダーの次元とボランティアの次元は関連的な問題として理解する。社会的責任は、「組織に焦点を合わせたもので、社会及び環境に対する組織の責任に関するものである。社会的責任は、持続可能な発展と密接に結びついている。持続可能な発展は、すべての人々に共通の経済、社会及び環境に関する目標であるから、責任ある行動を取ろうとする組織を考慮に入れる必要のある(日本工業標準調査会審議, 2012, p.15)」と説かれるのである。

そして、企業の社会的責任の基本的な枠組は、図表-2のように構成されることになる。



図表-2 経済的、環境的、社会(地域社会)的な発展の相互作用

(出所) Bell, S. & Morse, S., 2003, p.4.

ただし、企業の社会的責任に関する項目は、GRI(Global Reporting Initiative)、ISO26000 や UNGC(The United Nations Global Compact)などにもばらつきがある。ISO26000 では地球環境問題を含め広く社会的な次元、さらに GRI では経済的な次元を加えたガイドラインとなっている。ここでは、企業の社会的責任を「持続可能な発展」という視点から、環境的次元、社会的次元そして経済的次元を総合した社会的責任の考えを採用する。これにより企業の社会的責任に関する狭隘で個別的、事業無関連と位置づける認識を進展させることができるからである。

今日の企業活動は、地球環境問題、社会問題と隔離した状況では十分な経済的な成果を達成することができない。むしろ、企業の社会的責任は、経済問題、環

境問題、そして社会問題を包括的に理解することで新たな企業活動へと導くことになる。このような企業の社会的責任は、「持続可能な発展」に貢献する企業活動に意義を与えるものである。確かに、「持続可能な発展」は、具体的な企業活動との間に、隔たりがあり、企業活動の原理として十分に機能しないとの指摘もみられる(Porter & Kramer, 2006, p.82)。

しかし、地球環境問題へのこれまでの取り組みにみられるように、環境効率を目指したエコ・イノベーション(eco-innovation)だけでは十分な効果を達成できず、新たな環境問題や社会問題を生み出していることも看過されてはならない。

2. 社会的責任の経営的位置づけ

企業における社会的責任の経営的な位置づけは、その重要性が認識されているものの財団の設立、寄付そして社会活動への従業員の参加といったボランティア的な位置づけから始まった。また、同時に当初から社会の一員として個人と同じく法的な規制を順守すること、つまりコンプライアンス(compliance 法令順守)も企業の社会的責任として重要な責任であり、今日でも変わることはない。しかし、企業は営利的な生産組織であり、その生産活動により人間社会の生活に必要な財貨やサービスを提供するという責任も企業の社会的責任の基本的部分をなすことも明らかである。この意味では、企業の経営は、経済的な利潤を目的とする生産活動を核として、その他の社会的責任を補足的な部分として位置づける傾向にあったと考える。

今日、企業の社会的責任における認識は、地球環境問題や社会的問題を中心に 進展し、より広域で多様な性格を持つようになってきた。さらに、地球環境問題 や社会問題への国際的な取り組みは、企業活動の国際化もあって、企業活動への 影響を強める段階に至っている。この段階に至って、企業経営における社会的責 任の位置づけも、図表・3のように変化している。そこでは、次の4つの形態に分 けられるとされる(Koep & O'Driscoll, 2014, p.4)。 (1)持続可能性/CSR の思考と 行動が認識されているが、しかし企業活動以外の関連ないものと位置づけられて いる。(2)持続可能性/CSR の思考と行動が限定的に受容され、企業活動の一部と 位置づけられている。(3)持続可能性/CSR の思考と行動が企業活動の中核的な問 題となっている。(4)持続可能性/CSR の思考と行動が企業経営のすべての側面に 統合されている。もとより、非常に簡素化した図表・3 ではあるが、これらは時系 列的に考えるよりも、同時にそれぞれのモデルが存在していると考えるのが現実 的である。このように企業の社会的責任の経営的位置づけは、無関係な位置づけ から企業活動の一部として、また核として、さらにすべての側面に統合される形 態が示されている。この点に関しては、競争優位の CSR 戦略という構想が企業 の社会的責任の経営的位置づけを端的に示している。さらに、「現在支配的な CSR の考え方は、あまりに部分的であり、事業や戦略とも無関係で、企業が社会 に資するチャンスを限定している。むしろ、事業上の判断を下すのと同じフレー ムワークに基づいて、その社会的責任を果たすというように考えれば、CSR はコ

ストでも制約でも、また慈善行為でもなく、ビジネスチャンスやイノベーション、そして競争優位につながる有意義な事業活動であることがわかるであろう (Porter & Kramer, 2006, p.80)」。いうまでもなく、企業の社会的責任は、今や企業活動の枠組の中に統合され、新たな事業機会やイノベーションを生み出すものとして期待されている。

図表-3 企業の社会的責任の採用モデル

持続可能性/CSRの思考と
行動が認識されているが、
しかし無関連とみなされ
ている。

持続可能性/CSRの思考と
行動が経営のすべての
側面に統合されている。

持続可能性/CSRの思考と
行動が限定的に受容されている。

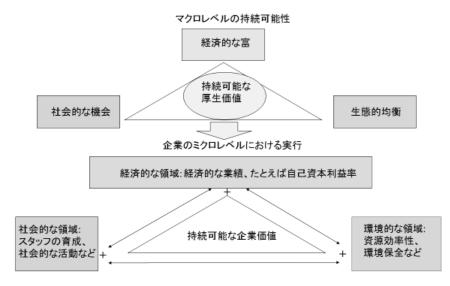
持続可能性/CSRの思考と
行動が中核的な問題と
なっている。

(出所) Koep & O'Driscoll, 2014, p.4

企業の社会的責任は、組織に焦点を合わせたもので、社会及び環境に対する組織の責任に関するものである。企業は「持続可能な発展」を目標としているのでなく、その内実としての企業の社会的責任を目指していると理解できる。企業は基本的に営利的な生産組織として社会的な役割を付与されているからでもある。企業は目標達成の手段である生産という社会的役割に関して社会及び環境に対する組織の責任を組み込むことになると考えられる。このことは、次の図表-4のようなマクロとミクロの違いが明らかにしていると考えられる。「持続可能な発展」というすべての人々に共通の経済、社会及び環境に関する目標は、マクロレベルの性格を持つものである。

これに対して、このような「持続可能な発展」に組織として貢献するという意味で、企業(ミクロレベル)は持続可能な企業価値を経済的な領域、社会的な領域そして環境的な領域からなる企業の社会的責任の実行によって特徴づけられると考える。ここに、「持続可能な発展」と企業の社会的責任は、マクロとミクロというレベルの違いによって「持続可能性」の認識が異なると考える。同時に、このような「持続可能な発展」と企業の社会的責任の関係に関する認識進歩が、企業の社会的責任の新たな経営的位置づけに影響を及ぼしているともいえる。

図表-4 マクロとミクロのレベルにおける持続可能性



(出所) Schäfer, Beer, Zenker & Fernandes, 2006, p.11.

もとより、「いかなる企業であれ、すべての社会問題を解決したり、そのコストをすべて引き受けたりはできない。それゆえ、自社事業との関連性が高い社会問題だけを選択せざるを得ない。そのほかの社会問題は、体制が整っている他産業、NGO、政府機関に任せることになる(Porter & Kramer, 2006, p.84)」。

しかし、企業の社会的責任に関する経営的な位置づけは、部分的な位置づけから戦略的そして全社的な位置づけに変化し、同時に受動的な性格からすべての領域における経営資源の適切な配置、将来に向けたイノベーションの在り方につながる積極的なビジネス機会として理解されるようになってきたと考えられる。

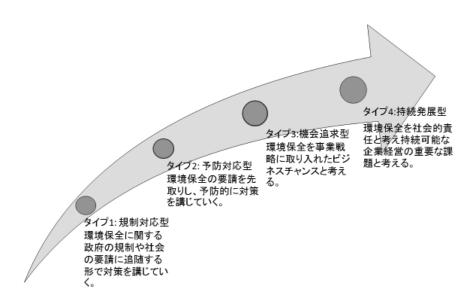
3. 社会的責任とイノベーションの関係性

企業の社会的責任は、企業活動に対する規制対応や付随的な対応という受動的な取り組みから戦略的な対応へと深化を遂げている。そして、今や企業の社会的責任では、ビジネスチャンスとして理解するとともに、問題解決へのイノベーションに取り組む段階へと進んでいる。

3.1 地球環境問題とイノベーション

企業の環境経営は、図表-5のような展開が一般的である。まず、第1のタイプは、政府の規制や関係者の要望等を受け、受動的な形で環境保全に関する取り組みを行うものである(規制対応型)。ついで、第2のタイプは、環境対策を事業活動のリスク対応として認識し、事業者内部の環境管理体制の整備を行い、予防的な取り組みを行うものである(予防的対応型)。そして、第3のタイプは、環境保全を事業者の経営戦略またはビジネスチャンスとして捉え、エコビジネスを展開

し、より環境の負荷の少ない製品の製造の展開を図っていくものである(機会追求型)。さらに、第4のタイプは、環境保全は企業の社会的責任であり、持続可能な企業経営のために必要不可欠なことであると捉え、事業活動全体における環境負荷の削減を図っていくものである。



図表-5 環境経営の取り組み姿勢による類型化

(出所) 環境庁(環境省)編 2000;135 を修正

また、事業活動の持続可能性の観点から他の主体との連携を図り、生産する製品の転換、業態の変換等を行う場合もある(持続発展型)。事業活動の持続可能性の観点から他の環境責任主体(国、自治体、国民)との連携を図り、問題解決の相乗効果を高めることが求められている(環境庁編, 2000, p.223)。ただし、これら4つのタイプは、段階的というよりは、同時に行われているとされている。

さらに、2011 年になって、UNEP(United Nations Environment Programme) が「グリーン経済(Green Economy, 2011.11)」を宣言し、OECD(Organisation for Economic Co-operation and Development)が「グリーン成長(Green Growth, 2011.5)」を掲げて、企業社会も持続可能な開発を目指す時代へと進むことにより、エコ・イノベーションを核とする地球環境問題への革新的な取り組みが登場することになる。環境経営は、製品・サービスのエコ・イノベーションへと展開している。しかし同時に、エコ・イノベーションは、新たに派生的な地球環境問題(生物多様性問題など)や社会問題(食料危機、貧困、人権、不正な取引慣行などの問題)を生じさせていることも看過されてはならない。このような変化は、地球環境問題への政府や企業の対応の変化としてあらわれている。たとえば、「今後、環境・経済・社会の各課題が多様化し、また複雑化することが想定される。それらに影

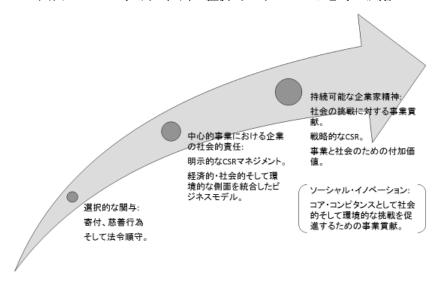
響を受ける事業者においても同様に、事業活動に関わる環境的側面と経済・社会的側面は、ますます密接不可分の関係にあり、それゆえ各側面の影響や活動には、明確に区分できない部分がある(環境省編,2012b, p.2) と指摘されている。

さらに、日本企業における環境報告書から社会的責任報告書、サステナビリティ報告書への展開は、環境経営の原理が経済的、社会的な次元との緊密な関係において理解されるようになったことを意味している。このように地球環境問題を経済的、社会的の次元との統合的な関係で理解することは、環境問題への対応が新たな問題を生むといったエコ・リバウンドの回避にも役立つのである。新しい環境経営は、単体の組織体を超えて、さらに産業の枠を超えて自然界や社会という広い視点から、エコ・リバウンド問題を捉え、適切な生産活動を行うことが強く求められている。これが、エコ・イノベーションの新たな展開であり、企業という組織を超えて、さまざまなステークホルダーとの関係、さらに社会や自然界といったより地球全体思考に基づく関係を築き上げていく環境経営の今日的な役割であると考える。まさに、エコ・イノベーションを中核とする企業の環境経営は、地球の生態系を生存基盤とし、「持続可能な発展」に貢献する大きな推進力として理解されるのである。

3.2 社会問題とイノベーション

企業の社会的責任に関しては、地球環境問題とともに、社会問題への企業のかかわりが問われている。企業は経済組織体であり、会社という法律上の人格を持つもので、自然人とは異なる。しかし、市民と同様に法律を順守しなければならない。さらに、市民と同様に、社会活動にも参加することもある。とりわけ、地域社会との関係では、地域社会の発展に貢献することも求められる。このような社会的な性格を自覚して、企業は寄付、慈善事業などを通じて社会貢献をしてきたし、社会的責任としても理解してきた。しかし、今日の企業をめぐる社会の変化は、地球環境問題にとどまらず、社会的な問題の解決へのより積極的なかかわりを求められるようになってきた。企業活動が国際化するにしたがって、国際的な対応が求められる貧困、人権、教育そして健康・福祉など多様で複雑な社会的な問題解決への取り組みが企業の評価(ISO26000、GRI、UNGC など)に組み入れられるようになった。

企業の社会的責任に関する議論は、理論的にも実践的にも、コスト/リスクの最小化という視点から機会の最適化という視点へと展開している。図表-6に示されているように、積極的に社会的な課題に取り組み製品とサービスのイノベーションを推進する企業のソーシャル・イノベーション(social innovation)が関心を集めている(Schidmpeter, 2013, Osburg, · Schmidpeter, 2013)。



図表-6 CSR の発展と社会・経済的マネジメント思考の段階

(出所) Schmidpeter, 2013, p179. Osburg & Schmidpeter, 2013, p.320 を修正

このような企業におけるソーシャル・イノベーションの展開は、企業活動の実 践に反映されている。図表-7は Intel の企業事例であるが、企業の社会的インパ クトと企業価値の2つの軸で企業の社会的責任を位置づけるとともに、ソーシャ ル・イノベーションを社会変革への貢献と市場の創出という視点から評価し、展 開するとしている。とくに、リスク軽減と良き市民を特徴とする CSR1.0、事業 シナジーと戦略的な CSR を特徴とする CSR2.0、そして市場の創出と社会変革の 促進を特徴とする CSR3.0 という段階的な企業の社会的責任の展開は、図表-6 の 展開に沿ったものと考えられる。さらに、CSR3.0 を実現するための方策として 「問題解決に向けた異なるセクターの協働(issues focused, cross sector collaboration)」と「ソーシャル・イノベーションのエコシステム(social innovation ecosystem)」を掲げている点は、企業の社会的責任が直面する課題をよく示して いるといえる(1)。このように企業の社会的責任に対して先進的に取り組む企業で は、企業の社会的責任に関する明確な概念的な枠組みを構築し、適切な対応を目 指している。同時、エコ・イノベーションやソーシャル・イノベーションの企業 における意思決定、企業戦略そして業務活動への統合が企業価値を高めるうえで も重要な経営課題となっていることを示している。こうした取り組みは、 Phillips(Phillips, 2011)などでもみられ、今後も広がりをみせると考えられる。

企業のソーシャル・イノベーションを展開するためには、企業は外部の異なる セクターとの協働や推進するためのエコシステムが問題となる。ここに、企業に おける経営の対外活動と主体的な経営が求められることになる。なお、ソーシャ ル・イノベーションについては、一般的に、NGO、NPO、政府そして自治体な との幅広い組織が主体となって展開されてあり、企業におけるソーシャル・イノ

ベーションをとくにコーポレート・ソーシャル・イノベーション(corporate social innovation)と呼ぶことがある。

社会的インパクト 問題解決に向けた異なるセクターの協働 社会変革を CSR 3.0 促進 ソーシャル・イノベーションのエコシステム 産業エコシステムとの共通価値の創出 戦略的なCSR CSR 2.0 法令順守 透明性 産業のバリューチェーン 慈善行為 良き市民 CSR 1.0 リスク軽減 事業シナジー 市場の創出 企業価値

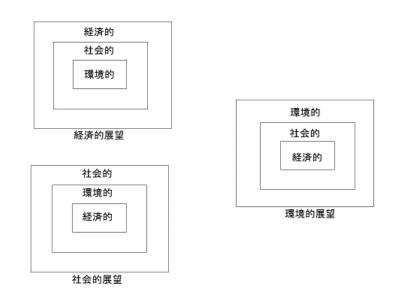
図表-7 CSR1.0 から CSR3.0 へ

(出所) Intel ,2014, p.9.

4. 企業の革新的な社会的責任

さて、今日の企業では、環境経営の展開と社会的な課題への取り組みがいずれも持続可能な発展に貢献する企業の社会的責任を目指す形で展開されている。さらに、エコ・イノベーションもソーシャル・イノベーションもいずれも企業が持続可能な発展に貢献するための重要な要因となっている。このことは、持続可能な発展を基盤とする企業の社会的責任の特徴がイノベーションにあることを物語っているといえる。そして、統合的な企業の社会的責任は、経済的な効果と効率を追求するビジネス・イノベーションにエコ・イノベーションとソーシャル・イノベーションを統合した革新的な企業の社会的責任であるともいえる。まさに、この革新的な企業の社会的責任は、経営戦略の核とする社会的責任をさらにイノベーションに基づく社会的責任へと展開する段階と考える。そして、企業の社会的責任に関しては、図表・8のような経済的展望、環境的展望そして社会的展望という3つの展望が示されている。いずれの展望にも、経済的、社会的そして環境的な展望が重なり合っているが、それぞれの基礎となる次元によって特徴づけられている。

図表-8 持続可能性の3つの展望



(出所) Hassain & Singh, 2013, p.118.

これらの展望は、持続可能な発展に向けた展望であり、これまでの機能や事業という思考に基づいて企業活動を理解するのではなく、経済的、環境的そして社会的展望に基づく企業活動である。各展望をイノベーションに関係づけると、ビジネス・イノベーションは、経済的な展望に基づいて生産プロセス、製品サービスそして組織に関するイノベーションを展開することになる。これに対して、エコ・イノベーションは、地球環境への負荷の低減(環境効率)を目指して、環境的展望に基づいて環境保全プロセス、環境適合設計そして資源・エネルギー効率に関するイノベーションを展開することになる。そして、ソーシャル・イノベーションは、社会問題(貧困、人権など)の解決に関するイノベーションを展開する。これらは、いずれも持続可能な発展に貢献するイノベーションであるが、いずれも経済的、環境的そして社会的な次元の重層的な関係において理解される。

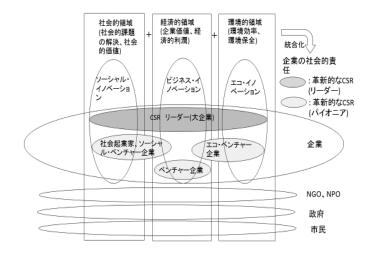
企業は、イノベーションが経済的な展望に基づくだけでなく、地球環境問題や社会問題の解決につながることを理解しなければならない。また、地球環境問題や社会問題の解決に向けた企業のイノベーションが新たなビジネスチャンスを生み出すことも理解しなければならない。したがって、企業は、国家、自治体、NPO、国民などの多様な活動主体との連携を基本にしながら、企業の社会的責任を具現化することになる。そして、今後、企業の社会的責任は、経済的、環境的そして社会的な次元を重層的に統合したものとして理解されるとともに、ビジネス・イノベーション、エコ・イノベーションそしてソーシャル・イノベーションの企業における境界はますます不明瞭になると考えられる。このような企業の社会的責任を革新的な社会的責任(innovative CSR)と理解したいのである。

5. 革新的な社会的責任と経営原理

企業活動における企業の社会的責任の組み入れは、開放的な組織観によっての み理解されるものであり、マネジメントが内部管理的な性格から、対外活動を含む全体的で、総合的な性格へ進んでいる。企業の内と外の両者を経営活動が一体 化するとき、環境経営の今日的な特徴が明らかにされる。

また、組織体の社会的責任についても、国際的な取り組みが進展しており、その内容も人権、労働・雇用の公正などの国際的な課題が重視され、従来の企業の社会的責任のように利害関係者別の取り組みが主な内容をなしていたのとは異なる様相をみせている。

そして、企業の革新的な社会的責任に関する枠組は、図表-9に示される。ここでは、統合的な企業の社会的責任に基づくイノベーションによって企業価値を高めている企業を革新的な企業の社会的責任のリーダーとして、またエコ・イノベーションの可能性を持つ企業をエコ・ベンチャー企業、ソーシャル・イノベーションの可能性をもつ企業を社会起業家、ソーシャル・ベンチャー企業として、これにビジネス・イノベーションの可能性を持つベンチャー企業を加えて革新的な企業の社会的責任のパイオニアと位置づける。統合的な企業の社会的責任から革新的な企業の社会的責任への展開は、Intel や Phillips の企業事例にみられるように、エコ・ベンチャー企業、社会起業家・ソーシャル・ベンチャー企業、ベンチャー企業、さらに NGO、NPO、政府、地方自治体、市民を加えて、個別的な関係構築ではなく、関係そのものが意義のあるネットワークを企業の経営者が作り上げて、実践することが不可欠になる。このような経営者の行動原理は、革新的な企業の社会的責任を機能させ、企業価値の実現を図ることである。



図表-9 企業の統合的な社会的責任の概念的枠組み

(出所) Avlonas(2014;2)、Schäfer(2006;13)を加筆・修正

【注】

(1) エコシステムの概念は一義的ではない。教育、保健医療、高齢者介護、環境汚染、富の格差といった社会課題は非常に複雑で、1つの政府や組織では取り組むことができない。 政府、企業、非営利団体、学界、開発援助機関、市民の間での協働が必要である。ここでは、この協働とイノベーションを可能にする環境や仕組をエコシステムと理解している(Intel 2014, p.4)。

【参考文献】

環境庁(環境省)編(2000)『平成12版 環境白書』.

環境省(2012a) 『平成 24 年度 環境にやさしい企業行動調査報告書(詳細版)』.

環境省(2012b) 『環境報告ガイドライン(2012 年版)』.

経済産業省(2014a) 『平成 25 年度 産業技術調査事業(持続可能な発展のためのイノベーション政策に関する調査) 調査報告書』.

経済産業省(2014b) 『グローバル企業が直面する企業の社会的責任の課題』調査報告概要. 経済同友会(2013) 『第 17 回企業白書(持続可能な経営の実現)』.

- 日本工業標準調査会審議(2012)『JIS 社会的責任に関する手引き, JIS Z 26000(ISO 26000』 日本規格協会.
- Avlonas, N. (2014) The EFQM Framework for Corporate Social Responsibility, American College of Greece. Adviser EFQM online .Available at:http://research.shu.ac.uk/cfie/ecop/docs/EFQMCSRFrameworkECOPF.pdf www.das-nachhaltige-krankenhaus.at/.../EFQM CSR Framewor... 2016 1.20 アク
- Bell, S. & Morse, S. (2003) *Measuring Sustainability: Learning from Doing*, Earhscan, London.
- Bundesminsterium für Umwelt, Naturschutz, Ban und Reaktorsicherheit (2009)

 Innovation durch CSR: Die Zukunft Nachhaltig gestalten.
- Dahlsrud, A. (2008) How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate social responsibility & Environmental Management*, 15 (November 2008), pp.1-13.
- Hussain, Z & Singh, J. (2013) A Study of Consumer Attitudes and Behaviour Towards Sustainability in Bradford, UK: An Economical and Environmentally Sustainable Opportunity, In Taticchi, P, Carbone, P & Albino V.A. (Ed.), *Corporate Sustainability*, Springer Hiedelberg, pp. 115-156.
- Intel (2014) THE ROLE OF CORPORATE. SOCIAL INOVATION: FROM CSR1.0 TO CSR3.0. The story of how Intel learnt to create a vibrant social ecosystem to unleash social innovation and tackle China's social and environmental challenges.

 www.intel.cn/.../cn/.../intel-csr-white-paper-en-3.0-revised.pdf 2016.1.20 アクセス.
- Koep,L, & O'Driscoll,A. (2014), Towards a Model for Integrating Management and Communications Theory in Sustainability/CSR Research, arrow.dit.ie/cgi/viewcontent.cgi?article=1108&context... 2016.1.20 アクセス.
- Porter, Michael E. & Kramer, Mark R. (2006), Strategy and Society The Link Between

- Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, In *Harvard Business Review, January.* pp.78-92. (「競争優位のCSR戦略」『「公器」の経営』DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー(January 2008), pp.34-52).
- Osburg, T. & Schmidpeter, R. (2013), Social Innovation: Quo Vadis? In Osburg, T. Schmidpeter, R. (Ed.), Social Innovation Solutions for à Sustainable Future, Springer-Verlag Hiedelberg, pp. 317-321.
- Schäfer H, Beer J, Zenker J & Fernandes P, (2006) Who is who in Corporate Social Responsibility Rating? A survey of internationally established rating systems that measure Corporate Responsibility (Bertelsmann Foundation, Gütersloh)
- Schmidpeter, R. (2013), Corporate Social Responsibility: A New Management Paradigm? In Okpara, J. O., & Idowu S. O. (Ed.), *Corporate Social responsibility*, Springer-Verlag Berlin Hiedelberg, pp. 171-180.
- Phillips (2011), *Sustainable innovation*, Exploring a new innovation paradigm by Dorothea Seebode.
- World Commission on Environment and Development (WCED) (1987), Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future.

 受付日: 2016年2月1日 受理日: 2016年2月16日

企業家活動と「中進国の罠」

ータイにおけるハイテク新規創業企業の挫折ー Entrepreneurial Activity and "the Middle-income Trap" —the Failure of High-tech Startup in Thailand—

東洋大学 経営力創成研究センター研究員 西澤昭夫

要旨

GEM は、各国の新規創業の現状、これを担う企業家の具体像、及び企業家活動と経済発展の相関性を示す時系列データの提供など、企業家研究において貴重な役割を演じてきた。だが、2014年レポートにおいて、EFCsをマクロ政策とは区分された創業エコシステムと再定義した上で、TEAを含む企業家活動を分析・評価するという調査フレームワークに改変されたのである。この改変は、マクロ政策、メゾ組織、ミクロ活動という三層の分析視角に立つ筆者に近似した方法論の提示として、評価したい。だが、この改変された調査フレームワークも、企業家活動と経済発展の相関性の究明にとって、十分とはいえない。本稿は、タイにおいて、IC後工程の成功から前工程に参入するという高いビジョンと優れた戦略を持ちながら頓挫した企業家活動のケース分析を通じ、改変されたGEMフレームワークの問題点とタイにおけるマクロ政策の課題解明を目的とする。

キーワード(Keywords): GEM(Global Entrepreneurship Monitor)、創業エコシステム(Entrepreneurship Eco-system)、TEA (Total Early-stage Entrepreneurial Activity)前固定と後工程(IC front-end process and assembly & testing process)、Alphatec 社(Alphatec Electronics Public Company Limited)

Abstract

GEM has played a valuable role in entrepreneurial research through providing chronological data showing the interdependence between entrepreneurial activities and economic development, in addition to the current scenario of new venture creation and its entrepreneurs' profiles in each country. In the 2014 Report, however, the GEM framework was modified to analyze and evaluate entrepreneurial activities including TEA based on redefining EFCs to become the Entrepreneurship Eco-system. This modification should be appreciated for the author to present a similar research framework that proposes a three-layer analytical method with macro policies, meso-organization, and micro-entrepreneurial activities. Even so,

there are concerns that this modified GEM research framework may not work well to detect the interdependence between entrepreneurial activities and economic development. This study intends to show the limitation of this modified GEM research framework and the problem with macro policy in Thailand through a case analysis of a start-up venture's failure in the IC front-end process. This venture was established by a visionary entrepreneur with a superior strategy to enter into the front-end process backed by a successful assembly and testing process.

1. はじめに

米国のバブソン大学の研究者を中心に組織され、1999 年以降、毎年実施されてきた Global Entrepreneurship Monitor(以下 GEM という)は、調査対象国の新規創業活動とこれを担う企業家の具体像を示すことによって、国ごとの新規創業の現状を明らかにし、かつ企業家活動と経済発展の相関性を提示すべく、地域と時間を比較できる長期データを提供してきた。だが、2014 Global Report(以下 2014 年レポートという)において、その調査フレームワークが大きく改変されることになった。

2014 年以前のレポートでは、対象国を労働集約型経済(Factor-driven Economies)¹、資本集約型経済(Efficiency-driven Economies)、知識集約型経済(Innovation-driven Economies)という発展段階に区分したうえで、新規創業条件(Entrepreneurial Framework Conditions、以下 EFCs という)を踏まえ、対象国における新規創業活動(Total Early-stage Entrepreneurial Activities、以下 TEA という)を数値化しつつ、新規創業活動を担う企業家の具体像を提示するという調査フレームワークが採用されていた。これに対し、2014 年レポートでは、EFCs を各国のマクロ政策とは区分された Entrepreneurship Eco-system(以下「創業エコシステム」という)と再定義したうえで、Social Values Towards Entrepreneurship 及び Individual Attributes を介在させつつ、TEA を含む幅広い企業家活動²を明らかにしようとする調査フレームワークに改変されたのである。

結果として、2014年以前の調査において注目されてきた企業家の具体像から企業家活動へ、その分析対象が変化することになった。これは、新規創業といっても、対象国の発展段階に応じて、創業目的、組織特性、活動内容が大きく変わらざるをえなくなっていためである。さらに、調査開始当初から GEM が注目していた企業家活動と経済発展の相関性の究明という視点に立てば、企業家の具体像ではなく、企業家活動を惹起する創業エコシステムが重視されるべきだという、分析視角の転換が必要になったとも考えられる3。企業家活動を巡るこうした分析視角転換の妥当性については、今後さらに検討されるべきで論点である。とはいえ、企業家活動と経済発展の相関性を究明するという視点からいえば、こうし

た転換は当然だとも言える。

実際、定点観測地点として米日タイを比較検討することを通じ、企業家活動の活性化を如何に図り、かつ経済発展にどう寄与できるのかという観点から、ベンチャー企業支援策を分析・評価すべく、マクロ政策・メゾ組織・ミクロ活動の三層構造を提起した筆者の分析手法に立てば、GEMにおける調査フレームワークの改変は当然の流れだったと評価できる。だが、改変された調査フレームワークにおいても、なお矛盾した分析結果を生じさせただけでなく、タイの高いTEAが「中進国の罠」4を脱する動因とならなかった原因を明らかにしえないという欠陥を指摘せざるをえない。

具体的に言えば、2014年レポートでは、EFCs を構成する12の要素について、各国の企業家論の専門家に対するアンケート調査をもとにした5段階評価によって、創業エコシステムの現状を評価しようとする。この評価をもとに、日タイを比較分析してみると、矛盾した結果に陥る。日本は、政策支援、初等教育、制度支援、文化社会的規範の4要素を除けば、タイのEFCsを上回っている。にもかかわらず、日本のTEAは3.8であり、タイの23.3を大きく下回っていた。しかも、タイの高いTEAは経済発展に寄与しえてはいなかったのである。

タイは、これほど高いTEAを示しながら、「中進国の罠」を脱出できない。言い換えれば、EFCsから構成される創業エコシステムの日タイ比較だけでは、タイのTEAが日本を上回る理由、及び高いTEAと「中進国の罠」が併存するタイ経済の病理を明らかにすることはできないのである。創業エコシステムが未整備であるにも拘らず、高い数値を示すTEAがタイ経済の発展に寄与しえない原因については、個別ケースの分析によって究明する必要がある。高いTEAは、経済発展の必要条件になったとしても、十分条件とはならなかった。

本稿においては、タイが「中進国の罠」を脱出して資本集約型経済に転位する上で戦略産業に位置付けられた電子産業、なかでも重要な地位を占める IC 前工程に挑み5、破綻を余儀なくされた Alphatec Electronics Public Company Limited (以下 Alpatec 社という)の創業者である Charn Usawachoke⁶ (以下タイの標準的な呼称となるチャーンという)氏の企業家活動に焦点を当てる。チャーン氏の企業家活動の実態分析を通じ、企業家が、如何に優れたビジョンを持って、成長可能性の高い分野で新規創業し、成長戦略を実行しようとしても、破綻を余儀なくされることになったタイ経済の構造問題を検討する。

2. タイ経済の問題点

タイはアセアン諸国の中では順調な経済発展を遂げてきた。ハイテク輸出の対GDP 比率も 1990 年の 3.6%から 2006 年の 13.1%へ増加した。輸出品目を見るかぎり、資本集約型経済に転位したようにも見える。だが、リーマンショック以降、ハイテク輸出の対GDP 比率は減少に転じ、2013 年には 8.8%に低下してしまった(World Bank, 2014)。加えて、タクシン派と反タクシン派の対立による政治不安により成立した軍事政権のもとでも、不安定性を免れることはなく、資本

集約型経済への転位は阻害され、「中進国の罠」が指摘されたのである(『日本経済 新聞』2015年9月9日朝刊)。

1970 年代初頭のタイは、韓国、台湾などと同じく、労働集約型経済であった。その後、韓国と台湾は、鉄鋼、造船、自動車、電機、電子など、産業構造に差異を見せながらも、技術革新を取り込む自国企業の成長によって産業構造の高度化と経済発展を実現し、資本集約型経済に転位しえただけでなく、今や知識集約型経済への転位を志向し始めている。これに対し、タイは、直接投資を積極的に受け入れ、多国籍企業に依存した経済発展を志向した。この直接投資に依存した経済発展戦略により、ハイテク輸出比率をみる限り、資本集約型経済に転位できたかのような実績を示しながら、自国企業が主導する産業構造の高度化において、韓国、台湾に大きく差を付けられてしまった(Intarakumnerd et al., 2002, p. 1447)。結果として、タイは未だに「中進国の罠」が指摘される状況に留まっていたのである。

この原因は、タイにおいて、ガーシェンクロンが提示した「後進国の優位」を活かしつつ、先進国企業を凌駕しえる競争力を持つ成長企業を内生的に創業・育成することができなかった点にある。事実、タイでは、ガーシェンクロンが提起した「後進国の優位」を活かすため、その担い手となる自国企業の内生的創業を支援するマクロ政策は採用されなかったのである。タイのマクロ政策は、直接投資を誘引・拡大する、税制インセンティブが中心である。タイでは、自国企業を内生的に創業・育成するマクロ政策が採られなかったため、戦略産業として重視された電子産業においても、優れたビジョンと戦略を持つ企業家によるIC後工程の受託生産から前工程に参入しようとする新規創業が頓挫することになってしまったのである。

3. Alphatec 社の創業・成長・破綻

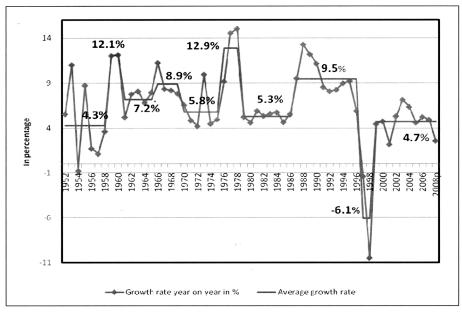
3.1 Alphatec 社の創業と成長

Alphatec 社の創業者チャーン氏は、米国ノーステキサス大学で電子工学を学び、ハネウエル社に入社した。米国ハネウエル社に勤務したのち、タイ現地法人に異動する。80年代後半にタイ経済が大きく成長するなか(図-1)、今後の急成長が期待できる IC 受託生産における新規創業を考えていた。1989年、Philips Electronics Thailand がタイにおける後工程を担う一部の工場を売却する意向を持っていたことを知り、銀行融資を受けて、これを買収し、Alphatec 社を創業したのである。

Alphatec 社の創業に際して、チャーン氏は、世界の IC メーカーが、独立系受託メーカーに依存する、また、IC を多用する生産拠点が集積する東南アジアでは、コスト面からいっても、受託メーカーの優位性が大きくなる、という世界の IC 産業に生じつつあった新たな潮流に注目していた。チャーン氏は、この新たな潮流を活かし後工程における事業基盤を確立した後、前工程に参入する戦略を立てたのである。この戦略のもと、Alphatec 社は、タイ国内だけでなく、シリコンバ

レーや上海において後工程の工場を買収・拡張することによって、技術とコストの両面において競争力の高い IC 後工程の独立系受託メーカーとして急成長を遂げることができた。この結果、1993年、創業から僅か4年でタイ証券取引所に上場したのである。

図-1 タイの経済成長:1952-2008



出所:Intarakumnerd& Lecler (2010), p.101から転載

Alphatec 社は、米国の上位 10 社の IC メーカーのうち、テキサスインスツルメント社(以下 TI 社という)、アドバンスト・マイクロ・デバイス社、サイプレスセミコンダクター社など 7 社と取引し、1996 年には、1,700 人の従業員を雇い、タイ輸出総額の 1%を担うまでに成長した。この年、*Electronic Business Asia* 誌はチャーン氏をアジアのトップ経営者として表彰した。国内においても、タイ半導体産業の発展を牽引した功績から、「ミスター半導体("Mr. Chips")」と呼ばれたのである。

チャーン氏は、Alphatec 社を上場させた後、IC 前工程への参入を図り、Alphatec グループとして、独立系 IC メーカーへ向けた新たな戦略を実現しようとした7。1994 年、総額 11 億ドルに上る前工程企業として、SubMicron Technology PLC(以下 SubMicron という)を創業する。SubMicron は、ロックウエル・セミコンダクター・システムズ社から技術導入を図り、当時としては最先端の8インチ汎用 CMOS-IC ウエハーを週5,000 枚生産する能力を持つ予定であった。また、TI と合弁で Alpha-TI Semiconductor Ltd.(以下 Alpha-TI 社という)を創業し、ウエハー月産10,000 枚の能力を持つ DRAM 専業企業への成長を狙っていた。さらに後工程においても、DRAM 素子の大容量化に伴う素子サイズの大型化に対応すべく、パッケージの高密度小型化を実現する Lead-on-Chip

技術を活用した DRAM 組立工程を担う Alpha Memory を TI と台湾の PC メーカーAcer との合弁で新規創業したのである。

これら新設企業の工場は、Alphatec 社から 9 キロ離れたチャチェンサオ県ワンタキエンに新たに造成される Alphatec Tecnnopolis において、1995 年から順次建設され、1997 年の半ば以降に生産を開始するという計画が立案されたのである。

3.2 前工程参入の課題と頓挫

チャーン氏が前工程に参入しようとした理由は、後工程の受託生産だけでは独立系 IC メーカーとして自立できないという懸念、及びタイ政府の政策を担い産業高度化に寄与するというビジョンがあった。タイ工業省は、『電子産業発展の方向性:1996~2000年』において、「ウエハー加工、IC デザイン、光ファイバー生産、通信スイッチ装置、ソフトウェア産業の5業種を戦略産業に指定し」、自由貿易地域(FTZ)創設、R&D資金支援、人材育成など、「民間の投資を奨励し、政府が側面支援するという構想」(末廣・東2000、163ページ)を持っていた。だが、IC 前工程の参入は「政府が側面支援する」だけでは済まなかったのである。

先進国において、IC 産業の定着と拡大には、政府が大きく関与していた。米国では、その創成期から軍需が重要な役割を演じ、研究開発から政府調達に至るまで一貫した支援を行っていた。半導体の中心地であるシリコンバレー初期の形成動因が軍需にあったことは周知である(Kenny, 2000, p. 67)。日本でも、80年代にIC 生産で米国を凌駕した背景には、当時の通産省が主導した超LSI技術研究組合によって生み出された「製造装置と材料開発で世界をリードしてきた」事実があった。実際、この研究組合の成果として、半導体製造装置の国産化率は20%から70%に一挙に高まり、優れた国産の製造装置を使い、高品質な半導体を迅速に製造・販売する体制を築き、品質と納期で遅れを取った米国の半導体メーカーから市場を奪い8、世界の半導体市場の50%を占有するという、80年代の活況を実現したのである(垂井康夫, 2000, 165ページ)。

タイ政府も、半導体製造技術の研究開発と人材育成のため、1995年10月、Thai Micro-Electronics Center (以下 TMEC という)の創設を決め、半導体製造のパイロットプラントを設置して技術開発と人材育成を行い、その成果を民間企業に移転しようとした(TMEC 資料)。TMEC は、国家科学技術開発機構(National Science and Technology Development Agency、以下 NSTDA という)のNational Electronics and Computer Technology Center (以下 NECTEC という)傘下の技術開発センターとして創設された。だが、TMEC は、NECTEC をはじめ NSTDA の研究所が集積するバンコク北部のパトムタニ県ランシットのサイエンスパークではなく、バンコク南部 Alphatec Technopolis の隣接地に創設されたのである。さらに TMEC には、タイ国外で IC の研究開発に従事する優れた人材が集められ、先端的 IC 製造技術の研究開発と人材育成が進められようとしていた。この点では、タイ政府もチャーン氏の試みを積極的支援する体制を整備しようとしていたと言える9。

だが、タイでは半導体前工程に不可欠な水と電力というインフラが不完備であ

った(Electronic News, 1997 Aug. 4)。周知のように、IC 前工程には、1 日 3,000 トンの水と 900MWh の電力が必要だといわれている。しかも、微細加工機器の運転に要する電力は定電圧と定周波数という高品質な電力が要求される(菊池, 2012, 24 - 27 ページ)。当時のタイにはこうした水と高品質の電力を大量に供給する能力はなかった。IC 前工程の参入には、水と高品質な電力を大量に供給する能力はなかった。IC 前工程の参入には、水と高品質な電力を大量に供給するため、給水施設と発電所を自前で整備しなければならなかったのである。実際、Alphatec Technopolis には給水施設と 400MWh の発電所が建設されることになっていた。この給水施設と発電所の建設費だけでも 5.5 憶ドルにのぼり、Alphatec Technopolis 造成費用総額 7.5 憶ドルの 70%以上を占める巨額な投資となっていたのである。

タイにおける IC 前工程の参入には、先端的な IC 製造技術の研究開発と技術移転、及びこれを操業する人材の育成だけでなく、前提となるべき水や電力といったインフラ整備まで不可避になっていたのである。このため投資は巨額に上ったが、チャーン氏は、高い業績を上げつつある Alphatec 社を活用して、資金調達を行い、1995 年から前工程参入に向け、本格的な投資を開始し始めた。だが、世界的な半導体不況やアジア経済危機のなか、Alphatec 社の株価の低迷、巨額な資金コストや債務不履行による信用不安などにより、Alphatec 社を活用した資金調達は破綻を余儀なくされたのである。

3.3 Alphatec 社の破綻

世界の半導体産業は、1995 年、メモリーの過剰供給による価格の大幅下落によって、厳しい状況に追い込まれていた。この背景にはメモリーの主たる需要者であった PC の不振があった。この状況を受けてタイのエレクトロニクス・コンピュータ産業の株価は 94 年以降大きく下落し始めていた(図 - 2)。こうしたなか、Alphatec 社は、95 年から始まる巨額の投資資金を賄うため、負債額を 1.7 倍も増加させたのである。しかも、その 9 割が短期負債であった。この結果、世界的な半導体不況にもかかわらず、コスト競争力によって Alphatec 社は増収を維持したが、負債の増加に伴う金利負担の上昇から、大きな減益となった(図 - 3)。

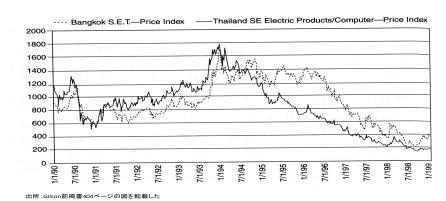
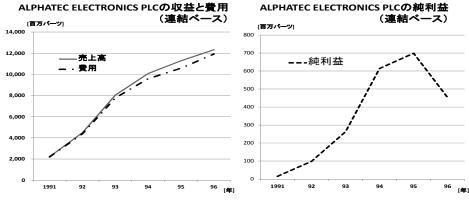


図-2 タイ証券取引所の株価動向

図-3 ALPHTECグループの収益動向 (1991~96年: 単位100万バーツ)



出所: Gilson2010、pp. 398-400のAlphatec社財務諸表より筆者作成

96年以降の投資を安定的に行うため、チャーン氏は、Alphatec グループの再編・統合により、収益性を改善し、資本による資金調達を図ろうとした。インフラ造成やIC 前工程の設備投資には、負債ではなく、資本による資金調達が望ましいからである。そこで、チャーン氏はリーマンブラザーズ社を主幹事に選任し、ADR 発行による資金調達を検討させた。だが、Alphatec 社の財務状況を審査したリーマンブラザーズ社は、財務処理に瑕疵を見付け、主幹事を降りた。この事態を受けて、取締役会は、プライスウオーターハウスに財務処理に瑕疵はないか、その妥当性について、監査を受けることを決議し、実施させたのである。

チャーン氏は、瑕疵は無いとした上で、政府に資金支援を申し出た。政府は、シンガポールなどの先例に倣い、この資金支援の申し出を受け入れ、財務省傘下のクルンタイ銀行による支援が認められた。支援内容としては、デッド・エクイティ・スワップによる短期負債の長期化と、新たな資金注入であった。だが、この支援が実行される直前の1997年6月、USドル建て転換社債4,500万ドルの利払いが滞ったため、期限の利益喪失により3億7,300万ドルの債務不履行に陥った。この債務不履行を受けて、クルンタイ銀行を中心にした債権者が集まり、再建計画が検討され始めた。5月には300バーツ台を維持していた株価も6月には100バーツに大きく下げ、Alphatec社の信用不安が危惧されることになったのである。

こうしたなか、1997年 7月 2日にバーツ危機が生じ、バーツは大幅に切り下げられた。外資が一斉に引き上げられるなか、Alphatec 社に対する債権回収が強行され、運転資金も失われ、企業活動は停止を余儀なくされる。さらにプライスウオーターハウスがチャーン氏の不明な資金取引を指摘したため、7月 28 日、Alphatec 社は上場廃止とチャーン氏の退任を発表する。TI も合弁契約を解約し、IC 前工程への参入計画も頓挫することになった。その後、COO として IC 生産の実務を担ってきた R・モラーツエンが CEO になり、1998年 4 月に制定された

タイ版チャプター11 の第 1 号案件になるが、クルンタイ銀行を中心とするタイ側 債権者と外国側債権者の同意が得られず、Alphatec 社は再建されなかった。こう してタイ企業による IC 前工程への参入は頓挫することになったのである。

4. おわりに

チャーン氏の計画は、「半導体工場の基盤となるインフラにも手を広げて、自社で整備しようとした点に無理があり」、破綻して当然だと評価されている(末廣・東前掲書, 164ページ)。だが、これを企業家特有の過大投資志向の結果だとしてしまう訳にはいかない10。既に述べたように、当時のタイにおいて IC 前工程に参入しようとすれば、水と電力のインフラ整備は不可欠だったからである。これを過大投資だと看做すならば、企業家の問題というより、過大投資に向かわざるをえないインフラ整備状況、さらに言えば政府の対応不備だというべきである。

本稿の冒頭で問題にした企業家活動と経済発展との相関性という GEM の究明 課題からいえば、経済発展をもたらす十分条件は、企業家活動にあるというより、 企業家活動による成長企業の創業・育成に向けた基盤整備にあったと言えよう。

「中進国の罠」を脱出して資本集約型経済への転位を狙うタイにおいては、この転位を可能にするインフラ整備を含む、マクロ政策が重要になっていた。だが、タイ政府には技術の高度化を図ろうとする自国企業の内生的な創業と成長を支援するようなマクロ政策が無かったのである。タイのマクロ政策は、雇用創出を目的とした直接投資の導入に重点を置く税制優遇策など、短期的成果に重点が置かれていたに過ぎない(Intarakumnerd et al., pp.1450~1451)。結果として、財政負担を伴い、長期間を要する電力供給などのインフラ投資は劣後することになる。実際、電力についていえば、タイ発電公社(EGAT)の買電比率は、1995年の9.8%から2015年の57.18%に急増していた(EGAT 資料)。この買電比率の急増には、自国の発電能力増強に向けたインフラ投資より、民間企業やラオスなどの外国に依存する姿勢が見て取れる。

S・シェーンは、企業家活動を拡大させるだけの政策は過当競争を惹き起こすだけであり、雇用や所得の増加や経済成長には寄与しないのであって、新規創業支援は成長企業に絞るべきだと指摘していた(Shane, 2009)。2014 レポートに依れば、タイは高い TEA を示している。だが、その実体は、雇用と所得を増加させることもなく、「中進国の罠」からの脱出と資本集約型経済への転位動力を持たない非成長企業の新規創業が多かった、と結論できるのではないか。Alphatec社の破綻はマクロ政策の不備が成長企業の新規創業を阻止した事例だと言える。

以上の分析から、企業家活動と経済発展の相関性を究明するためには、時系列と地域間の比較だけでは不十分であり、段階ごとの経済状況を踏まえた各国ごとのマクロ政策、メゾ組織となる創業エコシステムの整備状況を究明し、ミクロ活動としての企業家活動の特性分析が不可欠になっていたといえる。タイでは、「中進国の罠」を抜け、資本集約型経済に転位しえる動力を持つ成長企業支援が必要な段階にあり、マクロ政策やメゾ組織がこの課題に適合しえていたかどうかが分

析・評価されねばならなかったのである。

貴重なご指摘を頂いた2名の匿名の査読者にお礼を申し上げたい。

【注】

経済発展段階の邦語訳は、2014 レポートが典拠とした World Economic Forum(2013)pp.3~11 の定義規定を踏まえ、筆者が意訳したものである。

- 2 2014 レポートにおける「企業家活動(Entrepreneurial Activity)」には、新規創業した企業家(TEA)に加え、社会起業家(Social Entrepreneurial Activity、SEA)及びコーポレートベンチャー企業を担う社員企業家(Employee Entrepreneurial Activity、EEA)が含まれることになっていた(2014 レポート、22ページ)。
- ³この転換をもたらした原因として、知識集約型経済における TEA の減少を指摘できるのではないか。2014 年以前のレポートでは知識集約型経済に入ると TEA は再び増加する放物線を示していたが、2014 レポートにおいて、初めて減衰曲線を示すことになったのである。そこで、TEA の減少を補う企業家活動として SEA や EEA が付加されたのである。この付加についても、その妥当性が検討されねばならない(2014 レポート,51~53 ページ)。
- 4 「中進国の罠」とは、「中所得国の罠」「開発の罠」などとも呼ばれ、低所得を前提にした労働集約型経済成長がもたらした所得増加により成長が行き詰まるなか、高所得をもたらす資本集約型経済への転位もできない状態を意味する(末廣,2014,125~127ページ)。「国民一人当たり GDP が 5,500 ドル近いタイは、まさにこのまっただ中にある。持続的成長を目指すには、より付加価値の高い産業の育成が不可欠となる」のであった(高橋徹,2015、442ページ)。
- 5 IC (集積回路) は、シリコンウエハー上にトランジスタなどの素子と素子間を繋ぐ内部配線などを形成する拡散工程とも呼ばれる前工程と、前工程で形成された IC チップを切断・検査、ケースにマウントし、リードと電極を結ぶボンディング、リード端子の処理・加工、封止、捺印、試験などから構成される後工程に区分される(菊池, 2012, 第2~3章)。
- 6 チャーン氏とは、2013 年 2 月 18 日に面談する機会を得た。その際、本件に関する、貴重な情報の提供を受けた。記して謝意を表したい。なお、Alphatec 社及びそのグループ各社に関する記述は、チャーン氏提供資料及び Gilson (2010) による。
- 7 Alphatec グループは、Alphatec 社を中核企業とし、同社とチャーン氏が過半数を所有することによって、集権化された企業群から形成されていた。主な企業は、Alphatec 社、上海市とMicron Technology との合弁企業 Alpha Electronics Shanghai、Alpha Electronics USA(米国カリフォルニア州)、米国 Indy 社を買収し、企業名を変更した Digital Test Services(米国カリフォルニア州)、タイ最初の半導体工場を National Semiconductor から買収した NS Electronics Bangkok、Thai Micro System、Micron Group などの IC 後工程を事業目的にする企業群に加え、電話機や通信機器の OEM 生産を行う Alphatel や Alphasource、LAN などの通信ネットワーク企業である Alpha Stone International や Alpha Commsat などである(Gilson op.cit., p 380 及び p. 397)。さらに、保険会社やリース会社も所有していた。株式上場後、これら企業に加え前工程の Submicron、Alpha-TI Semiconductor などが新たに創業されることになった。
- 8 米国ICメーカーの良品比率 60~70%に対し、日本メーカーは 90%を超え、納品スピードも 米国メーカーの 2 倍速であったと指摘されている。しかも、日本メーカーは、政府と結託し、 補助金まで受け、企業秘密を盗むといった、違法行為で攻勢を強めたと非難された(マローン, 2015, 322~328ページ)。日本の強固な産学官連携に対応すべく、米国は、MCC の実験と その成果を踏まえ、1984 年国家共同研究法(National Cooperative Research Act of 1984) において、Pre-competitive R&D における産学官連携を法認しただけでなく、SEMATECH を設立して積極的な支援を行うことになる(Gibson & Rogers, 1994, pp. 471~473)。
- 9 1997 年アジア経済危機による混乱のため、TMEC が開所式を迎えたのは2004 年 4 月であった。 TMEC はチャーン氏の大胆な試みに貢献することはできず、TMEC に集められた IC 専門家も外 資系企業などに移ってしまった。ただ、その後、TMEC は、ハードディスク製造過程に参入し

- ようとするタイ企業の技術的問題解決の支援をするなど、設立目的を果たしているとの評価もある (Intarakumnerd and Lecler, 2010, p.305)
- 10 チャーン氏も水と電力の供給まで行うことは過大投資なると認識していたが、当時のタイのインフラ整備状況では不可避であったと述懐されていた。ただ、この状況は今日でも変わっていない。自己破産から再生したチャーン氏は、現在、同様の事態が再び生じないよう、インフラ設備の整った工業団地の開発支援を行っている。

【参考文献】

- 科学技術振興機構 研究開発戦略センター編(2008)『科学技術・イノベーション動向報告~タイ編~』科学技術振興機構
- 菊池正典(2012)『半導体工場のすべて:設備・材料・プロセスから復活の処方箋まで』ダイヤ モンド社
- 国宗浩三編(2000)『金融と企業の再構築』日本貿易振興会 アジア経済研究所
- 新日本監査法人(2013) 『タイ国の会計・税務・法務 Q&A』 税務経理協会
- 末廣昭(2000)『キャッチアップ型工業化論:アジア経済の奇蹟と展望』名古屋大学出版会
- 末廣昭編 (2002) 『タイの制度改革と企業再編:危機から再編へ』日本貿易振興会 アジア経済 研究所
- 末廣昭(2014)『新興アジア経済論:キャッチアップを超えて』岩波書店
- 末廣昭・東茂樹編(2000)『タイの経済政策』日本貿易振興会 アジア経済研究所
- 高橋徹(2015)『タイ 混迷からの脱出:繰り返すクーデター・迫る中進国の罠』 日本経済新聞社
- 垂井康夫監修、半導体産業新聞編(2000)『日本半導体 50 年史:時代を創った 537 人の証言』 産業タイムズ社
- 村上元(2011)「LOC(Lead on Chip)技術の開発」『半導体シニア協会 会報』No. 71
- Gershenkron, A. (1962) Economic Backwardness in Historical Perspective and Continuity in History, Harvard University Press, (ガーシェンクロン、絵所・雨宮・峯・鈴木訳 (2005) 『後発工業国の経済史―キャッチアップ型工業化論―』ミネルヴァ書房)
- Gibson, D. V. & Rogers, E. M. (1994) R&D Collaboration on Trial: The Story of MCC-America's first major, for-profit R&D consortium- and its quest to enhance the competitiveness of American high-tech firms, HBS Press
- Gilson, S., Creating Value through Corporate Restructuring: Case Studies in Bankruptcies, Buyouts, and Breakups 2nd Edition, John Wiley & Sons, Inc.
- Intarakumnerd, P., et al.(2002) "National innovation system in less successful developing countries: the case of Thailand" *Research Policy* No. 31
- Intarakumnerd, P., and Lecler, Y., (2010) Sustainability of Thailand's Competitiveness: The Policy Challenge, Institute of Southeast Asian Studies
- Kenny, M. (2000) Understanding Silicon Valley: The Anatomy of an Entrepreneurial Region, Stanford Business
- Malone, M. S. (2014) THE INTEL TRINITY: How Robert Noye, Gordon Moor, and Andy Grove Built the World's Most Important Company, HarperCollins Publishers, Inc. (マローン、土方奈美訳(2015)『インテル:世界で最も重要な会社の産業史』文芸春秋)

Shane, S. (2009) "Why encouraging more people to become entrepreneurs is bad public policy" Small Business Economics Journal Vol. 33, No. 2

Singer, S. , Amoros, J. E., & Arreola, D. M., Global Entrepreneurship Monitor 2014 Global Report, Global Entrepreneurship Research Association

World Bank (2014) Thailand Economic Monitor, World Bank Office-Bangkok

World Economic Forum (2013) *The Global Competitiveness Report 2013-2014*, World Economic Forum

受付日:2016年1月4日 受理日:2016年2月2日

II 活動報告

1. 平成27年度センター事業報告

1.1 事業活動報告

当センターの事業活動は、文部科学省私立大学戦略的基盤形成支援事業の認可を受けて発足した。平成 27 年度の事業活動を時系列的に示せば以下の通りである。

平成27年度第1回運営委員会議事録

開催日時:平成27年4月22日14:00~

開催会場:東洋大学経営力創成研究センター(2号館8階)

出席者

井上善海、小椋康宏、幸田浩文、柿崎洋一、小嶌正稔、董晶輝、石井晴 夫、西澤昭夫、清水健太

委任者

議事録作成者:齋藤滋

「報告事項]

1. 研究員の紹介について

センター長井上善海、副センター長柿崎洋一、さらにプロジェクト・サブリーダーとして小嶌正稔、幸田浩文、柿崎洋一の 5 氏を中心に総勢 20 名の研究チームが本研究センターで組織されることが報告された。

2. その他

研究支援者として齋藤滋氏の雇用が報告された。

「審議事項〕

1. 平成 27 年度事業計画について 本年度の事業計画として、シンポジウムを 3 回開催、年報を 1 本発

行することとなった。また国内外調査に関しても実施することとなった。

2. 人事について

小野瀬拡氏(駒沢大学経営学部准教授)を客員研究員として迎えることが検討された。

- 3. 第1回シンポジウム開催について
- 7月11日(土)に開催されることが決定された。現在、講演者・報告者、テーマ等については調整中である。
- 4. 国外調査について
 - 8月末に、ベトナム社会主義共和国において、調査を行う予定である。
- 5. その他

小椋康宏氏の本研究センター顧問就任について検討された。

平成27年度第2回運営委員会議事録

開催日時:平成27年7月11日11:30~12:45

開催会場:東洋大学白山キャンパススカイホール(2号館16階)

出席者

井上善海、幸田浩文、柿崎洋一、小嶌正稔、石井晴夫、西澤昭夫、小椋 康宏、董昌輝、清水健太、劉永鴿、山口裕之、中村久人、加藤茂夫、中 村公一、今井雅和

委任者

議事録作成者:齋藤滋

「報告事項〕

1. 研究員の紹介について

センター長井上善海、副センター長柿崎洋一、さらにプロジェクト・サブリーダーとして小嶌正稔、幸田浩文、柿崎洋一の 5 氏を中心に総勢 20 名の研究チームが本研究センターで組織されることが確認され

た。

2. その他

研究支援者として齋藤滋氏の雇用が確認された。

[審議事項]

1. アンケート調査の実施準備について

年内、数百社を対象にアンケート調査を実施し、分析結果を書籍に掲載する方向で検討された。

- 2. 年報掲載論文の募集について 本年度もセンター事業活動の成果として年報を刊行することになっ た。
- 3. 次回のシンポジウムについて

2015年度第2回(本センターの5年間にわたるプロジェクト上通算5回目)のシンポジウムは11月21日土曜日に開催する予定である。報告者および講演者についてはほぼ確定している。なお、2015年度第3回(本センターの5年間にわたるプロジェクト上通算6回目)のシンポジウムは1月30日土曜日に開催する予定である。

4. その他

研究会を活用しながら、アンケート調査の内容について検討することが確認された。

平成 27 年度第 3 回運営委員会議事録

開催日時:平成27年11月21日11:30~12:30

開催会場:東洋大学白山キャンパススカイホール(2号館16階)

出席者

井上善海、幸田浩文、柿崎洋一、小嶌正稔、石井晴夫、西澤昭夫、小椋 康宏、董昌輝、清水健太、劉永鴿、中村久人、加藤茂夫、中村公一、今 井雅和、小野瀬拡、松本芳男

委任者

議事録作成者:齋藤滋

「報告事項]

1. ベトナム企業調査について 本日、2015年度第2回シンポジウムのなかで報告されることが確認 された。

- 2. 第2回シンポジウムの開催について 本日、13時より開催されることが確認された。
- 3. 年報掲載論文の応募状況について 現在、7~8本の応募があることが確認された。

「審議事項]

1. 次回のシンポジウムについて

2015年度第3回(本センターの5年間にわたるプロジェクト上通算6回目)のシンポジウムは1月30日土曜日に開催する予定である。報告者および講演者についてはほぼ確定している。なお、2016年度のシンポジウムは7月9日土曜日、11月19日土曜日(国際シンポジウム)、1月28日土曜日に開催する予定である。

- 2. アンケート調査について
- 研究会を活用しながら、アンケート調査の内容について検討することが確認された。
- 3. 国内企業調査について

国内調査に関して実施することとなった。

平成27年度第4回運営委員会議事録

開催日時: 平成 28 年 1 月 30 日 11:30~12:30

開催会場:東洋大学白山キャンパススカイホール(2号館16階)

出席者

井上善海、幸田浩文、柿崎洋一、小嶌正稔、石井晴夫、西澤昭夫、小椋

康宏、董昌輝、清水健太、劉永鴿、中村久人、加藤茂夫、中村公一、今 井雅和、小野瀬拡、松本芳男

委任者

議事録作成者:齋藤滋

[報告事項]

- 1. 第3回シンポジウムの開催について 本日、13時より開催されることが確認された。
- 年報編集の進捗について 鋭意制作中であることが確認された。
- 3. その他

ジャスダック、マザーズに上場の 1,000 社弱を対象にしたアンケート調査の準備がすすめられていることが確認された。

[審議事項]

- 1. 国内企業調査について 国内調査に関して九州方面において実施することが検討された。
- その他
 評価委員会のスケジュール等について検討された。
- 2. 平成27年度シンポジウム開催報告
- 2.1 第1回シンポジウム

「スモールビジネスの創造と国際的企業家育成」

日時: 2015年7月11日土曜日12:40受付開始

会場:東洋大学白山キャンパス2号館16階スカイホール

【開会挨拶】

井上善海氏 (経営力創成研究センター長、東洋大学経営学部教授)

【大学院経営学研究科長挨拶】

幸田浩文氏 (東洋大学大学院経営学研究科長)

【基調講演 1】

論題:「テキスタイル産業のイノベーションと独自ブランド化」

講演者:天池源受氏(天池合繊株式会社代表取締役社長) 司会者:小椋康宏氏(東洋大学名誉教授・センター顧問)

【基調講演 2】

論題:「"Japan Senses"(産地企業との連携)『FACREATION』」 報告者:高谷浩平氏 (株式会社三越伊勢丹婦人雑貨統括部婦人第二商品部 バイヤー)

司会者:木下潔氏(東洋大学大学院経営学研究科特任教授)

【パネルディスカッション】

論題:「イノベーションとスモールビジネス・マネジメント」

パネリスト: 天池源受氏(天池合繊株式会社代表取締役社長)

パネリスト:高谷浩平氏(株式会社三越伊勢丹婦人雑貨統括部婦人第二商

品部バイヤー)

パネリスト: 吉村孝司氏 (明治大学専門職大学院教授・センター研究員)

パネリスト: 重松久惠氏(中小企業診断士・GESIC 会員)

コーディネーター: 西澤昭夫氏(東洋大学経営学部教授・センター研究員)

【閉会挨拶】

柿崎洋一氏(経営力創成研究センター副センター長、東洋大学経営学部教 授)



基調講演1では、天池合繊株式会社代表取締役社長の天池源受氏が「テキスタイル産業のイノベーションと独自ブランド化」という論題で講演された。

「天女の羽衣」のブランディングについて話され、海外では「スーパーオーガンザ」の名称でアルマーニやルイ・ヴィトンに、また、桂由美のウェディングドレスや日本の芸能人の衣装にも採用されているとのことであった。グローバルニッチトップ企業 100 選やグッドデザイン賞など、信頼が確立されていくなかで、人材の確保が課題であるとのことであった。

基調講演 2 では、株式会社三越伊勢丹婦人雑貨統括部婦人第二商品部バイヤーの高谷浩平氏が「"Japan Senses"(産地企業との連携) 『FACREATION』」という論題で講演された。

ファクリエーションとは何か、天池合繊株式会社のストールを取り上げながら、ニーズ変化のスピード化、多品種少量生産などの諸点について話

された。海外のブランドは日本の繊維を評価しているとのことであり、課題として、既存問屋との関係性が薄い、新しいファクトリーの開拓といった点をあげられた。

パネルディスカッションでは、基調講演者の2氏、基調講演者の2氏の招聘に尽力された中小企業診断士・GESIC会員の重松久惠氏、理論的立場からの論者として明治大学専門職大学院教授・センター研究員の吉村孝司氏をパネリストとして、東洋大学経営学部教授・センター研究員の西澤昭夫氏をコーディネーターとして、議論が深められた。



2.2 第2回シンポジウム

「国際的企業家精神とベンチャービジネスマネジメント」

日時: 2015年11月21日土曜日12:40受付開始

会場:東洋大学白山キャンパス2号館16階スカイホール

【開会挨拶】

幸田浩文氏(東洋大学大学院経営学研究科長・センター研究員)

【GESIC Speakout (ジーセック スピークアウト)】

司会:木下潔氏(東洋大学大学院経営学研究科特任教授)

【基調講演 1】

論題:「クラフトビールのブランディングとグローバル展開」

講演者: 朝霧重治氏(株式会社協同商事コエドブルワリー代表取締役社長)

【基調講演 2】

論題:「クラフトビール市場の展望」

講演者:大仲均氏(株式会社矢野経済研究所マーケティング本部本部長理

事研究員)

【パネルディスカッション】

パネリスト: 朝霧重治氏(株式会社協同商事コエドブルワリー代表取締役 社長)

パネリスト:大仲均氏 (株式会社矢野経済研究所マーケティング本部長) コーディネーター:井上善海氏 (経営力創成研究センター長、東洋大学経 営学部教授)

【海外調查報告】

司会:小椋康宏氏(東洋大学名誉教授・センター顧問)

論題:「"チャイナ・プラス・ワン" ベトナムの魅力」

報告者: 柿崎洋一氏(東洋大学経営学部教授・日本マネジメント学会会長・

副センター長)

報告者:劉永鴿氏(東洋大学経営学部教授・センター研究員)

コーディネーター: 西澤昭夫氏(東洋大学経営学部教授・センター研究員)

【全体総括と閉会挨拶】

井上善海氏(経営力創成研究センター長、東洋大学経営学部教授)



基調講演1では、株式会社協同商事コエドブルワリー代表取締役社長の 朝霧重治氏が「クラフトビールのブランディングとグローバル展開」とい う論題で講演された。

わが国の地ビール市場の動向、ビールという飲料の特質などについて話され、コエドビールの沿革、いまでは 12 カ国に流通していることから国際展開についても話された。

基調講演2では、株式会社矢野経済研究所マーケティング本部本部長理事研究員の大仲均氏が「クラフトビール市場の展望」という論題で講演された。

クラフトビール市場の概況について、酒税制度の沿革などをふまえ説明

された。酒類自体の消費量は低下しているものの、クラフトビールの販売量は増加しているとのことであり、税制の問題はありながらも、市場の拡大の余地はあるとのことであった。

パネルディスカッションでは、基調講演者の2氏、経営力創成研究センター長、東洋大学経営学部教授の井上善海氏をコーディネーターとして、 議論が深められた。

海外調査報告では、東洋大学経営学部教授・日本マネジメント学会会長・ 副センター長の柿崎洋一氏、東洋大学経営学部教授・センター研究員の劉 永鴿氏が「"チャイナ・プラス・ワン" ベトナムの魅力」という論題で報 告された。その後、東洋大学経営学部教授・センター研究員の西澤昭夫氏 をコーディネーターとして、議論が深められた。



2.3 第3回シンポジウム

日時: 2016年1月30日(土)12:40受付開始

会場:東洋大学白山キャンパス2号館16階スカイホール

【開会挨拶】

幸田浩文氏(東洋大学大学院経営学研究科長・センター研究員)

【シンポジウム趣旨説明】

井上善海氏 (東洋大学経営学部教授・センター長)

【基調講演 1】

論題:「スモールビジネスの創造〜ビジネスを必ず成功に導く原理原則について〜」

講演者:小國義之氏(有限責任あずさ監査法人事業再生支援室長・パートナー・公認会計士)

司会:木下潔氏(東洋大学大学院経営学研究科特任教授)

【基調講演 2】

論題:「どんなに厳しい中小企業でも、きちんとした指導が入れば劇的に 経営は改善する」

講演者:中嶋修氏(板橋区立企業活性化センター長) 司会:小椋康宏氏(東洋大学名誉教授・センター顧問)

【パネルディスカッション】

論題:「スモールビジネスの創造とマネジメント変革」

パネリスト:中嶋修氏(板橋区立企業活性化センター長)

パネリスト:小國義之氏(有限責任あずさ監査法人事業再生支援室長・パートナー・公認会計士)

コーディネーター: 井上善海氏 (東洋大学経営学部教授・センター長)

【全体総括と閉会挨拶】

柿崎洋一氏(東洋大学経営学部教授・副センター長・日本マネジメント学 会会長)



基調講演1では、有限責任あずさ監査法人事業再生支援室長の小國義之 氏が「スモールビジネスの創造―ビジネスを必ず成功に導く原理原則につ いて」という論題で講演された。

中小企業創業後の持続的成長に焦点を当てて講演され、とりわけ直近 1 年の資金繰り計画、売上計画、販売計画、利益計画を策定する必要性について強調された。

基調講演 2 では、板橋区立企業活性化センター長の中嶋修氏が「どんなに厳しい中小企業でも、きちんとした指導が入れば劇的に経営は改善する」という論題で講演された。

経営難に陥った企業を救済しようと発足した板橋区経営改善チームについて紹介され、「経営改善支援ができる専門家の育成の重要性」、「政府の方針の変更」、「中小企業診断士の活用」などについて詳しく述べられた。パネルディスカッションでは、基調講演者の小國氏・中嶋氏、およびコ

ーディネーターとして東洋大学経営力創成研究センター長の井上善海氏の3名が、本日の論題である「スモールビジネスの創造とマネジメント変革」について議論を進められた。



3. 平成27年度海外企業調查報告

<ベトナム:ハイフォン・ハノイ調査報告>

【調査メンバー】

- 1. 柿崎洋一 副センター長 プロジェクト・サブ・リーダー (国際的企業 家精神とベンチャービジネス・マネジメント研究グループ) 経営学部教 授
- 2. 小椋康宏 センター顧問 東洋大学名誉教授
- 3. 幸田浩文 プロジェクト・サブ・リーダー (アジアにおけるスモールビジネスの創造と国際的企業家育成研究グループ) 大学院経営学研究科 長 経営学部教授
- 4. 董 晶輝 センター研究員 経営学部教授
- 5. 劉 永鴿 センター研究員 経営学部教授
- 6. 西澤昭夫 センター研究員 経営学部教授

【調査対象】

今回の調査では、次ページの図のように、チャイナプラスワンとして、アセアンのなかでも日系企業集積が進むベトナムの北部、ハイフォン市とハノイ市を調査対象地域とし、この地域における日系企業の進出インフラになっている工業団地と進出企業の現状、及び日系オフショア開発において急成長を遂げつつある FPT 社などを訪問調査した。調査日程は 2015 年8月23日から27日である。



今回の訪問先:ハノイ+ハイフォン

出所:海外進出アドバイザーズ(運営会社 Forval Vietnam Co., Ltd.)HP 所載の地図「ベトナム工業団地マップ;ベトナム北部」(http://www.vietnam-advisors.jp/menu/?no=JU6vsnvBssfuSVCeSrS#northmap) に表題と矢印を追記

【調査概要】

1. 8月24日

(1) $9:00\sim10:30$

訪問先:野村ハイフォン工業団地(Nomura-Haiphong Industrial Zone、以下 NHIZ という)

先方の応接者: 桝野隆総裁、上野克典ゼネラルマネジャー、Hoang Dinh Kien 氏

調査内容:日系工業団地の第1号である NHIZ の桝野社長から、ベトナムの経済と投資環境、ハイフォンおよびハノイ周辺の工業団地の現状と企業進出などについて説明を受け、日系企業の経営状況などについてインタービューを行った。



NHIZ 管理会社にて、桝野社長とともに

(2) 10:40~11:40

訪問先: テツゲンベトナム株式会社

応接者:間地修一社長、原田義弘ゼネラルマネジャー

調査内容:ベトナム進出の経緯、経営内容、ベトナムの水質処理薬品市場、

生産状況と製品販売先などの説明を受け、工場視察を行った。

(3) $11:50\sim14:00$

訪問先:ローツェ・ロボテック株式会社

応接者:中村秀春社長

調査内容:ローツェ・ロボテック社の国際展開とベトナム工場の位置付け

と生産状況について説明を受け、同社の人材の育成と現地化な

どについてインタービューを行い、工場視察を行った。



ローツェ・ロボテック社前にて、中村社長とともに

(4) 14:20~15:30

訪問先:コーコス信岡 HopThinh 社

応接者:佐藤耕平社長

調査内容:同社のベトナム進出の経緯、東洋紡との出資比率、生産規模な

どについて説明を受け、従業員教育とその定着率などについて

インタービューを行い、工場視察を行った。



Hop Thinh 社正面にて、佐藤社長とともに

2. 8月25日

(1) $9:00\sim10:30$

訪問先:ハノイ貿易大学日本語学部(Japanese Faculty, Foreign Trade University)

応接者: 前学部長の Dr. Nguyen Thhi Bich Ha 教授

調査内容:ハノイ貿易大学の歴史と現在の大学規模などについて説明を受け、留学生の日本への派遣など今後教育と研究での協力と交流の可能性などについて検討した。

(2) $10:40\sim12:30$

訪問先:ベトナム日本人材協力センター(Vietnam-Japan Human Resource Cooperation Center)

応接者: 所長の Dr. Nguyen Thi Hien、Tran Thi Kieu Minh 人材育成部長、顧問で JICA 派遣の清水氏

調査内容:当該センターの設立の経緯と現在の活動状況と成果について説明を受けたのち、今後の人材育成特に企業家の育成についての



協力可能性などについて協議した。

VJHRCC 正面にて、Hien 所長、Minh 部長とともに

(3) 13:30~14:30

訪問先:ギソン・セメント社

応接者:朝倉秀明社長

調査内容:ギソン・セメント社は、ベトナムセメント産業公社(VICEM)

と太平洋セメント、三菱マテリアル社との合弁企業として、 1995年に設立された。ベトナム進出の経緯、現在の生産規模、 合弁企業としてベトナムでの経営の難点及び対処、同社のこれ までの貢献などの説明を受け、人材の現地化などについて、意 見交換を行った。

(4) 15:00~16:00

訪問先:国際航業株式会社ベトナム事務所

応接者: 奥村知央所長

調査内容:同社のベトナムの事業について説明を受け、最長の駐在歴を持

つ日系企業の駐在員として、これまでのベトナム経済の発展と現状、これから日本に期待される役割などについて議論した。



3. 8月26日

9:00~12:30

訪問先: FPT ソフトウェア社本社及び研究開発拠点

応接者: Corporate Affairs の Nguyen Thi Ngoc Mai 氏

調査内容:FPT 本社を訪問し、PR 部 Mai 氏の同行のもと、ベトナムの第

1号サイエンスパークであるホアラック・サイエンスパークにある同社の研究開発拠点の施設を訪問した。施設内を視察しながら、機能と各部門の業務などについて説明を受けた。最後に、同社の歴史、現在の状況、及び将来の目標などについて説明を受けた。

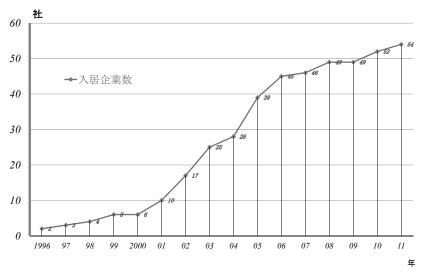


ホアラック・サイエンスパーク内の FPT 開発センターにて

【まとめ】

1990年代初頭から、ドイモイによる経済改革も進み、日本企業にとってのフロンティアとして、ベトナムが注目された時期があった。だが、97年のアジア危機以降、日系企業は「世界の工場」となった中国進出を強め、ベトナム進出は停滞したのである。このトレンドが大きく変わったのが、2005年の中国における反日運動の高まりと、中国政府の対応であった。日系企業に対する破壊行為に対し、「愛国無罪」として、損害賠償どころか、実行者を処罰もしなかったのである。こうした政府の対応などを見て、日系企業は中国から他地域への移転を真剣に考え始めることになる。その受け皿になったのがベトナムであった。こうした動向は次ページのNHIZへの入居企業の動向にも表れている。

NHIZ入居企業動向 (=累積社数ベース)



出所:『NHIZ資料』より筆者作成

また、それまで日本からの IT のオフショア・アウトソーシングの拠点であった中国の大連市に代わり、ベトナムが注目され始めたのである。なかでも、日本企業のオフショア・アウトソーシングにおいて極めて重要な役割を果たすブリッジ SE を自社で育成することによって、オフショア・アウトソーシング企業として、大成功を収めた企業が FPT であった。ホアラックの開発センターには、TOEIC 受験と並び、日本語能力検定 (JLPT) 受験を勧める標語が掲示されていた点も注目される(次ページ右上の写真)。



ベトナムの一人当たり GDP や平均年齢 28 歳は、日本の 1960 年代に相当する。今後は中間層の急拡大も見込まれる(『日本経済新聞』 2015 年 11 月 13 日朝刊)。製造拠点だけでなく、市場としての重要性も増すことになる。とはいえ、ベトナムは未だ社会主義国であり、政府統制や税制など、硬直的かつ官僚的な対応が多く、進出した日本企業には多くのフラストレーションも溜っているようである。にもかかわらず、多くの進出企業が、アジアでは珍しく、日系企業や日本人に対する反発や嫌悪感が無い点で、ベトナムを高く評価している。日本企業には、こうした稀有な環境を壊さないよう、長期的な視点に立ち、統合に向かうアセアン成長の牽引国となるベトナムの経済発展に貢献しつつ、自社の事業をアセアン全体に展開する拠点にすることが期待される。

[文責:西澤昭夫]

編集後記

東洋大学経営力創成研究センターの本年度の研究は、3回にわたる国内の研究 実践家を交えたシンポジウムの開催、そして海外(ベトナム)及び国内の企業調査、研究員による研究会を中心に実施致しました。これらの調査・研究を通じまして、本センターのテーマである「スモールビジネス・マネジメントの創造と国際的企業家育成の研究」は大きな前進をすることができました。

そして今回、これらの研究成果および活動報告を『経営力創成研究』第12号として、発行する運びとなりました。本号に掲載された研究論文は本センターの統一テーマに基づき、6本の研究論文が収録されています。研究論文6本はいずれも査読者の審査を経た「査読論文」です。

またシンポジウムの開催におきましては、学内外からの多くの協力を得ています。ご協力頂きました、講演者・報告者・諸先生方には、この場をお借りして御礼を申し上げる次第です。さらに、海外・国内調査におきましては、多くの企業や学識者のご協力のもと行われました。こちらに関しましてもあわせて御礼申し上げます。

最後に、本年報の執筆者の皆様をはじめ、年報の刊行にあたってご尽力頂きました学長室研究推進課及び研究支援者、リサーチ・アシスタントの方々に感謝を申し上げます。

平成 28 年 2 月 17 日 東洋大学経営力創成研究センター 年報編集委員会 委員長 小椋康宏

【年報編集委員会】

委員長 小椋康宏 委員 柿崎洋一 委員 幸田浩文 委員 小嶌正稔 委員 董晶輝

『経営力創成研究』第12号 2016年3月22日発行

発行責任者: 井上善海 (センター長)

発 行 者: 東洋大学経営力創成研究センター

年報編集委員会

〒112-8606 東京都文京区白山 5-28-20

TEL: 03-3945-7398 FAX: 03-3945-7396

E-Mail: ml-rcm@ toyo.jp http://www.toyo.ac.jp/rcm/

印刷所: 株式会社 キタジマ

東京都墨田区立川 2-11-7

Journal of Creative Management Vol.12 March 2016

Preface Zenkai INOUE

I Articles

- ◆Management of Open Innovation in Small and Medium-sized Enterprises
- ◆Revitalizing Local Economies and Portfolio Entrepreneur
- ◆The Viewpoint of Patent Medicines of the Meiji Government and Yamato Patent Medicine Business
- ◆The Emergence of Born Global Companies: The Secret of Early Internationalization and Sustainable Competitive Advantages
- ◆A Conceptual Framework of Integrative Corporate Social Responsibility
- ◆Entrepreneurial Activity and "the Middle-income Trap"

 -the Failure of High-tech Startup in Thailand—

Zenkai INOUE

Masatoshi KOJIMA

Hirofumi KOHDA

Hisato NAKAMURA Yoichi KAKIZAKI

Akio NISHIZAWA

II Reports: 2015

- 1. The Annual Report of Research Activities
- 2. Report of Symposiums
- 3. Report of Research in Overseas

Published by Research Center for Creative Management, Toyo University

5-28-20 Hakusan, Bunkyo-ku, Tokyo, 112-8606, Japan TEL: +81-3-3945-7398 FAX: +81-3-3945-7396 E-Mail: ml-rcm@toyo.jp http://www.toyo.ac.jp/rcm/

ISSN 1880-0521

-私立大学戦略的研究基盤形成支援事業~

巻頭言

井上 善海

I 研究論文

研究グループI 日本における中小ビジネスの創造と国際的企業家育成研究グループ

◆中小企業の外部機関との連携

井上 善海

- ◆小売イノベーションとコ・ブランド
 - ―米国におけるガソリンスタンド業態の発展とコ・ブランド―

小嶌 正稔

研究グループII アジアにおける中小ビジネスの創造と国際的企業家育成研究グループ

- ◆田代売薬にみる行商圏構築の史的展開
 - 一江戸時代中期から現代へ一

幸田 浩文

◆日本企業のアフリカBOPビジネスと ジュガード・イノベーションに関する一考察

中村 久人

研究グループⅢ ベンチャーの創造と国際的企業家育成研究グループ

◆中小企業と環境問題

柿崎 洋一

◆2変数跳躍過程でのリアルオプション・モデル

董 晶輝

◆ベンチャー企業支援Ecosystem再論

西澤 昭夫

- Ⅱ 活動報告
- 1. 平成28年度センター事業報告
- 2. 平成28年度シンポジウム開催報告
- 3. 平成28年度海外企業調查報告



東洋大学 経営力創成研究センター

巻 頭 言

センター長 井上善海

東洋大学経営力創成研究センターは、平成 26 年度の文部科学省による私立大 学戦略的研究基盤形成支援事業の認可を受け、統一テーマ「スモールビジネス・ マネジメントの創造と国際的企業家育成の研究」のもと研究活動に取り組んで います。

支援事業3年目の平成28年度は、前年度に引き続き「スモールビジネスの創造とマネジメント変革」「スモールビジネスの創造と国際的企業家育成」「国際的企業家精神とベンチャービジネス・マネジメント」の3つの視点からプロジェクト研究を展開して参りました。その研究活動の成果をとりまとめたものが本年報です。

本年報は、研究論文と活動報告からなります。研究論文については、本研究 センター研究員および客員研究員の研究論文7本が収録されております。な お研究論文につきましては、レフェリー制を取り入れております。

活動報告においては、センターの事業報告、年3回開催した定例シンポジウム、および国際シンポジウムの報告、インドネシアで行った海外企業調査の報告などが収録されております。

また、本年度末には、研究成果の中間出版物として『スモールビジネスの創造とマネジメント』(学文社)を出版することができました。

最後に、本年度における本研究センターの研究活動にご協力いただきました関係者各位にお礼を申し上げ、センター長の挨拶とさせていただきます。

平成 29 年 2 月 15 日

目次

巻頭言		
センター長 井上 善海		
I 研究論文		1
研究グループ I		
「日本における中小ビジネスの創造と国際的企業家育成研究グ	シループ	Ĺ
中小企業の外部機関との連携 ~モノ作り中小企業 1,200 社を対象とした調査をもとに~井上 小売イノベーションとコ・ブランド	善海	5
-米国におけるガソリンスタンド業態の発展とコ・ブランドー 	正稔	17
研究グループⅡ		
「アジアにおける中小ビジネスの創造と国際的企業家育成研究	ヹ゚゙゚゙゙゚゙゙ヹ゚゚゚゚゚゙゙゚゚゚゚゙゚ヹ゚゚゚゚゚゚゚゚゚゚ヹ゚゚゚゚ヹ゚゚゚゚ヹ゚゚゚ヹ゚゚ヹ	゚゚゚゚゚゚゚゚゚゚゚゚゚゚゚゚゚゚
田代売薬にみる行商圏構築の史的展開 -江戸時代中期から現代へ- ************************************	浩文	31
ジュガード・イノベーションに関する一考察中村	久人	43
研究グループⅢ「ベンチャーの創造と国際的企業家育成研究グ	ループ	<u>'</u>
中小企業と環境問題柿崎2 変数跳躍過程でのリアルオプション・モデル董ベンチャー企業支援 Ecosystem 再論西澤	洋一 晶輝 昭夫	59 71 81

Π	活動報告	 95
ш.	/ 🗆 🗫 / 🗀	·/• /

平成 28 年度センター事業報告 平成 28 年度シンポジウム開催報告 平成 28 年度海外企業調査報告

編集後記

年報編集委員 小椋 康宏

I 研究論文

研究グループ I 日本における中小ビジネスの創造と国際的 企業家育成研究グループ

- ◆中小企業の外部機関との連携
 - ~モノ作り中小企業 1,200 社を対象とした調査をもとに~
- ◆小売イノベーションとコ・ブランド
 - 一米国におけるガソリンスタンド業態の発展とコ・ブランドー

中小企業の外部機関との連携

~モノ作り中小企業 1, 200 社を対象とした調査をもとに~ Cooperation with external organizations of small and mediumsized enterprises

東洋大学経営力創成研究センター 研究員 井上善海

要旨

本稿では、これまでの筆者の個別的な事例研究により分析的一般化された発見 事実を、アンケート調査を実施することにより包括的な統計分析を行い、実証研 究の精度を高めることをねらいとしている。

調査・分析の結果、オープン・イノベーションに積極的に取り組んでいる中小 企業では、研究開発等の上流部分における連携だけでなく、販売等の下流部分に おける連携も含めた事業化まで見通したイノベーションの仕組みを構築する取り 組みが行われていることを確認することができた。

キーワード(Keywords): 中小企業(Small and Medium-sized Enterprises)、 オープン・イノベーション(Open Innovation)、外部機関 との連携(Cooperation with external organizations)

Abstract

In this paper, we aim to improve the accuracy of empirical research by conducting statistical analysis by questionnaire survey of facts discovered from individual case studies.

As a result of survey and analysis, SMEs actively working on open innovation had built a mechanism of innovation forecasted until commercialization.

はじめに

オープン・イノベーションは、チェスブロウ (Chesbrough, 2003) によって提唱されたイノベーションを促進するための新しい概念であるが、自前主義や下請生産システムをはじめとした限定された企業との取引によりリスク回避を歴史的に採用してきた日本企業には馴染みにくいとされる。

中小企業は、単一事業に対し限られた経営資源を集中する戦略を採用するため、 不足する技術やノウハウなどの経営資源を内部調達よりも外部調達に求める傾向 にあることから、中小企業のイノベーションには、その戦略的特性からオープン・ イノベーションは馴染みやすいものと考えられる。

しかし、先行研究で取り上げられるオープン・イノベーションの研究事例はグローバル企業が多く、中小企業におけるオープン・イノベーションの事例研究は少ないのが現状である。

そこで、筆者がこれまで進めてきた研究は、オープン・イノベーションにより新技術開発や新市場開拓に取り組み急成長している、または急成長が見込める中小企業を対象とした事例研究を詳細に行い、中小企業におけるオープン・イノベーションの策定から実行・評価までの仕組みを明らかにし、概念モデルを提示することであった(井上、2014、2015、2016a、2016b)。

本稿では、これまでの筆者の個別的な事例研究により分析的一般化された発見 事実を、アンケート調査を実施することにより包括的な統計分析を行い、実証研 究の精度を高めることをねらいとしている。

1. 調査・分析の方法

1.1 オープン・イノベーション定義の再考

チェスブロウの「企業内部(自社)のアイデア・技術と外部(他社)のアイデア・技術とを有機的に結合させ価値を創造すること」というオープン・イノベーションの定義は、研究開発等の上流部分における企業間連携を中心に想定されているとも受け取られかねない。

本研究では、オープン・イノベーションを「研究開発等の上流部分における連携だけでなく、販売等の下流部分における連携も含めた事業化まで見通したイノベーションの仕組みを構築すること」ととらえている(井上,2016a)。

1.2 事例研究からの発見事実

中小企業におけるオープン・イノベーションの事例研究から発見された事実は、 下記の7項目である。

(1) 発見事実1

大企業の場合は、オープン・イノベーションのための組織づくりと動機づけからオープン・イノベーションのプロセスが始まるが(米倉・清水, 2015)、中小

企業の場合は、イノベーションの実行者が経営者であり、経営者が方針策定から現場での創意工夫までリーダーシップをとって取り組んでいることから、シュンペーター(Schumpeter, 1926)のいうイノベーションを担う「企業家」としての役割を、経営者自身が果たし、全社的な取り組みとなっている。

(2) 発見事実 2

全く新しい素材の開発や新技術による新製品開発を目的としたイノベーション の設計を経営者自らが行い、外部の知識探索に取り組んでいる。

(3) 発見事実3

イノベーションの設計にもとづき、自社で対応できない技術開発や販売については、大企業や大学へ自らが積極的にアプローチすることによって克服している。

(4) 発見事実4

大企業との連携においては、相手側に飲み込まれることがないよう細心の注意を払いながら提携交渉を行っており、オープン・イノベーションでの実質的なパワー関係は、中小企業側に主導権がある例が多い。

これは、長年、下請企業として大企業と取引を行ってきた経験が、オープン・イノベーションへ取り組む際に大企業に飲み込まれないためのノウハウとして活かされているからである。

(5) 発見事実 5

下請から脱却するのではなく、下請事業を維持しながらイノベーションに取り 組んでおり、イノベーションが実現しても引き続き下請事業を継続している。

(6) 発見事実 6

中小企業としての信用力不足を、大学や大企業との連携、表彰・マスコミ取材などの積極的な活用により補っている。

(7) 発見事実 7

研究開発の上流部分 (構想段階) においては、まだオープン・イノベーション の仕組みの全体が見通せていないが、投資・事業化段階において販売面での企業 間連携が組み立てられ、最終的には、研究開発から販売までが統合されたオープン・イノベーションの仕組みが完成されている。

以上の7項目について、中小企業のオープン・イノベーションのプロセス(井上, 2016b) との関係を表すと、図表1のようになる。

2. 調査・分析

2.1 調査の概要

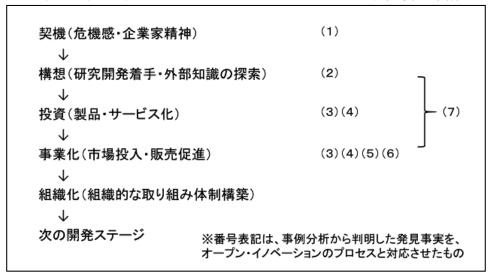
(1) 調査対象

2006 年~2009 年の間に、国が「元気なモノ作り中小企業 300 社」に選定した企業 1,200 社を対象とした。

(2) 調査期間

2016年1月25日~2月15日

図表1:中小企業のオープン・イノベーションのプロセスと発見事実の関係



(出所) 筆者作成

(3) 調査方法

自記式郵送調査法により調査対象企業へ調査票を郵送し、郵送による回収をした。

(4) 調査票の回収結果

配布数は、1,197票(事前調査で3社の倒産が判明したため)で、回収数が258票、回収率21.6%(回答辞退1票、あて先不明90票)であった。

2.2 回答企業の概要

(1) 従業員数

回答企業の従業員数は、21~50人(26.4%)が最も多く、101~300人(24.4%)、51~100人(23.6%)の順となっている。

(2) 資本金

回答企業の資本金は、1,000万円以上~5,000万円未満(53.1%)が最も多く、次いで、5,000万円以上~1億円未満(29.8%)となっている。

(3) 直近の年間売上高

回答企業のうち、10 億円以上~50 億円未満 (37.2%) が最も多く、1 億円以上~5 億円未満 (31.8%)、5 億円以上~10 億円未満 (14.0%) の順となっている。

(4) 過去5期の売上高の傾向

回答企業のうち、過去5期の売上高は横ばい(37.6%)が最も多く、5年平均すると増加(33.3%)、毎年連続して増加(17.1%)の順となっている。

(5) 過去5期の営業利益の傾向

回答企業のうち、過去5期の営業利益は横ばい(36.8%)が最も多く、5年平均

すると増加 (34.9%)、毎年連続して増加 (12.4%)、5 年平均すると減少 (12.4%) の順となっている。

(6) 企業の成長段階

回答企業を成長段階別にみると、新たな成長期(42.6%)が最も多く、成熟期(27.1%)、成長期(10.9%)の順となっている。

(7) 事業のタイプ

回答企業のうち、事業のタイプは B2B 製造 (56.2%) が最も多く、次いで B2B 部品・部材 (18.2%)、 B2B 設備・プラント (9.7%) の順となっている。

(8) 特許出願状況

回答企業のうち、特許出願状況は特許出願・登録(76.7%)が最も多く、特許出 願無し(15.9%)の順となっている。

(9) 事業の優位性

回答企業のうち、事業の優位性は製品差別化(58.5%)が最も多く、次いで知財などの独自技術(12.0%)、アイデア・発想の独自性(8.9%)の順となっている。

2.3 調査・分析の結果(1)

(1) 外部機関と連携する目的

「人材不足」「資金不足」「信用不足」といった不足する経営資源を補う従来型の単発的結合による資源補完より、「自社が持たない技術やノウハウの活用」「連携相手の設備活用」「スピード化」「コストの削減」といったオープン・イノベーションの特性である外部資源を積極的に活用する有機的結合による価値創造が多く見られる(図表2)。売上高・営業利益および従業員数によるクロス集計を行ったが企業規模間の差はほとんど見られなかった。

(2) 外部機関の探索方法

「公的機関の窓口」「研究会や交流会への参加」「展示会・イベント等」といった従来型の探索方法が半数を占めているが、「取引先からの紹介」「金融機関からの紹介」「他企業からの売り込み」とステークホルダーの活用も多く見られる(図表3)。売上高・営業利益および従業員数によるクロス集計を行ったが企業規模間の差はほとんど見られなかった。

(3) 外部機関との連携での障害

「情報が漏えいするリスク」が最も多いが、「連携相手を見つけることが困難」「情報不足」といった探索方法の障害や、「連携相手との協業」「連携相手との交渉」といった交渉ノウハウ面での障害も多く見られる(図表4)。売上高・営業利益および従業員数によるクロス集計を行ったところ、売上高・営業利益および従業員数が多いほど、資金障害は少なく、情報漏えいリスクが多くなっていた。また、売上高・営業利益および従業員数が多いほど「特に障害はない」の割合が高くなっていた。

図表2:外部機関と連携する目的

選択項目	回答 数	構成 比
コストの削減	56	9.5%
自社が持たない技術やノ ウハウの活用	212	36.0%
スピード化(短期化)	62	10.5%
リスクの分散	19	3.2%
資金不足を補うため	30	5.1%
人材不足を補うため	71	12.1%
信用不足を補うため	18	3.1%
連携相手の設備活用	82	13.9%
その他	22	3.7%
無回答	17	2.9%
計	589	100.0%

(出所) 筆者作成

図表4:外部機関との連携での障害

四次下、川川成民にの住房での作品		
選択項目	回答	構成
	数	比
資金不足	42	8.4%
コストが高い	30	6.0%
人材不足	59	11.8%
情報不足	47	9.4%
情報が漏えいするリスク	70	14.0%
連携相手を見つけること	55	11.0%
が困難		
連携相手との交渉	30	6.0%
連携相手との協業	40	8.0%
事業化が困難	38	7.6%
自社内の説得	6	1.2%
特に障害はない	62	12.4%
その他	4	0.8%
無回答	16	3.2%
計	499	100.0%

(出所) 筆者作成

図表3:外部機関の探索方法

2517-45 C	回答	構成
選択項目	数	比
公的機関の窓口	130	19.1%
大学の窓口	66	9.7%
専門の調査会社などへ	4	0.6%
の依頼	4	0.0%
取引先からの紹介	92	13.5%
展示会・イベント等	100	14.7%
金融機関からの紹介	42	6.2%
研究会や交流会への参	119	17.5%
加	119	17.5/0
インターネットなどでの	53	7.8%
検索	55	7.0/0
他企業からの売り込み	28	4.1%
雑誌·新聞·TV 等	8	1.2%
その他	19	2.8%
無回答	18	2.7%
計	679	100.0%

(出所) 筆者作成

(4) 外部機関との連携成果

「新たな技術やノウハウの獲得・蓄積」「製品開発力の向上」といった直接的な技術・開発面だけでなく、「自社のブランド・認知度向上」「顧客ニーズへの対応」「従業員の意欲・能力向上」といった間接的な恩恵も受けている(図表5)。売上高・営業利益および従業員数によるクロス集計を行ったところ、企業規模間の差はほとんど見られなかった。

(5) 外部機関との連携担当

「経営者」「役員」といった経営者層が連携を担当するのが中小企業では一般的であるが、「専門の管理職」「専門の従業員」といった専門の担当者を配置している企業も多く見られる(図表 6)。売上高・営業利益および従業員数によるクロス集計を行ったところ、売上高、営業利益、従業員数が多いほど、専門の担当者を配置していた。

(6) 外部機関との連携関与業務

「連携の取り組み方の決定」「連携テーマの設定」「連携戦略の策定」といったイノベーションの設計業務に連携担当が関与している。また、「連携先の選定」と外部の知識探索にも関与している(図表7)。売上高・営業利益および従業員数によるクロス集計を行ったところ、企業規模間の差はほとんど見られなかった。

(7) 連携相手と取組内容

「公的支援機関」「大学や高専等」といった研究開発等の上流部分における連携だけでなく、「大企業」「中小企業」「ベンチャー企業」といった企業間連携も含めた事業化まで見越したものも多く見られる(図表8)。

連携内容については、公的支援機関、大学や高専等では、上流部分の「研究開発」が最も多く、大企業、中小企業などとの企業間連携では、事業化まで見越した「製品開発」が最も多かった。中小企業との連携では、「研究開発」「製品開発」よりも、「製造」が最も多く、事業化段階での連携役割ととらえられている。「販路開拓」では、公的支援機関、大企業、中小企業の連携役割が大きい(図表8)。売上高・営業利益および従業員数によるクロス集計を行ったが企業規模間の差はほとんど見られなかった。

(8) 表彰・認定、補助金・助成金の獲得と効果

「自社にメリットがある場合は自ら行動を起こしている」「積極的に獲得できるよう常に情報収集に努め行動している」と大半の企業は積極的に獲得に努めている(図表9)。売上高および従業員数によるクロス集計を行ったところ、売上高、営業利益、従業員数が多いほど、積極的に獲得行動を起こしていた。

獲得したことにより「信用力」「金融機関の評価」「社会からの評価」「取引先からの評価」「顧客からの評価」と信用・評価面で効果が出ている。また、「資金調達」「人材確保」と経営資源面での効果も出ている(図表 10)。

図表5:外部機関との連携成果

	回焚	抽片
選択項目	回答	構成
ZIVXI	数	比
生産性の向上	43	6.8%
製品開発力の向上	137	21.6%
新たな技術やノウハウの獲	165	26.0%
得·蓄積	103	20.0%
雇用の維持・確保	13	2.0%
従業員の意欲・能力向上	56	8.8%
自社のブランド・認知度向上	92	14.5%
顧客のニーズへの対応	69	10.9%
収益力の向上	26	4.1%
特に成果はなかった	9	1.4%
その他	6	0.9%
無回答	19	3.0%
計	635	100.0%

(出所) 筆者作成

図表7:外部機関との連携関与業務

選択項目	回答	構成
25八天日	数	土
連携戦略の策定	40	15.5%
連携の取り組み方の決定	56	21.7%
連携テーマの選定	29	11.2%
連携先の選定	19	7.4%
連携のための資金調達	2	0.8%
連携にかかわる人材の確	•	1.00/
保·選定	3	1.2%
連携にかかわる評価	3	1.2%
その他	4	1.6%
無回答	102	39.5%
計	258	100.0%

(出所) 筆者作成

図表6:外部機関との連携担当

選択項目	回答数	構成 比
経営者	153	28.5%
役員	112	20.9%
専門の管理職	116	21.6%
専門の従業員	86	16.0%
一般の従業員	45	8.4%
コンサルタント等の外部の 専門家	4	0.7%
その他	4	0.7%
無回答	17	3.2%
計	537	100.0%

(出所) 筆者作成

図表8:連携相手と連携内容

	公的支援機関	大学や高専等	大企業	中小企業	ベンチャー企業
研究開発	28.1%	38.8%	12.7%	10.8%	5.7%
製品開発	18.5%	19.4%	20.4%	15.8%	5.7%
製造	4.7%	1.6%	9.5%	17.0%	2.1%
物流	0.6%	0.0%	5.8%	4.5%	0.0%
販路開拓	12.4%	1.3%	8.0%	8.3%	1.4%
販売促進	4.7%	1.0%	5.3%	8.3%	2.1%
サービス	0.8%	0.0%	2.7%	3.5%	2.1%
その他	1.7%	0.3%	0.3%	0.5%	0.0%
計	71.3%	62.5%	64.7%	68.6%	19.8%

(出所) 筆者作成

図表9:表彰・認定、補助金等の獲得

図表9:表彰・認定、補助金寺の獲侍		
選択項目	回答数	構成 比
積極的に獲得できるよう常 に情報収集に努め行動して いる	97	37.6%
自社にメリットがある場合は 自ら行動を起こしている	100	38.8%
公的機関などから案内があ った場合は申し込んでいる	36	14.0%
特に獲得する必要はないと 思っている	19	7.4%
その他	0	0.0%
無回答	6	2.3%
計	258	100.0%

(出所) 筆者作成

図表 10:表彰・認定、補助金等の効果

選択項目	回答	構成
选扒坝日	数	比
自社の信用力が増した	148	17.1%
金融機関からの評価が良くなった	100	11.6%
取引先からの評価が良くなった	89	10.3%
顧客からの評価が良くなった	72	8.3%
社会からの評価が高まった	92	10.6%
従業員のやる気が高まった	78	9.0%
人材確保に役立った	39	4.5%
資金調達に役立った	84	9.7%
外部機関との連携が容易に なった	43	5.0%
新規取引先開拓に役立った	45	5.2%
販売促進に役立った	45	5.2%
あまり役には立たなかった	18	2.1%
その他	6	0.7%
無回答	6	0.7%
計	865	100.0%

(出所) 筆者作成

3. 考察

これまでの事例分析から判明した、中小企業におけるオープン・イノベーションの発見事実7項目の中で、今回の調査で確認できたのは、下記の5項目である。

(1) 発見事実1

イノベーションの実行者が経営者で、イノベーションを担う「企業家」として の役割を経営者自身が果たしていた。ただ、クロス集計では売上高、営業利益、 従業員数が多いほど、専門の担当者を配置している割合が高くなっている。

(2) 発見事実 2

イノベーションの設計を経営者自らが行い、外部の知識探索に取り組んでいた。 クロス集計でも売上高・営業利益および従業員数など企業規模間の差はほとんど なかった。

(3) 発見事実3

大企業や大学へ自らが積極的にアプローチすることによって、自社で対応できない技術開発や販売面を克服していた。

(4) 発見事実 6

信用力不足を、大学や大企業との連携、表彰、補助金などの積極的な活用により補っていた。

(5) 発見事実7

研究開発から販売までが統合されたオープン・イノベーションの仕組みを構築 するための取り組みが確認できた。

なお、事例研究からの発見事実である4と5については、今回の調査では確認 できなかった。

以上のことを、中小企業のオープン・イノベーションのプロセスとの関係で表すと、図表 11 のようになる。

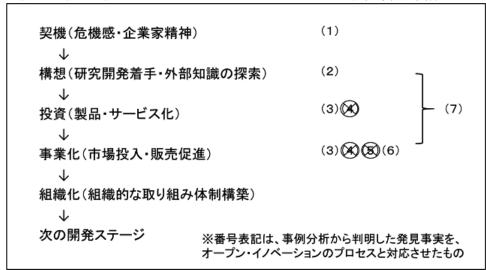
おわりに

調査・分析の結果、オープン・イノベーションに積極的な中小企業では、研究 開発等の上流部分における連携だけでなく、販売等の下流部分における連携も含 めた事業化まで見通したイノベーションの仕組みを構築する取り組みが行われて いることを確認することができた。

ただ、調査そのものが包括的なものとなってしまったため、個別企業の特性や仮説が個別企業にとってどの程度の重要性を持つかなど判読できない部分が多々あり、批判は免れない。このため、事例研究の結果を確認する程度に終わってしまい、新しい発見をするところまではいかなかった。

今後、さらなる詳細な事例研究を行い、実証研究の精度を高めていくことで、 不備を補いたい。

図表 11:中小企業のオープン・イノベーションのプロセスと発見事実の関係



(出所) 筆者作成

【参考文献】

- Chesbrough, H (2003) Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business School Press(大前惠一朗訳, 『OPEN INNOVATION』 産業能率大学出版部, 2004 年)。
- Chesbrough, H & Vanhaverbeke. W&West. J (2006) *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford University Press (長尾高弘訳, 『オープンイノベーション』 英治出版、2008 年)。
- Chesbrough, H (2011) *Open Services Innovation: Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New Era.* Jossey-Bass (博報堂大学ヒューマンセンタード・オープンイノベーションラボ訳, 『オープン・サービス・イノベーション』 阪急コミュニケーションズ, 2012 年)。
- Chesbrough, H. (2013) 「オープンイノベーション 日本企業におけるイノベーションの可能性」新エネルギー産業技術開発機構 (NEDO) , http://www.nedosv.org/wp-content/uploads/2013/04/JSVIF- (2015. 2. 6 閲覧)。
- Schumpeter, J. A. (1926) *Theorie Der Wirtschaftlichen Entwicklung*, Duncker & Humblot (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳, 『経済発展の理論』岩波書店, 1937年)。
- 伊藤誠悟(2013)「中小企業とオープン・イノベーション」関東学院大学経済経営研究所年報 第 35 集。
- 井上善海(2014)「中小企業におけるオープン・イノベーションに関する一考察」日本マネジメント学会『経営教育研究』Vol.17No2。

- 井上善海(2015)「中小企業におけるオープン・イノベーションの類型」東洋大学経営力創成研究センター『経営力創成研究』第11号。
- 井上善海 (2016a)「中小企業におけるオープン・イノベーションのマネジメント」東洋大学経営力創成研究センター『経営力創成研究』第12号。
- 井上善海 (2016b)「中小企業におけるオープン・イノベーションのメカニズム」日本マネジメント学会『経営教育研究』Vol.19No2。
- 関根雅則(2013)「オープン・イノベーションの背景」『高崎経済大学論集』第 56 巻第 1 号。
- 武石彰(2012)「オープンイノベーション-成功のメカニズムと課題-」『一橋レビュー』 2012AUT60 巻 2 号。
- 土屋勉男 (2009) 「中小企業のオープン・イノベーション戦略 外部資源を活用して新製品・新事業の開発 」『経済復興』2009-11。
- 中小企業庁(2015) 『中小企業白書』2015年版, 日経印刷
- 真鍋誠司・安本雅典 (2010) 「オープン・イノベーションの諸相」『研究技術計画』 Vol.25No.1, pp.8~35。
- 元橋一之・上田洋二・三野元靖(2012)「日本企業のオープンイノベーションに関する新潮 流」経済産業研究所。
- 米倉誠一郎・清水洋編著(2015) 『オープン・イノベーションのマネジメント』有斐閣。

⁽¹⁾ 本調査では、外部機関との連携を「公的支援機関」「大学や高専等」「大企業」「中小企業」「ベンチャー企業」「その他外部機関」と幅広く問うたため、回答企業のほとんどが何らかの形で外部機関と連携を行っていた。しかし、連携の濃淡や連携のタイプなど多様な連携の方式があるものを一括して分析を行っていることから分析結果に限界があり、対象の選定と仮説の論証面での不備を指摘されるであろう。これを補うため、現在、回答企業からサンプリングを行い、訪問ヒヤリング調査を実施しているところである。また、紙幅の関係上、クロス集計・分析のデータを掲載できなかった。

小売イノベーションとコ・ブランド

―米国におけるガソリンスタンド業態の発展とコ・ブランド― Retail Innovation and Co-Branding

東洋大学経営力創成研究センター 研究員 小嶌 正稔

要旨

本稿は、米国におけるガソリンスタンドの業種・業態としての発展過程をコ・ ブランドの概念を用いて分析し、わが国の石油販売業者が経営の方向性を見きわ めるために必要な要因を抽出することにある。

わが国ではガソリン需要が減少する中、ガソリンスタンドには、新たな業態開発、小売イノベーションが求められている。わが国では精製・元売基点からの対応を前提として進められているが、欧米においては、最終的に小売を基軸として小売イノベーションが進んだ。

これを引き起こした要因は、繰り返された業界再編によって、製品の保証機能 以外のブランド力が毀損され、統合的チャネルが崩れたこと、他業種との人材獲 得競争、高度化競争における敗北、そして低マージンかつ不安定な小売市場の状 況が、大手石油会社の小売からの撤退を招いたことにある。これらの要因はわが 国でも起こりうる要因であり、石油販売業者はこれらの業態転換要因を踏まえて 業態の方向性を模索する必要があることを示した。

キーワード (Keywords): コ・ブランド (Co-Branding)、小売イノベーション (Innovation in Retailing)、ブランド・エクイティ (Brand Equity)、ガソリンスタンド (Gasoline Station)、コンビニエンスストア (Convenience Store)

Abstract

This paper analyzed the development process as a type of operation of the service station in the United States using the concept of the co-branding, and extract a key factor necessary for gasoline station dealer to ascertain directionality of the management.

While gasoline demand decreases in Japan, the manager of the service station must pursue retail innovation. It was pushed forward assuming the correspondence from integrated oil company in Japan, but, in Europe and America, retail innovation finally went ahead from the perspective of retailer.

This is caused by the fact that the brand power was damaged by repeated industry reorganization, lost in talented person acquisition competition, et cetra.

These are factors that were possible in our country, gasoline retailers need to grope for the directionality of the type of operation based on these factors.

1. はじめに

ガソリンスタンドの形態が大きく変化しつつある。

米国では既にガソリンの80%以上がコンビニエンスストアによって販売されるなど、業種としてのガソリンスタンドはすでに少数派となり、競争の焦点は、コ・ブランド化を核とした業態開発となっている。また欧州においても、効率化を追求した業種である無人ガソリンスタンド(Unmanned, Automat)、ハイパー(Hypermarket)併設、そしてミニスーパー、コンビニエンスストアなどとの連携によるコ・ブランド化したコンコース型SS(複合・大型SS)が同時に進行するなど、業態間競争、業態開発競争によって、ガソリン販売業態の多様化が進んでいる。

わが国では、ガソリン需要が減少する中で、精製・元売各社は、海外市場開拓や新エネルギー企業としての方向を模索しているが、精製・元売は国内販売以外に収益基盤を持っておらず、転換のための資金を国内市場に依存している。わが国では石油流通は、精製・元売基点からの変化を前提としているが、欧米においては、小売を基軸として小売イノベーションが進んでいる。欧米において石油販売を変化させてきた要因が、わが国においても起こりうる要因であるとすれば、同様の変化は避けることができない。

本稿は、米国におけるガソリンスタンドの業種・業態としての発展過程をコ・ブランドの概念を用いて分析・考察し、わが国の石油販売業者が、経営の方向性を見極めるために必要な要因を抽出することにある(1)。

わが国の中小石油販売業者の多くは、取引慣行の透明化や卸売価格の公平性を 欠いた旧態依然とした業務環境の中で、業種転換や廃業を余儀なくされており、 業態転換要因分析は、これらの販売業者に新たな方向性を模索する必要性を示す こととなる。

2. 米国におけるガソリンスタンドの業態化とコ・ブランド

2.1 セルフ方式のガソリンスタンドの普及と構成要素の変化

T型フォードの発売が1908年であり、ここからモータリゼーションが始まった。 初期の自動車は故障が多く、自動車の普及はそのまま修理工場の普及に繋がっていった。修理工場は1916年には全米で1万8,500カ所あり、それは単に修理工場ではなく、ガソリンの販売、モーターオイルの販売、タイヤの空気圧の調整、冷却水の補充など日常的なメンテナンスを行う拠点でもあった。 しかし修理工場のガソリンは、限定した数量を前提としており、ガソリン価格は高く不評であった (小嶌「2003] pp. 42-43)。

ガソリンが大量に扱われるようになると、ガソリンは揮発性の高い危険物であることから、専用の輸送、油槽、そして給油の機器を必要とした。ギルバード製 (Gilbert and Baker) の給油ポンプが発売されたのが1910年、タンクローリーの登場が1911年であり、これ以降、計量機を備えたガソリンポンプが主力な販売方法となっていった。効率的な販売が可能な、地下タンク式のフィリングステー

ション(filling station、ガソリンスタンド)が登場すると修理工場のガソリン販売は駆逐され、ガソリンスタンドは、オイル交換・販売、空気圧調整、冷却水の補充などのメンテナンスの拠点となった。このようにしてガソリンスタンドは、車の軽整備とメンテナンス、ドライバーのニーズを満たす商材(ingredient)を追加して機能を拡充していった。

ガソリンは、ブランド名でなく一般的な商品名で呼ばれるジェネリック商品であったが、石油会社は、専門的な店舗にアイデンティティを与えることによって店舗を差別化し、それによって製品を差別化・ブランド化していった(Dicke[1992]邦訳 pp. 150-151)。このブランド化は、エンジンオイルから従業員の制服、店頭サービスまでに及び、ガソリンスタンドを一つの拡張された製品(augmented product)とし、システム化(System franchising)することに成功した。

この状況を変化させたのが 1960 年代の以降の雇用条件の改善と人手不足であった。人手不足から小規模なガソリンスタンドは複数の人員を配置することができず、給油、精算、自動車整備、洗車を一人でこなさなければならない状況となり、顧客が自分で給油し、従業員が代金を回収する仕組み(セルフサーブ、セルフサービス)が生まれていった。政府はガソリンスタンドの労働生産性の向上の必要性を指摘し、現状を追認する形でセルフサービスのガソリンスタンド(以降はセルフ SS と略記する)は拡散し、1970 年代初めには 28 州が、1977 年にはオレゴン州とニュージャージー州を除いて認可され、現在の体制ができた。

セルフ SS は人員を配置したフルサービスに比べて低価格で大量販売が可能なことから、別業種を成り立たせる顧客数を超えた時点で、新たなプロフィットセンター(profit center)の併設(コ・ブランド)が可能になった。セルフの認可はまず、コンビニエンスストアのガソリン取り扱いを促進した。そしてセルフサービス化によってオイル交換などの作業収益を喪失したガソリンスタンドも、コンビニエンスストアを新収益源として併設しはじめた。

これを決定づけたのが、1973年のオイルショックによるガソリン価格の高騰であり、低価格販売を行うセルフSSの急伸につながった。さらにガソリンスタンドとコンビニエンスストア間での人手獲得競争は、ガソリンスタンドの人手不足を加速し、今度は、ガソリンスタンドが機能(要素)をスピンアウトせざるを得なくなった⁽²⁾。ガソリンスタンドにとっては、コンビニエンスストアはセルフ導入による車関係の収益減の不安を一掃し、なおかつ雇用環境を改善する効果をもたらした⁽³⁾。

エンジンオイルは 1961 年には 70%がガソリンスタンドで販売され、オイル交換はガソリンスタンドの主な油外製品 (ingredient) であったが、シアーズなどの GMS (General Merchandise Store) がオイル交換やタイヤ・バッテリーの販売に力を入れたことから 26%まで減少した。1978 年の GMS のオイル交換のシェアは、1961 年の 5%から 51%まで増加した。さらに、ガソリンスタンドがスピンアウトした機能を基礎に新たにクイックルブという新業態が成長した(Mitchell[1980] pp. 8-9)。クイックルブ最大手の Jiffy Lub が参入したのが 1971 年 (FC 展開は 79年)、塗装・軽整備の MAACO が 1972 年、0il Can Henry's が 1972 年、Greece Monkey

が 1978 年であった。

セブンイレブンは当初(1965 年当時)は、「サウスランド社が割引のガソリンを販売しなかったり、スタンドには注目を引くキャノピーもなく、天井もついていなかったこともあり、ガソリン販売はあまり伸びなかった。さらに、多くの州でのガソリン販売のセルフサービス方式の禁止、リモコン装置の頻繁な故障、低いマークアップ(10%以下)、低い一店舗当たりの売り上げ(月 200 ドル以下)といった問題があったため、1969 年になっても 6 州で 59 店がセルフ・サービスでガソリンを販売していたに過ぎなかった(川辺[1994]p. 250)」。1972 年は 42 州で356 店にとどまっていたが、オイルショック後の1975 年には721 店、1980 年には2、247 店となり、ガソリンは売上げ全体の23%を占めるまでになっていた。しかもガソリンスタンドの閉鎖が、ロードサイドの立地をコンビニエンスストアに提供し、コンビニエンスストアの成長を支えた(川辺[1994]p. 250)。

Linnell[1999]はコ・ブランドの視点から、当時のセブンイレブンの政策の失敗について、「消費者はCitgo をExxonやTEXACOのような品質の高い製品として認識していなかったことから、ガソリン価格を低く設定せざるを得ず、結果的に安い燃料に興味がある顧客が中心となることで、店内の高価格で品質の良い品物には興味がもたれなかった。このことから低マージンのガソリンの売上高が上がり、高マージンの店内商品の売上が抑えられた」と消費者のブランドにおける認知的不協和を指摘している(4)。

また Wright and Clarke [2014] や Washburn [2000] らは、コ・ブランドは、シナジー効果でスタートし、弱いブランドを発展させ、強い者を活性化させる効果を持つが、一方でブランドポートフォリオはきわめて難しいものであり、ブランド戦略におけるコストとリスクを十分に考慮しなければ、回復困難なダメージを与えることもあるとしている。

その後もセブンイレブンは Citgo とのコ・ブランドを維持したが、Citgo をセブンイレブンが買収することでガソリンの品質イメージが向上したこと、またコ・ブランドの相手企業として Mobil や TEXACO などのメジャーズを採用することでイメージを変えることに成功した。セブンイレブンは、その後も、店内の牛乳、ファーストフードでも同様の高品質ブランド化を採用した (Linnell[1999]pp. 49-51)。

一方、石油会社で最初に本格的なコンビニエンスストアを導入したのは、1978年のARCO (am/pm) である。ARCO は、独自に展開してきた350店のmini-mart をコンビニエンスストアのam/pm に転換した。am/pm の展開に先だって精製の稼働率を高め、さらに自社のクレジットカードを廃止するなど徹底的な合理化によって他社とのコスト差を低価格に結びつけ、価格競争力を持ったセルフSSを展開して圧倒的な販売量を獲得し、この客数を基礎にコンビニエンスストアを展開した。さらに独自のコンビニエンスストアはガソリン客を吸引しコ・ブランドの優位点である異なるコンセプトを持つ店舗の顧客吸引力の強化というシナジーを実現した(Young and Paswan[2002])。

Daley[2012]は、「コ・ブランドの優位性の源泉は、収益の安定性とコストの効

率性にある。収益の安定性は、コ・ブランドのブランドの組み合わせが、顧客獲得に対するシナジー効果、店舗揃えによる相互補完効果、店舗施設費、広告販売促進費、駐車場などの共同利用による費用削減効果を生み出すことからもたらされる」としているが、Arcoの am/pm の優位性はここから生まれた。

2.2 新業態間競争とコ・ブランド効果

ARCO の成功は、コンビニエンスストア併設とセルフ SS によるガソリンの大量販売という業態の優位性を認知させ、これを確認した石油会社が一斉にコンビニエンスストアを併設していった。そして ARCO 参入から 10 年後(1987 年)には、石油会社はコンビニエンスストアの店舗数上位 50 社の 3 分の 1 を占め、1999 年には半数を占めた。さらに上位 25 社でみると、石油会社系は 14 社、コンビニエンス系が 11 社となった(NPN Annual C-Store Survey、0ct. 1999)。

最多のブランドSS (系列SS) を持っていた BP・AMOCO は、AMOCO Food shop と BP Express を展開し、EXXON が Exxon shop、Tiger Mart、Tiger の 3 ブランド、 Equion (Shell 56%・TEXACO 44%の合弁) は Shell Food Mart、Motiva (Shell 35%・TEXACO 32.5%、サウジアラムコ 32.5%の合弁) では Texaco Food shop など、ほとんどのメジャーは石油のブランドをそのままコンビニエンスストア・ブランドとしても使用していた。

一方、コンビニエンスストア併設 SS 数の上位 3 社であった独立系の Tosco (SS 数 9 位)、Speedway/Super America (SS 数 14 位)、Diamond Shamrock (SS 数 10 位) は、石油ブランドを補完、強化するためにコ・ブランドを活用した⁽⁵⁾。

もともとシェールオイル会社であった Tosco (6) は製油所を買収して精製に進出した後、1996 年にコンビニエンスの Circle K を買収して、コンビニエンスストアの併設を積極的に進めた。さらに 1997 年に Unocal から Union 76 のブランドを購入し、Circle K・76 という確立した 2 つのブランドを組み合わせて、コ・ブランドのセルフ SS を展開した (7)。

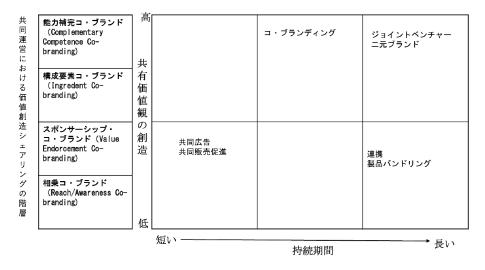
Speedway/Super America は、Marathon (Speedway) と Ashland 石油 (Super America) が 1998 年に合併して誕生し、両者の石油会社のブランドを併記して SS を展開したが、その後、ガソリンは Marathon ブランド、コンビニエンスストアは Speedway というコ・ブランド政策に移行した。そして Ultramar Diamond Shamrock も 1995 年にテキサス州の NCA (National Convenience Stores) 661 店を購入して、一挙に市場でのプレゼンスを上昇させた。

このように独立系の石油会社はコ・ブランドを活用してコンビニエンス併設型 セルフ SS を展開し、ブランド力を強化してメジャーズに対抗した。

Blackett and Russell (1999, pp. 7-9)は、コ・ブランドを共有価値の創造 (Shared Value Creation) と連携の持続期間 (Duration) から分類し、概念としてのコ・ブランドを分類している(図表 1)。ここでいう共有価値の創造は、低次のものから相乗コ・ブランド (Reach/Awareness Co-branding)、スポンサーシップ・コ・ブランド (Value Endorcement co-branding)、構成要素コ・ブランド (ingredient co-branding)、能力補完コ・ブランド (Complementary Competence co-branding)

の4層からなり⁽⁸⁾、相乗コ・ブランドは、共同のオペレーションなどによって相手方の顧客に対して認知を高めることを目的とするもので、小売から撤退した石油メジャーズが採用している戦略である。構成要素コ・ブランドは、PCにおけるインテル(Intel)やコカ・コーラと人工甘味料のスクラロース(sucralose)の関係のように、製品の構成要素として存在するものであり、複数のブランド製品は一つの製品を形成するものである。先に述べたセブンイレブンのブランド追加はこれにあたる。

そして最上位にあるのが、能力補完コ・ブランドであり、2つの強力で補完的なブランドが、それぞれの強みを活かして結合することでシナジーをもたらすものである。この代表がリテール・コ・ブランドであり、英国におけるエッソ(Esso UK)とテスコ(Tesco)、わが国におけるセブンイレブンとエッソ・エクスプレスなどである。Linnell[1999]は「コ・ブランド戦略の構成企業の目標は、顧客の要望に対して新しい革新的な要素によって製品差別化のポイントを改善することにある。(中略)そしてブランドの強みを最高度に強化し、弱みを減少することである(p. 47)」としている。



図表 1 コ・ブランドとその他概念マップ

出典: Blackett and Russell [1999] Figure 1.3、p.7, Figure 1.4, p.9 に加筆

3. 精製・マーケティング部門の再編とメジャーの小売からの撤退

3.1 精製部門の再編とブランドの希薄化

米国における精製・マーケティング(元売)部門は、2000 年から 2013 年の間の再編によって、精製の約 40%が退出した。統合企業の代表であった石油会社の上流、精製、マーケティング(元売)の各部門は切り離され、同時に精製・元売と特約店・代理店の関係も再編のたびに希薄となった。大手石油会社にとっては、

精製マージンは上流よりも低く、さらにマーケティング部門のマージンは低いだけでなく、競争の激しさから安定さにも欠け、上流へのシフトが選択された。

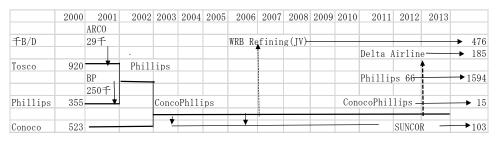
米国 EIA (U. S. Energy Information Administration) は、精製の再編形態について、①専門化 (Specialization)、②精製の合理化 (Refocus away from refining)、③精製能力の増強 (Refocus on refining)、そして④垂直統合 (Vertical Integration)を挙げている (EIA[2014])。EIA のいう①専門化とは、上流から下流までの統合した形態から、精製へのスピンアウト (精製専業化)のことであり、②合理化とは、精製能力の削減、③精製能力の増強とはジョイントベンチャーの活用による精製強化、そして④垂直統合とは Delta 航空が ConocoPhillips から製油所を購入してジェット燃料を自前で調達したことなどを指している。

Tosco は 2000 年には ARCO から 2 つの製油所を購入し、Phillips も BP から 25 万 B/D の製油所を購入した後、合併して Phillips となり、2002 年に Phillips は Conoco と合併し、ConocoPhillips になった。ConocoPhillips は、今度は、2003 年に 60 千 B/D、2005 年に 32 千 B/D を Suncor に売却し、2006 年にはカナダの Cenovus Energy とジョイントベンチャーを組んで Wood River Refinery を運営する一方、2012 年には Delta Airlines に Trainer Refinery を売却し、さらに Phillips 66 へ製油所をスピンアウトした (図表 2)。

この ConocoPhillips は一例に過ぎず、1995 年には大手の精製会社は23 社あったが、2005 年には14 社に集約され、そして2015 年には17 社に増加するなど、米国の精製会社はめまぐるしく再編を繰り返した。その結果1995 年でみると合併等をせず経営形態を維持させている会社はChevron、Tesoro、Kochの3 社のみであった。

この繰り返された再編によって石油会社が築き上げてきたブランド(系列)の機能の中で、品質保証機能を除いては維持されることはなく、ブランドの意味は大きく変わった。

Trout [2000] は、ブランドによる差別化が機能していない例として銀行を挙げ、「大銀行はどこでも何百万ドルも使って、自分たちがどんなに優れているかを宣伝しているのに、差別化の割合はゼロである。答えは明らかだ。大規模合併の影響は恐ろしい。何度も合併を繰り返した結果、どこがどんな銀行なのかわからなくなってしまったのだ。心理学者が言うとおり、過去があいまいで将来に確信が



図表 2 Conoco Phillips の変遷 (2000~2013 年)

出典:EIA[2014]

もてるわけない。銀行業界はぐちぐちゃだ (邦訳、p. 25、p. 27)」と述べているが、 米国における石油会社のブランドの状況も同様であった。

3.2 精製・元売の石油販売業界からの撤退とコ・ブランド化

米国の石油販売業界の競争は、多様な参加者と多様な業態によってさらに複雑化した。

競争の核はコンビニエンスストアを併設したセルフ SS とガソリンを品揃えの一つとして追加したコンビニエンスストアであったが、これにハイパー (Walmart Superstore)、スーパー(Kroger)、ディスカウントストア(Walmart)、ホールセールクラブ(Costco)などの大型店 (Big Box) による併設⁽⁹⁾、そして従来は物流の要所に設置された大型トラック向けのトラックステーション(Love's)も、ガソリンスタンドとしてネットワークを整備し、さらにわが国の高速道路の大型サービスエリアのように休憩、食事、お土産などの機能を果たす大型トラベルセンター(Bucee's)が、次々と競争に参加した(括弧内は代表的な業者)。

この業態間競争は、単に多様化したのではなく、確実に競争を高度化した。コンビニエンスストアは品揃え、サービス、フード、施設、什器まで広範に高度化を継続し、給油客数を基本とする精製・元売の基点のコンビニエンスストアではこの高度化に対抗することは不可能となった。しかも精製やコンビニエンスストア業界における繰り返された再編は、消費者のブランド意識と販売店の系列意識を希薄にし、製品の供給以外で精製・元売と販売店を結びつけるものはほとんど霧消した(図表 3)。それゆえ精製・元売は、石油販売を含めた垂直統合による総合力を前面に出し、末端市場での販売マージンの変動リスクをとって系列意識を維持するより、確実に精製マージンを固定できる製油所出荷取引(EX Refinery)で完結することを選択した。

この中で1997年から精製会社の小売からの撤退が始まり、石油会社所有・石油会社運営(カンパニーSS:COCO: Company Own Company Operated)や石油会社所有・特約店所有(CODO: Company Own Dealer Operated)のSS はどんどん売却された。カンパニーSS は2003年の5,519カ所から3,058カ所に減少し、2014年6月時点で、大手石油会社でカンパニーSSを所有しているのは、小売にコミットメントし続けている Chevron が423カ所のみで、Shell は20カ所が残っているもののExxonMobil、BP、ConocoPhillips は無くなった(図表4)。

また CODO は、2003 年には 6,778 カ所あったが、2013 年には 400 カ所まで 94% が特約店等に売却され、Chevron を除いて大手精製・元売会社はほぼ小売から撤退した。これによって大手石油会社は、ガソリンに対する販売先として自社ブランドのガソリンスタンド(ブランデッド)を中心とするものの、コンビニエンスストアとのコ・ブランド化を進め、さらにスーパーマーケットなどとの提携を積極的に進め、販路の多線化を積極的に進めている(10)。

図表 3 コンビニエンス店舗数上位 15 社

順位	会社名・ブランド	店舗数
1	7-Eleven	8,273
2	Couche-Tard/Circle K	7,276
3	Speedway	2,770
4	Casey's General Stores	1,896
5	CST Brands/Corner Store	1,318
6	Aplus, MACS/Tigermarket, Stripes, Aloha (Sunoco Inc.)	1,309
7	Murphy USA, Murphy Express	1,296
8	ampm	970
9	Kroger: Turkey Hill, Kwik Shop, Quik Stop, etc.	790
10	Suncor Energy: Petro-Canada, Neighbours, SuperStop	750
11	GPM Investments: Fas Mart, Shore Stop, Scotchman, etc.	732
12	QuikTrip	723
13	Chevron Corp. (ExtraMile, Caltex)	708
14	Wawa	706
15	Pilot Travel Centers, Flying J	688

注1 Speedway、am/pm、Suncor、Chevronの4社が石油会社系

注2 Quick Trip、WAWA、Sheets,そして第24位のRace Trac (店舗数385) は特にガソリン販売量が多いことからHVR (high Volume Retailer) と呼ばれている。

資料: CSP Magazine 2016 Convenience Top101

図表 4 石油会社の SS の所有・運営形態

所有·運営形態	2003		2013	
	SS数	比率	SS数	比率
COCO(会社所有·会社運営)	5,519	3.3%	3,058	2.0%
CODO(社有特約店)	6,778	4.1%	400	0.3%
DODO(特約店所有·特約店運営)	5,611	3.4%	3,293	2.2%
ブランドディストリビューター・ジョバー	55,155	33.0%	48,873	31.9%
石油会社計	73,063	43.7%	55,624	36.4%
API非加盟	94,283	56.3%	97,371	63.6%
合計	167,346	100.0%	152,995	100.0%
石油会社·軽油販売	32,625	19.5%	29,773	19.5%

注:石油会社:BP, Chevron, Exxon, Mobil、ConocoPhillips、Shell 資料 NPN[2003, 2013], API(American Petroleum Institute)

4. まとめ

石油販売業は、差別化が困難なガソリンを差別化するために、店舗(ガソリンスタンド)を差別化することで、差別化するのに成功した。ガソリンのブランド化は、サインポールからユニフォーム、店舗のディスプレイ、店頭サービスにまで及び、ガソリンスタンドはオイル交換、洗車、軽整備、飲料、ガム、ビーフジャーキーなど車とドライバー、ドライブに関するさまざまな商材(要素)を追加しながら、ガソリンスタンドからサービスステーションという業態を作った。

しかし米国社会の雇用環境の改善によって人材不足に陥り、人材獲得競争で劣勢であったサービスステーションは、セルフ式のガソリンスタンドへ移行し、今度は、さまざまな機能をスピンアウトとし、新しい業態の苗床(seedbed)となった。

セルフ化は、コンビニエンスストアが、ガソリンを品揃えとすることを可能にし、同時にセルフ方式のガソリンスタンドは、量販によって別業種店舗を併設することができるまでに客数を増加させ、セルフガソリンとコンビニエンスストアという新たな業態に移行し、石油会社系とコンビニエンス系での競争となった。

石油会社にとって上流部門の利益に比べて精製・元売部門の収益は低収益であり、精製部門の再編、スピンアウトが続き、精製・元売と販売店間の関係は希薄になった。さらに元売部門の利益は低いだけでなく、小売の業態間競争への対応から統合的チャネルを維持するメリットが薄れ、小売部門からの撤退に繋がっていった。コンビニエンスストアは継続的に業態を高度化する中で、石油会社はそれについていくことができなかった。なぜならば高度化した店舗を成立させる顧客数の増大は、ガソリンスタンド中心発想の限界をもたらしたからである。

この過程分析からわが国のガソリンスタンドの将来像を考えると、鍵となる要因の第一は人材の獲得競争にある。サービスステーションからガソリンスタンドへの転換を促したのが、業態間の人材獲得競争であり、働き手はガソリンスタンドよりもコンビニエンスストアを選択した結果であった。しかも機能がスピンアウトされる中で、新たなクイックルブなどの業態も同様にガソリンスタンドよりも魅力的な職場を提供することで、ガソリンスタンドから人材を奪っていった。

第二に、セルフ化は、サービスステーションを維持してきた商材に代わる新たなプロフィットセンターを必要としたことである。これがガソリンスタンドの立地を活かした立地型のコ・ブランドとなるのか、サービスステーションとしての機能を活かした機能型コ・ブランドとするのかの選択となる。この機能型コ・ブランドとしての存続は、業態内に構成要素を維持する仕組みと新要素開発に掛かっている。

米国においては、ガソリンは、80%がコンビニエンスストアを経由して販売され、さらに 14%がスーパーなどを通して販売されている。消費者には、ガソリンを給油する場所は不可欠で重要なインフラであるが、ガソリンスタンドを求めているわけではない。それゆえガソリンを中心に据える精製・元売基点での小売の維持はもはや困難であり、機能型サービスステーションでも、立地型と同様に小売を基点としたコ・ブランドでなくてはならない。

【注】

- (1)ここでいうコ・ブランドは、あくまで小売業者のコ・ブランド (リテーラー・コ・ブランド:Retailer Co-Branding) として使用している。Aaker[1991]がブランドエクイティ (Managing Brand Equity) によってブランドの重要性を指摘、注目が集めたのが 1991 年 であったことを考えれば、ブランド価値の拡張と企業間連携 (alliance) の手段としてのブランド概念は、ほぼ同時にコ・ブランドまで拡がっていた。
- (2)当時のガソリンスタンドの販売状況は、「ガソリン販売量 153kl、ガソリン以外の油外収益は、オイル (13%)、タイヤ(15%)、バッテリー (4%)、作業 (21%)、アクセサリー(38%)とガソリンスタンドはまさしく自動車の総合サービスステーションであった」(小嶌[2002]p.324)
- (3) 「われわれはもはや Grease Monkey を雇う必要は無い。われわれはもはや Grocer なのだ

- から (NPN[1971] April, pp.48-49)。
- (4) Young and Paswan[2002]は、コ・ブランドが直面する課題として6項目を挙げており、第一にコ・ブランドの優位性の裏返しとして、この認知的不協和を挙げている。特にトップブランドと駆け出しのブランドがコ・ブランドした場合にはその可能性が高くなり、ブランド間の消費者意識の認知的不協和を引き起こさないブランド選択が必要となる、としている。
- (5) これにサウスランド (セブンイレブン、High's Dairy Store) と ARCO (am/pm) が続いた。
- (6) Tosco(The Oil Shale Corporation)は1955年にカリフォリニア州で設立されたシェールオイル会社。エクソンやARCOと共同開発を行ったが成果を出せないままプロジェクトは終了したが、1976年にToscoに社名変更して独立系製油所運営会社となった。
- (7) Circle K は 2003 年に Alimentation Couche-Tard にスピンオフされた。
- (8) 第2のスポンサーシップ・コ・ブランドは、美術館の協賛企業、運営支援企業から取引の一部を寄付するなどの共同行為がこれにあたる。このスポンサーシップは本稿のリテール・コ・ブランドの考察の対象とはならない。
- (9)ハイパー等の上位 5 社は、Kroger(スーパーマーケット)1,220 カ所、Walmrt(ディスカウントストア)999 カ所、Sam's Club(ホールセールクラブ)505 カ所、Costco (ホールセールクラブ)381 カ所、Safeway (スーパーマーケット)346 カ所で、合計は3,451 カ所である(NACS[2015]p.30)。
- (10) スーパーなどとの提携に関しては、Chevron も Albertson と提携を行っている。Albertson は、スーパーマーケットの大手で 33 州に展開し、傘下に 2,200 のスーパーがある。Albertson 傘下のスーパーには、Albertsons、Safeway、Vons、Jewel-Osco、Shaw's、ACME Markets、Tom Thumb、Randalls、United Supermarkets、Pavilions and Star、Market and Carrs がある(CSP Category News 2016 年 9 月 7 日)。 同様にシェルも Kroger など 19 のスーパーマーケットと提携を行っている。

【参考文献】

- Aaker, David A. and Kevin Lane Keller[1990] Consumer Evaluations of Brand Extensions, *Journal of Marketing 54*, pp. 27-41.
- Balachander, Subramanian and Sanjoy Ghose[2003] Reciprocal Spillover Effects: A Strategic Benefit of Brand Extensions, *Journal of Marketing* 67, pp. 4-13.
- Blackett and Russell[1999] 'What is Co-Branding?' Tom Blackett and Bob Boad ed.

 *Co-Branding The Science of Alliance, pp. 1-21, Macmillian Press LTD.
- Bucklin Louis P and Sanjit Sengupta[1993] 'Organizing successful co-marketing alliances', *The Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 2 (Apil, 1993), pp. 32-46.
- Daley J. [2012] New Franchises Team Up and Make Co-branding Work, *Entrepreneur*, April 2012.
- Dicke[1992] Franchising in America: The Development of a Business Method, 1840-1980, The University of North Carolina Press(河野昭三、小嶌正稔訳『フランチャイジングー米国におけう発展過程』まほろば書房。
- EIA[2014] 'Ownership of US. Petroleum refineries has changed significantly since 2000', Today in Energy, January 29, 2014.

- Helmig Bernd, Jan-Alexander Huber and Peter S. H. Leeflang [2008] 'Co-branding: The State of the Art, *Schmalenbach Business Review*, Vol. 60, October 2008, University of Fribourg Marketing Working Paper No. 1. pp. 359-377.
- Hurwitz A. [1995] 'Co-Branding: Managing Franchise Brand Associations' 20 Oklahoma City University Law Review 373 Summer/Fall, 1995.
- Levin, Irwin P. and Aron M. Levin[2000] 'Modeling the Role of Brand Alliances in the Assimilation of Product Evaluations', *Journal of Consumer Psychology* 9, pp. 43-52.
- Leuthesser L., Chiranjeev, KohliRajneesh Suri[2003] '2+2=5? A framework for using co-branding to leverage a brand', *Journal of Brand Management*, September 2003, Volume 11, Issue 1, pp 35-47.
- Linnell Mark[1999] 'Co-Branding- a Retailer's Oppotunity', Tom Blackett and Bob Boad ed. *Co-Branding The Science of Alliance*, pp. 1-21, Macmillian Press LTD.
- NPN [1999] 'NPN Annual C-Store Survey', Oct. 1999
- NACS[2015] 2015 Retail Fuels Report, The Association for Convenience and Petroleum Retailing.
- Mitchell E. J. [1980] 'Recent changes in Gasoline Retailing: A Economic Interpretation,'

 Journal of Retailing, Vol. 56 No. 4 Winter 1980, pp. 5-22.
- Smit Marc [1999] 'Ingredient Branding' Tom Blackett and Bob Boad ed. *Co-Branding The Science of Alliance*, pp. 1-21, Macmillian Press LTD.
- Trout, Jack (2000) Differentiate or Die: Survival in Our Era of Killer Competition、John Wiley & Sons Inc. (吉田利子訳『独自性の発見』海と月社 2011 年).
- Venkatesha R., Vijay Mahajanb, Eitan Mullerc[2000] 'Dynamic co-marketing alliances: When and why do they succeed or fail?', International Journal of Research in Marketing, Volume 17, Issue 1, 31 March 2000, pp. 3-31.
- Washburn Judith H., Brian D. Till, Randi Priluck[2000] "Co-branding: brand equity and Trial effects", Journal of Consumer Marketing, Vol. 17 Iss: 7, pp. 591-604.
- Wright O. and Peter Clarke[2000] 'A Case Study Synthesis of Co-branding, Retailing and Franchising, Asian Journal of Marketing 2014.
- Young J. A. and A. K. Paswan[2002] 'Co-Branding', R. T. Justis and R. J. Judd ed. *Franchising* 2nd ed., Thomas Learning.
- 川辺信雄[1994]『セブンーイレブンの経営史 日本企業・経営力の逆転』有斐閣。
- 小嶌正稔[2003]『石油流通システム』文眞堂。
- 小嶌正稔[2015] 「コ・ブランドとスモールビジネス・イノベーション一格安レンタカーのビジネスモデル生成過程一」『経営力創成研究』第11号、2015年3月25日、pp. 17-32.

研究グループ II アジアにおける中小ビジネスの創造と国際的企業家育成研究グループ

- ◆田代売薬にみる行商圏構築の史的展開
 - 一江戸時代中期から現代へ一
- ◆日本企業のアフリカ BOP ビジネスと ジュガード・イノベーションに関する一考察

田代売薬にみる行商圏構築の史的展開

-江戸時代中期から現代へ-

Historical Development of Construction of the Peddling Area by Tashiro
Patent Medicine Merchants
from the Mid-Edo Period to the Present-Day

幸田浩文

要旨

田代売薬は、江戸時代中期、宗氏対馬藩の飛び地である田代領(現在の九州佐賀県鳥栖市周辺地域)で興った。対馬藩では農村での商工業を厳しく禁止し、農民の農業への専念を命じた。しかし、農民たちは非公式に売薬・行商をすることで、次第にその行商圏を拡大していった。やがて彼らは、他国への行商が許可され、幕末から明治期初期にかけて九州・中国・四国地方へと急速に進出していった。明治政府の厳しい売薬施策や税制に翻弄されながらも、大正・昭和初期、そして第二次世界大戦下を生き抜き、その売薬行商圏を全国のみならず海外にまで拡大した。しかし、昭和30年代後半の高度経済成長期を境として配置家庭薬の需要が薄れ、さらに昭和50年代の製薬業界の近代化に加え、配置従業者の高齢化と後継者不足により、配置家庭薬産業自体は衰退産業に追い込まれてしまった。

キーワード (Keywords): 田代商人 (Tashiro Merchant)、売薬 (Patent Medicine)、行商圏 (Peddling Area)、配置薬 (Drug for Household Delivery)

Tashiro Baiyaku flourished in Tashiro territory, an enclave of So family's Tsushima domain during the mid-Edo period. In Tsushima domain peasants were forced to concentrate on agricultural work, being prohibited from engaging in commerce and industry. Yet, they sold patent medicine as peddlers without permission and gradually extended their drug peddling areas. Eventually they were permitted to engage in peddling outside of Tsushima domain and rapidly expanded their peddling business around Kyushu from the late Edo period to the early Meiji period. Their business continued to survive during the period of Taisho, the early Showa, and the World War II despite strict governmental measures and heavy taxes on patent medicine, enlarging their peddling areas not only to all over Japan but also to foreign countries. However, the demand for household deposit medicine has dropped since the period of rapid economic growth in the 1960s. The patent medicine business is ailing due to the aging of drug peddlers and the lack of their successors.

はじめに

佐賀県は、富山・奈良・滋賀県とともにわが国における配置家庭薬県としてつとに知られている(松下,1994,p.36)。この配置家庭薬は、古くは「配置売薬」あるいは「売薬」と呼ばれ、対州田代(たしろ;たじろ)は、越州(越中)富山(富山県)、和州大和(奈良県)、江州(近江)日野(滋賀県)とともに「日本の四大売薬」の1つに数えられてきた。その経営形態や企業規模は、発祥時期である江戸期当時に比べ変貌したとはいえ、現在でも主要な伝統産業あるいは地場産業として生き残っている。

本稿で取り上げる田代売薬は、江戸時代中期の対馬藩田代領がその発祥地で、当時は文字通り「対馬領田代売薬」と呼ばれていた。この「田代売薬」は明治維新を迎えてもその呼称は続いたが、大正 12 年 (1923) に肥前売薬同業組合が設立されたことを契機に「肥前売薬」という名称が使用されるようになった。昭和18年(1943)の薬事法によって「売薬」という用語が廃止され、昭和19年(1944)の佐賀県家庭薬配置統制組合の設立により「配置家庭薬」へと名称が変わった。また今日では、薬事法第25条により、「一般用医薬品を、配置により販売または授与する業務」は「配置販売業」と定義されている。

本稿では、まず田代売薬の先駆的研究者(久保山善映、松尾禎作、長忠生、久保山千里、小林肇等)の文献を中心に、田代売薬の成立起源と発展の背景を考察する。次いでその代表薬である奇応丸の仕入・調達の経路と売薬生産の方法を整理する。そして田代売薬の行商圏の構築過程と他の売薬業者との競合関係を明らかにする。最後に江戸時代中期から現代に至る田代売薬の史的展開を考察する。

1. 田代売薬の成立起源

古くよりわが国を代表する売薬として著名な地域といえば、越州富山、和州大和、江州日野とともに対州田代が挙げられる。こうした地域において行商による売薬が始められたのは江戸時代中頃である(吉岡, 2011, p.63)。

まず富山売薬の成立起源についてだが、天和3年(1683)より後、江戸時代中頃の元禄期(1688~1704年)から始まったとか(植村,1951,p.5;高岡,1984,p.57)、また売薬行商がその行商圏を全国に拡大させたのは、元禄期(1688~1704年)以前の万治期(1658~1661年)であったとか、あるいはもっと後の享保期(1716~1736年)から宝暦期(1751~1764年)にかけての頃であったともいわれている(仁ヶ竹,2002,p.2;幸田,2015,pp.50-51)。

次いで大和売薬だが、行商による売薬が始まったのは江戸時代中頃である(吉岡, 2011, p.63)。大和売薬の正確な成立起源は明らかではないが(関本, 2008, p.51)、大和売薬が本格的に展開されるようになるのは、富山売薬の元禄期 (1688~1704年) に若干遅れるものの享保期 (1716~1736) 以降のことで、文政期 (1818~1829年) にはすでに畿内一円で売薬行商が行なわれていたと伝えられている

(杉山, 1999, p.160; 舩橋, 2002, p.128; 武知, 2011, p.591; 幸田, 2016, pp.36-37)。

そして近江日野商人は、江戸時代初期に生まれた近江八幡商人から遅れること百年、享保期(1716~1736)の頃に蒲生氏郷の城下町日野町で興った。北関東から東北にかけて塗椀や売薬等の行商を繰り返し、商圏を確保するとその地に出店を開き、そこを基盤にさらに行商することで新たな出店を次から次へと開いた。これが有名な近江商人の「ノコギリ商い; 鋸商法」である(幸田, 2009, p.149)。一方、田代売薬の成立起源については、よく文献に引用されるものに、①戦国時代に筑前・肥前・肥後の三国の境に蟠居した筑紫氏の一族である筑紫孫次郎俊門に纏わる伝説(久保山, 1935b, pp.3-5)や、②田代領の本藩である対馬を媒介とする朝鮮からの渡来説等といった、いくつかの口碑・伝説がある(長, 1957, p.13, 小林, 1960, p.170; 木原, 1969, p.259)。しかし、現在のところ根本的な資料・史料の類いが発見されておらず、定説といえるものはない(長, 1957, p.3; 小林, 1960, p.184; 鳥栖市教育委員会編, 2009, p.96)。

ただ、田代売薬が起こったのは、享保期(1716~1736)の後半であり、行商がみられるようになるのは宝暦期(1751~1764 年)の後期に入ってからであるとか(長,2001, p.255)、田代売薬の創始(創業)は元禄から享保期の間(1688~1736)であり、宝暦期(1751~1764 年)にはその記録がみられるという説もある(木村,1969, p.260)。

例えば、『対馬万松院文庫』の文書や、文政6年(1823)の原家所蔵の文書によれば、宝暦3年(1753)に(文献によってその居住地が小倉村、瓜生野町、幡崎村と異なる記録がある)庄屋の順右衛門が売薬を始めたとある(長,1957,p.12;小林,1960,p.185;小林,1972,p.39)。また、鳥栖市教育委員会編(2009)によれば、『博多津要録』という記録には、宝暦4年(1754)11月に田代の和平次という者が非公式に博多で行商していたという記述がある(鳥栖市教育委員会編,2009,p.96)。

田代売薬は当初から配置売薬つまり行商による売薬という形ではなく、富山売薬(植村,1951,pp.6-7)、大和売薬(松田,1985,p.8)、近江日野売薬(小倉,2003,pp.10-11) 同様、農家の副業いわゆる農閑余業から店売りを経て田代領内での行商、そして他国・他領への行商へと展開していったものであろう(小林,1999,p.118)。こうした田代売薬の成立起源について諸説あるのは、ある説では売薬が行商による配置薬制度といった販売方式の成立起源を指しているのに対して、ある説ではその代表薬である奇応丸(奇応丸)の創製時期を指しているからである。

2. 田代売薬の発展の背景

田代売薬の発祥地である田代領は、徳川時代に入ってから宗氏対馬藩の領地(飛び地)となり、石高は1万3,400余石であった。田代領は、基肄郡と養父郡からなる「基養父」(きやぶ)と呼ばれる地域で、現在の佐賀県鳥栖市の東半分と同県

基山町にあたり、筑前佐賀藩(鍋島氏)、肥前熊本藩(黒田氏)、筑後久留米藩(有 馬氏) の 3 つの藩に隣接した土地柄であった(久保山, 1935a, p.4; 小林, 1972, p.38)。田代売薬の発祥地は、運上銀上納帳などの諸資料によれば、基肄郡上郷の 在郷町である(長, 2001, pp.123-124)。この地域は、豊前国小倉より長崎に通じ る長崎街道と鹿児島方面に分岐する交通の要衝であり、長崎街道筋にはいくつか の町が立てられ、田代宿のある田代町には対馬藩の代官所が置かれていた(中冨 記念くすり博物館編, 1999, p.36)。九州の西方沖合にあり、朝鮮半島と日本本土 との中間に位置する本藩の対馬は、山地が多く農地が狭小で米が取れなかったた め、田代領はもっぱら対馬藩の穀倉的な性格を有していた(小林、1960, p.308)。 江戸時代中期の元禄期(1688~1704年)を成立起源とする富山売薬業(植村、 1951, p.5; 高岡, 1984, p.57) は、富山藩第一の国産として売薬奨励を目的として 出された「他領商売勝手」の触れにより、売薬行商人が領外に出て自由に行商を 行うことができた(半田, 2006, p.7)。一方、田代売薬は、上記のように富山売薬 に遅れること宝暦期(1751~1764 年)に売薬行商を始めたといわれているが、 対馬藩は領民が領外に出ることを厳しく制限していた。対馬藩では極端な「偏農・ 勧農政策」を取ることで、在郷・在方(農村)での商業を禁じ、商工業は町方に 制限するばかりでなく、領民の他国への進出にも制約を加えていた(久保山、1957、 p.15)。したがって、農民が副業で売薬をしたり、領外に出て行商をしたりするこ とはできなかった。

対馬藩は、慶長8年(1614)の己酉約条によって朝鮮貿易という特権を得るとともに、徳川幕府の保護助成を受け、藩財政はこの朝鮮貿易に大きく依存していた(長,1957,p.15)。そうした中、対馬藩庁は、宝暦11年(1761)正月15日付で「壮年の者売薬差止」を、翌12年(1762)4月7日付で「郷村に於ける売薬差止」の達しを出した(久保山,1936,pp.5-6;長,1958,p.2)。前者は、これまで①農地耕作ができない者、②田畑を持っていない者、そして③病身で農業ができない者にも売薬業を許していたが、身体堅固な壮年や青年の者までが、本来の農業から売薬業に転身することは不届きであり、今後は①と③の者はともかく②の田畑を持っていない者が売薬業を営むことを禁止するという内容である。また後者は、文字通り農村で売薬をすることを禁ずるというものである。

この両達書からは、①宝暦期(1751~1764 年)には売薬業がすでに一般農民の間にも拡がっていたこと、②田畑を持たない者が、売薬行商によって農民よりも豊かな生活を送れるようになっていたこと、③藩庁が、農民がそうした売薬行商人を羨み、田畑を手放し、売薬業に転身することを嫌っていたことが窺い知れる(久保山, 1936, p.6;古谷・椎名, 1991, p.44)。

このように対馬藩では農村での商工業を制限し、勧農政策を推奨していたが、本国対馬の城下町である厳原(いずはら)と、田代領の両町(田代・瓜生野)に限っては商工業が許されていた(久保山,1957,p.15)。実際、前出の宝暦3年(1753)に売薬を始めたという庄屋の順右衛門は、農業の本意を忘れて売薬業に精を出したということで、また文治と伸四郎なる者が「かくれ売り」「忍び売り」のかどで

売薬の差止めを受け、瓜生野町への転居を命じられた(小林,1960,p.198)。ちなみに、その後順右衛門は売薬業と農業を兼ねられるということで、また文治と伸四郎の2人は売薬でなければ生活ができないことが認められ、売薬が許可されている(松尾,1939,p.198)。

3. 原料薬の仕入・調達と売薬生産

ここで田代売薬の代表薬である奇応丸(竒応丸)についてみてみよう。この奇応丸は、富山売薬の代表薬である反魂丹同様、その発祥地は田代ではなく、全国各地で作られていた。元禄 13 年(1700)には、すでに京都太子山の奇応丸なるものが販売され、享保期には各地で売られていたという(小林,1960,p.272)。そこで田代売薬では、奇応丸に「朝鮮名法」という名称を冠して販売した。それは、長(1957)によれば、①各地で販売されていた他の奇応丸と区別すること、②当時薬種・薬法の先進国・地域であった朝鮮から伝来した名薬と広告することで、販売を有利に運ぼうとしたこと、③当時朝鮮貿易を行っていた対馬藩庁より、運上銀(課税)と引き替えに「朝鮮名法」という看板の使用許可を得ることで、藩のお墨付きと保護を受けようとしたことからきている(長,1957,p.10)。

さて、この奇応丸という名称は時代とともに変わっていく。宝暦 4 年(1754)の記録には「江口気応丸」とあるが、明和期(1764~1772 年)には「奇応丸(竒応丸)」となり、天明 8 年(1788)には上述したように対馬藩庁より、運上銀と引き替えに「朝鮮名法」という看板の使用許可を得て、木山口町と瓜生野町に「朝鮮名法奇応丸」の看板がかけられ、幕末には「朝鮮奇応丸」と、その名称は変遷した(小林、1972、p.46)。

この奇応丸の伝来・由来については諸説あるが、長(1957)によれば、田代では本藩の対馬藩での朝鮮貿易で入ってきた朝鮮人参が他国より入手し易く、その結果奇応丸の主成分が朝鮮人参になったのではないかとの説は、短絡的な推察(結びつけ)として、受け入れ難いという(長,1957,p.11)。朝鮮貿易から得た高価な朝鮮人参が、飛び地である田代領に直接持ち込まれたとは考え難く、朝鮮からの伝来の薬法と朝鮮人参という薬種を連想させようとした売薬商人の知恵から出たものであろう(鳥栖市教育委員会編,2009,p.96)。「朝鮮名法奇応丸」という看板が天明8年(1788)に掲げられる以前、宝暦13年(1763)には、すでに江戸・神田に幕府により人参座を立てられ、人参はそれ以前よりも入手しやすくなっていた。また、長崎から広東人参や唐人参が輸入されたことで、たとえ田代売薬において対馬藩経由の朝鮮人参を奇応丸に使っていたとしても、その後は高価な朝鮮人参を主成分にする必要はなかったのではないだろうか(長,1957,p.11)。

この奇応丸は、売薬業者によってその配合・薬種は若干異なるが、主たる成分は人参、沈香、麝香、熊胆(くまのい)、金薄を調合したもので、腹痛・食中毒・小児の五疳・驚風(夜泣き・かん(の)むし・ひきつけ)などに薬効があった(小林、1960, p.128, 272; 田井、1991, p.128)。 奇応丸をはじめとして売薬は、行商の

留守を預かる妻や家族によるいわゆる家内制手工業による自家製造であった。生薬を小さく切り刻み、薬研で擦り粉末にし、さらに篩い(ふるい)にかけて微細な粉にする。その分量を天秤で量り、各薬種を調合して完成した丸薬・散薬・練薬などを包装紙で包むというのが一連の作業である。また、油・蝋で薬を練り合わせた膏薬といったものも作られた(小林,1999, pp. 281-282)。それ以外にも、原料の仕入れや薬袋の製作と印刷等の作業も製薬の合間に行われた。こうした家庭内での製薬と行商による販売が一体化しない時代が明治期まで続いた(小林,1999, pp. 277-279, 287)。

4. 江戸期における行商圏の構築と競合関係

享保 17 年(1732)夏に勃発したいわゆる「享保の大飢饉」は、中国・四国・九州地方の各地の稲作に甚大な被害をもたらした。度重なる飢饉にともなう年貢(貢米)の増徴により、田代領民の生活は困窮を極め、田畑を売り払い売薬人に転職しようとする動きが天明期(1781~1789年)から寛政期(1789~1801年)にかけてみられるようになってきた(長,2001,p.20)。天明期になると、両町(田代・瓜生野)や在郷町には田代売薬人が多数居住するようになっていた。小林(1960)によれば、養父郡の郷村では、男性の多くが農業に従事していたが、瓜生野町の居住者の大半は、商業あるいは製薬業とともに行商をしており、女性の7割は農業、残りは雑業に携わっていたという(小林,1960,p.254)。

このように享保の大飢饉を契機として、長崎街道筋の郷町はもとより郷村の農 民は、農閑余業として商工業に従事したり、売薬行商したりするようになった(小 林, 1999, p.118)。 宝暦 11 年(1761)の壮年者売薬禁止令から 27 年後の天明 8 年(1788)に、上郷宮浦東村木山口町の治郎兵衛他4名が、藩庁に「朝鮮名法奇 応丸」の看板の使用許可を願い出たことを契機に(鳥栖市役所編, 1982, pp.522-523)、①売薬業者を登録し許可証を交付するとともに課税(営業税)することと、 ②「かくれ売り」「忍び売り」といった売薬密業者を取り締まることを目的とする 売薬制度が定められた。この制度は、1年間の運上銀は600 匁、株数50 株、元 締5名といった要領であった(松尾, 1939, p.85)。しかし、こうして売薬禁止令 は解かれたとはいえ、依然として農業と商工業は区別され、株の譲渡売買には制 限が加えられていた(長,1958, p.3)。売薬制度制定当時、上郷が領内売薬株数の 半数近くを占めていたが次第に減少し、替わって田代町や瓜牛野町の株数が漸増 傾向を示した(長,2001,p.124)。売薬制度制定後、田代売薬人は、すでに九州に 進出していた富山売薬人と競合しながら、肥前、肥後、筑前、筑後、豊後方面に 販路を拡大していった (小林、1960、p.128)。 ちなみに、明治2年(1869) の田代 町・瓜生野町における株数は当初の2倍にもなっていた(長,2001, p.124)。

田代売薬がいつ、どういった経緯で行商といった配置制度を取ったのかについては正確なところは不明である。いわゆる「行商」は、行商圏を年に1、2回巡廻し、得意先に預託した置き薬の使用分の代金回収と売薬の補充をする個別訪問

による独特な販売方式のことであり、それ以前は品物の名を大声で言いながら、売り歩く「呼売り」であり、「戸別現金売り」であった。しかし、富山売薬の反魂丹同様、当初は大庄屋廻し(おおしょうやまわし)という、国や藩の大きさに応じて、1人から3人ほどの行商人が領内の大庄屋を廻って「置き薬」を委託し、薬が必要な者に分譲して貰う。請売業(委託掛売)に似た販売方法で、今日の卸売りのようなものであった(小林,1972, p.40;長,1957, p.6)。小林(1999)によれば、こうした大庄屋廻しやその後の一般的な行商といった販売方法は、近江日野や大和売薬等にもみられ、いずれも富山売薬人との接触から学んだものであるという(小林,1999, p.287)。

田代領においては、売薬発生以前に朝鮮・大陸から薬種・薬法が伝来したり、古くからの家伝薬・秘伝薬が領民の間に存在したりして、売薬は誰が創製したということができないほど、自然発生的なものであった(長,1957,p.13; 小林,1972,p.42)。売薬は、非公認の在方での農閑余業による製薬・販売を経て、享保期(1716~1736)頃には、例えば瓜生野町の九斎市にみられるように、多様な日用雑貨や食料品等とともに店売りされ、長崎街道筋において流通するようになっていた(小林,1999,p.153)。売薬禁止令の下では、正式に領国内外を行商することもできず、前記の「かくれ売り」「忍び売り」が横行し、無許可で隣接する諸藩に入り込み、例えば久留米藩や熊本藩では売薬差止めなどの厳しい取り締まりに遭っている。にもかかわらず、田代売薬人が、いち早く領域外で行商できる実力を身につけることができたのは、富山売薬人との接触・競合状態の体験を通じて、配置売薬という行商形態を学習したからに他ならない(小林,1972,p.56)。

富山売薬人は、西廻り航路の発達とともに、他国の売薬行商人よりもいち早く 九州に入り込み、享保 14 年(1729)には博多を行商圏に組み入れていた。やが て長崎街道を通って富山売薬が、田代領・久留米領を通過し、熊本藩に入ってき たため、田代売薬は、富山売薬と各地の行商圏で競合し、得意先の争奪を繰り返 していた。自藩の支援と強固な仲間組織に支えられた強大な力をもつ富山売薬に 対して、田代売薬は、富山売薬と比較して交通の要衝に位置しているため輸送費 が安く、原料も比較的安価で仕入れられるという長所を生かして、行商を有利に 運んだ(小林, 1960, pp.193-194, 231)。

こうして、田代売薬人は、他国の売薬人と競合しながら、文化期(1804~1818年)から文政期(1818~1830年)にかけて、田代領内において行商圏を拡大していった。そして、その後弘化期(1844~1848年)から文久期(1861~1864)にかけて、主に北九州及び中九州に進出し、富山・大和・近江日野・伊佐(山口県)売薬との競合に打ち勝つことで、その行商圏をさらに広げて行ったのである(小林, 1960, p.183, 214; 小林, 1972, pp.47-48)。

5. 明治政府の売薬施策と売薬業者の対応

明治維新を契機に、売薬を取り巻く環境は一変した。すなわち、明治3(1870)

年、政府は和漢薬についていったんは、従来通りの販売を認める通達を出すが、同年末には一転して「売薬取締規則」を公布し、売薬の取り締まりに転換する。しかし、その売薬取締規則は明治 5 年 (1872) に早々と廃止され、明治 10 年 (1877) 年には、売薬業者(売薬営業者・請売者・行商者)は内務省に願い出て免許鑑札を受けなければならないとする「売薬規則」が布達される。製薬・販売に関わる三者に対して免許鑑札の取得と税金・鑑札料の納付が義務づけられ、さらに翌明治 11 年 (1878) になると「売薬検査心得」が制定され、全国統一の売薬審査基準が設定される。

そして明治 15 年(1882)10 月、その後長い間にわたって、売薬業者を徹底的に苦しめることになる「売薬印紙税規則」が布告され、翌明治 16 年(1883)に施行される。税額は定価の 1 割で、売薬営業者(製造業者)が売薬印紙を事前に購入し、売薬を出荷する時に薬品の容器や包装紙に貼付し、消印することを義務づけるものであった。売薬営業者にとってより過酷であったのは、売薬が売れ残ったり、廃薬として破棄したりしたとしても、つまり代金未回収・未収入であっても印紙は払い戻しされず、全額業者の負担となってしまうことであった。

富山・奈良・滋賀・佐賀県をはじめとする各地の売薬業者は、このように矢継ぎ早に出される明治政府の売薬に対する嫌悪感・忌避感を色濃く反映した売薬施策や税制に翻弄されることになる。その結果、明治政府の西洋医学の重視、和漢薬の無視・排除によって洋薬の消費は急速に伸びていった(三光丸同盟会創立百周年記念誌編集委員会編,1999,p.25)。こうした中、富山売薬は、幕藩体制の崩壊によりその原動力の基盤であった藩の保護・統制体制を失うとともに、先祖伝来の家業として受け継いできた売薬株の撤廃や株仲間の解体により、売薬業者・売薬行商人は深刻な状態に陥った(久保山、1957,p.62)。

一方、大和売薬では、①旧高取藩士から売薬業に転身する者たち(奥田, 1960, p.322)や、②農閑期を利用して行商に出かける「売子」の急増、そして③それまでの地場産業(大和の綿作)の衰退から売薬に活路を見出そうとする者たちの増大により活気づいていった。田代売薬でもこうした明治政府の売薬施策(売薬取締規則・売薬規則等)にかなり狼狽したようだが、①田代ではこれまでの売薬人に加えて、②旧武士層から売薬業に転身する者たちや、③独立を目的として新規に出願した番頭(売子)たちなど、多くの者が売薬業に転身していった(鳥栖市役所編, 1982, p.696)。

田代売薬人は、株の撤廃や職業の自由という政策に後押しされて、明治初年には一挙にその行商圏を拡大させ、九州では、薩摩を除いて筑前・筑後・肥前・肥後・豊後・日向・大隅の一円、中国では長門・石見・周防・安芸・出雲、さらに四国では伊予・讃岐にまで入り込んだのである(小林,1960, p.239)。こうして田代売薬は、明治維新を契機にいったんは急成長を遂げるが、明治 22 年末に勃発したいわゆる「明治 23 年恐慌」を契機に、久保山(1957)によれば、田代売薬は明治 20 年代の「深い沈潜期」に入っていった(久保山,1957, p.91)。

田代売薬は、経済恐慌の影響や政府の重課税に苦しめられながらも、明治30年

代の後半(1900年代)に入ると、徐々にではあるが体制を整え、復活への道を模索するようになる。日露戦争(明治 37~38 年)を契機に、行商による「配置売薬」から、配置せず薬店や軍に卸すことを目的として製薬する「本舗売薬」に転換する田代売薬人がみられるようになった(鳥栖市役所編, 1982, p.822)。例えば、日清戦争(明治 27~28 年)時に、健胃清涼剤「竒神丹」が軍用薬に指定され業績を伸ばした久光兄弟合名会社(消炎鎮痛剤「サロンパス®」で全国的に有名な現・久光製薬株式会社の前身)が、本舗売薬の代表である(中富記念くすり博物館編, 1999, p.38)。また、同時期には延べ膏薬の製造過程でロールを利用する製造方法が発明され、大量生産が可能になった(久保山, 1957, p.111)。

6. 大正・昭和初期にみる発展の諸相と戦時下の統制

明治末期から大正初期にかけての日露戦争後の不況によって、日本経済は一時苦境に陥ったが、第一次世界大戦中・後の好景気いわゆる「大戦景気」によって急速に回復していった。大正3年(1913)の売薬法制定により、現在の売薬業者は従来通り(一代に限り)営業を続けることができるが、新規開業には薬剤師の免許が必要となった。これを契機として、家内制手工業から機械制手工業への転換が進展した。すなわち、家庭で売薬製造(家内制手工業)を行っていた田代売薬業者のほとんどが、製薬工場を備えた製薬企業数社のいずれかに所属しなければならなくなったのである(久保山,1957,p.98,100·101)。

大正 5~6 年(1915~16)頃になると、田代売薬では延べ膏薬と貝殻入赤膏とを組み合わせた膏薬専門の販売業者が、新しい得意先を求め「新掛け」を行った(久保山, 1957, p.111-112)。彼らのことを、従来の「配置得意」に対して「膏薬得意」と呼んだ(鳥栖市教育委員会編, 2009, p.119; 鳥栖市役所編 1982, p.828)。

こうした売薬業の飛躍的発展の背景には、「大戦景気」の到来(明治 43 年~大正 8 年)、「スペイン風邪」の流行(大正 7~8 年)、「売薬印紙税」の廃止(大正 15 年)といった、売薬の需要を喚起する追い風があった(小林, 1999, p.377)。各県の売薬業者の行商圏はすでに日本全土にまで拡大し、さらに台湾・朝鮮・満州・支那等といった海外にまでのその拡がりをみせていた。

田代売薬は大正末期から昭和初期にかけて膏薬の大量生産を行い、膏薬得意を増やし、ライバル関係にある富山・奈良・滋賀売薬の本拠地にまで入り込むまでに成長した。しかし得意先で「重置」「八重入」といった複数の行商人が出入りする過当競争を引き起こした。とくに奈良売薬の躍進をきっかけに、土産物競争から半値に至るまでの値引き競争が展開されるようになり、売薬業は明治以来再度の危機的状態に遭遇した(久保山、1957、pp.112-113)。その結果、国内ではこうした過当競争への反省から売薬同業組合の設立が目立つようになり(中冨記念くすり博物館編、1999、p.38)、大正12年(1923)、肥前売薬同業組合の設立を契機に「田代売薬」から「肥前売薬」へと名称が変わった(小林、1971、p.5)。

肥後売薬は、昭和初期に入るや、昭和2 (1927) 年の金融恐慌、昭和4 (1929)

年の世界恐慌と経済不況により、いっそう厳しい環境にさらされる。当然のことながら、不況の影響は肥後売薬にも降りかかってきた。相次ぐ国内外の恐慌・経済不況が続く中勃発した昭和5年(1930年)の「農業恐慌」は、農村に深刻な金詰まりを引き起こした。そうした大正末期から昭和初期にかけて肥後売薬行商(配置人)の数は2、3千人台から一気に4千人台の前半ほどまで急増していた(佐賀県統計書)。過当競争に追い込まれた売薬行商人は、薬代の回収にも困難を極め、そのために無謀な値引き競争に発展した。また昭和9年(1934)頃、田代において売薬のネズミ講が流行するなど、肥後売薬を取り巻く環境は悪化の様相を呈した(久保山、1957、pp.117-118)。

昭和6年(1931)満州事変、昭和12年(1937)支那事変、昭和16年(1941)太平洋戦争開戦と戦時一色となっていく中、産業界は次第に軍事産業へと傾斜し、売薬業も原料不足により次第に生産が制限されていく。昭和18年(1943)、薬事法により「売薬」という言葉が廃止され、翌昭和19年(1944)には佐賀県家庭薬配置統制組合の設立により、肥後売薬は「佐賀県家庭薬」「配置家庭薬」と呼ばれることになった。また同年、厚生省は富山・奈良・佐賀をはじめとして19府県を家庭配置薬団体に指定するとともに、団体別配置地域の区割や一戸一袋の実施などの統制を加えた(小林,1971,p.390,453)。さらに戦争末期には企業整備が行われ、佐賀県のすべての製薬会社は、主たる配置・本舗家庭薬会社に統合された。

7. おわりに一発展と衰退一

昭和 20 年(1945)の終戦により、戦争末期に実施された企業統制が解除されると、統合されていた家庭薬会社の分離独立や廃止企業の復活など、一気に企業再編が始まった。終戦直後の昭和 22、3 年(1947~48)頃、インフレや薬剤不足のため、6~7 割の肥後家庭薬業者が伝統の「先用後利」の販売方法(掛売り・後払い)を捨て、現金売りに走った(久保山, 1957, p.122)。またインフレに対処するため、配置従事者(旧来の行商人)は、得意先廻りの回数を年1回から2回に増やした(小林, 1971, p.449)。

だが、やがてインフレや物不足が沈静化するにつれて、昭和 26 年(1951)頃には現金売りは従来の販売方法に戻っていた(久保山, 1957, p.122)。戦時中の統制による一戸一袋の配置薬(置き薬)も終戦とともにその統制が解除されると、昭和 20 年代後半から昭和 30 年代前半にかけて、各地の配置従事者の競争が激化し、再び新掛けなどによる重置・八重入がみられるようになった。

ここで昭和26年(1951)から昭和31年(1956)までの富山・奈良・佐賀県の配置薬の全国の販売(行商)圏(沖縄を除く)の推移をみてみると、その5年間に、①奈良が中国(広島)・四国(愛媛・徳島)に進出している一方で、②富山が奈良の強い近畿の一部(京都・兵庫)に入り込んでいること、③九州では優位を誇っていた佐賀が大分で他県の業者の進出を許したこと、④富山と奈良が競合していた鳥取・岡山に佐賀が躍進してきたことが特筆できる(深井,1953,pp,26-27;

堀井, 1961, p.168)。

こうした昭和20年代後半から昭和30年代前半にかけては、終戦直後の不景気から高度経済成長期に向かう時期にあたり、配置家庭薬業界は戦後の全盛期を迎える。しかし、昭和30年代後半の高度経済成長期を境として、医療・医薬品の進展・普及により家庭配置薬の需要が薄れ、昭和40年代にかけての低経済成長期に入るとその傾向はますます顕著になっていった(小林・福山,1985, pp.10-12)。とくに昭和55年(1980)のGMP(医薬品の製造及び品質管理に関する基準)の法制化よる製薬の近代化、スーパーマーケットやドラッグストアでの家庭薬販売が配置家庭薬への需要を冷え込ませ、そのことが配置家庭薬産業を衰退産業の道へと追い込んだ(中富記念くすり博物館編,1999, p.39; 南都経済研究所編,2012a, p.1; 2012b, p.5)。

現在の田代地域では、配置メーカー向けの専門メーカー、あるいは配置メーカー向けにも製造している企業として、平成 24 年 (2012) に資本提携した久光製薬 (鳥栖市)と祐徳薬品工業 (鹿島市)、そして大石膏盛堂 (鳥栖市)等がつとに知られている。また藪内薬品や西海製薬をはじめとして小規模ながら現在でも医薬品配置販売を続けている企業もある。しかしながら、往年の田代売薬は、「田代の売薬習俗」として、平成7年 (1995) に「記録作成等の措置を講ずべき無形の民俗文化財」に指定され、記録・記憶に留まる存在に至ってしまった。

【参考文献】

植村元覚(1951)「富山売薬行商圏の成立(その一)」『富大経済論集』第2巻第1号,富山大学経済研究会,pp.1-18.

木原武雄(1969)『新鳥栖市史』鳥栖市史出版後援会.

久保山千里(1957)『田代家庭薬発達史』佐賀県家庭薬発達史刊行会.

久保山善映(1935a)「佐賀県売薬史抄」『肥前史談』第8巻第5号, 肥前史談話会, pp.3-5.

久保山善映 (1935b)「佐賀県売薬史抄 (二)」『肥前史談』第8巻第9号, 肥前史談話会, pp.3-5. 久保山善映 (1936)「佐賀県売薬史抄 (三)」『肥前史談』第8巻第12号, 肥前史談話会, pp.5-7. 幸田浩文 (2009)「近江商人にみる日本発 CSR 経営による経営力創成一家訓「三方よし」概念を手がかりとして一」『経営力創成研究』第5号, 東洋大学経営力創成研究センター, pp. 147-157.

幸田浩文 (2015)「富山商人による領域経済内の売薬行商圏の構築-富山売薬業の原動力の探究 --- 『経営力創成研究』第11号、東洋大学経営力創成研究センター、pp.49-62.

幸田浩文 (2016) 「明治政府の売薬観と大和売薬-富山売薬との比較を中心として-」『経営力 創成研究』第12号,東洋大学経営力創成研究センター,pp.35-46.

小林肇(1960)『対馬領田代売薬史』佐賀少年刑務所.

小林肇(1971)『肥前売薬行商圏の成立過程』福博印刷.

小林肇 (1972) 「田代売薬の史的研究」 『史叢』 第15号, 日本大学史学会, pp.38-56.

小林肇(1999) 『対馬領田代売薬発達史』 昭和堂印刷.

小林肇・福山信代(1985)『佐賀県配置家庭薬の成立過程と現状』樋口印刷.

佐賀県統計書「薬業及び薬売(明治 17 年~昭和 25 年)」(平成 22 年 2 月 24 日更新) http://www.pref.saga.lg.jp/kiji0037575/index.html(平成 29 年 3 月 8 日参照)

三光丸同盟会創立百周年記念誌編集委員会編(1999)『同盟人百年の軌跡』三光丸同盟会創立百 周年記念誌編集委員会.

杉山茂(1999)『薬の社会史-日本最古の売薬 外郎・透頂香-』近代文芸社.

関本しげる (2008) 「三方よし! 老舗の DNA-100 年企業は改革を恐れない(株) 三光丸本店 先用後利-」『人事マネジメント』第 18 巻第 11 号, ビジネスパブリッシング, pp.50-54.

田井友季子(1991)『対馬物語-日韓善隣外交に尽力した雨森芳洲-』光言社.

高岡徹(1984)「戦前における富山県の海外売薬について」『北陸史學』第 33 号, 石川史學會, pp.57-84.

武知京三(2011)「GMP の法制化と奈良県製薬業-企業者史的視点から-」『商経学叢』第 57 巻第 3 号, 近畿大学商経学会, pp.549-616.

玉川信明(1973)『風俗越中売薬-角風船・柳行李と共に-」巧玄出版.

長忠生(1957)「田代売薬起源考」『鳥栖史談』第1号, 鳥栖史談会, pp.3-17.

長忠生(1958)「田代領の売薬業統制」『鳥栖史談』第3号, 鳥栖史談会, pp.1-17.

長忠生 (2001) 『田代の入れ薬-幕政時代の田代売薬-』 中冨記念くすり博物館.

鳥栖市役所編(1982)『鳥栖市史』図書刊行会.

鳥栖市教育委員会編(2009)『鳥栖の歴史読本』鳥栖市.

中冨記念くすり博物館編 (1999) 『中冨記念くすり博物館/展示案内』中冨記念くすり博物館.

南都経済研究所編(2012a)「奈良県医薬品製造業界の現況及び課題と展望(Part I)」4 月号, pp.1-8

南都経済研究所編(2012b)「奈良県医薬品製造業界の現況及び課題と展望(Part II)」5 月号,pp.1-4.

仁ヶ竹亮介(2002)「近世富山売薬業の研究」『史文』第4号, 天理大学文学部歴史文化学科歴 史学専攻, pp.1-18.

半田和彦(2006)「秋田藩、富山売薬を排除」『秋大史学』第52号, 秋田歴史学研究会, pp.1-27.

深井三郎(1953)「富山売薬行商人とその販売圏(承前)」『地理学』第5号, 梶谷書院, pp.26-30.

舩橋晴雄(2002)「新日本永代蔵(4)三光丸本店-配置売薬「渡世」の厳しさ-」『日経ビジネス』第 1151 号,日経 BP 社, pp.128-130.

古谷正勝・椎名市郎 (1991) 「江戸時代の商業活動の発展と商人の合理的精神 (I)」 『中央学院大学商経論叢』 第6巻第1号、中央学院大学、pp. 25-47.

堀井甚一郎(1961)『最新/奈良県地誌』大和史蹟研究会.

松尾禎作(1939)『郷土田代を語る』橋本活版所.

松下正巳(1994)「家庭配置薬業の現状と諸問題」『日本医史学雑誌』第 40 巻第 1 号(通巻第 1473 号),日本医史学会,pp.36-37.

松本四郎(1989)「佐賀城下竃帳の研究」『史料館研究紀要』第20号, 史料館, pp.1-42.

吉岡信(2011)『江戸の生薬屋』青蛙房.

日本企業のアフリカ BOP ビジネスと

ジュガード・イノベーションに関する一考察

African BOP Business by Japanese Companies and 'Jugaad' Innovation 東洋大学経営力創成研究センター 客員研究員 中村久人

要旨

リーマンショック以降のわが国経済の閉塞感を打破するための方策として本稿では日本企業がアフリカ BOP 市場の開拓に果敢に挑戦すべきことを提唱した。

まず、BOPとは何か、BOPビジネスとは何かについて検討した後、なぜ今アフリカなのかについても触れた。BOPビジネスは経済ピラミッドの最下層に位置する人々に対して、慈善や援助の対象とするだけでなく、彼らを自律したパートナーとして認め協働するビジネスである。ビジネスとして利益を上げると同時に、彼らの所得や雇用を増やし、社会的課題を解決しようとするビジネスである。

さらに、BOP 市場を開拓するBOP ビジネスには、不十分な人的資源と物的資源を前提とした「ジュガード・イノベーション」を駆使することが必要になる。 このイノベーションを可能にする6原則についても、事例を交えて検討した。

次に、BOP ビジネスと類似概念であるソーシャル・ビジネスについて、ユヌスの提言をもとに検討し、両者の関係についても考察した。最後に、アフリカでの日本企業の新しいBOP ビジネスの事例を3件採り上げて吟味した。

キーワード(Keywords)

BOP (Bottom of the Pyramid)、BOP 市場(Market)、BOP ビジネス、ジュガード・イノベーション(Jugaad Innovation)、ソーシャル・ビジネス(Social Business)

Abstract

This paper advocates, in order to overcome a sense of economic helplessness smothered in Japan after 'Lehman's collapse,' Japan should challenge courageously to develop African market. First, it was examined what the BOP is and what the BOP business is, and then also about why Africa is dealt with now.

BOP bushiness is a business to target the poor at the bottom of economic pyramid, not making them an object of charity or assistance, but admitting them as autonomous business partners. Making profit as a business, BOP business increases their income and jobs, and solves the social issues. And then, it is required for BOP business to manipulate jugaad or frugal innovation on the assumption of insufficient human and physical resources. The six principles to make jugaad innovation possible were shown with some examples. Social business was also examined in regard to BOP business. At last, new BOP business by 3 Japanese companies in Africa were introduced.

はじめに

本研究の目的は、新興国市場の中でも特に「最後のニューフロンティア」といわれるアフリカ市場を中心に貧困層(Bottom of the Pyramid、以下 BOP)の市場を開拓することが日本企業の利益、ひいては現在の日本経済の閉塞状態を打開できる最良の方策の一つであり、BOP 市場の開拓は BOP の所得向上や雇用の創出につながる現地社会への貢献にもなるとの考え方に立脚し、日本企業はどのような方策やイノベーションによってその目的を達成できるかを考察・分析することである^{注1}。

ところで、BOP市場開拓のためには、先進国市場へのそれとはまったく異なったアプローチとマインドセットが必要となるであろう。低開発国での製品生産は先進国での経験の延長線上やその部分的改良によって成功するものではない。低開発国である現地の人々の真のニーズに合ったものを一から新しい発想に立って創り出さなければ成功しないであろう^{注2}。また、商品の販売方法についてもインフラや販売網等が十分に整備されておらず、先進国のように百貨店や大型スーパーなどはほとんどないことを十分に意識しておく必要がある。

これまでビジネスにならないとされてきた BOP 市場についての考察はまだ始まったばかりであり、十分な理論的考察が蓄積されていない未知の領域である。 特にわれわれ日本人にとってアフリカでの BOP 市場は地理的にも心理的にも非常に遠い存在である^{注3}。

では、日本企業はアフリカ市場で製品生産やサービス提供においてどのような発想でどのようなイノベーション戦略で臨めばよいのであろうか。それは不十分な人的資源と物的資源を前提としたジュガード(jugard)・イノベーションを土台に据えた戦略であろう。それは限られた経営リソースの中で現地発想の製品を低コストでスピーディーに創り上げるイノベーションのことである。フルーガル(frugal)・イノベーションともいわれるこのイノベーションは柔軟な思考と行動力によって、単純化・簡素化を行い、工夫によって何とか間に合わせるものであり、逆境をチャンスに変え、最小のインプットで最大のアウトプットを取り出し、末端層を取り込むようなイノベーションのことである(Radjou et al., 2012)。従って、BOP市場の開拓にはこのジュガード・イノベーションについて一段と掘り下げた検討が必要であろう。

さらに BOP 市場開拓のためには営利の私企業側からのアプローチだけでなく NGO、NPO、ソーシャル・ビジネスといった非営利組織側からのアプローチも 必要であろう。本稿ではムハマド・ユヌスの創設したグラミン銀行などの事業から非営利組織としてのソーシャル・ビジネスの意義と本質についても考察してみたい^{注4}。最終的には、BOP 市場の開拓には営利企業と非営利組織双方のアプローチが融合された新しいビジネスモデルが必要となるかもしれない。最後に、アフリカでの日本企業の新しい BOP ビジネスの事例についても検討してみたい。

1 アフリカ BOP ビジネス

(1) BOP および BOP ビジネスとは何か

BOP とは Bottom of the Pyramid あるいは Base of the Economic Pyramid の略称で、プラハラード(Prahalad, 2004)によれば世界の経済ピラミッドの底辺で、一日 2 ドル以下で生活する 40 億人以上に上る人々である。また、国際金融公社・世界資源研究所(2007)では年間所得 3,000 ドル(1 日約 800 円)以下で生活する人々をBOP としている。さらに、わが国の経済産業省の貿易経済協力局(2010)でもこれに準じた基準を用いている 125 。

厳密にいえばこれら BOP 層もさらに所得によって低所得上位層、低所得中位層、低所得下位層の3つに区分できるであろう。差し当たり BOP ビジネスの対象になるのは低所得上位層であり、この層の所得が増加すれば所得中間層 (Middle of the Pyramid)への移行が可能となろう。ネクスト・ボリューム・ゾーンと呼ばれる階層の人々である。しかし、低所得下位層については当面ビジネスの対象ではなく、依然として開発援助の対象に留まらざるを得ないであろう。

BOP ビジネスは市場規模としては 40 億人 5 兆ドルといわれており、日本の国家予算より遥かに大きい額ではある。従って、こうした階層が将来所得中間層に成長した場合さらに大きな市場が期待できると考えられる。BOP ビジネスはビジネスとしての利益を上げつつ、途上国貧民層の貧困を始めとした各種社会問題も併せて解決していこうとするビジネスである^{注6}。

こうしたビジネス戦略と社会開発戦略の融合という意味合いを持つ BOP ビジネスには、大きな可能性が秘められている。世界から貧困をなくし持続可能な社会を実現する新しいビジネスとして、これまでの企業の社会的責任 (CSR)、社会貢献活動、あるいは CSV 以上の経済的・社会的成果が期待されており注7、それは一過性のものではなくメガ・トレンドとして将来とも継続されるべき重要なビジネスモデルであると考えられる。

これまで低開発国のBOP層に対しては国際機関、NGO、NPO等から多額の有償・無償の援助がなされてきたが、貧困とそれに起因する様々な社会的課題(例えば、飢餓、乳幼児の高死亡率、HIV/エイズやマラリヤ等の疾病の蔓延、環境破壊等)の解決は遅々として進まないのが実情である。そこでBOPビジネスは、地元住民を慈善や援助の対象とするだけでなく、顧客や消費者、さらには従業員や共同経営者といった自律したパートナーとして彼らと協働し合うのがより有効な社会的課題解決に繋がるとの考え方に立脚したものであるといえよう。

但し、BOP 市場の規模はさほど期待できないかもしれないが、それよりも貧困からの脱却のため企業がより多くの雇用の機会を増やし、生産性の向上を図れるような環境をつくって彼らの所得増大に結びつけることが先決である(Karnani, 2007)という論者もいる。

(2) なぜアフリカなのか

わが国は少子・高齢化で国内需要が縮小し、労働人口も低下傾向にある中、またわが国の輸出ランキングの低下も著しい現状で、将来を切り開くのは何といっても企業の海外直接投資であり、そこからの収益増大と考えられる。

しかし、先進国への直接投資はハイエンド製品では多くの場合欧米企業の伝統 的ブランドによってその牙城を崩すまでに至っていないし、ローエンド製品でも

中国企業や韓国企業、その他アセアン企業等との価格競争で劣勢に立たされているケースが多く見られる。

さらに、新興国市場への海外直接投資でもブラジル、ロシア、インド、中国 (BRIC s 諸国) の他にもベトナム、インドネシア、南アフリカ共和国、トルコ、アルゼンチン (VISTA 諸国) やメキシコ、フィリピン、パキスタン、バングラディシュ、エジプト、ナイジェリアなどの NEXT11 諸国といった国々で注8、日本企業は欧米企業や成長著しい中国企業や韓国企業の進出によって苦戦を強いられているのが実情である。

こうした局面において事態を打開する有力な方策として、各国市場、特に発展途上国市場の BOP と呼ばれる貧困層の購買力に焦点を当てた製品やサービスの開拓が考えられる。世界の人口 70 億人のうち年間所得が 3,000 ドル以下の BOP と呼ばれる人々の人口は約7割である。これまでのわが国企業の BOP 市場への進出は欧米企業に比べてそれほど盛んではなくアジア止まりがほとんどであった。しかし、本格的な BOP 市場を開拓しようとするのであれば、その進出先をさらにアフリカ市場にまで伸ばすべきであろう。旧宗主国である欧州の企業だけでなく最近では中国や韓国の企業もアフリカ進出が目立っている。わが国企業にとって「最後のフロンティア」ともいうべきアフリカ市場を開拓することが直接投資に乗り遅れないためにも、また日本経済の閉塞感を打開するためにも有力な対応策と考えられる。米倉(2015)も、「遠くて遠い大陸であるアフリカを考えることが日本のパラダイムチェンジに繋がり、停滞する日本に新しいビジョンを提供することになる」と述べている。

こうした日本経済の閉塞感、日本企業の行き詰まり感を打開するためにも、日本企業は欧米やアジアだけで足踏みするのではなく、新たな市場開拓の場としてアフリカに目を向けるべきである。アフリカは所得構成において一握りの富裕層と、増加しつつあるブラック・ダイヤモンドと呼ばれる黒人中間層の外、大部分は貧困層であるBOPで占められている。

2 BOP 市場とジュガード・イノベーション

アフリカ市場の開拓には BOP ビジネスを避けて通ることは不可能であり、それに対応するには先進国市場での経験とは異なるアプローチとマインドセットが必要となる。ではどのようなアプローチをとるべきかといえばそれは既述のジュガード・イノベーションを駆使することであろう。当然それは先進国市場での上向きイノベーションではなく、ある種のリバース・イノベーションや破壊的イノベーションになる場合もあり得るであろう。

そのようなジュガード・イノベーション、それもアフリカ市場でのジュガード・イノベーションについて深耕することが本論考の重要な部分を成している。それは世界から貧困をなくし持続可能な社会を実現するイノベーションであり、企業が現地の貧困層の人々や各種支援機関と一緒になって創造していくイノベーションである。

BOP 市場では購買力の制約と使用条件の違いから、必要な機能に絞った、安価

な製品が求められる。そのような製品を開発するためにはジュガード・イノベーションやリバース・イノベーションが重要である。ジュガード・イノベーションについては BOP 市場開拓のための新しい重要な発展性のある概念である。そこではリソースの制約を不利ではなくチャンスとみなし、迅速さと機敏さを持って行動する。それは最小のコストで最大の価値を提供できる優れたソリューションを生み出すことを可能にするものである。

Radjou 他(2012)では、ジュガード・イノベーションをフルーガル・イノベーションともいっており、それは限られた資源を利用して課題を解決する生活の知恵であり、また現状の制約を受け入れ、今あるものを有効に使い、インスピレーションを重視することから生じる土着のイノベーションであるという。彼らはジュガード・イノベーションを実現するための6原則を次のように説明している。

① 逆境の中にチャンスを見出せ (Seek opportunity in adversity)

逆境をチャンスに変え、自身と周囲に価値をもたらすことである。例えば、でこぼこだらけの道を毎日自転車で走らなければならないような環境に置かれた場合、間に合わせの道具を使って衝撃をエネルギーとして蓄え、そんな道でも早く快適に走れるように、自転車の改造に成功したジュガード・イノベーターがいる。逆境をイノベーションと成長の源にする能力は、発展途上国ばかりでなく、先進国の企業が生き残り、発展するためにも必要なものである。

② 最小の投資で最大の効果を得よ (Do more with less)

ジュガード・イノベーターは、有り合わせのものでなんとかする。不足はイノベーションの母である。より少ないものからより多くのものをというやり方は、欧米企業のより多くの経営資源を使ってより多くのものを作り出そうとする R&D 手法とは対照的である。このやり方では限られた財源や天然資源の使用を最適化し、より多くの顧客に高い価値をもたらすことができる。例えば、ケニアでは、銀行サービスを利用できる国民はわずか1割であるが、携帯電話の普及率は50%を超えている。このことを利用して地元の通信事業者であるサファリコムは携帯電話の SMS を利用して利用者が支払い、貯蓄、送金のできるサービス(MーPESA)を提供して成功している。

③ 柔軟に考えて迅速に行動せよ(Think and act flexibly)

柔らかな頭で、常に今のままでよいのかと問いかけ、どんな選択肢も可能性として残し、既存の製品やサービスやビジネスモデルを作り変えるのである。それによって環境の予期せぬ変化にも素早く対応できる。また、直線的でない考え方が、しばしば画期的な着想に繋がり、社会通念をひっくり返して全く新しい市場や産業を生み出すことを可能にするかもしれない。例えば、インドの都市チェンナイに住むモハン医師は、最奥地のいくつかの村の患者に遠隔医療という独創的な方法を編み出した。地域の技師やコミュニティのヘルスケアワーカーがバンに遠隔医療機器を載せて患者を訪問し、インターネットに接続できない遠隔地でも衛星通信を通じて診断データを都市の医師たちに送信する。モハンらはモニターを通じてリアルタイムで患者を診断したり、彼らに助言できるのである。

④ シンプルにせよ (Keep it simple)

「シンプルな創造」がジュガードの鍵になる。先進国企業は製品やサービスにより多くの技術と機能を盛り込み、ライバルよりも先に新しいものを導入しようと躍起になっているが、いわゆるオーバースペックの製品は多くの研究開発費と時間を要する。それよりも新興国の起業家が行っているようにシンプルなままに行うことをイノベーションの基本原則にすべきである。例えば、アフリカのソフトウェア会社であるウシャヒディは、携帯電話のショートメッセージを利用して、自然災害や疫病などの発生時に、一般市民から情報を収集して報道するシステムをアフリカで初めて開発した。シンプルだが、極めて効率の良い危機管理ツールとして今日ではアメリカも含め世界中で広く利用されている。

⑤ 末端層を取り込め(Include the margin)

先進国企業は主流の顧客層を狙う場合が多い。他方、ジュガード起業家は、サービスが行き届かない末端層を見つけ出して、主要顧客とする。末端層を取り込むビジネスモデルでは、低所得層を受け身の消費者としてではなく、価値を共創する相手としてとらえている。例えば、ゾーンVを設立したアブヒ・ナハは、世界の2億8400万人の視覚障害者に向けて、彼らのニーズに特化した機能を持つ携帯電話を開発した。中でもインドやアフリカのBOPで視聴覚障害を持つ女性には利益を度外視した低価格の携帯電話を提供している。

⑥ 自分の心に従え(Follow your heart)

ジュガード・イノベーターは、顧客のことも、自社製品のこともよく知っているので、自分の心を信じそれに従う。大切にするのは、直観、共感、情熱である。 社会の潜在的ニーズを直観的にとらえることにより、ライバル企業が真似することのできない革新的な事業モデルを作ることも可能になる。例えば、インド最大の食料品および日用品の小売りチェーンであるビッグバザールの創始者キショール・ビヤーニは自分の心や直観に従って、競合企業に真似ができないような雑然とした露天商のような店舗を作って成功している。

このように、ジュガード・イノベーションは BOP ビジネスで成功するための 必須の戦略の一つと考えられるが、その研究はまだ途に就いたばかりである。特 に、生産や販売の現場においてどのようなジュガード・イノベーションが必要と されるのか、それはどのようにして生み出せるのかといった実践的かつ理論的な 研究も必要である。

また、今日わが国も含めて先進諸国は将来の産業を塗り替えるような画期的で 飛躍的な発想という面で指導力を失いつつある。対照的に土着のスキルや技術に 基づく途上国側からの追い上げには目覚ましいものがある。ジュガード・イノベ ーションによる開発は、現地社会に貢献するばかりでなく、先進国をも含めた世 界の人々にも恩恵をもたらすものと考えられる。

ジュガード・イノベーションの代表例として、インドの例ではあるがよく挙げられるのがタタ・モーターズの開発した「ナノ」である。ナノは助手席側のドアーミラーを省き、トランスミッションは4速MTのみ、ワイパーは一本のみでその他機能も必要最小限に絞り、世界一の低価格を実現した。ナノ自体その後の展開は必ずしも成功とは評価されていないが、少なくともこの事例によって市場で

中所得層から低所得層を狙う場合、ジュガード・イノベーションの実践が、成功 の必要条件の一つであることが明らかになったことは間違いないであろう。

さらに、ジュガード・イノベーションの成果は先進国にも輸出される可能性は十分にあり得るだろう。かつてはデトロイトのビッグ3に遅れていると見做されていた日本の生産管理システムであるがジャスト・イン・タイム(JIT)等の導入によって地位を逆転した歴史は、この先先進国の自動車メーカーが途上国のメーカーに取って代わられる日が来ないとは言い切れないのである。

敗戦の中から立ち上がった戦後の日本企業の経験や東北大震災からの企業の復興には日本企業にしかできない日本型のジュガード・イノベーションが数多く包含されていると考えられる。正に日本企業こそBOPビジネスに適していると考えられないこともない。さらに、BOPビジネスやジュガード・イノベーションは今日一過性の流行ではなくグローバルな社会から必要とされているメガ・トレンドであると考えられる。

3 ソーシャル・ビジネスと BOP ビジネス

途上国の低所得者層を標的とするビジネスは、これまでと同じような営利の私企業による市場開拓の延長線上だけでは扱えない。本節では、開発側のソーシャル・ビジネスの観点から BOP ビジネスについて検討してみよう。

(1) ソーシャル・ビジネスという概念

ソーシャル・ビジネスとは何か。ノーベル平和賞受賞のユヌス(Yunus, Muhammad, 2010)によれば、「ソーシャル・ビジネスは新しい事業形態であり、利潤を最大化する従来型のビジネス(つまり、現代社会のほぼすべての私企業)とも、従来の非営利組織(慈善的な寄付に頼る組織)とも異なる。さらに、よく耳にする『社会事業』、『社会的起業』、『社会的責任ビジネス』といった言葉とも全く異なる。それらは一般的に、利潤最大化企業の言い換えに過ぎない」と述べている。

さらに、彼はソーシャル・ビジネスには2種類あり、一つは、社会問題の解決に専念する「損失なし、配当なし」の企業で、もう一つは貧しい人々が所有する「営利」企業であるという。前者については「タイプ I のソーシャル・ビジネス」と言っており、投資家(所有者)は利潤や配当などの金銭的利益は一切受け取れない。つまり、投資家は投資額のみを回収できるが、投資の元本を超える配当は受け取れない。投資額を返済して残る利益は、企業の拡大や改善のために留保される。また、その経営目的は、財務的・経済的な持続可能性の実現を前提としながら、利潤の最大化ではなく、人々や社会を脅かす問題を解決することである。

後者は「タイプⅡのソーシャル・ビジネス」と言っており、直接貧しい人々により所有される場合もあるし、特定の社会的目的に専念するトラスト(信託機関)を通じて貧しい人々に所有される場合もある。ソーシャル・ビジネスは、非営利組織とは異なり、投資家と所有者がいる。ユヌスの創設したグラミン銀行は貧しい人々が預金者であり借り手であるが、所有者でもあるから後者であると言う。

さらに彼によれば、ソーシャル・ビジネスは財団とも異なる。財団は寄付を通じて社会的利益を生み出そうと考えている寄付者たちの資金を配分する慈善団体

であるが、財務的な持続可能性はないし、通常ビジネスを通じて収益を生み出すわけではないからである。また、財団は、理事会によって運営されているのであり、所有されているわけではない。このように財団自体はソーシャル・ビジネスではないが、ソーシャル・ビジネスを所有することは可能であると言う。また、非営利の慈善団体である従来型の NGO についてもソーシャル・ビジネスとは異なるが、それがソーシャル・ビジネスを所有することは可能であるとしている。さらに、協同組合については、組合員によって所有される営利組織であり、組合員(つまり株主)の利益を目的としている。元来、貧しい人々に力を与え、自立を促し、経済発展を促進するような明確な社会的目的を有するのが協同組合であるので、ソーシャル・ビジネスといえようが、中には一般の利潤極大化企業とほとんど変わらない協同組合もあり、そのようなものはソーシャル・ビジネスではないと述べている。

但し、ユヌスは、利潤を企業に蓄えても、それが社会的利益の拡大に充てるという条件を満たすのであれば、ソーシャル・ビジネスでも利益を上げることは認められていると述べている。つまり、利潤追求の力を利用しながら社会的利益を追求するという考え方を切り捨てているわけではない。

(2) BOP ビジネスはソーシャル・ビジネスか

ユヌスは BOP ビジネスという言葉が嫌いだそうだが (岡田、2010)、BOP ビジネスをソーシャル・ビジネスと考えていないのであろうか。彼のいうソーシャル・ビジネスの概念については既に触れたが、「タイプ I 」のそれでは、煎じ詰めれば社会的課題の解決を目的とする「損失なし、配当なし」の企業である。その意味でのソーシャル・ビジネスは BOP ビジネスとは異なると言えよう。

では、「タイプ II のソーシャル・ビジネス」についてはどうであろうか。ユヌスは、利潤最大化企業でさえ、貧しい人々に所有権のすべてや大部分を与えれば、ソーシャル・ビジネスに転換することができると言っている。既述のグラミン銀行では、銀行業務を通じて得られた利益から、銀行の所有者に毎年配当が支払われていると言う。

このソーシャル・ビジネスでは営利の私企業とも合弁事業を組むことも可能である。現に、グラミン銀行の場合、営利企業であるフランスのダノンやヴェオリア・ウォーター、ドイツのBASFやアディダス、アメリカのインテル等とパートナーシップを組んでソーシャル・ビジネスを行っている。当然ながら、グラミン銀行は営利企業にソーシャル・ビジネスについて混乱や誤解のないように正確に理解してもらっており、その上で互いの能力、専門知識、情熱を頼りに真のパートナーシップを結んでいるとしている。

この種の合弁事業はBOP ビジネスでも見られるものであり、BOP ビジネスとの共通点が見いだされる。BOP ビジネスでも社会的課題の解決を主たる目的(本業)とする企業もあれば、また事業活動を通じて多くの利益を獲得していても寄付等によって社会的課題の解決に貢献している企業も存在する。

ただ、ユヌスは、企業の社会的責任(CSR)についてはソーシャル・ビジネスではないという見解を採っている。利潤最大化企業の場合、いくら貧しい人々の

経済的・社会的な境遇の改善に努力し、役立っているとしても、予算の例えば95%以上を営利の追求に充て、残りの5%未満を社会的課題の解決に充てているだけである。ソーシャル・ビジネスでは予算の100%を社会的課題の解決に費やしているのである。

4 アフリカでの日本企業の新しいBOP ビジネスの事例

本論考では、日本企業のアフリカ新市場の開拓と同時に、世界から貧困をなくし持続可能な社会を実現する新しいビジネスとしてBOPビジネスを位置づけている。本節ではアフリカでの日本企業のBOPビジネスの事例を採り上げたい。BOPビジネスは営利私企業が単独で事業活動を行う場合もあるが、むしろさまざまな種類の非営利組織から現地BOPのニーズを提供してもらい互いに協力し合って事業目的を達成しようとする場合が多い。ここではそのような両者の協業を「新しいタイプ」のBOPビジネスとしてとり上げてみよう。

(1) 住友化学㈱の防虫蚊帳

タンザニアでは住友化学が蚊を媒体としたマラリヤ防止用にオリセットネットという防虫蚊帳を生産している。蚊帳の原料に防虫剤を練り込み、表面の防虫剤が落ちても中から徐々に防虫剤が染み出す技術「コントロール・リリース」を用いることで効果を5年以上持続できることが特徴である。製品については世界保健機関(WHO)から長期残効型蚊帳として完全推奨を受けており、同機関からは2001年に1万8千張り、2003年には20万張りの注文を獲得した。

さらに、2003年にタンザニアの現地企業 A to Z Textile Mills にオリセットネットの生産技術を無償供与し現地生産を開始している。この企業はアキュメン財団がパートナーとして住友化学のために発掘した企業である。さらに、各国保健省やユニセフを通じた国際社会からの需要増に伴い A to Z Textile Mille のグループ会社と合弁で Vector Health International を設立し、2007年から生産に着手している。

この合弁に際しては、国際協力銀行(JBIC)が海外投融資制度を利用して、工場設立をサポートしている。このように非営利や営利の様々な機関と連携することにより事業を発展させてきている。

タンザニアでのオリセット生産だけで約 7,000 人の雇用を創出している(菅原他、2011)。最近ではタンザニアだけでなく、ガーナ、ケニア、エチオピア、マダガスカル、モザンビーク、コンゴ民主共和国 (DRC)、西アフリカ諸国(ナイジェリア、ニジェール、セネガル、ブルキナ)などでも横断的に活動を展開中である。

(2) ヤマハ発動機㈱の点滴灌水システム

セネガルではヤマハ発動機が同社のポンプを使った新しい農法「点滴灌水」をベルギーの農業支援 NGO であるメクゾップ (MECZOP) とタイアップして実用化している。これはヤマハの発動機のポンプとイスラエルのネクタム社製の点滴灌水用チューブを組み合わせて野菜に一滴ずつ水を与える栽培方法である。

ヤマハ発動機はこのシステムを農家に普及させるためメクゾップと協力して、 ルーガ州政府の支援も得て、住民への説明会も実施した。スタート当初は、メク

ゾップがヤマハのポンプを買い上げてイスラエルのネクタム社製の点滴灌水用チューブと組み合わせて、システムとして農民に 1,500 ドルで販売した。しかし、農民は十分な手元資金を持たないので、メクゾップは3年間のリースによって販売していった。こうした工夫によって平均年収が800 ドル位の農家に1台400~500 ドルのポンプを販売することに成功したのである。

この「点滴灌水」システムの導入により農作業の効率が飛躍的に向上し、人手も省け農家の収入は2~3倍に増加し、同社の売り上げも伸びたのである。

この事例では、他社製品と組み合わせて現地ニーズに合った「点滴灌水」システムを創出し、現地を良く知る NGO と組んで新しい農法を指導しながら、リースで販売に成功したのである。さらに、農作業を手伝っていた子供たちは、水やりから解放されて学校に行けるようになったとの朗報も届いている(菅原他、2011)。

(3) サラヤ㈱のアルコール手指消毒剤

サラヤは、1952年大阪で創業し、戦後間もないわが国で赤痢などの伝染病が多発する中、液体石鹼液と石鹸液容器をわが国で初めて開発し事業化した。同社は衛生、環境、健康という3つのキーワードを事業の柱としており、各種洗浄剤、化粧品、薬剤などの製造・販売を行なっている。

海外事業としては、1995年のアメリカ進出を皮切りに現在15か国に拠点を展開している。同社はアフリカで「100万人の手洗いプロジェクト」を実施しており、正しい手洗いの急速な普及が求められる国として日本ユニセフ協会の協力を得てウガンダ共和国を支援対象国としている。衛生製品の国内売上高1%をユニセフに寄付しており、寄付の目標は年間1000万円以上であるという(更家、2013)。

ウガンダは東部アフリカ、ケニアの西側に隣接する内陸国で、水、手洗い設備、学校、保健所などのインフラの整備が大きな課題となっている。ウガンダは首都近郊であっても、貧困地域では未だコレラが蔓延するなど衛生環境の状態は悪く、正しい手洗いは子供たちを守る「命綱」ともいえる。ちなみに、トイレを使った後に石鹸を使って手洗いをする割合は2007年にはたったの14.0%に過ぎなかったが、2015年には33.2%に向上している。また、ウガンダでは乳児死亡率は1000人当たり48人、5歳未満死亡率は1000人当たり74人にも及んでいる。それでも「100万人の手洗いプロジェクト」開始前に比べれば改善されている。同社はウガンダ乳幼児の2大死亡原因である下痢性疾患と急性呼吸器感染症を減らすためにもこのプロジェクトを実施している。

同社は 2010 年ウガンダにサラヤ・イーストアフリカを創設し、同国での社会 貢献型ビジネス (ソーシャル・ビジネス) を展開している。2014 年 3 月にはアル コール手指消毒剤の現地生産を開始し、持続可能なアルコール手指消毒剤の供給 を可能にした (サラヤ㈱HP)。

おわりに

企業の社会的責任 (CSR) が言われて久しいが、この言葉も企業の社会貢献 (Corporate Philanthropy)や CSV (Creating Shared Value) に進化し、さらに近

年では非営利組織 (NGO や NPO など) やソーシャル・ビジネスとの関連で論じられる機会が増えている。

本論考では、アフリカ BOP (貧困層) の抱える社会的諸課題の根底にある貧困問題を削減あるいは解消するための方策を営利私企業および非営利組織の双方から BOP ビジネスとして探求した。 さらにはそれらと関係の深いソーシャル・ビジネスについても検討した。

確かに、BOP ビジネス論にはいくつかの批判があるかもしれない。例えば、①BOP の市場規模はせいぜい低所得上位層だけが対象で「40億人5兆ドル」などの市場ではないとする見解である。そうだとすると、②さらなる貧困層の存在を顕在化させ、低所得上位層を市場経済の中でかすめ取っていくに過ぎないのではないか、③BOP 層のニーズを結局企業中心的に企業側が決定することになり、それはBOP ビジネスの限界ではないか、④BOP ビジネスは小袋(小分け)による販売戦略を駆使するが、これは環境配慮に欠けている(長坂、2010)等の批判がある。さらに、経営戦略の方向性としては、むしろ富裕層や中間層を対象としたほうが利益効率(収益性)は高くなると考える経営者も多いかもしれない。

しかしながら、日本企業だけでなく欧米先進国企業においても活力を失いつつある自国経済の中で、国内の経済刺激策にもかかわらず需要は伸びておらず、少子高齢化や世代や人種の多様化など人口の構造的変化、フェイスブックやツイッターの爆発的成長にみる IT によるソーシャル革命、加速する天然資源の不足、グローバル市場での新興国企業との容赦のない競争等に直面し、BOP ビジネスは長期的に見れば、まさに企業収益と進出先国住民への社会貢献を両立させる非常に有効なビジネスモデルいえるのではなかろうか。

また、BOP ビジネスの実施において必要不可欠でそれと表裏の関係にあるともいえるジュガード・イノベーションについても言及した。この種のイノベーションは低開発国だけでなく先進国においても重要である。先進国での従来のイノベーションでは、資源不足、多様性、相互の結びつき、加速する変化、急速なグローバル化等により早く、より良く、より安く対応することができないからである(Radjou, et al, 2012)。

これまでわが国のBOP市場に関する研究はごく限られたものであった。「先行する欧米企業の動向を分析・紹介したり、あるいはBOP市場攻略のハウツーとテクニックの指南に留まっている」との指摘もある(菅原他、2011)。また、日本企業のBOPビジネスは欧米企業に比べて遅れているとみられている。

しかしながら、終戦直後の日本企業の復興や東北大震災からの復興等を観るにつけ本来日本企業は社会を最悪の困窮状態から脱却させて成長の軌道に乗せる力を備えていると考えられるのではなかろうか。なぜなら、日本企業の企業統治の仕方は欧米企業と異なり株主中心ではなく長期的な企業の存続と繁栄にあり、従業員や地域の人々を大切にする経営である。また経営者は常に現場に出向き、現場のプロセス・イノベーションを重視する現場主義に重点を置いている。こうした日本企業の経営方式は少なくとも欧米企業のそれより BOP ビジネスに適しているということができないであろうか。

時あたかも、本年(平成28年)9月には、第6回アフリカ開発会議 (TICAD) が 開催され、日本政府も積極的にアフリカ市場の開発を目指すことを表明している。

注

- 1 アフリカ市場の BOP の開拓が日本経済の今日の閉塞状態を打開する一つの方法 であると言っているのであって、それがすべてだと言っているわけではない。
- 2 途上国という言葉は近年では新興国という呼称を用いることが多いが、本稿では途上国を開発途上国(developing country)と後発途上国(Least developed country: LDC)に区別する必要からこの言葉を使用する。
- 3 アフリカは、人口約11億人 (2013年)、面積約3,022万km 、56の国から成る。 次の5つの地域に区分されることが多い。

①北部アフリカ(アルジェリア、エジプト、スーダン、チュニジア、モロッコ、リビア等)、②西部アフリカ(ガーナ、ギニア、コートジボワール、シェラレオネ、セネガル、ナイジェリア、モーリタニア、リベリア等)、③中部アフリカ(ガボン、カメルーン、コンゴ共和国、コンゴ民主共和国、赤道ギニア、チャド、ルワンダ等)、④東部アフリカ(ウガンダ、エチオピア、ケニア、ソマリア、タンザニア、南スーダン等)、⑤南部アフリカ(アンゴラ、ザンビア、ジンバブエ、スワジランド、ナミビア、マダガスカル、南アフリカ共和国、モーリシャス、モザンビーク等)

- 4 ムハマド・ユヌス(Yunus, Muhammad)のソーシャル・ビジネス論とその実践については、3節で検討する。
- 5 途上国の低所得層(年収3000ドル以下、全世界の人口の約7割、40億人)と定 差
- 6 最近では BOP 層を消費者だけでなく、生産者や従業員といった、より広い視点でとらえる傾向があり、本稿でもこの考え方に沿っている。
- 7 CSV は共通価値の創造(creating shared value)。企業価値と社会価値の同時実現。
- 8 NEXT11 諸国とは、BRICs の次に成長してくる新興国 11 か国の名称(Goldman Sachs 社の造語)。ベトナム、フィリピン、インドネシア、韓国、パキスタン、バングラディシュ、イラン、ナイジェリア、エジプト、トルコ、メキシコである。

参考文献

岡田昌治(2010)「解説 ソーシャル・ビジネスの可能性と日本」、ムカマド・ユヌス 著、岡田昌治監修・千葉敏生訳『ソーシャル・ビジネス革命』早川書房、pp.285-290。

経済産業省貿易経済協力局通商金融・経済協力課編(2010) 『BOP ビジネスのフロンティア―途上国市場の潜在的可能性と官民連携―』、 関経済産業調査会

更家悠介氏講演(2013)、東洋大学国際共生社会研究センター国際シンポジウム報告書「ソーシャル・ビジネスと内発的発展」pp.63-89。

菅原秀幸・大野泉・槌谷詩野(2011) 『BOP ビジネス入門』中央経済社、pp.2-200。

- 長坂寿久(2010)「BOP ビジネスと NGO-CSR=企業と NGO の新しい関係 (その3) -」、季刊『国際貿易と投資』Summer、No.80、pp.51-69。
- 野村総合研究所 平本・松尾・木原・小林・川越(2010)『BOP ビジネス戦略』東洋 経済新報社、pp.2-82。
- 米倉誠一郎(2015)「今なぜアフリカなのか」一橋ビジネスレビュー、63 巻 1 号、pp.10-23。
- Karnani A. (2007), The Mirage of Marketing to the Bottom of the Pyramid: Serving the World's Poor, Profitably, *Harvard Business Review*, September 2002, pp. 48-57.
- Prahalad, C.K.(2004) *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*, Wharton School Publishing. (スカイライトコンサル ティング訳『ネクスト・マーケット』英治出版、2005 年)
- Radjou, N., J. Prabhu and S. Ahuja(2012), *Jugaad Innovation*, San Francisco, CA: Jossey-Bass (月沢季歌子訳『イノベーションは新興国に学べ!』日本経済新聞 出版社、2013 年)
- Yunus, Muhammad(2010), Building Social Business: The New Kind of Capitalism that Serves Humanity's Most Pressing Needs, Public Affairs, US. (岡田昌治監修・千葉敏生訳『ソーシャル・ビジネス革命』早川書房、2010年) http://www.saraya.com/com_profile/gaiyo/index.html(2016年11月22日)

研究グループⅢ ベンチャーの創造と国際的企業家育成研究 グループ

- ◆中小企業と環境問題
- ◆2 変数跳躍過程でのリアルオプション・モデル
- ◆ベンチャー企業支援 Ecosystem 再論

中小企業と環境問題

Environmental Management in Small and Medium-sized Enterprises (SMEs)

東洋大学経営力創成研究センター 研究員 柿崎洋一

要旨

地球環境問題は、大企業だけでなく、中小企業の経営問題としても取り上げられるようになった。もとより、中小企業では、経営資源そして人財などが限られている。さらに、中小企業の事業内容は特定化されているため、環境規制との関連も限定的で、その対応も受動的対応となりやすい。しかし、地球環境問題に対する認識が国際的にも高まっているなかで、中小企業の経営においても能動的対応が求められている。

ここでは、中小企業における地球環境問題への経営対応、つまり環境経営について、受動的対応に止まらず、能動的対応を含めた概念的枠組みを検討した。特に、エコ・イノベーションへの取り組みを鍵として中小企業の環境対応の道筋を示すことにした。

中小企業の環境経営は、既存の技術・ノウハウを活かした取り組みが重要である。このような中小企業の能動的対応としてのエコ・イノベーションへの取り組みでは、経営者のリーダーシップだけでなく、従業員の環境意識の高まりを含めた既存事業のグリーン化が改善の源泉となる。

キーワード(Keywords): 環境経営(environmental management)、エコ・イ ノベーション(eco-innovation)、受動的対応 (defensive plans)、能動的対応(offensive plans)、 中小企業(small and medium-sized enterprises)

This paper reviews SMEs' environmental management and discusses the role of effective environmental protection. SMEs have been struggling to minimize its environmental requirements. At the same time, this situation is the chance of new business. Seizing this opportunity, SEMs are actively pursuing innovation in business management.

Through eco-innovations small and medium sized enterprises can contribute to sustainable development. Defensive plane in SMEs must change in offensive plan. A company's managerial attitude regarding the environment is an important element in its environment management. SMEs owner-managers must see environmental goals against the business objectives.

はじめに

企業だけでなく、国、自治体、国民などあらゆる社会構成員が地球環境問題の解決に取り組むことが求められるようになった。こうした背景のもとに大企業のみならず中小企業の地球環境問題への対応に関心が向けられるようになってきた。ただし、中小企業は大企業に比べて、規模も小さく、人的資源や資金にも限りがあるため、地球環境問題への取り組みには限界がある。ここでは、中小企業の地球環境問題への取り組みにおける特質と課題について明らかにする。

1. 企業の地球環境問題

地球環境問題への企業経営の対応は、時代と共に変化し、最終廃棄物の処理問題への対応を主とする終末的な処理の段階から、企業活動そのものへの地球環境問題の配慮を主とする環境経営の段階へと進展しているのである。環境経営とは、企業が地球環境保全への取り組みを内部化していく動き、製品やサービスも含めて地球環境問題への対応を企業経営の経営戦略、事業戦略の中で徐々に具体化する試みと理解している(環境省、2000a:135)。環境経営は、地球環境と調和した企業活動という意味での環境調和型企業のあるべき姿とその創出を常に目指してきたといっても過言ではない。

このような環境経営の試みは、地球環境の保全に取り組む企業の経営姿勢から 4つの類型に整理されている。つまり、タイプ 1:規制対応型、タイプ 2:予防 対応型、タイプ 3:機会追及型、タイプ 4:持続発展型がこれである(環境省、2000a:135)。まず、事業活動において環境保全の取り組みを内在化していくためには、製品やサービスも含めて環境問題への対応が事業者の経営戦略、事業戦略の中に、徐々に具体化されていくことが必要である。

そこで、第1のタイプは、政府の規制や関係者の要望等を受け、受動的な形で環境保全に関する取り組みを行うものである(規制対応型)。第2のタイプは、環境対策を事業活動のリスク対応として認識し、事業者内部の環境管理体制の整備を行い、予防的な取り組みを行うものである(予防的対応型)。第3のタイプは、環境保全を事業者の経営戦略またはビジネスチャンスとして捉え、エコビジネスを展開し、より環境の負荷の少ない製品・サービスの生産を図っていくものである(機会追求型)。第4のタイプは、環境保全は企業の社会的責任でありかつ、持続可能な企業経営のために必要不可欠なことであると捉え、事業活動全体における環境負荷の削減を図っていくものである。また、事業活動の持続可能性の観点から他の主体との連携を図り、生産する製品の転換、業態の変換等を行う場合もある(持続発展型)。

このような企業の環境経営に対する対応は、これらの4つのどれか1つに割り切れるものではなく、それぞれの局面で対応の姿勢は異なってくるものであろう。ただ、これまでの産業活動の歴史を振り返ってみると、第1のタイプから第4のタイプへ向かう時系列的な進化を経るものが多く、近年はそれが並列的に表れる

という傾向があるとみられている。そのいずれの対応であっても事業活動の経済 効率性と環境保全の取り組みとが両立していく形で進められることが必要である う。これら一連の環境経営の流れは、基本的に、企業経営の地球環境問題への主 体的な取り組みを目指すものとして理解されるのである。

2. 中小企業の地球環境問題への取り組み

企業の環境経営の取り組みには、環境関連規制の順守などの環境関連リスクを 軽減する「リスク管理」としての取り組みと、事業機会、戦略的な課題などの「価値創出」としての取り組みがある。このような視点は、図表-1のように示されている。



図表-1 CSR(企業の社会的責任)の次元

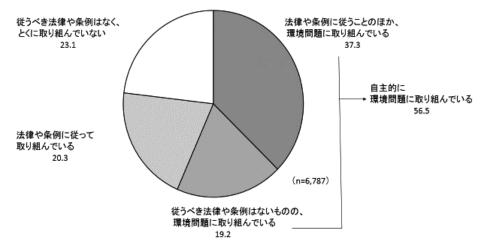
(出所) Bundesministerium für Umwelt,2009:7

そして、企業の地球環境問題への対応については、図表-1のように、環境規制・ガイドラインに従って受動的に対応する視点「リスク管理」と、環境規制・ガイドラインに従うほかに、積極的に対応する視点「価値創出」が示されている。このような地球環境問題への企業の取り組み姿勢は、大企業、中小企業の区分に関わりなく、適用できる。

また、中小企業の地球環境問題への取り組み姿勢については、図表・2のような調査結果が示されている。このように、中小企業では 56.5%が能動的に対応し、43.4%が受動的に対応していることになる。能動的な対応は、規模が大きくなるほど比率が上昇している。従業員 100 人以上では 81.0%となっている。また、「従うべき法律や条例はなく、とくにに取り組んでいない」層が 23.1%である点も看過されてはならない。

このように中小企業の地球環境問題への取り組みは、基本的に「リスク管理(規

制対応型、防衛型)」と価値創出(機会追求型、持続発展型)に整理される。もとより、地球環境保全のための規制・条例がなく、取り組みをしていない中小企業も存在する。しかし、規制・条例がなくとも地球環境問題の解決・改善に取り組んでいる企業も存在する。したがって、規制・条例の有無にかかわりなく、取り組み姿勢が受動的か、能動的かが重要となる。ここに、中小企業の環境経営では、地球環境問題と経営姿勢の関係が注視されることになる。



図表-2 環境問題への対応にかかる取り組み

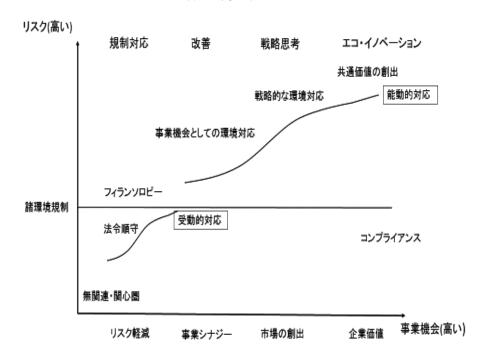
(注)環境関連の法律や条例の有無について尋ねた質問に無回答であったもの、法律や条例に従う以外の取り組みについて尋ねた質問に無回答であったものは、それぞれ「従うべき法律や条例はない」「とくに取り組んでいない」とみなした。ただし、両方の質問に無回答であったものは集計から除外した。

(出所) 日本政策金融公庫総合研究所(2010:2)

さらに、このような地球環境問題への企業の取り組み姿勢を「企業への環境リスク」と「事業機会」という2つの視点から整理すると、図表-3のように示すことができる。まず、受動的対応と能動的対応の区分をここでは地球環境保全のための諸規制を基準として説明する。つまり、法令や条例に従って取り組むという姿勢を受動的対応として、そうした諸規制を超えて積極的に取り組むことを能動的姿勢とした。

受動的姿勢は、法令順守ということであり、そのために一定のコスト負担、業務の増加を伴うものである。このようなコスト負担や業務の増加は、経済的な業績に対してマイナス要因として理解される。他方、能動的対応は、諸規則を順守することはもちろんであるが、同時に地球環境問題の解決を新たな事業機会ととらえて、投資の対象として検討し新たな企業価値の創出に取り組むことである。すでに2010年以後の環境経営の課題がエコ・イノベーションへと展開していることを考えると、環境リスクが大きく、市場機会が大きい地球環境問題への対応としてのエコ・イノベーションの視点を注視しながら中小企業の環境経営における特質と課題について検討することが必要である。なお、エコ・イノベーション

は、「生産物 1 単位当りの自然資源(エネルギーや土地を含めた物的資源)の使用を最小化し、そして有害物質の放出を最小化する全体の製品ライフ・サイクルによって、人間の必要性を満たし、みんなのためにより良い生活を提供するために設計された新奇な、そして競争的な製品、プロセス、システム、サービスと制度を創造することである(Reid, Alasdair, & Miedzinski, Michal, 2008-i)」とされるのである



図表・3 企業の環境対応タイプ

(出所) Porter, M. E., & Kramer, M. (2002)、Intel (2014)、Militaru, Gh. & Ionescu, S. (2006) を基に筆者作成

いうまでもなく、能動的対応は受動的対応を超えた地球環境問題への対応であり、重層的な理解を前提とする。また、地球環境問題に関わる諸規制・条例が新たな事業機会を生み出すことも知られている。むしろ、地球環境問題に関わる諸規制・条例の順守が受動的対応と能動的対応を区分するラインとなっている。つまり、地球環境に関わる諸規制・条例を企業経営の制約要因とみなすか、事業機会と認識するかということである。

さらに、図表・3のように、「リスク管理」としての環境経営では、コンプライアンス、事業と風評リスクの識別と管理、マネジメントシステム(EMS、ISOなど)への取り組みが取り上げられる。図表・2のように、ある一定の数が無関心と回答しているが、環境リスクと市場機会が小さいためとも考えられる。このことか

ら、中小企業の地球環境問題への対応は、コンプライアンスとリスク管理に基づく受動的対応から、事業機会、戦略的そして共通価値の創出に基づく能動的な対応へと進む道筋を明らかにする。

また、中小企業の環境保護の取り組みをみると、「省資源、省エネルギー、廃棄物の削減・リユース・リサイクル (3R)」(69.1%)の比率が最も高く、これに「生産活動、業務遂行における効率向上、無駄の排除」(55.6%)が過半数で続いている。以下、「騒音、振動、悪臭の低減」(39.6%)、「グリーン購入、グリーン調達 6」(30.9%)等が続いている」。そして「騒音、振動、悪臭の低減」、「グリーン購入、グリーン調達」、「環境に配慮した製・商品、サービスの開発」、「環境対応の方針策定」、「環境マネジメントシステム規格の認証取得」、「環境報告書、環境保護対応実績の定例的チェック」は株式公開企業に依存している企業で比率が高い。取り組む主な目的・理由をみると、「法令の順守」の比率が最も高く、これに「地域社会への貢献」が半数超で続いている。以下、「社会的な要請への対応」、「コストの削減」等が続いている。主な成果をみると、「従業員の満足度、モラールの向上」の比率が最も高く、過半数に達している。これに、「業務改善、コスト削減」、「企業イメージの向上」等が続いている。一方、「売上の増加、新規顧客の開拓に結びついた」は1割未満に止まっている」(商工総合研究所 2012:59)

さらに、「大企業 (株式公開企業)のサプライチェーンに属している中小企業では、販売先からの期待・要請もあり、CSR や社是等に基づいて取り組んでおり、CSR に対する認識や法令順守、環境保護 (特に先進的な取り組み)、地域貢献、ワーク・ライフ・バランスなどについて他の態様の販売先に依存している企業よりも進んだ取り組みをしている。こうした取り組み、例えば環境保護の取り組みの成果として、販売先との関係は強化されているものの、売上増といった業績に直結する成果はあまり見られない。このため、CSR に対する支援策として、販売先から取引上の優遇を受けられることを『必要』と考える度合いが高い」(商工総合 2012:5)とされている。

中小企業は、一定のリスクとして環境問題を認識するとともに、社会貢献の一環として地域社会の環境保全活動に参加し、支援することもある。したがって、リスク管理とフィランソロピーを合わせてコスト要因としての地球環境問題への対応が認識される。この点は、中小企業の環境対応において、今後とも重要な部分であり、環境規制の強化傾向を考えると決して看過されるものではない。むしろ、今後の中小企業の環境経営では、ますます多様化、高度化する諸環境規制の動向がリスク管理の必要性を高めている。同時に、諸環境規制の多様化、高度化は、中小企業に新たな事業機会と競争優位性の創出をもたらすともいえる。

さらに、地球環境問題は、企業にとってはリスクと事業機会の両面を持っており、地球環境問題への取り組みもパラドックス的にならざるを得ない性格を持っている。とりわけ、製品・サービスが地球環境問題の解決に直接関連する事業では、収益面の影響が大きく、イノベーションの創出が不可避である。収益面での地球環境問題への取り組みは、投資として考えられる。この点が、費用面での地球環境問題への取り組みと異なる。ただし、費用面での環境対応は、従業員の意

識向上、事業信用、そしてブランド力などの間接的な経営上の効果を生む。しかも、このような費用としての取り組みの中から、収益面への影響を生むことも看過されではならない。地球環境問題に関わる法令順守などは、まさにディフェンスであり、これが着実に実現されないと競争力を失うことになる。逆に、このようなディフェンス活動の中から、新たな製品・サービスが生まれ、収益面の取り組みに変化することもある。

このように費用面と収益面の境界が諸規制の水準などの在り方によって変化することが地球環境問題の特質と考えられる。この意味で、自社の展開する事業を地球環境問題の動向に照らして、見直し再定義することが重要である。

3.中小企業とエコ・イノベーション

中小企業の環境経営へ取り組みは、基本的に規制対応と環境リスクの削減という受動的対応と事業機会、戦略的そして共通価値の創出という能動的対応に分けられる。しかし、新たな事業機会への挑戦は新規投資を含め事業リスクを高めるため、経営資源の限られた中小企業では困難な取り組みとなっている。もとより、新たな環境技術の研究開発を基盤として高いビジネスリスクに挑戦するベンチャー企業も存在する。しかし、既存の中小企業が能動的対応、とりわけエコ・イノベーションに挑戦するには環境ベンチャーとは異なる道筋が必要である。

しかし、今日、経済社会は、地球環境問題に対して総力を挙げて取り組み、国際的な規制や基準の取り決めなどを進めている。その結果、企業は、地域や国内にとどまらず国際的な対応を余儀なくされ、直接的な影響だけでなく間接的な影響を受けることになった。つまり、地球環境問題への対応は、企業の生産活動だけでなく、生産する製品やサービスのライフ・サイクル全般に及んでいるのである。

このような地球環境問題への取り組みの動向は、大企業のみならず、中小企業にも及び、さらに市民生活にも浸透しつつある。このような時代に、中小企業は受動的な対応に止まるだけでは、コストや業務の増加、さらに取引先からの要請の高まりなど経営的にも困難な事態を招くことが懸念される。むしろ、受動的対応の中に、能動的対応への道筋を作り上げるために省エネによるコストダウン、人財力・組織力の向上、社会貢献そして取引継続などの利点を見いだすことが重要である。

ただし、地球環境問題への取り組みが、受動的であれ、能動的であれ何らかの新たな経済的、環境的そして社会的な価値を創出する方向へ向かうことが必要である。このような地球環境問題の解決に貢献する新たな価値創出は、エコ・イノベーションと呼ばれる一連の活動にほかならない。エコ・イノベーションは、イノベーションの基本的な概念規定に基づくならば、図表-4のような生産プロセスのイノベーションと製品・サービスのイノベーションに分けられる。エコ・イノベーションのうち生産プロセスのイノベーションは、諸規制・基準を順守するだけでなく、コスト削減、資源・エネルギーの削減、そしてコスト回避といった受

動的対応のマイナス面を改善し、プラス面へと導くことである。

そして、生産プロセスの地球環境問題に配慮した改善から、新しい技術やノウハウが生まれるかもしれない。さらに、重要なことは、受動的な取り組みであっても人財力・組織力向上という側面が指摘されていることである。なぜなら、地球環境問題への取り組みは、環境技術だけの問題ではなく、これまで明らかなように広く人間生活そのものの在り方に関する問題だからである。

弾力的なビジネスモデル 顧客へのサービスとパッフォーマンスを提供することに絞ったビジネスモデルの創出 新規の市場と顧客 高い収益と利益 コスト削減 効率を高めるために資源とエネルギーを削減する エコ・インベーション エコ・インベーション エコ・インベーション エコ・インベーション 新規の基準を先取りする

図表-4 エコ・イノベーションの事例

(出所) European Commission(2013:9)

また、製品・サービスのエコ・イノベーションは、事業機会と企業価値の創出に係る能動的対応の中心的な課題である。このような能動的対応は、中小企業にとって新規事業の開発への取り組みといえる。中小企業の新規事業への取り組みに関する調査では、新事業の事業分野として「環境保全・リサイクル関連」、「省エネルギー関連」、「新エネルギー関連」、「IT関連」等が上位を占めているが、「上記に該当するものはない」という回答も4割を超えており、多様な分野にわたっていることがうかがわれる。 新事業分野を選択した理由としては、「自社の技術・ノウハウを活かせる」という回答が58.6%で最も多く、「自社製品・サービスの提供ルートを活かせる」(30.9%)がこれに次いでおり、新事業展開に際しては自社がこれまでに蓄積してきた技術・ノウハウや既存の販売・サービスのルートを活かすことのできる分野を選択するケースが多くなっている(商工総合研究所、2015:2)。

いうまでもなく経営資源に限りがある中小企業にとって、新規事業分野への取

り組みは、全く新しい技術やノウハウの開発よりも既存の技術・ノウハウを生かして取り組む課題となっている。しかし、自社の技術・ノウハウを生かせる新たな分野なり市場を見いだすのも容易ではない。また、中小企業が取り組む新規事業分野では、環境ビジネスに属する「環境保全・リサイクル関連」、「省エネルギー関連」、「新エネルギー関連」が上位を占めている。このように環境関連ビジネスは、きわめて広域で身近な分野であると考えられる。

さらに中小企業の環境関連ビジネスへの参入については、新規事業開発の調査で明らかなように、「既存事業を活かした市場参入」の形態が多いとされる。それ以外では、「生産ラインのグリーン化技術を外販する」「自社の既存製品やサービスのグリーン化」そして「企業連携による事業開発」があるとされる。このような中小企業と環境関連ビジネスについては、次のような概念的な違いが指摘されている(中小企業基盤整備機構,経営支援情報センター 2010:42)。

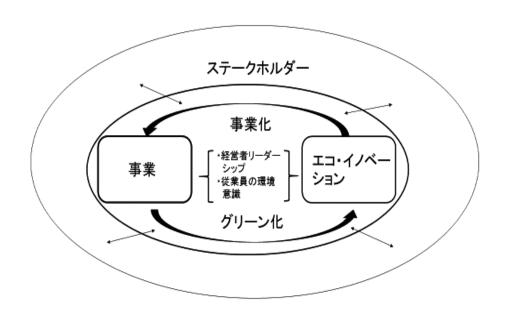
一般的な中小企業 → 経営資源が限定的、小規模、小資本、ローテク。 経営者が直に顧客と対応。小回りがきく。身近な隠れ た情報を得ることが可能。きめ細かい対応が可能。

環境ビジネス → 対象が広範囲で多様。 範囲は地球規模の問題解決から身近な問題解決まで。内容も様々。 すでに顕在化している問題から隠れている問題、当たり前と思っていたが実は大きなロスであったという問題など。(つまり環境ビジネスのネタは身近にも沢山ある。隠れた情報を如何にキャッチして事業発想するかがポイント。)

そして、中小企業が環境ビジネスに参入する場合の基本的な留意点として、「無理なく手の届くところに環境ビジネスのネタが必ずあるはずであり、広く情報を得ながら柔軟な観察と想像力で それを見つける。」「見つけたならば冷静な判断で持てる経営資源を最大限活用することを考える」ということがまず挙げられるとしている(中小企業基盤整備機構,経営支援情報センター 2010:42)。

このような中小企業と新規事業としての環境ビジネスをエコ・イノベーションの視点から整理し、次のような概念的枠組みを提示したい。まず、既存事業とエコ・イノベーションとの関係を2つの方向から位置づける。①既存事業からエコ・イノベーションを創出する、②創出されたエコ・イノベーションを事業化するという2つの方向性が考えられる。①は既存の技術・ノウハウを活かした環境技術・ノウハウの開発である。そこには、経営者の地球環境問題へ取り組む強い意志とリーダーシップが必要となる。とくに、中小企業では、経営者のリーダーシップは決定的である。経営者リーダーシップのもとに、「従業員の環境意識の醸成」、自社の「生産ラインのグリーン化」「既存製品やサービスのグリーン化」に取り組むことから無理なく手の届くところに環境ビジネスのネタを見つけ、技術・ノウハウをエコ・イノベーションとして開発する。このことは、「新事業への展開を図

った企業が直面した課題としては「新事業を担う人材の確保が困難」(40.5%)が最も多く、以下、「新事業経営に関する知識・ノウハウの不足」(32.2%)、「販売先の開拓・確保が困難」(30.1%)、「製品開発力、商品企画力が不足」(24.4%)といった項目が上位を占めている」(商工総合研究所、2015:3)ことからも知ることができる。同時に、またはその後エコ・イノベーションの事業化を推進することになる。事業化は、市場性(顧客・販売先の開拓と確保)の発見・開発であり、社内だけでなく外部との幅広い連携、交流が必要となる。このような中小企業におけるエコ・イノベーションの関係は、図表・5のように示される。



図表-5 事業のグリーン化とイノベーションの事業化

(出所) Steven P. MacGregor, Joan Fontrodona (2008) に基づいて筆者作成

中小企業の地球環境問題への取り組みは、既存事業を基盤として、経営者リーダーシップのもとで環境関連事業を担う人財として従業員の環境意識を醸成することによりグリーン化を進めることが求められる。このような組織的な環境意識の醸成が既存の技術・ノウハウを活かした環境技術・ノウハウの開発の鍵となる。さらに、組織的な環境意識の醸成は、販売先の開拓・確保などの創出されたエコ・イノベーションを事業化する基盤ともなりうるである。

おわりに

地球環境問題は、伝統的な中小企業論ではあまり問題とされてこなかった。 日本では、公害対策基本法(1967年)、環基本法(1993年)そして循環型社会形成推

進基本法(2000年)へと進み、2011年のUNEP(国連環境計画 United Nation Environment Programme)が「グリーン経済(Green Economy)」、OECDが「グリーン成長(Green Growth)」を掲げて国際的な地球環境問題への取り組みが進展した。このような地球環境問題への取り組みの展開は、大企業のみならず中小企業の事業活動にも少なからず影響を及ぼしている。しかし、すでに触れたように、地球環境問題への取り組みは、企業規模が大きくなるほど影響が大きく、積極的な姿勢がみられる。この意味で、中小企業は事業内容や規模の点から諸環境規制の対象となっていない企業も決して少なくない。しかし、中小企業の事業が取引先の大企業だけでなく、社会の環境志向から無縁であるとはいいがたい。今後、中小企業の経営者は、地球環境問題への取り組みについても経営課題として理解する必要がある。

また、地球環境問題は、2000年代に入り企業にとって規制対応、リスク対応と してコスト要因を形成すると理解されるだけでなく、新たな事業機会やイノベー ション機会として理解されるようになってきた。地球環境問題はますます広範囲 かつ複雑な問題として顕在化しつつある。このような動向から中小企業の新規事 業分野も環境関連分野が上位を占めているとされる。しかし、中小企業の新規事 業としての地球環境問題への取り組みには、資源制約から工夫がいる。ここでは、 既存事業の活動とエコ・イノベーションの関係を一方向ではなく、グリーン化と 事業化という概念で整理し、環境関連事業の展開概念を提示した。少なくとも、 中小企業の地球環境問題への取り組みは、概念的にもその特性に合った概念と構 想が必要である。中小企業の地球環境問題への取り組みでは、「自主的に環境問題 に取り組んでいる」割合が 56.5%となっている。そして、中小企業の場合では、 すでに触れたように「従うべき法律や条例はなく、とくにに取り組んでいない」 場合(23.1%)を含め受動的対応の割合が 43.4%存在している。 したがって、中小企 業の環境経営では、地球環境問題への受動的対応から能動的対応への展開が鍵と なる。このような鍵は、既存事業のグリー化にある。経営者リーダーシップのも とに、「従業員の環境意識の醸成」、自社の「生産ラインのグリーン化」「既存製品 やサービスのグリーン化」に取り組むことから無理なく手の届くところに環境ビ ジネスのネタを見つけ、技術・ノウハウをエコ・イノベーションとして展開する ことが求められるであろう。

【参考文献】

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (2009) *Innovationn durch CSR, Die Zukunft Nachhaltung Gestalten*.

www.4sustainability.de/.../BMU_2009_Innovation_durch_CS...(アクセス 2018,1.28) 中小企業基盤整備機構,経営支援情報センター(2010)「中小企業の環境ビジネス参入に関わる短期調査」『中小機構調査レポートNo.6』。

中小企業庁(2009)「中小企業白書2009年版-イノベーションと人材で活路を開く-」

European Commission(2013), Eco-innovate! A guide to eco-innovation for SMEs and business coaches, *Eco-Innovation Observatory* n.d. Online at

- http://www.eco-innovation.eu/ (アクセス 2018,1,28)
- Intel (2014) THE ROLE OF CORPORATE SOCIAL INOVATION: FROM CSR1.0 TO CSR3.0. The story of how Intel learnt to create a vibrant social ecosystem to unleash social innovation and tackle China's social and environmental challenges. www.intel.cn/.../cn/.../intel-csr-white-paper-en-3.0-revised.pdf (アクセス 2018.1.7) 環境庁 (2000) 『平成 12 年版 環境白書(総説)』 ぎょうせい。
- 日本政策金融公庫総合研究所 (2010)「中小企業の環境問題への取り組みに関するアンケート調査」。
- 日本政策金融公庫(2012)「環境保護機運の高まりに対応して中小企業がとる企業行動の実態 -CO2削減・省エネ・環境ビジネスに取り組む経営戦略の実例-」『日本公庫総研レポート No. 2012-4』
- Militaru, Gh. & Ionescu, S. (2006). "The Competitive Advantage of Corporate Social Responsibility". *U.P.B. Sci. Bull., 68 (2),* 89-103. www.scientificbulletin.upb.ro/rev docs arhiva/full38584.pdf(アクセス 2018.1.7)
- Porter, M. E., & Kramer, M. (2002, December). "The competitive advantage of corporate philanthropy". *Harvard Business Review*, 5-16.
- Porter, Michael E. & Kramer, Mark R. (2011) "Creating Shared Value; How to reinvent capitalism —and unleash a wave of innovation and growth", in Harvard Business Review, and January-February, pp.62-77.(編集部訳(2011)「経済的価値と社会的価値を同時実現する 共通価値の戦略」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レヴュー、2011 年 6 月号 pp.8-29』.
- Reid,Alasdair & Miedzinski, Michal(2008) "Eco innovation Final Report for Sectoral Innovation Watch", technopolis, Europe Innova. .www.technopolis-group.com, (アクセス 2017.71.28).
- (財)商工総合研究所(2012)「平成23年度調査報告書 中小企業の社会的責任(CSR)に関する調査」。
- (財)商工総合研究所(2015)「平成26年度調査研究事業報告書 中小企業の新事業展開」。
- Steven P. MacGregor, Joan Fontrodona(2008) "Exploring the Fit Between CSR and Innovation" Working Paper WP-759,IESE Business School-University of Navarra, www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html?id...(アクセスアクセス 2018.1.7)

2変数跳躍過程でのリアルオプション・モデル

A Real Option Model under a Two-Dimensional Jump Process

東洋大学経営力創成研究センター 研究員 董 晶輝

要旨

本稿では、2変数の跳躍過程におけるリアルオプション・モデルを提案する。ここでは、投資プロジェクトの期待現在価値が確率変数のn次の同次関数であるときのモデルを取り上げ、最適閾値の明示的解を示す。さらに、投資閾値への初到達時間の平均値について、明示的計算式を示す。2変数の跳躍過程の初到達時間の積率母関数を求める方法として、投資プロジェクトの期待現在価値を求める際の結果に対してn=0とすることで得られることを示す。

キーワード(Keywords): リアルオプション(Real Options)、投資実行基準 (Investment Criterion)、不確実性(Uncertainty)、 跳躍過程(Jump Processes)、初到達時間(The First Passage Times)

Abstract

In this paper, we propose a real option model under a 2-dimensional jump process which belongs to Lévy processes. We consider a situation that the expected present value of the investment project is a homogeneous function of degree n of two stochastic valuables, and derive a closed form solution for the optimal investment threshold. Furthermore, we derive a closed form formula for the expectation of the first passage times reach to the threshold. We show that the moment-generating function of the first passage time can be obtained from the result for solving the expected present value of the investment project by putting n=0.

はじめに

リアルオプション理論の既存研究では、投資の意思決定に関わる確率変数について幾何ブラウン運動を仮定する場合が多い(1)。幾何ブラウン運動は連続的に変動する経路を持ち、市場性の金融資産価格の変動を表すことで広く使われている。しかし、実物資産への投資の場合、投資プロジェクトから発生するキャッシュフローは製品の価格や需要量などの状態変数から影響を受けて変化し、これらの状態変数の確率的な変動は経済状況の変化により影響を受けてしばしば不連続に変化する。このため、キャッシュフローが不連続的に変化することは自然である。このことから、リアルオプション理論において無条件に幾何ブラウン運動を適用することは適当ではないと言える。この論文では、こうした問題に対処するため、比較的に扱いが容易な確率過程として、不連続的な変化がポアソン過程に従って発生し、変動の幅もまた確率変数である複合ポアソン過程(跳躍過程)の適用を考え、複合ポアソン過程でのリアルオプション・モデルを提案する。

古典的リアルオプション・モデルでは、状態変数の1つのみを確率変数として 捉える場合がほとんどである。実物資産への投資の場合、収入のみならず、費用 なども不確実に変化する状況が多く見受けられる。収入と費用をもとに確率変数 として捉える 2 変数モデルを最初に提案したのは McDonald and Siegel(1986)で ある。彼らは、投資プロジェクトの収入と投資費用が幾何ブラウン運動に従うと 仮定し、2変数の幾何ブラウン運動におけるリアルオプション・モデルを構築し、 その数理的解法を確立した。そこでは、直接的に収入と投資費用を確率過程とし ているので、投資価値が収入と投資費用の1次の同次関数である場合の解法を提 示している。実物資産への投資の場合、プロジェクトから収入と費用は不確実的 変動する製品の価格や需要量および原材料の価格などから影響を受けるので、収 入と費用のそのものを確率変数と考えるのではなく、それらを確率変数の関数と 考えるのがより現実的である(2)。そこで、ここでは、投資プロジェクトの収入お よび費用がそれぞれ特定の状態変数に依存して変化する場合、とりわけ、収入お よび費用がそれぞれの依存する状態変数のn乗の形となるときについて、リアル オプション・モデルを構築し、そこでの最適な投資基準を求める(3)。すなわち、こ こでは、2変数の複合ポアソン過程の下で、投資の期待現在価値がこれらの確率 変数の n 次の同次関数であるときのリアルオプション・モデルを構築し、その数 理的解法を確立することを試みる。

リアルオプション理論の研究では、通常、投資実行の最適閾値を示すことが主要な目的となっているが、実際の投資問題としてはどの時点で投資が実行されるのかに関心がある。確率変数が最初に特定の値以上になる時間(初到達時間)は確率変数となるため、一つの特定の数値を示すことができない。ここでは、投資実行の最適閾値への初到達時間の平均値を求めることにする。

本稿は次のように構成される。1節では2変数複合ポアソン過程に関する必要な数理を概観する。2節では投資問題をモデリングし、基本方程式を導出する。3節で最適閾値を導出し、4節では投資を実行するまでの平均待ち時間である最適

閾値への初到達時間の平均値を求める。5 節で結論を述べる。2 節に関する数学の詳細は付録にまとめる。

1. 確率過程に関する基本的事項

2 変数確率過程 $\{X_1(t), X_2(t)\}$ はパラメータ $\kappa_i(i=1,2)$ のポアソン過程にしたがって上方にシフトし、上方シフトが発生すると $X_i(t)$ は $X_i(t)U_i$ になり、パラメータ $\lambda_i(i=1,2)$ のポアソン過程にしたがって下方にシフトし、下方のシフトが発生すると $X_i(t)$ は $X_i(t)D_i$ になる。ここで、 $U_i(U_i>1)$ と $D_i(0< D_i<1)$ は確率変数で、 $X_i(t)(i=1,2)$ とシフト発生のポアソン過程および $U_i,D_i(i=1,2)$ はすべて相互に独立であるとする。このような2変数確率過程は2変数のレヴィ過程の1種であり、ここでは2変数跳躍過程と呼ぶことにする。

2変数跳躍過程 $\{X_1(t),X_2(t)\}$ の無限小生成作用素は

$$LV(x_1, x_2) = \kappa_1 E[V(x_1 U_1, x_2) - V(x_1, x_2)] + \lambda_1 E[V(x_1 D_1, x_2) - V(x_1, x_2)]$$

$$+ \kappa_2 E[V(x_1, x_2 U_2) - V(x_1, x_2)]$$

$$+ \lambda_2 E[V(x_1, x_2 D_2) - V(x_1, x_2)]$$
(1)

となる。また、 $X_1(t)$ と $X_2(t)$ のレヴィ冪指数(Lévy Exponent)を $g_1(\theta)$ と $g_2(\theta)$ で表しと、

$$g_1(\theta) = \kappa_1 E[U_1^{\theta} - 1] + \lambda_1 E[D_1^{\theta} - 1]$$
 (2)

$$g_2(\theta) = \kappa_2 E[U_2^{\theta} - 1] + \lambda_2 E[D_2^{\theta} - 1]$$
 (3)

となる(4)。レヴィ冪指数の性質から、

$$E^{x_1}[[X_1(t)]^n] = x_1^n e^{g_1(n)t}, \qquad E^{x_2}[[X_2(t)]^n] = x_2^n e^{g_2(n)t}$$

となる。ここで、 $E^{x_i}[\cdot]$ は $X_i(0) = x_i$ (i = 1,2)のときの条件付き期待値である。以下では、 $g_1(1), g_2(1)$ を g_1, g_2 で表すことにする。

関数 $V(x_1, x_2)$ が x_1, x_2 の n 次の同次関数であるとき、 $y = x_1/x_2$, W(y) = V(y, 1)とすると、

$$V(x_1, x_2) = x_2^n W(y)$$

となる。 $V(x_1,x_2)$ を投資プロジェクトからのキャッシュフローを割引率 r で割り引いた現在価値とし、 $\{X_1(t),X_2(t)\}$ が投資実行領域に到達以前にはキャッシュフローが発生しないとすると、投資実行領域に到達する以前の微小時間 dt に対し、 $V(x_1,x_2)=e^{-rdt}E[V(X_1(dt),X_2(dt))]$ が成り立つことから

$$LV(x_1, x_2) = rV(x_1, x_2)$$

となる。 $V(x_1,x_2)$ が x_1,x_2 のn次の同次関数であるとき、(1)式は

$$\kappa_1 E^y [W(U_1 y) - W(y)] + \lambda_1 E^y [W(D_1 y) - W(y)] + \kappa_2 E^y [U_2^n W(y/U_2) - W(y)]$$

$$+ \lambda_2 E^x [D_2^n W(y/D_2) - W(y)] = rW(y)$$
(4)

となる。以下では、 $\log U_i$ と $\log (1/D_i)$ (i=1,2)の確率分布がパラメータ ζ_i $(\zeta_i>0)$ と η_i $(\eta_i>0)$ の指数分布であるとする。この場合、レヴィ冪指数は $-\eta_1<\theta<\zeta_1$ では

74

$$g_1(\theta) = \frac{\kappa_1 \theta}{\zeta_1 - \theta} - \frac{\lambda_1 \theta}{\eta_1 + \theta'}$$

 $-\eta_2 < \theta < \zeta_2$ では

$$g_2(\theta) = \frac{\kappa_2 \theta}{\zeta_2 - \theta} - \frac{\lambda_2 \theta}{n_2 + \theta}$$

となり、ζ,ζ,が1より大であると、

$$g_1 = \frac{\kappa_1}{\zeta_1 - 1} - \frac{\lambda_1}{\eta_1 + 1}$$
 , $g_2 = \frac{\kappa_2}{\zeta_2 - 1} - \frac{\lambda_2}{\eta_2 + 1}$

となる。

2. モデル

投資実行後のキャッシュフローが確率変数 $X_1(t)$ の関数で、 $[X_1(t)]^n$ で表せるとする。また、投資コストが確率変数 $X_2(t)$ の関数で、 $K[X_2(t)]^n$ であるとする。 $\{X_1(t),X_2(t)\}$ が最初に投資実行領域に到達した時刻をTとし、その後、永続的にキャッシュフローが得られるとし、割引率を $r(r>g_1(n))$ とすると、その時点でのキャッシュフローの期待現在価値は

$$C_n[X_1(T)]^n - K[X_2(T)]^n, C_n = \frac{1}{r - q_1(n)}$$

となる。現在時点0での期待現在価値 $V(x_1,x_2)$ は

$$V(x_1, x_2) = E^x [e^{-rT} (C_n [X_1(T)]^n - K[X_2(T)]^n)]$$

となり、 x_1, x_2 のn次の同次関数となる。したがって、

$$V(x_1, x_2) = x_2^n W(y)$$

が成立し、W(y)が(4)式を満たす。ここで、 x_i (i=1,2)は時点 0 での X_i (0)の値である。

(4)式を満たす $\mathbf{W}(\mathbf{y})$ の解が $\sum A_i y^{\alpha_i}$ であるとし、境界条件として、 $\mathbf{W}(\mathbf{0}) = \mathbf{0}$ とすると、 $\alpha_i > \mathbf{0}$ となる。また、閾値 y_0 についての境界条件を

$$W(y) = \begin{cases} \sum_{i} A_i y^{\alpha_i} & y < y_0 \\ C_n y^n - K & y \ge y_0 \end{cases}$$

とすると、 $\zeta_i > n$ であると、

$$\begin{split} \mathrm{E}[\mathrm{W}(U_1y)] &= \sum A_i y^{\alpha_i} \frac{\zeta_1}{\alpha_i - \zeta_1} \left[\left(\frac{y_0}{y} \right)^{\alpha_i - \zeta_1} - 1 \right] - C_n y^n \frac{\zeta_1}{n - \zeta_1} \left(\frac{y_0}{y} \right)^{n - \zeta_1} \\ &- K \left(\frac{y_0}{y} \right)^{-\zeta_1}, \end{split}$$

$$\mathbb{E}[W(D_1 y)] = \sum A_i y^{\alpha_i} \frac{\eta_1}{\alpha_i + \eta_1} ,$$

$$\mathrm{E}[U_2^n W(y/U_2)] = -\sum A_i y^{\alpha_i} \frac{\zeta_2}{n - \alpha_i - \zeta_2},$$

$$\begin{split} \mathrm{E}[D_{2}^{n}W(y/D_{2})] &= \sum A_{i}y^{\alpha_{i}}\frac{\eta_{2}}{\alpha_{i}-n-\eta_{2}}\Big[\Big(\frac{y_{0}}{y}\Big)^{\alpha_{i}-n-\eta_{2}}-1\Big] + C_{n}y^{n}\Big(\frac{y_{0}}{y}\Big)^{-\eta_{2}} \\ &- K\frac{\eta_{2}}{n+\eta_{2}}\Big(\frac{y_{0}}{y}\Big)^{-n-\eta_{2}} \end{split}$$

となる(5)。これらを先の(4)式に代入して整理すると、

$$\sum A_{i}y^{\alpha_{i}} \left[\frac{\kappa_{1}\alpha_{i}}{\zeta_{1} - \alpha_{i}} - \frac{\lambda_{1}\alpha_{i}}{\eta_{1} + \alpha_{i}} - \frac{\kappa_{2}(\alpha_{i} - n)}{\zeta_{2} + (\alpha_{i} - n)} + \frac{\lambda_{2}(\alpha_{i} - n)}{\eta_{2} - (\alpha_{i} - n)} - r \right]$$

$$- \kappa_{1}\zeta_{1} \left(\frac{y_{0}}{y} \right)^{-\zeta_{1}} \left[\sum A_{i}y_{0}^{\alpha_{i}} \frac{1}{\zeta_{1} - \alpha_{i}} - \frac{1}{\zeta_{1} - n}C_{n}y_{0}^{n} + \frac{1}{\zeta_{1}}K \right]$$

$$- \lambda_{2}\eta_{2} \left(\frac{y_{0}}{y} \right)^{-\eta_{2} - n} \left[\sum A_{i}y_{0}^{\alpha_{i}} \frac{1}{\eta_{2} - \alpha_{i} + n} - \frac{1}{\eta_{2}}C_{n}y_{0}^{n} + \frac{1}{\eta_{2} + n}K \right]$$

$$= 0$$

となる。この式が任意のyについて成立するためには、

$$\frac{\kappa_1 \alpha_i}{\zeta_1 - \alpha_i} - \frac{\lambda_1 \alpha_i}{\eta_1 + \alpha_i} - \frac{\kappa_2 (\alpha_i - n)}{\zeta_2 + (\alpha_i - n)} + \frac{\lambda_2 (\alpha_i - n)}{\eta_2 - (\alpha_i - n)} - r = 0$$
 (5a)

$$\sum A_i y_0^{\alpha_i} \frac{1}{\zeta_1 - \alpha_i} - \frac{1}{\zeta_1 - n} C_n y_0^n + \frac{1}{\zeta_1} K = 0$$
 (5b)

$$\sum A_i y_0^{\alpha_i} \frac{1}{\eta_2 - \alpha_i + n} - \frac{1}{\eta_2} C_n y_0^n + \frac{1}{\eta_2 + n} K = 0$$
 (5c)

を満たすことが必要になる。 $r>g_1(n), r>g_2(n)$ であると、(5a)式を満たす正の α_i は2個存在し、いずれも n より大になる。これらの正の解をそれぞれ α_1 と α_2 で表し、 $\alpha_1<\alpha_2$ であるとする。

(5a)式を満たす正の α_i は2個存在することにより、(5b)式と(5c)式の A_i も2個でなければならない。これらを A_1 と A_2 で表すことにする。 A_1 と A_2 は(5b)式と(5c)式からなる連立方程式より求められる。また、 A_1 と A_2 が投資実行の閾値 y_0 の関数であり、投資プロジェクトの期待現在価値を最大にすることは、 A_1 と A_2 を y_0 について最大にすることとなる。次の節では、 A_1 と A_2 を求め、さらに、 A_1 と A_2 を最大する最適閾値を求めることにする。

3. 最適閾値

(5b)式と(5c)式は

$$\begin{bmatrix} \frac{1}{\zeta_1 - \alpha_1} & \frac{1}{\zeta_1 - \alpha_2} \\ \frac{1}{\eta_2 + n - \alpha_1} & \frac{1}{\eta_2 + n - \alpha_2} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} A_1 y_0^{\alpha_1} \\ A_2 y_0^{\alpha_2} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \frac{1}{\zeta_1 - n} & \frac{1}{\zeta_1} \\ \frac{1}{\eta_2} & \frac{1}{\eta_2 + n} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} C_n y_0^n \\ -K \end{bmatrix}$$

と表されるので、上の式の左辺の行列の行列式を D で表すと

76

$$D = \frac{(\alpha_2 - \alpha_1)(\zeta_1 - (\eta_2 + n))}{(\zeta_1 - \alpha_1)(\zeta_1 - \alpha_2)(\eta_2 + n - \alpha_1)(\eta_2 + n - \alpha_2)}$$

となり、

$$A_{1}y_{0}^{\alpha_{1}} = \frac{\alpha_{2} - n}{\alpha_{2} - \alpha_{1}} \frac{\zeta_{1} - \alpha_{1}}{\zeta_{1} - n} \frac{\eta_{2} + n - \alpha_{1}}{\eta_{2}} C_{n}y_{0}^{n} - \frac{\alpha_{2}}{\alpha_{2} - \alpha_{1}} \frac{\zeta_{1} - \alpha_{1}}{\zeta_{1}} \frac{\eta_{2} + n - \alpha_{1}}{\eta_{2} + n} K$$
(6a)

$$A_{2}y_{0}^{\alpha_{2}} = \frac{\alpha_{1} - n}{\alpha_{1} - \alpha_{2}} \frac{\zeta_{1} - \alpha_{2}}{\zeta_{1} - n} \frac{\eta_{2} + n - \alpha_{2}}{\eta_{2}} C_{n} y_{0}^{n} - \frac{\alpha_{1}}{\alpha_{1} - \alpha_{2}} \frac{\zeta_{1} - \alpha_{2}}{\zeta_{1}} \frac{\eta_{2} + n - \alpha_{2}}{\eta_{2} + n} K$$
(6b)

となる。

(6a)式と(6b)式の右辺の $C_n y_0^n$ と K の係数を P_i, Q_i (i = 1,2)とすると、

$$A_i = \frac{P_i C_n y_0^n - Q_i K}{y_0^{\alpha_i}}$$

となり、 A_i の y_0 についての最大化の第1次条件

$$nP_iC_ny_0^{*n} = \alpha_i(P_iC_ny_0^{*n} - Q_iK)$$

から

$$y_0^{*n} = \frac{\alpha_1}{\alpha_1 - n} \frac{\alpha_2}{\alpha_2 - n} \frac{\zeta_1 - n}{\zeta_1} \frac{\eta_2}{\eta_2 + n} \frac{K}{C_n}$$
 (7)

となる。

通常のリアルオプション理論の研究では上の(7)式で完結することになる。すなわち、 $X_1(t)$, $X_2(t)$ の実現値を絶えずに観察し、これらの実現値の比のn乗が(7)式右辺で求められた値に到達または超えた時点で投資を実行するのが最適となる。しかし、実務では最適閾値がどのレベルになるよりも、どれだけ待てば投資を実行できるのかに関心ある。つまり、いつ最適閾値に到達できるのかが問題となる。確率変数の初到達時間も確率となるため、投資実行までの平均待ち時間として、次の節では2変数の跳躍過程の初到達時間の平均値を示す。

4. 最適閾値への初到達時間

y から y_0 への初到達時間の積率母関数 $E[e^{-rT}]$ は、

$$\lim_{T\to 0} \mathbb{E}[e^{-rT}] = 1$$

となることから、 x_1, x_2 の0次の同次関数となる。閾値 y_0 についての境界条件

$$W(y) = \begin{cases} \sum_{i=1}^{n} A_i y^{\alpha_i} & y < y_0 \\ 1 & y \ge y_0 \end{cases}$$

となる。このことから、(5b)と(5c)式でn=0, $C_n=1$, K=0とすることにより

$$E[e^{-rT}] = \frac{\alpha_2}{\alpha_2 - \alpha_1} \frac{\zeta_1 - \alpha_1}{\zeta_1} \frac{\eta_2 - \alpha_1}{\eta_2} \left(\frac{y}{y_0}\right)^{\alpha_1} + \frac{\alpha_1}{\alpha_1 - \alpha_2} \frac{\zeta_1 - \alpha_2}{\zeta_1} \frac{\eta_2 - \alpha_2}{\eta_2} \left(\frac{y}{y_0}\right)^{\alpha_2}$$
(8)

となる。ここで、
$$\alpha_1$$
と α_2 は(5a)式で n=0 とした方程式

$$\frac{\kappa_1 \alpha_i}{\zeta_1 - \alpha_i} - \frac{\lambda_1 \alpha_i}{\eta_1 + \alpha_i} - \frac{\kappa_2 \alpha_i}{\zeta_2 + \alpha_i} + \frac{\lambda_2 \alpha_i}{\eta_2 - \alpha_i} - r = 0 \tag{9}$$

の正の解である。ただし、r > 0である。

初到達時間の平均値は、 $\frac{\kappa_1}{\zeta_1} - \frac{\lambda_1}{\eta_1} - \frac{\kappa_2}{\zeta_2} + \frac{\lambda_2}{\eta_2} > 0$ のとき、

$$E^{y}[T] = \frac{\log \frac{y_{0}}{y} + \frac{1}{\zeta_{1}} + \frac{1}{\eta_{2}} - \frac{1}{\widehat{\alpha}_{2}} \left(1 - \frac{\zeta_{1} - \widehat{\alpha}_{2}}{\zeta_{1}} \frac{\eta_{2} - \widehat{\alpha}_{2}}{\eta_{2}} \left(\frac{y}{y_{0}}\right)^{\widehat{\alpha}_{2}}\right)}{\frac{\kappa_{1}}{\zeta_{1}} - \frac{\lambda_{1}}{\eta_{1}} - \frac{\kappa_{2}}{\zeta_{2}} + \frac{\lambda_{2}}{\eta_{2}}}$$
(10)

となる。ここで、 $\hat{\alpha}_2$ は(9)式でr=0としたとき、

$$\frac{\kappa_1 \alpha_i}{\zeta_1 - \alpha_i} - \frac{\lambda_1 \alpha_i}{\eta_1 + \alpha_i} - \frac{\kappa_2 \alpha_i}{\zeta_2 + \alpha_i} + \frac{\lambda_2 \alpha_i}{\eta_2 - \alpha_i} = 0 \tag{9'}$$

の正の解である。

5. 結論

この論文では、2 変数の跳躍過程でのリアルオプション・モデルを提案し、最適閾値の明示的解を示した。ここで提案した2変数モデルは、投資プロジェクトの期待現在価値が確率変数の1次の同次関数ではなく、n次の同次関数に拡張したもので、より広範囲な投資問題に適用することができる。さらに、投資閾値への初到達時間の平均値を求め、明示的計算式を示すことができた。ここでは、2 変数の跳躍過程の初到達時間の積率母関数を求める方法として、投資プロジェクトの期待現在価値を求める際の結果に対して $\mathbf{n} = \mathbf{0}$ とすることで得られることを示した。

【注】

- (1) リアルオプション理論の初期の研究を集成した文献としては Dixit and Pindyck (1994)、Schwartz and Trigeorgis (2001)がある。
- (2) 例えば、製品の価格と需要量が線形関数となる場合でも、収入は需要量の2次関数となる。
- (3) 状態変数が幾何ブラウン運動である場合については董・飯原(2014)で議論している。
- (4) レヴィ冪指数(Lévy Exponent)は Lévy-Khintchine Formula とも呼ばれるもので、その詳細については Sato(2013)を参照する。
- (5) 詳細は付録を参照する。

A. 付録

閾値yoでの境界条件が

$$W(y) = \begin{cases} \sum_{i} A_i y^{\alpha_i} & y < y_0 \\ Cy - K & y \ge y_0 \end{cases}$$

であるとき、

$$W(U_{1}y) = \begin{cases} \sum_{C} A_{i}(U_{1}y)^{\alpha_{i}} & U_{1}y < y_{0} \\ C U_{1}y - K & U_{1}y \ge y_{0} \end{cases}$$

$$W(D_{1}y) = \sum_{C} A_{i}(D_{1}y)^{\alpha_{i}}$$

$$W\left(\frac{1}{U_{2}}y\right) = \sum_{C} A_{i}\left(\frac{1}{U_{2}}y\right)^{\alpha_{i}}$$

$$W\left(\frac{1}{D_{2}}y\right) = \begin{cases} \sum_{C} A_{i}\left(\frac{1}{D_{2}}y\right)^{\alpha_{i}} & \frac{1}{D_{2}}y < y_{0} \\ C\frac{1}{D_{2}}y - K & \frac{1}{D_{2}}y \ge y_{0} \end{cases}$$

となる。

 U_1 の確率分布関数が $F_1(z)$ 、 D_1 の確率分布関数が $G_1(z)$ であると、

$$\begin{split} E^{y}[W(U_{1}y)] &= \int_{1}^{\frac{y_{0}}{y}} \sum A_{i}(zy)^{\alpha_{i}} dF_{1}(z) + \int_{\frac{y_{0}}{y}}^{\infty} (C \ zy - K \) dF_{1}(z) \\ &= E\left[\sum A_{i}(U_{1}y)^{\alpha_{i}} \right] - \int_{\frac{y_{0}}{y}}^{\infty} \left(\sum A_{i}(zy)^{\alpha_{i}} - C \ zy + K \right) dF_{1}(z) \end{split}$$

$$E^y[W(D_1y)] = \int_0^1 \sum A_i(zy)^{lpha_i} dG_1(z) = E\left[\sum A_i(D_1y)^{lpha_i}
ight]$$
 となり、 U_2 の確率分布関数が $F_2(z)$ 、 D_2 の確率分布関数が $G_2(z)$ であると、 $E^y\left[U_2W\left(rac{1}{U_2}y
ight)
ight] = \int_1^\infty z \sum A_i \left(rac{1}{z}y
ight)^{lpha_i} dF_2(z) = E\left[U_2\sum A_i \left(rac{1}{U_2}y
ight)^{lpha_i}
ight]$

$$E^{y}\left[D_{2}W\left(\frac{1}{D_{2}}y\right)\right] = \int_{\frac{y}{y_{0}}}^{1}z\sum A_{i}\left(\frac{1}{D_{2}}y\right)^{\alpha_{i}}dG_{2}(z) + \int_{0}^{\frac{y}{y_{0}}}z\left(C\frac{1}{z}y - K\right)dG_{2}(z)$$

$$= E\left[D_{2}\sum A_{i}\left(\frac{1}{D_{2}}y\right)^{\alpha_{i}}\right]$$

$$-\int_{0}^{\frac{y}{y_{0}}}z\left(\sum A_{i}\left(\frac{1}{z}y\right)^{\alpha_{i}} - C\frac{1}{z}y + K\right)dG_{2}(z)$$

となる。

【参考文献】

- Dixit, A. K. and R. Pindyck (1994), *Investment under Uncertainty*, Princeton University Press.
- McDonald, R. and D. Siegel (1986), "The Value of Waiting to Invest," *Quarterly Journal of Economics*, Vol.101, 707-727.
- Sato, K. (2013), Lévy Processes and Infinitely Divisible Distributions (Revised edition), Cambridge University Press.
- Schwartz, E. S. and L. Trigeorgis, ed. (2001), Real Options and Investment under Uncertainty: Classical Readings and Recent Contributions, the MIT Press.
- 董晶輝・飯原慶雄(2014)「2 次元リアルオプション・モデルに関連した微分方程式の解法」、 『日本経営数学会誌』、第 35 巻第 1,2 号、pp.1-14。

特記:本稿の一部は平成 27 年度東洋大学井上円了記念研究助成による支援を受けた研究に基づくものである。

ベンチャー企業支援 Ecosystem 再論

Ecosystem revisited for thriving NTBFs

東洋大学経営力創成研究センター 研究員 西澤昭夫

要旨

アメリカにおいて Ecosystem 構築の成否は都市の Context に依存するという研究成果が現れている。本稿では、(1)都市再生を担うベンチャー企業による Entrepreneurial Innovation 創出の必要性、(2)ベンチャー企業の簇業・成長・集積を促進する地域における Ecosystem と Context の関係、(3)Ecosystem の実体としての支援ネットワークの特性、(4)成長都市を代表するオースティン市における Context 変換と Influencer などに関する、アメリカの最近の研究成果を検討する。

キーワード (Keywords): Ecosystem、Entrepreneurial Innovation、Context、Influencer

Abstract

Recent studies in the US have indicated that success or failure of building the Ecosystem depends on the Context of the city. In this study, I have attempted to study (1) the necessity of entrepreneurial innovation created by new ventures to rejuvenate the city, (2) the relation between the Context and the Ecosystem, which can accelerate thriving, growing, and clustering of new-ventures in the city, (3) the characteristics of new-venture assisting network as the core of the Ecosystem, and (4) the role of Influencer in altering the Context required to build the Ecosystem in Austin, Texas, as one of the most successfully rejuvenated cities in the US.

1. はじめに

筆者が経済産業研究所 (the Research Institute of Economy, Trade and Industry、以下 RIETI という) において「New Technology-based Firms (NTBFs)の簇業・成長・集積のための Eco-system の構築」という共同研究プロジェクトを立ち上げた 2007 年 7 月当時はクラスター論全盛期であり、Ecosystem は殆ど取り上げられなかった。現在は Ecosystem 全盛である。だが、概念規定が曖昧なまま一般化されると、その本質と限界が深く検討されることなく、独り歩きする危険

がある。RIETI における共同研究プロジェクトにおいても、未だ十分な結論が得られたとは言い難かった。

むしろ、当時は Ecosystem の観点から具体例を取り上げた実証研 究は乏しく、かつ、わが国においては成功事例が出現していない段階 での調査・研究であったため、限界が生じた点は否めない。その最大 の限界は、日本において NTBFs を簇業 (=多数の新規創業)・成長 (=IPOと略称される株式上場)・集積(=新産業形成の基盤となる クラスター)を促す Ecosystem の構築可能性を探求しながら、これ を実証できなかった点にある。RIETI の共同研究を取り纏めた成果 においては、鶴岡市における NTBFs 第一号となった「HMT 社が IPO を実現し、それが地域の雇用と所得に影響を及ぼしたとき、鶴岡市が どう変わるのか、わが国における地域エコシステム構築の試金石に なる」(西澤他, 2012, p. 288) という見通しを述べるに止まっていた。 だが、現在、鶴岡市では、HMT 社が東証マザーズへの IPO を実現 しただけでなく、スパイバー社、サリバテック社、メタジェン社、メ トセラ社など、HMT社をIPOに導いた独自技術をコアにした NTBFs が簇業され、世界的にも注目される成果を上げつつ、次の IPO が期 待される状況になっていた。こうした状況は「鶴岡の奇蹟」と呼ばれ、 ハイテク産業形成を地域が主導する新たな「地方創生モデル」として 注目され始めている (大滝・西澤, 2014; 新村, 2016a, b)。

これまで、わが国においては、日米の文化的差異をもとに、アメリカ型地域経済再生モデルの導入は不可能だという論調が根強かった(丸山、2009) 1 。だが、最近のアメリカの研究によれば、同一文化圏であるはずのアメリカ国内においてさえ、ハイテク産業形成を可能にする Ecosystem を構築できた成長都市(=Winner)と出来ない衰退都市(=Loser)への二極分化が進んでいたのである(Storper、2013) 2 。

こうしたアメリカの研究成果を踏まえるなら、Ecosystem 構築の成否は、国レベルの差異より、都市レベルの類似性に注目すべきだとも言える。ということは、「鶴岡の奇蹟」も、日米の文化的差異よりは、都市レベルでの類似性にこそ、成功の原因を求めるべきではないか、という論点を示唆するものだと言っても過言ではない。

本稿では、こうした最近の先行研究と最新の現実を踏まえ、 Ecosystem 構築に関する新たな論点を検討することを目的とする。 この目的を充足することによって、わが国における Ecosystem 構築 の可能性を再検討できるのではないか、と考えられるからである。

2. ベンチャー企業が担う Entrepreneurial Innovation

わが国におけるベンチャー企業は、新規創業企業と区別がつかな

いほど、概念の拡散が進んでしまった。だが、その実体は、大学等が 生み出した「分岐的技術(Disruptive Technology、以下 DT という)」 ³の商業化を担う NTBFs だと規定すべきではないか (Rose & Patterson, 2016, pp.9-17) ⁴。

大学等における DT の商業化は図-1に示されるような 5 段階を辿る。このうち、大学が関与しえるのは発明による「原理の証明 (Proof of Concept)」迄である。発明は、「請求項」を通じて形式知化された技術的思想として新規性と進歩性が認められれば、特許という知的財産に転換される。だが、特許は、新規性と進歩性が認められた技術思想に過ぎず、商業化された技術ではない。特許が商業化されるには、当該技術の優位性を示す「試作品 (Prototype) の作成」に向け、「発明の実施化 (Reduced to Practice)」が不可欠である。既存技術の改良特許であれば、「発明の実施化」に既存企業の参加が期待できる。だが、DT における「発明の実施化」に既存企業が参加することは期待できない。この担い手の不在が「死の谷 (Death Valley)」を生じさせる (Shane, 2004, pp. 103-110)。

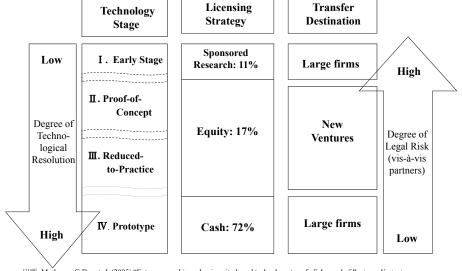


図-1 DTの商業化を担うNew Ventures (=大学発ベンチャー企業)

出所: Markman, G.D., et al. (2005) "Entrepreneurship and university-based technology transfer" Journal of Business Venturing, Vol. 20 No. 2, P.257より

何故なら、大学の発明は特許化されたとしても未だ「萌芽的」であり、「発明の実施化」と「試作品の作成」における高い技術リスクが存在するからである(Shane, 2004, p. 171)。既存企業が参入するのは「試作品の作成」以降である。作成された試作品と既存製品が比較され、機会費用やサンクコストなどを含め、試作品の明確な機能的優位性が証明されない限り、既存企業が、試作品の商業化に向け、事業

リスクを冒すことはない。大学が生み出した DT の商業化においては、事業リスクのみならず、技術リスクも加わる。この二重化されたリスクが「不確実性」に転化するため、既存企業の参入が阻止されるのである (Servo, 2005, p. 3)。

F・ナイトは、「不確実性」に挑み、事業(venture)を成功させ、その成果である先行者利潤の取得者として、企業家(Entrepreneur)を定義した(酒井 2015, pp. 92-4; Knight, 1957, pp. 269-72)。言い換えれば、大学の研究成果としての DT の商業化を担う NTBFs こそ、企業家に率いられた大学発ベンチャー企業の実体であり、その成果は Entrepreneurial Innovation(以下 EI という)の創出になるのであった(Autio, et al., 2014) 5 。

だが、優れた研究成果を持つ大学が生み出した DT が全て大学発ベンチャー企業によって商業化され、EI を創出できる訳ではない。実際、アメリカにおいてさえ、DT としてのバイオテクノロジーは 10州で生み出されていたが、EI を創出してバイオ産業を形成しえたのは3州に過ぎなかった(Storper, 2013, p.94)。この意味において、優れた研究成果を持つ大学や企業家の存在は、EI 創出の必要条件ではあっても、十分条件ではない。十分条件は地域におけるベンチャー企業の簇業・成長・集積を促す Ecosystem の構築だといえる。

3. 都市における Ecosystem と Context

アメリカのベンチャー企業研究において、Ecosystem に加え Context が注目され始めている(Nelson, 2014)。Ecosystem がベンチャー企業支援環境を意味するのに対し、Context は Ecosystem 構築の条件として提起されたといえる。

だが、その概念規定は難しい。Storper(2013)は、Context を都市における分業、ネットワーク、制度、行為、情報交換などを具体化する「地域における相互作用の構造(Local Interaction Structure)」だと定義した(Storper, 2013, p. 161)。産学官は、都市におけるContextによって連携の仕組みや行動様式が規制され、固有の文化を形作る。結果として、大学が生み出した DT の商業化を担うベンチャー企業の簇業・成長・集積を促す Ecosystem 構築にプラス効果を発揮しえる Context を持つ都市は発展(Winner)し、これを阻害するような Context を持つ都市は衰退(Loser) するのであった(Storper, 2013)。

しかも、Context は都市ごとに異なっており、マクロ政策では Context を変換することはできない。都市再生には、優れた研究成果 を持つ大学が存在する場合、当該大学が生み出す DT の商業化を担う

ベンチャー企業の簇業・成長・集積を促す Ecosystem の構築が不可欠になる。その動因として、Storper(2013)は、Ecosystem 構築に向け Context さえも変換する、強いリーダーシップの必要性を指摘するが、その強いリーダーシップについて、さらに踏み込んだ分析を行ってはいないのである (Storper, 2013, p.227)。

4. Ecosystem の実体としての支援ネットワーク

Feldman & Zoller (2012) は、先行研究において Entrepreneurial Town 又は Technopole として分析対象になってきた 12 都市 (ボストン、シリコンバレー、フェニックス、シアトル、ミネアポリス・セントポール、デンバー・ボールダー、オレンジカウンティ、サンディエゴ、ポートランド、ソルトレーク、ローリー・ダラム、オースティン)を取り上げ、ベンチャー企業の簇業・成長・集積をもたらす要因を分析する。

簇業をもたらす要因分析では、当該都市における簇業とネットワークの総数、投資家、企業家、ディールメーカーといった4要因との相関関係を分析する。この分析結果によれば、ディールメーカー以外の要因との相関性は低く、投資家の存在はマイナスの相関さえ示していた。簇業と高い相関性を示した要因はディールメーカーであった。しかも、ディールメーカーが支援するベンチャー企業数と簇業との間には強い正の相関関係が示されたのである。

Feldman & Zoller (2012) が注目したディールメーカーとは「シリアルアントレプレナーとしての実績を持ち、現在も 4 社以上のベンチャー企業に取締役として関与しつつ、必要な関係の構築に軽快に動くアクター」(Feldman & Zoller, 2012, p. 26) として規定されていた。また、ディールメーカーがベンチャー企業の成長・集積の支援に活用する地域の経営資源、これをソーシャルキャピタルと規定する。ソーシャルキャピタルは支援ネットワークを介して得られるため、支援ネットワークへの参加が不可欠となる(Feldman & Zoller, 2012, p. 25)。ディールメーカーは、簇業されたベンチャー企業の成長と集積に向け、支援ネットワークへの参加を促し、ソーシャルキャピタルとしての地域における経営資源の獲得を支援することになる。

次に、ディールメーカーがベンチャー企業の成長・集積を支援する うえで最も有効にソーシャルキャピタルを獲得できる支援ネットワークの特性が分析される。この分析においては、上記の対象都市にお けるネットワーク総数に対するディールメーカーが参加する支援ネ ットワーク数の比率と、その構造的特性が究明される。Feldman & Zoller (2012)によれば、シリコンバレーやボストンなど、ベンチャー

企業の簇業・成長・集積に優れた実績を示す都市では、地域ネットワーク総数に占める支援ネットワーク数の比率が高いだけでなく、支援ネットワークに占めるディールメーカーが参加する支援ネットワーク相互の結合比率も極めて高い数値を示していた7。

すなわち、ベンチャー企業の簇業・成長・集積において優れた実績を示す都市においては、支援に特化した高い凝集性(=high cohesiveness)を持つ支援ネットワークが組成され、それらが相互に高い重複性(=high density)を示しつつ結合する、という構造的特性を持っていたことが分かる。ディールメーカーは、この高い凝集性と重複性を持つ支援ネットワークを活用して、ベンチャー企業の成長と集積を支援するのであった。

ただ、この分析結果は、相関関係を示すに過ぎず、因果関係を示すものではなく、因果関係を含めたディールメーカーの機能については次の研究課題だという限定が付されていた。とはいえ、Feldman & Zoller (2012) が明らかにした分析結果は、Kenney (2000) が提起した「技術革新を最大限利用することを目的にした新規創業企業」の簇業・成長・集積を促す Ecosystem がシリコンバレー以外の諸都市にも構築されていたことを示すものといえる。しかも、Ecosystem の実体として高い凝集性と重複性を持つ支援ネットワークが組成され、かつ各都市の異なる Context のもとでも、強い類似性を持っていることが明らかにされたのである。

但し、Feldman & Zoller (2012)の分析において、高い凝集性と重複性を示したシリコンバレー、ボストンとサンディエゴ、シアトル、オースティンでは、Ecosystem の構築時期が大きく異なっていた点を見過ごす訳にはいかない。シリコンバレーとボストンが、第二次世界大戦以降、独自の Context に従い内発的に Ecosystem を構築したのに対し、サンディエゴ、シアトル、オースティンは、1980 年代に策定・実施された Cloning Silicon Valley 政策(以下 CSV 政策という)に対応した結果であった(西澤他、2012)。

なかでも、1980 年代に Ecosystem の構築を進め、10 年程度で牧畜業を重視するテキサス州の州都という Context から、ハイテク産業集積都市へと大きく変貌しえたオースティンにおける、Ecosystem の構築過程や具体的な内容と、それを可能にした Context 変換が注目されねばならない(Scott & Sunder, 2002)。

5. オースティンにおける Context 変換と Influencer

オースティンは、1980 年代に入り CSV 政策に呼応しつつ産業構造を転換した結果、10 年程度でシリコンヒルズと呼ばれるハイテク

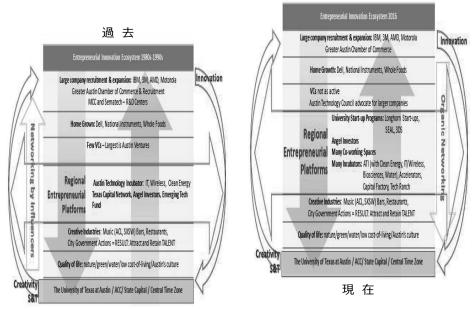
産業を形成した。こうしたオースティンの産業構造の転換と Ecosystem 構築を究明することは、ブラウンフィールド化した産業 構造によって衰退に向かう先進国にとって、EI を通じるハイテク産 業形成の可能性を探る点で極めて重要な研究課題だといえる。

1980 年代から 90 年代初頭にかけて急速な経済発展を示したオースティンは、CSV 政策を活用しつつ、地域主導型産学官連携のもと EI 創出によるハイテク産業形成を通じた都市再生モデルとして、注目されたのである(Scott & Sunder, 2002)。1980 年代初頭までハイテク産業と全く無縁であったオースティンは、有能な大学卒業者を域外に供給するだけであった。これでは、知識集約型経済における最大の経済資源を喪失することになり、オースティンの経済発展には寄与しない。こうした状況を打破すべく、オースティンは、既存企業や半官半民の研究開発拠点の誘致力を高めるため、テキサス大学オースティン校の理工学系研究能力の拡充・強化を図り、その研究成果を内発的に活用するためのベンチャー企業の簇業・成長・集積を促すをCosystemの構築に向かう。結果として、1996 年にはフォーチュン誌に事業環境が最も整った都市として評価され、2000 年にはフォーブス誌の企業家活性度ランキングにおいて上位 15 都市にランクインしたのである。

オースティンにおける Ecosystem 構築を比較してみると (図-2)、構築の初期段階にある 1980-90 年代では、EI の担い手となるベンチャー企業の簇業・成長・集積を促す支援ネットワークとしてRegional Entrepreneurial Platform (以下 REP という) が組成され、産学官連携を構築し始めたことが分かる。しかも、REP は、G. コズメツキーの意識的行為連鎖として、組成された (Butler, 2010)。この意識的行為連鎖によって組成された REP が機能し成功事例が生み出され、域外からも高い評価を受けることになる。結果として、オースティンの Context は変換され、REP を中心にした独自の支援ネットワークが組成され、ベンチャー企業の簇業・成長・集積が自律的に促進され始めたのである。

Context の変換により、現在では独自に組成された支援ネットワークが相互に高い凝集性と重複性を持つことになる。REP を中心とした高い凝集性と重複性を持った支援ネットワークが自律的に拡大しつつ、ベンチャー企業の簇業・成長・集積を促したのである。こうした REP の自律的拡大により、オースティンは、ベンチャー企業の簇業・成長・集積を促す Ecosystem 構築の Winner と看做されることになったのである。

図-2 オースティンにおけるEcosystemの過去と現在



出所: UT Austin付属IC2 D・ギブソン教授の示唆を得て筆者作成

Gibson & Rogers (1994)は、オースティンにおいて意識的行為連鎖として Ecosystem 構築を主導したコズメツキーを Influencer と規定する。Influencer は、1. 産学官において顕著な実績を上げた、2. 産学官におけるキーパーソンとの深い連携を持ち続けている、3. 産学官において高い信頼性と役割を発揮しえる、4. 他人を鼓舞・説得するヴィジョナリーである、という特徴を持つアクターとして規定されている(Gibson & Rogers, 1994, p. 101)。

Feldman & Zoller (2012)が指摘したように、ネットワークに関連するアクターが数多く指摘され、各研究者が概念規定を行っており、その機能的差異が曖昧になりつつある。Feldman & Zoller (2012)は、支援ネットワークを通じて獲得できる地域のソーシャルキャピタルを駆使してベンチャー企業の簇業・成長・集積を支援するディールメーカーを重視した。だが、ディールメーカーは、既存の支援ネットワークを活用してベンチャー企業の簇業・成長を支援するのであって、Ecosystem 構築に向け、Context を変換するような強いリーダーシップを発揮するアクターではない。実際、Influencer と比べてみると、上記の1~3の特性はディールメーカーにも共通するといえるが、最大の相違点は4に有るといえる。

Influencer は、明確なビジョンと目的意識を持ち、必要に応じて利害関係者を説得し、同意を得つつ、地域活性化に向け、必要な制度や政策を策定・実施して、成果を上げる強いリーダーシップを持ったアクターを意味する。その際、ビジョンを共有し、自発的に制度改革や支援政策を策定・実施して貰うため、地域の産学官の実務責任者をSecond-level Influencers として支援ネットワークに積極的に組込むのであった。

オースティンにおいて、こうした Influencer 機能が遺憾なく発揮された事例が MCC (= the Microelectronics and Computer Technology Corporation) 誘致である。当時 MCC 誘致に最初に乗り出したのはサンアントニオであった。だが、サンアントニオには誘致の基盤となるコンピュータ・サイエンスを研究しえる大学はなく、誘致活動における優位性はなかったのである。この点ではテキサス大学オースティン校を擁するオースティンに優位性があった。コズメツキーは、サンアントニオ市長を説得し、オースティンへの誘致に切り替えさせるとともに、テキサス大学オースティン校の競争力強化とテキサス州及びオースティン市の産学官を糾合した優れた誘致活動を展開した(図-3)。その結果、最終選考に残った4都市のうち最下位であったオースティンが逆転して MCC 誘致に成功することになったのである。

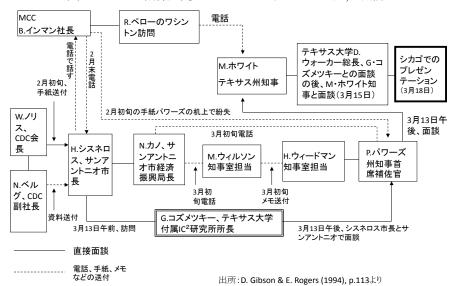


図-3 MCC誘致に向けたInfluencer(=G・コズメツキー)の機能

MCC 誘致後も、MCC における研究開発の成果が活用されないなか、その活用を目指したベンチャー企業の簇業・成長・集積を促すた

め REP を組成し、自らも支援活動を主導したのである。これにより、 MCC やテキサス大学から、その研究成果を活用しようというベンチャー企業が簇業され、淘汰を通じ成長を遂げ、集積することにより、 MCC 誘致からほぼ 10 年が経過するなか、シリコンヒルズが形成されたのであった。しかも、この一連の意識的行為連鎖の意味を理論的に分析・評価しつつ、その正当性を地域に訴える Think-tank 機能を持ち、併せて、他地域における再現に向けたモデルを提示・実施する Do-tank として、テキサス大学付属 IC^2 研究所を通じベンチャー企業の簇業・成長・集積を促す Ecosystem 構築に関するグローバルな共同研究体制までをも整備したのである。

5. おわりに

Ecosystem 構築を巡るアメリカにおける最近の研究成果に関する 簡単な分析から、以下のような知見が得られる。

アメリカ国内においてハイテク産業を形成しえた Winner は、優れた研究成果を持つ大学が生み出した DT の商業化、言い換えれば EI を担うベンチャー企業の簇業・成長・集積を促す Ecosystem 構築に成功した都市だと言える。 Gibson & Butler (2015)は、成功した Ecosystem の最も重要な指標として、国際競争力を持った産業分野において、国際競争力を持つ企業を創業・成長・集積又は誘致しえた 実績を挙げる (Gibson & Butler, 2015, p. 51)。

次に Ecosystem の構築には都市の Context が大きく作用することが明らかになった。但し、未だ Context と Ecosystem の関係が十分に解明されたとは言い難い。両者の関係を解明するには、Ecosystem 構築に成功した地域に関する数多くの事例研究が不可欠である。

1980 年代から 90 年代にかけて大きく変貌し、シリコンヒルズを形成したオースティンでは、Influencer の意識的行為連鎖として組成された支援ネットワーク、REP が有効に機能したことによりベンチャー企業の簇業・成長・集積が実現した。結果として、Context が変換され、新たな Context のもと、REP が自律的に展開することになる。この REP の自律的展開がシリコンヒルズを創り上げただけでなく、その後の DT 転換をも乗り切り、オースティンが Winner として存続し続けることを可能にしたのである(Gibson & Butler 2015; Williams 2016)。

そこで次の課題としては、Ecosystem 構築における Influencer の主導性について、その出現の必然性、機能、行為などの究明にあるといえる。それも、オースティンとは異なる Context を持つ地域におけるハイテク産業都市への転換を可能にした Influencer の存在と機

能が問われねばならない。この視点に立って、オースティンとは大きく異なる Context を持つ「鶴岡の奇蹟」を検証することを次の課題としたい。

[本研究は科学研究費助成基盤研究(C):16K03896の研究成果の一部であること、及び匿名の査読者の詳細かつ貴重なご指摘に対し、記して謝意を表したい。]

【注】

- 11980年代前半にアメリカにおいて物理学を専攻する大学院生を指導してきた経験を持つ山口(2016)は「ベンチャー企業を起こしたい」などという若者に出会ったことはなく、「日米に生じた違いは研究者個人の資質や国民性などに起因する現象とは考えられ」ないと指摘する(山口,2016,p.70)。
- 2 Winner と Loser は住民の所得格差をも生み出している(モレッテイ, 2014)。Loser の白人住民の反発が今回のアメリカ大統領選挙に影響したと言われる。事実、カウンティごとの集計では、トランプが 52.6%を獲得したテキサス州において、オースティンを含むトラビスカウンティは、クリントンが 66.3%とトランプを大きく引き離していた("theguardian election 2016 results" www.theguardian.com/us-news、2016 年 11 月 15 日アクセス)。とはいえ、Winner が面になりえていない限界は否定できず、Winner が何処まで増加しえるか、今後のアメリカ経済を占う上での大きなポイントだといえる。
- 3 わが国では、Disruptive Technology を破壊的技術と訳される場合が多いが、既存技術に代わり「新しいマーケットを創造する」分岐的技術と捉えるべきだと指摘されている(三輪, 2013, pp. 256-262)。筆者もこの指摘を尊重したい。
- 4 ここで留意すべき点は、NTBFs としての大学発ベンチャー企業は手段であって、目的ではない点である。技術移転を目的にする TLO にとっても「不確実性」が生じるベンチャー企業は望ましいことではない。 さらに言えば、地域経済の振興も直接的な目標とはなっていない。大学発ベンチャー企業創業の目的はあくまでも DT の商業化にある。但し、DT の商業化が「不確実性」を持ち、「市場の失敗」が生じるため、政策支援が不可避となるのであった(山口、2016、pp. 72-3)。
- 5 Entrepreneurship と Innovation は別物であり、DT の商業化による EI を 創出しえるベンチャー企業の割合は極めて低い(Autio et. al, 2014)。この 事実を踏まえ、Shane(2009)は"encouraging more people to become entrepreneurs"を"This is bad public policy"だと切り捨てたのである (Shane, 2009, p. 142)。
- 6 非英語圏の研究者にとって、Context は理解し難い概念であり、曖昧さを助長し、「概念のゴミ箱」だとする厳しい意見もある(Wan, 2009, p. 33)。語源的意味は「織り込む(=weaving together)」であり、対象を構成する要素を選別し、織り込むことによって、「曖昧さを除去」することだと定義される。だが、わが国では「文脈」という訳語が機械的に当て嵌められ、むしろ曖昧さを助長しているようにも思われる。
- 7シリコンバレーでは、前者が 78.7%、後者が 99.8%、ボストンでは前者が

68.5%、後者が 98.1%を示していた。

【参考文献】

- 大滝義博・西澤昭夫編著(2014)『大学発バイオベンチャー成功の条件』 創成社
- 酒井泰弘(2015)『ケインズ対フランク・ナイト』ミネルヴァ書房
- 新村和久(2016a, b)「地方創生の Horizon (前編)(後編)」 STI Horizon Vol. 2, No. 2, 3
- 西澤昭夫他(2012)『ハイテク産業を創る地域エコシステム』有斐閣
- 丸山瑛一監修、理化学研究所知的財産戦略センター編(2009)『産学技術移転の 新モデル「バトンゾーン」』日刊工業新聞社
- 三輪晴治『日本経済再生論』文眞堂
- モレッティ・E、池村千秋訳(2014)『年収は「住むところ」で決まる』 プレジデント社
- 山口栄一(2016)『イノベーションはなぜ途絶えたか』ちくま新書
- Autio, E. et al., (2014) "Entrepreneurial innovation: The importance of context" Research Policy, No. 43
- Feldman, M. & Zoller, T. D., (2012) "Dealmakers in Place: Social Capital Connection in Regional Entrepreneurial Economies" *Regional Studies*, Vol. 46, No. 1,
- Fetters, M., et al., (2010) The Development of University-based Entrepreneurship Ecosystems, Edward Elgar
- Gibson, D. V. & Butler, J. S., (2015) "Creating and sustaining high-technology development in Austin, Texas" Foss L. & Gibson, D. V. edt., *The Entrepreneurial University*, Routledge
- Gibson, D. V. & Rogers, E. M., (1994) R&D Collaboration on Trial, HBS Press
- Gibson, D. V., et al., (2014) "Institutional Perspectives in Innovation Ecosystem Development" Kliewe, T. & Kesting T., edt., *Modern Concepts of Organizational Marketing*, Springer
- Kenny, M., edt., (2000) *Understanding Silicon Valley*, Stanford Business (加藤敏春監訳・解説、小林一紀訳 (2002)『シリコンバレーは死んだか』日本経済評論社)
- Knight, F. H., (1957) Risk, Uncertainty and Profit, Dover Publication Inc.
- Markman, G. D., et al., (2005) "Entrepreneurship and University-Based Technology Transfer" *Journal of Business Venturing*, Vol. 20, No. 2
- Nelson, A. J., (2014) "From the ivory tower to the startup garage: Organizational context and commercialization processes" *Research Policy*, No. 43
- Rose, D. & Patterson, C., (2016) Research to Revenue:, The University of North Carolina Press
- Scott, B. R. & Sunder, S., (2002) "Austin, Texas: Building a High-Tech Economy" Harvard Business School Case 9-799-038

- Servo, J. C., (2005) Business Planning for Scientists & Engineers 4th Edition, Dawnbreaker Press
- Shane, S., (2004) Academic Entrepreneurship, Edward Elgar, (金井一賴・渡辺孝監訳(2005)『大学発ベンチャー』中央経済社)
- Shane, S., (2009) "Why encouraging more people to become entrepreneurs is bad public policy" Small Business Economics, Vol. 33, No. 2
- Storper, M., (2013) Keys to the City, Princeton University Press
- Wan, K., (2009) "A Brief History of Context" International Journal of Computer Science Issues, Vol. 6, No. 2
- Williams, S. C. P., (2016) "Could Austin—the 'Silicon Hills' of Texas—become the next biotech hub?" STAT, March 9,
- Zimmerman, E., (2013) "Austin's 'Silicon Hills' Builds on Its Infrastructure" *The New York Times*, July 17

II 活動報告

平成28年度センター事業報告

1.事業活動報告

当センターの事業活動は、文部科学省私立大学戦略的基盤形成支援事業の認可を受けて発足した。平成 28 年度の事業活動を時系列的に示せば以下の通りである。

平成28年度第1回運営委員会議事録

日時:7月9日(土)11時00分~11時30分

場所:白山キャンパス2号館8階経営力創成研究センター

出席者: 井上善海、柿崎洋一、小嶌正稔、西澤昭夫、石井晴夫、小椋康宏、

董晶輝

報告事項:

1. 第1回シンポジウムの開催について

第1回シンポジウムは7月9日の13:00より開催される。基調講演2名、尾堤宏氏(有限会社おつづみ園代表取締役社長)、小野史人氏(株式会社ライブリッツ・アンド・カンパニー代表取締役社長・中小企業診断士)である。その後、幸田浩文氏を交えてパネルディスカッションを行う。来場者は60名を見込んでいる。

- 2. 平成28年度研究支援者について 清水健太氏が就任されることが承認された。
- 3. アンケート調査結果の集計・分析、報告書作成について 研究支援者が集計などの初期段階の作業を行うことなど役割分担が決められた。
- 4. 海外企業視察について
- 9月上旬に、研究員3名でインドネシアの日系企業について調査を行うことが議論された。

審議事項

1. 第2回シンポジウムの開催について

11月19日(土)に開催の予定、スモール・ビジネスをテーマとして決めた。

2. 国際シンポジウムについて

10月22日(土)に、タイ国の泰日工業大学の研究者他2名で講演を依頼することを了承された。

3. 国内研究視察について

授業のない期間に2-3名のグループで調査を行うことで了承された。

4. 年報第13号の論文募集について

客員研究員も含めて、今年度の研究成果をまとめた年報を発行すると決 定した。

5. 中間出版物について

スモール・ビジネスの創造とマネジメントをテーマにこれまでの研究成果をまとめた著書を年度内に出版することに決めた。

平成28年度第1回研究員会議議事録

日時:7月9日(土)11時30分~12時40分

場所:白山キャンパス2号館8階経営力創成研究センター

出席者: 井上善海、柿崎洋一、小嶌正稔、西澤昭夫、石井晴夫、小椋康宏、

董晶輝、小野瀬拡、加藤茂夫、松本芳男、清水健太

報告事項:

1. 第1回シンポジウムの開催について

第1回シンポジウムは7月9日の13:00より開催されることが報告された。

- 2. 平成28年度研究支援者について 清水健太氏が就任されることが報告された。
- 3. アンケート調査結果の集計・分析、報告書作成について アンケート調査における役割分担などが説明され、各研究員に協力要請 がなされた。

4. 海外企業視察について

9月上旬に、研究員3名でインドネシアの日系企業について調査を行う 予定であることが報告された。

審議事項

1. 第2回シンポジウムの開催について

11月19日(土)に開催の予定、スモール・ビジネスをテーマとして議論が進んでおり、具体的なプログラムなどについて議論が行われた。

2. 国際シンポジウムについて

10月22日(土)に、タイ国の泰日工業大学の研究者他2名で講演を依頼することを了承された。

3. 国内研究視察について

授業のない期間に2-3名のグループで調査を行うことで了承された。

4. 年報第13号の論文募集について

客員研究員も含めて、今年度の研究成果をまとめた年報を発行すると決定した。

5. 中間出版物について

スモール・ビジネスの創造とマネジメントをテーマにこれまでの研究成果をまとめた著書を年度内に出版することに承認された。

平成 28 年度第 2 回運営委員会議事録

日時: 平成 28 年 10 月 22 日 (土) 10 時 30 分~11 時 30 分

場所:白山キャンパス2号館8階経営力創成研究センター

出席者:井上善海、柿崎洋一、小椋康宏、董輝晶、石井晴夫、西澤昭夫、

報告事項

1. 図書の刊行について

本センターの中間成果物である図書の刊行準備が順調に進んでいることが報告された。

2、年報の刊行について

本年度も年賦『経営力創成研究』第13号が刊行されることが報告され、 積極的な論文投稿がよびかけられた。

審議事項

1. アンケート調査について

中間成果物に掲載するアンケート調査についての説明文の執筆などについて議論がなされた。

2. 2016年度第3回シンポジウムについて

第3回シンポジウムの開催案が提案され、承認された。

平成 28 年度第 3 回運営委員会議事録

日時: 平成 28 年 11 月 19 日 (土) 10 時 30 分~11 時 30 分

場所:白山キャンパス2号館8階経営力創成研究センター

出席者:井上善海、柿崎洋一、小椋康宏、董輝晶、石井晴夫、西澤昭夫、

報告事項:

1. 第2回シンポジウムの開催について

第2回シンポジウムは11月19日の13:00より開催される。基調講演と海外企業調査報告・ディスカッションの2部構成となる。基調講演は株式会社ウイルフの代表取締役社長である黒石健太郎氏によるもので、海外企業調査報告・ディスカッションは研究員の柿崎洋一氏、董晶輝氏、小椋康宏氏が担当する。

2. 図書出版について

中間成果を取りまとめた図書の出版は決裁となり、執筆分担者に 12 月 初旬までに原稿の提出を依頼している。

3. 海外企業視察について

29年2月下旬に、アジアの日系企業について調査を行うことが検討されている。

審議事項

1. 第3回シンポジウムの開催について

29年1月28日(土)に開催の予定、スモール・ビジネスの創造と経営革新をテーマに、東洋大学中小企業経営革新等支援機関コモンズ開設記念を兼ねて行うことが提案され、了承となった。

2. 年報(13号)の発行について

年報の原稿募集について議論され、客員研究員も含めて3つの研究グループの論文を掲載することとなった。

3. 国内研究視察について

授業のない期間に2-3名のグループで調査を行うことで了承された。

4. アンケート調査の分析結果およびまとめについて

アンケート調査について、統計分析の結果が報告され、分析内容について議論を行った。分析結果のまとめについて、専門分野ごとに担当者を決め、最終稿を中間出版物に掲載することが了承された。

平成28年度第2回研究委員会議事録

日時: 平成 28 年 11 月 19 日 (土) 11 時 30 分~12 時 30 分

場所:白山キャンパス2号館8階経営力創成研究センター

出席者: 井上善海、柿崎洋一、小椋康宏、董輝晶、石井晴夫、劉永鴿、西澤昭夫、山口裕之、大原亨、中村久人、松本芳男、松村洋平、加藤茂夫、佐藤一義、今井雅和、中村公一、吉村浩司、小野瀬拡、

報告事項:

1. 第2回シンポジウムの開催について

第2回シンポジウムは本日の13:00より開催されることが報告された。 基調講演と海外企業調査報告・ディスカッションの2部構成となる。基調 講演は株式会社ウイルフの代表取締役社長である黒石健太郎氏によるも ので、海外企業調査報告・ディスカッションは研究員の柿崎洋一氏、董晶 輝氏、小椋康宏氏が担当することが報告された。

2. 図書出版について

中間成果を取りまとめた図書の出版は決裁となり、執筆分担者に 12 月

初旬までに原稿の提出を依頼している。

3. 海外企業視察について

29年2月下旬に、アジアの日系企業について調査を行うことが検討されている。

審議事項

1. 第3回シンポジウムの開催について

29年1月28日(土)に開催の予定、スモール・ビジネスの創造と経営 革新をテーマに、東洋大学中小企業経営革新等支援機関コモンズ開設記念 を兼ねて行うことが提案され、了承となった。

2. 年報 (13号) の発行について

年報の原稿募集について議論され、客員研究員も含めて3つの研究グループの論文を掲載することとなった。

3. 国内研究視察について

授業のない期間に2-3名のグループで調査を行うことで了承された。

4. アンケート調査の分析結果およびまとめについて

アンケート調査について、統計分析の結果が報告され、分析内容について議論を行った。分析結果のまとめについて、専門分野ごとに担当者を決め、最終稿を中間出版物に掲載することが了承された。

平成28年度第4回運営委員会議事録

日時: 平成 29 年 1 月 28 日 (土) 10 時 30 分~11 時 00 分

場所:白山キャンパス2号館8階経営力創成研究センター

出席者:井上善海、柿崎洋一、西澤昭夫、石井晴夫、小椋康宏、董晶輝

報告事項:

1. 中間成果物の出版について

原稿の最終校正の段階に入って、全体の統一などの編集作業を行ったことが報告された。

2. 年報第13号について

投稿された論文は査読を経て、現在修正などを依頼中である。編集委員会で最終確認後、印刷会社へ編集と製本を依頼することが報告された。

3. 第3回シンポジウムの開催について

第3回シンポジウムは1月28日の13:00より開催される。基調講演とパネルディスカッションの2部構成となる。基調講演は株式会社コーポレーションパールスターの代表取締役社長である新宅光男氏より経営革新についてご講演をいただく予定である。中小企業診断士コース関係者を含む80名の参加が見込まれる。

4. その他

2 月中旬にナカシマプロペラ株式会社とダイヤ工業株式会社について視察、インタービューを行う予定で、2 月下旬にはスワニー (中国) を訪問する予定が報告された。

審議事項

1. 研究支援者の雇用について

現任の研究支援者が大学の専任教員となるため、来年度では担当できない。後任の研究支援者の推薦について、承認された。

2. 来年度の研究計画

シンポジウムを3回開催し、さらに日本マネジメント学会と共催を1回 行うことが承認された。海外企業調査については中国大連のソフトウェア 関連企業を8月下旬に訪問する提案が承認された。

平成28年度第3回研究員会議議事録

日時: 平成 29 年 1 月 28 日 (土) 11 時 00 分~12 時 30 分

場所:白山キャンパス2号館8階経営力創成研究センター

出席者:井上善海、柿崎洋一、西澤昭夫、石井晴夫、小椋康宏、董晶輝、

小野瀬拡、松本芳男、加藤茂夫、清水健太

報告事項:

1. 中間成果物の出版について

原稿の最終校正の段階に入って、全体の統一などの編集作業を行ったことが報告された。

2. 年報第13号について

投稿された論文は査読を経て、現在修正などを依頼中である。編集委員会で最終確認後、印刷会社へ編集と製本を依頼することが報告された。

3. 第3回シンポジウムの開催について

第3回シンポジウムは1月28日の13:00より開催される。基調講演とパネルディスカッションの2部構成となる。基調講演は株式会社コーポレーションパールスターの代表取締役社長である新宅光男氏より経営革新についてご講演をいただく予定である。中小企業診断士コース関係者を含む80名の参加が見込まれる。

4. その他

2 月中旬にナカシマプロペラ株式会社とダイヤ工業株式会社について視察、インタービューを行う予定で、2 月下旬にはスワニー (中国) を訪問する予定が報告された。

審議事項

1. 研究支援者の雇用について

現任の研究支援者が大学の専任教員となるため、来年度では担当できない。後任の研究支援者の推薦について、承認された。

2. 来年度の研究計画

シンポジウムを3回開催し、さらに日本マネジメント学会と共催を1回 行うことが承認された。海外企業調査については中国大連のソフトウェア 関連企業を8月下旬に訪問する提案が承認された。

2.平成28年度シンポジウム開催報告

「スモールビジネスの事業継続性と発展」

日時:2016年7月9日(土)12:40受付開始

会場:東洋大学白山キャンパス 8号館7階125記念ホール

平成28年度第1回シンポジウムプログラム

13:00~13:10【開会挨拶】

井上善海氏(経営力創成研究センター長・東洋大学経営学部教授)

13:10~13:20【大学院経営学研究科長挨拶】 西澤昭夫氏(東洋大学大学院経営学研究科長)

13:20~14:10【基調講演1】

論題:「これからの老舗お茶屋の経営のあり方

~お茶屋はなくなるけどお茶はなくならない~」

講演者:尾堤 宏氏(有限会社おづつみ園代表取締役社長) 司会者: 小椋康宏氏(東洋大学名誉教授・センター顧問)

14:10~14:20【休憩】

14:20~15:10【基調講演2】

論題:「老舗企業の経営改善と再成長支援」

報告者:小野史人氏(株式会社ライブリッツ・アンド・カンパニー代表取

締役社長・中小企業診断士)

司会者: 木下 潔氏 (東洋大学大学院経営学研究科特任教授)

15:10~15:30【休憩】

15:30~16:50 【パネルディスカッション】

論題:「スモール・ビジネスの事業継続性と発展」

パネリスト:幸田浩文氏(東洋大学経営学部教授・センター研究員)

パネリスト:尾堤 宏氏(有限会社おづつみ園代表取締役社長)

パネリスト:小野史人氏(株式会社ライブリッツ・アンド・カンパニー代

表取締役社長)

コーディネーター:小野瀬拡氏(駒澤大学経営学部教授・センター客員研

究員)

16:50~17:00【閉会挨拶】

柿崎洋一氏(東洋大学経営学部教授・日本マネジメント学会会長・副センター長



尾堤宏氏(有限会社おづつみ園代表取締役社長)

基調講演1では、有限会社おづつみ園代表取締役社長の尾堤宏氏が「新しい老舗を創造する ~なくなるものと、なくしてはならないもの~」という論題で講演された。

茶葉の販売は縮小市場といわれるが、春日部で地域から愛される同社は数多くの改革によって成長してきた。その経営実践として、新商品の開発や顧客管理システムなどの新しい取り組み、従業員への対応や採用方法など多岐にわたる紹介がなされた。



小野史人 (株式会社ライブリッツ・アンド・カンパニー代表取締役社長) 基調講演 2 では、株式会社ライブリッツ・アンド・カンパニー代表取締役社長の小野史人氏が、「老舗企業の経営改善と再成長支援」という論題で講演された。

業績が低迷する老舗企業が多い中、同社はそんな会社に数多く助言することで再成長させてきた。そのキーワードとして、変えてはいけないことと変えなくてはいけないことを見極め、クライアントの納得感のために二つのマップを示すことなどが挙げられた。



幸田浩文氏(東洋大学経営学部教授・センター研究員)

パネルディスカッションでは、以上の講演者 2 名に東洋大学経営学部教授・センター研究員の幸田浩文氏をパネリスト加え、駒澤大学経営学部教授・センター客員研究員の小野瀬拡氏をコーディネーターにして設定された。幸田氏より「スモール・ビジネスの事業継続性と発展」に関して問題提起がなされ、フロアとの質疑応答とともに、議論が深められた。

平成28年度国際シンポジウム

「日タイ経済交流の現状と課題」

日時: 2016年10月22日(土)12:40受付開始

会場:東洋大学白山キャンパス 8号館7階125記念ホール

平成28年度国際シンポジウムプログラム

13:00~13:05【開会挨拶】

井上善海氏(経営力創成研究センター長・東洋大学経営学部教授)

13:05~13:15【大学院経営学研究科長挨拶】 西澤昭夫氏(東洋大学大学院経営学研究科長)

13:20~14:00【基調講演1】

論題:「Why Do Japanese Firms Invest in Thailand?」

講演者:WADEECHAROEN, Wanida 氏(タイ日工業大学経営学部講師)

司会者 : 西澤昭夫氏 14:00~14:10【休憩】

14:10~14:50【基調講演2】

論題:「Technological Capability Development and Innovation in Thailand after Financial Crisis: The Cases of Electronics, Automotive and Frozen Seafood Industries!

講演者: INTARAKUMUNERD, Patarapong 氏

(政策研究大学院大学教授)

司会者:董晶輝氏(東洋大学教授・センター研究員)

14:50~15:00【休憩】

15:00~15:40【基調講演 3】

論題:「A Challenge of Smart Green Innovation Park in Thailand」

講演者:原 啓氏(TSKホールディング株式会社代表取締役)

司会者:柿崎洋一氏(東洋大学教授・センター研究員)

15:40~16:00【休憩】

16:00~16:50 【質疑応答+ディスカッション】

16:50~17:00【閉会挨拶】

小椋康宏氏(東洋大学名誉教授・センター顧問)

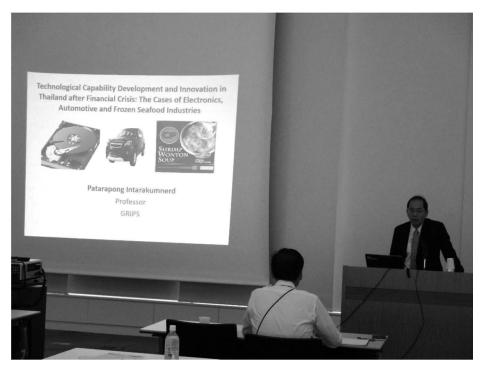


Wanida Wadeecharoen 氏 (タイ日工業大学経営学部講師)

国際シンポジウムでは、泰日工業大学の Dr. Wanida Wadeecharoen 氏が "TREND OF JAPANESE MANUFACTURING INVESTMENT INFLOWS TOWARDS ASIA ECONOMIC COMMUNITY (AEC). A CASE STUDY OF THAILAND INVESTMENT POSITION AND ITS LOCATION ADVANTAGE. — Why Japanese Firm Invest in Thailand?" のタイトルで報告を行った。

Wanida 氏によれば、製造業における日本企業の海外生産でタイは重要な国として位置づけられており、アセアン全体を見ても日本企業の投資は増加している。例えばアセアン地域に投資を行う主体として多くの国や地域が挙げられるが、その中でも日本はEU、アセアンに続く3位に位置づけられている。(4位はアメリカ)

また 2012 年以降、投資分野によっては投資が減少した分野もあるが、 金属製品・機械類の分野は継続的に大きな投資を呼び込んでいること等が 報告された。



INTARAKUMUNERD, Patarapong 氏(政策研究大学院大学教授)INTARAKUMUNERD, Patarapong 氏は"Technological Capability Development and Innovation in Thailand after Financial Crisis: The Cases of Electronics, Automotive and Frozen Seafood Industries"のタイトルで金融危機の後のタイの技術的能力開発およびイノベーションに関する報告がなされた。

1997年の金融危機後、タイでは産業の肯定的な変化が発生しており、例えば、いくつかの大きな会社は研究開発を増加させたり、新しいスタートアップ企業が増加等している。

タイの企業では研究開発を行ったりイノベーションを持つ企業の割合が 2001 年では 1.7% (R&D) 2.6% (イノベーション) と少なかったが、 2011 年には 7.96% (R&D)、20.73% (イノベーション) とそれぞれ大きく増加している。

これらの変化は金融危機後に発生しているが、政府の政策として

National STI Basic Law (2008)の制定などの影響も大きく、国として 2009 年以来、「創造的な産業」の促進を進めている等の報告があった。



原啓氏(ティ-エスケー・ホールディング株式会社・株式会社 JTEAM 代表取締役)

ティ・エスケー・ホールディング株式会社・株式会社 JTEAM 代表取締 役原啓氏は、「タイ王国スマート・グリーンイノベーション・パークの挑戦」とのタイトルで報告を行った。

タイの工業化と日本の協力の話から始まり、日本政府による巨額 ODA の投入(1982年7月~1993年9月、総額1,788億円)によるいくつかの 開発事例の話があった。(マプタプット港建設、マプタプット工業団地、天然ガス分離プラント、レムチャバン商業港、レムチャバン工業団地等)

また近年の自動運転技術による自動車産業の話が出てきており、Google を筆頭としたシリコンバレーの名だたる企業がもたらす自動車産業の革命に対して既存企業が抱える問題の指摘などがあった。

平成28年度第2回シンポジウム

「スモールビジネス・マネジメントの創造と国際的企業家育成」

日時: 2016年11月19日(土)12:40受付開始

会場:東洋大学白山キャンパス 2号館16階スカイホール

第2回シンポジウムログラム

13:00~13:05【開会挨拶】

井上善海氏(経営力創成研究センター長・東洋大学経営学部教授)

13:05~14:45 【GESIC Speak out (ジーセック スピークアウト) 】

司会:西澤昭夫氏(東洋大学大学院経営学研究科長・日本ベンチャー学会

会長・センター研究員)

【基調講演】 13:05~14:15

論題:「East Ventures やサムライインキュベートから出資を受ける起業家

が、生まれてくる仕組みとは?」

講演者:黒石健太郎氏(株式会社ウィルフ 代表取締役社長)

【質疑応答】 14:15~14:45

14:45~15:00【休憩】

15:00~16:50 【シンポジウム】

司会:小椋康宏氏(東洋大学名誉教授・センター顧問)

論題:「インドネシア進出日本企業の現状と課題」

報告者: 柿崎洋一氏 (東洋大学経営学部教授・日本マネジメント学会会長・

センター研究員)

報告者:董 晶輝氏(東洋大学経営学部教授・センター研究員)

16:50~17:00【全体総括と閉会挨拶】

井上善海氏



黒石健太郎氏(株式会社ウィルフ 代表取締役社長)

黒石氏の講演はウィルフの起業家育成に貢献する取り組みについての ものであった。

近年日本においても、とりわけ社会的起業家の重要性が指摘されている。 ウィルフでは、若者の起業を支援することを事業の中心にすえ、日本にお ける起業率の向上を通じて社会に貢献しようとするものであった。多くの 優秀な若者がウィルフの起業支援プログラムから、起業に必要なノウハウ を学び、事業展開につなげている実態を拝聴することができた。

今回の内容は、本研究センターの研究趣旨に合致する大変興味深い内容 となった。貴重な講演をいただいた黒岩様にこの場を借りて御礼を申し上 げたい。

パネルディスカッション報告については、海外調査報告を参照していただきたい。

平成28年度第3回シンポジウム

「スモールビジネスの創造と経営革新」

日時: 2017年1月28日(土)12:40受付開始

会場:東洋大学白山キャンパス2号館16階スカイホール

平成28年度第3回シンポジウムプログラム

13:00~13:10【開会挨拶】

西澤昭夫氏(東洋大学大学院経営学研究科長・センター研究員)

13:10~14:40 【基調講演】

論題:「機能靴下メーカーから医療機器靴下メーカーへ経営革新」

講演者:新宅光男氏(株式会社コーポレーションパールスター 代表取締役社長)転倒防止靴下など機能性靴下の製造・販売を手掛けるコーポレーションパールスターは、経営革新計画を過去3回認定を受け、産官学連携で手術中や術後の患者が使うむくみ防止靴下を開発し、自社ブランドの医療用靴下を展開している。

司会者:井上善海氏(東洋大学経営学部教授・センター長)

14:40~15:00【休憩】

15:00~16:30 【パネルディスカッション】

司会:小椋康宏氏(東洋大学名誉教授・センター顧問)

論題 「スモールビジネスの創造と経営革新」

パネリスト:新宅光男氏(株式会社コーポレーションパールスター 代表

取締役社長)

パネリスト:赤坂浩史氏(独立行政法人中小企業基盤整備機構 審議役) パネリスト:藤田雅三氏(インサイトアップ株式会社 代表取締役・中小

企業診断士)

コーディネーター:木下潔氏(東洋大学大学院特任教授)

16:30~16:40【全体総括と閉会挨拶】

柿崎洋一氏(東洋大学経営学部教授・副センター長・日本マネジメント学 会会長)

17:00~18:30【参加者による交流会】



新宅光男氏(株式会社コーポレーションパールスター 代表取締役社長) 新宅氏の講演は、転倒防止靴下など機能性靴下の製造・販売を手掛ける ことに関わる経営改革などについてであった。経営革新計画を過去3回認 定を受け、産官学連携で手術中や術後の患者が使うむくみ防止靴下を開発 し、自社ブランドの医療用靴下を展開しており、中小企業においてどのよ うに新製品開発を行うことが望ましいのかという点において、大変参考に なる講演となった。会場からも多くの質問がでて、おおいに盛り上がった

講演となった。

貴重な講演をいただいた新宅氏にはあらためて御礼を申し上げたい。



パネルディスカッション報告

今回のパネルディスカッションは、赤坂氏の「企業の稼ぐ力(生産性の向上)」という問題と新宅氏が基調講演で挙げた「人が関わるところに差別化がある」という主張との交点はどこにあるのかをテーマに最初の議論が行われた。新宅氏は、「生産性が上がるとモノの質が下がる」という中小企業の経営者ならではの視点に立った回答を述べた後、生産性を向上させるには、従業員の仕事を忙しくさせることで緊張感のある現場を作ることだと主張した。

第二の議論は、「能力のある中小経営者にとって本当に経営コンサルタントは必要なのか」をテーマに、スーパーの卸売り事業の経営経験があり中小企業診断士として活躍されている藤田氏が答えた。「コンサルティングは現場の改善や人的資源システムの改善が主な仕事ではあるが、コンサ

ルタントに求められるのは自分の経験や支援事例、昨今の事情を背景にして中小企業のオーナーが「うちにはこんな強みがあるのか」という発見ができるようネタの提案をする力である」靴下を作り続けて 102 年、株式会社コーポレーションパールスターの新宅社長は「うちの会社の弱みは営業力や信用力だ。自分のところでできないことや経験の未熟な分野ではコンサルタントに大変お世話になった」と述べた。

第三の議論は中小企業基盤整備機構の赤坂氏に対しての「経営革新等支援機関の成果」を伺うものと「支援ノウハウの横展開とはいうが、よろず支援拠点計画はコンサルの仕事の取り合いになるのではないか」をテーマに行われた。赤坂氏は「全ての機関が支援に前向きではないため、支援が適切に稼働しているかのチェック体制の整備と、支援機関の責任と使命感が求められている」と答えた。また、「よろず支援はコンサルの客を奪うわけでなく、支援を公表することでお互いの長所を持ち寄って支援を必要とする中小企業当事者に還元することが目的だ」と述べた。

総括として、組織の枠を超えた人のつながりやネットワークこそが生産性の向上、日本の8割を占める中小企業の「稼ぐ力」になるとして今回のパネルディスカッションは締められた。

3.海外企業調査報告 インドネシア企業調査報告

はじめに

当研究センターの研究計画の一環である海外での実地調査の実施にあたり、今年度の調査では、東南アジアでも有数の人口と市場規模が有するインドネシアをサンプル国として調査研究行った。

(1)調査先および面接者

調査日 調査先 面接者 2016年9月7日 インドネシア味の素社 神谷歩社長 松本晋一副社長

2016年9月8日 双日インドネシア工業団地開発会社 小泉匡弘副社長、 三木久徳主任

2016年9月9日 ジェトロ・ジャカルタ事務所 山城武伸主任

(2)調査期間

2016年9月6日~9月10日

(3)調査メンバー

柿崎洋一(副センター長)

董 晶輝(センター研究員)

小椋康宏(センター顧問)

(4)調查報告

調査研究の内容について、以下に報告する。

2016年9月7日7:00にインドネシア味の素社松本晋一副社長より出迎えを受け、インドネシア味の素社の製品が実際に販売されている公設市場を視察し、販売の仕組みについて現場で説明を受けた。その後、場所を本社に移し、神谷歩社長および松本晋一副社長より、1969年からインドネシアでの事業展開、販売網の確立、現地製品の開発及び将来の展望について説明を受けた。続いて、インドネシアを含む東南アジアでの企業経営についてディスカッションと意見交換を行った。

2016 年 9 月 8 日に双日インドネシア工業団地開発会社にて視察、ヒアリングおよびディスカッションを行った。先方の応接は小泉匡弘副社長および三木久徳主任であった。まずは、双日インドネシア工業団地開発会社のこれまでの事業展開と将来の展望について説明を受けた。続いて、工業団地の日系企業の経営活動の紹介を受けながら、日系企業のこれまでの経営状況と課題についてディスカッションと意見交換を行った。最後に、工業団地を視察し、工業団地開発の全体像、操業中の企業および準備中の企業について説明を受けた。

2016年9月9日にジェトロ・ジャカルタ事務所にてヒアリング調査を

行った。先方の応接は山城武伸主任であった。まずはインドネシアの現状と将来像について、地理人口、経済状態、消費市場、政治の動向、日系企業のビジネスなどの紹介を受けた。続いて、インドネシア経済の展望に基づく日系企業の経営課題と戦略についてディスカッションと意見交換を行った。

今回の調査研究では今後の研究展開に関して新しい知見と見方を得る ことができ、当研究センターの研究に大変有益な情報を得ることができた。

編集後記

東洋大学経営力創成研究センターの本年度の研究は、3回にわたる国内の経営 実践家を交えたシンポジウムの開催、さらに国際シンポジウムを開催した。そし てインドネシアの企業調査、研究員による研究会を中心に実施致しました。これ らの調査・研究を通じまして、本センターのテーマである「スモールビジネス・ マネジメントの創造と国際的企業家育成の研究」は大きな前進をすることができ ました。

そして今回、これらの研究成果および活動報告を『経営力創成研究』第 13 号として、発行する運びとなりました。本号に掲載された研究論文は本センターの統一テーマに基づき、7本の研究論文が収録されています。研究論文7本はいずれも査読者の審査を経た「査読論文」です。

またシンポジウムの開催におきましては、学内外からの多くの協力を得ています。ご協力頂きました、講演者・報告者・諸先生方には、この場をお借りして御礼を申し上げる次第です。さらに、海外・国内調査におきましては、多くの企業や学識者のご協力のもと行われました。こちらに関しましてもあわせて御礼申し上げます。

最後に、本年報の執筆者の皆様をはじめ、年報の刊行にあたってご尽力頂きま した学長室研究推進課及び研究支援者の方々に感謝を申し上げます。

> 平成 29 年 2 月 17 日 東洋大学経営力創成研究センター 年報編集委員会 委員長 小椋康宏

【年報編集委員会】

委員長 小椋康宏 委員 柿崎洋一 委員 幸田浩文 委員 小嶌正稔 委員 董晶輝

『経営力創成研究』第13号 2017年3月15日発行

発行責任者: 井上善海 (センター長)

発 行 者: 東洋大学経営力創成研究センター

年報編集委員会

〒112-8606 東京都文京区白山 5-28-20

TEL: 03-3945-7398 FAX: 03-3945-7396

E-Mail: ml-rcm@ toyo.jp http://www.toyo.ac.jp/rcm/

印刷所: 株式会社 キタジマ

東京都墨田区立川 2-11-7

Journal of Creative Management Vol.13 March 2017

Preface Zenkai INOUE

I Articles

◆Cooperation with external organizations of small and medium-sized enterprises Zenkai INOUE

◆Retail Innovation and Co-Branding

Masatoshi KOJIMA

◆Historical Development of Construction of the Peddling Area by Tashiro Patent Medicine Merchants from the Mid-Edo Period to the Present-Day

Patent Medicine Merchants from the Mid-Edo Period to the Present-Day *Hirofumi* KOHDA

◆African BOP Business by Japanese Companies and 'Jugaad' Innovation *Hisato* NAKAMURA

◆Environmental Management in Small and Medium-sized Enterprises (SMEs)

Yoichi KAKIZAKI

◆A Real Option Model under a Two-Dimensional Jump Process

Jing-hui DONG

◆Ecosystem revisited for thriving NTBFs

Akio NISHIZAWA

II Reports: 2016

- 1. The Annual Report of Research Activities
- 2. Report of Symposiums
- 3. Report of Research in Overseas

Published by Research Center for Creative Management, Toyo University

5-28-20 Hakusan, Bunkyo-ku, Tokyo, 112-8606, Japan TEL: +81-3-3945-7398 FAX: +81-3-3945-7396 E-Mail: ml-rcm@toyo.jp http://www.toyo.ac.jp/rcm/

ISSN 1880-0521

今井 雅和

西澤 昭夫

~私立大学戦略的研究基盤形成支援事業~

巻頭言 井上 善海

I 研究論文

アジアにおける中小ビジネスの創造と国際的企業家育成研究グループ

- ◆近江日野商人の独自性と売薬行商の展開 幸田 浩文
- ◆農業イノベーションとベンチャービジネス 一アグリテックと流通イノベーションを中心に 中村 久人
- ◆日没する国の夜明け
 - ―ビジネス立地としてのモロッコを考える―

ベンチャーの創造と国際的企業家育成研究グループ

- ◆企業競争力としてのステークホルダーマネジメント 柿崎 洋一
- ◆制度的企業家と地域エコシステムの構築

Ⅱ 活動報告

- 1. 平成29年度センター事業報告
- 2. 平成29年度シンポジウム開催報告
- 3. 平成29年度海外企業調查報告

東洋大学 経営力創成研究センター

巻 頭 言

センター長 井上善海

東洋大学経営力創成研究センターは、平成 26 年度の文部科学省による私立大 学戦略的研究基盤形成支援事業の認可を受け、統一テーマ「スモールビジネス・ マネジメントの創造と国際的企業家育成の研究」のもと研究活動に取り組んで います。

支援事業 4 年目の平成 29 年度は、前年度に引き続き「スモールビジネスの 創造とマネジメント変革」「スモールビジネスの創造と国際的企業家育成」「国 際的企業家精神とベンチャービジネス・マネジメント」の 3 つの視点からプ ロジェクト研究を展開して参りました。その研究活動の成果をとりまとめた ものが本年報です。

本年報は、研究論文と活動報告からなります。研究論文については、本研究 センター研究員および客員研究員の研究論文 5 本が収録されております。な お研究論文につきましては、レフェリー制を取り入れております。

活動報告においては、センターの事業報告、年3回開催した定例シンポジウム、およびグローバルシンポジウムの報告、中国で行った海外企業調査の報告などが収録されております。

最後に、本年度における本研究センターの研究活動にご協力いただきました関係者各位にお礼を申し上げ、センター長の挨拶とさせていただきます。

平成30年2月6日

i

目次

巻頭言		
センター長 井上 善海		
I 研究論文		1
「アジアにおける中小ビジネスの創造と国際的企業家育成研究	ピグルー	ープ」
近江日野商人の独自性と売薬行商の展開幸田 農業イノベーションとベンチャービジネス	浩文	5
ーアグリテックと流通イノベーションを中心に一 ··········· 中村 日没する国の夜明け	久人	21
ービジネス立地としてのモロッコを考える	雅和	31
「ベンチャーの創造と国際的企業家育成研究グループ」		
企業競争力としてのステークホルダーマネジメント 制度的企業家と地域エコシステムの構築西澤	洋一 昭夫	45 57

平成 29 年度センター事業報告 平成 29 年度シンポジウム開催報告 平成 29 年度海外企業調査報告

編集後記

年報編集委員 小椋 康宏

I 研究論文

アジアにおける中小ビジネスの創造と国際的 企業家育成研究グループ

- ◆近江日野商人の独自性と売薬行商の展開
- ◆農業イノベーションとベンチャービジネス一アグリテックと流通イノベーションを中心に一
- ◆日没する国の夜明け 一ビジネス立地としてのモロッコを考える―

近江日野商人の独自性と売薬行商の展開

Uniqueness of Omi Hino Merchants and Development of the Patent Medicine Peddling

東洋大学経営力創成研究センター 研究所員 幸田浩文

要旨

近江商人は、江戸時代に現在の滋賀県・琵琶湖周辺の近江地方から発祥した高島・八幡・日野・湖東商人の総称である。近江商人は、地元の裕福な商人と豊富な労働力を結びつけ、本家を地元に置き、行商先に店舗を設けることで、独自の流通網を構築した。とくに日野商人は他の近江商人のように大都市ではなく、北関東と東北の小都市ならびにその周辺地域で行商し、その土地に次々と店舗を開き、その出店を通じて商品を委託販売した。1701年に近江・日野町の正野玄三により合薬が創製され、その薬効が好評を博するにつれ、次第に古くから日野行商の主力商品であった日野椀に取って代わり、新たに日野売薬が従来の販売網を通じて委託販売されるようになった。それを支援したのが1680年に設立された商人の仲間組織である「大当番仲間」であった。この組織の活動はその後明治時代初期までおよそ200年余り続けられ、日野売薬の発展に大いに貢献した。

キーワード (Keywords): 近江日野商人 (Omi Hino Merchant)、売薬 (Patent Medicine)、行商 (Peddling)、商人仲間 (Merchant's Association)、独自性 (Uniqueness)

Omi merchants refer to four merchants (Takashima, Hachiman, Hino, and Koto) arising from the Omi district around the current Shiga Prefecture and Lake Biwa in the Edo period. They established their own distribution network by linking local rich merchants with an abundant labor force and opening stores in peddling areas whereas head stores were located in Omi. In contrast to other Omi merchants who sold goods in large cities, Hino merchants went to small cities and adjacent rural areas in North Kanto and Tohoku, opened many stores, and sold goods on commission through these stores. Genzo Shono in Omi Hino Town produced concoction by combining five medicines in 1701. This drug was well-received for its effectiveness, replacing Hinowan, the leading product of Hino merchants with Hino patent medicine as goods sold on commission through existing sales network over time. A merchants' association named "Otoubannakama" which was established in 1680 supported it. Its activities had continued until the early Meiji era for about 200 years, contributing to the development of Hino patent medicine.

はじめに

われわれは、先行研究において「日本の四大売薬」地域-江州近江(滋賀県)、 越州富山(富山県)、和州大和(奈良県)、対州田代(佐賀県)-を取り上げ、① 代表的売薬商品の創薬・創業の経緯・背景、②資本・経営・組織の形態、③家憲・ 家訓・店則にみる経営理念、④薬種の仕入(調達)先、⑤売薬の生産方法、⑥売 薬の支援・保護施策、⑦売薬の統制機関・規定、⑧売薬の商法、⑨各時代の行商 圏、⑩現在にみる後継企業の動向などを中心に論考してきた(幸田, 2009; 2015; 2016; 2017)。

本稿では、富山・大和・田代売薬とは違った史的展開をみせる江州近江の日野売薬(1)を取り上げることにする。その理由は、日野売薬の特質が、江戸時代に近江地方(現在の滋賀県)より発祥し、とくに北関東・東北方面を中心に、遠く北海道や九州で活躍した近江商人全体に共通する特質と、日野商人自身の独自性とが相俟って形作られたと考えるからである。

日野売薬の特質に言及するにあたり、第1に、近江商人の起源と特質、第2に近江商人における共通性と日野商人の独自性について考察する。第3に、日野において売薬が創製される以前から行われていた独自の行商方法について行商の概念から言及する。また日野売薬は、富山・大和・田代売薬とは売薬創製の経緯、行商取扱商品の内容、売薬の販売方法、行商の仕方などに大きな違いがみられる。そこで第4に、日野売薬の祖である正野玄三の売薬創製に至る経緯ならびに日野売薬の製造・販売の展開について論述する。そして日野商人は、顧客への信用力の強化と仲間の他国稼ぎの支援を目的に、株仲間でなく地縁・民主的な「日野大当番仲間」を設けた。この仲間組織は他の売薬にみられる株仲間とは異なる機能を有していた。そこで第5に、この組織の特徴と日野(売薬)商人にとっての存在意義について論究する。

1. 近江商人の起源と特質

近江商人は、江戸時代に琵琶湖周辺の地域から発祥した高島(大溝)商人、八幡商人、日野商人、そして湖東(五個荘)商人の総称である。近江商人の起源については多くの研究者が諸説^②を唱えている。その主な見解を整理すると次のようになる。

第1は、生活に困窮した渡来人・武士・町民・農民が商業に活路を見出したとする「帰化人説・廃城奮起説・武士起源説・農民起源説」である(安岡他編,1992, p.13)。

第2は、近江地方では早くから商業上の特権が許されていた市座・市庭の発達や、安土桃山時代にみられた市場・商業税を免除し座を廃止した楽市・楽座政策により商業が盛んになったとする「市座説」である(小牧・村松,1936,p.47)。

第3は、近江が東海道・中山道・北国街道に通じ、京都といった大消費地に近接していたからとする「帝都近接説」と、地理的条件において物流の拠点となり

やすかったとする「交通要衝説・湖上移動習性説」(安岡他編, 1992, p.14; 有馬, 2010, p.140) である。

第4は、江戸時代に入ると治安が回復し、陸路・海路といった交通条件も整備され、近江地方において商業活動を開始するのにちょうど良い時機であったとする「来潮待機説」である(江頭、1965b、pp.3-12)。

第5は、幕府の封地細分政策により近江が領域の出入りが比較的自由なため旅商が容易であったとする「雪解け説」である(小倉, 1979, pp.1-20; 小倉, 1980, pp.35-36)。

とくに江戸時代の幕藩体制下にあっては、領民の領域の出入りは厳しく制限されていた(幸田、2017、p.34)。そうした状況下において、全国的な流通経済は、江頭(1965a)によれば、①領主・藩庁の許可を得て領域内外へ移動する「藩際経済層」と、②領域経済の意思とは関係なく、つまり勝手に領域内外へ移動する「全国的民間経済層」の2つに大別されるという(江頭、1965a、p.21)。これにしたがえば、領主・藩庁の保護・支援により、領域経済を越えて全国で売薬行商を行った富山商人にとって主流は藩際経済層であったといえよう。一方、日野商人が居住する封地・領地では天領・旗本領・寺社領・飛地が混在し、そのため領域が細分化・零細化されている。その結果として領主の支配が行き届かず、領域の内外への移動が比較的容易であったことからも、日野商人は他の近江商人とともに主流は民間経済層にあったことは間違いない。

加えて近江地方は、古くより穀倉と呼ばれるほど農産物が豊富な上、水陸の交通の要衝で商業が盛んな土地柄であった(高向, 1974, p.40)。また肥沃な農地のため農作業が比較的容易で、「農間余業」つまり農業のかたわら内職で蚊帳、畳表、麻布、近江上布、野州晒、日野椀、合薬の生産に時間を割くことができ、相対的に農民の所得は高かった(小倉, 2003, pp.10-11)。

このように土地柄に恵まれた近江地方であったため、地元の裕福な近江商人と豊富な労働力が結びつき、本家を地元の近江に置き、行商先に支店(出店・枝店)を展開することができたのである(幸田,2009,p.152)。こうした見解がある一方で、近江地方については、上述したような商業や行商に活路を見出さなければならないほど、近江は疲弊した土地柄であったといった正反対の見解も見受けられる。

近江商人といえば、江戸時代初期より天秤棒を担いで全国の商圏を巡回する行商人としての印象が強いが、各発祥地により行商圏、販売商品、販売方法などが異なっている。そこで近江商人を形成する4つの地域商人の特徴を発祥順にみてみる(幸田,2009,pp.148-149)。

第1番目は、戦国時代末期に琵琶湖の西岸地域を発祥地(現在の高島市)とする「高島商人(大溝商人)」である。彼らは、近接の消費地である京都に行商に出た後、近江商人の中で最初に東北地方に進出した者たちで、盛岡の街づくりに貢献したのも彼らたちであった。

第2番目は、江戸時代初期に高島商人に続いて登場した、琵琶湖東南岸地域を 発祥地(現在の近江八幡市)とする「八幡商人」である。彼らは地元に本家・本

店を置き、江戸、京都、大坂といった大都市に大型店舗の出店を拠点にして次々と枝店を展開し、各地の小売店に向けて卸売行商をしていた。

3番目は、高島商人におよそ百年遅れて登場した「日野商人」である。彼らは、享保の頃、琵琶湖の東南岸内陸に位置する、蒲生氏郷の城下町・日野町地域(現在の蒲生郡日野町)から発祥した。八幡商人や後述する湖東(五個荘)商人のように大都市ではなく、北関東や東北の小都市やその周辺地域に多店舗を展開し、さまざまな持下り商品を行商することで、出先の支店を通じて小売店に委託販売をしていた。後述する漆器業や売薬業などの他に、関東地方での酒・醤油といった醸造業のほとんどが、日野商人が興した産業である(植村,1939, p.37; 高向,1974, p.41)。

最後は、琵琶湖東南岸地域を発祥地(現在の東近江市)とする「湖東(五個荘)商人」である。彼らは、日野商人よりさらに百年遅れて登場した。明治維新を契機に江戸、京都、大坂といった大都市において卸売業で成功し、現在の日本を代表する近江系商人・江州系企業の礎を築いた(幸田, 2009, p.149)。

2. 近江商人にみる商法の共通性

以上のように、互いが琵琶湖に近接・隣接する地域に位置する近江(高島・八幡・日野・湖東)商人は、発祥の時期に違いがあるものの、その取扱商品(持下り荷)の種類、店舗展開の仕方、さらに行商の方法などに、次のような共通性を持っていた(安岡他, 2002, pp.3-4)。

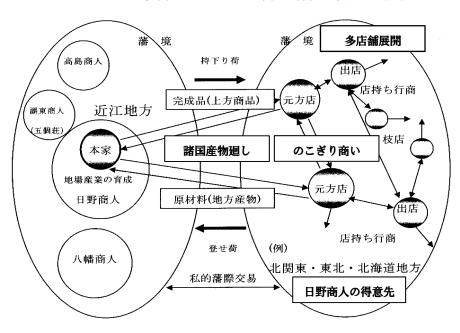
第 1 に、近江商家の共通性として、いわゆる老舗の三種の神器の 1 つである、 創業者の経営哲学や理念が込められた家憲・家訓・店則が数多く残っていることである(神田・岩崎, 1996, p.205)。たとえば、いわゆる「売り手よし・買い手よし・世間よし」で有名な「三方よし」概念⁽³⁾における「世間よし」にみられるように、行商先との軋轢を避けた経営に努めていることが挙げられる(幸田, 2009, p.155)。

第2に、図1にみるように、近江商人の商法の共通性として、有名な「のこぎり商い」・「諸国産物廻し」の商法を挙げることができる。のこぎり商いとは、地元近江で作った蚊帳、畳表、麻布、近江上布、野州晒、日野椀、合薬といった「持下り商品」を行商先で売り捌き、その代金で青苧、紅花、生糸、蝋、大小豆、漆、蚕種などの原材料を仕入れ、それを「登せ荷」として持ち帰り、商品を作り再度売り捌くことである。

のこぎりを使う時に歯が行ったり来たりする様子や、のこぎりを引いても押しても両方ともに切れる、すなわち両方で儲けるとの意味からその名が由来している。ただのこぎり商いについては、「賢い商法」として評価される向きもあるがその実態は異なっている(江頭, 1965a, p.77)。

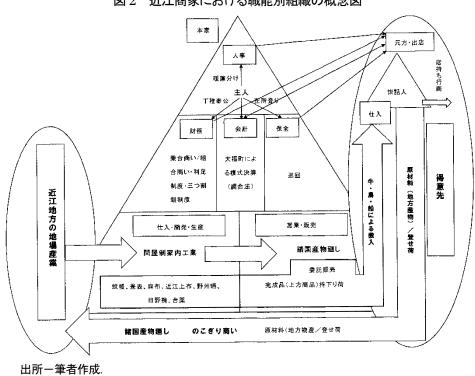
一般的に、どの領域経済においても、正貨流出の防止と領内商人の育成・保護を目的として、他国稼ぎ商人の流入は原則禁止であった。とはいえ、自国で質の高い商品を生産することができないために、止むを得なく行商人を領内に入れて

図 1 近江(日野)商人によるのこぎり商いと諸国産物廻しの概念図



出所一筆者作成.

図2 近江商家における職能別組織の概念図



いたのである。したがって、領外へ正貨が流出したり、領内の商売に影響が出たりした場合には、販売差し止めや行商で得た売上代金の持ち帰りは止められていた(上村,2014,p.318)。熊本藩でみられたような売上代金で領内の産物を買うことを命じられたことが、結果としてのこぎり商いをやらざるを得なくなった切っ掛けである(日野町立日野商人館編,2016,p.77)。

また「諸国産物廻し」は、たんに売り買いを繰り返すことではなく、物資の調達から供給までのすべての過程に関係する活動を指している(幸田,2009,p.154)。 青木(2016)によれば、「ノコギリ商いの発展した商法」を「諸国産物廻し」と称し(青木,2016,p.72)、それは地元ならびに行商先の地場産業の振興や商品開発の支援に貢献するものであった。

第3に、行商先における多店舗展開を近江商人の共通性として挙げることができる。それは、図1にみるように、まず本家を近江に据え、次に他国に地元の基地としての元方店を置く、そこから出店を開店させ、さらに小規模な枝店を数多く開いていくという方法である。とくに千両貯まると次々に店を開店させていく「日野の千両店」に、日野商人の商法の独自性がみられる(上村,2014, p.315)。そして、図2にみるように、本家・本店と支店である出店・枝店との間で、現代の複式簿記にも似た方法で連結決算はするものの、支店に対しては、基本的に文肢経営・分権管理を行っていたのも近江商家の共通性といえよう(幸田,2009, p.149)。

第4に、近江商人の共通性として、複数の商人がそれぞれ資金を共同で出資し、 共同経営をする「乗合商い」あるいは「組合商い」と呼ばれる、現代の合資形態 にも似た企業経営を行っていたことを挙げることができる(日野町史編さん委員 会編,2012,p.7)。乗合商いの目的は、必要な創業資金や運転資金の調達、資本の 集中、強制的な資本蓄積、信用力の強化、そして赤字・倒産などからの危険分担・ 回避などであった(小倉,1991,p.80)。

3. 行商の概念と日野行商の特徴

行商とは、経営史の概念によれば、商品経済が未発達な時代や場所で比較的小資本で始められるが、資本蓄積ができないといわれる初歩的な経営形態である(植村,1951b,p.56;米川,1964,p.255)。また高向(1974)によれば、行商は「小売商業形態としては最古の形態に属し、かつては市(いち)と並んで物品流通上の主軸」であった(高向,1974,pp.33-34)。つまり、諸商品を商圏に行商人自らが携帯したり、牛・馬・船を用いて運んだりして売り捌く商法である。

さて、本稿で取り上げる「売薬」(4)の行商は、当初は売薬の名を大声を上げながら売り歩く、「呼売り」や「振り売り」であり「戸別現金売り」であった。やがて、国や藩の大きさに応じて1人から3人ほどの行商人が、領内の大庄屋を廻って置き薬を委託し、薬を必要な者に分譲してもらう「大庄屋廻し」なる販売方式がみられるようになった。これは請売業(委託掛売)に類似した販売方法で、今日の卸売りのようなものであった(小林,1972, p.40;長,1957, p.6)。その後、他国の

行商圏を年に数回巡り歩き、得意先に預託した置き薬の使用分の代金を回収する とともに、使用した売薬を補充する個別訪問による独特な販売方式が取られるよ うになった。

また行商は、売り捌き相手によりその商法が異なった。第1は、上述したように、売子が町筋を大声で商品名を叫びながら売り歩く「呼売り」や「振り売り」がある。第2は、富山・大和・田代売薬行商などのように、得意先に年に数回個別訪問し、前回訪問した際に預託しておいた置き薬の使用分の代金回収と補充をする販売方法である。第3は、日野売薬行商のように、近江商人の本家や支店(呉服屋、味噌・醤油屋・荒物屋)などを「得意」「取次店」「特約店」として、その流通網を通じて周辺の小売店に卸す店持ち行商である(上村,1951,p.70)。また、1人での行商には限界があるため、現地の店や人を通じて委託販売も行っていたという点でも、日野は他の売薬地域と異なっていた(小倉,1989,pp.76-77)。そして第4は、比較的資本が豊かな行商者にみられる、問屋を相手に取引をする方法である(江頭,1965,pp.71-72.)。

近江日野は、室町時代に蒲生氏がこの地を治めてから、領主蒲生氏郷が 1584 (天正 12) 年に伊勢国松ヶ崎 (現在の松阪市)、次いで 1590 (天正 18) 年に陸奥国会津黒川 (現在の会津若松市) に転封するまでのおよそ 400 年にわたり蒲生氏の城下町であった。その施政下において、日野では中世より市 (日野市) が開かれたり、1582 (天正 10) 年には楽市・楽座も認められたりするなど、商工業の保護・育成が奨励される土地柄であった (本村, 2016, p.42)。こうした古くから商業振興が旺盛な日野周辺において、1533 (天文 2) 年の城下町建設の折、周辺地域より木地師や塗師が集められ漆器業が興ったことが、後の日野椀の誕生へと繋がっていった (上村, 2014, p.316)。

日野商人は、当初、旧領主蒲生氏郷の転封先の松ヶ島・会津を頼って、奥州方面で日野椀・漆器類・煙管・薬・茶などの行商をしていた(水原, 1993, p.114)。元禄期(1688~1704年)に入ると、日野商人は各地方で行商先に支店(出店・枝店)を設け、そこを拠点に営業活動をするようになる(西川, 1959, p.93)。

また 1712 年(正徳 2)年頃には、関東平野の農民を対象に代金後払いの約束で品物を売る「掛け売り」商法により、漆器類が売り広められていった(日野町役場企画振興課編, 2017, p.9)。このように日野商人は、もっぱら東北・関東地方を中心に日野椀・漆器類・茶・呉服・太物などの商品を扱っていた。当時の日野の持下り商品の主力は、関東地方で販売された日野碗であり(上村, 2014, p.19,316)、日野は江戸時代初期には全国漆器八大産地の1つに数えられていた(日野町役場企画振興課編, 2017, p.9)。

やがて日野行商の主力商品であった日野椀は、18世紀に入ると売れ行きが衰退してくる(日野町史編さん委員会編, 2012, p.17)。その原因は、庶民的・実用的で堅牢な日野椀に替わって、皮肉にも室町時代に紀州国黒江(和歌山県情報館, 2017, 和歌山県 HP)へ、また戦国時代に陸奥国会津黒川へ移住した近江系商人(高向, 1974, p.41)が作る美術・工芸品として優れた黒江塗や会津塗との競争に敗れてしまったことにある(日野町教育会編, 1930b)。

4. 正野玄三による売薬の創製と販売

近江売薬は、富山・大和・田代売薬とともに「日本の四大売薬」の1つに数えられてきた。その近江の日野において、売薬が行商の持下り商品として重要な地位を占めるようになったのは、江戸時代中頃の元禄期以降のことであった。

1701 (元禄 14) 年、蒲生郡日野町村井(現在の滋賀県蒲生郡日野町)の正野玄三(5)によって、5 種類の薬種を調合した「五色袖珍方(ごしきしゅうちんほう〈ぽう〉)なる合薬が創製された(蒲生郡役所編,1922,p.524; 杣庄,1975,p.60; 進藤,1992,p.55; 末永,1997,p.38)。その後、1714 (正徳 4) 年1月、五色袖珍方を人参・沈香・熊胆・牛黄・麝香・木香・真珠・米糊を原材料に、丸薬全体を金箔で箔貼りした半月型の合薬に作り替え「神農感應丸」として売り出した(本村,2004,p.59)。また同じ年に萬應丸なる合薬も創薬されている。

やがて腹痛・息切れ・動悸に効能(福田,1898, 効能書)があるとの評判を呼び、その薬名は世間に広まっていった(日野町立日野商人館編,2016, p.51)。この神農感應丸はさまざまな病に効果があるとして、次第に「萬病」という2文字が付け加えられ「萬病感應丸」と呼ばれるようになった(本村,2003, pp.27-28)。ちなみにこの薬名が正式に萬病感應丸へと改称されたのは1875(明治8)年のことであった(日野町立日野商人館編,2016, p.51)。その他、正野家ではいわゆる萬病感應丸や萬應丸以外にも敗毒丸など数種類の売薬を製造していた⑥(日野町史編さん委員会編,2012, p.46)。

西川 (1959) と脇田 (1959) によれば、玄三の活動は、①信濃や越後での行商時代(貞享元年~元禄6年)、②京都での医業修業の時代(元禄6年~宝永2年)、③製薬業中心・行商廃止の時代(宝永2年以降)に3区分できる(西川,1959, p.1137; 脇田,1959, p.94)。①行商時代には、玄三は地元日野を拠点に京都・大坂・堺などのいわゆる上方で木綿・古手(古着)類・衣料品を仕入れ、信濃・越後地方で売り捌き、現地では金箔糸を緯糸に織り込んだ織物である金引・縮織物・たばこを仕入れ、両地域の間を往復する典型的な近江(日野)の行商人であった(西川,1959, p.95; 脇田,1959, p.1140)。

玄三は、1693 (元禄 6) 年 35 歳の時、突如、当時医師として有名な京都の名古屋丹水の門下生となり、1705 (宝永 2) 年まで、②医業の修行を行った (本村, 2003, pp.34-35)。玄三は、1701 (元禄 14) 年 43 歳の時、京都から日野に戻り、愛知川町で売薬の製造を開始し (本村, 2003, p.45; 日野町立日野商人館編, 2016, p.45)、1714 (正徳 4) 年 1 月に「神農感應丸」を創薬したのはすでに述べた通りである。本村 (2003) によれば、玄三が医師ではなく製薬業を開業することになったのは、行商時代に各地で医療機会に恵まれない人々を数多く見てきたからであるという(本村, 2003, p.35)。

玄三は、売薬の製造販売業に本格的に取り組むため医業修業を終わらせ、③製薬業を中心に薬種や高級織物を取り扱うようになった。近江商人の特質として、 出店を開いた後、そこを基点として周辺に続けて行商をする場合と、これを転機 に店舗営業に移行する場合がみられた。また営業の種類が他の行商人と異なり専

業ではなく、さまざまな業種に進出する場合が多くみられた (江頭, 1965a, p.212)。まさに玄三は典型的な近江商人として、行商は止め複数の商売に手を染めた。たとえば家質(かじ) - 家屋敷を抵当にした地主との間での債券担保の方法ーによる金融業を京都・大坂で行った (脇田, 1959, p.1150)。この金融業への進出が正野家の家業の基礎を確固たるものにした (西川, 1959, p.94)。

正野家では、売薬を創薬したのを契機に製薬業を開業し、特約店を通じて薬の製造卸商としての営業を開始する(末永, 1997, p.38)。この玄三の合薬は上述したように評判を呼び需要が高まるにつれ、多くの日野商人が日野椀作りから売薬商に転業していくようになった(本村, 2003, p.28)。その背景には、日野椀の関東地方などでの積極的な営業活動に対する販売差し止めなどの規制や、実用性の高い日野椀に対して美術工芸品的色彩の強い紀州の黒江塗や会津の会津塗などの人気の高まりによって、日野椀の売れ行きが急速に落ちていったことにある(上村, 2014, pp.318-319;日野町教育会編, 1930a, p.698)。また売薬は、携帯・運搬に際して小さく手軽で嵩張らず、比較的高価な持下り商品として取り扱いやすかったからでもあった(日野町史編さん委員会編, 2010, p.197;本村, 2016, p.51)。

1843 (天保 13) 年の「萬病感應丸」の製造卸売価格は1服当たり340文で、小売価格はこの3倍近くのおよそ1,000文(1貫文)で販売されていた(本村,2004, p.67)。したがって、富山売薬の「反魂丹」をはじめその他のほとんどの売薬の小売価格が100文以下で(同上)、「萬病感應丸」は他の売薬の10倍ほどの値段であったので利幅が大きかった。いわゆる売薬が定価額と卸価額の乖離が甚だしく大きく、暴利を貪っていることを揶揄した「薬九層倍」(のといった諺も、あながち大袈裟なことではなかったといえよう。

近江日野において売薬が創薬された元禄期(1688~1704 年)前後は、すでに述べたように、ちょうど「日本四大売薬」が創業された時期にあたる。各地の売薬の製薬・行商の背景には、元禄期の疫病の流行と、8 代将軍徳川吉宗による享保の改革の下で実施された疫病対策としての薬草政策の影響があったと考えられる(本村、2004、p.58)。八幡商人や湖東(五個荘)商人にみられるような問屋機能により大都市を中心に持下り商品を売り捌くのに対して、正野家は売薬を自家製造するとともに特約店に委託販売する方法を取っていた(本村、2004、p.59)。

正野家では、製薬業の開業当初、薬種は主に堺の薬種商小西弥左衛門から仕入れていたが、やがて薬種の安定供給を理由に、薬種全体のおよそ半分を大坂道修町(8)の薬種問屋近江屋太右衛門から仕入れるようになった。また仕入れた薬種をすべて自家売薬製造に使わず一部を自ら売却するばかりか、近江屋を通じて萬病感應丸も販売してもらっていた。さらに近江屋を通じて道修町薬種中買仲間に働きかけ、彼らの販売網を使って萬病感應丸を流通させた(本村,2004,p.59,61,63)。こうした近江屋や道修町薬種中買仲間との緊密な関係を構築できたことは、その後の正野家の繁栄に大いに寄与した。ちなみに、正野家が1701(元禄14)年に製薬業を始めて以来展開してきた特約店の製薬卸売網は、1856(安政3)年には奥州から四国まで含めて175店舗にまで達していた(末永,1997,p.38)。

上村(2014)は、日野売薬商人の独自性として、その事業展開において製造部

門を包摂していたことを挙げている (上村, 2014, p.329)。日野の正野家の屋敷は、居住部分と店舗部分、そして作業場に区分されており、作業場において家内工業的に合薬が製造されていた (本村, 2004, p.63; 本村, 2014, p.330)。合薬の製法は秘伝とされ (本村, 2008, p.230)、合薬製造は玄三と幹部の奉公人しか担当できず、寒期 (10~2月) に約1ヵ月間薬種を粉砕・調合し、さらに約10日間の製薬作業を行った後、1~2ヵ月の乾燥・油拭きを経て保管された (上村, 2014, p.330)。こうした作業は、1914 (大正3年) に売薬法が制定される明治末期まで続けられ、合薬製造は毎年1月末から2月までの約1~2週間で、当代主人とその息子、および幹部6~8名で行われていた (本村, 2008, p.203)。

なお、日野売薬商人がすべて正野家のように製造・卸をして他国で店舗販売していたわけではなく、自家の売薬の製造・販売するだけでなく、他家の売薬も販売するとか、他家の売薬を販売するだけとか、さまざまな製造規模・販売方法があったようである(本村,2016, p.55)。

5. 「日野大当番仲間」の成立と日野売薬行商の展開

日野の名産である日野椀と入れ替わるように登場したのが日野売薬である。日野売薬の需要が高まるにつれて、日野においては、正野家以外にも売薬の製造に乗り出す者や、これまでの漆器・呉服の行商から売薬の行商に切り替える者が多数現われてきた(菅野, 1941, p.96; 杣庄, 1975, pp.60-61)。

近江商人の中にあって、日野商人は、1680(延宝 8)年、株仲間でなく地縁・民主的な仲間 800 名以上が参加する「日野大当番仲間」(おおとうばんなかま)なる商人組合を組織した(日野町役場企画振興課編, 2017, p.10; 日野町立日野商人館編, 2016, 巻末「近江商人の特徴と違い」)。この大当番仲間は、各地で行商したり、多店舗展開したりする他国稼ぎ商人である日野商人にとって頼りになる組織であった。大当番仲間では日野の商人を6つの組に分け、各組が年毎に持ち回りで組合事務を担当するところから「当番」といった名称が付いた。その後当番によって管轄される組合自体を逆に大当番仲間と呼ぶようになったといわれている(上村, 2014, p.322)。

日野大当番仲間には、1690 (元禄 3) 年、売掛金回収保証と街道筋定宿特約の2 つを柱として制定された「一札乃事」なる取決書が残されている (日野町教育会編,1930,p.360; 小牧・村松, 1936, pp.807-809; 松本編, 2010, p.2; 日野町史編さん委員会編, 2012, p.23)。

まず売掛金回収保証についてだが、他国で売掛金の回収が不調に陥った場合には当番役人の仲間が加判(署名・捺印)し同道の上評定所に訴え出ること、また営業妨害に遭った場合には近くの仲間に相談した上でその地の領主に訴え出て、それでも解決できない場合には江戸の評定所に訴え出ることができる、としている(江頭, 1965a, pp.55-56)。

こうした売掛金が回収できない場合、その返済を幕府に訴えることができる点を、江頭(1965a)のように大当番仲間の特典として挙げる向きもある(江頭、

1965a, pp.54-55)。その一方で、上村(2014)は、日野の大当番仲間だけが幕府から上記のような特典を受けていたのではない。そうしたことは江戸時代において基本的な訴訟手続原則であり、重要な点は、個々人では解決困難な事案に対して大当番仲間が仲間に積極的に関わっていこうとした姿勢にこそ組織としての存在意義があるという(上村, 2014, p.322)。

次に街道筋定宿特約についてみてみる。近江国は北国街道をはじめとして中山道や東海道に通じる交通の要衝に位置する地理的条件に恵まれていた(有馬,2010,p.140)。日野商人はとくに中山道を利用して、美濃国(岐阜県)、信濃国(長野県)、上野国(栃木県)、北関東(茨城県・群馬県)方面にその商圏を拡大していった(日野町史編さん委員会編,2012,p.18;上村,2014,p.322)。正野家の合薬の販売先もその多くが信濃国にあり、その販売網は中山道を中心に脇往還である善光寺道や伊那街道、さらに甲州街道沿いに広がっていた(本村,2004,pp.71-72)。したがって、中山道や東海道を巡り、さらには奥羽地方へ旅商する行商人にとって、道中の宿泊先(旅籠)は仲間との連絡先や荷物(下り荷・登せ荷)の送り先・受け取り先として重要な拠点であった(日野町史編さん委員会編,2012,p.23)。

また中山道において日野商人の便宜を図ることを目的に、宿場ごとに指定旅館(定宿)や指定茶店(定休所)が設けられ、その定宿に対して大当番仲間から印鑑(鑑札)が配布された(日野町立日野商人館編,2016,pp.36-37)。1770(明和7)年には、その定宿の数は東海道・中山道合わせて181軒を数えていた(日野町史編さん委員会編,2010,p.254)。そして定宿の軒先には「日野商人定宿」の看板が掲げられた(上村,2014,p.324)。

大当番仲間は、1680(延宝 8)年、日野在方の漆器・帷子・小間物などの持下り商品を扱う商人たちにより発足したが、やがて八日市・八幡・水口・土山などの周辺地域や京都などの遠方の商人までもが参加するまでになった(江頭, 1965a, p.59)。だが、1734(享保 19)年当時、8 代将軍徳川吉宗の享保の改革の影響による経済の停滞にともない、地方の得意先の購買力も低下していた。元来、大当番仲間への加入は強制的なものでなく、参加・脱退は自由であったせいか、合薬業へ転業するため多数の仲間商人が大当番仲間より脱退した(9)(日野町史編さん委員会編, 2012, p.23, 25; 日野町立日野商人館編, 2016, p.56)。

こうした大当番仲間という商人仲間がある一方で、合薬商人は別の仲間組織を設けていた(上村、2014、p.323)。 すなわち、1743(寛保 3)年時点で日野町大窪と村井だけでも 110 余軒の合薬商人が存在し(日野町史編さん委員会編、2010、pp.196-197;本村、2011、p.467)、彼らは仲間法度を制定し、102名が連署していたという(上村、2014、p.323)。この「合薬屋仲間」が発足する以前、少なくとも1741(天文 6)年より前には、すでに「薬商人仲間(合薬行商人仲間)」が組織されていた(日野町立日野商人館編、2016、p.61)。

その当時、日野では売薬行商の急増にともない、偽薬が粗製濫造されている状況に憂慮した水口藩(大窪・村井の領主)は、同業組合を設けるとともに規則を定め、組合員である証として鑑札を交付する旨を合薬商人に厳命した。その結果、合薬仲間の法式が定められることになった(日野町教育会編,1930,p.705,

pp.708-709; 日野町史編さん委員会編,2010,p.197)。ちなみに、この合薬仲間には日野合薬の創薬・創業者でもある玄三は含まれておらず、いかに玄三が別格の扱いを受けていたか分かろう (日野町立日野商人館編,2016,p.62)。

法式が定められたにもかかわらず、在方の合薬商人の中には、偽薬を作ったり、 日野の合薬仲間を装って商いをしたり、合薬仲間に参加しない者も増えてきたため、1747(延享4)年、合薬仲間は大当番仲間に合流することにした(上村,2014, p.323; 日野町立日野商人館編,2016, p.61)。

また大当番仲間の行動規範については、いつ取り決められたのか不詳だが、12 箇条に及ぶ「定」がある。この「定」は、売掛金の支払いの履行、旅商中の規律ある行動の遵守、奉公人の管理の厳格化などを実践することで、誠実な取引による信用力の強化と大当番仲間の結束力の強化を図ろうとするものであり、とくに大当番仲間の得意先であった関東方面での取引を強く意識した内容が定められていた(日野町教育委員会編,1930, p.360; 小牧・村松,1965, p.57; 江頭,1965a, pp.55-56; 日野町史編さん委員会編,2012, p.23;上村,2014, p.322)。

この大当番仲間の活動は、その後明治時代初期までおよそ 200 年余り続けられ (日野町立日野商人館編, 2016, p.36; 日野町役場企画振興課編, 2017, p.10)、 1886 (明治 18) 年に発足した日野商人組合へと繋がっていくことになる (上村, 2014, p.324)。

おわりに

四大売薬においては、すでにみてきたように日野売薬の代表的売薬商品「萬病感應丸」や大和売薬の「三光丸」のように地元において創製されたものがある一方で、富山売薬の「反魂丹」や田代売薬の「奇応丸」のように他の地域で創製されたものを自らの売薬として開発したものもある。とはいえ、売薬行商が開始された時期は、おしなべて江戸時代中期、元禄年間(1688~1704年)であるというのが一般的に共通した見解である(幸田、2009; 2015; 2016; 2017)。

富山売薬は、江戸時代を通じて、藩による官民一体となっての売薬行商により、他の売薬を圧倒する勢いで全国にその商圏を構築していった。大和・田代売薬は、富山売薬と各地で競合状態に陥り劣勢に立たされるも、富山売薬の販売方法や組織体制を手本に、得意先を個別訪問する行商による配置売薬で次第に営業力をつけていった。

これに対して日野売薬は、全国各地の近江商人や他の商人の店舗を取次とした 委託・掛売・店頭販売方式を取ることで独自の展開をみせた。そして日野商人は、 他国稼ぎの支援を目的に組織化された大当番仲間により街道筋に日野商人定宿を 指定し、そこを拠点とした独自の物流網を構築し、誠実な取引による信用力と大 当番仲間の結束力の強化を図ろうとした。こうした日野売薬の製造ならびに出店 の販売網を通じて委託販売と、他国稼ぎ商人である日野商人仲間の相互間の扶助 を目的として組織された大当番仲間こそが日野商人の独自性といえよう。

江戸時代を通じて富山売薬は、行商人の数ならびに売上高においても四大売薬

における他の売薬を凌駕していた (高岡, 1984, p.57)。その結果、日野売薬をは じめとする大和・田代売薬は、圧倒的組織力で全国的展開を進める富山売薬の牙 城を崩すことはできなかった。

こうした状態は明治維新による幕藩体制の崩壊により一変した。藩による保護・ 支援施策・体制が瓦解するとともに、仲間株の撤廃や職業の自由という政策によ り藩際経済が主流であった富山売薬の勢力は衰退した。替って他の売薬地域では 多くの人々が売薬業に参集してきたことで成長の可能性が見えてきた。

しかし、明治維新以降の日野売薬の展開については紙幅の関係で稿を改めざるを得ない。ただ、われわれの先行研究の結果からも、日野売薬においても他の売薬同様、幕末期より海外から入ってきた洋薬に基因する明治政府の売薬観の変化にともない、その後矢継ぎ早に出される売薬規制関連法令に日野売薬も苦境に立たされ、その対応に追われたであろうことは推察できる。

【注】

- (1) 近江(後の滋賀) 売薬には、日野売薬の他に、山伏や薬僧たちの配札土産に由来する「甲賀売薬」と、防人や薬僧たちの流れを汲む「有川売薬」の3つの流れがある(上村,1951, p.67)。甲賀売薬は、江戸時代に売薬行商をしておらず、明治時代の配札禁止令により信仰と切り離されてから売薬行商に替わった(本村,2016,p.40)。ちなみに、甲賀売薬は大正時代には富山売薬や大和売薬と肩を並べるほどに成長した(杣庄,1975,p.111)。また有川売薬は、中山道鳥居本宿の有川家にて、東海道や中山道での道中薬として店舗販売された売薬である。江戸時代には甲賀・有川売薬も売薬行商を行っていないため、本稿では、江戸時代中期に他の3つの売薬行商とほぼ同時期に行商を開始した日野売薬を、近江売薬を代表するものとして取り上げることにした。
- (2) 江頭 (1965b) は、こうした近江商人の起源についての諸説を系譜論・条件論・動機論の3 つに分類し、系譜論をさらに血統論と性格論の2 つに分類している (江頭, 1965b, pp.3-12; 水原, 1993, p.141)。
- (3) 有馬 (2010) によれば、「三方よし」という言葉は小倉榮一郎の造語である。その原典は、近江商人の 3 代・中村冶兵衛宗岸の 1754 (宝暦 4) 年の「書置 (家訓)」 (7 条目) にある (小倉, 1988, p.54; 有馬, 2010, p.146)。
- (4) 「売薬」は、明治10 (1877) 年に公布された「売薬規則」第1章第1条によれば、数種類の薬種(漢方薬・生薬など)を家で調合し、丸薬・膏薬・練薬・水薬・散薬・煎薬などの形状にして販売する合薬のことである (加藤, 1877; 甲賀市編さん委員会編, 2015, p.105)。このように数種類の薬種(漢方薬・生薬など)を調合した薬を「合薬」(あわせぐすり・あいぐすり・ごうやく)と呼んだり、この合薬を製造・販売すること自体を売薬と呼んだりする (日野町史編さん委員会編, 2010, p.197)。
- (5) 初代正野玄三の略歴は以下の通りである。玄三は、1659 (万治2) 年、蒲生郡日野町村井の農業源左衛門の三男として生まれ、1678 (延宝4) 年 18 歳の時、越後方面の行商に就き、1684 (貞享元) 年には独立し信濃・越後方面の行商に従事した。1693 (元禄6) 年 35 歳1705 (宝永2) 年まで京都にて医業を修業した。1701 (元禄14) 年、玄三43 歳の時、愛知川町で合薬の製造を開始した。1714 (正徳4) 年1月に「神農感應丸」を創薬し、以後

- (6) 正野家の売薬の創製年と売薬名については、文献の記載にかなりの混乱がみられる。まず、元禄14年に「萬病感應丸」が創薬されたという記載が多い(東近江市近江商人博物館編,2014,p.21)。数多くの文献を精査すると、本文に記述したように1701 (元禄14)年に製造されたのは「五色袖珍方」であるのに「萬病感應丸」とする記載が非常に多い。また1714 (正徳4)年に創製された「神農感應丸」を「神應丸」(江頭,1965,p.29)とする記載や、同年に「萬病感應丸」と「万應丸」の2つの売薬を製造したという記載もある(蒲生郡役所編,1922,p.524; 杣庄,1975,p.60;上村,2014,p.319;進藤,1992,p.55)。
- (7) 1883 (明治 16) 年に施行された売薬印紙税規則では、売薬に対して、「元来売薬ハ其元原資ノ割合ニ比スレバ利益最モ多ク、諺ニ薬九層倍ノ巨利ヲ得ルモノ」とか(彼谷, 2011, p.21)、また、売薬印紙税制度創設に際しての内務卿・大蔵卿の太政大臣宛の伺書では、「・・・ 其ノ利益ノ過多ナル多キハ十数倍、少キモ数倍ヲ下ラス...」といった、売薬が定価額と卸価額の乖離が甚だしく大きく暴利を貪っているとの認識がみられる(奈良県薬業史編纂審議会編, 1991, p.84)。
- (8) 大阪府大阪市中央区にある道修町は、安土桃山時代より薬種商の町として全国的に有名である。1722 (享保7) 年に8代将軍徳川吉宗により127軒の薬種商として営業が公認されてから、薬種問屋街として発展してきた (加来,2000, p.112)。江戸時代の売薬は、和薬と唐薬しかなく、原料などは業者が行商の際に買入れていたが、輸入薬原料はほとんど大坂船場の道修町周辺の薬種問屋からしか仕入れることができなかった(植村,1951a, p.4)。したがって、玄三がこの道修町の薬種商との密接な関係を持つことができたことは彼の家業に大いに役立った。

ちなみに明治時代に入って洋薬の輸入取引が急増すると、この薬種業にも大きな業態変化が生じた。そうした状況にあって道修町において先進的な薬種商が今日わが国の主要な製薬企業(江戸期創業-田辺・武田・小野、明治期創業-塩野義、藤沢、三共、大日本製薬、大正期創業-山之内、昭和期創業-住友、共和、エーザイ)の礎を築いている(安土,2015, p.102, 104)。

(9) 大当番仲間の人数は、発足時 800 名以上であったが、1770 (明和 7) 年 439 名、1787 (天明 7) 年 438 名、1847 (弘化 4) 年 262 名、そして 1878 (明治 10) 年には 241 名と逓減していった (江頭, 1965, p.30; 上村, 2014, p.323)。

【参考文献】

青木崇(2016)「近江商人の流れを汲む伊藤忠商事の企業理念と企業の社会的責任活動」『商大 論集』第68巻第2号, 兵庫県立大学, pp.71-84.

安士昌一郎 (2015)「製薬企業へ発展した薬種問屋-大阪道修町における薬種業者の変遷-」『法 政大学大学院紀要』法政大学大学院, pp.101-111.

有馬敏則(2010)「『近江商人』についての一考察-朝日新聞・滋賀大学パートナーズシンポジウムとの関連において一」『彦根論叢』第382号, 滋賀大学経済経営研究所, pp.139-156. 植村元覚(1939)「富山売薬業の発展傾向」『経済史研究』第21巻第5号, 経済史研究会, pp.65-

73.

- 植村元覚(1951a)「富山売薬行商圏の成立(その一)」『富大経済論集』第2巻第1号,富山大学経済研究会,pp.1-18.
- 植村元覚(1951b)「富山売薬行商圏の成立(二)」『富大経済論集』第2巻第2号, 富山大学経済研究会, pp.55-72.
- 上村雅洋 (2014) 『近江日野商人の経営史-近江から関東へー』清文堂.
- 江頭恒治(1965a)『江州商人』至文堂.
- 江頭恒治(1965b)『近江商人中井家の研究』雄山閣.
- 小倉榮一郎(1979)「近江商人発祥に関する『雪解け説』」『彦根論叢』第 198・199 号, 滋賀大学経済経営研究所, pp.1-20.
- 小倉榮一郎(1980)『近江商人の系譜』日本経済新聞社.
- 小倉榮一郎(1989)『近江商人の開発カー管理システムと北海道開発にみる近代経営ー』中央経済社
- 小倉榮一郎(1991)『近江商人の経営管理』中央経済社.
- 小倉榮一郎(2003)『近江商人の理念-近江商人家訓撰集-』サンライズ出版.
- 加来耕三 (2000)「商人(あきんどの遺伝子 (1) 道修町商人」『日経ベンチャー』第 187 号, 日経 BP 社, pp.112-115.
- 蒲生郡役所編(1922)『近江蒲生郡志』巻 5, 蒲生郡役所.
- 彼谷肇(2011)「江戸・明治 富山売薬の税金を視る (特集 北陸税経新人会)」『税経新報』第 590号, 税経新人会全国協議会, pp.19-21.
- 神田良・岩崎尚人(1996)『老舗の教え』日本能率協会マネジメントセンター.
- 菅野和太郎(1941)『近江商人の研究』有斐閣.
- 幸田浩文(2009)「近江商人にみる日本発 CSR 経営による経営力創成-家訓「三方よし」概念を手がかりとして一」『経営力創成研究』第 5 号, 東洋大学経営力創成研究センター, pp.147-157.
- 幸田浩文 (2015)「富山商人による領域経済内の売薬行商圏の構築-富山売薬業の原動力の探究 -」『経営力創成研究』第11号, 東洋大学経営力創成研究センター, pp.49-62.
- 幸田浩文(2016)「明治政府の売薬観と大和売薬-富山売薬との比較を中心として-」『経営力 創成研究』第12号,東洋大学経営力創成研究センター,pp.35-46.
- 幸田浩文(2017)「田代売薬にみる行商圏構築の史的展開-江戸時代中期から現代へ-」『経営力創成研究』第13号,東洋大学経営力創成研究センター,pp.31-42.
- 小林肇(1972)「田代売薬の史的研究」『史叢』第15号, 日本大学史学会, pp.38-56.
- 小林肇(1999)『対馬領田代売薬発達史』昭和堂印刷.
- 小牧實繁・村松寛(1936)「江勢交通路と近江商人」『地理と經濟』創刊号(第1卷第1號),日本經濟地理學會, pp.45-59.
- 末永國紀(1997)『近代近江商人経営史論』有斐閣.
- 杣庄章夫編(1975)『滋賀の薬業史』滋賀県薬業協会.
- 高岡徹 (1984)「戦前における富山県の海外売薬について」『北陸史學』第 33 号, 石川史學會, pp.57-84.
- 高向嘉昭(1974)「行商の研究(1) 行商の歴史と行商人の源流-|『鹿児島県立短期大学紀要

- 自然・科学篇』第23号、鹿児島県立短期大学、pp.33-49.
- 長忠生(1957)「田代売薬起源考」『鳥栖史談』第1号, 鳥栖史談会, pp.3-17.
- 西川嘉男(1959)「元禄・享保期における前期的資本の動向-近江日野の豪商, 正野玄三の場合 -」『史林』, 第42巻第5号, 史學研究會, pp.92-127.
- 日野町史編さん委員会編(2010)『近江日野の歴史』(第8巻, 資料編), 滋賀県日野町.
- 日野町史編さん委員会編(2012)『近江日野の歴史』(第7巻, 日野商人編), 滋賀県日野町.
- 日野町立日野商人館編(2016)『日野商人館展示資料集-近江日野商人/天下に躍動した関東兵衛/300年の歴史-』日野町立日野商人館.
- 日野町教育会編(1930a)『近江日野町志 巻中』滋賀県日野町教育会.
- 日野町教育会編(1930b)『近江日野町志 巻下』滋賀県日野町教育会.
- 日野町役場企画振興課編(2017)「人と自然がひびきあうまち/近江日野のくらし」滋賀県日野町.
- 福田久兵衛(1898)「萬病感応丸」近江国日野町.
- 松元宏編(2010)『近江日野商人の研究-山中兵右衛門の経営と事業-』日本経済評論社.
- 水原正亨(1993)「近江商人の生成一移入商品と移出商品の流通の側面からー」『滋賀大学経済学部附属史料館研究彙報』第39号,滋賀大学経済学部附属史料館, pp.141-162.
- 本村希代 (2003) 「近江商人の創業期の軌跡-初代正野玄三の場合-」『経済学論叢』第 54 巻第 4 号,同志社大学, pp.27-50.
- 本村希代 (2004) 「江商人正野玄三家の合薬流通」 『経営史学』 第39巻第3号,経営史学会,pp.58-77.
- 本村希代(2008)「近代における近江日野売薬の展開と近江商人正野玄三家」『福岡大学商学論 叢』第52巻第2号,福岡大学研究所, pp.189-215.
- 本村希代(2011)「近江商人藤岡五兵衛家の経営」『福岡大学商学論叢』第 55 巻第 4 号, 福岡大学研究所, pp.467-485.
- 本村希代 (2016) 「近江日野商人正野玄三家と日野売薬の展開」 『江戸時代 近江の商いと暮らしー湖国の歴史資料を読むー』 (青柳周一・東幸代・岩崎奈緒子・母利美和編),サンライズ出版,pp.39-59.
- 安岡重明・藤田貞一郎・石川健次郎編 (1992)『近江商人の経営遺産ーその再評価ー』同文舘出版。
- 米川伸一(1964)「経営史学の生誕と展開(一)-第二次大戦以前における「経営史」Business History の発達を廻って-」『商学研究』(一橋大学研究年報)第8号,一橋大学, pp.177-278.
- 和歌山県情報館「紀州漆器」(2017年12月28日閲覧)
 - http://www.pref.wakayama.lg.jp/prefg/061000/kougei/2013_sikki.html
- 脇田修(1959)「元禄・享保期近江商人の一経営-日野・正野玄三家「惣勘定仕上帳」について -」『国史論集』読史会, pp.1133-1152.
- 本研究は、平成29年度東洋大学井上円了記念研究助成を受けたものである。

農業イノベーションとベンチャービジネス

--アグリテックと流通イノベーションを中心に--

Agricultural Innovation and Venture Business: Focusing on

'Agritech' and Distributive Innovation

東洋大学経営力創成研究センター 客員研究員 中村久人

要旨

非効率の極みのように言われてきた日本農業は、生産者の高齢化、後継者不足、 離農など大きな課題に直面している。しかし、ここにきて、農業技術(アグリテック)や農業流通の観点から、日本の農業を国際水準、あるいはそれ以上に高めようという動きが生じつつあるのも事実である。本稿では、こうした事態の改善にどのような農業イノベーションが有用なのか、先ずはイノベーションとは何かという本質から始め、次に農業イノベーションをアグリテックの分野と流通の分野に分けて検討する。前者では、今日注目されている AI、IoT、ビッグデータ等を活用したスマート農業について、後者では農業流通の観点から改善策を模索する。本稿の後半では2つの農業ベンチャーの実際の事業活動を検討し、わが国の将来あるべき農業流通の在り方や農業ITの現状を考察する。

キーワード (Keyword)

イノベーション、農業イノベーション、スマート農業、アグリテック、AI、 IoT、IT、 農業ベンチャー、農業流通のイノベーション

Abstract

The agriculture in Japan which has been called as extreme of inefficiency, encounters such difficult issues as aging of farmers, shortage of successors, and giving up firming. Today, however, it is the fact that, from the view of agricultural technology (agritech) and distribution, some movement are happening to enhance Japanese agricultural level into the international standard or more. This paper examines what kind of agricultural innovation are effective to improve such situations, starting from searching the substance of innovation, and then agricultural innovation dividing it into two areas: agritech and distribution. In the former part, we examines smart agriculture which activates AI, IoT, big data and so forth. In the latter, the reform measures from the view of agricultural distribution are searched. Finally, the business activities of two venture businesses are treated, and consider the agricultural distribution what it should be in the future, and the status quo of agricultural IT in Japan.

はじめに

収益性や生産性の低さから非効率の極みのように言われてきたわが国の農業は、ここにきて、それを国際水準に、あるいはそれ以上に高めようとする動きが生じつつある。

時あたかも農業に従事する大勢の人が一気に辞めていく大量離農の時代がもう 目前に迫っている。これからの人口減少、過疎化、少子高齢化、後継者不足、大 量離農といった大きな変化の中で、次の農業経営をどうするのかわが国にとって 差し迫った重大な課題が山積している。

本稿執筆の目的は、農業分野のこうした課題に対してどのようなイノベーションが必要なのか、農業テクノロジー(アグリテック)の観点と農業流通の観点から考察を加え、特に、農業流通の観点から 2 つのベンチャーのケースを検討し、将来あるべき農業経営の在り方、日本の農業再生の在り方を考察することである。

1 農業分野のイノベーション

(1) イノベーションとは何か

イノベーションとは、一般的には「何か新しいものを取り入れる、既存のものを変える」という意味を持つ。日本ではイノベーションをしばしば「技術革新」と訳している。従って、日本語ではイノベーションというと「技術」のみと捉えがちである。しかし、イノベーションの本来の意味はもっと幅広い。イノベーションは、政治、経済、教育、芸術、社会、スポーツなどあらゆる分野で発生する。本稿でもイノベーションを幅広い意味で使用する。

イノベーションの定義でよく使われるのは J. A. シュンペーターの定義である。 彼は「イノベーションとはモノや力を従来とは異なる形で結合することを指す」 と言っている(Schumpeter, 1934)。 すなわち、「新結合」がイノベーションであ る。

シュンペーターは、以下の5種類の新結合について説いている。

- ① まだ消費者に知られていない新しい商品や新しい品質の商品開発
- ② 未知の生産方法の開発(商品の新しい取り扱い方も含む)
- ③ 従来参加していなかった市場の開拓
- ④ 原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得
- ⑤ 新しい組織の実現

イノベーションとは広く革新を意味しており、狭義の技術革新に留まるものではない。革新には従来の延長上で小刻みに改善していくタイプのものと、従来なかったような画期的なものが誕生するタイプの両方を含めて考える。

シュンペーターは、非連続なイノベーション、過去の延長線上にないイノベーションの重要性を強調した。彼は「いくら郵便馬車を列ねても、それによって決して鉄道を得ることはできない」、と言った。

しかし、イノベーションには小さな改善、革新を積み上げて行くものもあり、 そうした連続的、漸進的イノベーションも非連続的なイノベーションに引けを取 らない重要性を持つ。

イノベーションは、製品や製法が市場で受け入れられて初めて実現する。いかに高度で洗練された新しい技術を開発しても、それが市場で受け入れられなくては、イノベーションたり得ない。

経済的な成果を目指し、それが市場で実現したものがイノベーションである。 単なる空想や思いつきはもちろん、発明、発見もイノベーションではない。それ らはイノベーション活動の重要な要素ではあるが、イノベーションの十分条件で はない。イノベーションとインベンション(発明)は同じものではない。

経済の成長、発展にとってイノベーションは中心的な役割を果たす。シュンペーターは、イノベーションによる「創造的破壊」こそが資本主義の本質であると述べた。イノベーションを生み続け、自らを変えていくプロセスこそ資本主義の中核的機能であって、ここに目を向けるべきだというのが彼の問題意識である。

そして彼は、イノベーションを資本主義、持続的経済成長を牽引するエンジンとして位置づけ、その重要性を強調している。しかし、彼が言うように画期的なイノベーションなくして質的な発展はないが、累積的、連続的イノベーションなくしてはその長期的な波及効果はない(一橋イノベーション研究センター、2001)。

イノベーションは企業の浮沈を左右する。既存の経済・産業システムの創造的 破壊を担うのは企業である。破壊されるのもまた企業である。

P. F. ドラッカーによれば、企業家にとってイノベーションの機会となる 7 つの源泉として以下のものがある。①予期せぬことの生起、②望ましい姿と現実のギャップ、③ニーズの存在、④産業構造の変化、⑤人口構造の変化、⑥認識の変化、⑦新しい知識の出現、である(Drucker,、1985)。

既述のわが国の農業を取り巻く環境の変化は、まさにシュンペーターの言う 5 種類の新結合からも、ドラッカーの説くイノベーションの機会を捉える 7 つの源泉からも、今こそわが国の農業にイノベーションが投入されるべきまたとない機会の到来と言っても過言ではない。

(2) 農業分野のイノベーション

本節では農業分野のイノベーションをアグリテック(農業技術)の領域と農業流通の領域に分けて考察することにする。

A 農業テクノロジー (アグリテック) のイノベーション

わが国の農業はこれから一大変革期を迎え、AI や IoT、ビッグデータ、ドローン、ロボットといった最先端技術を駆使した新しい形に生まれ変わることが期待されている。いわゆる「スマート農業」の実現を加速化し、農業の生産現場のみならず、サプライチェーン全体のイノベーションを通じた新たな価値を創出することが求められている(山下、2015)。

現代の「第4次産業革命」の中で、IoT の進展のお陰でセンサー等によりあらゆる情報がデータ化され、ネットワークでつながることにより、自由なやり取りが可能になるであろう。また、大量のデータ(ビッグデータ)をリアルタイムに分析し、新たな価値を生む形で、利用可能になるであろう。さらに、AIによって機械が自ら学習し、人間を超える高度な判断が可能になる。また、ロボットの活用により、多様かつ複雑な作業についても自動化が可能になるであろう(ロボット・

トラクターやロボット・コンバイン等)。

これらが農業分野に活用されるとき、生産性は飛躍的に向上し、サプライチェーン全体の最適化が可能になることで、「スマート農業」を早期に実現する新たな価値が創出されることが期待される(窪田、2017)。

例えば、GPS 自動走行システムの導入によって、農業機械の夜間走行・複数走行・自動走行等で、作業能力の限界を打破できる。また、センシング技術や過去のデータに基づくきめ細かな栽培により(精密農業)、作物の潜在可能性を最大限に引き出し、多収・高品質を実現できる。また、収穫物の積み下ろしなどの重労働をアシストスーツで軽労化する他、除草ロボットなどにより作業の自動化が可能である。

さらに、農業機械のアシスト装置により経験の浅いオペレーターでも高精度の作業が可能となる他、ノウハウをデータ化することで、若い人々が農業に続々と取り組むことが期待される。また、クラウドシステムの活用により、生産の詳しい情報を実需者(食品製造業、卸売業、小売業、外食産業等)や消費者に直接繋ぎ、安心と信頼を届けられる。

このようにこれまで農業が抱えていた課題が AI や IoT の活用により解消に向けて進展する。深刻な人手不足の進行や勘や経験に頼る農業は、ロボット化・自動化された省力農業や誰もが取り組みやすい農業へ、頭打ちの生産性・収益性はデータや科学を駆使した生産性・収益性の向上へ、異常気象や新たな病害虫の発生など未知のリスクの顕在化にはビッグデータをもとに、リスクを予測して対応できる態勢に改善される。

これらは何も遠い未来の話ではない。既に北海道の十勝地方や空知地方では部分的ではあるが実施されている。北海道以外でも GPS 基地局が整備されていて、担い手農家当たりの農地面積がある程度大きい地方から数年を経ずして普及していく可能性は高いのである。

B 農業流通・物流のイノベーション

さらに生産・流通・消費の連携・効率化では、変化し多様化する需要や非効率な生産・流通には、マーケットイン型の農業の実現やシェアリング、情報共有などによる効率化が見込まれる。マーケットイン型の農業では、市場動向や実需者、消費者等のニーズをタイムリーに把握し、ニーズに対応した農産物生産が実現でき、また生産予測や市場予測に基づく、生産管理、労務管理、出荷計画等の策定が可能になる。シェアリングや情報共有などの効率化では、稼働状況や稼働予測に基づく産地間の農器具のシェアリングやトラック輸送の効率化が可能になる。

また、農業流通分野のイノベーションには、現在、農業分野で寡占的な存在に ある農協の活動にメスを入れる必要があると考えられるが、これについては、次 節の農業総合研究所のケースで扱うことにする。

2 農業流通分野におけるイノベーションの実践

農業分野の流通のイノベーションには多くのベンチャー企業が様々な取り組みを行っている。本節では紙幅の都合上、2社の取り組みについて紹介する。

ケース1 農業総合研究所-農業ベンチャーの旗手

農業総合研究所(以下、農総研)の及川智正社長は農家の出身ではなく、東京 農業大学を卒業後、普通の会社に就職し、営業の仕事に就いた。しかし、在学中 の「日本の農業を何とかしたい」という思いが忘れられず、結婚を機に退社、農 業に従事する決心をした。

その後、農家である妻の実家で農業を体験したが、農協に出荷しても、出荷表が手元に残るだけで、苦労して作っても「有難う」と言ってもらえない農業の仕事は面白くないと思った。

次に、大阪の青果店で販売の仕事も経験した。売る側に立てば、新鮮な野菜を 少しでも安く仕入れたいと思った。両方を体験して、作り手と売り手の間に大き なギャップがあることを思い知らされたのである。

彼は、このギャップを埋め、農業とスーパーを繋ぎ、日本の農業の流通を改革 したいと思い、今の農総研を立ち上げた、という。

農総研では、スーパーに「農家の直売所」を設けて委託販売してもらう。現在、約7,000の農家と契約し、全国のスーパー約1,000ヵ所に「直売所」がある。農家は好きな作物をつくり、自分で価格を決め、売りたいスーパーで売ることができる。農業の新しい流通システムを実現するために挑戦しているのが農総研である。及川は長年誰も手を付けなかった農業の流通革命に挑んだのである。

「道の駅」と同じだが、販売は店に委託しており、売れ残りを回収する必要もなく販路が広がっていると言う。売れたら農家の取り分は売値の 65%位だが、農協に出荷したら 30~35%程度なので遥かに利幅がある。

農総研は、一見農水省の外郭団体のような社名だが、れっきとした私企業で、今注目の農業ベンチャーである。創業は 2007 年で、9 年目で東証マザーズに株式公開した。本社は和歌山市である。現在、多くのスーパーマーケットやデパ地下等で、青果の産直コーナーを開設・運営している。今、「道の駅」が人気だが、これを都会のスーパーで展開している会社と思えばよい。この新しい流通システムの誕生には、及川の並々ならぬ気力と試行錯誤があった。

今、日本の農業の流通は農協中心に回っている。農家は指定された品種や規格の農作物を農協に出荷し、そこから先は農協任せである。農協が集荷した農作物をまとめ、値付けし、市場に出荷する。スーパーは市場で買い付けた業者から仕入れる。「もっと新鮮で、顔の見える野菜を!」という消費者の要望に応えたのが、「道の駅」であるが、農総研の「農家の直売所」はこの2つの中間の位置づけにあるといえる。

既存の農協中心の流通システムに風穴を開け、新しいシステムを発案、実現したのがこの農総研である。全国の約70ヵ所の「集荷所」に集まった野菜・果物は、翌日にはスーパーの店頭に並ぶので、新鮮さは格別である。農家が自ら値段を決め、ラベルを貼るから、作り手が分かり、安心感がある。スーパーにとっては顧客が喜ぶのだから他店との競争優位に繋がる。

2007年、及川はわずか50万円を元手に農総研を立ち上げた。コンサルティング料金の代わりに、青果を受け取った及川は、知り合いの八百屋やスーパーに売

却した。それが新鮮でおいしいと評判になった。その評判を聞きつけ、「ウチの農作物も売って欲しい」と、話が次々と舞い込んできた。そこで集荷場をつくり、そこに集めて、スーパーに届ける流通の仕組みを創り出した。

創業 10 年目を迎えた農総研だが、及川は、連日、日本国中を駆け回っている。 仕事で一番力を入れているのは、契約農家、集荷場、取り扱いスーパーの開拓だ が、講演の依頼も多いという。社長自らが熱弁を振るえば、これ以上の宣伝はな い。

集荷場は 2017 年にやっと北海道から沖縄まで全国に展開できたが 2020 年を 目途に、登録生産者数を約 7,000 人から 2 万人、そして「農家の直売所」を現行 の約 1,000 店舗から 2,000 店舗に拡大し、農業ベンチャー初の東証一部への指定 替えを目指している(企業倶楽部、2017 年 8 月号)。

さらに、農総研は、IT の農業ベンチャーとしても売り込んでいる。農家にとっては出荷状況、販売状況、スーパーの情報は、値決めをするのに重要である。それがスマホや農総研からのレンタルタブレットでチェックできるという。まだ試験的だが、売り場で、農家の栽培の様子を動画で見ることもできる。最近は、地銀との提携も推進し、IT を活用した独自の口座開設も進めている。

「成功の反対は失敗ではなく、やらないことだ」と、及川は力説する。「日本の 農業を何とかしたい」という情熱が、日本農業の流通に風穴を開けつつある。

農総研は流通を担う言わば「中間業者」だが、農協よりも遥かに高い売値の約65%を農家に還元している。これを可能とするのが独自の物流手法である。自社もしくは業務提携先が地方の空き倉庫を安く借り、集荷拠点としている。輸送に関しても、アウトソーシングし、持たざる経営を貫いている。

農総研は、農家から消費者に直接農産物を届けるB2C企業のように、宅配便を使っているわけではない。農協のように、10屯車とまではいかなくとも、4屯車や8屯車をチャーターしてスーパーの拠点に届ける。少量多品種の流通を売りとしながらも、最も面倒な仲介業務を自ら行うことで中抜きの徹底排除に拘る。

これらのメリットは、消費者のためにもなる。近年、日本でも食の安全について敏感な消費者が増加した。生産者の顔が見える野菜には安心感を覚える人も多い。農協の流通では店頭に並ぶまでに日数を要するので、熟してから収穫していては、消費者が購入する頃には傷んでいる可能性も否めない

消費者にとって、収穫翌日の農産物が近所のスーパーで手軽に買えるのは嬉しい限りである。しかも、価格は市場流通の約80%で、美味しいだけでなく安い。通常はスーパーに並ばないような珍しい野菜も選べるうえ、多くの農家が出品しているため、同じ野菜でも品種やサイズ、量が異なり、選ぶ楽しさもある。

このように、農家、スーパー、消費者、そして自社の四方位に対してメリット (四方よし)を提供しているのが農総研の飛躍の秘訣であろう。

さらに、農総研は農業 IT を掲げているだけあり、同社の仕組みの至る所で IT を駆使している。及川社長はそれを「泥臭い IT」と言う。同社は都会のスーパーに委託販売してもらっている。そのため、地方の生産者としては、どの程度売れているのか見に行くことが物理的に難しい。

そこで、スーパーのレジ情報を吸い上げ、売り上げを逐次伝えるシステムを開発した。元々、及川が一つ一つ記載して各農家にメール配信していたのが始まりである。どこで何がどの程度売れているのか伝えることにより、生産者が翌日集会所に持ち込む果菜の量や価格、出品店舗を決める際の判断材料になっている。

農家はタブレットなどで専用ページにログインすれば、今日一日の売り上げだけでなく、売れ残りの個数、月末の入金額なども分かる。さらに、他の生産者が付けている金額の最高値、最低値、平均を知ることで、値付けのヒントになる。

また、生産者は、スーパーの特売品情報だけでなく、農協経由の果菜の価格まで調べがつく。多種多様な情報が自宅に居ながら直接分かることで、生産者は売るための創意工夫ができるようになる。努力して収入が増えればモティベーションも高まる。

農総研では、生産者の売上だけでなく、栽培記録に関してもデータをとっている。種を蒔いた時期、使用した農薬などの生産履歴を 100%デジタルに落とし込む。栽培情報を入れなければ、販売に必要なバーコードシールが発券できない仕組みにすることで、消費者の安全・安心も保証している。

これは、職人的な経験と勘に頼ってきた第一次産業において、大きな変化である。ただ、農業の場合、工場経営のようにマニュアル通りにはいかない。平地と山間部の農業は全く別物であり、谷を一つ跨げば、風向きも地質も違うわが国では特に難しい。しかし、全国各地から栽培データが集まり、ビッグデータを構成すれば、科学的に成功法則が導き出せるかもしれない

現代において「農協しか選択肢がないという状況はよくない」と、及川は語る。 自由主義が当然な資本主義経済の中、農業だけが時代に取り残されている。時勢 に合った流通をつくり、選択肢を提供することで、社会主義的農業に変革を促し ているのが農業総研であるといえよう(企業倶楽部、2017年8月号)。

ケース2 (株)いろどり―過疎の町の奇跡

農業大学校を卒業した横石知二氏が、徳島県の山あいの町、勝浦郡上勝町の農協指導員として就職したのは、79年、20歳の時だった。現在は農協が出資する第三セクター「株式会社いろどり」の代表取締役である。

横石は、「葉っぱ」をお金に化けさせた人として一躍時の人になった人物である。「葉っぱ」とは日本料理に彩や季節感を添える葉のことで「つまもの」と呼ばれる。上勝町から出荷される「つまもの」は、ナンテン、モミジ、カキなどの葉もののほか、サクラ、ウメ、ボケなどの花もの、ヒイラギ、ユズリハといった祭事ものなど 320 種に及ぶという。

上勝町は総面積の85%が山林。2015年4月1日の人口は1,662名で823所帯からなる。しかし、彼が農協に就職した頃は、人口の流出により町は沈んでいた。農家の集まりで、「この町ならではのことをやりませんか」と訴えたが、「そんなことより、どっかから援助金をとってこい」と猛反発をくらった、という。81年冬、異常寒波が襲来し、主要産業のミカンが全滅した。短期間で現金収入を得られる作目へ変えるため、横石は全力で復興に取り組んだ。

そんなある日、大阪へ納品に行った帰り、仕事仲間と難波の料理店に立ち寄っ

た時のことだ。斜め前に座った女子大生らしき3人組が料理の脇に付いてきた紅いモミジの葉を見て、「かわいい」とはしゃぎだした。「持って帰ろうよ」、一人が 綺麗なハンカチに挟んでバッグに入れた。

「なんでモミジが珍しいのだろう、上勝にはいくらでもあるのに・・・」。店の人に聞くと「つまもの」といい、市場に出ていないので、自分で山に行って探してくるという。

高齢者や女性でも山でできる仕事はないかとずっと考えていた横石は瞬間ひらめいた。「そうだ、葉っぱを売ろう!」と。

横石は、「これだと思いました」と言う。都会で手に入らないものが山にはある。 ビルの大阪と山の上勝、環境の違いが意味を持つことに初めて気づいたのである。 彼は、初め生け花用の花木を栽培していた農家 4 軒でスタートした。自然のま まがいいのではと、山で採った葉っぱをパック詰めし、「彩(いろどり)」と名づ けた。しかし、まったく売れなかった。どうすれば売れるのか。ある料理人から 「これは使えん」と言われ、自分たちは、「つまもの」が使われる現場を知らない ことに気づいた。

そこで横石は自腹を切って料亭通いを始めた。大阪や京都へ出張のたびに一流 料亭に足を運び、料理に添えられた葉っぱや花をメモして独力で研究を重ねた。 そのうち農家は山で葉っぱを採って来るだけではなく、斜面を利用して自分たち で栽培を始めるようになった。商品レベルが高まり、高値で取引されるようにな ると「私もやりたい」と生産者が増えていった。

彼はこれが転機になると読むと、自分がそうしたように、本人たちを料亭に連れて行った。田舎の老婆たちが都会の料亭に初めて入り、「つまもの」の現物を目にし、自分たちの住む山が本当に価値を生み出している場面を見て、意識が大きく変わった。

葉っぱそのものが売れるのではなく、使われる場面を読み、その場面を作り出せることが大切だということに気づいたのである。そして、彩の売り上げは右肩上がりで伸びていった。

しかし、10年目の96年に横石は民間企業に移る決意をして農協に辞表を提出したことがあった。売上高は年間1億円を超えていた。ところが、大勢の農家の老婆たちに辞職を思い留まるように嘆願された。その時彼は異例の人事により、役場の管理職に転じることになった。それもあって売上高は、横石が抜けたことで激減してしまった。

「再度現場に戻って欲しい」との農家の熱烈な要請を受けて構想されたのが、第 三セクターの「株式会社いろどり」だった。そこで横石は、生産者一人一人が自 立する仕組みを作る必要があると考え、生産者支援のための情報システムの構築 に着手した。

モデルはコンビニのセブン・イレブンだった。各店舗は本部スタッフのアドバイスと、明日の天気や地域の行事等「先行情報」をもとに明日は何が売れるか「仮説」を立て、発注する。そして、本部から送られるPOS(販売時点情報管理)データにより結果を「検証」する。この仕組みを会社と生産者の間に導入しよう

と考えた。

料理店で使われる「つまもの」は、季節、曜日、天気、行事、等々のさまざまな要素で需要が変わる。市場が求めるものを求めるときに求めるだけ提供するのがポイントである。

99年、株式会社いろどりの設立とともに情報システムが稼働した。会社と各生産者宅に設置されたパソコンやタブレットは情報ネットワークで結ばれ、会社側からは品目別の市況や需要動向などが毎日発信される。生産者はそれをもとに、どの品目をどれだけ出荷すれば、より大きな利益を得られるか考える。出荷した商品には生産者別のバーコードが付けられ、自分の商品がどの市場でいくらで売れたのか翌日には確認できるようになっている。

また、情報ネットワークから入る全国の市場情報を分析して、自分が何番目の売り上げを出しているのか順位も分かる。このことは生産者にやる気を起こさせるのである。中には年商が1,000万円を超える農家もある。横石の座右の銘は「人は誰でも主役になれる」だそうである。現場ではどうすれば出荷が上手くできるのか、80歳を過ぎた老婆もすごく頭を使い、パソコンを駆使して、思考力を高めているのである。

横石は、地域づくりを単にモノの次元ではなく、コトづくりとしてとらえた。しかも、単に葉っぱを「つまもの」としてお金に変えるだけなら単発のイノベーションで終わったかもしれない。

しかし、それをシステム化し、地域としての知の創造システムをつくり上げたところが、まさにイノベーションであり、そこに葉っぱというモノしか見えない地域との大きな違いがあるのである(野中・勝見、2004、2007、2010)。

おわりに

「第4次産業革命」では、農業分野でロボット、ビッグデータ、AI、 IoT などイノベーションが果たす効果は大きな期待が寄せられている。例えば、ロボット化・自動化によって、農機の自動走行が可能になり、大幅な省力化と安全な作業環境が実現される。また、センサー等から得られたビッグデータを解析し、圃場(農地)ごとに最適な栽培管理方法が提示できる。また、気象データ等の様々なビッグデータからリスクを予測し、事前の対策が可能になる。

さらに画像解析を行って、病害虫の病兆等を早期に発見し、適切な対処方法を 提示することもできる。また、篤志家の持つ様々な技術・判断をデータ化し、そ のノウハウを新規就農者等が利用できる仕組みを実現できる。さらに、生産・流 通・販売の連携・効率化により、市場動向や実需者、消費者等のニーズをタイム リーに把握し、ニーズに対応した農業生産が実現可能である。

ケースで検討した農業総合研究所では、生産者とスーパーの間に立って、新しい流通システムの構築に挑んでいた。農協を中心に回っている日本の農業を、農家が農総研の集荷所に出荷した後、果菜がどの店で自分たちの付けた値段で売られているのかトレースできるシステムを構築している。農家は自立した生産者として喜びやモティベーションを感じられるのである。

農総研が構築した農業の流通システムは生産者ばかりでなく、販売業者にも、 消費者にも、そして農総研自体にとっても好ましい四方よしの流通イノベーションである。

また、農総研が開発した情報システムは、生産者の出荷した果菜の量、価格、 出品店舗等の結果を検証するのに多大の力を発揮している。

㈱彩については、「葉っぱ」がお金に化けたのではあるが、横石が都会と山村の違いが意味を持つことに気づき、「つまもの」が日本料理店で使われる場面を読み、その場を創り出すことの大切さに気づいたことが重要であった。

しかし、それ以上に重要なことは、彼が「葉っぱ」をお金に変えるという単なるモノの次元だけでなく、それをより有利な条件で出荷するために IT を活用した流通システムを構築し、地域活性化のための知の創造システムをつくり上げた点にある (野中・勝見、2010)。これも正に農業における流通イノベーションと言えるであろう。

【参考文献】

『企業倶楽部』(2017)「今月の企業家特集:農業ベンチャーの旗手」、企業家ネットワーク、8月号

窪田新之助(2017)『日本発「ロボットAI農業」の凄い未来』講談社

野中郁次郎・勝見明(2004)『イノベーションの本質』日経 BP 社

野中郁次郎・勝見明(2007)『イノベーションの作法』日本経済新聞社

野中郁次郎・勝見明 (2010)『イノベーションの知恵』日経 BP 社

一橋イノベーション研究センター編(2001)『イノベーション・マネジメント入門』日本経済新聞社:

山下一仁(2015)『日本農業は世界に勝てる』日本経済新聞社

Drucker, P.F.(1985) Innovation and Entrepreneurship, Harper & Row. (小林宏治監訳、上田惇生・佐々木実智男訳、『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社、1985 年)

Schumpeter, J.A.(1934) The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle, Cambridge: Harvard University Press. (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論:企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究』岩波書店、1977年)

URL

<u>http://www.nousouken.co.jp/company</u> (農業総合研究所ホームページ、2017年12月5日閲覧)

http://www.irodori.co.jp (㈱いろどりホームページ、2017年12月5日閲覧)

日没する国の夜明け

—ビジネス立地としてのモロッコを考える— Dawn of Sun-Setting Maghreb: Morocco as Business Location

東洋大学経営力創成研究センター 研究員 今井雅和

要旨

本文の目的は発展途上国の経済的離陸の要因について考えることにある。ビジネス立地としてのモロッコと同国に進出する日本企業を取り上げ、新興市場の誕生とその課題について検討する。モロッコはリン鉱石・製品以外に目立った天然資源を持たず、国内市場も特に大きいわけではないが、経済発展を目指し、様々な取り組みを実践している。

モロッコは、経済政策によって自国の特長を引き出し、優位性を顕在化させ、 経済発展につなげている。天然資源のような自然資産だけではなく、人によって 創造された資産が経済的離陸の基盤になった。発展途上国は近代化を進めるため に必要な資本や技術などの知識を創造する人的資源が限られている。そのため、 外国企業がもたらす資本と知識が重要であり、多国籍企業を誘致し、その生産活動を中核にして経済発展を目指すことになる。

キーワード (Keywords): 新興市場 (emerging market), ビジネス立地 (business location), 外向性 (extroversion), 輸出産業 (export industry), 多国籍企業 (multinational corporation) 自動車・部品産業 (auto and auto parts industries), 創造的資産 (creative asset)

Abstract

Purpose of this paper is to consider factors of developing countries' economic takeoff. It studies Morocco as business location and Japanese companies entering this market, and examines birth of an emerging market and its challenge. Although Morocco has few natural resources except phosphate and a small domestic market, it adopts various important policies to pursue economic development.

Economic takeoff has realized by drawing its strengths through economic policy. Creative assets become a basis of economic takeoff rather than natural assets. There is little capital and human resource to modernize its economy in developing countries. Foreign companies provide emerging markets with those resources. It is invaluable to discuss roles of multinationals in productive activities.

はじめに

北アフリカの北西部に位置するモロッコやアルジェリア、チュニジアをマグリブという。マグリブはアラビア語で「日の没するところ」という意味である。本文のタイトルの「日没する国」というには、このことを踏まえたものである。そのマグリブの一国が経済的離陸を実現し、有望なビジネス立地になろうとしている。本文はビジネス立地としてのモロッコと同国に進出する日本企業を取り上げ、新興市場の誕生とその課題について考える。

かつてアフリカは、英エコノミスト誌が特集したように「絶望の大陸(The hopeless continent (1))」と見なされていた。内戦、独裁的リーダーによる非民主的な政治とそれに伴う混乱、未成熟な社会構造などがアフリカを特徴付けるキーワードであった。そのため、通常の経済活動は困難であり、経済的離陸のシナリオを描きにくいというのが一般的な見方であった。天然資源が外貨をもたらす国はあるが、商品相場の「スーパーサイクル(2)」および独裁的な政治によって国富が一部個人に集中する場合が多いことから、天然資源が経済発展の原資となることは期待薄であった。また、販売市場としてのアフリカも、先進国の多国籍企業はピラミッド(3)の最上層部分のごく一部に関心があったに過ぎない。

しかし、同じ英エコノミスト誌は、2013年にはアフリカを「期待溢れる大陸(A hopeful continent(4))」と表現するようになった。著名なエコノミストでナイジェリアの元経済相オコンジョ氏が述べるように、死、貧困、病気に象徴されるアフリカは、希望、機会、起業で表現できる地域になりつつあるのかも知れない(5)。

今井(2016)に、アフリカビジネスについての章を追加されているのは、そうした背景によるものである。もっとも、同書の企画段階で、筆者にはアフリカと製造業、特にハイテク製品の生産や工業製品の輸出は結びついておらず、編集者との打ち合わせの中で、アフリカに対する関心が高まった。特にモロッコはリン鉱石・製品以外に目立った天然資源を持たず、国内市場も特に大きいわけではないが、経済発展を目指し、様々な取り組みを実践している。天然資源のような自然資産ではなく、人によって創造された資産が経済的離陸の基盤になっている点に注目した。

本文は一次情報を中心に、統計を含む二次情報によって不足部分を補う形で、 モロッコの今を報告し、近い将来の展望を試みる。モロッコを例に、発展途上国 の経済的離陸の要因は何かについて考えることが本文の目的である。結論を先取 りするならば、経済政策によって、自国の特長を引き出し、優位性を顕在化させ ることこそが重要となる。また、発展途上国は近代化を進めるための資本や技術 などの知識を創造する人的資源が限られている。そのため、経済的離陸のきっか けは、通常、外国企業がもたらす知識であり、多国籍企業の事業(生産)活動に よって実現する。モロッコも例外ではなく、多国籍企業による国際ビジネスの意 義についても確認しつつ、議論を進めたい。

1. モロッコ素描

まずは、モロッコの今を素描してみよう(図表 1)。2016 年の人口は 3,482 万人,面積は日本の 1.2 倍であるが,西サハラ(6)を含めると 2 倍になる。名目 GDP は 1,036 億米ドル,一人当たり GDP は 3,063 米ドルである。これらの数値を東アジアの国々と対比すると,人口はマレーシア,名目 GDP はベトナムの約半分,一人当たり GDP はタイの半分で,フィリピンと同等となる。アジアの感覚では小国といえるが,欧州,アフリカでは中規模である。低位中所得国(7)ではあるものの,豊かさの指標となる一人当たり GDP は着実に伸びており,経済的離陸が始まった国と捉えることができる。公用語はアラビア語とベルベル語であるが,旧宗主国のフランス語もビジネスの現場で通用する言語になっている。また,在留邦人は2015 年末現在,422 人となっている。

図表 1. モロッコのプロフィール (2016年)

人口	3,482万人			
面積	44.6万k㎡(71万k㎡)			
名目GDP	US\$103.6bn			
経済成長率(2016年)	1.2%			
年平均経済成長率(2000-2010年)	4.9%			
年平均経済成長率(2010-2016年)	3.5%			
1人当たりGDP	3,063米ドル			
為替レート(期末値)	DH10.10/US\$			
言語	アラビア・ベルベル・仏語			
在留邦人	422人(2015.12)			

出所:日本貿易振興機構,世界貿易機関等の各種資料を参照した。

図表2. モロッコの主要指標の推移

	年	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
GDP成長率	前年比(%)	1.9	3.3	3.8	5.2	3.0	4.5	2.7	4.6	1.2
GDP名目値	10億米ドル	38.86	62.34	93.22	101.37	98.27	106.83	110.08	101.19	103.61
1人当たりGDP	米ドル	1374	2063	2897	3112	2980	3200	3260	2965	3004
失業率	%	13.4	11.1	9.1	8.9	9.0	9.2	9.9	9.7	9.4
人口	100万人	28.3	30.2	32.2	32.6	33.0	33.4	33.8	34.1	34.5
経常収支	10億米ドル	-1.43	-0.10	-4.08	-7.66	-9.17	-8.13	-6.52	-2.17	-4.54

出所: International Monetary Fund, World Economic Outlook Database, October 2017.

2000 年代の最初の 10 年間の年平均経済成長率は 4.9%であったが、その後の年平均成長率は 3.5%に留まった。しかし、2016 年の主要指標を、2000 年と比較すると、GDP の名目値は 2.7 倍と着実に成長しており、4%前後がこの国の潜在成長率と考えられる。一人当たり GDP も 2.2 倍に伸長している。失業率は 10%をよう

やく下回ったところであるし、経常収支の赤字基調も変わっていないが、21世紀 に入り、モロッコが大きく変わりつつあることは確かである。

図表 2 のように、2016 年の経済成長率が 1.2%に留まったのは、名目 GDP への寄 与率が 10%以上を占める農業が、12.8%のマイナス成長になったからである。降水 量に依存する農業がモロッコ経済の不安定要因になっており、4%台の成長潜在力を維持できるかどうかは、農業生産の安定に依存する。農業はモロッコ経済のアキレス腱である。インドのようなグリーン革命を実現できるかどうか、今後の動向に注目したい。

2. モロッコ経済の現状

2.1 対外関係と国際貿易

モロッコ経済の特長の1つは開放的な対外関係である。世界の主要経済圏など50を超える国や地域と自由貿易協定 (FTA) を締結している。2000年の欧州連合 (EU) 28 カ国,2006年の米国に加え、アラブ諸国とは1998年に協定を締結している。西アフリカ、中部アフリカの14カ国とも、協定内容の合意に達している。21世紀の最初の16年間で、輸出は3倍強、輸入も3倍弱と大幅に拡大した(8)。また、2017年1月にアフリカ連合 (AU) に加盟した(9)。世界とアフリカ諸国を結ぶ結節点になるとともに、日本が力を入れているアフリカ開発会議 (TICAD) への積極的な関与も期待される。

	輸出(F0B)					輸入(CF)	
	金額	構成比	伸び率		金額	構成比	伸び率
	100万DH	%	%		100万DH	%	%
スペイン	52,298	23.3	6.5	スペイン	64,228	15.7	19.7
フランス	47,203	21.1	5.6	フランス	54,025	13.2	17.1
イタリア	10,412	4.6	9.3	中国	37,282	9.1	21.5
米国	7,795	3.5	1.4	米国	26,010	6.4	9.6
インド	7,433	3.3	-13.1	ドイツ	24,036	5.9	11.4
トルコ	7,431	3.3	11.6	イタリア	22,190	5.4	10.3
英国	6,567	2.9	9.2	トルコ	18,125	4.4	14.6
ドイツ	6,168	2.8	10.7	ポルトガル	12,016	2.9	11.4
ブラジル	5,784	2.6	-10.9	ロシア	10,006	2.4	-37.2
オランダ	4,928	2.2	-26.2	サウジアラビア	7,835	1.9	-19.1
合計	224,019	100	2.7	合計	408,659	100	9.8

図表3. モロッコの主要国・地域別輸出入(2016年, 通関ベース)

出所:日本貿易振興機構(2017)『2017年版 ジェトロ世界貿易投資報告』。

スペインとフランスが2大貿易相手国(輸出の5割弱,輸入の3割弱)であり(図表3),その他の欧州諸国,米国,トルコなど,自由貿易協定締結国との貿易が活発なことが分かる。また,近年の国内消費市場の拡大に合わせ,中国製品の

輸入が増加(構成比の1割弱)していることも特徴といえる。

モロッコは石油・天然ガスの産出国ではないが、リン鉱石やリン製品の一大産出国であり、輸出国である。しかし、近年の主要な輸出品目は自動車とワイヤーハーネスなどの自動車部品であり(輸出全体の約4分の1)、モロッコ最大の輸出品目になった(図表4)。この他の輸出品目としては衣料品が1割弱を占めている。また、モロッコは観光立国で観光サービスの輸出が66億米ドルでGDPの6.4%を占めるが、製造業輸出は2倍を大きく超える156億米ドルでGDPの15%を占めるようになった(2016年)。モロッコは開放的で輸出志向の経済発展を目指し、乗用車・自動車部品など戦略産業の育成に力を入れているのである。

輸出(F0B) 輸入(CF) 構成比 構成比 伷バ変 全額 **伷7**『 | | | | | 全額 100万DH 100万DH % % 9/2 乗用車 28,882 12.9 22.4 石油製品 34,757 8.5 ワイヤーハーネス 24,103 10.8 5.6 乗用車 19,435 4.8 25 21,952 16,432 38.3 衣料品 9.8 8.6 自動車部品 (車体等) 4.0 リン肥料 20,912 9.3 14.6 小麦 12,783 3 1 49.4 リン酸 11,400 5.1 -30.3 天然ガス 11,103 2.7 -15.7 リン鉱石 7.412 3 3 -25 7 ワイヤーハーネス 10 915 27 10.3 航空機,航空機部品 タコ・イカ・貝類 7,371 3.3 21.8 7,486 1.8 10.9 イワシ・サバ等の缶詰 6,153 2.7 1.8 穀物 (除小麦) 5.731 1.4 14.6 トマト(生鮮・冷蔵) 5,018 2.2 -5.2 油脂 5,211 1.3 15.7 4,088 石炭,石炭製品 -10.1 半導体デバイス 1.8 3.6 4.407 1.1 砂糖 1,695 0.8 118.2 電力 2.197 0.5 -26.6 合計 224,019 100 2.7 合計 408,659 100 9.8

図表4. モロッコの主要品目別輸出入(2016年, 通関ベース)

出所:日本貿易振興機構(2017)『2017年版 ジェトロ世界貿易投資報告』。

2.2 外資誘致と産業政策

モロッコは、開放的な対外政策を採り、外資の誘致にも積極的である。モロッコへの対内直接投資は、図表5のように、フローでは毎年30億米ドル前後、これは総固定資本形成の10%前後に相当し、2016年現在の対内直接投資残高は547億米ドル強で、名目 GDP の53%に相当する。経済規模に占める対内直接投資の重要性を比較するため、相対比較を試みよう(10)。2016年の対内直接投資残高のGDP比は、アフリカ全体では38%、南アフリカは47%、エジプトは31%である。チュニジアは70%であるが、モロッコがアフリカのなかでは、外資誘致に成功している

年 1995 2005-07平均 2013 2014 2015 2016 フロー 百万米ドル 2,303 3,298 3,561 3,255 2,322 n.a. 10.9 11.3 7.6 総固定資本形成比率 n.a. 11.5 n.a. ストック 百万米ドル 5.126 51.816 51.192 49.671 54.784 n.a.

図表5. モロッコ対内直接投資

出所: World InvestmentReport 2017, country fact sheet: M orocco.

ことは明らかであろう。東南アジアのいくつかの国との比較でも、シンガポールは370%と桁違いであるが、タイは46%、ベトナムも57%とモロッコと同等である。 モロッコの外資導入政策は、このように一定の成果を上げている。

モロッコの産業政策は、輸出産業の育成とインフラ整備、その結果として期待される雇用創出である。自動車・部品、航空機などを戦略産業として育成することで上記目的の達成を図るというものである。そのため、売上高の 7-8 割の輸出を義務付ける一方で、税制優遇、輸入関税、付加価値税免除、関税手続き簡素化、職業訓練補助の特典のあるフリーゾーン(税制等優遇ゾーン)を各地に開設した。タンジェはスペインの対岸にあるモロッコ最大のフリーゾーンで、タンジェ地中海特別庁(TMSA)が地域全体を管轄している。このほかにも、金融・サービス業のためのカサブランカ・ファイナンス・シティ、カサブランカ・ミッドパルク、ケニトラにもアトランティック・フリーゾーンが開設されている。

輸出振興のための補助金制度の1つはハッサン2世基金である。自動車,航空, 医薬などの戦略産業を対象に,大型投資に対して,投資額の最大 15%の補助金を 交付している。投資産業開発基金はエコシステム構築案件が対象で,投資額と雇 用創出に見合った補助金が支給される。輸出企業の人材育成のため,自動車・繊 維・皮革産業を対象に,工場従業員から管理職に至るまでの職業訓練費を国が助 成している。これらの産業政策は,開放的な貿易,外資誘致への取り組みと相ま って,輸出志向の工業化政策は着実に前進している。

図表6. モロッコのビジネス環境(190カ国中)

全体順位	69位
起業	35位
建設許可	17位
電力供給	72位
所有権	86位
融資	105位
少数株主保護	62位
納税	25位
貿易	65位
契約の強制	57位
倒産・債務処理	134位

出所:World Bank (2017), Doing Business 2018.

他方,世界銀行のビジネス環境報告書によれば、モロッコは190カ国中69位に留まっている(図表6)(11)。全体の順位は、2005年の102位、2010年の114位から2017年では69位になっている。しかし、過去3年の動向を見ると、順位も、起業、建設許可、所有権の設定、納税など、手続きや日数ともにそれほど変わっていない。国際貿易の振興に力を入れていることから、輸出と輸入に関わる手続

き時間だけは、ここ数年で大幅に改善している(2015 年から 2016 年にかけて、輸出が 76 時間から 19 時間へ、輸入が 152 時間から 106 時間へ短縮)。ただ、ビジネス環境の改善競争が国家間で激化しているアジア諸国と比べれば、まだまだ不十分といわざるを得ない。今後の課題と考えられる。

2.3 自動車・部品産業

自動車・部品産業はモロッコにとって最重要産業である。1959年に国産自動車メーカー・ルマカ社が設立されたが、輸入代替の目的を達成することなく、2006年にルノー(所有比率8割)に譲渡された。ルノーはタンジェ・フリーゾーンにも新工場を設立し、2012年に低価格ブランドのダチアの生産を開始した。ルノーの進出が契機となり、モロッコに自動車・部品産業が誕生し、同国経済をけん引するようになった。

PSA も 2019 年を目途にケニトラ・フリーゾーンで中近東アフリカ市場への低価格車の生産を開始する予定である。両社の生産能力は現在年間 60 万台で,政府は2025 年までに 100 万台の生産を目標にし,自動車関連メーカーの誘致に積極的である (清水, 2017)。

モロッコの自動車生産は急拡大しているが、国内需要は限定的で、年間の販売 台数は10数万台に過ぎない。ルノー、PSAのモロッコへの生産進出は国内市場へ の浸透ではなく、欧州その他への輸出拠点として位置付けている。かつての輸入 代替から輸出主導産業に大転換したのである(塩地・野村、2017)。

完成車のみならず、自動車部品についても同様のことがいえる。特に自動車用 ワイヤーハーネスは、世界の主要なメーカーがモロッコに生産進出し、300-400 万台分のハーネスを生産しているといわれる。もちろん、モロッコ国内の工場へ も供給されるが、大半は欧州への輸出拠点として位置付けられる。

ワイヤーハーネス以外でも、エアコン、ワイパーそして自動車用ガラス、自動車用塗料などの自動車部品・素材会社もモロッコに生産進出している。そして、 国内の自動車組み立て工場のみならず、欧州への輸出拠点として機能を果たしている。

塩地・野村(2017)はモロッコに輸出主導型の自動車・部品産業が形成されるようになった要因を以下のとおり指摘している。1つは欧州との地理的近接性に伴う物流上の優位性である。2つはFTA等による関税障壁の低さである。3つは賃金の低さと豊富な若年人口である。4つは政情と治安の安定性である。モロッコ政府の経済政策がそのままの形で活かされている。

欧州市場向けの生産の一部が東欧からモロッコに移り、加えてマグリブを含む、アフリカ向け自動車・部品の生産拠点になろうとしている。多くの発展途上国が目指しても、なかなか実現できないハードルを越えようとしているのである。そして、自動車産業の裾野の広さと一国経済への影響力の大きさを改めて痛感する。もっとも、ルノーの現地工場の現地調達率は4割程度であり、エンジンやトランスンミッション、自動車用鋼板の国内調達は当面期待できない。部品産業にしても、ワイヤーハーネスなどの付加価値の低い、労働集約型部品が中心となって

いる。将来的には、現地調達率を引き上げ、より付加価値の高い自動車・部品産業に成長できるかどうかが問われることになろう。

2.4 宇宙航空産業

この国がもう1つ戦略的輸出産業として力を入れているのが航空宇宙産業である。カナダのボンバルディアは、2013年に国際空港に隣接するカサブランカ・ミッドパルクフリーゾーンに工場を開設した。主翼部分品を製造し、同社部品はアイルランド工場に輸出されている。また。コネクター等の部材を輸入し、主にケーブルハーネスを組み立て、輸出している。航空機用ケーブルハーネス生産で、モロッコは世界第4位の生産国になり、航空宇宙分野の製品の輸出の51%を占めている。

EADS/Socata もエアバス A321 の胴体部分の生産を目的にカサブランカ工場の拡大を決めた。この他にも、米ユナイテッド・テクノロジー、仏サフランが航空機部品の工場を操業している。ボーイングもモロッコへの生産進出を検討しているといわれる。

モロッコの航空宇宙産業は緒に就いたばかりであるが、世界的企業がモロッコを生産地として選択した事実に着目したい。将来、中進国から先進国を目指す段階に至れば、「中進国の罠(12)」を抜け出すうえで欠かせない高付加価値産業となる。今後の動向に注目したい。

2.5 結節点としてのモロッコ

モロッコの立地的特長について確認しておきたい。欧州そして世界とアフリカ を結ぶ結節点に位置するのがモロッコである。

モロッコ・ロイヤル航空はカサブランカを拠点にアフリカ 54 カ国中 29 カ国 31 都市をカバーしている。モロッコ人は就航先 29 カ国中 14 カ国で入国ビザが不要であり、モロッコはアフリカビジネスのゲートウェイになっている。

そして、ジブラルタルの対岸(海峡を挟んでわずか 14km)のタンジェには、タンジェ地中海特別庁(TMSA)が管轄するタンジェ港湾局とフリーゾーン開発局が設置されている。タンジェ港は、コンテナ、旅客、自動車輸出入、石油ガスの各ターミナルを含む2つの港(第1、第2タンジェ地中海港)で構成される。港湾の能力は900万 TEU(20フィートコンテナ換算単位)に上り、すでに横浜港の扱い荷物量を超えている。世界、欧州そしてアフリカを結ぶハブ港としての機能を果たしている。東南アジアにおけるシンガポールのようなトランスシップメント港を目指しているのである。

3. 日本企業の活動

日本企業のモロッコへの進出は、モロッコ政府が重要産業に位置付ける自動車 部品を中心に約50社である。住友電装や矢崎総業などのワイヤーハーネス、空調 設備のデンソー、ワイパーなどのミツバに加え、関西ペイントの塗料、自動車用

ガラスの AGC 旭硝子など生産進出している。日本企業による雇用は約4万人となっており、ルノーなどの国内自動車工場への供給とともに、欧州への輸出基地になっている。なお、自動車組み立てメーカーは今のところ進出していない。

このほかには、三井物産の石炭火力発電事業、YKK のファスナー生産、そして 丸紅はカサブランカ・ファイナンス・シティで金融サービスその他に従事できる ステータスを取得した。ジェトロは、2015年に首都のラバトに駐在員事務所を開 設した(13)。このように、モロッコは、日本企業にとっても、注目されるビジネス 立地となりつつある。

3.1 デンソー

デンソーは、2011年にタンジェ・フリーゾーンに空調機器工場を開設した(14)。 2012年から生産を開始し、順調に生産量を拡大している。部品部材の9割は欧州からの輸入で、国内調達は1割程度であり、空調システムの組立と部品生産である。空調システムのほとんどをモロッコ国内のルノーの工場に供給している。2015年にはPSAの品質監査を取得し、獲注を目指している。また、欧州の同社空調機器工場向けに、部品の集中生産を行い、輸出している。

設立当初から継続している TQM や 5 S 運動を通じた品質管理と従業員の安全と健康,環境保全活動が奏効し,安定的な生産が可能になった。工場敷地に十分余裕があり,工場の床面積は現在の 2 倍に拡張可能である。モロッコでの自動車生産の拡大,欧州への輸出拡大など,今後の業容の拡大が期待される。

3.2 住友電装

住友電装のモロッコ進出は早く2001年で、国内に4つの子会社、関係会社を設立し、7つのワイヤーハーネス工場を稼働させている(15)。そして、外資では最大の雇用主(約2万人)となり、約100万台分のワイヤーハーネスを組み立てている。その大半は在欧州の自動車メーカー向け輸出である。タンジェ工場の従業員は約3600人で、24時間3シフト週6日稼働となっている。

3.3 矢崎総業

矢崎総業のモロッコ進出も早く2001年にタンジェに最初の工場を建設した(16)。 その後,2010年にケニトラ,2013年にメクネスにも工場を開設し,現在は3工場 体制となっている。同社のモロッコの雇用数も1万人を超えている。

ケニトラ工場の従業員数は全体の3分の1の3,600人である。ワイヤーハーネスの製造工程は、肉体労働は意外と少なく、複雑な作業に高い集中力が要求される。そのため、現在、工場で働く作業者の過半を女性が占めている。

3.4 ミツバ

ミツバモロッコは2011年に、中部のモハメディアに設立され、ワイパーやパワーウインドーを生産している(17)。モロッコへの進出は、ルノーからの要請によるもので、日産の欧州工場にも供給している。主力のワイパーは年間60万組を生

産し、2割はモロッコのルノー工場向けであるが、8割は欧州向けとなっている。 従業員は45名で1日2シフトとなっている。

4. むすびに

経営戦略論の議論の1つに事業ドメインの選択という論点がある。市場動向と事業環境の変化を前提としつつ、自社の強みと弱点を把握し、いかに強みを前面に押し出し、弱点を中立化し、競争を優位に進めるか、そのための事業領域の選択はいかにあるべきかということである。モロッコが経済的離陸を果たした出発点には、この事業ドメインの選択と類似の論理が見受けられる。

経済的離陸によって3千万人の国民の食を確保し、豊かな社会の実現に向かうことができるような経済発展を目指す、この目標を実現するためには、まずは自国自身を知ることが起点となる。まずは立地的特長である。スペインの対岸に位置し、実質的には欧州の一部とさえいえる立地に位置していることである。次に、欧州に比べれば低賃金で、一定の職業訓練を施せば、欧州向けの生産拠点になり得ることである。他方、資本や技術、経営知識などの無形資産が乏しく、自己完結的な産業育成が困難な事情もはっきりしていた。

そこで、東アジア、トルコ、東欧諸国のように、外資を誘致し、開放的な経済体制を敷き、輸出産業を育成するという、セオリー通りの産業政策を実施したのである。詳しくは繰り返さないが、それらの施策が着実に実を結んでいる。自動車・部品産業が中心となって牽引するモロッコ経済であるが、本文で紹介した航空宇宙産業、タンジェ港のトランスシップメント港に加え、繊維縫製産業、医薬産業、電子産業、アグリビジネスなどにも力を入れている(18)。このような継続的な発展を視野に入れた政策が実践されている。

自動車部品会社はモロッコ政府の外資誘致政策によって、モロッコに進出した というよりは、ルノーからの要請に基づくものであった。しかし、まずはルノー のようなリーディング企業が参入し、かつ開放的な輸出産業育成政策が採られて いるからの追随であった。ビジネス環境整備が前提となる。

ただし、日本企業についていえば、日本はモロッコと投資協定と租税条約を締結しておらず、地球の裏側に位置する「地の果て」の国である。現在の進出企業がそうであるように、当面は欧州に拠点を有する多国籍企業が欧州の子会社経由で進出するというのが現実的である。

北アフリカのなかで、ビジネス立地として可能性が高いとみられたのは、モロッコと民主化を進めたチュニジアであったが、後者はアラブの春の震源地となってしまった。チュニジアは外資による追加投資など経済活動が停滞する一方で、モロッコの安定性が相対的に高まり、外資参入が進展し、生産能力の拡張のための設備投資も拡大した。モロッコは王政をしき、このことが政治、社会に安定をもたらしている。日本やタイ、イギリスなどにも見られるように、政治権力とは一線を画した象徴的な存在が社会に安定をもたらしていることは興味深い。

欧州経済圏は、20世紀に南(南欧)へ、そして東(中東欧)へと拡大し、今後

は地中海を挟んで、モロッコを中心に北アフリカを巻き込んでさらに拡大する可能性がある。10年後あるいは20年後、モロッコは北アフリカのタイあるいはシンガポールに成長するかも知れない、そうした可能性を秘めている。

最後に、モロッコの現状を以下のようにまとめて筆を擱くことにする。前述のとおり、世界銀行のビジネス環境ランキングによれば、まだまだ問題山積である。それでも、外向的で開放的な経済政策、外国企業の誘致を核に経済発展を志向する明確な方針が打ち出されていること、自国の立地的特徴を最大限に活用していることなど、モロッコはこれからが楽しみな国の1つである。

追記 本文は JSPS 科学研究費補助事業の研究課題 16H03660, 同 26380529 および 2017 年度専修大学研究助成を受け、遂行された研究成果の一部です。記して感謝の意を表します。

【注】

- (1) The Economist, May 13, 2000 を参照されたい。
- (2) 数十年単位で、商品相場が乱高下することによって、天然資源産出国の経済発展が阻害され、経済的離陸が困難になる状況を指す。結果的に、先進国と発展途上国の関係が固定化する。21 世紀に入り、そうした状況に大きな変化が生じている点については、Baldwin (2016)を参照されたい。
- (3) 周知のとおり、「ピラミッドの基層部分 (BOP)」は世界の貧困層人口を指す。ピラミッド は世界の人口を所得に従ってプロットすると、ピラミッド状に描くことができる。
- (4) The Economist, March 2, 2013 を参照されたい。
- (5) Ngozi Okonjo-Iweala氏のTEDスピーチ"How Africa can keep rising, " June, 2016を参照されたい。
 - (https://www.ted.com/talks/ngozi_okonjo_iweala_how_africa_can_keep_rising)
- (6) 西サハラはモロッコの南西部に位置しアルジェリアとモーリタニアに接する地域であり、 モロッコがほとんどの地域を実効支配している。1976年まではスペイン領サハラであった が、モロッコとアルジェリアが支援する勢力がそれぞれ領有権を主張している。領有権問 題は決着しておらず、モロッコの西サハラ支配は国際的な承認を得られていない。詳しく は、以下の国際連合広報センターウェッブサイトを参照されたい。
 - (http://www.unic.or.jp/activities/peace_security/independence/declaration/western_sahara/)
- (7) 世界銀行は、一人当たり所得が1,006米ドルから3,955米ドルを低位中所得国、12,235米ドルまでを上位中所得国と分類する。下記ウェッブサイトを参照した。
 - (https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/906519-world-bank-country-and-lending-groups)
- (8) 2000 年から 2016 年にかけて、輸出は財とサービスが 3.24 倍、財が 3.38 倍に、輸入も財とサービスが 2.85 倍、財が 2.86 倍になった。International Monetary Fund (2017) から 筆者算出。
- (9) モロッコは AU の前身であるアフリカ統一機構 (OAU) の設立メンバーであったが、西サハラの領有問題をめぐる対立から 1984 年に脱退した。日本貿易振興機構 (2017) を参照した。
- (10) UNCTAD(2018) O Country fact

(http://unctad.org/en/Pages/DIAE/World%20Investment%20Report/Country-Fact-Sheets.aspx) を参照した。

- (11) The World Bank (2017) ほか各年号を参照した。
- (12) 発展途上国から中所得国になったあと、なかなか先進国入りできない状況を指す。低賃金を武器とする低付加価値経済では先進国の仲間入りはできず、イノベーションの創出などによって高付加価値経済への移行が不可欠である。
- (13) 2017年9月8日に日本貿易振興機構ラバト事務所を訪問し、水野大輔所長ほかと面談し、 モロッコの概況についてインタビューを実施した。
- (14) 2017 年 9 月 11 日に Denso Thermal Systems Morocco 社の Hicham Zerhouni 社長と面談し、インタビューを実施した。
- (15) 2017 年 9 月 12 日に SE Bordnetze-Morroco 社の Hicham Elaffaki 社長ほかと面談し、インタビューを実施した。
- (16) 2017 年 9 月 7 日に Yazaki Kenitra 社の Benjelloun Abdeslam 社長と面談し、インタビューを実施した。
- (17) 2017 年 9 月 7 日に Mitsuba Morocco 社の Joel Charbonneau 社長ほかと面談し、インタビューを実施した。
- (18) 2017 年 9 月 11 日に Tanger Med Zone 社 (タンジェ地中海特別庁傘下) の Sara Maatouk 氏 (Marketing Executive) ほかと面談し、モロッコの産業政策などについてインタビューを 実施した。

【参考文献】

今井雅和(2016)『新興市場ビジネス入門』中央経済社。

塩地洋・野村俊郎(2017)「輸出主導型育成めざすモロッコ自動車産-国際比較による特質分析―」『研究年報』第 48 号, 2016, 鹿児島県立短期大学 地域研究所, 85-103 頁。

清水美香 (2017) 「モロッコ アフリカ展開のハブとして」 『ジェトロセンサー』 10 月号, 23 頁。

日本貿易振興機構(2017)『2017年版ジェトロ世界貿易投資報告』。

Baldwin, Richard E. (2016) The Great Convergence: Information Technology and the New Globalization, Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.

International Monetary Fund (2017) World Economic Outlook Database, October.

UNCTAD (2018) World Investment Report 2017.

The World Bank (2017) Doing Business 2018.

ベンチャーの創造と国際的企業家育成研究 グループ

- ◆企業競争力としてのステークホルダーマネジメント
- ◆制度的企業家と地域エコシステムの構築

企業競争力としてのステークホルダーマネジメント

Stakeholder Management as Corporate Competitiveness

東洋大学経営力創成研究センター 研究員 柿崎洋一

要旨

イノベーションは企業競争力の源泉である。イノベーションにおけるステークホルダーのパートナーないしサポーターとしての役割に関心が向けられている。このようなステークホルダーの役割では、既存のステークホルダーの利害を調整するという視点だけでなく、イノベーションの成果の向上によって企業の競争力を高めるようにステークホルダーをつなぐことが求められる。つまり、このようなステークホルダーマネジメントの機能には、イノベーションの基盤として、新たなステークホルダーを含めた価値フローを設計し、実践するという機能が加わることになる。

本稿では、植物工場におけるイノベーション戦略のいくつかのパターンを示し、 植物工場のケーススタディを通じてステークホルダーの役割とイノベーションの 成果への影響を検討した。企業が植物工場の事業に参入する際のイノベーション の問題では、派生的なイノベーション、パートナーシップ、ステークホルダーマ ネジメントによって新たな価値を創出することも重要である。さらに、植物工場 の事業に参入する企業は、植物工場が技術的に優れているとしても、顧客が購入 したい優れた製品計画の実現に専念する必要がある。

キーワード (Keywords): ステークホルダー (stakeholder)、ステークホルダー・エンゲージメント (stakeholder engagement)、価値フロー (value flow)、イノベーション (innovation)、ステークホルダーマネジメント (stakeholder management)

Abstract

In this paper, we show some patterns of innovation strategy in agricultural business and examined the role of stakeholders and the effect on their innovation results through case study of plant factories.

The conclusions are below. The relationship between innovation and stakeholders as companies enter the business of plant is the creation of co-creation value through derivative innovation, partnership and stakeholder management. It is also important to manage the impact of stakeholders during the innovation transition stage. Therefore, companies entering the plant business need to concentrate on realizing the excellent product plan that customers want to purchase, even though the plant factory is technically superior.

はじめに

企業の生産活動は原材料の調達、加工、販売そして製品の使用、廃棄に至る全 過程に責任を負う時代となった。言い換えれば、企業の生産概念が製品のライフ サイクルによって決定されるといえる。企業が生産する製品・サービスは、組織 内部における価値連鎖(value chain) だけでなく、外部の価値連鎖とつながること になった。

企業の対外関係は、企業の社会的責任への取り組みの中で発展し、ステークホルダー論(stakeholder theory)としても具体化されてきた。今日では、ステークホルダー・エンゲージメント (stakeholder engagement) やマテリアリティ (materiality) などが取り入れられ、ISO2600 や GRI(Global Reporting Initiative)などの CSR(企業の社会的責任:Corporate Social Responsibility)に関する国際的な標準化も進んでいる。

さらに進んで、このような企業のステークホルダー問題への取り組みが企業活動のリスク回避やモニタリングなどの監視的な性格から参画的な性格を強め、さらに企業のイノベーション活動への統合という段階へと進んでいる。このような動向は、企業のステークホルダー関係への取り組み、すなわちステークホルダーマネジメントが企業競争力としての役割を高めつつあることを意味している。ここでは、企業競争力としてのステークホルダーマネジメント(stakeholder management)をイノベーションという視点から検討してみることにする。

1. ステークホルダーの基本的性格

ステークホルダーは、利害関係者とも呼ばれるが、一般的に「組織目標の達成に影響を与えるか、または影響を受ける任意のグループまたは個人」と定義されている(Freeman,1984,46)。この定義は包括的であるため、ステークホルダーの特定化については様々な理解がなされている。例えば、組織内のステークホルダーとして所有者(株主)、経営者、従業員が位置づけられ、組織の外部として消費者、サプライヤー、金融機関、地域社会、政府・自治体などが理解されてきた(水尾,2001)。今日では、自然環境(natural environment)も地球環境問題への対応という視点からステークホルダーに加えることもある(日立製作所,2017)。さらに、所有者(株主)、従業員、顧客、サプライヤー、競争企業、政府・自治体などを1次的、主要ステークホルダーとし、金融機関、地域社会、メディア、流通業者などを2次的ステークホルダーとすることもある(Slabá, Marie,2016,128)。

このように企業におけるステークホルダーの位置づけは、時間の経過を考慮すれば変化するし、企業の事業特性などによっても異なるので一義的ではない。企業におけるステークホルダーの位置づけは、例えばステークホルダーの力(power)、正当性(legitimacy)そして緊急性(urgency)などによって説明されてきた(Mitchell,Agle,Wood, 1997,865-868)。しかし、ステークホルダーの概念には、力(圧力、依存性)、正当性(合法性)そして緊急性は制度的、定性的な要因が含

まれるため一様ではない。したがって、ステークホルダーの性格は時間の経過や 事業の特性などとともに変化してきた。

さて、ステークホルダーは、これまで経営成果の配分に対する利害を主張する存在として、企業の売上高から順次、製造原価、支払い利息、税金、さらに配当へと配分される損益計算の構造が1つの形式として利用されてきた。いうまでもなく、経営成果の配分は、公正で公平なことが求められ、公益性責任とも呼ばれた(山城,1977,211-215)。そこには、事業の成功や失敗により損失を被る個人や組織をステークホルダーとする理解が存在している。さらに、企業統治とステークホルダーの関係についての議論が株主の利益を守ることが経営陣の信頼できる義務であるという伝統的な見解と、経営陣がすべてのステークホルダーの利益のために意思決定を行うという見解の対比から生まれた。

その後、企業とステークホルダーの関係が拡張し、間接的な関係も含まれることになった。特に、地球環境問題は NPO や NGO の発展もあり、企業と間接的なステークホルダーが組み込まれることになった。さらに、企業はステークホルダーの役割が新たな企業と社会との関係を構築するために、社会的な課題の解決を模索し始めた。企業評価についてもステークホルダーによる CSR 評価が組み入れられることになった。とりわけ、ステークホルダー・エンゲージメントは、企業の経営陣が取り組むべき経営課題の評価と優先順位の策定へのステークホルダーの参画を意味する。

企業は、さまざまなステークホルダーの利害を組織の利害と調整し、その結果を反映したマテリアリティを社会に提示し企業活動への理解と支持を獲得することを試みた。このような試みは、経営成果の配分が生産活動の果実の配分であるのに対して、経営課題の決定に関わる関与度の配分ともいえる。そして、企業経営への参画方法としてのステークホルダー・エンゲージメントは、経営意思決定への参画という点で従来のステークホルダー論をより包括的で、機能的な性格の理論へと進めることになった。

いうまでもなく、このような考え方の基盤は、CSR に関する認識の深化である。 CSR は、事業活動から派生するリスクの回避や社会的なイメージの向上などの付随的な活動から、経済的な評価を含めた統合的な性格をもつとともに、企業活動と一体化して理解されるようになった。したがって、CSR そのものが企業経営に取り入れられ、ステークホルダー・エンゲージメントという形で企業活動が社会的な課題解決への貢献との関連で評価され、そこに新たな事業の方向性を見いだすようになってきたのである。

また、企業と社会との間に共創の関係が生じるとともに、企業の成果としての利潤の源泉であるイノベーションについても、ステークホルダーの役割が再考されるようになってきたのである。企業と社会の共創の時代には、企業経営にとっても、ステークホルダーの新たな役割と活動を再定義する必要が生まれていると考える。イノベーションは企業目的である利潤の獲得だけでなく、社会的および環境的な課題を解決するというソリューションであり、新しい価値を創造する活動と理解されるようになった(Gould,2012)。このような動向は、エコ・イノベー

ション(eco-innovation)やソーシャル・イノベーション(social innovation)への企業の取り組みからも明らかである。

2. ステークホルダーとイノベーション

企業のイノベーションと CSR との急速な接近は、2010 年代のグリーン経済 (UNEP,2011)、グリーン成長(OECD,2011)への国際的な関心と政策の実施により、現実のものとして姿を現した。企業のイノベーションが地球環境問題の解決へと 方向づけられるとともに、地球環境問題そのものが社会的な諸問題(人権、貧困、労働慣行、ガバナンスなど)と結びついていることも明らかになってきた。そして、地球環境問題を CSR 問題へと包摂するとともに、イノベーションと CSR との結びつきについての関心も高まってきたのである。

イノベーションと CSR の関係は、双方向の主導性によって理解される (MacGregor & Fontrodona, 2008,14)。1つは、企業のビジネス・イノベーションの成果が地球環境問題や社会的な問題の解決に結果として貢献するというビジネス・イノベーション主導型の方向性である。いま1つは、地球環境問題や社会的な問題の解決という CSR が主導して、結果として新たなイノベーションを生み出す方向性である。地球環境問題の解決に取り組むという社会的な要請に企業が対応するために電気自動車を開発することなどがあげられる。

さらに、イノベーションと CSR の双方向性は、地球環境問題と企業の経済的な成果のトレードオフ関係が議論された段階とは異なり、正の関係性によって特徴づけられる(Porter & Kramer, 2006,2011)。そして、CSR は地球環境、社会そして経済という側面を統合した考え方によって定義づけられるようになった。 GRI や統合報告書などは、このような傾向を端的に示しているといえる。このような段階では、イノベーションも経済的な成果だけでなく、地球環境問題を含む包括的な CSR の観点から思考され、実行そして評価されることになる。それは、イノベーションと CSR の共創といえる。

イノベーションと CSR の共創時代における企業のイノベーションとステークホルダーの関係は、経営成果の配分における利害、経営課題の決定に関わる関与度の配分という側面だけでなく、共創的なイノベーションのパートナー的な関係として理解されるようになる。企業とステークホルダーの関係は、製品やサービスだけでなく、活動(機能)、情報そして資源など多様なつながりが考えられる。

企業と顧客の関係は、単なる製品やサービスの提供と消費という一面的な関係だけでなく、顧客の活動や消費情報などが企業のイノベーションに強い影響を与え、また顧客自身が新たなイノベーションを生み出すことも考えられるのである。企業とステークホルダーの間に生じる共創の関係は、決して組織的な主従関係ではなく、それぞれが自立した関係であると理解される。したがって、製品やサービスそのもののイノベーションだけでなく、顧客の活動や消費情報から2次的、派生的に生まれるイノベーションが経済的、環境的そして社会的に成果を生むと考えるのである。

3. ステークホルダー・エンゲージメントとイノベーション

ステークホルダー・エンゲージメントは、今やより多くの多様なステークホルダーをイノベーションの価値フロー(value flow)に含める協力関係を構築する基盤として理解される。つまり、ステークホルダーは企業の事業活動へ統合され、意見の聞き取りや発言だけではなく、関与、協力という役割を担うことになる

(Tencati and Zsolnai、2012,346)。ステークホルダーはあらゆる種類のものであり、企業の経営陣はその組織目的に基づいてどのステークホルダーが関与するのかを設計する。このようにステークホルダーの役割は、企業の不正行為を防止し、リスク軽減によって損失を防ぐだけでなく、新らしい製品やサービスについて企業に対して社会的・経済的なニーズを積極的に理解させるサポーターでもある。さらに進んで、ステークホルダーには、企業とともに新たな価値共創のパートナーとしての役割が加わることになる。

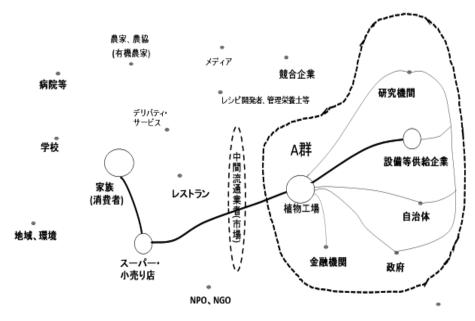
このような企業とステークホルダーの問題は、企業と社会の価値フローによって明らかになると考えられる。ここでは、価値フローに従って、わが国の植物工場の問題を事例に検討する。

植物工場とは、「施設内で植物の生育環境(光、温度、湿度、二酸化炭素濃度、養分、水分等)を制御して栽培を行う施設園芸のうち、環境及び生育のモニタリングを基礎として、高度な環境制御と生育予測を行うことにより、野菜等の植物の周年・計画生産が可能な栽培施設」(農林産業省、経済産業省,2017)である。しかし、現在、人工光型植物工場の経営は、厳しい状況にある。その原因としては、投資額が大きく、運営費用も高いために店頭での価格が高く、収益が獲得できないというのが一般的である。もとより、そこには支援制度、技術的な問題等の制度的、技術的な課題が存在している。したがって、将来の対策として、生産事業者と各ステークホルダーが連携して植物工場の基盤技術の確立、価値連鎖の高付加価値化そして事業者の多様化による産業全体の活性化が求められている。

また、これまでの定時、定量、定価、定質という要件だけでなく、安全、安心という要件を充足することが植物工場の経営を安定さるために必要であるとされる。さらに、機能性の高い野菜、薬用植物、および医薬品原材料等となる植物による健康・医療への貢献、地方の福祉雇用や空き地を活用した地方創生への貢献、および生産システムをインフラとして海外に輸出することなどの多様な可能性が指摘されている(フロンティア・マネジメント,2017,54、農林産業省、経済産業省、2017)。

植物工場のステークホルダーは、将来の課題として「バリューチェーン全体での主要なステークホルダーとの連携を通じ、マーケットインの発想から消費者ニーズに即した商品開発を行うことで高付加価値化を目指す。(フロンティア・マネジメント,2017,5)」ことが取り上げられるようになっている。これは、生産に関わるステークホルダーだけでなく、ステークホルダーとしてのマーケット、とりわけ消費者を意識したものである。このような状況を踏まえて、価値フローモデルを活用して表すと次のようになると考えられる(den Ouden, 2012,154-179)。

まず、植物工場のステークホルダー関係は、植物工場の設置を中心にしたステークホルダーはA群で示される(図表-1)。このA群は、産学官連携の体制を採り、革新的な技術の研究と開発を目指すのが一般的である。植物工場の設置は、農林水産省や経済産業省の支援のもと、大学研究機関、企業が連携してモデルを構築し、普及させるという形態で始まったといえる。したがって、植物工場の施設設置、つまり生産体制の課題の克服が経営課題として理解されたといえる。その後も、設置コスト改善、運営コスト削減、規格化などの生産面に関わる課題の解決に向けた産官学連携が形成されている。そこに登場するステークホルダーは、A群のように、設備等供給企業、大学等研究機関、政府、自治体などである。

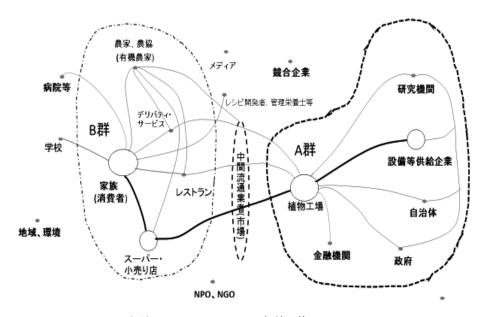


図表-1 植物工場の価値フロー(生産的側面)

出所: den Ouden, 2012 に加筆、修正

当初は、A 群の技術開発や施設設置に力点を置いたステークホルダー関係から形成され、さらに B 群の顧客、販路拡大、マーケットインに力点を置いたステークホルダー関係へと拡張され、さらにレシピ開発者、管理栄養士等の活動をつなぐことによりイノベーションの価値を高めることができると考える。ここでは、最終消費者を中心とした B 群、さらに A 群、B 群以外のアクターの存在が果たす2次的、派生的なイノベーションの担い手としての役割が看過されてはならない。このような植物工場の取り組みは、バリューチェーン全体での主要なステークホルダーとの連携を通じ、マーケットインの発想から消費者ニーズに即した商品開発を行うことで高付加価値化を目指すという点とも合致するものと考える。もとより、ステークホルダーを特定化する問題や知財の流出などのリスク問題も生じ

ることになる。いずれにしても、ステークホルダーとしてのマーケット、とりわけ顧客を意識した連携がイノベーションのビジネス化や高付加価値化という段階の基盤になるといえる。



図表-1 植物工場の価値フロー(生産的側面と販売的側面)

出所: den Ouden, 2012 に加筆、修正

このような事例としては、他に調理家電の分野でもみられる。例えば、シャープ株式会社が産学連携に基づいて開発したウォーターオーブンレンジ「ヘルシオ」という調理家電は、当初、水蒸気で調理するという革新的な技術を開発し注目された(シャープ,2017)。その後、AI や IT 技術の進展もあり、栄養士やレストランのシェフとの連携による調理レシピの開発と AI や IT 技術を活用した調理レシピの内蔵、そしてスマートホンでのアプリケーションの更新という消費者ニーズの取り込みが製品・サービスの2次的、派生的なイノベーションを生み出した。さらに、調理素材を宅配するという新たな付加価値にも取り組んでいる。

このように消費者のニーズに注目するとともに、これまでのステークホルダーの枠に取らわれない新たなアクターを結びつけることによってコアとなるイノベーションのもつ価値を高めることができていると考える。この意味で、ステークホルダーの見直しを繰り返しながら、イノベーションの価値を高めることが重要である。新たなアクターとの結びつきは、製品・サービスの価値フローによって認識され、そのアクターがイノベーションの目的によって関係づけられる。つまり、ステークホルダーがイノベーションの価値フローのうちに位置づけられ、再定義されるのである。このような企業におけるステークホルダーの役割を分析し、設計するのが価値フローモデルの特徴である。

イノベーションと価値フローの関係では、経営陣がいかにステークホルダーを認識し、関係性を設計するか(つなぐか)が重要である。そこでは、複数の相互作用の性質やステークホルダー・グループ間の相互依存性の評価が求められる。また、各種のステークホルダー自身も固有のステークホルダー関係を形成している。このことが複数の相互作用の性質やステークホルダー・グループ間の相互依存性を特徴づけている。例えば、消費者は企業との関係だけでなく、異なるステークホルダー関係を形成しているのである。病院、学校、地域社会、メディアなど生活に必要な視点から形成される。このことは、企業との関係が消費者にとって関連するステークホルダーの1つに過ぎないことを意味する。ここに、オープンイノベーションの鍵があるし、リスクがある。しかし、イノベーションと価値フローの関係においては、1次的、直接的なステークホルダーに止まらず、各ステークホルダーが独自に形成しているステークホルダー関係も考慮し、2次的、間接的なステークホルダーにもつなぐことが求められるのである。

4. ステークホルダーと派生的イノベーション

企業とステークホルダーの関係は時ともに変化する。イノベーションが成功するには、A群のステークホルダー・グループから B群へ拡張され、さらに A、B群以外のステークホルダーへと拡張される。このような拡張は、イノベーションの収益性を高めるためになされるものであり、同時にこれまでにない新たな価値を創出している。

例えば、株式会社スプレッドは、野菜の中間流通業者(卸業、仲卸業)、そして運送業へと事業展開した会社であるが、2007年に完全人工光型植物工場を設立して事業拡大と販売拡大を進めている(スプレッド,2017)。さらに、製品である野菜の流通が主な事業であるが、植物工場の製品であるレタスは「ベジタス」というブランドで差別化し、レタスの調理レシピを開発して市場開拓を行っている。また、取引先をスーパーだけでなく、大手テーマパーク施設や、関西圏の有名ホテル内レストラン、機内食向けなど、独特の市場で比較優位性を有して展開しており、事業展開上も安定し、工場出荷、物流状況、売場環境という製品の価値フローが確立されている。さらに進んで、2017年には、「テクノガーデン東京」を開設し、技術や研究開発の強化とパートナーシップ連携を推進している(1)。

スプレッドは、中間流通業者から A 群へと進むとともに、B 群でも差別化を図りステークホルダーとの結びつきを拡大し、「パートナーシップ事業」として展開することで企業競争力を高めているといえる。このように株式会社スプレッドは、パートナーシップを重視し、製品価値フローにおける A 群と B 群を包摂する視点から、植物工場を発信地点とするイノベーションを展開しているといえる。パートナーとの相互作用と効果的な相互機能的な結びつきは、企業競争力の差別化を推進し、新たな価値を生み出すことになる。このように事業分野の境界を越えて結びつくことで、植物工場に異業種の技術を融合、強化することにより、革新的な植物工場の経営基盤を確立する必要があると考える(2)。

植物工場の製品である野菜は、洗浄や調整作業を省け、食品加工や総菜事業では作業の効率化によるコスト削減が可能であるとしている。植物工場のイノベーションは、植物工場それ自体だけでなく、製品の価値フローを再評価することにより、多様な価値が創出されている点が看過されてはならない。さらに、医療機関では、製品そのものが健康という視点から評価されている。植物工場は薬草の生産という点でも注目されている。このように各ステークホルダーのもつ特性と結びつくことによって新たな価値を創出するのである(フロンティア・マネジメント,2017、三菱総合研究所,2015、佐藤,2011、高辻,2010)。このような試みは派生的なイノベーションといえる。派生的なイノベーションは、顧客のニーズを満たす機能の追加や、他の産業分野で開発され、実装している機能の一部を取り入れて、新しい製品やサービスを生み出すとこともある。その結果として製品・サービスが当初から大きく変化する可能性もある。

また、このような派生的なイノベーションが順次、必要に応じて創出されることで全体として複合的なイノベーションが生まれると考える。この段階に至るとステークホルダーの範囲も拡大と多様性を持つようになり、ステークホルダー関係の再設計や再調整という機能がステークホルダーマネジメントに加わることになる。つまり、企業が社会に対して新たな価値を創出して企業競争力を高めるには複合的なステークホルダーマネジメントへと発展することが必要である。このようにイノベーションは、派生的イノベーションあるいは潜在的イノベーションの存在が重要である。植物工場の場合は、その評価を製品価格と設備投資に集約されがちであるが、その特性から総菜、未利用空間での活用など新たな視点からその意義を評価することでこれまでにないイノベーションの働きを見出すことがありうるのである。既存の枠組みでのイノベーションではなく、新たな発見や視点を生み出すことも意味あるイノベーションの重要な特質であることを看過してはならない。

農業は、自然と環境との調和が不可欠であるが、食料の確保と環境問題を考えるとき植物工場は新たな可能性を示すものと考えられる。これまでの経営成果や意思決定への関与度の配分を重視したステークホルダー論とともにイノベーションへの統合を重視したステークホルダー論の問題も重視されることが求められている。ステークホルダー論をイノベーションに結び付ける鍵は、個々のステークホルダーが形成している独自のステークホルダー、つまり二次的、間接的なステークホルダーや非認識ステークホルダーとのコネクトである。これは、ステークホルダーとのコミュニケーションにより獲得されることも少なくない。したがって、いかに企業の経営者がステークホルダー関係を理解し、活用するかにかかっている。つまり、企業の経営者は、ステークホルダー・エンゲージメントを拡張して、イノベーション関連のプロセスへのステークホルダーを関与させるかが企業の競争力を高めることになるといえる。

ステークホルダーマネジメントは、企業とステークホルダーの関係について(1) 企業の成果配分に関わるマネジメント(2)企業活動のモニタリング・マネジメント (ステークホルダー・エンゲージメント、マテリアル分析など)(3)イノベーショ

ン・プロセスへの統合マネジメントという3つの役割によって特徴づけられることになる。このようなステークホルダーマネジメントでは、企業と環境・社会の関係がより開放的で、緊密な関係へと変化し、影響を相互に与えることがある。まさに、ステークホルダーマネジメントは、企業の経営的な主体性をもちながら、開かれた関係を設計することになる。この意味で、ステークホルダーマネジメントはイノベーション・マネジメントとともに企業競争力を創出する役割を担うと考えられる。

おわりに

企業競争力としてのステークホルダーマネジメントは、イノベーションの成果を高めるために、イノベーション・プロセスへのステークホルダーの影響(資源、情報そして機能)を統合することである。それは、核となるイノベーションだけでなく、派生的なイノベーションを創出するステークホルダーを含めた価値フローの設計と実践いうことになる。

ステークホルダーマネジメントは、基本的には、既存のステークホルダーだけでなく、新たなステークホルダーを発掘し、つなぐことが求められる。ステークホルダーの主体性に基づくならば、当該ステークホルダー自身が形成する多様なステークホルダー関係、つまり派生的、間接的なステークホルダーを価値フローによって顕在化することが求められる。したがって、ステークホルダーマネジメントは、コアとなるイノベーションとともに派生的なイノベーションを含む複合的なイノベーションに対してその基盤を提供する。つまり、ステークホルダーマネジメントは、企業競争力の源泉であるイノベーションの成果と深く結びついた経営課題として位置づけられることになる。

【注】

- (1) さらに、株式会社スプレッド が開発した『Vegetable Factory』が「2016 年「Edison Awards (エジソン賞)」の農業・園芸分 野において金賞を受賞した (スプレッド,2017)」。 これもパートナーシップを掲げる経営方針の成果であると考える。
- (2) 6次産業化への動向にも留意する必要がある。植物工場を中心とし、食品加工事業等の第2次産業やレストラン等の第3次産業とともにジャパンプレミアム植物工場ビジネスを中心とした6次産業化を推進し、関連事業をパッケージ化したプロジェクトを推進する必要がある(産業競争力懇談会,2016,6)。このような6次産業化は、植物工場だけでなく、農林水産業の全体に対して取り組まれており、海外展開も視野に入れている。

【参考文献】

(1) den Ouden, E. (2012) Innovation design— Creating value for People, Organizations

- and society, Springer, 2012.
- (2) Freeman, R. Edward, Harrison, Jeffrey S., Wicks, Purnell, Lauren and de Colle, Simone. (2010) Stakeholder Theory: The State of the Art Cambridge University Press
- (3) Freeman, E.R. (1984) Strategic management: a stakeholder approach. Boston: Pitman,
- (4) Freeman, E.R. (2004)) "The Stakeholder Approach Revisited" Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik 5/3, 228-241.
- (5) フロンティア・マネジメント株式会社(2017)『平成 28 年度 地域経済産業活性化対策調査 植物工場産業の新たな事業展開と 社会的・経済的意義に関する調査事業 報告書』.
- (6) Gould, Robert Wayne (2012) "Open Innovation and Stakeholder Engagement", Journal of Technology Management & Innovation, Volum 7, Issue 3 1-11.
- (7) GRI (2002, 2006, 2013), Sustainability Reporting Guidelines, Global Reporting Initiative. (https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx 2018,1 参照).
- (8) Harrison, Jeffrey & Wicks, Andrew C. (2013 January) "Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance" Business Ethics Quarterly 23:1 97-124.
- (9) 株式会社日立製作所(2016)「日立グループ サスティナビリティ・レポート 2015」 www.hitachi.co.jp/ (2018,1参照).
- (10) Ismulyati, Sri and Ginting, Ginta. (2015) "Encouraging Open Innovation with Open Sources Development for Small-Medium Industries/SMIS Productivity: Stakeholder Approach", JABER, Vol.13, No.7.
- (11) 伊藤保(2011) 『植物工場の動向と事業化に向けた課題とリスク―植物工場の立地促進に向けた調査研究業務報告書』株式会社 三菱総合研究所.
- (12) Kania, J., & Kramer, M. (2011, Winter). "Collective Impact". Stanford Social Innovation Review, 9(1), 36-41.
- (13) 経済産業省(2010)『植物工場業界の自立の在り方等についての調査事業 植物工場推進フォーラム」 報告書』(平成 22 年 2 月).
- (14) Koep,L, & O'Driscoll,A. (2014), "Towards a Model for Integrating Management and Communications Theory in Sustainability/CSR Research", arrow.dit.ie/cgi/viewcontent.cgi?article=1108&context... (2018,1 参照).
- (15) MacGregor, S.P. & Fontrodona, J. (2008) "Exploring the Fit between CSR and Innovation", Working Paper WP-759, IESE Business School- University of Navarra, 20.
- (16) Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood, D.J. (1977) "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts." Academy of Management Review, 22(4): 853–886.
- (17) 株式会社三菱総合研究所(2015)『平成 26 年度 地域経済産業活性化対策調査 植物工場産業の事業展開に関する調査事業 報告書』.
- (18) 水尾順一(2001)「企業社会責任とステークホルダーマネジメントシステム」『日本経営診断学会論集』 (第1号)、62-76.
- (19) 農林水産省生産局(2009)『植物工場を巡る現状と課題』.

- (20) 農林水産省・経済産業省(2010) 『農商工連携研究会植物工場ワーキンググループ報告書』.
- (21) 日本工業標準調査会(2012) 『JIS 社会的責任に関する手引き, JIS Z 26000(ISO 26000』 日本規格協会.
- (22) OECD (2011) "Towards Green Growth—A summary for police makers".
- (23) Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006) "Strategy and Society The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review, January.*,78-92. (「競争優位のCSR 戦略」『「公器」の経営』DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー(January 2008), 34-52).
- (24) Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011) "Creating Shared Value; How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth", *in Harvard Business Review*, and January-February, 62-77.(編集部訳(2011)「経済的価値と社会的価値を同時実現する共通価値の戦略」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レヴュー、6月号 8-29』
- (25) 佐藤 光泰(2011) 「植物工場のビジネス化に向けて ~植物工場の事業モデル確立に向けた 7 つのポイント~」野村アグリプランニング&アドバイザリー株式会社.
- (26) 産業競争力懇談会(2016)「2015 年度 プロジェクト 最終報告【アグリ・イノベーション・コンプレックスの構築】」.
- (27) スーパーホルトプロジェクト協議会(2013) 『平成 24 年度高度環境制御施設普及・拡大事業 (環境整備・人材育成事業) 報告書』.
- (28) 株式会社スプレッド HP http://spread.co.jp/ (2018,1 参照)
- (29) シャープ株式会社 HP http://www.sharp.co.jp/ (2018,1 参照)
- (30) Slabá "Marie(2016) "Stakeholder profile and stakeholder mapping of SMEs" "Littera Scripta, Volume 9, Issue 1 .
- (31) Tencati ,Antonio and Zsolnai , Laszlo (2012) "Collaborative Enterprise and Sustainability: The Case of Slow Food" , *Journal of Business Ethics* , Vol. 110, No. 3 (October 2012), 345-354.
- (32) 當間勝正・倉方雅行・当間政義(2012)「植物工場の機能とビジネスの可能性に関する一考 察一住宅メーカーの付加価値創造とデザイン性に着目して一」、『和光経済』Vol.45 No.2、 13-31.
- (33) 高辻正基(2010)「完全制御型植物工場の 現状と課題」『SRI』 2010.12 No.103.
- (34) UNEP (2011) "Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication", *Green Economy Report*.
- (35) 山城章(1977) 『経営学』 白桃書房.

制度的企業家と地域エコシステムの構築

The Institutional Entrepreneur and the Regional Ecosystem

東洋大学経営力創成研究センター研究員 西澤昭夫

要旨

ベンチャー企業支援政策として注目されたクラスター論に代わってエコシステム論が注目を浴び始めている。だが、エコシステム論について、明確な概念規定が出来ていない、自然現象と社会現象の差異を曖昧化するだけだなど、厳しい批判があることも否めない。本稿は、エコシステム論出現の背景やその狙いを明らかにしつつ、最近の都市経済論の展開や組織フィールドの導入などを踏まえ、制度的企業家概念により、地域エコシステム構築モデルとその制度化について再検討することを目的とする。

キーワード(Keywords): 地域エコシステム(Regional Ecosystem)、クラスター(Cluster)、 制度的企業家(Institutional Entrepreneur)、組織フィールド (Organizational Field)、Capital I & Small i

Abstract

Regarding the new venture creation supporting policy, the popular cluster theory is gradually replaced by the ecosystem theory. However, the ecosystem theory is heavily criticized as the concept of the theory is still not clear and the differences between natural and social phenomenon are still very vague. This paper will endeavor to redefine the regional ecosystem building model by investigating institutional entrepreneur based on the newly developed urban economies as well as the organization fields, which may clarify the background and the purpose for using the ecosystem theory.

1. はじめに

ベンチャー企業支援策としてわが国においても大きな注目を浴びたクラスター論が、急速にエコシステム論に転換されつつある。こうした転換はわが国だけの現象ではない。欧米においても同様の転換がみられる (Oh, et al., 2016)。但し、わが国におけるクラスター論がポーターの産業クラスター論に依拠した (石倉・藤田・前田・金井・山崎, 2003) のに対し、欧米ではテクノポリス・ウィール・モデル (Gibson and Rogers, 1994) やトリプル・ヘリックス・モデル (エツコウッツ, 2009) からの転換となっている。この点では、企業集積一般論としてのポ

ーターの産業クラスター論に対し、ベンチャー企業の集積条件を究明しようとし た欧米モデルの先進性を認めざるをえない。

とはいえ、ポーターに依拠したわが国のクラスター論も欧米のベンチャー企業集積モデルにおいても、その個別要素を提示したに過ぎない、という点では同工異曲であった (Oh, et al., 2016)。だが、このような個別要素を導入・整備してみても、ベンチャー企業が集積することはなかった。アメリカにおいてさえ、ベンチャー企業集積によって、イノベーションを創出し、新たな産業が形成され、人口と所得が増えた「勝ち組都市(=Winners)」と、そのような好循環を生み出せず、人口と所得を減少させた「負け組都市(=Losers)」が存在したのである(Storper 2013)。

こうした二極分化をもたらした原因を究明するためには、クラスター論が提示した個別要素だけでなく、必要条件となる個別要素をどのように導入・整備しつつベンチャー企業集積を実現させるのか、その動態プロセスを明らかにするとともに、Winners になるための十分条件の解明が不可欠になっていた。エコシステム論とは、生物の群生という自然現象をもたらす「生態系(=エコシステム)」という概念を援用することによって、特定の地域においてベンチャー企業の「多数の創業」(以下「簇業」という)、淘汰を通じた成長、成長企業の集積をもたらす支援制度をエコシステムと看做し、その解明を通じ Winners になるための十分条件を究明しようとする試みだと言えよう (Oh, et al., 2016)。

しかしながら、「生態系」という自然現象を表象する概念を援用して、ベンチャー企業の簇業・成長・集積という社会現象の発生メカニズムを探求するには、これを実現する支援制度をエコシステムと定義しえる構造と実体について、社会科学の概念規定をもって、如何に論証しえるかが研究課題になる。こうした研究課題を解明できないとすれば、エコシステム論も単なるバズワードに終わりかねない。だが、残念ながら、ベンチャー企業支援制度としての地域エコシステム論は、その実体や構築プロセスだけでなく、エコシステムとして定義しえるだけの自律性を持つ動態構造の分析など、未だ殆ど行われていないのが実情であった (Oh, et al., 2016)。

本稿において、地域エコシステムとは地域におけるベンチャー企業の簇業・成長・集積をもたらす支援組織が制度化1するという視点から、その構築過程を検証し、地域エコシステム構築モデルの再検討を行いたい。

2. ベンチャー企業集積モデルの問題点

テクノポリス・ウィール・モデルやトリプル・ヘリックス・モデルは、地域におけるベンチャー企業支援における産学官連携に向けたネットワーク組織の必要性を明示していた。これは、ベンチャー企業支援における情報の非対称性による「市場の失敗」²に対して、ネットワークを通じた経営資源の代替的供給組織の整備・拡充を意味したと言えよう。言い換えれば、技術リスクと事業リスクという

「二重化された創業リスク」(フィルマン他著,2000、西澤他著,2012)を持つベンチャー企業の創業時におけるリスク特性は、不確実性に転化し、極めて大きな情報の非対称性を生じさせ、「市場の失敗」が生じさせる。これに対してネットワークを通じた相対取引は、多様な尺度を持った支援組織が参加すること、及び技術や事業を巡る詳細な情報交換を通じて、情報の非対称を軽減させることを可能にするのであった(Powell, W.W. & S. Grodal, 2005)。

だが、それぞれに目的や機能を異にする産学官が地域のベンチャー企業の簇業・成長・集積という同一目的に向けてネットワークを構築し、一致協力してベンチャー企業支援のための経営資源を自発的に供給することは考えられない。むしろ、各組織が持つ目的や機能を優先させようとして、分裂や対立が生じることは避け難いといえよう。また、各組織間の力関係や地域における影響力などを巡る主導権争いが起こることも想定される。さらに、ネットワークには「構造的空隙」が生じることも知られており(バート、2006)、ネットワークを組成すれば、ベンチャー企業支援に必要な経営資源が供給される保証はない。

そのため、テクノポリス・ウィール・モデルやトリプル・ヘリックス・モデルにおいては、こうした分裂、対立、主導権争い、「構造的空隙」に対して、各組織を同一目的に向け、ベンチャー企業支援策として機能するネットワーク組成には、特定の役割を持つアクターの必要性が指摘されていた。このアクターは、テクノポリス・ウィール・モデルではインフルエンサー、トリプル・ヘリックス・モデルでは地域イノベーション・オーガナイザー(RIO)3などと規定されたのである。

そこで、インフルエンサーもしくはRIOなどと規定されたアクターは、地域エコシステムと規定される自律性を持ったベンチャー企業支援ネットワーク組織を如何に構築するのか。アクターによる人為的構築活動の成果としてのネットワーク組織が制度化する契機は何か。こうしたアクターの人為的構築活動をどのように理論化できるのか。また、このアクターの活動はWinnersと Losersの二極分化と如何に関連するのか。さらに、アクターによる再現性と一般化はどこまで可能なのか、などといった論点が重要なリサーチ・クエスションになる。

3. 組織フィールドによる産業クラスター論の理論的体系化

既存の産業クラスター論が個別要素の提示に止まっており、その構築プロセスを含む理論的体系化が必要だという問題意識のもと、アメリカにおけるバイオ・クラスター形成論において注目された組織フィールドの導入による理論的体系化が試みられていた。高橋・稲垣(2015)は、組織フィールドの導入によって、「特定の時空間でのみ」企業が集積されるという経験的事実を理論化することができること、及び組織フィールドが個体群生態学における環境淘汰モデルだと誤解されたことにより、環境自体を変えていく制度構築論を説明できなかった先行研究の限界を指摘したうえで、産業クラスター論の理論的体系化における組織フィールドの有用性を提示しようと試みた論稿である。

具体的に言えば、組織フィールドを「多くの利害関係者を引きつけ、関係的実践を持続させる場」と定義することにより、(1)国や地方公共団体の政策(=制度的コンテクスト)に対応する地域の関係的実践の場としての組織フィールドを通じたプロセス分析が可能になる、(2)関係的実践の場としての組織フィールドにおける多様な利害関係者である産学官連携がもたらすシナジーがイノベーション創出の実体として解明できる、(3)地域に埋め込まれた知識の活用としての大学など研究機関が持つ役割を明示しえる、(4)知識を巡る相互学習が関係的実践を通じ地域の競争優位を創出する関係性の構築を究明できる、(5)ミクロ活動を地域などマクロの競争優位に結びつけるメゾ組織となる組織フィールドを媒介項とする新たな制度構築プロセスと構築主体としての制度的企業家活動に対する理論的分析視角を提供できる、という論点を提起しつつ、わが国における産業クラスター論の理論的体系化が可能になると結論付けたのである。

実際、高橋・稲垣(2015)は、産業クラスター論の理論的体系化を目指し、組織フィールドをわが国の実例に適用することを通じ、実証分析を試みている。その分析対象は、大阪市におけるコンテンツ産業の振興を目指したインキュベーション施設「メビック扇町」の事例である。この事例において、インキュベーション・マネジャーが、既存制度の下では所期の成果が上がらないことに気付き、インキュベータに入居するクリエイターによる新たなビジネスモデルの構築と実施を通じ、クリエイターが置かれた既存制度の組み換えを図り、「扇町クリエイティブ・クラスター」の構築に向かったプロセスが詳細に分析されたのである。

組織フィールドを適用した事例分析において、上記の5点についていえば、以 下のように整理することができる。(1)クリエイティブ産業振興を目指して大阪市 が設置したインキュベータが制度的コンテクストになり、インキュベータという 物理的施設を越え、「扇町クリエイティブ・クラスター」構築に向けた組織フィー ルドにおけるインキュベータ・マネジャーによる関係的実践の内容と意義が明ら かにされる。但し、そこでは、(2)広告制作業界における多様な利害関係者の関係 的実践は分析されているが、産学官という組織間連携の拡がりは見られない。結 果として、(3)同じく地域に埋め込まれた知識の活用を目的にした大学等の役割が 問われることはなかった。この点は対象がクリエイターという知識労働の担い手 を分析対象にした偏倚だといえるかもしれない。この事例では、地域に埋め込ま れた知識とはクリエイター自身であり、(4)インキュベータ・マネジャーによるク リエイターの相互学習の実施という関係的実践が明らかにされることによって、 (2)と(3)の課題は解決された、と考えられたのかもしれない。併せて、(5)「クロス ポイント」という、クリエイター自身のネットワーク組織を越えた、クリエイテ ィブ・クラスター形成に向けた新たな制度構築の必要性が明らかにされ、インキ ュベータ・マネジャーがこれを担う制度的企業家になっていた点が実証されたの である(高橋・稲垣、2015)。

このように、高橋・稲垣 (2015) は、組織フィールドを導入することによって、 個別要素の提示に止まっていた産業クラスター論に対し、構築プロセス論と構築 主体及び制度的企業家としての構築主体の活動内容とその機能について、理論的体系化に向けた分析視角を提示したと評価しえる。だが、メゾとしての組織フィールドが制度そのものと誤認されたためか、制度的企業家としてのインキュベータ・マネジャーが構築した「クロスポイント」の理論的意味が不明確になったと評価せざるをえないのである。

次節では、組織フィールドの理論的性格、ベンチャー企業の簇業・成長・集積を実現する地域エコシステムの性格と機能、及び両者の関係について、整理しておきたい。

4. 組織フィールドと地域エコシステム

前節の検討から、組織フィールドと産業クラスター論に関して、以下の2点が 論点となる。第1は組織フィールドの理論的性格、第2点は産業クラスター論が 持つ理論的限界についてである。

まず、第1の論点からいえば、組織フィールドの導入によって、制度変革におけるミクロとマクロを繋ぐメゾ過程の動態分析が可能になる点が重要であった(Scott, 2014)。Scott は、メゾ過程の動態分析を行うため、制度構築におけるミクロのアクターと制度化するマクロを繋ぐ組織フィールドを組み込んだ三層モデルを提示した(図ー1)。この三層モデルにおいて、特定の目的を持ったアクターが、目的実現に向けた組織を「創案(=invention)」し、組織フィールドにおける「統治構造(=Governance Structure)」において一定の地位を獲得するため「交渉(=negotiation)」を行い、目的の実現により「本質的活動(=Constitutive Activities)」として承認され、「社会制度(=Social Institutions)」として「組み込まれる(= Embedded)」という、制度構築プロセスとそこにおけるアクターの「創案」と「交渉」という活動の意味が明きらかにされたのである。併せて、制度が組織やアクターに「普及(=diffusion)」「賦課(=imposition)」「社会化(=socialization)」や「制裁(=Sanction)」を加えるという、制度と組織及びアクターとの相互牽制構造なども示されていた。

Scott の三層モデルにおいて確認すべき点は、組織フィールドが制度構築の媒介機能として提起されていた点である。これに対し、「組織フィールドの形成を、われわれは産業クラスターの形成としてとらえることが可能になる」として、高橋・稲垣(2015)は、組織フィールドの形成=産業クラスターの形成4、と看做していた。すなわち、高橋・稲垣(2015)によれば、組織フィールドは、媒介機能を果たすというより、産業クラスター形成として自己完結してしまい、組織フィールドを通じて「創案」された「クロスポイント」の制度としての理論的考察を放棄することになったのではないか、という問題点を指摘せざるをえない。

第 2 の論点についていえば、産業クラスター論は、「特定の時空間でのみ」生 じる企業集積に対し、その発生要素の共通性を明らかにし、企業集積がもたらす 経済的効果を如何に活用するかという、経営戦略論として提起されていた。その

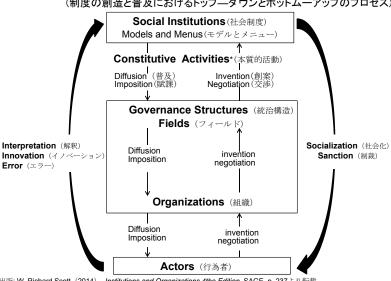


図-1 Top-Down and Bottom-up Process of Institutional Creation and Diffusion (制度の創造と普及におけるトップ—ダウンとボットム—アップのプロセス)

出所: W. Richard Scott(2014), *institutions and Organizations 4the Edition*, SAGE, p. 237より転載。 *を除き、邦語訳はスコット・W・R著、河野・板橋訳(1998)『制度と組織』税務経理協会、227ページを使用。

意味では、産業クラスター論においては、形成論ではなく、ポーターのダイヤモンドモデルに代表される、企業集積をもたらす個別要素が示されれば十分だったと言えよう。あとは、当該産業クラスターに如何に参入するか、そのポジションニング戦略を究明する戦略モデルであった(M・ポーター, 1999)。

だが、他方で、産業クラスター論は、シリコンバレーに代表される「先進的な経済への移行」モデルだとも看做されたため、イノベーション創出やベンチャー企業集積をもたらす産業政策だと誤認されたのである。とはいえ、産業クラスター論においては、「特定の時空間でのみ」生じた企業集積という経験的事実を踏まえ、共通する個別要素を提示したに過ぎず、再現可能な理論モデルとはなっていなかったのである。実際、産業クラスター論の中核となるダイヤモンドモデルの理論的性格すら明らかではない、という欠陥を持っていた。

だからと言って、産業クラスター論が提起した「特定の時空間でのみ」生じた企業集積とその地域的競争優位、及び地域経済の新たな発展可能性まで否定することはできない。産業クラスターの形成地域は、アメリカにおける Winners とも重なっているからである。こうした産業クラスター論の欠陥に対し、Winners と Losers を分けた原因を究明した Storper は、Small i⁵を提起したのである (Nishizawa & Gibson, 2018)。

Storper (2013) は、地域が Winners になる条件として、既存 Small i の廃棄

と新たな Small i の構築を提起していた。新たに構築されるべき Small i とは、企業家活動を促進し、創業と成長に不可避な経営資源を供給しえる制度でなければならない(Storper 2013)。併せて、既存 Small i は、Context i と定義された地域固有の組織間構造にも規定されており、新たな制度構築には、Context を変革しえるほどの強いリーダーシップが不可欠だと指摘された。Losers は、Context を変換しえるほどの強いリーダーシップを欠いたがゆえに、既存 Small i を確築し、新たな Small i を構築できなかったのである。だが、Storper は、強力なリーダーシップによる Context 変換を伴う新たな Small i の構築について、それ以上の究明を行ってはいない(ibid., pp.227-8)。

Scott の組織フィールドは、Storper が提起した Context 変換を伴う Small i 構築に対して、具体的な意味付けと活動内容を与えるモデルを提示していたと言える。図 - 1 によれば、特定の目的を持ったアクターが、その実現に向けた組織を「創案」し、組織フィールドに参入しつつ、目的実現に向け「交渉」する。「交渉」を通じ組織フィールドの統治構造を変化させ、目的が実現され、「本質的活動」として承認される必要性が示されていた。同時に、こうしたアクターの「創案」と「交渉」に対して、既存制度から「普及」「賦課」「社会化」「制裁」といった反作用も生じる。

だが、Scott の組織フィールドは、その抽象的性格のゆえにベンチャー企業の 簇業・成長・集積をもたらす地域エコシステム構築に対し、これを Small i の構 築といった観点に立ち、固有の対象に即した制度構築論としての具体的な分析モ デルとなってはいなかった。そこで先行する地域エコシステム構築モデルに対し、 組織フィールドをレンズにして、再検討しつつ、両者の欠陥を補正することが次 の課題となる。

5. 地域エコシステム構築論から Small i 構築論へ

地域エコシステムの構築については、先行研究やオースティンなどアメリカの Winners の事例をもとにした、3 段階構築モデルが提示されていた(図-2)。そこで、組織フィールド(図-1)をレンズとしつつ、地域エコシステム構築モデルを再検討することによって、両者の欠陥を補正するとともに、地域エコシステム構築の担い手とその活動についても、明確な概念規定を与えることが可能になることが期待される。

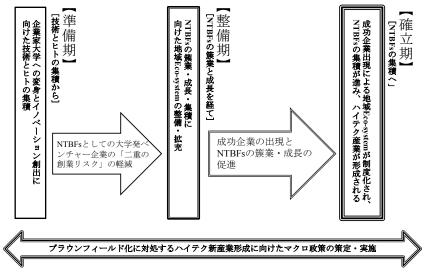


図-2 地域Eco-system構築モデル

出所:西澤・忽那・樋原・佐分利・若林・金井著『ハイテク産業を創る地域エコシステム』有斐閣、2012年、51ページを一部改変

地域エコシステム構築モデルにおいては、明確な構築主体は明示されてはいない。構築主体を欠いたモデルは、その実効性にとって、大きな制約となっていた。この欠陥は、組織フィールドにおけるアクターを導入することによって、補正できるのではないか。他方、組織フィールドにおけるアクターの行為である「創案」と「交渉」の具体的な内容は適用される事象によって規定されるべき関係になっており、地域エコシステム構築モデルはアクターの「創案」と「交渉」の具体的な内容を与える具体的事象になっていた、と言えよう。

地域エコシステム構築モデルの準備段階において、「技術とヒトの一定の集積」を目指して、企業家大学という新たな大学制度の構築が不可欠であった7。優れた研究能力を持つ研究大学(=Research University)から企業家大学(=Entrepreneurial University)へという地域における大学制度の変革によって、イノベーション創出という「第三の使命」の達成条件が整備される。地域エコシステム構築を目指すアクターはこの制度変革をも主導せねばならなかった(Foss and Gibson, 2015、西澤, 2017)。

企業家大学への変革により、技術とヒトの集積が進み、イノベーション創出に向けた新たな研究活動が展開される。この新たな研究活動の成果の商業化は New Technology-based Firms (以下 NTBFs という) としての大学発ベンチャー企業に担われる (Shane, 2005、西澤他著, 2012)。この NTBFs としての大学発ベンチャー企業は技術と事業の「二重の創業リスク」に直面するため、リスクは不確実性に転化する。この不確実性に挑み、新規創業を成功に導く主体がアントレプ

レナーである (Knight, 2006)。

しかし、アントレプレナーの「挑戦」が成果を上げるには、成長に必要な経営 資源を適時・的確に調達できなければならない。だが、この NTBFs に付随する 不確実性が「市場の失敗」を惹き起こし、NTBFs による経営資源の調達を阻害 する。そこで、アクターは NTBFs の創業と成長を支援する組織を「創案」しな ければならなかったのである。市場に代わって NTBFs に対し成長に必要な経営 資源を供給する仕組みがネットワークであった(ケニー, 2001)。

だが、ネットワークは、市場のように斉一的な価格メカニズムによって、多様なプレイヤーが一斉に参加しえる構造を持ちえず、既述のような欠陥や構造的空隙を生じさせる。このネットワーク組織の欠陥や構造的空隙を埋め、NTBFsの創業と成長に対して必要な経営資源を適時・的確に供給させるために、NTBFsの創業支援施設となるインキュベータを中心にカネ・ヒト・モノ・情報といった経営資源供給のネットワークを多重化させ、NTBFsの成長によって得られるキャピタルゲインを動因としつつ、ネットワークの特徴である個別の相対評価により不確実性を軽減しえるベンチャー企業支援組織が「創案」されねばならなかったのである(Wessner、2008)。

NTBFs の成長がもたらすキャピタルゲインを動因としつつ、インキュベータを中心して多重化された経営資源供給ネットワーク組織こそ、市場経済に代わる「エコノミー2」(ケニー前掲書)又は「ハビタット」(ミラー他,2001)などと規定された、地域エコシステムである8。だが、これは未だ Small i ではない。この地域エコシステムが、組織フィールドの「統治構造」を変化させるためには、NTBFs の成長を実現させねばならない。さらに、キャピタルゲインの獲得を動因として自律的に拡大し始めることにより、地域に雇用と所得をもたらし、地域にとって「本質的活動」、言い換えれば「規範」となることによって、新たな制度として地域に定着する。地域エコシステムの確立であり、新たな Small i の構築となるのである。

以上の分析から、地域エコシステム構築モデルは、組織フィールドというレンズを通すことによって、Smalliとしての地域制度の構築であり、NTBFsとしての大学発ベンチャー企業の簇業・成長・集積を実現すべくアクターによる「創案」(=インキュベータ整備とネットワークの組成)と「交渉」(=インキュベータを中心とするネットワークの多重化による経営資源の適時・的確な供給)を通じた、制度化に向けた行為連鎖の動態モデルとして再構成できるのであった。しかも、組織フィールドにおいて提示された「創案」と「交渉」の内容も地域エコシステム構築モデルにより具体的に規定される関係になっていたことが確認できるのである。

最後に、地域エコシステム構築アクターの概念規定が問題になる。クラスター論では、インフルエンサーやRIOなどと規定されていたが、既に指摘したように概念の拡散が進むだけでなく、当初の規定とは異なる意味すら付与されている。そこで、地域エコシステム構築を担うアクターの概念規定が不可避になっていた

と言えるのである。

上述の分析から明らかなように、地域エコシステムの実体がインキュベータを中心に多重化された経営資源供給ネットワーク組織であり、ネットワークに不可避な欠陥や構造的空隙を埋めることによる利益獲得行為はバートが規定した企業家活動に該当する(バート,2006)。さらに、バートはこの企業家行為により生み出される利益をネットワークの拡大に再投資する非営利的行為を提示するが、この行為こそ制度的企業家の概念に相応しいのではなかろうか。この行為がエコシステムを本質的活動として承認させ、規範化させることによって Small i として地域に組み込まれるのである。

制度論の研究者による制度的企業家概念は、制度内部に埋め込まれた状況から制度変革を実現する変革者として企業家を導出している。だが、その概念規定は、人そのものか、行為やプロセスなのか、極めて曖昧だと言わざるをえななかった9。制度的企業家概念は、地域エコシステム構築により、NTBFs としての大学発ベンチャー企業の簇業・成長・集積を実現することによって、この地域エコシステムというベンチャー企業支援組織を Small i として制度化するアクターの行為連鎖と規定してこそ、初めてその明確な概念規定が可能になるのではなかろうか。

6. おわりに

本稿では、オースティンや鶴岡の事象を一般化する地域エコシステム構築モデルに対し、組織フィールドをレンズとしつつ再検討してきた。

本稿の検討を通じ、地域エコシステム構築モデルにおいて不明確であった構築主体を導入する必要性を明示するとともに、アクターの行為について制度構築モデルを通じて理論的に整序しえることを示したのである。併せて、組織フィールドにおけるアクターの「創案」と「交渉」の具体的な内容は、個別事象によって、固有な内容が与えられ、単純な一般化は不可能であることも明らかになった。さらに、組織フィールドから導入した地域エコシステム構築モデルにおけるアクターの役割から、それを制度的企業家として概念規定し、クラスター論においてインフルエンサーやROI などと規定されていたアクターに対し、明確な概念規定を与えることもできたのではないかと考えている。

ただ、本稿では、理論面に限定された論述になっており、この論述の妥当性を 検証するには、このモデルをさらに別の事象に適用し、Winners と Losers を分 けた原因究明に対する説明能力が何処まであるかを究明する必要がある。これに ついては次稿の課題としたい。

[本研究は科学研究費助成基盤研究(C):16K03896 の研究成果の一部である。記して謝意を表したい。]

【注】

- 1 制度とは、「人間精神の構成物」であり、「見たり、さわったり、あるいは測定したりすることはできない」にも関わらず、人の行動を制約し、その相互作用を構造化しつつ、企業家や組織が「生産的活動に従事するようなインセンティブを一貫して強化する」機能を持つのである(ノース、1994)。制度が持つこうした特性と機能を踏まえるなら、ベンチャー企業の簇業・成長・集積をもたらすエコシステムが特定地域において制度化したとすれば、当該地域はWinnersになりえる条件を獲得しえていたと言える。ただ、制度の特性を前提にすれば、それが、人の行動を制約し、相互作用を構造化するには、規制、規範、認知といった3支柱を獲得する必要性が指摘されている(スコット、1998)。問題は、その具体的な構築プロセスについては、なお、十分に究明されたとは言い難い点にある。本稿は、ベンチャー企業の簇業・成長・集積をもたらす地域エコシステムの制度化、という観点から究明する試論である。
- ² 経済学における標準的な「市場の失敗」は外部性に関わって生じるとされ、負の外部性についてはコストを付加し、知識のスピルオーバーがもたらす正の外部性には補助金を与える。但し、負の外部性に比べ、正の外部性の計量化が難しく、政治力によって特定の産業や地域を優遇することにもなりかねないので、積極的に取り上げてこなかったのである(クルーグマン・ウェルス、2007年)。唯一、正の外部性によって社会的便益を充足する投資が行われない R&D に対してのみ、政府の助成策が認められたのである。だが、正の外部性に依拠した「市場の失敗」は、「市場の失敗」の一部に過ぎず、国が助成する先端的技術に対する R&D においては、情報の非対称による商業化の阻止こそ重大な「市場の失敗」なのであった(Auerswald, P. E., 2007)。バイ・ドール法とは、国が助成した大学における R&D の商業化に政策的支援の重点を移行するという政策転換であった。だが、その担い手となる NTBFs としての大学発ベンチャー企業の簇業・成長・集積に必要な経営資源の調達ができないという、新たな「市場の失敗」が生じたのであって、これを補完する産業政策としてベンチャー企業支援策が導入されることになったのである。
- 3 これ以外にも、地域エコシステムを前提したアクターとして Dealmaker、Broker、Catalyst、Gatekeeper などといった概念の拡散がみられる(Feldman & Zoller, 2012)。 さらに、インフルエンサーについて言えば、「SNS の情報発信源として影響力を持つ人」(『日本経済新聞』 2017年 115 月 16 日夕刊)と規定され、当初の概念とは大きく異なる定義が与えられたのである。
- 4 Scott (2014) は、アメリカのバイオ・クラスター=localized organization fields と規定しており(ibid., p. 249)、髙橋・稲垣 (2015) に対する批判は不当なように見えるかもしれない。だが、Scott は組織フィールドにおけるアクターの目的やその目的実現に向けた活動を規定しえていない。そのため、アクターは、組織フィールドにおいて制度変化に向けた新たな「規範(=Norm)」形成を行う上で必要な資源などを調達・動員するという、まさに企業家的活動を行う点が不明確になっており、「偉人論(=Great-man Theory)」になったと批判されたのである(Fligstein & McAdam, 2012)。高橋・稲垣 (2015) においても、何故、インキュベータ・マネジャーがクリエイター組織を越えた「クロスポイント」形成に向かったのか、その理由及び「クロスポイント」の理論的性格が不明確になってしまったのである。
- 5 Storper (2013)によれば、Capital Iが国レベルの制度、具体的に言えば、法律や政策などを意味するのに対し、Small i は、ネットワークやコミュニティなど、地域における制度だと定義される。また、現代における地域経済の発展にとってイノベーションが重要であることから、地域におけるイノベーション創出に向けた制度であると規定したのである。その意味では、Winners と Losers という二極分化の原因は Small i にあったと言える。
- 6 Storper(2013)は、Context を経済学における「暗黒物質」だと規定した。例えば、米独の自動車には経済学的に説明しえない差異があり、この差異を生む原因が Context だと指摘する。しかし、これも制度だと看做せば、「暗黒物質」ではなく、制度論を無視した経済学の限界だと言える (ノース 1994)。Scott の三層モデルでも指摘されたように既存制度からの「制裁」もあり、アクターはこうした「制裁」をも乗り切るリーダーシップを発揮せねばならないのである。
- 7 企業家大学とは、「第二次大学革命(=Second Academic Revolution)」を経て、産学連携によ

るイノベーション創出を「第三の使命(=Third Mission)」とした大学である。企業家大学においては、その研究成果を従来の教育と研究という使命を果たすべく探究する(=Exploration)分野と、産学連携に活用する(=Exploitation)分野に二分される。結果として、Explorationにおいては「公開・共有・非営利」を原則にしたのに対し、Exploitationでは「守秘・専有・営利」を原則にするという、相反する原則を内包することになった。それ故、研究大学は、研究成果に対し相反する原則を両立させ、大学としての公正・中立・透明を担保するため、利益相反マネジメントを不可避とする、企業家大学に制度変革されたのである(西澤、2017)。

- 8 シリコンバレーの本質は、土地や技術や集積ではなく、「ネットワークにネットワークが重なり」合う点にあると逸早く喝破したのはロジャーズ・ラーセン (1984) であった。
- 9 制度的企業家概念が導出されたのは、制度に対し「鉄の檻」に喩えるほど強靱な性格を与えた ことにより生じた、「埋め込まれたエージェンシーのパラドックス」脱却と制度変革を担うエー ジェンシーとして、シュンペータ的企業家を導入した結果であった(Hardy, C & S. Maguire, 2008)。但し、「企業家」については、Entrepreneur 又は Entrepreneurship の何れを当ては めるべきか、混乱が見られる。オルドリッチは、制度論において Entrepreneurship が使用さ れたことは殆どなく、DiMaggio は Entrepreneurs を想定していたと指摘した(Aldrich & Ruef, 2006, p. 40)。他方、最大の寄稿者が有ったとされる Organization Studies 特別号は Entrepreneurship を使い、「制度変革を志向し、制度作りや変革に向けて資源を活用しようと いう、アクターの活動」を重視すべきだと指摘した。この点では企業家概念を個人特性から資 源欠落状況における目的実現のための「経営手法」へと規定し直した Sahlman & Stevenson(1991)の企業家論に近いといえる。だが、制度論研究においては、未だにヒトか手 法か、何れを重視すべきかについて決着は着いていないようである(Garud, R., et al., 2007)。 これに対して経済発展における制度を重視したノースは、制度がもたらす非効率性を矯正する 企業家活動というカーズナー的企業家を導入することによって、制度の漸進的変化を説明しよ うとした。だが、この漸進的制度変化論では、ノース自身が認めるように、非効率な制度が残 り、経済発展が抑止される必然性が論証できないというアポリアに逢着することになった(ノ ース 1994)。いずれにしても新たな制度構築とその主体となる制度的企業家については、さら に多くの事例分析を積み重ね、その具体的な活動を一般化する実証研究が求められていること だけは間違いなさそうである。

【参考文献】

石倉・藤田・前田・金井・山崎 (2003)『日本の産業クラスター戦略』有斐閣 エツコウッツ・H 著、三藤・堀内・内田訳 (2009)『トリプルへリックス』 芙蓉書房出版 大滝義博・西澤昭夫編著 (2014)『大学発バイオベンチャー成功の条件』 創成社

クルーグマン・P、R・ウルス著、大山・石橋・塩澤・白井・大東・玉田・蓬田訳(2007)『クルーグマンミクロ経済学』東洋経済新報社

ケニー・M編、小林一紀訳、加藤敏春監訳・解説 (2002) 『シリコンバレーは死んだか』 日本経済評論社

シェーン・S 著、金井一賴・渡辺孝監訳 (2005)『大学発ベンチャー』中央経済社

スコット・W・R 著、河野昭三・板橋慶明訳(1998)『制度と組織』税務経理協会

高橋勅徳・稲垣京輔(2015)「組織フィールドとしての産業クラスター」桑田耕太郎・松島登・高橋勅徳編『制度的企業家』ナカニシヤ書店: 273-299

西澤・忽那・樋原・佐分利・若林・金井著(2012)『ハイテク産業を創る地域エコシステム』 有斐閣

西澤昭夫(2017)「大学発ベンチャー企業における利益相反マネジメント」『整形・災害外科』

第60巻第2号、金原出版:201-205

ノース・D・C 著、竹下公視訳(1994)『制度・制度変化・経済成化』 晃洋書房

バート・R・S 著、安田雪訳 (2006) 『競争の社会的構造』 新曜社

フィルマン・O、U・ヴッパーフェルト、J・ラーナー著、伊藤・勝部・荒井・田中・鈴木訳 (2000) 『ベンチャーキャピタルとベンチャービジネス』 日本評論社

ポーター・M・E 著、竹内弘高訳 (1999) 『競争戦略論Ⅱ』 ダイヤモンド社

リー・C・M 他編著、中川勝弘監訳 (2001) 『シリコンバレー 上下』 日本経済新聞社

ロジャーズ・ $\mathbf{E} \cdot \mathbf{M}$ 、 $\mathbf{J} \cdot \mathbf{K} \cdot$ ラーセン著、安田寿明・アキコ・ $\mathbf{S} \cdot \mathbf{D}$ 共訳(1984)『シリコン・バレー・フィーバー』講談社

Acs, J.A., E. Autio & L. Szerb (2014). "National systems of entrepreneurship," *Measurement Issues and Policy Implications* 43:476-494

Aldrich, H. E., & M. Ruef (2006), Organizations Evolving 2nd Edition, SAGE

Auerswald, P. E., (2007) "The simple economics of technology entrepreneurship: market failure reconsidered" in *Handbook of research on entrepreneurship policy*. edited by Audretsch D.B., I. Grilo & R. Thurik Edward Elgar: 18-35

Autio E., M. Kenney, P. Mustar, D. Siegel & M. Wright (2014). "Entrepreneurial innovation: The importance of context," *Research Policy* 43:1097-1108

Feldman, M., & T. Zoller (2012) "Dealmakers in Place: Social Capital Connections in Regional Entrepreneurial Economies" *Regional Studies*, Routledge, 46-1: 23-37

Fligstein, N., and McAdam, D., (2012) A Theory Of Fields, Oxford University Press

Foss, L. and D.V. Gibson, (2015). The Entrepreneurial University. London: Routledge.

Garud, R., Hardy, C., and Maguire, S., (2007) "Institutional Entrepreneurship as Embedded Agency: An Introduction to Special Issue" Technology, *Innovation and Institutions Working Paper Series*, T II-4, Technology Commercialization Centre at University of Alberta

Gibson, D. V. and E.M. Rogers (1994). *R&D Collaboration on Trial*. Harvard Business School Press. Hardy, C. & S. Maguire (2008) "Institutional Entrepreneurship" edited by Greenwood, R., C. Oliver,

K. Sahlin & R. Suddaby, *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, SAGE

Knight, F. H., (2006) Risk, Uncertainty and Profit, Dover

Nishizawa, A. (2015). "The miracle of Tsuruoka'—Building a regional eco-system; Whether it may become a new strategy to rejuvenate regional economies in Japan?" *Interdisciplinary Journal of Economics and Business Law* 4(4) CJEAS: 9-28

Nishizawa, A., & D. V. Gibson, (2018) "Launching a Tech-based Economy: Similarities and Differences across National Context: Austin TX, USA and Tsuruoka, Japan" *Interdisciplinary Journal of Economics and Business Law*, 7(1) CJEAS: 50-70

Oh, D.S., F. Phillips, S. Park & E. Lee (2016). "Innovation ecosystems: A critical examination," *Technovation* 54:1-6.

Powell, W.W. and S. Grodal (2005). "Networks of innovators," in J. Fagerberg, D. Mowery & R. Nelson (Eds.) *The Oxford handbook of innovation* Oxford University Press: 57-85

Sahlman, W. A., & H. H. Stevenson (1991), The Entrepreneurial Venture, HBS Press

Scott, R.W. (2014). Institutions and organizations 4th Edition. Sage.

Storper, M. (2013). Keys to the city. Princeton University Press.

Wessner, C. H., editor, An Assessment of the SBIR Program, National Research Council

II 活動報告

平成29年度センター事業報告

1. 事業活動報告

当センターの事業活動は、文部科学省私立大学戦略的基盤形成支援事業の認可を受けて発足した。平成 29 年度の事業活動を時系列的に示せば以下の通りである。

平成 29 年度第1回運営委員会議事録

日時: 平成 29 年 5 月 19 日(金) 14 時 30 分~16 時 00 分場所: 白山キャンパス 2 号館 8 階経営力創成研究センター出席者: 井上善海、柿崎洋一、幸田浩文、小椋康宏、董晶輝

報告事項:

1) 平成28年度の事業報告

中間出版物の刊行、年報の発行、シンポジウム3回、国際シンポジウム1回、海外企業調査2回、国内企業調査1回、外部評価委員会開催等年間の事業計画の通り研究活動を行ったことが報告された。

2) RA の就任について

経営学研究科博士後期課程に在籍する石川順章君が就任したことを報告された。

- 3) 今年度のセンターの開室日について 毎週月曜日、水曜日に RA がセンターに勤務することを報告された。
- 4) その他

センターHP の更新、本プロジェクト終了後の研究テーマなどの予定が報告された。

審議事項:

1) 今年度の事業計画について

シンポジウム3回の開催、国内外での企業調査、年報の刊行などの事業計画の遂行について審議され、承認となった。

2) 日本マネジメント学会第75回全国研究大会への協賛について

6月9日(金)~11日(日)に東洋大学で開催される日本マネジメント学会第75回全国研究大会において、当センターの研究成果を報告する機会があり、統一論題においてスモールビジネスと $IoT \cdot AI$ に関連するシンポジウムを行うことについて審議され、承認された。

3) 第1回シンポジウム開催について

今年度の第1回シンポジウム開催日を7月8日(土)とし、中小企業診断士の吉本悟史氏が講演し、パネルディスカッションを行い、特別講演を水上印刷株式会社の代表取締役会長の水上光啓氏に依頼することについて審議され、承認となった。

4)海外企業調査について

8月の後半に、中国大連のIT企業について調査を行うことが提案され、 承認となった。

平成 29 年度第 2 回運営委員会議事録

日時:7月8日(土)11時30分~12時30分

会場:2号館8階経営力創成研究センター

参加者:井上善海、柿崎洋一、幸田浩文、西澤昭夫、小椋康宏、董晶輝

報告事項:

1) 日本マネジメント学会第75回全国研究大会への協賛について

6月9日から11日までに東洋大学にて開催された日本マネジメント学会第75回全国研究大会へ協賛し、統一論題において東洋大学経営力創成研究センターセッションが設定され、研究員小嶌正稔氏と実務家1名が講演し、センター長がコーディネーターとして、スモールビジネスにおけるIoT・AIのインパクトについて議論を行ったことが報告された。

2) 第1回シンポジウム開催について

本日の午後、今年度の第1回シンポジウム開催される予定が報告された。 今回のテーマは「スモールビジネスと IT 投資マネジメント」とし、GESIC も参加する形で開催し、GESIC Speak out 後にパネルディスカッションを 行う。特別講演は水上印刷株式会社代表取締役会長の水上光啓氏によるも のである。

審議事項:

1) 第2回シンポジウム開催について

第2回シンポジウムを11月18日の予定で開催することが提案され了承された。また、12月に国際シンポジウムの開催の可能性について議論され、 準備を進めていくことを了承された。

2) 海外企業調査予定変更について

当初、予定していた中国大連での企業調査は諸事情により、中止することなったため、別の計画を立てて、企業調査を行うことが提案され、了承された。

3) 年報論文募集について

今年度も年報を刊行することが了承され、研究成果の論文を投稿するよう研究員に呼びかけることとした。

平成 29 年度第3回運営委員会議事録

日時:10月4日(水)15時40分~16時40分

会場:2号館8階経営力創成研究センター

参加者:井上善海、柿崎洋一、幸田浩文、西澤昭夫、小椋康宏、董晶輝、

小嶌正稔、清水健太、石川順章

報告事項:

1)海外視察について

11月2日から6日にかけて中国・浙江省において海外視察を行うことが報告された。また、海外視察の報告については12月16日のグローバルシンポジウムで行うこととした。

2) 第2回シンポジウムについて

11月18日、今年度の第2回シンポジウムが開催され、基調講演として 堀江新三氏と小池理雄氏に依頼されることが報告された。

2) 今後の予定について

年報に投稿する論文の執筆者について報告され、論文の投稿をさらに研 究員に呼びかけることとされた。

評価委員会が3月10日に開催されることが報告された。

審議事項:

1) グローバルシンポジウムについて

グローバルシンポジウムを 12 月 16 日の予定で開催すること、基調講演に㈱スワニー代表取締役社長の板野司氏、一般財団法人日中経済協会専務理事の杉田定一氏に依頼することが了承された。パネリストを新たに一名依頼することが提案され、了承された。また、11 月 2 日から 6 日にかけて行う海外視察の報告をあわせて行うことが提案され、了承された。

2) 第3回シンポジウムについて

2月3日に開催される第3回シンポジウムの内容について検討された。

3) 視察について

2月に5日間程度の日程で、国内あるいは海外の視察を行うことが提案 され、検討を続けることとした。

平成29年度第4回運営委員会議事録

日時:11月18日(土)11時30分~12時30分

場所:2号館8階 経営力創成研究センター

報告事項:

1) 第2回シンポジウム開催について 第2回シンポジウムが、本日予定通り開催されることが報告された。

2)海外視察について

11月2日~6日に、中国杭州市において行われた海外視察について報告された。

審議事項:

1) グローバルシンポジウム (12月16日) について 平成29年度グローバルシンポジウムの内容について審議された。パネリストに中小企業診断士の青津暢氏に依頼することが了承された。

第3回シンポジウムについて
 第3回シンポジウムの日程・会場などについて改めて審議された。

3) 国内視察について

国内における企業視察を複数回行うことが審議され、了承された。

平成29年度第5回運営委員会議事録

日時:12月16日(土)11時30分~12時30分場所:2号館8階 経営力創成研究センター

報告事項:

1) グローバルシンポジウム開催について 2017 年度グローバルシンポジウムが、予定通り本日開催されることが報告された。

審議事項:

1)経営力創成研究センター長(研究代表者)の変更について 経営力創成研究センター長(研究代表者)が、来年度より西澤昭夫氏に変

更されることが審議され、承認された。

2) 第3回シンポジウムについて

第3回シンポジウムの日程、会場などについて審議され、2月3日とする ことが承認された。

3)企業調査について

12月に1件、企業調査を行うことが審議され、承認された。

平成29年度第6回運営委員会議事録

日時:2月3日(土)11時30分~12時30分

場所:2号館8階 経営力創成研究センター

出席者:石井晴夫・小椋康宏・柿崎洋一・幸田浩文・董晶輝・西澤昭夫・

石川順章

報告事項:

1)第3回シンポジウム開催について 第3回シンポジウムが予定通り本日開催されることが報告された。

2) 年報編集進捗状況について

年報編集進捗状況については、現在、査読が終わったところであること が報告された。

審議事項:

- 1)研究プロジェクトの最終年度に向けての準備等について 研究プロジェクトの最終年度、およびそれに向けた本年度のスケジュ ールについて審議された。
- 2) 外部評価委員会の開催について

外部評価委員会は3月10日に開催されることが了承された。また、同日に運営委員会を開催することが提案され、了承された。

3)企業調査について

2月5日と6日に大阪で企業調査を行うことが了承された。さらに、2 月末に海外において企業調査を行うことが了承された。

2. シンポジウム開催報告

2.1 日本マネジメント学会第75回全国研究大会

「統一論題 変革時代のマネジメント ―IoT・AI のインパクト―」

日時: 2017年6月9日~11日 会場: 東洋大学白山キャンパス

協賛:東洋大学経営力創成研究センター

統一論題セッション 2 (東洋大学経営力創成研究センターセッション)

日時: 2017年6月11日 (第3日)

会場: 東洋大学白山キャンパス 8 号館 7 階 125 周年記念ホール

<プログラム>

9:20~10:00	統一論題報告 4
報告者	小嶌正稔氏 (東洋大学)
テーマ	IoT・AI とマネジメントシステム
司会者	仁平晶文氏 (千葉経済大学)
10:05~10:45	統一論題報告 5
報告者	水野雄太氏(株式会社 Nextremer 社長室長 グロー
	バル担当)
テーマ	最先端技術とオープンイノベーション
司会者	大野和巳氏 (文京学院大学)

11:00~12:00	統一論題シンポジウム 2
パネリスト	小嶌正稔氏 (東洋大学)、水野雄太氏 (株式会社
	Nextremer 社長室長 グローバル担当)
コーディネーター	井上善海氏(東洋大学)
司会者	瀬戸正則氏 (広島経済大学)

本年度、東洋大学経営力創成研究センターでは、日本マネジメント学会第75回全国研究大会に協賛した。3日目の統一論題セッション2は「東洋大学経営力創成研究センターセッション」と位置づけられ、本センター研究員の小嶌正稔氏と、外部から水野雄太氏(株式会社 Nextremer 社長室長 グローバル担当)を招いて統一論題報告を行うとともに、「最先端技術とオープンイノベーション」のテーマで統一論題シンポジウムが開催された。

小嶌正稔氏による統一論題報告の要約は以下の通りである。

IoT (Internet of Things)、ビックデータ (Big Data)、そしてビックデータの解析の手段としての AI (artificial intelligence)、コグニティブビジネス (cognitive business) などのビジネスツールが、爆発的に拡大するデータの活用を通して産業やビジネスの基盤を変えようとしている。しかもこのデータは量的に莫大であるだけでなく、非構造化された膨大なものとして存在し、マネジメントは新たな対応を必要としている。しかしながら一方では、IoT の潜在的危機として「多くの企業が多くのヒト・モノ・カネを投入し IoT を構築したものの、大量のデータを収集した後に期待される効果を実現できずに困惑している」(Lee[2016]pp.62-63)という事実もある。IoT には、IoT をインターネットや通信技術を活用した(単独の)製品を対象にする文字通りの IoT と、ビックデータを介在したビジネスモデルに着目する 2 つがある。本稿は、ビジネスモデル (CPS) の視点から、IoT におけるマネジメントについて考察することを目的とする。

続いて、企業・大学と連携し AI の基礎・応用技術の研究開発を行っている株式会社 Nextremer (代表取締役 CEO 向井永浩氏)の社長室長でグローバル担当の水野雄太氏が、「最先端技術とオープンイノベーション」をテーマに講演された。

株式会社 Nextremer は、東京都板橋区に本社を置き、 高知県南国市にも研究開発拠点「高知 AI ラボ」を持ち、「AI と人の協調により、新たな社会価値を創造する」を理念に、様々な専門領域を持つメンバーが外部の

組織と協業することで、日々ユニークなアイディアが生み出している。

講演では、高度な自然言語処理機能を有するAI対話システムの開発や、 企業・大学の研究機関と共に、ロボットやモビリティ分野への活用も視野 に入れた人工知能の基礎技術の共同研究について紹介された。

パネルディスカッションでは、講演者の小嶌正稔氏(東洋大学教授)と 水野雄太氏(株式会社 Nextremer)をパネリストに、井上善海氏(東洋大 学経営力創成研究センター長)がコーディネーターとなり、IoT・AIの今 後の技術開発の動向や、それをどのようにマネジメントしていくか、また、 外部の組織と協業するオープンイノベーションの進め方などについてディスカッションを行った。また、フロアの参加者との質疑応答もあり、議 論が深められた。

2.2 第1回シンポジウム 「スモールビジネスの I T投資マネジメント」

日時:2017年7月8日(土)12:40受付開始

会場:東洋大学白山キャンパス 2号館16階スカイホール

<プログラム>

13:00~13:10【開会挨拶】

西澤昭夫氏(東洋大学大学院経営学研究科長/センター研究員)

13:10~13:50 【GESIC Speak out (問題提起)】

論題: 「中小企業における IT 導入効果

~IT 投資マネジメントの視点から~」

講演者:吉本悟史氏(マインド・リノベーション株式会社代表取締役/

中小企業診断士)

司会者 : 柿崎洋一氏(東洋大学経営学部教授/副センター長/

日本マネジメント学会会長)

13:50~15:10 【 GESIC Speak out (パネルディスカッション)】

論 題 : 「スモールビジネスの I T 投資マネジメント」

パネリスト:中村秀剛氏(有限責任監査法人トーマツ・シニアスタッフ/

中小企業診断士)

パネリスト:福島正人氏(合同会社夢をカナエル代表/中小企業診断士)

パネリスト: 吉本悟史氏(前掲)

コーディネーター: 木下 潔氏 (東洋大学大学院経営学研究科特任教授)

15:10~15:20【休憩】

15:20~16:50【特別講演】

論 題 :「いつやるか?『変革への挑戦』、今でしょ!」

報告者 : 水上光啓氏(水上印刷株式会社代表取締役会長)

司会者 : 井上善海氏 (東洋大学経営学部教授/センター長)

16:50~17:00【閉会挨拶】

小椋康宏氏(東洋大学名誉教授/センター顧問)

本シンポジウムの第一報告として、GESIC Speak out セッションを開催した。報告者は、吉本悟史氏(マインド・リノベーション株式会社:代表取締役/中小企業診断士)で、「中小企業における IT 導入効果 ~IT 投資マネジメントの視点から~」と題したテーマで、中小企業における IT 導入に関する問題提起を行った。

吉本氏の報告内容は、まず中小企業の IT 導入に関するマクロな視点での問題点と課題を提示し、IT 投資マネジメント、コア・コンテキスト分析フレームワークおよび組織 IQ といった、IT 投資効果分析に資する先行研究を紹介したうえで仮説を提示し、仮説検証のためのアンケート分析から最終的に中小企業における継続的かつ効果的な IT 投資モデルの導出に至ったことを報告した。

吉本氏の問題提起に対して、会場からは様々な意見が交換され、活発の 議論がなされた。また、この後に開催されるパネルディスカッションで議 論された内容の土台として大きな役割を果たした。

今回の研究報告では大変貴重な問題提起をいただいた吉本氏に感謝申し 上げたい。

パネルディスカッションでは、吉本悟史氏(マインド・リノベーション株式会社代表取締役・中小企業診断士)、中村秀剛氏(リプレスト代表・中小企業診断士)、福島正人氏(合同会社夢をカナエル代表・中小企業診断士)の3名をパネリストとし、東洋大学大学院経営学研究科特任教授の木下潔氏をコーディネーターとして、「スモールビジネスのIT投資マネジメント」について議論を進められた。

中小企業導入支援として、どうやって使ってもらえるようにするかという議論では、中村氏が、IT投資したものを使わないと何もできない、給料が出ないといったネガティブな部分から、結果的に使ったほうが便利であると思えるようになることで、ネガティブな部分もポジティブに変わっていくと話し、福島氏は、コンサルタントは、経営者に、明日にでも使えるようなものを提供してあげることが大事であると話した。

導入後の問題については、経営者が導入しても実際に使う社員が嫌々使っているようではだめだと議論され、いかに社員を巻き込んでいくかが重要だと話された。導入後の問題として大きな問題となるのが、導入期の面倒くささであるため、導入後にどれだけのメリットがあるかを伝え、移行期間を乗り越えられるかどうかが鍵となると話された。また、ただ導入するのではなく、お客様とのフォーマットなどを地道に見直していく作業が大事であると話された。

最後に、中村氏は、IT投資の支援者の方へ向け、迷ったときは、これをもって診断士になったというところに立ち返るとよいというアドバイスをした。福島氏は、ITベンダーからの提案は1社ではなく、複数から提案されるので、有料で見積もりをしてもらうようにするとよいと話した。吉本氏も福島氏と同じように有料で見積もりしてもらうことで、使い回してはない提案を行ってもらえるようになると話し、企業とベンダーが同じ目線になって一緒に取り組んでいくことが大事であると話された。

2.3 第2回シンポジウム 「次代へ繋ぐファミリービジネス」

日時: 2017年11月18日(土)12:40受付開始

会場:東洋大学白山キャンパス 2号館 16階スカイホール

<プログラム>

【開会挨拶】13:00~13:10

井上善海氏(東洋大学経営学部教授/センター長)

【基調講演1】 13:10~14:10

論 題 :「ファミリービジネス研究の史的展開

~3つの主要テーマを中心として~」

講演者 : 幸田浩文氏(東洋大学経営学部教授/センター研究員)

司会者: 柿崎洋一氏(東洋大学経営学部教授/日本マネジメント学会会長/

副センター長)

【基調講演2】14:20~15:20

講演者 : 堀江新三氏

(品川青物横丁の創業 200年"平野屋堀江商店"社長)

講演者: 小池理雄氏(原宿唯一のお米屋さん"三代目小池精米店"店主)

司会者 : 木下潔氏(東洋大学大学院特任教授)

【パネルディスカッション】15:30~16:50

論 題 :「次代へ繋ぐファミリービジネス」

パネリスト:幸田浩文氏(前掲)

パネリスト: 堀江新三氏(前掲)

パネリスト:小池理雄氏(前掲)

コーディネーター:藤田雅三氏(インサイトアップ株式会社代表取締役/

中小企業診断士)

司会者 : 木下潔氏(前掲)

【閉会挨拶】16:50~17:00

小椋康宏氏(東洋大学名誉教授/センター顧問)

まず、基調講演1として、「ファミリービジネス研究の史的展開-3つの 主要テーマを中心として-」という論題で幸田浩文氏から報告された。そ の要旨は以下の通りである。

多くの国内外のファミリービジネス研究者が指摘しているように、発展途上国はもとより日本を含め先進諸国においても、圧倒的に企業に占めるファミリービジネス(family firms)の割合が高い。こうした所有と経営が一致したファミリービジネスに関する研究は、1980 年代中頃より欧米を中心に、当初はファミリービジネス経営者の経営実践に役立つ提案・アドバイスの類から始まり、1990 年代にはファミリービジネスの特異性の解明やファミリービジネスの定義づけ、そして 2000 年代に入ると、経営戦略の立案や経営モデルの構築、そして実態調査へとその方向性を取ってきた。一方、わが国のファミリービジネス研究は、欧米のようなファミリービジネス(企業)を直接対象としたものでなく、老舗企業(商店)やその「のれん」を研究対象として 2000 年代に始まった。本格的なファミリービジネス研究は、およそ 2008 年以降に盛んになってきた。そのアプローチは、経営学、経済学、心理学理論を基礎に置く、①プリンシパル=エージェント理論、②資源ベース理論、③社会情緒資産理論の3つに準拠・依拠・敷衍したものが多い。

そしてファミリー研究の主たる理論的課題は、(1) 永続性(伝統と革新)、(2) コーポレートガバナンス、(3) 事業承継の3つに整理できる。(1) に関する研究は、何代も続くあるいは長きに渡って維持・存続している原因の追究・解明を目的としている。(2) に関する研究は、ファミリーメンバーの持株比率の程度による、企業におけるガバナンスの影響力の分析を目的としている。(3) に関する研究は、創業者から次世代の候補者(主に子息・娘、娘婿、親族) に事業を受け継がせる際の課題や問題点などの解明を目的としている。

最近では、米国やわが国においても、ファミリービジネスは非ファミリービジネスよりも財務業績が高いといった、ファミリービジネスと企業業績との関係に正の相関を発見する研究成果がみられるようになってきた。

こうした結果があるとはいえ、ファミリーが企業業績に与える影響についてはいまだ明確な原因が解明されていないのが現状である。

欧米に比べて日本のファミリービジネス研究はまだ緒についたばかりである。所有と経営の分離神話の呪縛から解き放たれ、ファミリービジネス研究のさらなる進展が望まれる。



堀江新三氏(平野屋堀江商店 社長)

基調講演 2 においては、実際に"老舗" として現在ファミリービジネスを継承しているお二方の社長から話をうかがった。

堀江新三社長(平野屋堀江商店)からは、家を継ぐことを宿命づけられた子供時代の環境や、事業承継することとなった経緯、事業承継後にどうやって会社を大きくしたか、などについて話があった。

堀江社長が経営する平野屋堀江商店は、品川区の青物横丁駅(京浜急行線)の近くにあるスーパーマーケットである。家の言い伝えでは、天正元

年(400年以上前)に現在の青物横丁で創業したという。青物横丁近辺は、 鎌倉時代には西国から大きな商船が入っていたとされ、室町時代には関東 で最も大きな港湾都市として、物流の拠点であった。そうした歴史もあっ て、青物横丁には昭和の初めまで市が盛んに立っていた。

堀江社長は長男であるが、それなのに新「三」という名前を付けられたのは、「古いこと・伝統にしばられずに新しいことを 3 つはやりなさい」という先代社長(お父様)のご意思であったという。つまり、「自分は伝統を踏襲することを運命づけられて家業を継いだが、お前は好きなことをしてよい」という思いが、先代社長にはあったと考えられる。

堀江家では、昭和に入って4代が社長(当主)となったが、すべて養子 (男性)によるという。もともとは酒屋であったが、代々の家訓として「まず酒を飲まない」、「質素倹約に努める」、「従業員を優先させる」などがあり、事実、社長自身も幼い頃は20名ほどの従業員が経営者とともに皆で食事等をするという(テレビのチャンネル権などは従業員優先)、家族的な会社であったという。養子で家に入った父親の思いとはちがって、母親からは長男として特別扱いされ、「後を継ぐ」ことを幼少時から意識づけられたそうである。

学校を卒業してから、何かを成し遂げようとインドに渡ったが帰国、その後1年間他のスーパーマーケットで修行をしたという。修行後の昭和35年に酒店から業態転換してセルフサービスとした。これは当時としては先駆的な取り組みで、工場地帯だったので、工場従業員の日用品を何から何まで用意したという。

近年まで、酒屋の商売は規制で保護されていたが、その酒屋の感覚でスーパーを経営していたため、倉庫が大きくて、先代による商売は儲かってはいなかった。店の改装など投資も行われていなかったが、不動産等の営業外収入でもっていた。家に入ったとき、すぐに専務になった。給料はスーパー勤務時代の10倍もらえた。3年後には大規模な店舗改装をした。ヨーカドーやダイエーも伸びていたが、なにか販促を打てば商品は飛ぶように売れた。このように成功事象が続き、35歳のとき、先代は退くこととなった。その後、父はいっさい商売のことに口をださなかった。

しかし、その後、バブルが弾ける頃、株・土地など大きな損をし、大借金が残った。スーパーは現金商売だから資金繰りの問題はないと思っていたが、資金繰りで苦しんだ。そうした苦労を見て育ったご子息は、現状の経営スタイルに懐疑的なようであるという。



小池理雄氏(三代目小池精米店 店主)

小池理雄社長(三代目小池精米店)からは、事業承継することとなった 経緯、事業承継直後の苦労話、そして現在のマーケティング戦略などにつ いて話があった。

小池精米店は、東京都心部の、しかも若者の間でトレンディな通りとして知られるキャットストリートに店を構える。商圏は表参道、原宿、青山であり、昼間人口に比べて夜間人口が極端に少ない。商圏内には瀟洒なブティックや高級マンションが建ち並び、地価がひじょうに高いためか、同じ業態の競合店は存在しない。店はキャットストリートにふさわしい、デザイン度の高いビルの1階に入っているが、1階スペースと2階には美容院等のテナントを入れ、キャッシュフローを安定化させている。

社長は、明治大学文学部を卒業後、大手出版社に入社、その後、社会保険 労務士の国家資格を取得して、人事系コンサルティング会社に勤めるよう になった。先代(お父様)が倒れた・・・というので後を継いだが、お父様 は現在とてもお元気であるという。

昔から店を継ぐ気はなく、先代からも「店を継げ」とは言われたことはなかった。先代も技術者として会社勤務していて、自分も家業を継ぐ意思はなかったようだ。小池社長自身が家業を継いだ時は赤字であったが、"言い訳が嫌い"という自分の信条がモチベーションを支えているという。「昔が良かったなあ」という話はしたくない。キャットストリードでは原宿近郊で唯一生活関連商店が並んでいて、その街並みを残したいという思いが強い。

小池精米店の経営は、ひじょうに現代的な印象がある。まず、行動指針(ミッション)がしっかりしている。マーケティング戦略・戦術に工夫がある。「原宿の米屋」を押し出して、テレビなどのパブリシティに積極的で、SNS をうまく活用している。

店を継いだ当初は、人は通っていても寄ってくれないので、飲食店に飛び込み営業を始めた。結果としてわかったことは、BtoB のほうが合理的な話ができて、成約すれば一定量が一定時期に売れるので経営が安定するということである。価格もある程度高くできる。ただし、粗利は低い。営業先は、アルバイト募集などで新規募集の飲食店をチェックして行った。しかし、最近は BtoC の比重が大きくなっている。これはプロモーション手段がイベントや SNS に移ってきたためである。イベントへの参加→名刺交換→FB などでつながる→小池氏や小池精米店のファンを増やすことに成功という流れができてきた。つまり、当初のプッシュ型のプロモーションが、プル型になってきたのである。今は、営業よりも対外活動に注力している。たとえば、米農家などで講演したり、米のブランディング企画にも参画している。ご飯検定の出題委員や、メーカー商品(水、レトルト食品など)の解説にも顔が出ている。もちろ、表参道ごはんフェスなど、地域のイベントへの参画も欠かさない。そうした活動の中から生まれてきたミッションは「地方の生産者と都市消費者をつなぐ」ということである。

まだ次の事業承継の時期ではないが、自分の子供たちには人生の選択肢の ひとつとして、小池精米店を継ぐことを考えてほしい。

パネルディスカッション:

〔藤田〕ファミリービジネスは成長させるべきなのか、それともゴーイング・コンサーンとして事業の持続を優先させるべきなのか?という命題について考えたい。自分自身も鳥取でスーパーマーケット関連の経営を行い、廃業した経験を持っている。父の時代に店舗数を拡大し、兄はスーパーマーケットの業態を、自身は酒屋などの業態を引き継ぐことになった。父としては、次世代の息子たちに事業を残そうと頑張って、会社を成長させたのだとは思うが、廃業した後に、母(先代社長の妻)は「店を大きくしようとしたのは、今から考えれば誤りだったかもしれない」ともらした。

〔小池〕私の考えでは、中庸で安定的な成長というのが望ましいと考えている。自店は都会のおしゃれな商業地という商圏がそれほど大きくないため、メディアへの露出や SNS などの手段を使ってプロモーションを行っているが、実際に店にお米を買いに来る人は近隣の人が多い。しっかりと足が地面に着いた成長が望ましいと考えている。

[木下] 別の課題として提起したいのが、少し以前までのファミリー・ビジネスの価値観が、市場経済原理が支配しているかに見える現在とはちがっているのだろうか…という点である。

[堀江] 平野屋堀江商店の堀江社長は事業を継いだ後の成長期に、スーパーマーケットであるにもかかわらず、野菜を取り扱うことはなかった。その理由は、隣に八百屋があり、そのビジネスを奪ってしまうことになりかねないからであり、その後、八百屋が自主廃業した際も、一部の土地を譲って家賃収入が入るように配慮してあげた。

〔幸田〕たとえば、近江商人は代々"三方良し"(客良し、店良し、世間良し)をクレドとしていたが、そうした価値観は、とくに継承されていくファミリービジネスにおいては現在も生きているといえる。

2.4 グローバルシンポジウム

「中国 vs. アセアン:今後のアジア戦略を考える」

日時: 2017年12月16日(土)12:40受付開始

会場:東洋大学白山キャンパス 5号館1階5104教室

<プログラム>

13:00~13:05【開会挨拶】

井上善海氏(東洋大学経営学部教授/センター長)

13:05~13:15【大学院経営学研究科長挨拶】

西澤昭夫氏(東洋大学大学院経営学研究科長/センター研究員)

13:20~14:20【基調講演1】

論 題 : 「スワニーの海外戦略」

講演者 : 板野司氏 (㈱スワニー代表取締役社長)

司会者 : 井上善海氏(前掲)

14:20~14:30【休憩】

14:30~15:30【基調講演2】

論 題 : 「大アジア圏のサプライチェーンの構築を目指して

一帯一路や EV 革命にどう向き合うのか」

講演者 : 杉田定大氏(一般財団法人日中経済協会専務理事)

司会者 : 西澤昭夫氏(前掲)

15:30~15:40【休憩】

 $15:40\sim16:50$ 【パネル・ディスカッション】

論 題 : 「今後のアジア戦略を考える」

パネリスト:板野 司氏(前掲)

パネリスト:杉田定大氏(前掲)

パネリスト:劉永鴿氏(東洋大学経営学部教授/センター研究員)

パネリスト:青津 暢氏(中小企業診断士/開発コンサルタント)

コーディネーター:柿崎洋一氏(東洋大学経営学部教授/副センター長)

董 晶輝氏 (東洋大学経営学部教授/センター研究員)

16:50~17:00【閉会挨拶】

小椋康宏氏(東洋大学名誉教授/センター顧問)



板野司氏(㈱スワニー代表取締役社長)

基調講演 1 では、板野司氏(㈱スワニー代表取締役社長)が「スワニーの海外戦略」と題して「グローカル(ローカルでグローバル)」戦略について講演された。グローカル戦略については、日本で企画、アジアで生産、日米欧亜で販売するという戦略が取り上げられた。現在、主に中国で生産しているが、縫製工不足、賃金上昇そして人民元高により、チャイナ・プラスワンを探っている。東南アジアでの調査の結果、現在、カンボジア王国を選択して事業展開している。選択の理由として、縫製工の採用が容易であり、低廉な若手労働力、外資優遇措置、好立地(ホーチミン港)そして中国語が使用できるなどが取り上げられた。同時に、操業して5年を経過し、賃金、休日、残業さらに通勤事情などの課題が指摘された。ただ、今、チ

ャイナ・プラスツーとしてベトナムのハイフォン市へ進出し新たな展開を 図っているとのことである。



杉田定大氏(一般財団法人日中経済協会専務理事)

基調講演 2 では、杉田定大氏(一般財団法人日中経済協会専務理事)による「大アジア圏のサプライチェーンの構築を目指して 一帯一路や EV 革命にどう向き合うのか」というテーマで実施された。杉田氏は、アジア圏のビジネス環境にわが国企業はどのような影響をもたらし、また受けるのかをサプライチェー、EV 革命を取り上げながら見解を述べられた。キーワードは、中国を核とする EV 革命・コネクテッド化であった。コネクテッドとは、単にネットに繋がることではなく、車で制限されていたコトができるようになる=車の独立性の喪失であるとまとめられた。



パネルディスカッションでは、講演者の板野司氏と杉田定大氏、さらに 青津暢氏(中小企業診断士/開発コンサルタント)、劉永鴿氏(東洋大学経営 学部教授/センター研究員)の 4 名をパネリストとし、柿崎洋一氏(副セン ター長)、董晶輝氏(センター研究員)をコーディネーターとして、「中国 vs. アセアン;今後のアジア戦略を考える」について議論を進められた。

中国とアセアンの関係の中にどのように関わっていくのかという戦略が重要との指摘が全員から指摘された。青津暢氏からは、JICA の資料などを基にベトナム、タイ、インドネシアのビジネス注目度の上昇と市場としてのアジア動向が報告された。また、パネリスト全員が中国 vs.アセアンという観点よりも、両社が物流ネットワークを構築しつつあることに日本企業はこれまで以上に注視し、ビジネスチャンスに繋げることが戦略的に重要であるとした。そこでは、現地での人材管理の問題、生産拠点としての課題である賃金、品質、政府の規制などの問題、さらに販売市場としての可能性といった様々な課題について議論がなされた。アセアン地域については、親日的でパートナーとしての存在をより進展させ日本企業のアジア事業の強さを戦略的にどのように構築するのかが大切である。そこに

は、既存のアメリカ標準に対して急速に広まりつつある中国標準への対応 がカギとなるとの指摘がなされた。今回のシンポジュウムでは、中国 vs. アセアンという構図より、物流ネットワークに代表されるようにコネクテ ッド化という課題が浮き彫りにされた点が成果といえる。

2.5 第3回シンポジウム

「都市型中小製造企業と産学官連携・地域連携」

日時: 2018年2月3日(土)12:40受付開始

会場:東洋大学白山キャンパス2号館16階スカイホール

<プログラム>

13:00~13:10【開会挨拶】

西澤 昭夫氏 (東洋大学大学院経営学研究科長・センター研究員)

13:10~14:40 【基調講演】

論 題 : 「下町 町工場の挑戦」

講演者 : 浜野 慶一氏 (株式会社浜野製作所 代表取締役 CEO)

司会者: 小椋 康宏氏(東洋大学名誉教授・センター顧問)

14:40~15:00【休憩】

15:00~16:40 【パネルディスカッション】

論 題 :「都市型中小製造企業と産学官連携・地域連携」

パネリスト: 浜野 慶一氏(前掲)

パネリスト:寺田 信幸氏(東洋大学理工学部長・

生体医工学科メディカルロボティクス研究室教授)

パネリスト:藤間 輝雄氏(独立行政法人中小企業基盤整備機構 BusiNest

チーフマネジャー)

コーディネーター:木下 潔氏(東洋大学大学院経営学研究科特任教授・

中小企業診断士)

16:40~16:50【全体総括と閉会挨拶】

柿崎 洋一氏 (東洋大学経営学部教授・副センター長・

日本マネジメント学会会長)

17:00~18:30【参加者による交流会】



浜野慶一氏(株式会社浜野製作所 代表取締役 CEO)

基調講演では、株式会社浜野製作所代表取締役CEOの浜野慶一氏から報告をいただいた。末端の下請けに過ぎなかった浜野製作所を、もらい火事による全焼等を乗り越えて、現在の姿にまで成長させるまでの挑戦について話された。現在、浜野製作所では設計・開発の上流工程から試作・小ロット生産、量産・組立、検証の下流工程まで一気通貫のモノづくりを実現している。産学官連携による電気自動車「HOKUSAI」や深海探査艇「江戸っ子1号プロジェクト」等に取り組むとともに、「配財プロジェクト」や「すみだファクトリーめぐり」等の地域連携にも積極的に取り組んでいる。また、ベンチャー企業等のスタートアップ支援のために自社内にインキュベーション施設を設置し、成果を出している。



パネルディスカッションでは、パネリストとして東洋大学理工学部長・生体医工学科メディカルロボティクス研究室教授の寺田信幸氏、独立行政法人中小企業基盤整備機構 BusiNest チーフマネジャーの藤間輝雄氏、コーディネーターとして東洋大学大学院経営学研究科特任教授の木下潔氏が加わった。まず、寺田信幸氏から、東洋大学による産学連携プロジェクトである水走プロジェクトについて報告された。水走プロジェクトは競技用カヌーを初めて国産し、日本人に合ったカヌーを製作することで、3年後の東京オリンピックで日本人選手が使用し優勝を目指すものである。

その後、フロアも含めて都市型中小製造企業と産学官連携・地域連携に ついて議論が深められた。

3. 企業調査報告

3.1 海外企業調査報告

夢想小鎮・中国人工知能小鎮(中国杭州市)調査報告

1. 調査目的

当研究センターの研究計画の一環である海外企業調査の実施にあたり、今年度は、イノベーションへの支援と国際的起業家の育成を積極的に展開している中国杭州市にて調査を行った。

2. 調查期間

2017年11月2日~6日

3. 調査メンバー

柿崎洋一(副センター長) 董 晶輝(センター研究員) 小椋康宏(センター顧問)

4. 調查報告

11月3日に、浙江省杭州市余杭区にある夢想小鎮(dream town)を訪問し、ヒアリング調査を行った。夢想小鎮はイノベーションと創業のために杭州市政府は2014年8月に企画し建設されたインキュベーションの地域である。夢想小鎮は電子商取引大手のアリババの本社に隣接する杭州市余杭区の未来科技城内に位置し、3平方キロメートルの面積を企画されている。情報産業の新しいビジネス・モデルの創成、グローバルなインターネット関連の産業基地の形成を目指している。夢想小鎮は資本と知識の融合をコンセプトに、情報技術を利用した事業の育成を中心とするインターネット村、金融技術の開発とベンチャーキャピタルを中心とする天使村の2つの区域から構成する。我々一行は、まず、インターネット村にある浙江省の大学が運営するイノベーションと起業家支援のインキュベーションである浙江省高等学校創新創業実践基地を訪問し、夢想小鎮の全体について説明を受けた。続いて、日本の東北大学に留学の経験を持つ浙江財経大学の研究者で、

夢想小鎮にも兼務する呉蓉斌氏の案内のもとで、創業企業のスペース、起業家同士の交流用スペース、創業者宿舎、福祉施設等を視察した。インターネット村では現在34社ほどのスタートアップ企業が入居しビジネスを軌道に乗せることを目指している。企業家は現役の大学生や卒業直後の若者が中心で、創業資金は基本的に無償提供される。事業が成功した場合には、一定割合の権利が出資者に帰属する形をとっている。入居企業は事業がある程度の規模に成長すると、夢想小鎮の近くに用意されている企業団地に入居できるようになっている。インターネット村はこれまで3社の企業が新事業育成のための株式市場に上場を果たしている。夢想小鎮の代表的インキュベーションの1社である極客創業営を訪問し、広報担当の蘆氏にインタービューを行った。次に、天使村を視察し、その代表的な1社である中国電信創新創業基地を訪問し、共同創始者の一人である徐嘉盛氏に対してインタービューを行った。

次の日には中国人工知能小鎮を訪問し、企画から今後の発展方向について説明を受けた。人工知能小鎮は1年前から建設をはじめ、建物は概ね完成し、入居者の室内施設の整備を急ピッチに進めている状況である。ここでは、将来世界中から AI 企業を誘致し、AI 産業の一大基地を形成させる計画である。すでに3社ほど営業開始している。その中での1社はウクライナの企業である。その他の入居予定企業は医療、環境、情報関連な多数あり、これらの入居企業の製品や試作品などは既に地区内の展示所に出展している。

今回の実地調査により、現在中国でのイノベーションと新事業創成の支援や起業家の育成に関する実態を知ることができ、今後の研究に有益なヒントを得ることができた。また、現地大学の研究者との交流も深めることができた。

3.2 国内企業調査報告

川村義肢株式会社・アサヒビール吹田工場調査報告

1. 調查目的

昨年度にはサポートバンドや人工関節などの医療器具の製造に携わる中小企業 2 社を調査し、ニッチ産業におけるマネジメントの実態が少しずつ明らかになってきた。さらに研究を深化させるため、今回は義肢装具等を製造する近畿地方の企業に対して調査を行った。

2. 調查期間

2018年2月5日~6日

3. 調査メンバー

柿崎洋一(副センター長) 董 晶輝(センター研究員) 小椋康宏(センター顧問)

4. 調查報告

2月6日10:15から12:00までに、大東市にある川村義肢株式会社を訪問し、広報部の西村氏より会社の説明を受け、工場見学を行った。川村義肢株式会社は初代社長が1946年に創業以来、現在は従業員数500人を超える日本一の規模を有する義肢装具の製造販売企業に成長した。身体的ハンデを持つ人々の生活をサポートしたいという経営理念から、製造技術を磨き、顧客からの信頼を得た。現在では、生命・生活・人生をサポートすることに経営理念が進化して、義肢装具の製作販売から生活密着した補助器具、人工ボディ、高齢者向け住宅改修事業を展開している。ニッチ産業のマネジメントの特徴として、核心的技術を基にして、その関連分野への事業展開によりビジネスの拡大を図ることで、経営基盤を強固なものにしていることがこの調査で明らかになった。また、これらのニッチ産業の企業は地域密着の経営活動を行っていることも分かった。従来の研究対象である大規模産業のマネジメントと比較するため、15:00から16:30にアサヒビール吹

田工場を訪問した。広報課の担当者により吹田工場の歴史、経営理念などの説明を受けた後、工場見学した。質疑応答では、アサヒビールの最近の世界的経営戦略と環境経営について説明を受けた。今回の調査ではニッチ産業と大規模産業の経営の相違について有益な研究資料を得た。

編集後記

東洋大学経営力創成研究センターの本年度の研究は、3回にわたる国内の研究 実践家を交えたシンポジウムおよびグローバルシンポジウムの開催、中国浙江省 杭州市の企業調査、研究員による研究会を中心に実施致しました。これらの調査・ 研究を通じまして、本センターのテーマである「スモールビジネス・マネジメン トの創造と国際的企業家育成の研究」は大きな前進をすることができました。

そして今回、これらの研究成果および活動報告を『経営力創成研究』第 14 号として、発行する運びとなりました。本号に掲載された研究論文は本センターの統一テーマに基づき、5 本の研究論文が収録されています。研究論文 5 本はいずれも査読者の審査を経た「査読論文」です。

またシンポジウムの開催におきましては、学内外からの多くの協力を得ています。ご協力頂きました、講演者・報告者・諸先生方には、この場をお借りして御礼を申し上げる次第です。さらに、海外・国内調査におきましては、多くの企業や学識者のご協力のもと行われました。こちらに関しましてもあわせて御礼申し上げます。

最後に、本年報の執筆者の皆様をはじめ、年報の刊行にあたってご尽力頂きま した学長室研究推進課及び研究支援者の方々に感謝を申し上げます。

> 平成30年2月28日 東洋大学経営力創成研究センター 年報編集委員会 委員長 小椋康宏

【年報編集委員会】

委員長 小椋康宏 委員 柿崎洋一 委員 幸田浩文 委員 小嶌正稔

委員 董晶輝

『経営力創成研究』第14号 2018年3月16日発行

発行責任者: 井上善海 (センター長)

発 行 者: 東洋大学経営力創成研究センター

年報編集委員会

〒112-8606 東京都文京区白山 5-28-20

TEL: 03-3945-7398 FAX: 03-3945-7396

E-Mail: ml-rcm@ toyo.jp http://www.toyo.ac.jp/rcm/

印刷所: 株式会社 キタジマ

東京都墨田区立川 2-11-7

Journal of Creative Management Vol.14 March 2018

Preface Zenkai INOUE

I Articles

◆Uniqueness of Omi Hino Merchants and Development of the Patent Medicine Peddling

Hirofumi KOHDA

- ◆Agricultural Innovation and Venture Business: Focusing on 'Agritech' and Distributive Innovation
- ◆Dawn of Sun-Setting Maghreb: Morocco as Business Location
- ◆Stakeholder Management as Corporate Competitiveness
- ◆The Institutional Entrepreneur and the Regional Ecosystem

Hisato NAKAMURA Masakazu IMAI Yoichi KAKIZAKI

Akio NISHIZAWA

II Reports: 2017

- 1. The Annual Report of Research Activities
- 2. Report of Symposiums
- 3. Report of Research in Overseas

Published by Research Center for Creative Management, Toyo University

5-28-20 Hakusan, Bunkyo-ku, Tokyo, 112-8606, Japan TEL: +81-3-3945-7398 FAX: +81-3-3945-7396 E-Mail:ml-rcm@toyo.jp http://www.toyo.ac.jp/rcm/

1830-0521

~私立大学戦略的研究基盤形成支援事業~

巻頭言

西澤 昭夫

I 研究論文

研究グループI「日本の中小ビジネスの創造と国際的企業家育成」

◆「日本四大売薬」にみる行商圏の構築・発展・転換過程 一江戸中期から明治期まで―

幸田 浩文

研究グループ Ⅱ 「アジアにおける中小ビジネスの創造と国際的企業家育成研究グループ|

◆中国ICTインフラ企業の海外進出とその落とし穴

一中興通訊(ZTE)のケースを中心として-

劉永 鴿

研究グループⅢ ベンチャーの創造と国際的企業家育成研究グループ

◆SDGsと国際的企業家育成に関する一考察

柿崎 洋一

◆Entrepreneurial Ecosystem構築の陥穽

一INS:制度化への蹉跌一

西澤 昭夫

Ⅱ アンケート調査資料

アンケート調査結果1 アンケート調査結果2 アンケート調査結果3

Ⅲ 活動報告

- 1. 平成30年度センター事業報告
- 2. 平成30年度シンポジウム開催報告
- 3. 平成30年度企業調查報告

東洋大学 経営力創成研究センター

巻頭言

センター長 西澤昭夫

東洋大学経営力創成研究センターは、平成 26 年度の文部科学省による私立大学戦略的研究基盤形成支援事業の認可を受け、「スモールビジネス・マネジメントの創造と国際的企業家育成の研究」を統一テーマに掲げ、研究活動に取り組んで参りました。

支援事業の最終年度に当たる平成 30 年度は、「スモールビジネスの創造とマネジメント革命」「スモールビジネスの創造と国際的企業家育成」「国際的企業家精神とベンチャービジネス・マネジメント」をサブテーマとして、プロジェクト研究を展開してまいりました。その研究を取りまとめた成果が本年報であります。

本年報は研究論文、アンケート調査資料、及び活動報告から構成されております。研究論文として、本センター研究員の研究成果となる 4 本が掲載されております。なお、研究論文につきましては、レフェリー制を取り入れております。アンケート調査資料は、前回(2016年2月実施、その結果は本センター編『スモールビジネスの創造とマネジメント』学文社、2017年2月に所載)以降におけるわが国ベンチャービジネス・マネジメントに関し、新たな展開の究明を目的として実施されたものです。活動報告では、本センターの事業報告、3回開催したシンポジウム、及び中国等で行った海外調査などについて、その活動概要が報告されております。

また、本年度末には、研究成果の最終出版物として、本センター6冊目となる『スモールビジネスの経営力創成とアントレプレナーシップ』(学文社刊)を出版することができました。これも本センター研究員の皆様の積極的な研究活動の成果であり、心から感謝を申し上げます。

さて、本号をもって東洋大学経営力研究センターの年報は最終号となります。本センターは、現在、センター顧問である小椋康宏本学名誉教授の多大なるご尽力により、平成 16 年度に文部科学省の私立大学学術研究高度化推進事業に採択されて以来、「日本発マネジメント・マーケティング・テクノロジーによる新しい競争力の創成に関する研究」(平成 $16\sim21$ 年)、「日本発経営力の創成と『新・日本流』経営者・管理者教育」(平成 $21\sim26$ 年)、「スモールビジネス・マネジメントの創造と国際的企業家育成の研究」(平成 $26\sim31$ 年)、を研究テーマとするオープン・リサーチ・センターとして、書籍や

年報『経営力創成研究』に加え、アンケート調査やシンポジウムなどを通じ、スモールビジネスのマネジメント、及びその担い手となるグローバルな企業家の育成と経営力創成に向けた研究成果を発表して参りました。

なかでも本年報は、平成 16 年度のセンター創設以降、毎年刊行され、本年度の第 15 号を以って、最終号を迎えることになりました。これまで 15 年間に 15 号を刊行し、37 人のセンター研究員からご寄稿を頂き、毎号平均 9.4 本、15 年間で 142 本の研究論文を掲載することができました。なかでも、創設者の小椋康宏先生をはじめ、中村久人先生、幸田浩文先生、柿崎洋一先生、小嶌正稔先生、董晶輝先生は、ご寄稿者平均本数 3.8 本を大きく上回るペースで研究成果をご発表されて参りました。また、小野瀬拡先生、平井宏典先生、村瀬慶紀先生、藤井辰郎先生、清水健太先生は、本年報にご投稿いただいた成果などにより、自立した研究者として羽ばたいいかれました。こうした旺盛な研究活動や研究者育成という優れた実績を示したことにより、本センターは文部科学省の支援事業に 3 回も採択されたのです。

文部科学省の競争的研究資金獲得が厳しくなるなか、優れた研究テーマとビジョンを提示され、それを実現しえる優れた研究者を纏め上げ、15年にわたるオープン・リサーチ・センターを創設・継続・発展させてこられた小椋康宏先生のご尽力とご支援に対し、心から敬意を表させて頂きたいと存じます。ただ、こうした大型の研究資金獲得の経験が無いと、その困難さが十分理解されないという懸念も拭いえません。ここにあらためて、小椋康宏先生及び活発なご研究活動を展開されたセンター研究員の皆様方に対して、深甚なる感謝を表明することをもって、センター長の挨拶とさせて頂きます。本当にありがとうございました。

平成 31 年 2 月 15 日

目次

巻頭言	
センター長 西澤 昭夫	
I 研究論文	1
研究グループI「日本の中小ビジネスの創造と国際的企業家育成」	
「日本四大売薬」にみる行商圏の構築・発展・転換過程 一江戸中期から明治期まで― … 幸田 浩文	5
研究グループⅡ	
「アジアにおける中小ビジネスの創造と国際的企業家育成研究グルー	プ」
中国 ICT インフラ企業の海外進出とその落とし穴 —中興通訊 (ZTE) のケースを中心として—劉 永鴿	23
研究グループⅢ ベンチャーの創造と国際的企業家育成研究グループ	
SDGs と国際的企業家育成に関する一考察 柿崎 洋一 Entrepreneurial Ecosystem 構築の陥穽	43
	59
Ⅱ アンケート調査資料	75
アンケート調査結果1	
アンケート調査結果 2	
アンケート調査結果 3 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	.93
Ⅲ 活動報告	99
1. 平成30年度センター事業報告	
2. 平成30年度シンポジウム開催報告	
3. 平成30年度企業調査報告	

i i

編集後記

年報編集委員長 小椋 康宏

I研究論文

研究グループ I 日本の中小ビジネスの創造と 国際的企業家育成

- ◆「日本四大売薬」にみる行商圏の構築・発展・転換過程
 - 一江戸中期から明治期まで―

「日本四大売薬」にみる行商圏の構築・発展・転換過程

- 江戸中期から明治期まで-

Construction, Development and Conversion Process of Big Four Patent Medicine Businesses in Japan from the Mid-Edo Period to the Meiji Period

東洋大学経営力創成研究センター 研究所員 幸田浩文

要旨

四大売薬の代表薬が、各領域の内外でみられるようになるのは、おおよそ江戸時代中期であった。この四大売薬が各地域で成立し、領域内外で行商圏を拡大できたのは、①売薬への高い依存性、②各地域の交通の利便性、③信仰に根づいた施薬文化、④「先用後利」の概念と「個別訪問」という販売方法による。四大売薬の中でも富山売薬は、江戸時代を通して、行商人の数、売薬の売上高においても他の売薬を圧倒していた。明治政府による西洋医学に基づく洋薬の推奨施策にともなう和漢薬に対する規制施策は、近世から続いてきた売薬には極めて過酷なものであった。結果として、こうした売薬に対する規制施策は四大売薬に洋薬への転換を迫ることになった。明治期に四大売薬が、近世売薬業から近代医薬業へと進路を取るか否かといった選択が、その後、四大売薬が地場産業として成長・発展・転換できるかどうかの岐路となった。

キーワード(Keywords): 日本四大売薬(Big Patent Medicine Businesses in Japan)、売薬(Patent Medicine)、行商圏(Peddling Area)、配置薬(Drug for Household Delivery)、先用後利(Value First, Money Later)、個別訪問(Door-To-Door Visit)

Representative drugs of Big Four Baiyaku (patent medicine businesses) had appeared in and out of each domain since about the mid-Edo period. Each Baiyaku could build a strong customer base in one's geographic area and enlarge its own peddling area in and out of its own domain due to the following factors: (1) high dependence on patent medicine, (2) transportation convenience in designated areas, (3) the dispensation of medicine rooted in faith; and (4) the concept of Value First, Money Later and the marketing method of door-to-door visits. Among Big Four Baiyaku, Toyama Baiyaku was a leading Baiyaku on both the number of peddlers and sales throughout the entire Edo period. The Meiji government's restrictive measures on Japanese and Chinese medicine

accompanied by the promotion of Western drugs based on Western medicine were very severe to patent medicine businesses. As a result, they forced Big Four patent medicine businesses to sell Western drugs. Their choice of whether to take a new path from traditional medicine businesses to modern ones became a turning-point in their further development as a local industry.

はじめに

われわれは先行研究において、いわゆる「日本四大売薬」(以下、四大売薬)と称される地域を取り上げ、各地域にて発祥した売薬が行商といった販売方法を用いて、自らの行商圏を構築・展開していく過程を明らかにしてきた(幸田,2009;2015;2016;2017;2018)。この四大売薬地域とは、江戸時代の越州富山(現在の富山県)、和州大和(奈良県)、江州日野(滋賀県)、そして対州田代(佐賀県)であり、各地域の売薬商人は、「富山商人」、「大和商人」、「近江日野商人」、そして「田代商人」と呼ばれていた。

各売薬地域に関しては、地域ごとに代表的な経済史家・歴史家による緻密かつ詳細な先行研究がみられる(1)。ただこうした研究の多くは、各売薬地域を社会経済学的・歴史学的視点から研究したものであり、4つの売薬地域を連関づけたり比較したりする、いわゆる横串を通した研究はほとんど見あたらない。

そこで本稿では、上記の四大売薬地域を取り上げ、①四大売薬の成立とその背景、②四大売薬の成長・発展・転換の背景、③売薬「仲間」と幕藩体制の関係、 ④明治政府の売薬行政と四大売薬の対応について比較検討することを目的とする。

1. 四大売薬の成立とその背景

富山藩内で、代表的売薬「反魂丹」が売られるようになったのは江戸中期の貞享年間(1684~88年)、行商が行われるようになったのは元禄年間-1690(元禄3)年-の頃であるとする説が多い(植村,1951a,p.5;高岡,1984,p.57)。次に大和売薬だが、その成立起源は不確かであるが(関本,2008,p.51)、代表的売薬「三光丸」の創製は鎌倉末期の元応年間(1319~21年)と古く、延宝年間(1673~80)には販売されていたと伝えられている(武知,2011,p.591)。ただ大和売薬において本格的に行商が始まるのは、富山売薬に数十年遅れて享保年間(1716~35年)以降であった(吉岡,2011,p.63)。

近江日野売薬の成立は、正野玄三による代表薬「萬病感應丸」の前身の合薬が 創製された1701 (元禄14) 年となるが (上村憲一,1951,p.69)、近江商人の従来 の販売網を通じて本格的に売薬が委託販売されるようになったのは、延宝年間 (1680年) 以降であった (上村雅洋,2014,p.19)。そして田代売薬の成立起源に ついては、いくつかの口碑・伝説がみられるが、正確な時代・年を示す資料・史 料等が見つかっておらず定説といったものは見あたらない (長,1957,p.13,小林,

1960, p.170; 木原, 1969, p.259)。とはいえ、田代売薬において売薬行商がみられるようになったのは宝暦年間(1716~36)の後半期であるという説がある(長, 2001, p.225)。

以上、四大売薬地域において、売薬の行商がみられるようになったのは、早い遅いはあるが、おしなべて江戸時代中期、元禄年間前後の頃であったといえよう。このように4つの売薬地域の成立起源についてさまざまな説がみられるのにはいくつかの理由がある。ある説では発祥時期を主力売薬商品の創製時期としているのに対して、ある説では売薬行商の開始時期を、あるいは販売方法の成立時期を指しているなど、代表薬の創製の時期と行商開始の時期が混線して伝えられているからに他ならない。

次に、四大売薬地域の地理的背景について、①富山売薬、②大和売薬、③近江 日野売薬、そして④田代売薬の順にみてみよう。

①富山売薬は、越州富山、現在の富山県富山市を中心に始められた。富山は平野部(富山平野)の三方が山に囲まれ、江戸中期には北国街道・飛騨街道などの陸路が整備された。また海に開かれた一方の周辺の港は、同時期には西廻り海運で栄えるなど、売薬行商にとって交通・流通の要衝であった(服部, 1959, pp.85-86)。

②大和売薬は、和州大和、現在の奈良県の北西部に位置する大和(奈良)盆地の南部地域である高市郡、南葛城郡、吉野郡の北部地域で始められた(高取町史編纂委員会事務局編,1992,p.391)。古来、奈良地方は大消費地である京都や大坂に近接・隣接しているため、商品の流通や販売に有利な土地柄でもあった。また大和国が天領、旗本領、寺社領などが入り組んでいたため、領主の支配力が弱く、領域外との交易や移動が比較的自由であった(幸田,2015,p.51;2009,p.149)。

③近江日野売薬は、現在の滋賀県・琵琶湖周辺の近江地方から発祥した、いわゆる近江商人(高島・八幡・五個荘)の中の日野商人によって商われたものである。琵琶湖の東南岸内陸の蒲生郡日野町を中心としたこの地域は、江戸時代には陸路・海路ともに整備され、日野町周辺は天領、旗本領、寺社領、飛地が入り混じり細分化されていたため、大和売薬同様、領域の内外への移動は比較的容易であった(幸田, 2017, p.34; 江頭, 1965, p.21)。

④田代売薬は、現在の佐賀県の鳥栖市と基山町周辺から始まった。同地方は、「基養父」(きやぶ)と呼ばれる地域で、江戸時代には対馬藩(宗氏)の飛地(田代領)であった。この地域は、筑前佐賀藩(鍋島氏)、肥前熊本藩(黒田氏)、筑後久留米藩(有馬氏)の3つの藩に囲まれ(久保山,1935a,p.4; 小林,1972,p.38)、街道が長崎方面と鹿児島方面へと分岐する交通の要衝であった(中富記念くすり博物館編,1999,p.36)。

以上4つの地域の地理的背景をみてみると、各地が江戸時代の街道の要衝に位置しており、後に全国の行商圏を席巻する富山売薬は他の売薬地域と違い海路も開けていた。また江戸幕藩体制下では、領民が他領へ出ることはもとより、他藩からの物資の売買といった商業活動などは厳しく制限されていた(小倉,2003,

pp.10-11)。それにも関わらず、大和ならびに近江日野売薬商人(行商人)が比較的自由に領外に出られたのは、領地が錯綜しており領主の支配力が弱かったからに他ならない。

その点、富山商人と田代商人が行商のため領内外を移動できたのは、上記の大和と近江日野商人とは別の理由からきている。富山藩では、藩の「第一の国産」として売薬を奨励したことで(植村,1956b, p.1)、江戸時代の元禄から享保年間にかけて、他藩での行商を許可する「他領商売勝手」の触れが出され、他の売薬地域よりも比較的容易に領域内外を出入りできた(半田,2006, p.7)。

これに対して対馬藩(田代領)では、領民とくに農村では商業を禁じ農業に専念することを厳しく定めた「偏農・勧農政策」の下、領民が領域外に出ることを制限していた(久保山,1957, p.15)。田代売薬商人は、正式には自国・他国での行商は禁止されていたとはいえ、無断で領域内外を出入りし、無許可で「かくれ売り」や「忍び売り」と呼ばれる売薬行商を行っていた(小林,1972, p.56)。しかし、18世紀になり対馬藩の財政が破綻すると、藩は上納金を目的に商工業禁止政策から売薬を含む産物助長奨励施策へと転換する(木原,1969, p.258)。

2. 四大売薬の成長と発展の背景

売薬が四大売薬地域で成立し、各地に広がった理由として次の4つが考えられる。

第1は、江戸時代における医療施設が未整備のため、売薬への依存度が高かったことである(深井,1953b,p.38)。四大売薬がみられるようになった元禄年間に疫病が流行し、その後、疫病対策として8代将軍吉宗による享保の改革の下で実施された(売薬の原料である)薬草政策が大きく影響している(本村,2004,p.58)。

第2は、上述したように四大売薬地域が交通の要衝にあることに加え、大和国や近江国に天領、寺社領、旗本領などが混在し、細分化されたり、田代領のように飛地であったりして、領主の支配力が弱く、領域外の出入りが比較的容易であったことである(幸田, 2015, p.51; 2009, p.149)。

第3は、民衆の中に根づいた修験や信仰に基づく施薬文化があったことである。配置売薬が行われる以前より、布教を目的とした修験者による「廻壇配札(かいだんはいさつ)」が行われていた(魚田,2016, p.19)。魚田(2016)によれば、配置売薬はこの廻壇配札の流れを汲んだものであり、越中国の立山や大和国の大峰山、近江国の伊吹山、田代領の英彦山などの霊山を中心に、僧侶・遊行聖・修験者による勧進活動が古くよりみられた(魚田,2016, pp.19-20)。

第4は、商品を先に使って代金を後に支払う、いわゆる「先用後利」の概念に基づく行商による個別訪問が売薬の販路拡大につながったことである。当初は直接個別訪問せずに、領内の大庄屋に置き薬を委託して販売してもらう「大庄屋廻し」と呼ばれる販売方法を取っていたが、やがて個別訪問による配置売薬へと移っていったのである(小林, 1972, p.40; 長, 1957, p.6)。

こうした行商による販売方法は富山売薬以外の売薬商人にもみられ、小林 (1999) によれば、それは富山商人との競合関係の中で学んだものである (小林, 1999, p.287)。だが魚田 (2016) によれば、この方法は廻壇配札の際に行われており、とくに富山売薬行商の専売特許のようなものではない (魚田, 2016, p.19)。 次に、四大売薬といわれるように、この 4 つの売薬が他の売薬と比較してどのような優位性をもっていたのかみてみよう。

1 つ目は、この四大売薬には代表的な売薬商品があったことである。各地の代表的売薬商品としては、富山売薬の胃腸薬や気つけ薬である「反魂丹」(根井,1997, p.19)、大和売薬の和漢胃腸薬である「三光丸」(株式会社三光丸パンフレット,2014, p.4)、近江日野売薬の腹痛・息切れ・動悸に効く「萬病感應丸」(本村,2004, p.59)、そして田代売薬の腹痛・食中毒・小児の夜泣き・かんのむし・ひきつけなどに効く「奇応丸」(小林,1960, p.128, 272; 田井,1991, p.128) が有名である。

ただ、大和売薬の「三光丸」や近江日野売薬の「萬病感應丸」は地元で創製されたものであるのに対して、富山売薬の「反魂丹」や田代売薬の「竒応丸」はその創製地は富山でも田代でもなく、全国各地で作られていた。「反魂丹」は富山売薬の代名詞であるが、富山で創製されたものでなく領外(岡山の医師万代常閑による献上物)から入ってきたものである(上村、1951b、p.65)。

「反魂丹」が領内で販売されたのは貞享年間 (1684~88年) の頃で (塩澤, 2004, p.25)、行商の商品となったのは元禄年間 (1688~1704年) のことであった(深井, 1953b, p.37)。また「奇応丸」は、小林 (1960) によれば、すでに元禄年間には京都で販売されており、享保年間には各地で取り扱われていた(小林, 1960, p.272)。

2 つ目は、四大売薬の行商の時期が江戸中期、元禄年間であり、江戸時代より長い間、各地の行商圏において競合関係にあったことである。富山売薬では、行商人を江戸時代に全国を 18 の領域に区分けし、それぞれを行商圏とする「組」を組織した(橋本, 2006, p.15)。この組は、明和年間(1764~72 年)に組織された株仲間の組合で、その後文化年間(1804~18 年)には 20 組、その後 21 組と増えていった(植村, 1955, p.51)、

やがて 1844 (弘化元) 年には 21 組、幕末期 ($1853\sim1868$ 年) には 22 組に増えた後 21 組に戻った (塩津, 2004, p.27)。組の数は創設されてから幕末期までほぼ一定で、領域によりばらつきがあるとはいえ、富山売薬行商人の数は増加の一途を辿った。

こうして富山売薬は、江戸時代を通して、行商人の数、売薬の売上高においても他の売薬を圧倒していた(高岡, 1984, p.57)。その組織力の源泉は、仲間組内の厳しい規約と富山藩の反魂丹役所の保護・統制政策によるところが大きかった(植村, 1955, p.52)。

大和売薬と田代売薬は、相対的に各領域で富山売薬の後塵を拝することになるが(杉山,1999,p.160)、次第に組織体制はもとより販売方法などを真似ることで、大和売薬は奈良地方を中心とした近畿地方で、また田代売薬は九州から四国へと、

徐々にではあるが勢力を拡大していった(深井, 1953, p.26.)。このように富山・大和・田代売薬は、先用後利の概念と個別訪問といった販売方式を採用していたが、近江日野売薬はそうした販売方式ではなく、多くの近江商人が多店舗展開で築き上げた出店・支店などの販売網を用いて、売薬を小売店に委託して販売していた(植村, 1939, p.37; 高向, 1974, p.41)。

3. 売薬「仲間」と幕藩体制の関係

江戸時代、多くの商工業者は幕府あるいは藩の認可を得て、株仲間を組織するとともに規約(示談商法)を定め、自らを統制し営業を行っていた。株数は幕府や藩によって決められ、商工業者はそうした株を取得し株仲間に入ることで、販売権の独占といった特権を得ることができた。幕府や藩は、毎年冥加金を上納させる見返りに特権を商工業者に与えた(塩澤, 2004, p.26)。売薬行商人も株仲間や組合仲間などの仲間組織をつくり、仲間には行商地域である懸場所(行商圏)を所有するものだけが入ることができた(深井, 1953, p.38)。

(1) 一般の株仲間が居住地域や営業の規模・種類を基に組織されているのに対し、他の3つ売薬よりもいち早く領内外で行商を始めた富山売薬は「仲間組」を組織し、その中に行商先を基に全国を地域ごとに区分した「組」を設けた(塩澤, 2004, p.27)。

この「組」は、売薬業に関わる事項全般について富山藩と折衝する組織である。 さらにこの「組」の内部には「向寄」(むより; むかいより)と呼ばれる、行商先 で発生する諸問題を解決したり、行商を円滑に運営したりするための組織が設け られた(家庭薬新聞社編, 2000, p.22)。またこの「向寄」は株仲間の同業組合的 性質をもち、仲間の相互扶助・利益を守るため厳格な規則を定めた運命共同体で もあった(仁ヶ竹, 2002, p.6)。

(2) こうした富山売薬に対して、初期の大和売薬では富山売薬のような藩による保護や統制がなかったため、行商人が自ら懸場所を開拓・拡大しなければならなかった。したがって、富山売薬のような「組」や「向寄」を組織した株仲間による支援が得られなかった大和売薬行商人は、行商先で他国の行商人との軋轢が絶えなかった(北海道配置家庭薬協会編, 1977, p.16; 仁ヶ竹, 2002, p.6)。

富山売薬よりかなり遅れること 1860 (万延元) 年、大和売薬において本格的な仲間組が誕生した。その仲間組では仲間規約が定められ、その規約を記した「国中組合取極連印帳」には、仲間同士だけでなく他国の売薬行商人との競争の制限をはじめとして、さまざまな規定・規制・禁止・通報・処置事項などが記載されていた(木村, 2003, p.220)。

しかし、大和売薬でもこうした仲間規約が設けられたが、富山売薬にみられた 藩や反魂丹役所のような監督官庁や、「組」や「向寄」からの支援や規制がなかっ たために、他国の行商人だけでなく同国の行商人との諍いも絶えなかった(幸田, 2016, p.38)。大和商人は、富山商人との間での軋轢が頻繁に生じたことから、1866

(慶應 2) 年に富山商人との間で「仲間取極議定連印帳」を取り交わし、値引き競争の禁止、偽薬の取り扱いの禁止、商標の保護、得意先の奪い合いの禁止など規制と罰則の強化を図った(奥田, 1960, p.229, pp.321-322)。

(3) 一方、日野商人は、1680(延宝8)年、富山・大和売薬のような株仲間ではなく、地縁や自主的に集まった仲間(800名以上)が参加する「日野大当番仲間」と呼ばれる商人組合を組織した(日野町役場企画振興課編,2017,p.10;日野町立日野商人館編,2016,巻末「近江商人の特徴と違い」)。「当番」という名称は、商人仲間を6つの組に分け、年ごとに当番となった組が組合の事務を担当することからきていたが、いつの間にか、当番によって管轄される組合自体が「大当番仲間」と呼ばれるようになった(上村,2014,p.322)。

近江日野では、こうした大当番仲間といった商人仲間がある一方で、売薬(合薬)商人が「薬商人仲間(合薬行商人仲間)」や「合薬屋仲間」といった別の仲間組織を設けていた(上村,2014,p.323;日野町立日野商人館編,2016,p.61)。当時、日野売薬が盛んになるにつれて偽薬が出回ることに憂慮した水口藩が規制に乗り出した。合薬商人に同業組合を組織させ規則を定めさせるとともに、組合員に対して鑑札を交付することを命じ、合薬仲間の法式(きまり、やり方)が定められた(日野町教育会編,1930,p.705;pp.708-709;日野町史編さん委員会編,2010,p.197)。しかし、相変わらず合薬仲間の中で偽薬の製造・販売や、仲間でない者による売薬が目立つようになり、合薬仲間は、1747(延享4)年、「大当番仲間」に合流した(上村,2014,p.323;日野町立日野商人館編,2016,p.61)。

(4) そして最後の田代売薬だが、上述した富山・大和・近江日野売薬同様、いわゆる「農間(閑)余業」つまり農家の副業から店売り、そして領内での行商を経て他国での行商へと展開していったと考えられる(小林,1999, p.118)。すでに述べたように、富山において藩内で「反魂丹」の行商がみられたのは1690(元禄3)年であるのに対し、田代領において行商が始められたのはかなり遅く宝暦年間(1751~64年)のことであった(幸田,2017, p.34)。

上述したように対馬藩(田代領)では、領民とくに農村での商業を禁止し、農業に専念することを定めた「偏農・勧農政策」を取っており、宝暦年間には「壮年の者売薬禁止」や「郷村に於ける売薬差止」といった達しを出すことで売薬の製造・販売を禁止していた(長,1957,p.15; 久保山,1936,pp.5-6; 長,1958,p.15)。しかし、1732(享保17)年の「享保の大飢饉」を契機に、農民の中から売薬人に転職する者が多く出てくるようになり(長,2001,p.20)、小林(1960)によれば、養父郡・瓜生野町の大半の者が商業や製薬業を営みながら行商をしていたという(小林,1960,p.254)。

このように対馬藩による売薬禁止令にもかかわらず売薬業や行商に携わる者が増加する中、1788 (天明8)年、業者から売薬(「朝鮮名法奇応丸」)の看板使用許可願いが出たことを契機として(鳥栖市役所編,1982,pp.522-523)、許可証交付と引き換えに営業税の徴収と、売薬密業者の取締を目的とした売薬制度(1年間の運上銀600匁、株数50株、元締5名)が定められた(松尾,1939,p.85)。

なお、田代売薬の資本・経営形態に関しては管見にして不明であるが、株数の動きがみられることから株仲間を組織していたことが窺われる(小林,1960, p.128;長,2001, p.124)。田代領では江戸時代初期から領民の階層分化が進んでおり、その富裕層には及ばないが生活に余裕がある者たちが売薬業に進出し、帳主となって職のない者を売子(懸場帳を借り受けて行商し売上げの3~4割を帳主に納める行商人)として雇っていた(長,2001, p.243;松田,1985, p.9)。

4. 明治政府の売薬行政と四大売薬の対応

江戸時代を通して大和・近江日野・田代売薬は、富山売薬の強靭な組織力と営業力によって、行商人の数や売上高の面で圧倒されてきた(高岡, 1984, p.57)。しかし、明治維新による幕藩体制の崩壊を契機として、藩政府からの保護・支援体制が瓦解し、加えて仲間株の撤廃や職業選択の自由などの政策により、売薬を取り巻く環境は一変する。その影響にもっとも曝されたのが富山売薬であった。その一方で、大和売薬のように、1871(明治4)年の廃藩置県後、旧士族が売薬業に数多く転身したり、農閑期に行商に出向く「売子」の数が急増したりして、活気づく売薬地域がみられるようになってきた(奥田, 1960, p.322)。

しかし、明治政府は、1870 (明治 3) 年にいったんは旧来通りに和漢薬の販売を認可する通達を出すが、同年末には「売薬取締規則」を公布し売薬の取り締まりに政策を転換する。さらに 1872 (明治 5) 年には同規則の廃止、1877 (明治 10)年には売薬業者の免許鑑札の交付と税金・鑑札料の納付などを盛り込んだ「売薬規則」の布達、1878 (明治 11)年には全国統一の売薬審査基準を設定した「売薬検査心得」といったように、明治政府は、売薬に対して「無害無効」主義から「有害無効」主義へ、その売薬観を 180 度転換させる (幸田, 2016, pp.39-40)。

その後も 1882 (明治 15) 年には「売薬印紙税規則」が布告、翌年施行され、同規則によって売薬の出荷の際に薬品の容器や包装紙に、定価の 1 割を税額とする売薬印紙の貼付と消印が義務づけられた。その売薬印紙は、未使用でも商品が売れ残っても払い戻しを受けられず、その費用はすべて売薬業者の負担となった。四大売薬はもとより各地の売薬業者は、明治政府によるこうした目まぐるしく、かつ矢継ぎ早に出される売薬施策・規則・税制に翻弄される。

(1) こうした中、とくにその影響を大きく受けたのが富山売薬であった。上述したように富山売薬では、幕藩体制の崩壊によって、藩の保護・支援体制が失われるとともに、売薬株の撤廃や株仲間の解体が売薬業者や行商人を深刻な状況に陥れた(久保山、1957, p.62)。

しかし富山売薬では、依然として和漢薬を中心とした旧態を残す売薬業者がいる中で、積極的に売薬に洋薬成分を配合する姿勢を示した業者たちがいた。その代表格が富山売薬の老舗として知られる富山廣貫堂(以下、廣貫堂)である。廣貫堂は、懸場帳を所有する売薬業者を株主する会社組織を興し、積極的かつ漸進的に洋薬配合売薬に取り組んだのである。とはいえ廣貫堂では、社内での洋薬配

合薬の調製を義務づける一方で、和漢薬は所属する帳主の家庭で調製することを 認めていた(二谷, 2000, p.24)。

このように富山売薬が幕藩体制の下で培ってきた売薬行商での圧倒的な優位性が、明治維新の諸施策・法規などによって奪われようとしたが、洋薬配合政策を取ることで生き延びることができた。その理由について、二谷(2000)は、①懸場帳による経営の継続性ならびに安定性の担保、②得意先の要望(顧客のニーズ)に応えた多種多様な品揃え、③売薬の処方の改良、④売薬包装の工夫、⑤売薬の品質の安定化に基因していると指摘している(二谷,2000,p.19)。

(2) 富山売薬と競合関係にあった大和売薬でも、明治政府の重税政策にも耐え続け、地場産業であった大和の綿作の衰退を契機に、売薬にその活路を見出そうとしていた。現金収入を得るために農閑期を利用して売薬行商に出向く「売子」(ばいこ)の数が増えていったのもこの頃であった。(奥田, 1960, p.322)。

明治以降、高市郡・高取町では狭隘な土地柄に合った売薬産業が急速に発展する。高取町は廃藩置県後、数多くの旧士族が売薬業に転身し、明治後期から大正初期にかけての大和売薬の営業者数は 6~9 割にまで増加している。とくに高取町や御所町がある高市郡や葛城郡には奈良県下の3分の1の売薬業者が集中・分布していた(古川,1953,pp.44-45)。また大和売薬全体をみても、1897(明治30)年前後からの発展が目覚しい(奥田,1960,p.322)。

- こうした大和売薬において、明治後期より急速に発展するのが、和漢胃腸薬「三光丸」で知られる「三光丸本店」(現・株式会社三光丸)である。同店は、その創製が鎌倉時代まで遡ることができる老舗売薬業者である。江戸時代末期、三光丸の前身の三光丸調合所(当主・米田丈助⁽²⁾)は、大和売薬の中で一番の販売量を誇っていたほどである(三光丸同盟会創立百周年記念誌編集委員会編,1999,p.54,60)。しかし、明治政府の厳しい医薬行政の影響により三光丸本店は衰退の一途を辿る。やがて1899(明治32年)、三光丸本店(当主・米田徳七郎虎義)は、配置販売の強化を目的として「三光丸同盟」(その後三光丸同盟会と改名)を結成した(武知,2001,p.591)。この同盟会は富山売薬の「組」や「向寄」にも似た仲間規約で、配置販売売上に関する大原則によって会員の統制を図るとともに、得意先の獲得を専門とする組織「三光丸団社」を新設し行商圏の拡大に努めた。その後、三光
- (3) 和漢薬を商品とする近江日野売薬も明治期に入ると、他の売薬同様、明治政府が標榜する西洋医学の導入に伴う洋薬への転換を迫られるようになる(本村, 2008, pp.189-190; 2011, p.467)。すでに述べたように近江日野売薬は、他の3つの売薬とは異なり近江日野商人を含む他の近江(高島・八幡・湖東)商人が商う呉服屋、味噌・醤油屋、荒物屋などの本店や支店(枝店)を取次店や特約店として委託販売を行っていた点でも、他の売薬地域とは異なっていた(小倉, 1989, pp.76-77)。

丸本店は大正末期から昭和初期にかけて、海外にも進出し順調に発展していくことになる(三光丸同盟会創立百周年記念誌編集委員会編,1999,pp.40-41,68)。

そこで明治期の日野売薬の洋薬政策への対応を、日野売薬の代表薬「萬病感應丸」の創製者である、正野玄三の後胤である正野家の明治期以降の動向からみてみよう。

正野家(8代玄三)は、明治期に入ると政府が推進する洋薬導入に対して、製薬事業を従来の売薬の自家製造と特約店を通じての委託販売を続けていることに危機感を覚え、多業種化を図るようになった。大阪の北浜に売薬・石油・醤油・木綿、受託品を取り扱う支店を出した。さらに新しい龍脳である「白龍脳」の製造販売も行った(本村,2005, p.18, 20)。

8代玄三は、製造業を通して日野への地域貢献ならびに社会的活動にも精力的に取り組んだ。彼は、製薬業経営者・資金提供者であり、地域では名望家として通っていた(本村,2005,pp.27-28)。また彼は、日野町長など数多くの公職を歴任し、数多くの企業経営にも携わっていた(本村,2008,p.200)。日野売薬の代表商品である「萬病感應丸」のブランド価値と創製家としての正野家の信用を維持するために、あくまでも個人経営を継続していた(本村,2008,p.208)。

とはいえ、日野売薬は、明治政府が推進する西洋医学の導入に伴う売薬行政に対応させるため、それまでの合薬の製造販売からその構造を変化させることになる。1889 (明治 22) 年、日野売薬業者はこの状況を打開するため、旧来の合薬仲間を「近江日野売薬業組合」へと改組させる。その後、新たな売薬行政に苦しめられる小規模売薬業者を救済するために、1914 (大正 3) 年には、8代玄三の尽力により「江州日野製剤株式会社」が創設されことになる(日野町史編さん委員会編,2010,p.446)。こうして日野売薬においては、8代玄三を中心に近世売薬業から近代医薬業への転換が図られていった(本村,2011,p.467)。本村(2008)によれば、日野売薬の進路を方向づけ先頭になって牽引した人物こそが8代玄三であった(本村,2008,p.209)。

(4) 田代売薬は大和売薬同様、明治初期には富山売薬とは逆に株の撤廃や職業選択の自由政策により、その行商圏を九州・中国・四国にまで拡大させるまでになった(小林,1960,p.239)。しかし、和漢薬を商品とする田代売薬も明治期に入ると、他の売薬同様、明治政府が標榜する西洋医学の導入に伴う洋薬への転換を迫られるようになる(本村,2008,pp.189-190;2011,p.467)。明治維新後、一度は急成長の兆しを見せるものの、いわゆる「明治23年恐慌」と呼ばれる経済不況の煽りを受けて、久保山(1957)によれば、田代売薬は明治20年代の「深い沈潜期」に突入したという(久保山,1957,p.91)。

田代売薬は、経済不況や重課税政策にも耐え抜き、1900 (明治 30 年代後半)年代に入ると、明るい兆しが見え始める。日露戦争 (1904-5 年)を切っ掛けとして、田代売薬では、売薬行商による配置売薬から、売薬を配置せずに直接薬店や軍隊へ卸すために製薬する本舗売薬への転換が目立つようになる (鳥栖市役所編,1982, p.822)。この本舗売薬に転換し、軍用薬に指定された健胃清涼剤「竒神丹」で業績を伸ばしたのが久光兄弟合名会社 (現・久光製薬株式会社)である (中富記念くすり博物館編,1999, p.38)。同社の「朝日万金膏」が、延べ膏薬の製造過

程において新しくロールを用いての製造方法が開発されたことで、大量生産が可能となり飛躍的業績を伸ばしたのもこの頃であった(久保山, 1957, p.111)。

おわりに

まず、四大売薬の発祥時期については、その代表的な売薬やその源流となる薬が創製された時期であったり、売薬行商が始められた時期などが混在して伝えられたりして、正確に特定することは難しい。とはいえ、四大売薬の代表薬が各領域内外でみられるようになるのは、おおよそ江戸時代中期・元禄年間前後のことであった。

また四大売薬の代表薬の中には地元地域で創製されたものでもない売薬がある。 富山の「反魂丹」は岡山の医師万代常閑から富山藩に持ち込まれたものであった。 また、大和の「三光丸」が創製されたのは鎌倉末期と伝えられている。田代の「竒 応丸」は全国で売られていたものを後に「朝鮮名法」という名称を冠して販売さ れた。近江日野の「萬病感應丸」(前身は「五色袖珍方」・「神農應丸」)だけが、 日野の正野玄三によって製造販売されたものである。

次に、主な原料の仕入先が必ずしも地元や周辺地域で調達できるものでもなかったにもかかわらず、四大売薬(行商)がそれぞれの地域で成立し、各地に行商圏を拡大することができたのは、①売薬への高い依存性、②売薬地域周辺との交通の利便性、③信仰に根づいた施薬文化、④「先用後利」の概念と「個別訪問」という販売方法が販路拡大につながったことが背景にある。

第3に、四大売薬の中で富山売薬は、圧倒的組織力により他の3つの売薬を行商人の数でも売上高でも江戸時代を通じて凌駕していた。その背景には富山藩が売薬を「第一の国産」として領域内外での行商を支援するとともに、反魂丹役所を創設して統制・管理していたことが挙げられる。また富山売薬でも当時一般的であった株仲間をつくるだけでなく、自藩・他藩の役所との交渉を担当する「組」や「向寄」を設けたことで強力な営業力をもつことができた。さらに規律・秩序と自己統制を求める仲間規約を取り決め、仲間組を相互扶助と利益を目的とする運命共同体に作り上げたことである。他方、大和売薬や田代売薬でも株仲間をつくり、富山売薬を真似て仲間規約を取り決めたが、藩や役所の支援や統制がない上、自己統制もできず仲間内で諍いを起こすなど組織力が弱かった。

最後に、明治維新を迎えると、和漢薬を主原料とする売薬に対する明治政府の 売薬行政の影響が四大売薬に押し寄せる。その影響をもっとも受けたのが富山売 薬であった。富山売薬は幕藩体制の崩壊により藩の保護・支援体制が瓦解し、株 仲間の撤廃や職業選択の自由などにより、これまでの特権を喪失してしまった。 一方、大和売薬や田代売薬では、農閑期の農民や旧士族がこぞって売薬業に進出 し活況を呈するようになった。

しかし、明治政府による西洋医学に基づく洋薬の推奨施策にともなう和漢薬に 対する規制施策は、近世から続いてきた売薬には極めて過酷なものであった。結

果として、こうした売薬に対する規制施策は四大売薬に洋薬への転換を迫ることになった。富山・田代売薬業者の中には、和漢薬から洋薬へあるいは配置売薬から本舗売薬へと舵を切る者が出てきた。一方、大和売薬は、「三光丸本店」を中心に、組織力と営業力を高めることで、あくまでも配置販売の強化路線を進んでいく。そして近江日野売薬は、元来が小売行商ではなく近江商人の本店・支店などの販売網を利用した委託販売を行っていたが、洋薬推奨の医薬行政に対応するため、合薬の製造販売からその構造を変化させる必要性に迫られた。これに対しては、代表薬の創製家である正野家が中心となって近世売薬業から近代医薬業への構造転換が図られていくことになる。

この時期、四大売薬が、合薬から洋薬に舵を切るか、また近世売薬業から近代 医薬業へと進路を取るか否かといった選択が、その後、四大売薬が地場産業とし て成長・発展を遂げることができるかどうかの岐路となった。

なお、紙幅の関係で大正期以降の四大売薬の史的展開は稿を改めることにする。

【注】

- (1) 例えば、富山売薬に関しては植村元覚 (1939, 1951ab; 1956ab; 1955; 1957; 1958abc; 1961; 1960; 1966)、大和売薬では武知京三(1989; 1995ab; 2011)、近江日野商人では本村希代(2003; 2004; 2008; 2011; 2016)、そして田代商人では久保山善映 (1935ab; 1936; 1957)・小林肇 (1960; 1971; 1972; 1999; 小林他, 1985)・長忠生 (1957; 1958; 2001) らを中心とした多くの先行研究がある。
- (2) 米田丈助は、幕末期に売薬の不正や不当競争の防止を目的とした仲間規約「国中組合取極連 印帳」(1860年) や仲間組合の編成を目的とした仲間規則「組合取極連印帳」(1863年) を作 成した際の年行司である。

【参考文献】

- 植村元覚(1939)「富山売薬業の発展傾向」『経済史研究』第 21 巻第 5 号,経済史研究会,pp. 65-73.
- 植村元覚(1951a)「富山売薬行商圏の成立(その一)」『富大経済論集』第2巻第1号, 富山大学経済研究会, pp. 1-18.
- 植村元覚(1951b)「富山売薬行商圏の成立(二)」『富大経済論集』第2巻第2号,富山大学経済研究会,pp. 55-72.
- 植村元覚(1955)「近世の行商人仲間における独占-富山売薬業経営の場合-」『富山大学紀要. 経済学部論集』第8号,富山大学経済学部,pp.51-61.
- 植村元覚(1956a)「富山藩の売薬業統制(上)」『富山大学紀要. 経済学部論集』第10号, 富山大学経済学部, pp. 63-75.
- 植村元覚(1956b)「近世富山売薬行商の保護政策」『富山大学紀要. 経済学部論集』第9号, 富山大学経済学部, pp. 1-12.
- 植村元覚(1957)「領域経済における封鎖性と開放性(上)-富山売薬行商圏の歴史地理的条件を

- 中心として一」『富山大学紀要. 経済学部論集』第 12 号, 富山大学経済学部, pp. 13-25. 植村元覚(1958a)「富山の出稼売薬」『地理』第 3 巻第 3 号, 古今書院, pp. 349-356.
- 植村元覚(1958b)「領域と領域経済-富山売薬行商の地理的研究によせて-」『富大経済論集』 第3巻第1号,富山大学経済研究会,pp.58-78.
- 植村元覚(1958c)「富山売薬輸送の地理的考察」『富山大学紀要. 経済学部論集』第13号, 富山大学経済学部, pp. 47-60.
- 植村元覚(1960)「近世富山売薬業の仕入」『富大経済論集』第6巻第1号,富山大学経済研究会,pp. 116-139.
- 植村元覚(1961)「懸場帳について-近世富山売薬業の帳簿序説-」『富大経済論集』 第 6 巻第 3/4 号, 富山大学経済研究会, pp. 279-297.
- 植村元覚(1966)「富山売薬商人の商業経営-とくに懸場帳を中心にして (近世と商業経営)-」 『社會經濟史學』第31巻第6号, 社會經濟史學会, pp. 528-549 (34-55).
- 上村雅洋(2014)「明治期における近江商人正野玄三家の家則と店則」『滋賀大学経済学部附属史料館研究紀要』第39号,滋賀大学経済学部附属史料館, pp. 13-30.
- 江頭恒治(1965)『江州商人』至文堂.
- 奥田修三(1960)「大和の売薬」『日本産業史大系〈6〉近畿地方篇』(地方史研究協議会編),東京 大学出版会.
- 小倉祭一郎(1989)『近江商人の開発力ー管理システムと北海道開発にみる近代経営ー』中央経済社.
- 小倉榮一郎(2003)『近江商人の理念-近江商人家訓撰集-』サンライズ出版.
- 家庭新聞社編(2009) 『先用後利「癒しの旅」 富山売薬さんの歩んだ道を訪れて 』広貫堂. 株式会社三光丸「星の授給ふ薬也 三光丸」三光丸パンフレット.
- 上村憲一(1951)「近江売薬の起源」『滋賀農大農經教室彙報』第3号, 滋賀県立農業短期大学, pp. 65-71.
- 木原武雄(1969)『新鳥栖市史』鳥栖市史出版後援会.
- 木村博一(2003) 『近世大和地方史研究』和泉書院.
- 久保山千里(1957)『田代家庭薬発達史』佐賀県家庭薬発達史刊行会.
- 久保山善映(1935a)「佐賀県売薬史抄」『肥前史談』第8巻第5号, 肥前史談話会, pp. 3-5.
- 久保山善映(1935b)「佐賀県売薬史抄(二)」『肥前史談』第8巻第9号, 肥前史談話会, pp. 3-5.
- 久保山善映(1936)「佐賀県売薬史抄(三)」『肥前史談』第8巻第12号, 肥前史談話会, pp. 5-7. 幸田浩文(2009)「近江商人にみる日本発 CSR 経営による経営力創成一家訓「三方よし」概念を手がかりとして一」『経営力創成研究』第5号, 東洋大学経営力創成研究センター, pp. 147-157.
- 幸田浩文(2015)「富山商人による領域経済内の売薬行商圏の構築-富山売薬業の原動力の探究 -」『経営力創成研究』第11号,東洋大学経営力創成研究センター,pp. 49-62.
- 幸田浩文(2016)「明治政府の売薬観と大和売薬-富山売薬との比較を中心として-」『経営力創成研究』第12号,東洋大学経営力創成研究センター,pp. 35-46.
- 幸田浩文(2017)「田代売薬にみる行商圏構築の史的展開-江戸時代中期から現代へ-」『経営力

- 創成研究』東洋大学経営力創成研究センター,第13号,pp. 31-42.
- 幸田浩文(2018)「近江日野商人の独自性と売薬行商の展開」『経営力創成研究』東洋大学経営力 創成研究センター,第14号,pp.5-20.
- 小林肇(1960)『対馬領田代売薬史』佐賀少年刑務所.
- 小林肇(1971) 『肥前売薬行商圏の成立過程』 福博印刷.
- 小林肇(1972)「田代売薬の史的研究」『史叢』第15号, 日本大学史学会, pp. 38-56.
- 小林肇(1999)『対馬領田代売薬発達史』昭和堂印刷.
- 小林肇・福山信代(1985)『佐賀県配置家庭薬の成立過程と現状』樋口印刷.
- 小牧實繁・村松寛(1936)「江勢交通路と近江商人」『地理と經濟』創刊号(第1卷第1號),日本 經濟地理學會,pp. 45-59.
- 三光丸同盟会創立百周年記念誌編集委員会編(1999)『同盟人百年の軌跡』三光丸同盟会創立百 周年記念誌編集委員会。
- 塩澤明子(2004)「近世後期における富山売薬商人と旅先藩 薩摩藩との関係を中心に一」『史文』 第6号, 天理大学文学部歴史文化学科歴史学専攻, pp. 24-51.
- 杉山茂(1999)『薬の社会史-日本最古の売薬 外郎・透頂香-』近代文芸社.
- 関本しげる(2008)「三方よし! 老舗の DNA-100 年企業は改革を恐れない (株) 三光丸本店 先用後利-」『人事マネジメント』第18巻第11号, ビジネスパブリッシング, pp. 50-54.
- 高岡徹(1984)「戦前における富山県の海外売薬について」『北陸史學』第 33 号, 石川史學會, pp. 57-84.
- 高取町史編纂委員会事務局編(1992)『高取町史』(復刻版)、高取町教育委員会, pp. 390-404.
- 高向嘉昭(1974)「行商の研究(1) 行商の歴史と行商人の源流-」『鹿児島県立短期大学紀要 自然・科学篇』第23号、鹿児島県立短期大学、pp. 33-49.
- 武知京三(1989)「奈良県配置家庭薬とその振興策-昭和恐慌期の動向を中心として-」『商経学 叢』第35巻第3号,近畿大学商経学会,pp.315-330.
- 武知京三(1995a) 「大和売薬営業者の経営理念小史-前田長三郎「大和売薬人物誌」を素材として一」『商経学叢』第42巻第2・3号,近畿大学商経学会,pp. 639-646.
- 武知京三(1995b)『近代日本と大和売薬-売薬から配置家庭薬へー』税務経理協会. 巻第3号,近 畿大学商経学会,pp. 549-616.
- 武知京三(2011)「GMP の法制化と奈良県製薬業-企業者史的視点から-」『商経学叢』第 57 巻第 3 号, 近畿大学商経学会, pp. 549-616.
- 長忠生(1957)「田代売薬起源考」『鳥栖史談』第1号, 鳥栖史談会, pp. 3-17.
- 長忠生(1958)「田代領の売薬業統制」『鳥栖史談』第3号,鳥栖史談会,pp. 1-17.
- 長忠生(2001) 『田代の入れ薬-幕政時代の田代売薬-』中冨記念くすり博物館.
- 鳥栖市役所編(1982)『鳥栖市史』図書刊行会.
- 中冨記念くすり博物館編(1999)『中冨記念くすり博物館 展示案内』中冨記念くすり博物館.
- 仁ヶ竹亮介(2002)「近世富山売薬業の研究」『史文』第4号, 天理大学文学部歴史文化学科歴史 学専攻, pp. 1-18.
- 二谷智子(2000) 「大正期における富山売薬業の「製剤統一」と生産構造の変容」『土地制度史学』第42巻第2号, 政治経済学・経済史学会, pp. 19-36.

- 根井浄(1997)「富山売薬に関する覚書(大会特集 2 情報と物流一越中・富山の地域像)- (問題提起)」『地方史研究』第47巻第5号,地方史研究協議会,pp. 18-24.
- 橋本明彦(2006)「江戸時代の評価における統制論と開発論の相克-武士階級の試験制度を中心 に-」『国立教育政策研究所紀要』国立教育政策研究所、第134集、pp.11-30./p.15)
- 服部昌之(1959)「植村元覚著「行商圏と領域経済」—富山売薬業史の研究—」『史學研究』第74号, 廣島史學研究會, pp. 84-88.
- 日野町史編さん委員会編(2010)『近江日野の歴史』(第8巻,資料編),滋賀県日野町.
- 日野町立日野商人館編(2016)『日野商人館展示資料集-近江日野商人/天下に躍動した関東兵衛/300年の歴史-』日野町立日野商人館.
- 日野町教育会編(1930a)『近江日野町志 巻中』滋賀県日野町教育会.
- 日野町役場企画振興課編(2017)「人と自然がひびきあうまち/近江日野のくらし」滋賀県日野町.
- 深井三郎(1953)「富山売薬行商人とその販売圏 (承前)」『地理学』第5号, 梶谷書院, pp. 26-30.
- 北海道配置家庭薬協議会編(1977)『北海道売薬史』北海道配置家庭薬協議会.
- 松尾禎作(1939)『郷土田代を語る』橋本活版所.
- 松田松男(1985)「労働市場の需要側からみた大正中期から昭和初期における出稼ぎ労働の特質 ーその予備的考察-」『歴史地理学』第131号,歴史地理学会,pp. 1-18.
- 本村希代(2003)「近江商人の創業期の軌跡-初代正野玄三の場合-」『経済学論叢』第 54 巻第 4 号, 同志社大学, pp. 27-50.
- 本村希代(2004)「近江商人正野玄三家の合薬流通」『経営史学』第 39 巻第 3 号, 経営史学会, pp. 58-77.
- 本村希代(2005)「明治期における近江商人の企業家活動-正野玄三家の事例-」『企業家研究』 (企業家研究フォーラム編)第2巻,有斐閣,pp. 17-30.
- 本村希代(2008)「近代における近江日野売薬の展開と近江商人正野玄三家」『福岡大学商学論叢』 第52巻第2号,福岡大学研究所,pp. 189-215.
- 本村希代(2011)「近江商人藤岡五兵衛家の経営」『福岡大学商学論叢』第 55 巻第 4 号, 福岡大学研究所,pp. 467-485.
- 本村希代(2016)「近江日野商人正野玄三家と日野売薬の展開」『江戸時代 近江の商いと暮らし 湖国の歴史資料を読む-』(青柳周一・東幸代・岩崎奈緒子・母利美和編), サンライズ 出版, pp. 39-59.
- 吉岡信(2011)『江戸の生薬屋』青蛙房.
- 本研究は、平成30年度東洋大学井上円了記念研究助成を受けたものである.

研究グループ Ⅱ アジアにおける中小ビジネスの創造と 国際的企業家育成研究グループ

◆中国 ICT インフラ企業の海外進出とその落とし穴

一中興通訊 (ZTE) のケースを中心として一

中国ICTインフラ企業の海外進出とその落とし穴

―中興通訊(ZTE)のケースを中心として―

Chinese ICT Equipment Firms Overseas Expansion and Their Pitfalls: Focusing on the ZTE co. Ltd. Case

東洋大学経営力創成センター 研究員 劉 永鴿

要旨

本論文では、先行研究で指摘された中国多国籍企業の海外進出の特徴、とくに 筆者が以前の論文でまとめた「逆向き現象」という中国企業の国際化戦略の特徴 を再検証するために、中国のICTインフラ産業の代表的企業を取り上げ、その発 展の歩みと特徴を明確にする上、とくにそのトップ企業の1社である中興通訊 (ZTE)に焦点を当て、先発多国籍企業とは異なる中国多国籍企業の海外進出の特 徴を再確認した。また、「ZTE事件」を中心に、新興国多国籍企業の海外進出に遭 遇し得るリスクや「落とし穴」に触れ、リスクマネジメントの重要性を示した。 さらに、中興通訊の海外進出の経験と戦略、さらにその遭遇したリスク等は、初 期条件が類似している他の後発多国籍企業にも示唆を与えることを指摘した。

キーワード (Keyword): 海外進出(overseas expansion)、逆向き戦略(reversed direction strategy)、ZTE 事件(ZTE Event)、リスクマネジメント(risk management)

Abstract

This research reviewed earlier literature regarding the features of Chinese enterprises advancing into overseas markets, especially pointing out the features of the "Reversed Direction Strategy". Furthermore, it focused on the communications equipment industry in China, specifically its second largest firm - ZTE. In addition, it reconfirmed the different features of overseas expansion between the CMNEs and the DMNEs.

Meanwhile, the "ZTE Event" shows that during ZTEs overseas expansion, there were a lot of pitfalls that made the CMNEs outward foreign business very risky. The experiences and problems that ZTE have faced in their overseas expansion may help provide some suggestions to other companies in developing countries when expanding into future global markets, because the starting conditions are similar between China and other developing countries.

はじめに

21世紀に入ってから、中国企業の海外進出は急速に展開しはじめた。2013年に「一帯一路」という国家戦略が打ち出された以後、中国企業の海外進出の動きがさらに活発化になった。2015年から中国は世界第2位の対外直接投資国になり、2016には、その対外直接投資額は世界全体の10%を超えるようになった。2016年末現在、中国の対外直接投資額はストックベースで1兆3,600億ドルとなり、海外での総資産額は5兆ドルに達した。また、24,400社の中国企業が海外で37,200社の企業を設立し、それら企業は世界の190ヶ国と地域に分布されている。海外の中国系企業で働く従業員数は286万人にのぼり、そのうち134万人の外国籍従業員が含まれている(1)。

一方で、「ZTE 事件」⁽²⁾ に象徴されるように、中国企業の海外進出には多くの不確実要素とリスクにも遭遇し、これら要素とリスクは、中国企業の海外進出に大きな負の影響を与えただけでなく、今般の「米中貿易戦争」⁽³⁾ も中国企業の海外進出、とくにそのアメリカでの事業活動に追い打ちをかけたのである。

本論文では、中国を代表するインフラ企業である中興通訊(ZTE)のケースに 焦点を与える。中国 ICT インフラ多国籍企業の海外進出の特徴を明らかにする上 で、その海外進出に直面している問題点やリスクを分析し、そこから得られた教 訓を指摘する。これらを通して、より多くの新興国または発展途上国の企業の海 外進出に何かのヒントを得られることが期待される。

本論文は、以下のような構成となっている。まず先行研究をレビューし、既存研究の指摘した中国企業の海外進出の特徴を整理する。次に、中国のICTインフラ産業とその代表的企業の誕生、発展ならびに特徴を検証する。その上、中国のICTインフラ企業であると同時に、今は業界世界4位まで成長している中興通訊(ZTE)(以下では、とくに断らない限り、「中興通訊」と「ZTE」のどちらか一方で表記する。)の事例を取り上げ、その海外進出の過程、内容ならびに特徴、さらにその直面しているリスクについて分析する。最後には本研究のインプリケーションをまとめ、残された課題を整理する。

1. 先行研究から見る中国企業の海外進出の特徴

中国企業の海外進出について、今まで多くの先行研究が見られた(劉, 2014)。 UNCTAD (2006)の「多重目的アプローチ」は、中国企業の多国籍企業化の動機について分析し、Buckley (2007)らの「12の仮説」が、中国企業の多国籍企業化の決定要因に関する分析を行っている。Hou (2013)は、中国企業の海外進出のカントリーリスクや外国為替リスクについて分析している。また、中国国内の研究者劉 (2009)、李・柳 (2012)などの「逆技術スピルオーバー」(Reverse Technology Spillover)といったアプローチがある一方で、王志楽 (2012)らは、報告書といった形で中国の代表的多国籍企業の海外進出の実態を時系列的にまと

めている。また、日本国内では天野・大木(2007, 2014)、丸川・中川(2008)、 高橋(2008)、川井(2013)、服部(2013)、中川(2012, 2013)、夏目(2017) などは、それぞれ中国企業の海外進出の背景、実態、組織評価ならびに分析の枠 組み作りなどを試みている。これら先行研究を踏まえ、中国企業の国際化戦略の 特徴を「プロセスの多様性」(「先難後易」、「先易後難」、「借鶏生蛋」、「借船出海」、 「農村包囲城市」など)、「目的・指向の多重性」(「資源獲得型」、「戦略的資産獲 得型」など)、および「後発多国籍企業としての特異性」(3 つの「逆向き現象」) として纏めたものがある(前掲、劉, 2014)。

とくに、先発多国籍企業に比べ、後発の中国企業は、その海外進出のプロセスや順序、ならびにそのマーケティング・セグメントなどにおいて、先発多国籍企業とは「逆向き」という特徴が目立っている(前掲、劉,2014)。つまり、第一に、企業の「特殊的優位」の事前所有による海外進出よりは、むしろ「特殊的優位」の事後獲得型の海外進出が少なくないという特徴がある。中国を代表する IT 企業であるレノボの海外進出は、この典型的な事例である。レノボは、Hymer (1976)が指摘したように、進出先の企業に比べて技術やノウハウ、製品差別化などの面で優位性を有した場合に行われた直接投資ではなく、むしろその逆向きの海外進出を果たしたのである。すなわち、海外進出の時点において欠けていた優位性(ブランド力と技術力等)を、これを有する外国企業(IBM)に対する M&A によって獲得するのである。つまり、企業の特殊優位を先に「所有」するのではなく、進出して「獲得」するのである。

第二に、国内消費者への信頼不足より、国内市場に浸透して地位を高めた後の海外進出よりは、むしろ最初段階から海外に進出し、成熟した先進国の市場で企業とその製品を洗練させる特徴がある。この種の海外進出は、ウプサラモデルで描かれた進出のプロセスと順序とは明らかに異なる。今日 TV、洗濯機、冷蔵庫など多くの家電の生産量は世界一となっているハイアールのケースがこれに属する。ハイアールは、国際化の初期段階からあえて仕様や規格などの要求が厳しい欧米先進国市場の開拓に重点を置き、そこで、認知と信用を獲得したのを踏まえてはじめて、相対的難易度の低い東南アジアや中南米など発展途上国市場へと進出したのである。この種の海外進出は、質の良い海外市場に行けば、企業経営、技術、販売力、サービス全体が鍛えられ、多少の回り道であっても、世界標準に近づくための選択であると考えられる。つまり、この種の海外進出はウプサラモデルのような「先易後難」の順序ではなく、逆の「先難後易」のプロセスなのである。

第三に、先発多国籍企業のように、まず TOP (Top of Pyramid) 市場やボリューム・ゾーン (MOP: Middle of Pyramid) 市場の上層部を狙って海外進出を果たすというよりは、むしろボリューム・ゾーン市場の下層部ないし BOP (Base of Pyramid) 市場を狙って海外進出を果たした後にはじめて、MOP 上層部ないし TOP 市場に参入するという特徴がある。本論文で取り上げる中国 ICT インフラ企業の代表格である中興通訊の海外進出は、まさしくこの種の進出パターンである。1980 年代に中国の「改革・開放」政策の最前線都市である深圳で設立された

通信機器企業である中興通訊 (ZTE) は、先発多国籍企業のような世界の所得水準ピラミッドの上部からしだいに下部への展開ではなく、むしろその逆のプロセス、つまり、BOP ないし MOP から TOP へ、いわば「下部から上部へ」といった展開を見せたのである。

以下では、まず、中国の通信機器産業の歩みとその代表的企業を見てみよう。

2. 中国 ICT インフラ産業と主要企業

中国の電気通信網の建設とその利用においては、長い間軍事的・政治的な用途 が優先され、「改革・開放」政策が実施した1978年時点での中国の(局用)電話 交換機総数は405万門しかなく、電話利用者は200万戸にも満たさず、電話の普 及率はわずか0.38%であった。この比率は、当時アフリカの平均水準よりも低く、 世界ランキングの 120 位以下であった (田・呉, 2012, pp.27)。1990 年代半ばの 1996年においてもその電話の普及率は6.33%に過ぎなかったのである。改革・開 放政策が実施した後に電話の普及は進んだが、それを支える電話交換機の生産が 大きな課題となっていた(丸川・中川, 2008)。この状況を打破するためにまず採 られたのが「以市場換技術」(市場でもって技術に換える) 政策である。この政策 は他の事業領域ではそれほど効果が得られなかったものの、電話交換機に関して は成功だったと思われる。というのは、急激な電話の普及の中で電話交換機の需 要も急拡大していたことや、他の事業領域では市場を提供するといって市場開放 措置をとるに過ぎないのに対して、(局用) 電話交換機の場合には政府自身が調達 者であり、市場効果が大きくかつ直接であったからである。もっとも、その政策 に応じる外資系企業を探し出すことは決して容易であったわけではない。結局、 ベルギーのベル社がこの政策に応じ、上海貝爾有限公司(ベル社の合弁企業。上 海ベル社)によって、技術の吸収が図られ、外資との合弁ではあるが国産機がで きるようになったのである。その結果、1990年当時は上海ベル社が中国内シェア のほぼ半分を握っていた(丸川, 2004, pp.17-27)。ベル社に続いて、他の先進国 各社も現地生産に踏み切り市場を分割していった。その状態は「七国八制」(日本 の富士通と日本電気、スウェーデンのエリクソン、ドイツのシーメンス、ベルギ 一のベルとフランスのアルカテル、アメリカのAT&T、カナダのノーザンテレコ ムの7カ国8種類の交換機が使われている状態を指す)とも称されていた 4。当 時の中国の通信市場はまさしく「列強」企業の楽園であり、典型的な「売り手市 場」であった。これら通信「列強」企業が中国の通信市場を分割・独占し、今日 の値段から見ると50倍以上高い価格でそのサービスを提供していたのである^⑤。 このような状況を、中国政府からはその通信機器産業にまともな企業がほとん どない中で払わざるを得ない「学費」として見ていたのであろう。しかし、多く の中国人にとってはこれはまさしく屈辱だったと感じたに違いない。これを背景 に、1980年代後半以後中国には短い間に400社余りの通信設備企業が生まれた。 国有企業、民営企業、さらにその他所有制の企業が雨後の竹の子のように次々と

誕生したのである。しかし、これら企業が直面していたのはほとんど 100 年以上の歴史を有し、技術、人材、ブランド、資金力などあらゆる面で優位にあった西側諸国と日本の「列強」企業である。競争力上あまりにもアンバランスという現実を前に、当然ながらその時期に生まれた中国企業のほとんどは設立したものの、短期間で次々とその姿が消してしまったのである。しかし、4 つの企業は例外であった。それは、国有企業であって、初の国産の大容量デジタル交換機 HJD04 機の開発に成功した解放軍信息工程学院院長の鄔江興が初代社長をつとめた巨龍通信公司と、元郵電部(現在の信息産業部)の科学技術司長で、後にアメリカにも留学していた周寰が創業者である大唐電信と、航空航天部所轄企業である 619 廠の技術幹部だった候為貴が 1985 年に創設した中興半導体有限公司をルーツとする中興通訊、ならびに純粋の民営企業であって、人民解放軍の軍人だった任正非が 1987 年に深圳で設立された華為技術の 4 社である(前掲、田・呉、2012)。これら 4 社が、民族の期待を一身に、「収復失地」という宿願のもと、数えきれないほどの紆余曲折や苦労をしながらも「列強」企業と闘い続け、しかもその競争に勝ち抜いたのである。

まず、巨龍通信公司(以下は、「巨龍」と略称)は中国初のデジタル電話交換機 HJD04機を国内だけでなく輸出まで行い、「七国八制」(または、「八国九制」)状態を打ち破った。これに大唐電信(以下は、「大唐」と略称)、中興通訊(以下は、「中興」と略称)、華為技術(以下は、「華為」と略称)が続き、国産主要4社社名のそれぞれの最初文字をとって「巨・大・中・華」と呼ばれている。

しかし、その後の発展状況をみると、前2社の巨龍と大唐と後2社の中興と華 為の発展格差は鮮明となった。1998年時点で、巨龍、大唐、中興、華為のそれぞ れの売上高は30億元、9億元、40億元、89億元であり、大唐がやや小さいもの の、売上規模には大きな差がなく、利益もそれぞれ1億元以上となっている。 し かし、2001 年時点では華為の売上 255 億元、利益 20 億元、中興の売上 140 億 元、利益 5.7 億元に対し、巨龍の売上は 3~4 億元、利益 9,000 万元、大唐の売上 20.5 億元、利益 3,600 万元であって、前 2 社と後 2 社の格差は歴然としている (中川, 2008, pp.76-78)。 巨龍はその設立経緯からいっても国策会社的色彩の強 い企業であり、しかも、母体が各団体にわたり、ビジネス指向の経営スタイルを 確立することができなかった。大唐は子会社の大唐移動が TD-SCDMA の開発者 として海外でも知られているが、そのことは同時に同社の国策会社の性格を示し ている。インターネットの発展によるネットワーク機器の市場拡大は、世界市場 ではルータ分野に競争優位を持つシスコ・システムズ社の急成長をもたらしたが、 通信機器市場として成長しようとすれば、この市場に対して積極的に対応するこ とが必要であった。中興は航空航天部所轄の工場から分離独立したものであるが、 郵電部、電子工業部(ともに現在の信息産業部)系ではなかったことが、ビジネ スモデルの転換にむしろ幸いし、ビジネス指向型の経営モデルが確立されたので ある。華為は前述の元人民解放軍の軍人であった任正非が設立した私営企業であ ることで、最初から激しい市場競争の洗礼を受け、ある意味では華為がその誕生

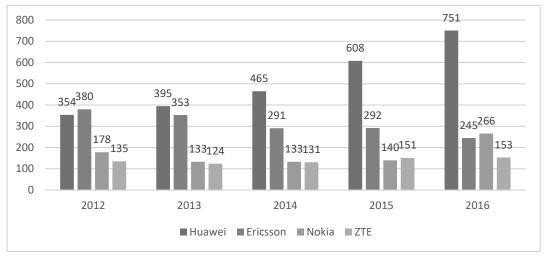
した瞬間からもビジネス指向を持ちはじめたのである。ともにビジネス指向型の経営スタイルを確立しえた 2 社(中興と華為)が大きく成長することとなった。 その結果、中国を代表する通信機器企業である「巨・大・中・華」(巨龍、大唐、中興、華為)は、しだいに「中・華」(中興と華為)に集約したのである

20 年余り経った現在、華為(Huawei)と中興通訊(ZTE)は、中国の通信機器企業のトップ 2 社であると同時に、世界の ICT インフラ企業のトップ 10 入りも果たし、2013 年からこの両社はさらに世界の通信機器企業の 1 位(Huawei)と 4 位(ZTE)となったのである。(図表 1 参照)

以下では、ICT インフラ企業の世界ランキング 4 位である中興通訊(ZTE)の 事例を取り上げ、その発展概要、海外進出ならびにグローバル市場で遭遇したリスク等について見てみよう。

3. 中興通訊の海外進出(6)

前述のように、中興通訊(以下、「中興」と略称する)は1985年に華為と同じく深圳で設立された通信機器メーカーである。華為が純粋の私的企業であるのに対して、中興が国有企業から出発し、その後出資者の変更や組織再編で一旦「国有民営」の企業形態に変更した。1997年に深圳証券取引所でA株(7)上場を果たし、さらに2004年には香港証券取引所のメインボードでH株(8)を上場した。2016年末現在、発行済み流通株式の81.95%がA株で、18.05%がH株であり、中国最大の上場通信機器メーカーである。今現在の中興は、すでに曾ての国有企業から「国有株を有する民営企業」に変身している。中興の主要株主は中興新(ZXX)



図表 1 世界 ICT インフラ企業トップ 4 の売上高推移 (2012-2016) (単位:億ドル)

(出所) 華為、エリクソン、ノキアおよび ZTE のアニュアルレポート(各年度)より、筆者整理作成。

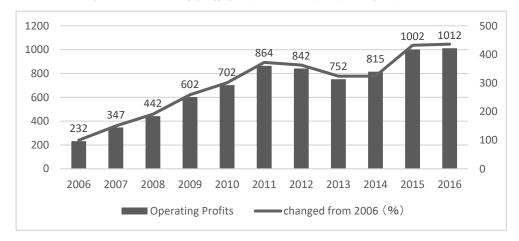
であり、中興新 (ZXX) の持っている中興の株式は 30.35%である。また、中興新 (ZXX) の株主は国有企業の西安微電子 (34%) と航天廣宇 (17%) および私有 企業の中興維先通 (49%) である (図表 2 参照)。2016 年 12 月 31 日現在、中興 新 (ZXX) が持っている中興株の 30.35%以外に、残りの 70%近くの中興株は市 場投資家によって所有されている。

西安微電子 航天広宇 中興維繊通 中興新 (ZXX) 中興通訊 (ZTE)

図表 2 ZTE の最大株主である中興新(ZXX)とその所有構成

(出所) 中興通訊アニュアルレポート (2017) より、筆者作成

中興の 2016 年の売上高は 153 億ドルである。リーマン・ショックの影響で、2012 年以後売上高が一時下がっていたものの、欧米の通信機器メジャーに比べると、その影響は限定的である。2016 年末現在、従業員数 81,468 人、従業員の平均年齢 32 歳、修士以上の学歴を有する従業員数は 3 割以上を占めている。また、国内外で 15 の研究開発センターを有し、海外だけでもアメリカ、フランス、スウェーデン、日本、カナダなどで 8 つの研究センターを構えている。2012 年と2016 年の PCT 申請数は世界一位であった。2010 年以来、PCT 申請数は常に世界トップ 3 のポジションをキープしてきている。2006 年から 2016 年までの中興の売上高はそれぞれ 232 億元、347 億元、442 億元、602 億元、702 億元、864 億元、842 億元、752 億元、815 億元、1002 億元、1012 億元である(図表 3)。



図表 3 ZTE の売上高の推移 (2006~2016) (単位:億元)

(出所) ZTE の社内資料より、筆者作成

中興は一見、その海外進出は順調に進んでいるように見えるが、しかし、2017年3月アメリカ商務部がその制裁を科しているイランへの製品輸出を理由に、中興に対して11億9,000万ドルの罰金を科すと共に、関係者の処分も求めた。2018年になってから、アメリカ商務部がさらにアメリカ企業の中興との取引を7年間禁止すると発表した。アメリカ政府のこれら一連の制裁措置は中興に深刻なダメージを与え、中興が一時倒産するのではないかと囁かれたのである。このいわゆる「ZTE事件」については、後半で詳述する。以下ではまず、今までの中興の海外進出のプロセス、内容、ならびに特徴等について見てみる。

中興の海外進出は、4つの段階を経て今日に至っている(前掲、劉,2014,pp.73-74)。第1段階は、海外探索期(1995~1997年)である。1995年、中興は国際戦略を策定すると同時に、はじめてジュネーブで開催されたITU世界展覧会に出品した。それは、中国の通信機器企業がその姿をはじめて世界に見せる瞬間であった。また、小規模でありながらもインドネシアやマレーシアなどの東南アジアの国にその製品を輸出した。ただ、この段階は中興にとっては主に国際市場のルールを学習し、国際化経験を蓄積する前準備の段階でしかなかった。

第2段階は、規模突破期(1998~2001年)である。この段階で中興が国際市場への本格参入をしはじめ、「点」から「面」へ、しだいに南アジア、アフリカの国に進出するようになった。1998年には、バングラデシュに続いてパキスタンでも通信交換機プロジェクトの請負に成功した。とくにパキスタンでは総額 9,700 万ドルの通信交換機請負プロジェクトを獲得し、それは、当時の中国の通信機器メーカーが海外で獲得した最大金額の「ターニング・キー」プロジェクトであった。また、アメリカの New Jersey, San Diego, Silicon Valley の 3 箇所で研究所も立ち上げた。1999年には、旧ユーゴスラビア BK 集団と、総額 2.25 億ドルの GSM 移動通信機器の販売契約が結ばれ、中国が知的所有権を持つ GSM 移動通信設備

の最初の輸出となった。2000年には、韓国でCDMA製品開発を中心とする研究所を設立し、3GPP2(The Third Generation Partnership Project 2)に加入した。第3段階は、全面推進期(2002~2004年)である。この段階では市場、人材、資本など全方位の展開を図り、インド、ロシア、ブラジルなどの新興国市場への進出を果たすことによって、アメリカとヨーロッパなどの先進国市場進出の基礎作りを行った。2002年にはIntel(中国)有限会社と未来3G無線通信および無線局域網などの領域において協力する覚書を交わし、2003年にはIBMとビジネス、技術、製品開発、工程再構築および海外マーケティングなどの面において協力する覚書が交わされた。さらにマイクロソフト(中国)と、電信領域における戦略的提携の覚書に調印したのである。

第4段階は、先端攻略期(2005年以後)である。この段階では、「現地化」に 力を入れ、多国籍通信キャリアとの提携を深め、ヨーロッパとアメリカなどの先 進国市場への進出を果たすのである。2005年に、和記黄埔有限会社(Hutchison Whampoa) の英国子会社と 30 万個の WCAMA 端末契約を結び、3G 端末がは じめて大規模なヨーロッパ市場進出を果たし、MTO 戦略を作成して、重点的に 海外の大規模な通信キャリアの市場開拓をしはじめた。2006 年には、FT (フラ ンステレコム)と長期戦略提携の協定を結び、固定電話の接続、運営、および端 末などの領域で深い提携を図る。さらに、カナダの Telus と 3G 端末に関する協 定を結び、3G 端末がはじめて北米のメイン通信市場に入る。国際市場開拓のた めに、中興が会社の組織編成を行い、優秀な人材を海外に派遣して海外での業務 を支援する。2007年には、MTO戦略が大きな成果が見られ、中興がVodafone (イギリス)、Telefonica (スペイン)、Telstra (オーストリア) などの一流の通 信キャリアの設備供給企業となった。また、アメリカの Sprint Nextel と Wimax に関して協力しはじめる。国際化戦略が大きな進展が見られるなか、海外での営 業収入が会社収入総額の6割前後を占め、国際収入がはじめて国内収入を超えた。 2008 年には、Vodafone とシステム設備に関するグローバル提携協定を結び、 GSM/UMTS/光ファイバー通信などを含むすべてのシステム設備がカバーされ るようになる。2009 年には、オランダ電信(KPN)集団と一緒にドイツ及びべ ルギーの HSPA ネットワークを建設し、ヨーロッパの多国籍通信キャリア Telenor UMTS の建設注文を獲得した。2010年には、Telefonica と一緒にスペイ ン初の WIMAX 網を設置し、Telenor にハンガリー初の 6,000 余りの BS を含む LTE 網を建設した。2011 年には、世界初の LTE 商用一体化小型ミニステーショ ンを発表し、業界初のTD-LTEと2G/3Gのネットワークの相互交信を完成した。 さらに、最初に多チャンネル Tbid 超長距離伝送が実現され、100G を超える領域 で世界記録を樹立した。2012年には、スウエーデン Hi3G と戦略的提携協定を結 び、調印式には中国とスウェーデン両国の指導者まで出席されたのである。また、 GoTa は ITU 国際基準に採用され、中国は通信基準領域において新たな突破を実 現することになる。

中興の海外進出には3つの内容が含まれている(9)。まず、市場の国際化であ

る。中興は、1990年代後半以後開拓したアジア、アフリカおよびラテンアメリカの市場においてはすでにそのブランドが定着しはじめ、多くの大手通信キャリアのサプライヤーになった。さらにその次の目標を先進国での市場シェア拡大やブランド認知度の向上ならびにブランド価値の増大に定めている。中興の総売上高に占める海外市場シェアは2010年の59%から2013年の65%に増大する一方で、欧米での市場シェアをとくに増大させようとしている。

次は、人材の国際化である。中興はその創設の初期段階からすでに「以人為本」 (人を中心とする)をその企業文化のコアとし、しかも、これを中心とする関連 の人事制度を定めた。海外進出の過程において、中興は多くの国際ビジネスを熟 知するとともにパイオニア精神を有する人材を育成した。また、国際化の進化に 伴い、人材の現地化も進んでいる。2015年現在、中興の4,000人余りの市場要員 のうち、外国籍の要員は6割以上を占めている。

3つ目は、資本の国際化である。中興は 1997 年に深圳証券取引所に上場した後、さらに中国国内最初の「A to H」企業として 2004 年に香港証券取引所に上場した。資本市場は中興の海外進出の強力なサポーターになっている。中興から見れば、資本市場は企業にとって決して融資の機能だけにとどまらず、最良の企業統治規範の適用や標準的な財務制度の運用などを可能にするのである。これらによって、企業の短期的経営に一定の歯止めがかけられ、株主と社会の各方面からのモニタリングを受けながら長期的かつ健康的な経営が保たれるのである。

中興の海外進出の特徴は次のようにまとめられる。つまり、最初には南アジア、アフリカなどの発展途上国、しだいにロシア、インド、ブラジルなどの新興国、さらにヨーロッパ、日本およびアメリカなどの先進国市場へと進出を果たした。その過程はまさしく前記の「農村包囲城市」戦略の複製である。つまり、周辺から中心へ、所得水準の低い国・地域から所得水準の高い国へ、ロー・エンドの市場からハイ・エンドの市場へという海外進出であり、先発多国籍企業のそれとは「逆向き」のものである。年代的推移からみると、1990年代後半には、一部の国で拠点を設けはじめ、国際ビジネスの経験を積み、新興市場のビジネスルールをほぼ掌握してから、1990年代末頃から 2000年代初期にかけて海外の通信機器プロジェクトを請け負うと同時に、各種通信端末も輸出しはじめ、2002年以後先進国が含まれる市場、人材、資本などの面で全方位の海外進出を推進したのである。

中興の海外進出のもう一つの特徴は、その「企業特殊優位」の事後獲得である。 バングラデシュやパキスタン (1998 年) などで通信機器の大型案件の受注に成功した中興が、技術や知名度はともに世界の通信機器メジャーより劣っていることで、単に価格優位性という強みだけで相手と競争することが不可能であると認識した後、いち早くアメリカ、フランス及びスウェーデンで研究所 (1998 年) を設立し、その後も Intel 中国 (2002 年)、IBM (2003 年)、マイクロソフト中国 (2003 年)、FT (2006 年) など世界の IT 巨人達とさまざまなアライアンスを行っている。その過程において、中興通訊が技術面での「特殊優位」を獲得すると同時に、

ZTE (中興通訊の英語表記) というブランドの知名度もアップされ、ついに世界のトップ IT 企業と比肩するようになったのである。

一方で、中興はその海外進出において多くのリスクに遭遇し、予期せぬ落とし 穴にもあったのである。次は、いわゆる「ZTE 事件」を中心に、中興の海外進出 リスクの一端を見ることにする。

4. 「ZTE 事件」から見る海外進出の落とし穴

4.1 いわゆる「ZTE 事件」とその影響

先述のように、中興通訊(以下は、「ZTE」のみ表記する)は、2006年にカナダのTelusと3G端末に関する協力を結び、初めて北米のメイン通信市場に入った。2017年には、さらにアメリカのSprint NextelとWiMAXに関する協力をし始めた。また、ZTEの製品にはICチップをはじめ、多くのアメリカ製品を使用すると同時に、アメリカ国内では2万人以上の雇用を創出している。しかし、2018年4月16日、アメリカ政府が突如アメリカ企業に対し今後7年ZTEへの部品販売、ソフトや技術提供など、いかなる取引も禁止すると発表した。この発表は、2017年3月ZTEに11億9,000万ドルの罰金を科した以後の再度の処罰である。この制裁措置は、ZTEに甚大な影響を与え、ZTEを一時営業中止の状態に追い込まれたのである。これが、いわゆる「ZTE事件」である。

「ZTE 事件」は、2018 年初頭から始まった米中両国の「貿易戦争」の一環であり、その背後には米中間の技術覇権の争いが控えている。2018 年に入ってから、米中両国が互いに数百億ドルの関税を掛け合い、チキンレースのようにどちらも譲歩しようとしない、いわば米中貿易戦争に突入した。「ZTE 事件」は、まさにこのような背景下で生じたものである。米国政府が制裁発表の翌日、中国政府がすぐさま「中国企業の正当な権利を守るために、必要な措置を講じる」と警告した。

もし ZTE に対するアメリカ政府の制裁措置は長引くとすれば、ZTE の存続に関わる重大な危機になりかねないのである。なぜならば、ZTE がその製品に使用している部品の 25%~30%はアメリカに頼らざるを得ず、その OS としている Android の使用権もアメリカに握られているからである。制裁発表翌日の 2018 年4月17日、ZTE の株価は暴落しはじめ、1日だけで香港と深セイの証券取引所に上場している ZTE の株価が 36%低落した。この影響で、ZTE には株式市場で 700 億元の時価資本が蒸発したと報じられている (10)。

さらに、制裁の影響で、ZTE 自身もその従業員をレイオフしはじめた。2018 年 8月に入ってから、南京にある ZTE の R&D センターから 100 人の従業員を一時解雇すると発表した (11)。解雇された従業員の中には、エンジニアも多く含まれている。これ以外に、自ら ZTE を辞したスペシャリストも続出したと言われている。

米中両国政府が交渉を重ねることによって、2018年5月13日、アメリカのト

ランプ大統領がそのツイターで、「中国であまりに多くの雇用が失われる危険が生じているとして、ZTE が早期の事業を再開できるよう、中国の習近平主席と協力している。」と述べた。これを受けて、アメリカ商務省が6月7日、14億ドルの罰金と ZTE のトップ経営層の刷新、ならびにアメリカ査察員の ZTE への派遣などを条件に、ZTE への制裁を一時解除した。これによって、いわゆる「ZTE事件」はようやくその終息を迎えたのである。

4.2 「ZTE 事件」の深層

「ZTE 事件」で深刻な影響を受けた ZTE は、米中間の貿易戦争、なかんずく 米中両国の覇権争いのスケープゴートであることは間違いない。筆者がかつて次のような指摘をした。「後発の多国籍企業である華為技術と ZTE は、こぞってその次の目標を欧米の先進国市場に定めており、これは当然ながら先発の多国籍企業との激突が避けられないことを意味するし、同時に先進国の政府まで巻き込まれる事態も想定される」(劉, 2015, p.173)。残念なことに、「ZTE 事件」はこの指摘を証明した形となったのである。

また、今回の「ZTE 事件」について、週刊誌 NIKKEI ASIAN REVIEW には次のような記事があった。「アメリカ政府が ZTE に対して 7 年間の制裁をかけると発表しているが、この制裁は 7 年どころか、1 年続けるだけでも ZTE の息を止められる。」「事態の進展はすでに一企業である ZTE の手に負えないところに来ており、これからは中国政府の出番である。」(NIKKEI ASIAN REVIEW, 2018. 4. 27)

「ZTE 事件」と平行して、アメリカに進出している他の中国企業にも今回の米中貿易戦争の犠牲となっている。2018年4月25日の報道によると、アメリカ法務省は中国ICTインフラ企業のトップランナーである華為(Huawei)もその製品をアメリカが制裁を科しているイランに輸出していると疑われている。華為(Huawei)が直ちにそれを否定し、「常に法律を守り、かつアメリカの規定に従ってビジネス活動を行っている」と主張した(中国の「捜狐新聞」)。また、12月1日、アメリカの司法局の要請を受けて、カナダの司法局が華為技術の副会長兼CFOの孟晩舟を詐欺の容疑で逮捕した。これはまた、米中間の新たな火種となった。このように、国家間の覇権争いに翻弄されている企業の海外進出の危機が、今でも進行形である。

4.3 「ZTE 事件」の教訓

アメリカ政府による ZTE バッシングは、ひとまず沈静化に向かうように見えるが、しかし、いわゆる「ZTE 事件」は中国の企業だけでなく、新興国や発展途上国企業の今後の海外進出にも警鐘を鳴らし、多くの教訓を残した。

1) 進出先国の法律と規則を守ることが求められる。ICT インフラ企業として世界 4 位の ZTE は、160 の国と地域の主要通信キャリアと企業クライアントにその設備やサービスを提供している。2017 年のスマホ出荷量は世界第 8 位、ア

メリカ市場では第4位のプレゼンスを保っている。もしZTE はその従業員に徹底したコンプライアンス教育を行っていたのであれば、今回のいわゆる「ZTE 事件」が生じなく、ZTE も甚大なダメージを受けなくて済むのである。今回の「ZTE事件」は、ZTE だけでなく、その他の新興国多国籍企業にとっても良いレッスンとなったはずである。

- 2) 新興国多国籍企業にはそのコア技術を保有することが重要である。さもなければ、「ZTE 事件」に見られたように、相手国の技術封鎖によってたちまち窮地に追い込まれるのである。ZTE には多くの特許を有し、PCT 申請数も世界トップ3に入り、2012年と2016年にはPCTの申請数は世界一となったのである。しかしながら、その製品である通信機器に使用している OS はアメリカに頼っており、その通信端末に使っている高性能 IC チップはアメリカから購入せざるを得ない。このような状況であるからこそ、今回のようにアメリカ政府が自国企業のZTEとの取引を禁止するだけで、ZTEが倒産の縁に立たされたのである。「ZTE事件」は皮肉にも、コア技術が企業の存続と発展の必須条件であることを証明したのである。
- 3) リスクマネジメントは、企業とくに海外市場に展開しようとする新興国や発展途上国の企業にとって肝要である。グローバル市場にはさまざまなリスク、たとえば、カントリーリスク、外国為替リスクおよび宗教を絡んだリスクなどがある一方で、目に見えない落とし穴も多く存在する。海外進出している企業、またはこれから進出しようと考えている企業としては、リスク管理の知識やノウハウを学習せず、万全な予防体制を備えなければ、いわゆる「ZTE事件」は必ずまたどこかで生じるのである。
- 4) 企業間競争は同時に国同士の競争でもある。先述のように、筆者がかつて「企業間競争はいずれ関係国政府を巻き込む」と指摘した。今回の「ZTE 事件」は、明らかにアメリカ政府が中国政府の「中国製造 2025」という国家プロジェクトを狙って発生したものであり、米中間の技術覇権争いの一環である。一方で、「ZTE事件」は中国の多国籍企業と中国政府だけでなく、他国の企業と政府にとっても強烈な注意喚起となったことは間違いなかろう。

5. 結びに代えて―本研究のインプリケーションと残された課題

本論文では、先行研究で指摘された中国多国籍企業の海外進出の特徴、とくに 筆者が以前の論文でまとめた「逆向き現象」という中国企業の国際化戦略の特徴 を再検証するために、中国のICTインフラ産業の代表的企業を取り上げ、その発 展の歩みや特徴をレビューする上、とくにそのトップ企業の1社である中興通訊 に焦点を当て、先発多国籍企業とは異なる中国企業の海外進出の特徴を再確認し た。

中興通訊は、その中国国内でのマーケティング戦略、つまり「農村包囲城市」 (所得水準の低い農村市場から所得水準の高い都市部市場へと展開すること)を、

そのまま海外進出に応用したのである。すなわち、まずは所得水準の低い国と地域から始まり、しだいに新興国、さらにビジネス経験や技術の蓄積が高められ、ブランド認知もある程度浸透してから欧米や日本などの技術水準とともに所得水準も高い先進国へと進出する、というプロセスを辿った。その過程において、先進国の企業から技術、ノウハウ、ブランドなどといった「戦略的資産」を獲得したのである。一方で、その海外進出の過程では多くのリスクにも遭遇し、時には落とし穴に陥ることもあった。本論文で取り上げた「ZTE事件」はまさにその証拠と言えよう。

中興通訊の海外進出の経験と戦略、さらにその遭遇したリスク等は、初期条件 が類似している他の後発多国籍企業にも示唆を与えるのではないかと考える。ま た、後発の新興国や発展途上国企業の海外進出と、そのリスクマネジメントに関 するさらなる研究は、既存の国際経営研究の深化にも繋がると考える。

なお、本研究を通していくつかの課題も浮かび上がった。新興国や発展途上国企業の海外進出において、そのリスクマネジメントの体制強化は課題の1つである。企業のグローバル的展開は、そのグローバル市場で激しい競争に直面せざるを得ないことを意味する。しかも、企業間の競争は、国と国との競争にもなりかねない。国際経営の経験が比較的に浅い新興国や発展途上国の多国籍企業にとっては、確固たるリスク管理が求められる。また、新興国や発展途上国の多国籍企業が如何に政府からの影響に対応するかも避けられない課題である。中国政府の「走出去」(海外進出)や「一帯一路」(シルクロード経済圏構想)といった国家戦略は、今までの中国企業の海外進出を大きく左右し、政府が企業の意思決定まで踏み込むこともしばしばであった。他の新興国や発展途上国も似たような状況と言える。発展途上国の企業としては、いかに政府からの影響に上手く対応し、政府の新しい方針や政策の企業への影響を先取りして予測し、適切な対応体制を備えることは重要である。政府の方針や政策に翻弄され、後手の対応しかできなければ、企業自身のグローバル市場での展開もいつかはつまずくのである。

【注】

- (1) 中華人民共和国商務部 HP(http://www.mofcom.gov.cn/)2018 年 10 月 17 日アクセス。
- (2)「ZTE 事件」とは、アメリカ政府がその制裁を科しているイランに製品と技術を輸出したことを理由に、中国の代表的な ICT インフラ企業である中興通訊 (ZTE) に科した制裁、ならびにその制裁がもたらした影響などを指している。
- (3) アメリカが貿易不均衡の問題と不公平な貿易慣行の存在を問題にし、2018 年 3 月から鉄鋼、アルミ製品への追加関税措置を発動したことに対して、中国がすぐさま 128 品目のアメリカ製品に約 15%-25%の報復関税措置の実施を発表した。その後、米中両国がチキンレースのように互いに関税を引き上げる品目を増やし、課税金額も増大している。さらに、本論文で取り上げている「ZTE 事件」や華為技術の経営幹部の逮捕事件など、アメリカから中国企業に対する制裁の動きも生じている。これら一連の米中間の貿易を巡る争いを「米中貿易戦争」と呼ばれている。

- (4) さらに、フィーランドのノキアを加えて「八国九制」という表現もある。
- (5) たとえば、今日ではデジタル交換機の 1 ライン当たりの値段は 10 ドル前後であるが、 1980 年代と 90 年代前半の中国においてその値段は 500 ドルであった。前掲、田涛・呉春波 (2012) 参照。
- (6) 前掲、劉〔2014〕を参照されたい。
- (7) A株とは、中国の上海と深セイの株式市場に上場している中国国内企業を対象とした市場の種別で、中国の通貨である人民元で取引される株式のことである。海外投資家向けの株式は「B株」として区別されているが、双方の権利に違いがなく、B株発行する企業の多くはA株も発行し、上場している。
- (8) H株とは、中国本土を登記地とする会社が、香港証券取引所に上場し発行する株式銘柄である。中国本土以外の投資家も取引ができ、香港ドルで取引される。今現在、中国本土以外の証券取引所に上場している中国系企業の株式をすべて「H株」と呼ばれている。
- (9) ZTE の社内資料「激蕩三十年」(2014) 参照。
- (10) IT 爆料滙「蒸发 700 亿市值的中兴还想给独董加薪 12 万?」

(https://xuegiu.com/9136448150/109704944)

(11) 雪球·藍色稲草人「中兴手机业务裁员收缩,终端中国将分拆」 (https://xueqiu.com/3461436523/113236319)

【参考文献】(日本語)

天野倫文・大木博巳 (2007) 『中国企業の国際化戦略—「走出去」政策と主要7社の新興市場開拓』ジェトロ.

天野倫文・大木博巳 (2014) 『続・中国企業の国際化戦略』 ジェトロ.

川井伸一編著 (2013) 『中国多国籍企業の海外経営』 日本評論社.

金堅敏 (2010) 『中国の有力企業・主要業界』 日本実業出版社.

国際貿易投資研究所監修・今井理之編著(2004)『成長する中国企業 その脅威と限界』.

高橋五郎編 (2008) 『海外進出する中国経済(叢書 現代中国学の構築に向けて)』 日本評論社.

中川涼司(2008)「華為技術(ファーウェイ)と聯想集団(レノボ)」『中国発・多国籍企業』(丸川知雄・中川涼司編著、第4章、同友館) pp.76~78.

中川涼司 (2012) 「華為技術と聯想集団の対日進出—中国企業多国籍化の二つのプロセス再論—」 『ICCS 現代中国学ジャーナル』第4巻第2号, pp.45-54

中川涼司(2013)「中国企業の多国籍企業化—発展途上国多国籍企業論へのインプリケーション —」『立命館国際研究』第 26 卷第 1 号, pp.53-73.

夏目啓二編著(2017) 『21 世紀 ICT 企業の経営戦略』文眞堂.

服部健治(2013)「グローバル経営組織論から見た中国企業の分類試論」『中国21』愛知大学 現代中国学会, Vol.38, pp.1919-206.

丸川知雄(2004)「華為技術有限公司」『成長する中国企業 その脅威と限界』(国際貿易投資研究所監修・今井理之編著、第1章)リプロ、pp.17~27.

丸川知雄・中川涼司編(2008)『中国発・多国籍企業』同友館.

劉永鴿 (2014)「中国多国籍企業の国際化戦略の特徴―中興通訊の事例を中心として―」『経営

論集』(東洋大学) 83号, pp.63-78.

劉永鴿 (2015)「中国通信機器多国籍企業の国際化戦略—華為技術と中興通訊のケースを中心として—」『経営論集』85号, pp.159·176.

【参考文献】(英語)

A. X. Hou (2013) "Risk Management in International Business" Risk Management August 2013 – Issue 27, pp.23-24

Bartlett, Christopher A. & Sumantra Ghoshal, (1989) Managing Across Borders: The Transnational Solution, Harvard Business School Press.

Buckley, Peter J., Ljeremy Clegg, Adam R. Cross, Xin Liu, Hinrich Voss and Ping Zheng (2007) "The Determinants of Chinese Outward Foreign Direct Investment", *Journal of International Business Studies*, 38.

Chang, Aea-Jin (2013) Multinational Firms in China, OXFORD University Press.

Dunning, John H. (1977) "Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for An Eclect Approach" in B. Ohlin, P. O. Hesselborn and P. M. Wijkmon (eds.) *The Internaional Location of Economic Activity*, Macmillan.

Dunning, John H. (1986) "The Investment Development Cycle and Third World Multinationals", in Khushi M. Kahn ed., *Multinationals of the South: New Action in the International Economy*, Frances Pinter.

Dunning, John H. (1988) "The Investment Development Cycle and Third World Multinationals", in John H. Dunning, *Explaining International Production*, Unwin Hyman, reprinted in Lall.

Dunning, John H. (1990) The Globalization of Business: The Challenge of the 1990s, Routledge.

IDC (2017) IDC Annual Report 2017.

NIKKEI ASIAN REVIEW, 2018. 4. 27

Stephen Herbert Hymer, (1976) The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment, The MIT Press.

Yong Ge LIU (2017) "The Reverse Direction Strategy of Overseas Expansion with Chinese ICT Equipment Firms: The Cases of Huawei and ZTE co. Ltd." 『経営論集』 (東洋大学) 90 号、pp.1-14.

Etc.

【参考文献】(中国語)

王謙等(2010)『中国企業技術獲取型跨国併購研究』経済科学出版社.

郭飛・黄雅金(2012)「全球価値鏈視角下 OFDI 逆向技術溢出効応的伝導機制研究―以華為技術有限公司為例」『管理学刊』第 25 巻第 3 期.

程東昇・劉麗麗 (2003) 『華為真相』 当代中国出版社.

黄麗君・程東昇(2010)『資本華為』当代中国出版社.

呉先明(2008)『創造性資産与中国企業国際化』人民出版社.

中国商務部(2012)『中国対外投資合作発展報告 2011~2012』.

程恵芳等(2004)『中国民営企業対外直接投資発展戦略』中国社会科学出版社.

田涛・呉春波(2012)『下一個倒下的会不会是華為』中信出版社.

藍慶新・夏占友主編(2007)『中国企業"走出去"』対外経済貿易大学出版社.

寥運鳳(2006)『中国企業海外併購』中国経済出版社.

魯桐(2007)『WTO 与中国企業国際化』経済管理出版社.

李梅·柳士昌(2012)「対外直接投資逆向技術溢出的地区差異和門檻効応—基於中国省際面板数据的門檻回帰分析」『管理世界』第1期.

劉明霞(2009)「我国对外直接投資的逆向技術溢出効応—基於省際面板数据的実証分析」『国際商務—对外経済貿易大学学報』第4期.

劉文棟(2010)『華為的国際化』海天出版社.

高小万(2006)『華為的営銷策略』海天出版社.

捜狐新聞(https://m.sohu.com/)

研究グループⅢ ベンチャーの創造と 国際的企業家育成研究グループ

- ◆SDGs と国際的企業家育成に関する一考察
- ◆Entrepreneurial Ecosystem 構築の陥穽
 - -INS:制度化への蹉跌-

SDGs と国際的企業家育成に関する一考察

A study on SDGs and international entrepreneur development

東洋大学経営力創成研究センター 研究員 柿崎洋一

要旨

今日、SDGs(Sustainable Development Goals)についての取り組みがビジネス機会として関心を高めている。また、SDGs は、企業行動に組み込まれ、中核的な経営課題となっている。SDGs は、諸目標実現のための創造性とイノベーションを企業に期待している。イノベーションは、経済成長だけでなく、気候変動、高齢化社会、貧困などの経済的、環境的および社会的課題に対する解決策を生み出す基盤である。

国際的企業家とは、国際的な企業行動の指針(compass)に基づく企業家である。企業家は、敏捷性を持つ人物であり、ビジネス機会を素早く見つけて商業化する人物である。

ここでは、持続的な発展の担い手としての企業家に着目するとともに、企業家育成という課題への取り組みについても考察する。さらに、国際的な企業行動の指針として理解されている SDGs を採り上げて国際的な企業家育成の可能性を概念的に検討する。また同時に、SDGs の中小企業の企業行動への影響を探る。

キーワード(Keywords): SDGs(Sustainable Development Goals) 、 オープンイノベーション、国際的企業家、イノベーション 2.0、 リビングラボ

Abstract

SDGs (Sustainable Development Goals) is a core issue in the corporation. However, defining the Relations of the SDGs and individual corporations is challenging. Today, efforts on SDGs are regarded as business opportunities for corporations. SDGs are looking forward to corporations for creativity and innovation to realize the various goals. Innovation is the basis for creating solutions to economic and social issues in SDGs. The carrier of innovation is an entrepreneur. International entrepreneur is an entrepreneur based on international behavior standards. Entrepreneurs are people with agility, who quickly find business opportunities and commercialize them.

In this paper, we will consider SDGs as a guideline for international corporate behavior and conceptually examine the possibility of international entrepreneur development. At the same time, explore the influence of SDGs on SMEs' corporate behavior. This can be view as a means to motivate to include SDGs into SMEs' business models. Finally, a conceptual potentiality in terms of entrepreneur development has been presented.

はじめに

わが国企業は、2015年のSDGs採択により急速にその対応を推進している。このことは中小企業も例外ではない。とりわけ、SDGsが民間セクターの創造性とイノベーションに期待し、各国とも民間セクターのイノベーションによるSDGs目標達成への貢献に取り組んでいる。ここでは、民間セクター、とくに企業のイノベーションに着目し、SDGsへの貢献と意義について検討する。このような検討を踏まえながら、中小企業やベンチャー企業へのインパクトについて考察する。

1. 地球環境問題、社会的責任問題から持続可能な発展問題へ

これまで企業は地球環境問題や社会的責任(social responsibility)問題に関する国際的な取り組みにもとづいて企業行動の再構築を展開してきた。そして、いま SDGs が新たな国際的な取り組みとして企業行動に影響を及ぼしている(日本経済団体連合会, 2018)。ここでは、企業行動に影響を及ぼしてきた国際的な取り組みを採り上げて、それぞれの特徴を概観する。

SDGs は、わが国において ISO14001 から ISO26000、Global Compact そして GRI(Global Reporting Initiative)を経て今日に至る社会的責任の国際的な基準や規定などの流れに位置づけられる。このような社会的責任に関する国際的な基準や規定などの経過は、①公害問題に始まる地球環境問題から社会的責任問題への段階、②社会的責任問題から持続可能な発展問題への段階に整理することができる。

(1) 地球環境問題から社会的責任問題へ

わが国の公害問題は、公害対策基本法(1967)、環境庁発足(1971)からリオデジャネイロの地球環境サミット(1992)、環境基本法(1993)へと進み、地球環境問題の多様化へと転換した。その後は、循環型社会形成推進基本法(2000)、環境省発足(2001)により循環型社会への取り組みが本格化した。

さらに、この時期に ISO(International Organization for Standardization: 国際標準化機構)により ISO14001(1996)が発行され、大企業だけでなく、中小企業においても取引関係による認証取得が進展した。また、家電、食品そして自動車などのリサイクル法が整備され、企業の生産活動は、地球環境問題とともに、社会とのつながりを深めてきた。結果として企業は環境部を設置するなど事業活動に地球環境問題を組み入れるとともに社会的責任問題として展開することになった。同時に、ヨハネスブルクの地球環境サミット(2002)で持続可能な発展に関する世界首脳会議が開催され、持続可能な発展に向けた世界的な取り組みが本格化した。企業の社会的責任に関する取り組みは、ISO26000(2010)の組織の社会的責任に関する国際規格、GRI(2000:第1版、2013:第4版)へと進んでいる。

(2) 社会的責任問題から持続可能な発展問題へ

わが国では、ISO26000 が多くの企業で採用されてきたが、国際的には GRI が多く採用されていた(経済産業省, 2014, 5)。その後、国際的な動向が国連主

導の「持続可能な発展」という考え方が普及すると MDGs(Millennium Development Goals,2001)から GRI も参加した SDGs(2015)への発展的な継承がなされた。

今日では、SDGs の本格的な取り組みが多くの企業でなされるとともに、これまでの ISO26000、GRI と SDGs の関連づけも進み、地球環境、社会そして経済を統合した課題への取り組みが SDGs によって展開されている。このことは、わが国大企業(日経225)のサスティナビリティ報告書のうち、SDGs に関する開示が 2016 年の 8 社(4%)から 2017 年 68 社(31%)へと大幅に増加していることからも知ることができる(KPMG あずさサスティナビリティ、2018)。

さて、SDGs は、MDGs が発展途上国を対象とし、各国の政府や国際機関を達成主体とするのに対して、対象に先進国を加え、達成主体を企業や NGO、NPO などへと拡張した。 さらに SDGs は、目標数も 8 から 17 へと増やして地球環境問題、社会的問題そして経済的問題を含む包括的な構想へと進展した(United Nations, 2015a, United Nations, 2015b)。

具体的には、MDGs の8つの目標は、①極限の貧困と飢餓の撲滅②乳幼児死亡率の削減③妊婦の健康の改善④HIV/エイズ、マラリア及びその他の疾病の蔓延防止⑤普通的初等教育の達成⑥ジェンダーの平等の推進と女性の地位向上⑦環境の持続可能性の確保⑧開発のためのグローバル・パートナーシップの推進である。

他方、SDGs の目標は、簡略すれば、①貧困をなくそう②飢餓をゼロに③すべての人に健康と福祉を④質の高い教育をみんなに⑤ジェンダー平等を実現しよう⑥安全な水とトイレを世界中に⑦エネルギーをみんなに そしてクリーンに⑧働きがいも経済成長も⑨産業と技術革新の基盤をつくろう⑩人や国の不平等をなくそう⑪住み続けられるまちづくりを⑫つくる責任 つかう責任⑬気候変動に具体的な対策を⑭海の豊かさを守ろう⑮陸の豊かさも守ろう⑯平和と公正をすべての人に⑰パートナーシップで目標を達成しようである。そして、これらの17の目標は、169のターゲットと230の指標から構成されている。

さらに、SDGs の目標のうち、①~⑥は、MDGs の①~⑦に対応している。 そして、SDGs の理念的な目標といえる⑰は、MDGs の⑧であり、基本理念 の継承が図られている。

ただし、個別企業の場合は多種多様な制約要因があり、「大きな影響が期待できる領域について最も関連性の高い指標(複数可)を選択するか、その指標をヒントに独自で指標を設定することができる」(SDGs Compass,2016; 14)とされているのである。例えば、Siemens の事例では、高いインパクトの目標として SDGs の③、⑦、⑨、⑪、⑬を、中程度のインパクトの目標として④、⑤、⑧、⑫、⑥を、そして低いインパクトの目標(間接的インパクト)として①、②、⑥、⑩、⑭、⑤を位置づけている(OECD,2018:21)。SDGsでは、対象の主体が多様性をもつとともに、それぞれの個別の特性や条件を考慮して主体的に取り組むことになる。

このような企業の地球環境問題、社会的責任問題そして持続可能性問題へ

設定年

評価領域

1980

1

の流れは、図表-1のように整理することができる。

ISO14001 ISO26000 GRI MDGs SDGs 認証評価 ガイドライン 報告書評価 目標 性格 目標 対象項目 環境 社会責任 環境・社会・経 環境・社会 環境・社会・経 済の統合 管理システム全 体 対応行動 全項目の評価 全項目の評価、 全項目・選択 マテリアリティ 問題提示 問題解決 イノベーション ステークホル プラットホーム 格付け 対象 すべての組織 すべての組織 すべての組織 すべての個人・ 企業 組織

図表-1 CSR に関する規定、ガイドラインの流れ

出所) 日本規格協会(2014), 日本工業標準調査会審議(2012), GRI, United Nations (2015a), United Nations (2015b)より作成

2000

3

2010

8

2015

17

2000

さて、企業行動については、「67.(民間企業活動)民間企業の活動・投資・イノベーションは、生産性及び包摂的な経済成長と雇用創出を生み出していく上での重要な鍵である。我々は、小企業から共同組合、多国籍企業までを包含する民間セクターの多様性を認める。我々は、こうした民間セクターに対し、持続可能な開発における課題解決のための創造性とイノベーションを発揮することを求める」(United Nations, 2015b)としており、この点がMDGsとの違いともいえる。このような企業の主体的な対応がSDGsには求められている。同時に民間セクターの創造性とイノベーションの発揮という従前の社会的責任とは異なる点も求められていることが看過されてはならない。

このように地球環境問題から社会的責任問題、そして持続可能な発展問題へと移行してきたのである。それは、企業の地球環境問題や社会的責任問題に横たわっていた経済的側面とのトレードオフ関係を克服する試みともいえる。このような試みは、「グリーン経済」(UNEP, 国連環境計画, 2011)「グリーンイノベーション」(OECD,2011)といった取り組みがなされるとともに、イノベーション、とりわけオープンイノベーション(open innovation)、エコイノベーション(eco-innovation)やソーシャルイノベーション(social innovation)への関心の高まりによっても推進されてきた。

なお、オープンイノベーションとは、「知識の流入と流出を自社の目的にかなうように利用して社内のイノベーションを加速するとともに、イノベーションの社外活用を促進する市場を拡大すること」(Chesbrough,2006a: 1,邦訳 p.17)と定義されている。さらに、組織の外部でのイノベーションには、ユーザーイノベーション(user innovation)がある。ユーザーイノベーションの「ユーザーとは、製品やサービスを「使用する」ことで効用(benefit)を受け

ようとする企業または個人を指す。これはメーカーが製品やサービスを「販売する」ことで効用を受けようとするのとは対照的である」(Hippel,2006: 3, 邦訳 p.16)としている。オープンイノベーションとユーザーイノベーションは、ともに企業や組織の内部、つまりクローズドイノベーションと対比されるが、視点が異なるといえる。

2. SDGs への企業の取り組み

SDGs は地球環境問題や社会問題への個人と組織の取り組みを推進する新たな試みである。SDGs の作成基盤は国連開発計画、Global Compact と GRI にあり、包括的で弾力的な性格を持つものといえる。したがって、企業の対応も多様である。大企業では企業活動のすべての領域に関連づけるとともに、マテリアリティ(materiality)を提示するといった包括的な開示をする企業から、一部の領域に関連づける限定的な開示まである。

また、SDGs は小規模企業、中小企業への普及にも重きを置いており、これまでの ISO26000 や GRI などと異なる方向性を示している。わが国でも、「中小企業のための SDGs ガイド」が環境省から作成されている(環境省,2018)。さらに、SDGs は、単に活動の開示報告書の作成ガイドに止まらず、目標という性格から「事業機会」という性格を持っている。ISO26000 や GRI は企業活動の監査的で活動報告と評価という性格が強かったが、SDGs では企業活動の SDGs 目標への貢献という性格が強くなっている。このことは、企業活動が SDGs の理解に基づき目標の実現に向けたイノベーションの創出によって特徴づけられているからである。SDGs への企業の取り組みには、2つの側面が提示されている。①SDGs Compass のような監査などの評価的な側面である(SDGs Compact, 2016)。そして②SHIP (SDGs Holistic Innovation Platform) などのイノベーションを推進する側面である(SHIP, 2018)。

- (1) SDGs Compact の目的は、企業が、いかにして SDGs を経営戦略に整合させ、SDGs への貢献を測定し管理していくかについて、指針を提供することにある。SDG Compass は大きな多国籍企業に焦点をあてて開発された。中小企業、その他の組織も、新たな発想の基礎として、必要に応じて変更して、この指針を使用することが期待される。指針は、企業レベルで使用されるものとして作成されているが、必要に応じ、個々の製品や拠点、部門レベル、さらには特定の地域レベルにおいても適用できるものとなっている。SDG Compass に関するこの指針は、5 つのステップを順番に 1 つずつ説明
- するように構成されている。01 SDGs を理解する、02 優先課題を決定する、03 目標を設定する、04 経営へ統合する、05 報告とコミュニケーションを行うがこれである。これらの指針は、ISO26000 や GRI という企業レポーティングのガイドラインと同様の視点に立つものである。
- (2) SHIP は、2016 年に Japan Innovation Network (JIN)と国連開発計画(UNDP)が共同運営するオープンイノベーション・プラットフォームとして設立された。そこでは、SDGs の達成をイノベーションの機会として捉え、課題解決を企業の技術・ノウハウにより行うことになる。SHIP の特徴は、

①UNDPの正式なプログラムであること②SDGsの達成をイノベーションの機会と捉えていること③最新のイノベーション創出手法に基づき、事業創造の構想力強化に焦点を当てていること④グローバルなエコシステムを前提としていること⑤デジタルプラットフォームによる生情報収集を行うこと⑥生情報を基に、企業のニーズに応じた会員制度や各種プログラムを用意していることであるとされる。もちろん、SHIPの対象には起業(start-up)も含まれる。この意味でSHIPは、大企業・中堅企業のイノベーションを支援する加速支援者であるJINの活動が拡張されたものといえる。さらに、社会起業家によるSDGsへの貢献も看過されてはならない。

(3) ASHOKA は、アメリカの社会企業家(social entrepreneur)の Bill Drayton によって 1980 年に設立された NPO で、今日では社会企業家を特定し、支援・育成している。なお 2011 年には、一般社団法人アショカジャパンが設立されている(ASHOKA, 2016)。とくに、2000 年から始まったアショカ・ユースベンチャーとは、2000 年にアメリカで開始した、 $12\sim20$ 歳の若者を対象とした取り組みである。

日本では、2010年から2011年にかけてのリサーチ及び実験を経て、2012年春より東北の震災に特化した「東北ユースベンチャー・プログラム」として出発。2015年からは、東北の問題以外へも、課題の幅を拡げているとされる。SDGsという視点から見ると社会企業家も重要な役割を演じることになる。

ここでは、SDGs における目的達成が企業の創造性とイノベーションを求めていることに着目するとともに、イノベーションの進化によるオープンイノベーションの動向と中小企業やベンチャー企業といった中小規模の企業との関連に着目して検討する。なお、SDGs は共通言語であるという理解が重要である。したがって、国内外を問わず SDGs への取り組みが進展するにしたがって企業の規模、ベンチャー企業を問わず対応することになる。このことから、企業も共通言語としての SDGs に基づいて事業活動を進めることになる。この意味でオープンイノベーションも共通言語に基づいて展開されることが期待される。

3. SDGs とイノベーション

さて、SDGs は、民間セクターに対して創造性とイノベーションによる SDGs 目標への貢献を期待している。

1) SDGs とオープンイノベーション

SDGs は、地球環境、社会そして経済というトリプルラインによって特徴づけられており、各目標を達成するための挑戦も、従来のビジネスイノベーションだけでなく、エコイノベーションそしてソーシャルイノベーションといった複数のイノベーションが関わる。さらに、SDGs は、全ての国、全てのステークホルダー及び全ての人の参加が前提であり、民間セクターでも、小規模企業から多国籍企業、共同組合、市民社会組織や慈善団体等多岐にわたる民間部門がその主体となっている。SDGs の目標達成は、個別企業単体では困難であり、SDGs の目標 17 のようにバーナーシップが求められる。

すでに、民間セクターである企業も SDGs による創造性とイノベーションへの期待によるまでもなく、すでにクローズドイノベーシンだけでは存続が困難な状況にある。今日の企業では、オープンイノベーションが重要な役割を演じている。SDGs への企業の対応では、イノベーションによる SDGs への貢献だけでなく、SDGsからイノベーションへという方向性も重要である。特に、環境・社会的なイノベーションは個別的な特性が現れる。さらに、イノベーションの進化は、オープンイノベーション、ユーザーイノベーションさらにサービスイノベーションと多様性を増している。このような動向は、SDGsの諸目標の達成をイノベーションの機会として捉え、企業の技術・ノウハウで諸課題の解決を目指す、オープンイノベーション・プラットフォームである SHIP の設立などからも理解できる。

これまでも企業は地球環境問題や社会的問題の解決に取り組んできた。特に、エコイノベーションやソーシャルイノベーションがこれである。また、ISO26000 や GRI などの取り組みが企業評価に具現化され、地球環境問題や社会的問題が企業活動に組み込まれるようになった。さらに、企業が生産する製品やサービスにも具現化される時代となった。地球環境に配慮し、社会的な課題解決に貢献することになった。つまり、企業は、地球環境問題や社会的な問題を事業機会としてだけではなく、それらの問題に取り組むことなしに生産ができなくなりつつある。例えば、環境に配慮した車でなければ使用してもらえないということである。

2) オープンイノベーションとユーザー(市民)参加

イノベーションが活性化するには、「多様な要素(企業、起業家、研究機関・大学、政府等)の相互作用(競争や協業、融合等)のなかでイノベーションが創出される仕組み」が必要である。ここでは、まず関心を高めている中国の産官学(企業、政府、研究機関・大学)システムの1つであるドリームタウン(夢想小鎮)を採り上げる(趙、瑋琳, 2017)。

中国の夢想小鎮は杭州市にあり、起業家の源泉である研究機関・大学、そして政府や既存企業(アリババなど)による起業の支援とともに、資金を提供するベンチャーキャピタルが1か所に集約された起業家育成システムを形成している。中国は国家戦略として先端分野の強化を図るために地域ごとに特徴づけられた産業分野に区分(特区)されているともみられる。

さらに中国のプラットホーム企業である百度(Baidu)、アリババ(Alibaba)、テンセント(Tencent) は、起業への取り組みを加速させている(趙, 瑋琳, 2017; 三浦有史, 2018; 田谷洋一, 2018)。

しかし、中国の SDGs への取り組み評価は 54 位と決して高くない (Bertelsmann Stiftung, Sustainable Development Solutions Network: SDSN, 2018)。この意味では、すでに中国政府も SDGs への取り組みを表明しており、今後、中国での SDGs への取り組みとイノベーションの方向づけが問われることになる(Government of the People's Republic of China, 2016)。夢想小鎮は、産、学、官の協力による起業への代表的な取り組みではあるが、SDGs への取り組みはこれからといえる。

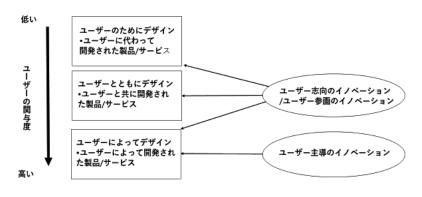
さて、SDGs はまさにイノベーションの民主化を進める手懸りでもあり、

同時に国際的な価値共有という性格を持つものである。したがって、今後、企業の国際化においても企業規模の問題だけでなく、SDGs への取り組み評価がイノベーションの質に加味されることになる。

この意味では、欧州が進めているオープンイノベーション 2.0 の動向が看過されてはならない(EUROPEAN COMMISSION, 2018)。オープンイノベーション 2.0 の特徴は、これまでの産官学の協力システムと異なるユーザー(市民)を組み入れたオープンイノベーションを指向していることである。オープンイノベーション 2.0 は、従来の政府、企業そして大学のパートナーシップに基づくイノベーションや起業の推進という構想に対して、ユーザーを加えた 4 つの主体によるパートナーシップに基づくイノベーションを推進しているのである。

また、ユーザー(市民)参加型オープンイノベーションには、図表-2のようにユーザーを使用者(商業化の対象)だけでなく、企画・研究開発の段階からともに参画する主体として、さらにイノベーションを主導する主体とみる基本的な理解がある。このようなユーザーの理解から①ユーザー志向型②ユーザー参加型、そして③ユーザー主導型のイノベーションが区分される。ただし、イノベーションへのユーザーの関与度は多様であり、一義的ではない。

図表-2「ユーザー主導」と「ユーザー志向/ユーザー参画」の違い



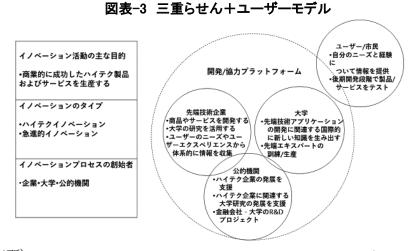
ユーザーの関与度

出所) Arnkil, Robert; Järvensivu, Anu; Koski, Pasi; Piirainen, Tatu (2010:21)

イノベーション 2.0 は、ユーザー、とくに市民参加型のオープンイノベーションを構想していると考えられ、SDGs への対応力を備えた方向へと進んでいるとみられる。さらに、ユーザー(市民)参加型のオープンイノベーションを推進する2つの理由が指摘されている(Arnkil, Robert; Järvensivu, Anu; Koski, Pasi; Piirainen, Tatu, 2010:73)。①企業に付与された特許の数は使用された数よりはるかに多いという事実②企業や公的研究機関によって開発された技術や使用が市民から非環境的、非倫理的とみなされる可能性のあること(例えば原子力エネルギー技術、バイオ技術など)がこれである。このよう

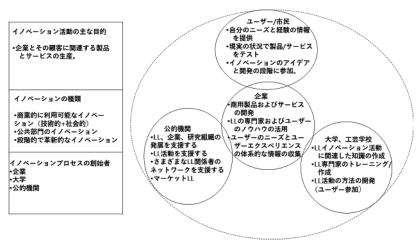
な理由もユーザー(市民)参加型のオープンイノベーションへの移行を促進しているとされる。

さて、オープンイノベーション 2.0 については、次のような整理がなされている(Arnkil, Robert; Järvensivu, Anu; Koski, Pasi; Piirainen, Tatu, 2010:103)。このような四重らせんモデルは、図表 $-3\sim6$ のように企業、大学、公共機関そしてユーザー(市民)の協力モデルが、従来の企業、大学、公共機関という三重らせんの協力モデルにユーザー参加を加えた理想モデルとして整理されている。①「三重らせん協力モデル+ユーザーモデル」②「企業中心のリビングラボモデル」③「公共部門中心のリビングモデル」④「市民中心のモデル」(一部のみ掲載)である。



出所) Arnkil, Robert; Järvensivu, Anu; Koski, Pasi; Piirainen, Tatu (2010:67)

図表-4 企業中心のリビングラボのモデル



出所) Arnkil, Robert; Järvensivu, Anu; Koski, Pasi; Piirainen, Tatu (2010: 68)

開発/協力プラットフォーム

イノベーション活動の主な目的 市民に関連する製品やサービスを生み出すこと 大学、ポリテクニック
・市民のイノベーション活動を支援する
・市民のイノベーション活活用において企業や公共機関を支援する 企業 •市民の革新から商品や ... 民の単新から商品や サービスを開発する •市民の革新活動を支援 する 中氏 •市民関連のイノベー ションを創出する •どのイノベーションが イノベーションの種類 •市民に関連するイノベーション 必要/開発されているか を判断する

図表-5 市民中心の四重らせんモデル

イノベーションプロセスの創始者 •市民

公的機関
・市民の革新の発展を支援する・ツールとスキルを提供する ・意思決定に参加するた *急心灰足に参加する/ めの市民およびフォー ムへの対話フォーラム 提供する

出所) Arnkil, Robert; Järvensivu, Anu; Koski, Pasi; Piirainen, Tatu (2010:72)

ラットホームと文化形成、 資金調達 1) 3重らせん+ユーザ 2) 企業中心のリビングラボ 先端技術 イノベーション 企業のための製品とサービス リビングラボの促進 R&Dプロジェクト 地方自治体および 地方自治体の機関 開発 3) 公的機関中心の リビングラボ 4) 市民中心の4重らせん 市民に関わる製品とサ 公的組織のための製品 サービスとネットワ 市民の参加とイノ ションを支援 公的サービスの開発

図表-6 地方自治体と4つの基本的な四重らせんモデル

出所) Arnkil, Robert; Järvensivu, Anu; Koski, Pasi; Piirainen, Tatu (2010:103)

なお、リビングラボ(Living Labs: LL)とは、概念的には多様で弾力的であ るが、ユーザーや市民が参加した共創活動(共創と Testbed の機能)の場とし て理解されている。このようなリビングラボの活用は、中小企業に新たな事 業展開を提供する実験の場であるとともに起業を促進する実験の場としても 期待される。いずれの場を活用するかは主体の個別の特性や要件によって左 右されるし、主体の意識改革も必要とされる(Arnkil, Robert; Järvensivu, Anu; Koski, Pasi; Piirainen, Tatu, 2010:80-81).

また、地域性や特定のテーマなどを反映したオープンイノベーションモデルとしては中小企業やベンチャー企業にとってユーザー志向を高めるには有用と考えられる。ただし、地方自治体や公的機関、大企業などの支援も必要である。オープンイノベーション 2.0 やリビングラボでのイノベーション構想には、図-7 のように極めて多様なイノベーションが混在しているとの基本的な理解がある。このような混在したイノベーションの基本的な理解は、オープンイノベーションの弾力的な進展に不可欠である。

さらに、オープンイノベーション 2.0 の展開は、個人がイノベーションの源泉であるという理解からランダムイノベーション(random innovation)が指摘されている(EUROPEAN COMMISSION, 2016:37)。このような構想では、イノベーションの多様な主体と関係性が混在する状況となり、まさにランダムなイノベーション創出も考えられるのである。この意味では、ファブラボの登場も看過されてはならない。「ファブラボは、デジタルからアナログまでの多様な工作機械を備えた、実験的な市民工房のネットワークです。個人による自由なものづくりの可能性を拡げ、「自分たちの使うものを、使う人自身がつくる文化」を醸成することを目指しています」とされている。ただし、ファブラボと呼ばれる条件としては、①市民に開かれていること②フアブラボ憲章の理念に基づき運営されていること③共通の推奨機材を備えていること④国際規模のネットワークに参加することである(FabLab Japan Network)

図表-7 オープンイノベーション 2.0:エコシステム中心、 組織横断的イノベーション

出所) den Ouden, Elke & Valkenburg, Rianne; Blok, Steef (2016;13)

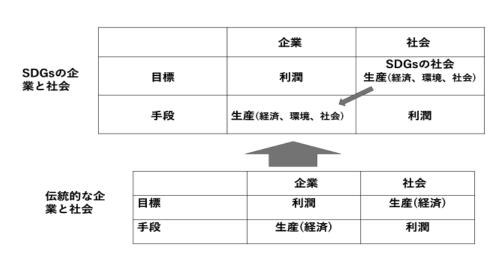
また、リビングラボのようなユーザー(市民)や他の利害関係者を巻き込ん

だ社会ニーズに基づいたイノベーションの推進は解決策が生活の質に直接貢献するとされる。この意味でも、リビングラボが目指す意味のあるイノベーションの SDGs の諸目標への貢献の可能性は看過できないといえる。

4. 国際的企業家育成と SDGs

SDGs は、生産の意味を変えつつある。これまで企業は財貨やサービスを経済的な視点から生産してきた。しかし、地球環境問題に直面して地球環境への影響に配慮した生産へ、そして社会的な課題への取り組みとして社会的責任を展開してきた。今や SDGs により生産活動は環境的、社会的そして経済的な側面を総合した目標へと変化した。このような社会経済の目標の変化が、企業と社会経済の関係に変化をもたらしていると考える。つまり、図表-8のように、企業の目標は利潤であるが、その手段としての生産が変化したのである。

図表-8 企業と社会経済のパラドックスと生産の質的変化



出所) 筆者作成

すでに、生産活動は、経済的な側面だけではなく、地球環境問題や社会的な問題への配慮を含む総合的な性格を強めているのである。このような変化を具現化したのが SDGs である。したがって、企業の目標は変化しないが、その手段である生産活動が変化していることを理解する必要がある。同時に、このような変化が国連のリーダーシップにより推進され、参加国が承認して国際的な価値の共有がなされていることが看過されてはならない。ここに、国際的企業家育成の新しい特性が明らかになると考える。将来の企業家に要請されるものはこのような国際的な目標の実現への貢献である。国際貢献も決して経済的な義務ではなく、新市場、新技術そしてあたらしい価値(意味のある価値)などの視点で企業の将来的な価値を高めると考えるのである。

イノベーションの進化は速く、オープンイノベーションの形態も、多様で

あるだけでなくランダムイノベーションが問われ始めている。中小企業の資源が限られているため、SDGs のような目標型の CSR 研究の進化は、有効であると考えられる。同時に、クローズドイノベーションからオープンイノベーションへの展開、さらにランダムイノベーションへの進化は、中小企業やベンチャー企業に新たな展開の可能性を示唆していると考える。すでに、個でのイノベーションを基本としながらも、コネクティッド(Connected)によって多様な知識、技術そしてスキルが型にとらわれないイノベーションを創出する時代と考えられる。ただ、そこには SDGs という国際的なイノベーションの方向性が存在し、方向づけられたランダム性とイノベーションの登場が明らかになる。このような時代には、イノベーションの民主化、マネジメントの民主化、技術の民主化が進み、これが社会変革の民主化へと展開することが期待される。

SDGs に基づく企業家は、国際的企業家の新しい概念を提起している。国際化は、地理的、空間的な広がりだけでなく、国際的な行動指針に従うという意味も存在する。国際的な指針に基づいて行動するとき、その行動を国際化と呼ぶのである。まさに、ここで提起した国際的企業家とは、このような国際的な行動指針に基づく企業家という意味であり、その育成が国際社会の発展に貢献する。したがって、中小企業やベンチャー企業が SDGs の実現を目指したイノベーションを行うとき、国際的な中小企業やベンチャー企業ということになる。その市場や活動が国内であっても、国際的な中小企業やベンチャー企業とンチャー企業とみなされることになる。

SDGs の普及によって、企業、政府、市民の連携が進むことになる。結果として、企業のオープンイノベーションへの取り組みの進化とともに、ソーシャルイノベーションへの取り組みも進化し、ともに共通の目標を目指すことになる。この意味では、SDGs には、イノベーションの逆三角形のループ(ユーザーや市民参加型)とランダムイノベーションの可能性が内包されている。さらに、リビングラボ、ファブラボの登場は、国際的に考え、地域で行動することで SDG に貢献できると考える。これらは、ランダムイノベーションにつながる可能性があり、SDGs の実現に向けた新たな可能性を開くと期待される。さらに、リビングラボ、ファブラボの進展は、オープンイノベーションにおけるランダムイノベーションの創出の場としても、また起業の場としても看過されてはならない。そこでも敏捷性が企業家の特徴であることに変わりはない。しかも、これらのラボがルールに基づいてネットワーク化されることにより、国際的な知識や経験の交流がなされることで社会的にも、ベンチャー企業を担う国際的企業家の育成という点でも貢献できると考える。

【参考文献】

- 1. オープンイノベーション・ベンチャー創造協議会 (JOIC),国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構 (NEDO) (2016)『オープン イノベーション白書初版』一般財団法人 経済産業調査会.
- 2. オープンイノベーション・ベンチャー創造協議会(JOIC),国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)(2018)『オープン イノベーション白書初版』一般財団法人 経済産業調査会.
- 3. 柿崎洋一(2016)「企業の統合的な社会的責任の概念的枠組み」東洋大学経営力創成

- 研究センター『経営力創成研究』(12):61-74.
- 4. 環境省(2018)『すべての企業が持続的に発展するために 持続可能な開発目標 (SDGs) 活用ガイド -』.
- 5. 経済産業省(2014)『グローバル企業が直面する企業の社会的責任の課題』調査報告書概要.
- 6. KPMG かずさサスティナビリティ㈱(2018)『日本におけるサスティナビリティ報告 2017. https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/jp/pdf/jp-sustainability-report-survev-2017.pdf (アクセス:2019,1.10)
- 7. 日本規格協会(2014)『JIS ハンドブック 環境マネジメント 2014』日本規格協会.
- 8. 日本経済団体連合会(一般社団法人)(2018)「Society 5.0 ーともに創造する未来 ー」. www.keidanren.or.jp/policy/2018/095 honbun.pdf (アクセス:2019,1.10)
- 9. 日本工業標準調査会審議(2012)『JIS 社会的責任に関する手引き, JIS Z 26000(ISO26000)』日本規格協会.
- 10. 三浦 有史(2018)「中国のデジタル経済 ―規模、発展段階、競争力、リスクを評価 する―」日本総研『環太平洋ビジネス情報 RIM 2018 Vol.18 No.71』p.1-29.
- 11. 趙, 瑋琳, (2017) 「中国のベンチャー起業ブームのゆくえおよびイノベー ションへの影響」研究・イノベーション学会年次学術大会講演要旨集, 32: p.858·861. http://hdl. handle. net/10119/15051. (アクセス: 2019,1.10)
- 12. 田谷 洋一(2018)「人工知能 (AI) 強国を目指す中国」日本総研『環太平洋ビジネス情報 RIM 2018 Vol.18 No.69』p.110-139.
- 13. Arnkil, Robert; Järvensivu, Anu; Koski, Pasi; Piirainen, Tatu (2010) Exploring Quadruple Helix: Outlining user-oriented innovation models.

 https://www.researchgate.net/publication/265065297 Exploring the Quadruple Helix (アクセス:2019,1.10)
- 14. Bertelsmann Stiftung, Sustainable Development Solutions Network (SDSN) SDG Index and Dashboards Report 2018 Global Responsibilities. sdgindex.org/assets/files/2018/00%20SDGS%202018%20G20%20EDITION%20 WEB%20V7%20180718.pdf.
- 15. Chesbrough, H., et al,(2006a) *Open Innovation:Researching a new paradigm*, Oxford University Press, (PRTM 監訳、長尾高弘訳(2008)『オープンイノベーション- 組織を越えたネットワークが成長を加速す る- 』英治出版.
- 16. den Ouden, Elke & Valkenburg, Rianne; Blok, Steef (2016), Exploring the future of Living Labs: Research report February 2016, TU/e Innovation Lab.
- 17. EUROPEAN COMMISSION, *Open innovation 2.0 yearbook 2016*:2016 Directorate-General for Communications Networks, Content and Technology.
- 18. EUROPEAN COMMISSION, *Open innovation 2.0 yearbook 2017-2018* 2018 Directorate-General for Communications Networks, Content and Technology.
- 19. Government of the People's Republic of China (2016), China's National Plan on Implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development, September 2016.
- 20. OECD (2018), Better Business for 2030; Putting the SDGs at the Cor. https://www.oecd.org/dev/SDG2017 Better Business 2030 Putting SDGs Core Web.pdf#search=%27OECD+%282018%29%2C+Better+Business+for+2030%2 7(アクセス:2019,1.10)
- 21. Svensson, J. and C. Ihlström Eriksson, (2009), *Open Innovations in Small Enterprises A Living Lab Approach*, Proceedings of ISPIM 2009, Vienna, Austria, June 21-24. https://www.researchgate.net/publication/236681161
- 22. United Nations (2015a), The Millennium Development Goals Report 2015. www.un.org/millenniumgoals/2015 MDG Report/(アクセス:2019,1.10)
- 23. United Nations (2015b), Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. 外務省(2015) 『(仮訳) 我々の世界を変革する:持続可

- 能な開発のための 2030 アジェンダ』
- 24. United Nations Global Compact, GRI, wbcsd, (2015), SDGs Compass: The guide for business action on the SDGs. Global Compact Japan Network, IGES 邦訳 (2016) 『SDGs の企業行動指針 SDGs を企業はどう活用するかー』 https://sdgcompass.org/wp(アクセス:2019,1.10).
- 25. van der Hijden, Pieter et al. (2018), Manual: How to align your Fab Lab / Makerspace with the U.N. Sustainable Development Goals (SDGs) Technical Report · August 2018.
- 26. von Hippel, E. (2005). *Democratizing innovation*. Cambridge, MA: MIT Press. 邦訳, エリック・フォ ン・ヒッペル (2006)『民主化するイノベーションの時代』 サイコム・インターナショナル訳. ファーストプレス社.
- 27. ASHOKA JAPAN: investing in new solutions for our world's toughest programs. www.ashoka.org/ia/country/japan(アクセス:2019,1.10).
- 28. FabLab Japan Network, fablabjapan.org/.
- 29. GRI (Global Reporting Initiative) <u>www.globalreporting.org/</u>. (特定非営利法人 サスティナビリティ日本フォーラム, <u>www.sustainability-fj.org/gri/g4/</u>) (アクセス:2019,1.10)
- 30. Japan Innovation Network (JIN)(2018) https://ji-network.org/ (アクセス:2019,1.10)
- 31. SHIP (SDGs Holistic Innovation Platform) (2018) https://www.sdgs-ship.com/ (アクセス:2019,1.10)

Entrepreneurial Ecosystem 構築の陥穽

-INS:制度化への蹉跌-

A Trap for Building Entrepreneurial Ecosystem —INS and its stumbling—

経営力創成研究センター 西澤昭夫

【要約】

大学が生み出す「分岐的技術」の商業化を担う大学発ベンチャー企業の多数の創業(以下「簇業」という)・成長・集積を可能にする、産学官の Entrepreneurial Ecosystem(以下 EE という)を地域制度(以下 Small i という)として構築することを通じた地域再生が注目され始めている。だが、類似した条件を持ちながら、全ての地域が Small i としての EE 構築に成功し、地域を再生できた訳ではない。その原因として、EE を Small i として構築することができず、既存制度に同型化されてしまう(Isomorphism)陥穽が指摘されている。INS は、わが国における産学官連携の成功モデルとして、高い評価を得ていた。だが、現在、当初の展開力が失われ、停滞したとの評価もある。その原因として、INS の一層の展開を目指した制度化における、同型化を指摘できるのではないか。INS の形成・展開・停滞は、EE を Small i として定着させる際に生じる、陥穽を示すものと言える。こうした陥穽の回避には、既存制度への同型化ではなく、その改変・異化が不可欠であった。

キーワード(Keywords): Capital I、Small i、Entrepreneurial Ecosystem、岩手ネット ワークシステム(INS)、Cloning Silicon Valley 政策、US モ デル

(Summary)

While the Entrepreneurial Ecosystem (hereinafter referred as "EE") for commercializing disruptive technologies emerging from universities' research activities through thriving, growing and clustering universities' startups with the aim of creating high-tech industries is gaining popularity among researchers and policy makers as an effective model for rejuvenating regional economies, not all regions with the same initial conditions can rejuvenate their economies by means of building EE successfully in the regions as Small i. This is indicated as a trap to be caught by the isomorphism before EE being built as Small i. INS was highly appreciated as the most successful industry-academia collaboration in Japan; however, it has been struggling with losing its capabilities for expansion. This stalemate of INS may show the trap of

isomorphism resulting from institutionalization for further expanding INS. Starting, expanding, and stalemating of INS can show the trap for EE to be captured in the process of Small i building. It is needed to avoid this trap by transforming and catabolizing the existing institutions, instead of isomorphism.

1. はじめに

新たな地域経済再生モデルとして産学官による EE が注目され始めている。 EE とは、地域の大学が生み出す「分岐的技術(Disruptive Technology)」(三輪, 2013, pp. 256-62)の商業化を担う大学発ベンチャー企業の簇業・成長・集積を通じ新産業形成につなげようとする、「地域に根差した変革マネジメント手法(a place-based change management instrument)」だと規定される(O'Connor et al., 2018)。だが、Ecosystem 自体が曖昧な概念であったため、EE の構築過程や構造分析などに関して、共通理解が得られている訳ではない(西澤, 2018)。

Ecosystem は特定植物が繁茂する特定地域の生態系を意味する自然現象を示す概念である。とはいえ、EE として社会現象を示す概念に転化された Ecosystem は、「熱帯雨林」のような自然発生的な生態系というより、植物園における人為的に整備された生態系として捉えられている(O'Connor et al., op. cit., p. 93)。また、EE において繁茂する特定植物は分岐的技術の商業化を担うベンチャー企業である。ここでは、分岐的技術の商業化という明確な目的意識を持った Innovative Entrepreneur を継続的に生み出し、ベンチャー企業を繁茂させる「ゲームのルールとしての制度(Institution)」の構築が課題になっていた(Baumol, 2010, pp. 152-3)。だが、同時にこの制度化は容易に実現できるものではなく、制度化される前に既存制度に同型化されるという陥穽に陥り、成功事例(Winners)よりは失敗事例(Losers)を生み出すことが多いことも指摘されている(Storper, 2013)。

本稿は、EE が新たな Small i¹として構築される過程における陥穽を明らかにするため、「岩手ネットワークシステム(Iwate Network System、以下 INS という)」の形成・展開・停滞をもとに、EE が Small i として構築される過程における問題点の究明を課題とする。あらためて指摘するまでもなく、INS は、わが国の産学連携政策が実施された 1990 年代末から 2010 年代にかけて、最も成功した産学連携モデルとして、全国にその再現版が形成されるほど、高い評価を受けていた(野崎, 2009)。しかし、2010 年代に入り、当初の自由闊達さは失われ、その成果が十分活かされるという状況にはない(関西ネットワークシステム編, 2011, p. 52)。実際、今回のヒアリングにおいても、「元気が無くなった」という感想が多く聞かれたのである。

2. Capital I & Small i

わが国において Smalli としての EE 構築を狙ったマクロ政策は、1990 年代末から策定・導入された、US モデルであった。US モデルは、1970 年代にスタグフレーションに陥り、社会不安まで惹起させたアメリカ経済の再生を狙い、スタグフレーションのもとでも経済成長を遂げていたシリコンバレーの仕組みを全米に拡散させ、新産業形成によりアメリカ経済を再び成長軌道に戻そうとした、Cloning Silicon Valley 政策を模倣する政策体系となっていた。この点は両政策体系を対照すれば一目瞭然である(図 - 1)。

Cloning Silicon Valley政策 USモデル政策 Capital I 連邦政府 政府 1)産学技術移転政策 , (1)産学技術移転政策 (3)SBIR 導力 に/圧士12何移転政 [大学の研究開発成果 のTLOを通じた民間 技術移転/TLO法, 日本版パイ・ドール 条項] (2)VF 制度の整備・拡充 (3)日本版 SBIR の導入 (2)VF 制度の整備・拡充 [連邦支援研究開発成 果の TLO を通じた民 間技術移転/バイ・ [PEM の創設・整備/VC ファンドへの年金出資解 禁、Regulation D の新設, NASDAQ 改革] [VCファンドの法制化+ 新興市場の整備・拡充/ 有責法、マザーズ開設、 Lベンチャー企 業による破壊的 [既存中小企業の R&D 助成政策] 有責法、マザー JASDAQ改革] と法,スティー: ワイドラー法] 創出支援策] ----クラスター形成策--Eco-system 構築 研究開発支援+成果調達による 産業クラスター計画 二重の創業リスク」軽減・共有 (METI) 産 大 産 大 + ラスター創成事業 大学発ベンチャ -企業の 学 業 業 学 **奏業・成長・集積に向けた** (MEXT) 育成支援組織の整備 県 州政府 地方政府 庁 市役所 産学官主導による マクロ政策実施団体[`] 地域 Eco-system 構築 としての産学官連携

図-1 Cloning Silicon Valley政策[米国]とUSモデル[日本]の比較

出所:西澤(2016)216ページの図13-6に加筆・修正

Cloning Silicon Valley 政策は、シリコンバレー形成に貢献した連邦制度を全米に拡散する Capital I と、シリコンバレーに特有な「ネットワーク経済(Economy Two)」(Kenney, 2000, p.223)を Small i として各地域に構築することを目指す、 EE 構築促進策との組み合わせ策であった。 Capital I は、シリコンバレー形成において重要な役割を演じていた大学・ベンチャーキャピタル(以下 VC という)・ 軍需という、大学発ベンチャー企業支援の 3 点セットを整備・拡充し、新たな制度として全米に展開しようとする制度改革策となっていた。

Small i

大学改革についていえば、バイ・ドール法による産学技術移転制度の導入は、 「現代版官業の民業払い下げ」政策とでもいうべき政策転換であり、アメリカの

主要大学を、Research University(以下 R 大学という)から産学技術移転を「第三の使命」とする Entrepreneurial University(以下 E 大学という)へ、大きく変身させたのである(Etzkowitz, 2002, Fayolle & Redford, 2014, Foss & Gibson, 2015)。E 大学においては、その研究活動が Exploration(究明)と Exploitation(活用)に区分され、究明の成果は「公開・共有・非営利」を原則とするのに対し、活用においては「守秘・専有・営利」を原則とするという、利益相反が発生する(西澤, 2017)。加えて、究明と活用の Trade-off も発生するため(March, 1991)、両者を戦略的に統合しつつ経営する新たな大学制度が求められることになった。結果として、E 大学はサイエンスパークや産学技術移転組織の整備、利益相反マネジメントなど、E 大学に相応しい制度改革を実施せざるをえなくなったのである(Audretsch & Link, 2017)。

VC 改革においては、ERISA を改正して、VC が投資ファンドとして活用していた「Limited Partnership ファンド(以下 LP ファンドという)」に対し、年金基金からの出資が解禁された。LP ファンドの法認である。だが、VC の制度化はこれに留まらなかった。さらに、1933 年証券法規則レギュレーション D (規則501条~508条)を新設し、一定の金融資産を持ち投資経験のある富裕層を「自衛力認定投資家」と規定したうえで、自衛力認定投資家に対する未上場株式の公募を解禁したのである(日本証券経済研究所編,1996)。これによって、未上場株式投資の裾野が拡がり、「未上場株式市場(Private Equity Market、以下 PEMという)」が形成されることになった(西澤,1998)。併せて、この PEMと接続する IPO 市場として、NASDAQ 改革が行われた。PEMと接続する NASDAQ は、イノベーション創出により急成長するベンチャー企業の株式市場として90年代に大きく飛躍し、NYSEを凌駕する新興株式市場となったのである。

軍需に関していえば、既にイノベーション創出における限界が指摘されていた(Florida & Kenney, 1990)。この限界を突破して、幅広い分岐的技術の研究・開発を通じ新産業形成に繋がるイノベーション創出を狙って導入された新政策がSBIR (the Small Business Innovation Research program)であった。SBIR は、国防総省だけでなく、エネルギー省、NASA(米航空宇宙局)、NIH(米国国立衛生研究所)、NSF(全米科学財団)などの連邦省庁が参加し、各省庁が必要とする分岐的技術の商業化を支援するとともに、「イノベーションに向けた公的調達(Public Procurement for Innovation、以下 PPI という)」という、新たな公的調達制度を導入したのである(西澤, 2016a)。

このような Capital I の策定・実施を受けて、各地域がどのように Small i としての EE を構築するか、については各地域に任せられた。というのも、Capital I が全米に適用される新たな制度として実施されたからといって、直ちに Small i としての EE が構築できる訳ではないからである。EE 構築の成否は Local Context (地域特性) に強く依存せざるをえない (Storper,2013,pp.156-66)。事実、ライフサイエンス産業形成に必要な類似した条件を持つ地域においても、これに成功した地域は 3 ヶ所に過ぎなかったと指摘されている (Storper, op. cit.,

pp. 93-4)。しかも、この 3 γ 所においても、その形成主体や形成過程は大きく異なっていた(Powell et al., 2012, pp. 459-60)。Small i としての EE 構築は各地域の課題となったのである 2 。

日本は、バブル破綻以降「失われた 10年」と言われた経済不振から脱却するため、スタグフレーションからアメリカ経済を脱却させただけでなく、90年代にはIT 産業やライフサイエンス産業の発展により「独り勝ち」とまで非難されたアメリカ経済発展の再現を狙って、Cloning Silicon Valley 政策を模倣する US モデルを策定・実施したのである。

だが、日本において策定・実施された US モデルは、目的と手段の混交、既存政策との乖離や齟齬、所管省庁を巡る軋轢などが生じ、所期の目的を挙げることはできなかった。とはいえ、法規制による強制力を持つ Capital I としての US モデルの策定・実施は、国立大学の法人化や新興市場の開設など、2000 年代に入り、着実に日本経済の制度改革を推し進めてきた。その例外が日本版 SBIR であった(西澤, 2016b)。

とはいえ、日米両政策は、Capital I に対応する Small i としての EE 構築において、大きな差異を生じさせることになっていた。

アメリカでは、シリコンバレーに現存する EE を全米に普及させるため、SBIR に代表される PPI を巡って連邦政府が公募する分岐的技術に応募された地域の産学官連携による商業化プロジェクトに対し、全米レベルの厳しい選別を通じて支援が実施される構造が設定されていた 3。この過程における全米レベルの厳しい選別に耐えるべく、地域の産学官が連携した商業化プロジェクトの組成に向け、EE 構築が強制される構造になっていたのである(西澤, 2016a)。

これに対して、日本においては、シリコンバレーのような先行モデルは存在せず、地域主導の先例もないなか、Smalliとしての EE 構築を国が直接主導せねばならなかった。しかも、その手法は従来型の補助金交付策である。加えて、2001年の「中央省庁等改革」によって、科学技術庁と統合された文部科学省は、それまでの消極的な対応から大きく変化し、経済産業省の「産業クラスター政策」に先行して、「知的クラスター創成事業」を進めることになった。

両政策とも地域の主体性を強調している。だが、その実態は、国の補助金交付条件に合わせた形式的な制度作りに過ぎず、産官学ネットワークの組成、技術開発、インキュベーション施設の整備、金融機関と連携した資金供給、高度専門人材教育組織の立ち上げなど、従来型の国が主導する補助金政策であった。結果として重複する18地域が「知的クラスター」及び「産業クラスター」として選定されたのである。両政策とも30年程度かかる長期政策だと特徴付けられたが(文科省,2002、経産省,2005)、その成果を検証しつつ、継続の可否を決定するといった対応は採られていない。

とはいえ、わが国の Capital I は継続しており、US モデルの策定・実施から 20 年近くが経過した。この間の試行錯誤により、大学改革は進み、一部では E 大学の萌芽もみられる。大学発ベンチャー企業を通じた分岐的技術の実用化について

も、成果が上がり始めている。VC ファンドや支援人材などの専門家や支援機関の拡充も見られる。遅れていた日本版 SBIR についても、新たな制度が導入されようとしている(『日本経済新聞』2018 年 11 月 6 日)。また、山形県鶴岡市のように、地域が主導する独自な支援制度によりグローバル市場で競争しえる大学発ベンチャー企業の創業・成長も見られた(大滝・西澤, 2014)。にもかかわらず、日本全体としてみれば、地域からの企業退出が進むなか、企業の新陳代謝効果よりは、地域の研究・開発力を減退させ、「地方創生」を阻害する傾向が拡大したとの指摘もある(徳井編, 2018)。

その原因は、日本においては EE が Small i として構築できていないためだ、といえるのではあるまいか。確かに、先に指摘したように「知的クラスター創成事業」及び「産業クラスター政策」によって、延べ 36 のクラスターが形成された。だが、残念ながら、この 36 クラスターにおいて、Small i としての EE が構築され、大学発ベンチャー企業を担い手とするイノベーション創出を通じた新産業形成により、地域経済が復活したという「地方創生」の成功モデルは存在しない (税所, 2017)。というのも、国が一定の条件を示して、その充足を条件として支援するという、両クラスター政策における画一性にあったといえよう。 EE 構築は地域特性に依拠するのであり、斉一的な条件を示して、これを整備しようという従来型の補助金政策が間違っていたのである。

その意味では、Smalliとしての EE 構築は、地域特性を踏まえた、地域主導でなければならない。とはいえ、地域特性を踏まえた地域主導であっても、それが直ちに Smalliとしての EE 構築を成功に導く訳ではない。INS の形成・展開・停滞がその点を示唆するものといえよう。Smalliとしての EE 構築には、組織フィールドにおける制度と組織の競合と抑制が避けられないからである(Scott, 2014)4。これまで、Smalliとしての EE 構築にはどのような条件と活動が必要とされるのか、という観点から EE 構築の具体的分析が行われてはこなかった。結果として、EE 構築に向けた具体的なモデルやプロセス、及び構築過程における課題などが十分明らかにされてこなかったのである。

3. INS の形成と展開

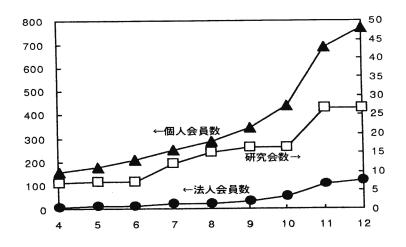
INS は、1980 年代に赴任した岩手大学工学部の若手研究者達が、ディシプリンに従って細分化された講座制という研究環境に閉塞感と危機感を感じ取り、偶然知り合った自治体職員、地元企業の研究者や経営者などと地域経済の将来像や研究・開発の課題などを話し合う、自由闊達な意見交換会から始まった(ヒアリングより)。この自由闊達な意見交換会から産学の研究・開発における課題解決に向け、産学連携型共同研究会が組成された。また、県を中心とした地方自治体においても、産学連携型共同研究会に研究資金援助することを通じ、地元企業の研究・開発力の強化を促進しようとした(ヒアリングより)。INS は産学官の産業人・研究者・行政官から高く評価され、1992 年 3 月に正式に発足することにな

る。発足時点の参加者は200名近くにのぼり、産学連携型共同研究会も6課題になっていた(遠藤、2012)。

こうした INS 形成の動きは、1980 年代におけるバブル経済のもとで模倣型経済構造が行き詰まりを見せるなか(大塚・東郷・浜田,2010)、ディシプリン重視のモード1型研究が限界を示す反面、課題解決を志向するトランスディシプリナリーなモード2型研究への転換を促す(ギボンズ,1997)、産学官の新たなネットワーク組成に向けた活動成果だといえる。大学はこうした転換の中心になる必要があった。だが、既存の講座制を維持する教授陣には変革の動きは見られなかった。むしろ、内外の先進大学において研究者としての研鑽を積んできた若手研究者達に閉塞感と危機感が強く、INSは、その閉塞感と危機感の受け皿となったがゆえに、急拡大を遂げたのである(ヒアリングより)。

1992年に事務局を設置し、会長などの役員を決めるなど、正式に発足した INS は、産学連携型共同研究会を増加させ、会員数も急増させたのである(図 - 2)。こうした成果により、岩手大学には地域共同研究センターが設置され、INS は大学にとっても不可欠な活動として認知されることになる(ヒアリングより)。また、INS は、スプリング 8 の誘致活動において露呈された自治体職員の弱体な科学技術知識向上に対する強力な支援組織とも評価されたことから、県庁や市役所などの地方自治体の科学技術政策や産業政策の担当者たちも積極的に参加して、産官交流を拡充・深化させることになった(ヒアリングより)。

図-2 INSのおける会員数と産学連携型共同研究会の推移: _{平成4年}(1992) ~12年(2000)



出所:岩渕(2001)61ページの図-1を転載

1990年代末以降、USモデルの策定・実施によって、大学における研究モードの転換、産学技術移転の促進、大学を擁する地域におけるイノベーション創出への期待など、大学と地域を巡る制度は大きく変化することを余儀なくされた。だが、この制度変革は、当初は産学のいずれからも忌避され、十分な成果を上げられなかった。こうした混乱のなか、INSは、先駆者として岩手大学における産学官連携に対し、大きく貢献していた。実際、岩手大学における産学連携型共同研究の実績、経産省や文科省、並びにその関連団体などからの産学連携研究プロジェクトの採択率も高く、2001年から始められた大学発ベンチャー企業創業促進計画においても顕著な実績を上げていたのである(ヒアリングより)。

また、US モデルの導入・実施に対して、当初は十分な対応ができなかった他地域にとって、INS は成功モデルと看做され、その再現を狙う類似組織が全国に創設された(関西ネットワークシステム編, 2011)。さらに、花巻市における内発型経済再生にも大きく貢献するなど、INS と連携しつつ、インキュベータや新技術開発拠点が開設されるなど、県内の産学官連携に大きく貢献を見したのである(野崎, 2009)。US モデルの策定・実施という Capital I を受けて、こうした高い実績を上げたことから、INS は、第 1 回産学連携功労者経済産業大臣賞(2003年)や日本経済新聞社産学連携貢献大賞(2007年)を受賞するなど、わが国の産学連携において極めて高い評価を受けることになった。

INS が岩手大学を中心とした産学官連携において優れた成果を示し、全国的にも注目を浴びるなか、INS の組成を主導してきた主要メンバーが地域共同研究センターをはじめとする産学官の重要な地位に就くことになる(ヒアリングより)。さらに、INS を岩手県における産学官連携組織として公式化するため、個人ネットワークから組織間連携へという制度化が図られたのである。2008 年に発足した「岩手未来づくり機構(以下「機構」という)」であった(図 - 3)。

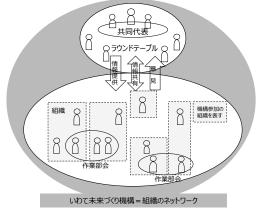


図-3「いわて未来づくり機構」の構造

出所:遠藤憲子 (2012), 125ページの図4-5を転載

図-3から分かるように、機構は INS 組成を主導したメンバーを共同代表と位置付け、岩手県知事、岩手経済同友会代表幹事、岩手大学など岩手県の産学官を代表する組織のトップがラウンドテーブルの構成メンバーとなっている。結果として、INS は、ラウンドテーブルの下部組織となり、既存組織とともに作業部会を構成する組織として位置付けられたのである。だが、こうした階層性を前提とした機構と個人ネットワークである INS では、組織原理が大きく異なっていた。この制度化によって、INS は、個人ネットワークという組織原理が失われ、既存制度に同型化されるという、重大な変質を余儀なくされる。言い換えれば、INSの個人ネットワークが Small i として構築されずに、組織の階層化をもたらす既存制度に同型化され、変質させられてしまったのである。

4. INS の停滞と再生の可能性

機構における INS 制度化の試みは既存制度へ同型化であり、結果として既存の組織原理が優先され、INS の特徴であった個人ネットワークという組織原理が活かされなかった。確かに、機構は INS の制度化を意図したものといえよう。にもかかわらず、INS の展開可能性を奪う結果になったのである。その原因は、Smalliとしての EE の組織特性に有った。

あらためて指摘するまでもなく、「組織とは、意識的で、計画的で、目的を持つような人々相互間の協働である」(バーナード、1968、p. 5)。また、組織は既存制度からの規制を受けており、目的実現に向けた効率化を図ろうとする結果、異種組織が類似形態に同型化されるという、「異種同型化(Isomorphism)」が生じるのであった。だが、この新制度学派の論理では、異種同型化が生じる組織フィールドを通じた組織と制度の相互牽制関係は明らかにできても、制度自体の変化が説けなくなるという矛盾が生じていた(Scott, 2014、pp. 56-8)。特に分岐的技術の商業化による新産業形成という、20世紀後半から生じた新たな課題解決に向けた Smalli としての EE 構築には、EE の組織特性を規範と看做す Smalli という新たな制度が求められており、新制度学派的組織フィールド論では解明できなくなっていたのである。

Scott(2014)は、アメリカにおけるバイオクラスター形成の成功事例をもとに、官公庁、業界団体、専門家集団という階層性を持った既存組織ではなく、地域における産学官を巻き込む個人ネットワークを通じて基礎研究と実用化を組み合わせ、地域にバイオクラスターをもたらした新たな組織活動に注目する。しかも、初期条件においては成功した地域と類似した条件を持っていたにもかかわらず、バイオクラスターを形成しえなかった地域が多数に上っていた。ここでは、異種同型化というより、同種異型化が生じていたといえる。その原因として、資源を有する大きな既存組織(=Gorilla Organization)が主導することによって、産学官ネットワークが組成されなかった事例が提示されたのである(Scott, 2014, pp. 249-51, Powell et al., 2012, pp. 439)。

INS は、大きな既存制度に組み込まれる制度化ではなく、次の目的に向かって個人ネットワークを維持し、個人ネットワークを活かした Small i としての EE 構築に向かう必要があった。では、なぜ、大きな既存制度に組み込まれた INS は停滞せざるを得なかったのであろうか。そこで、INS の停滞原因と再生可能性を探るため、Small i としての EE 構築モデルを手掛かりにして、INS の現状分析を行っていきたい。

図-4 は、欧米及び日本の先行事例をもとに導出された EE 構築モデルである (西澤他, 2012)。このモデルでは、Smalli としての EE 構築は準備期、整備期、確立期の三段階から構成される。準備期では E 大学への変身とそれに伴う「技術とヒトの集積」が初期条件となる。この初期条件が充足されると、E 大学から生み出された分岐的技術の特性から、大学発ベンチャー企業創業が不可避となり、 簇業・成長・集積を可能にする EE が整備されねばならない。この EE が、有効に機能したとき、簇業から成長を経て集積を通じ、新産業が形成され、地域経済が再生される。これにより EE は規範と看做され、新たな文化として地域に組み込まれ、確立期に移行する。

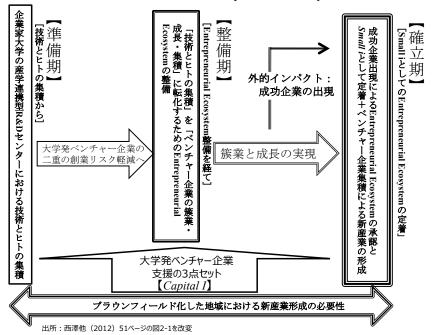


図-4 Small iとしてのEntrepreneurial Ecosystem構築モデル

INS は、EE の準備期において、大きな成功を収めた。既に述べたように、INS が創設されたことによって、岩手大学を中心にした新たな研究・開発を行いたいと願う産学の研究者たちが集まり、数多くの産学連携型共同研究が実施された。併せて、地域共同研究センターが開設され、岩手大学が E 大学へ変身を遂げる契

機をもたらすとともに、岩手大学における技術移転組織やインキュベータなどの整備も進み、INS を基盤にした岩手大学の産学官連携は、「岩手モデル」として日本における産学官連携の成功モデルとなったのである。

だが、この成功は準備期の初期条件の充足でしかなく、整備期における EE 整備が必要になる。大学における産学連携型共同研究の成果が特許化されたとしても、多くの場合「原理の証明(Proof of Concept、以下 POC という)」に止まっている。POC により特許取得はできるが、直ちに商業化される訳ではない。試作品作成に向けた発明の「実用化(Reduce-to-Practice)」が不可欠だからである。この実用化段階においては、開発主体が大学から企業に転移する。だが、技術リスクと事業リスクが存在するため、既存企業はこの段階には参加しない(Tassey 1997, pp. 74-6)。この実用化を担う開発主体が大学発ベンチャー企業である(Markman et al., 2005)。

とはいえ、ベンチャー企業に対し分岐的技術の商業化を担わせようとする Technology Venturing 政策は、技術と事業の二重化された創業リスクが不確実性 に転化しており、ベンチャー企業の簇業・成長・集積に向け、不確実性を軽減する支援組織の整備が不可避になっていた(Kozmetsky, G. et al., 1985)。この支援 組織が EE の実体であり、EE が整備されない限り、大学発ベンチャー企業は創業しえず、大学が生み出した分岐的技術も商業化されない。しかも、この EE 整備においては Give and Take を原理とする市場とは異なる組織が求められていた。大学発ベンチャー企業支援に向けた EE 整備においては Give before you get" Philosophy が求められる(Feld, 2012, p. 33) 5 。この Philosophy 実現に向け、支援には「出世払い方式」が採用される。「出世払い方式」とはベンチャー企業に特有な株式を対価とする経営資源調達方式である。

具体的には、カネ、ヒト、モノ、情報といった経営資源の調達に対してベンチャー企業の株式を交付して、現金支払いを極力少なくする支援方式である。創業期の未熟なベンチャー企業を支援するインキュベータは、上記の Philosophy に共鳴して「出世払い方式」で経営資源を提供する個人ネットワークを組織化し、支援対象のベンチャー企業に必要な経営資源を適時・的確に提供し、自立を促すため、インキュベータを中心にした EE 整備が求められる。

インキュベータにおける「出世払い方式」による経営資源の提供は、ベンチャー企業が成長し、Trade Sale 又は IPO によって、株式が一定の価値を持った時、その売却を通じキャピタルゲインとして、初めて一定の現金対価を収受できる。従って、インキュベータにおいて必要な経営資源を「出世払い方式」で提供した支援者は、支援したベンチャー企業の自立支援にコミットするだけでなく、そのリスクを共有することを通じ、企業家のリスクを軽減することにもなる。さらに、支援者はインキュベータを卒業して自立したベンチャー企業に対しても、成長企業になるため、支援を継続することになる。これこそキャピタルゲインを「燃料」としつつ、「新規創業の奨励・育成を目的にした諸機関の複合組織(the fabric of institutions aimed at encouraging and nurturing new firm formation)」として

の EE である (Kenney, 2000, p. 223)。

「ヒトと技術の集積」という準備期の条件を充足した INS には、E 大学に変身した岩手大学から創業される大学発ベンチャー企業支援に向けた EE 整備が求められていた。実際、岩手大学発ベンチャー企業は 2002 年以降増加し、2008 年には 22 社、旧国立大学では 16 位という実績を示している (野崎, 2009、遠藤, 2012)。 EE 整備には、INS のネットワークを活かした「出世払い方式」による大学発ベンチャー企業の創業と成長を可能にする経営資源提供組織の整備が不可欠になっていたのである。

INS は、この新たな目標実現に向けた活動を展開すべき段階において、機構という大きな既存制度に組み込まれてしまった。岩手大学発ベンチャー企業の育成支援に向け、EE として"Give before you get" Philosophy にもとづく支援組織を整備すべき段階において、大きな既存制度に組み込まれたために、階層制度を前提とした既存組織との意識・計画・目的に関する乖離や齟齬の調整に多大な時間とエネルギーを取られることになってしまう(ヒアリングより)。その結果、INSは、個人ネットワークをもとにした EE 整備どころか、成長するベンチャー企業を支援できないまま、当初の活動のエネルギーを減衰させ、その活動を停滞させることになるのであった(関西ネットワークシステム編, 2011, p. 52)。

だが、INS は創設から 30 年以上が経過するなか、創設当初の問題意識を持った参加者達が産学官において然るべき地位に就いていた。これら INS の当初の目的や機能をよく知る INS 参加者達をあらためてネットワーク化することができれば、EE 整備に向かう可能性が高いことを示唆する。

実際、アイカムス・ラボ社、セルスペクト社などの大学発ベンチャー企業が中心になって組織された「東北ライフサイエンスインスツルメントクラスター」が運営するインキュベータ施設が、当初は盛岡市が造成する新産業団地での建設が決まっていたが、埋物文化財調査のため、完成が大幅に遅れるという事態が明らかになった際、産学官の然るべき地位に就いていた INS メンバーを通じて、県工業技術センター隣接の県有地における建設が決まった、という事象が発生していた(ヒアリングより)。これこそ INS の成果であり、ベンチャー企業支援にとって不可避な"Give before you get" Philosophy を実現しえる、INS の個人ネットワークが未だ有効だという証拠でもある。

5. おわりに

先進国においては、20世紀後半に進展した郊外化などによって衰退を遂げた都市が、1990年代以降、新たな Innovation Hub として再生を遂げ始めている (Engel et al., 2018)。しかも、この都市再生においては、企業・大学・官庁といった Hard Factors より、地域資源提供ネットワークといった Soft Factors の重要性が指摘されていた。だが、この都市再生論が対象としたのは、サンフランシスコ、オースティン、ロンドンという極めて限られた成功都市でしかなく、その

他の多くの失敗事例を取り上げていない、という限界を自認している (ibid.)。

本稿は、こうした最新の先行研究の欠落を埋めるべく、INSの形成・展開・停滞のプロセスについて、先行研究及び関係者のヒアリングをもとに、その原因の理論的究明を試みた成果である。Small i としての EE 構築は 3 段階に区分されていた。しかも、確立期に至るまで各々の段階に応じて目的や構造が変化するという複雑かつ長期にわたる過程を辿らざるをえない 6 加えて、EE は Give before you get Philosophy に共鳴する個人ネットワークとして整備されねばならなかった。

この"Give before you get" Philosophy に共鳴する個人ネットワークをもとにした、地域の経営資源供給に向けた EE 整備には、強いリーダーシップを発揮する主導者が不可欠となっていた 7。しかも、この主導者による EE 整備は、経営資源として活用しえる地域資源の賦存状況や地域特性との相互制約を通じて、創発的に実施されねばならない。これは極めて困難な課題だといえる。だからこそ、成功事例は少なく、失敗事例が多くなるのであった(Powell et al., 2012)。

INS は、準備期の条件充足という成功に止まり、その本来の組織原理を活かした EE 整備に向かうべき段階で、その原理を活かせないまま、大きな既存制度に同型化されてしまった。だが、その形成と展開を経て、産学官の然るべき地位に INS 参加者を配置することには成功している。この INS の個人ネットワークを活かし、EE 整備につなげていくことができるのかどうかについては、INS 形成を主導したリーダー、もしくは次世代のリーダーの何れかが EE 整備を主導しえるかどうかに大きく依存している、と言えるのではあるまいか。

また、同様な停滞事例が日本には多くあるように思われる。そうした事例についても、本稿での分析を踏まえ、どの段階で止まり、その原因がどこにあるか、に関する理論的究明を通じ、地域再生に資する研究を進めていきたい。

[本研究は科学研究費助成基盤研究 (C):16K03896の研究成果の一部である。記して謝意を表したい。また、筆者の無理な時間設定にも拘らず、お忙しいなか、ヒアリングに応じて頂いた INS 関係者、及びヒアリング設定にお骨折り頂いた東北経済産業局遠藤憲子産業振興課長に対し、心からお礼を申し上げます。さらに、組織と制度を巡る W. Richard Scott スタンフォード大学社会学部名誉教授とのディスカッションをご設定頂いた、共同研究者でもあるテキサス大学オースティン校 IC² 研究所のDavid V. Gibson シニア・リサーチ・サイエンティストに対して、深く謝意を表したい。併せて、2名の匿名査読者の貴重なご指摘に対してもお礼を申し上げます。]

 $^{^1}$ アメリカ国内における「勝ち組都市(Winners)」と「負け組都市(Losers)」の原因を追究した Storper(2013)は、都市の盛衰はイノベーション創出の可否に依存するとしても、イノベーション創出の可否は、Capital I と規定された法規制が作用する国レベルのマクロ制

- 度より、都市におけるネットワークを通じた人的交流や資源獲得を規制する、Small i と規定された地域のメゾ制度に依存することを明らかにした。しかも、Small i の構築には「地域特性(Local Context)」が作用するため、イノベーション創出は地域特性に依存する都市の独特な「気風(Genius)」に左右される。それゆえ、都市経済の再生は、Context という経済学的には説明不能な「暗黒物質(Dark Matter)」を改変する、強いリーダーシップが不可欠だと結論付けられていた。但し、Storper はその強いリーダーシップの内容について、明らかにはしていない。
- 2 連邦制をとるアメリカにおいては、地域経済の再生は州・地方の課題であって、その成否によって地域経済が衰退しても連邦は支援できない。地域経済の再生には地域の主体性が不可欠であり、危機意識をもって既存制度の改廃を行う必要性が指摘されているが、ヨーロッパなどでは国が救済策をとるがゆえに、地域制度の改廃が不徹底に終わり、地域経済の再生ができないとの指摘もある(Storper, 2013, p. 202)。この指摘の当否については、わが国の実例なども踏まえ、一層の実証分析を行う必要がある。
- 3 SBIR のベンチャー企業支援や地域支援に関しては厳しい評価が多い(Lerner, 2009)。当初はシリコンバレーやボストンの企業への支援が多くなっており、公平性に欠けるという批判も多数あった(西澤, 2016a)。だが、SBIR は、PPIとして各省庁が必要とする分岐的技術の商業化とその調達が目的であり、その目的に徹した点が重要であったと言えよう。これにより客観的評価が可能になり、地域からの政治的圧力を排することも可能になったからである。日本版 SBIR の欠陥は、支援目的を中小企業の R&D 促進に求めたことにある。これでは、選別基準が曖昧になるだけでなく、地域からの政治圧力も作用し、結果として中途半端な R&D 支援に止まらざるをえなくなるからである。わが国における分岐的技術の商業化についても、PPI の導入など、徹底した制度改革が不可欠であった(西澤、2016b)。
- 4 制度を規定する規制 (Regulative)、規範 (Normative)、文化的認知 (Cultural-Cognitive) の3支柱論を前提にすれば、Capital I は国による法規制が制度改革の契機となり、この改革が成果を上げることにより、規範化され、文化的認知を生み、制度として定着することになる。これに対して、Small i は、組織フィールドにおいて、新たな「ゲームのルール」として、既存組織と競合しつつ、成果を生み出すことにより、規範化され、文化的認知を生むことによって、新たな地域制度として定着するという論理が想定される。但し、この点は、なお、仮説に過ぎない。その意味では、EE がどのような成功企業を生み出し、地域がそれをどう認知し、規範化され、文化的認知を生み、Small i として組み込まれるかについて、成功と失敗の具体例を分析することが必要だという合意が得られた(Scott 教授とのディスカッションより)。本稿はそうした視点からの分析成果ではあるが、さらに他事例も同じ視角から分析し、Small i としての EE 構築の論理構造を究明していきたい。
- ⁵ Kenney (2000) は、Give & Take に基づく市場制度を Economy One、"Give before you get" Philosophy に基づくネットワークを Economy Two と規定し、ベンチャー企業を成果物 と看做す Economy Two の存在こそ、シリコンバレーをシリコンバレーたらしめる最大の要 因だと指摘する。同じく、Bahrami & Evans (2000)は、この Economy Two として VC の みならず、弁護士や会計士などの専門サービス業を巻き込む、経営資源供給の柔軟なネット ワークを Ecosystem と規定したのである(Kenney, 2000, pp. 166-7)。
- 6 この期間はアメリカでも 10 年と言われているが、日本における「鶴岡の奇蹟」においても、10 年のブレない一貫性が認められている(Feld, 2012, p. 29, 大滝・西澤, 2014)。これに対し、「各地に存在する一級の研究資源を活用し、それを長期(例えば 10 年)の間、仮に顕著な成果が出なくとも、計画遂行を貫き育成しなければならないという結論は衝撃的でもある」(明石, 2016, p. 54)との指摘もあるが、それだけに優れたリーダーによる長期のコミットが不可欠であり、成功事例が容易には生じない原因だと認識することが重要なのではないか。
- ⁷ Smalliとしての EE 構築が、地域資源や地域特性を踏まえ、3 段階にわたる課題を適時・的確、かつ創発的に解決しつつ、成功企業を生み出し、新たな制度を地域において規範化することによって、文化的認知を生むという、長期の構築過程を要するがゆえに、この構築過程

を主導するリーダーが不可欠になる。こうした役割を演じるリーダーは、Influencer (Gibson & Rogers, 1994)、Civic Entrepreneur (ヘントン他, 1997)、Regional Innovation Organizer (エツコウィッツ, 2009) など、多様な名称が付与されている。Feld は、成功した企業家の役割転換が必要だと主張する (Feld, 2012)。「鶴岡の奇蹟」においては、元市長が類似の役割を果たしている (大滝・西澤, 2014)。このようなリーダーを地域は如何に生み出し、Small i としての EE 構築を誰に委ねるべきか、この点についてもさらなる研究を進める必要がある。

【参考文献】

- 明石芳彦(2016)「書評『大学発バイオベンチャー成功の条件』」日本ベンチャー学会編『ベンチャーレビュー』第 27 号, 日本ベンチャー学会
- 岩渕明 (2001) 「岩手ネットワークシステムの活動について」岩手大学地域共同研究センター・岩手ネットワークシステム (INS)・(財) いわて産業振興センター研究開発センター編『いわて産学連携コーディネータ養成セミナーテキスト』
- エツコウィッツ, ヘンリー (2009) 三藤利雄・堀内義秀・内田純一訳『トリプルヘリックス』 芙蓉書房出版
- 遠藤憲子(2012) 『産学官連携ネットワークと地域再生』東北大学大学院経済学研究科博士論 文、東北大学大学院経済学研究科
- 大塚啓二郎・東郷賢・浜田宏一編(2015)『模倣型経済の躍進と足ぶみ』ナカニシヤ書店
- 大滝義博・西澤昭夫編著(2014)『大学発バイオベンチャー成功の条件』創成社
- 関西ネットワークシステム編(2011)『現場発!産学官民連携の地域力』学芸出版社
- ギボンズ, M., (1997) 小林信一監訳『現代社会と知の創造』丸善
- 経産省(2005)『産業クラスター研究会報告書』経済産業省
- 税所哲郎編著(2017)『産業クラスター戦略による地域創造の新潮流』白桃書房
- 徳井丞次編(2018)『日本の地域別生産性と格差』東大出版会
- 西澤昭夫(1998) 「金融仲介機関としてのベンチャーキャピタルの成立と展開ーアメリカにおけるプライベート・エクィティ・マーケットの形成ー」東北大学経済学部『研究年報「経済学」』第 60 巻第 2 号東北大学経済学会
- 西澤昭夫(2016a) 「米国版 SBIR における競合と共振をもたらす構造的特質について」日本ベンチャー学会『ベンチャーレビュー』第27号、日本ベンチャー学会
- 西澤昭夫(2016b)「日本版 SBIR の再生に向けて」東洋大学経営学部経営学科『現代経営学研究の潮流』中央経済社
- 西澤昭夫 (2017) 「大学発ベンチャー企業における利益相反マネジメント」『整形・災害外科』 第60巻, 金原出版
- 西澤昭夫(2018) 「制度的企業家と地域エコシステムの構築」経営力創成研究センター『経営力創成研究』第14号,東洋大学経営力創成研究センター
- 西澤昭夫他著(2012)『ハイテク産業を創る地域エコシステム』有斐閣
- 日本証券経済研究所編(1996) 『外国証券関係法令集 アメリカ II 〔改訂版〕 』 (財)日本証券経済研究所
- バーナード、C. I., (1968) 山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社
- ヘントン, D., 他著(1997) 加藤敏春訳『市民起業家』日本経済評論社
- 三輪晴治(2013)『日本経済再生論』分眞堂
- 文科省(2002)『知的クラスター創成事業の具体的推進方策について』文部科学省
- Audretcsh, D. B., & Link, A. N., (2017) *Universities and the Entrepreneurial Ecosystem*, Edward Elgar
- Bahrami, H. and Evans, S., (2000) "Flexible Recycling and High-Technology Entrepreneuship" Kenny, M edt. *Understanding Silicon Valley*, Stanford University Press

Baumol, W. J., (2010) *The Microtheory of Innovative Entrepreneurship*, Princeton University Press

Engel, J. S., Berbegal-Mirabent, J., & Pique, J. M., (2018) "The renaissance of the city as cluster of innovation" *Cogent Business & Management* (2018), 51532777, Taylor & Francis Group

Etzkowitz, H., (2002) MIT and the Rise of Entrepreneurial Science, Routledge

Fayolle, A., & Redford, D. T., (2014) Handbook on the Entrepreneurial University, Edward Elgar

Feld, B., (2012) Startup Communities, Wiley

Florida, R., & Kenney, M., (1990) The Break-through Illusion, Basic Books

Foss, L., & Gibson, D. V., (2015) The Entrepreneurial University, Routledge

Gibson, D. V., & Rogers, E. M., (1994) R&D Collaboration on Trial, HBS Publications

Kenney, M., (2000) Understanding Silicon Valley, Stanford University Press

Kozmetsky, G. et al., (1985) Financing and Managing Fast-Growth Companies, Lexington Books

Lerner, J., (2009) Boulevard of Broken Dreams, Princeton University Press

March, J. G., (1991) "Exploration and Exploitation in Organizational Learning" Organization Science Vol. 2, No. 1, The Institute of Management Sciences

Markman, G. D., et al., (2005) "Entrepreneurship and university-based technology transfer" Journal of Business Venturing, Vol. 29, No. 2, Elsevier

O'Connor, et al. (2018) Entrepreneurial Ecosystems, Springer

Padgette, J. F., & Powell, W. W., (2012) The Emergence of Organizations and Markets, Princeton University Press

Powell, W. W., Packalen, K., and Whittington, K., (2012) "Organizational and Institutional Genesis" Padgett, J. F. and Powell, W.W edt, *The Emergence of Organizations and Markets*, Princeton University Press

Scott, W. R., (2014) Institutions and Organizations Forth Edition, SAGE

Storper, M., (2013) Keys to the City, Princeton University Press

Tassey, G., (1997) The Economics of R&D Policy, Quorum Books

【ヒアリング実施日・場所及びヒアリングに応じて頂いた方々: 敬称略、役職は実施時点】 **2018年11月19日(月):盛岡市**

小野寺純治(岩手大学学長特別補佐・特任教授)、今井潤(岩手大学三陸復興・地域創生推進機構専任教員・准教授)、大石好行(岩手大学理工学部化学コース・教授)、岩渕明(岩手大学学長)、清水健司(岩手県政策地域部専門員)

2018年11月26日(月):盛岡市

小川智(岩手大学理事兼副学長)、黒澤芳明(岩手県工業技術センター副理事長)、片野圭二(株式会社アイカムス・ラボ社長:岩手大学発ベンチャー企業)、小山康文(岩手大学三陸復興・地域創成推進機構特任教授)、沼田秀彦(盛岡市商工観光部長)

【W. Richard Scott スタンフォード大学社会学部名誉教授とのディスカッション】

日時: 2018年9月4日10: 30-13:00 (研究室)、16:00-20:30 (自宅)

参加者: W. R. Scott 教授、D. Gibson テキサス大学オースティン校付属 IC^2 研究所シニア・リサーチ・サイエンティスト、西澤昭夫

Ⅱ アンケート調査資料

アンケート調査結果①

調査対象:情報・通信業界に属する企業の CVC 出資先ベンチャー企業

対象企業数:431社

調査方式:郵送によるアンケート調査

回答数:51社

実施日:2017年2月23日

投資が主事業ではない大企業が社外のベンチャー企業に対して投資を行う活動をベンチャー・キャピタル (Venture Capital: VC) と区別して、コーポレート・ベンチャー・キャピタル(Corporate Venture Capital: CVC) と呼んでおり、近年注目されている投資主体の一つである。CVC がベンチャー企業に投資を行う目的は大きく分けて2つあり、戦略的目的と財務リターン目的である。戦略的目的とは、本業の事業とのシナジー効果を狙ったり、将来有望な市場に対する情報収集を目的としたり、その市場に自社が参入する際のアクセスの確保を目的としたりなど、企業の戦略に関わる目的から投資をするものである。

一方、財務リターン目的とは、純粋に投資先企業の株式を将来売却した時の利益実現を狙うものである。したがって財務リターン目的は通常のVCの目的と非常に近いといえる。

CVC が財務リターンを獲得するためには、ベンチャー企業の企業価値 創造が不可欠であるが、出資受入れ側のベンチャー企業の企業価値認識は まだ明らかにされていないのが現状である。

本アンケートでは CVC 活動が重要であると考えられる情報通信系企業 の CVC から出資を受けたベンチャー企業を調査対象とし、HP 等から所 在確認できた 431 社にアンケート票を送付した。主要なアンケート結果は 以下の通りである。

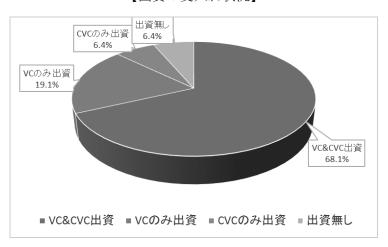
【主要なアンケート結果】

・調査対象の多くの企業でコーポレート・ベンチャー・キャピタルだけで

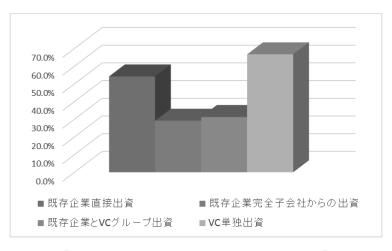
はなくベンチャー・キャピタルからの出資も受入れている現状が明らかになった。コーポレート・ベンチャー・キャピタルからのみの出資受入れ企業は少数であり、コーポレート・ベンチャー・キャピタル独自の基準で企業を選別しているかどうかは不明である。

- ・出資受入れ形態は、ベンチャー・キャピタル単独の出資を受け入れている企業の比率が 66.7%ともっとも高く、次いで既存企業による直接出資 (54.2%)、既存企業とベンチャー・キャピタルのグループによる出資(31.3%)、既存企業完全子会社からの出資(29.2%)となった。
- ・出資元との直接的なコミュニケーションに関する質問には「かなりある」、「ややある」、「ある」と回答した企業が多数を占めており、「あまりない」、「まったくない」という回答はかなり少ない結果となった。
- ・「出資元企業からの経営関与の度合い」に関しては「とても強い」、「やや強い」と回答する企業と「やや弱い」、「弱い」と回答する企業ともに少なく、「普通」と回答する企業が一番多かった。この結果から出資元企業からの経営関与の度合いは中立的な企業が多数派であると思われる。
- ・「今後の目標としての企業価値向上」は多くの企業で「とても強い」、「やや強い」と回答する結果となった。「やや弱い」、「弱い」と回答する企業は1 社もなく、多くの企業で企業価値向上が重要な目標として認識されていることが明らかになった。
- ・「利益最大化」に関しても「今後の目標としての企業価値向上」と同様で、 多くの企業で「とても強い」、「やや強い」と回答する結果となった。利益 はステークホルダーにとっても分かりやすい指標であるため、これを今後 の目標として掲げる企業が多かったものと考えられる。
- ・「IPO(株式公開)」に関しては「企業価値向上」や「利益最大化」と比較すると、やや弱い結果となったが、それでも5割弱の企業で重要な目標であると考えられている結果が得られた。
- ・「共同研究による製品・サービスの完成」に関しては「とても強い」、「やや強い」と回答する企業が5割弱あり、「やや弱い」、「弱い」と回答する企業は2割程度と多くの企業で共同研究による製品・サービスの完成を目指していることも明らかになった。

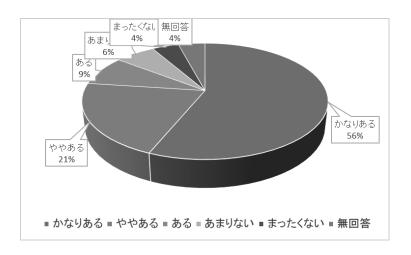
【出資の受入れ状況】



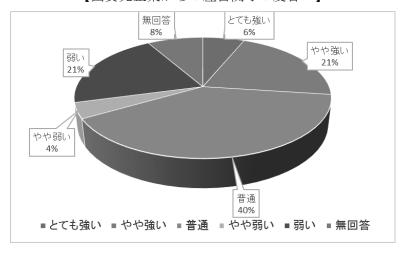
【出資受入れ形態】



【出資元との直接的なコミュニケーション】

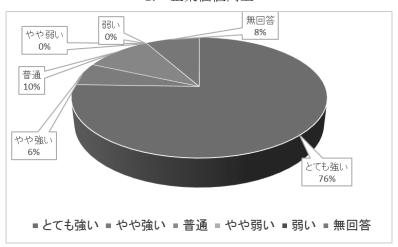


【出資元企業からの経営関与の度合い】

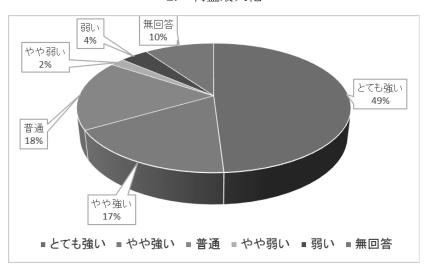


【今後の目標】

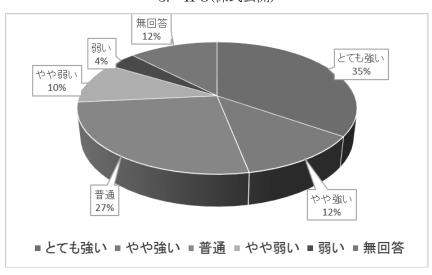
1. 企業価値向上



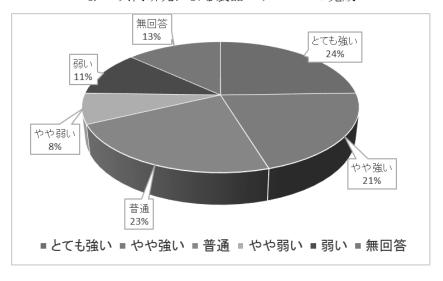
2. 利益最大化



3. IPO(株式公開)



4. 共同研究による製品・サービスの完成



アンケート調査結果②

調査対象:2011年以降に新規上場した企業

対象企業数:545社

調査方式:郵送によるアンケート調査

回答数:33社

実施日:2017年8月1日

本アンケートは 2011 年以降に新規上場した企業の経営・財務認識を明らかにするため行った。新規上場企業は老舗企業の上場もあるが、多くがこれからも成長を期待される企業であり、それら企業の経営・財務認識を明らかにするのは学術的にも意義がある。

主要なアンケート結果は次の通りである。

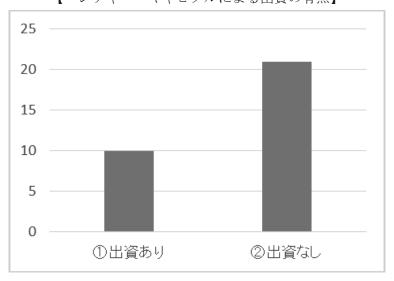
【主要なアンケート結果】

- ・2011 年以降に新規上場した企業ではコーポレート・ベンチャー・キャピタルから出資を受けた企業はベンチャー・キャピタルから出資を受けた企業と比べると少数派であった。
- ・重視する経営指標として ROE や ROA などの指標では「重視しない」企業から「とても強く重視する」企業まで散らばりが見られたが、売上高や営業利益などでは多くの企業で「とても強く重視する」と回答する企業が見受けられた。これは資本の効率性よりも絶対額を重視する企業が多い可能性を示唆している。
- ・資金調達において重視する項目として、資本コストを重視する企業の割合よりも調達金利を重視すると回答する企業の割合が高い結果となった。 資本コストは直接目に見える利払いのような義務が存在しないため、企業では直接的に利払いの額に関連する調達金利に比べて重要度が低いと考えている可能性がある。
- ・出資を受け入れる限度に関しては創業者の持株比率を「重視しない」、「あまり重視しない」と回答した企業は少数であり、経営への口出しや実質的

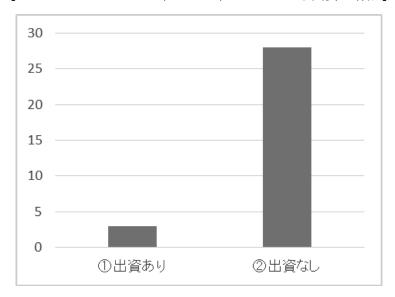
な経営権確保を警戒するベンチャー企業が多いという結果になった。

- ・負債総額に関しては創業者の持株比率より「重視しない」、「あまり重視 しない」と回答した企業は多かったが、平均的にはある程度現在の負債総 額を考慮しながら新規の資金調達を検討する企業が多い。
- ・ライバル企業からの資金調達に関しては、「重視しない」、「あまり重視しない」と回答した企業と、「やや強く重視する」、「とても強く重視する」と回答した企業ともに事前の予想以上に少ない結果となった。多くの企業ではそもそも重視も軽視もせずに中立的な視点でライバル企業からの資金調達を位置づけていると考えられる。
- ・株主資本コストに関しては「重視しない」、「あまり重視しない」と回答した企業は少数であり、「普通」と回答した企業がもっとも多かった。一方「やや強く重視する」、「とても強く重視する」と回答した企業も「普通」と回答した企業に比べると少なく、株主資本コストを重要視する企業が多数を占めていない結果となった。
- ・企業全体の業績評価基準として「収入/売上高」使用している企業が多数派を占めており、使用しない企業は少数派であった。
- ・「売上高利益率」に関しても「収入/売上高」とほぼ同じ結果であり、企業全体の業績評価基準として使用している企業が多いことが明らかになった。
- ・「価値ベースの尺度(EVA など)」は「収入/売上高」や「売上高利益率」 と比較すると多くの企業で企業全体の業績評価基準として採用されてい ないことが明らかになった。
- ・「純資産やワーキングキャピタルなどの絶対的な尺度」に関しても「価値ベースの尺度(EVA など)」と同様に多くの企業で企業全体の業績評価基準として採用されておらず、「収入/売上高」や「売上高利益率」といった基準との違いが明らかになった。

【ベンチャー・キャピタルによる出資の有無】

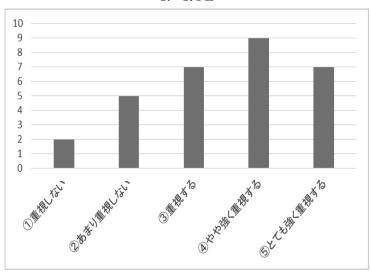


【コーポレート・ベンチャー・キャピタルによる出資の有無】

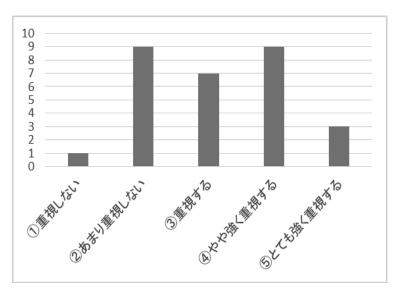


【重視する経営指標に関する質問】

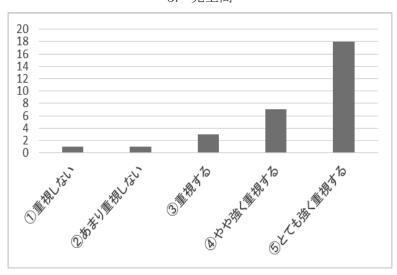
1. ROE



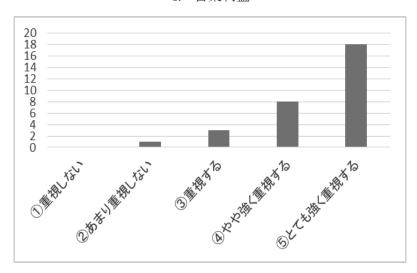
2. ROA



3. 売上高



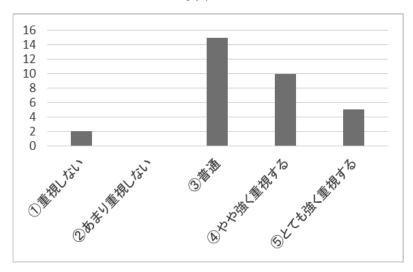
4. 営業利益



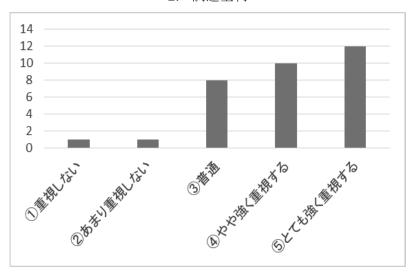
『経営力創成研究』第15号,2019

【資金調達において重視する項目】

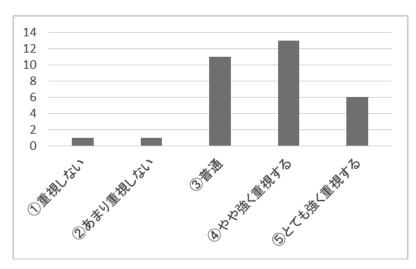
1. 資本コスト



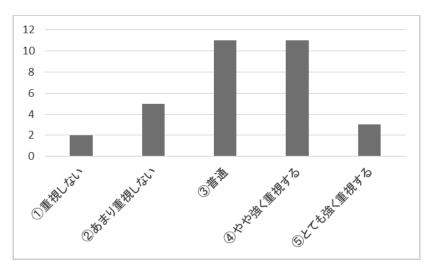
2. 調達金利



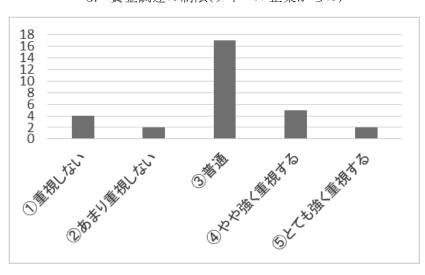
3. 創業者の持株比率(出資を受け入れる限度)



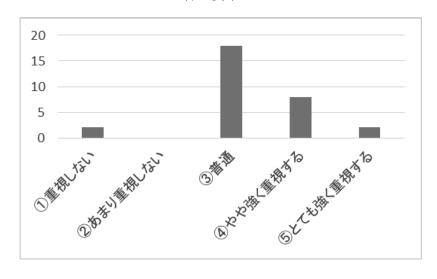
4. 負債額(現在の負債総額)



5. 資金調達の制限(ライバル企業からの)



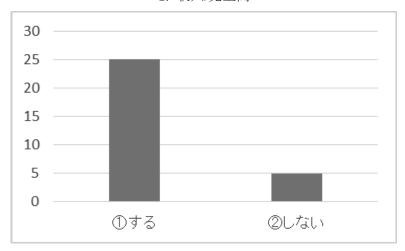
6. 株式資本コスト



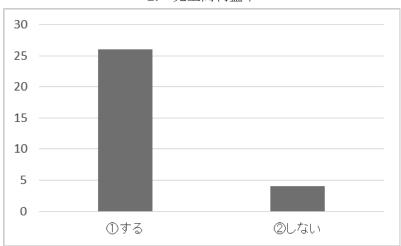
『経営力創成研究』第15号,2019

【企業全体の業績評価基準】

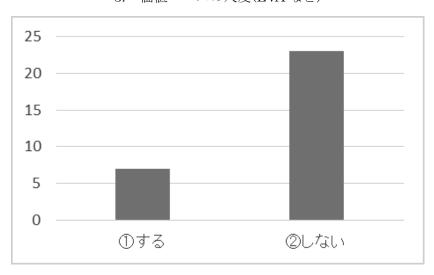
1. 収入/売上高



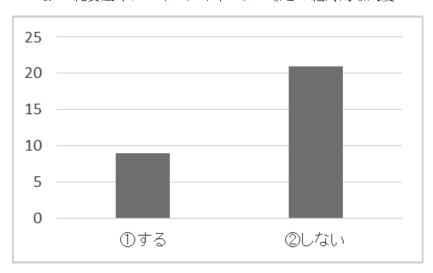
2. 売上高利益率



3. 価値ベースの尺度(EVA など)



4. 純資産やワーキングキャピタルなどの絶対的な尺度



『経営力創成研究』第15号,2019

アンケート調査結果③

調査対象:日本の情報通信系ベンチャー企業に投資している CVC の投資

先

対象企業数:500社

調査方式:郵送によるアンケート調査

回答数:39社

実施日:2018年3月3日

本アンケートでは日本の情報通信系ベンチャー企業に投資しているコーポレート・ベンチャー・キャピタルの投資先に対して、コーポレート・ベンチャー・キャピタルとの関係を明らかにするための質問を行った。

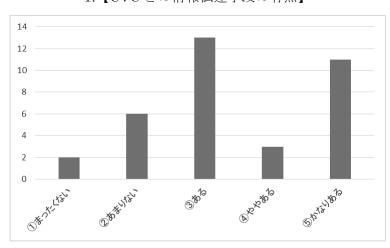
近年、大企業を中心に CVC の設立によるベンチャー企業投資が増加傾向にある。特に、情報通信系のベンチャー企業などに投資が集中しているが、CVC との人事交流やハンズオンなどとの関係構築についての調査を行っている。さらに、投資が活性化することにより、様々な問題が生じる可能性もある。本調査では、さらに、技術やアイディアなどの問題について、調査を行っている。

主要なアンケート結果は次の通りである。

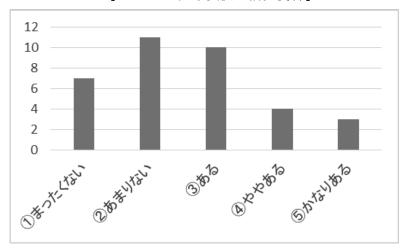
【主要なアンケート結果】

- ・「CVC との情報伝達手段は完備されているか」という質問に対して 5 段階評価で平均 3.4 という結果が得られた一方、「CVC との人事交流は活発であるか」との質問には同平均で 2.6 とやや低めの結果となった。
- ・CVC から人材引き抜きや技術やアイディアを盗まれるという警戒感は あまりなく、アンケート回答企業では出資元の事業会社からの M&A の提 案を受けた企業は一社もないという結果になった。

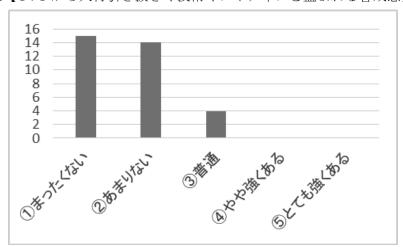
1.【CVC との情報伝達手段の有無】



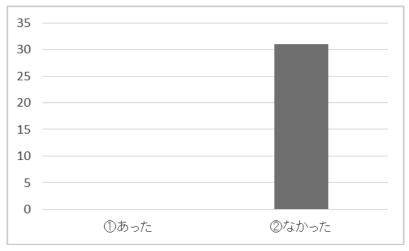
2.【CVC との人事交流の活発度合】



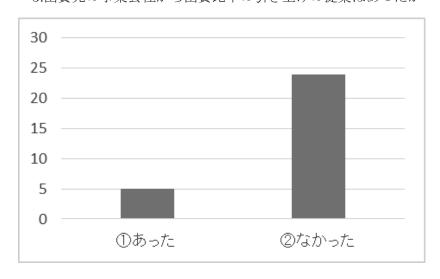
3.【CVC から人材引き抜きや技術やアイディアを盗まれる警戒感】



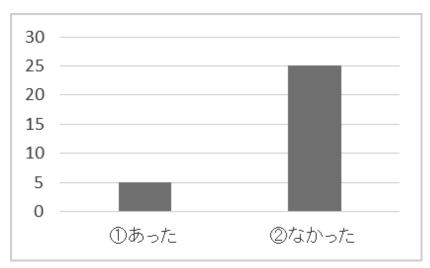
4. 【出資元の事業会社からの M&A の提案】



5.出資元の事業会社から出資比率の引き上げの提案はあったか

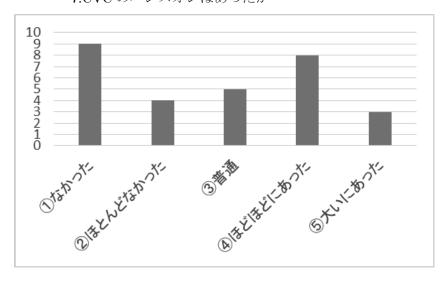


6.CVC との対立はあったか



『経営力創成研究』第15号,2019

7.CVC のハンズオンはあったか



III 活動報告

平成30年度 経営力創成研究センター事業報告

1. 事業活動報告

当センターの事業活動は、文部科学省私立大学戦略的基盤形成支援事業の認可を受けて発足した。平成30年度の事業活動を時系列的に示せば以下の通りである。

経営力創成研究センター 第1回運営委員会

日時:5月9日(水)13時00分~15時00分場所:2号館8階 経営力創成研究センター

出席者:西澤昭夫・幸田浩文・柿崎洋一・董晶輝・小椋康宏・石川順章

報告事項

1. センター長の就任について 本年度より、センター長に西澤昭夫氏が就任されることが報告された。

2. RA の就任について

昨年度に引続き、本年度もRAとして経営学研究科博士後期過程に在籍する石川順章君を雇用することが報告された。

審議事項

1. 最終年度の事業計画と予算執行について

本年度の予算配分について報告され、シンポジウムを3回、海外調査、書籍及び論集の出版、を行うことが了承された。また、シンポジウムの内容について検討され、人材育成、グローバル化、などが検討された。研究成果報告書の取りまとめを行うことが了承された。最終年度の予算執行の締め切りのため、論集の原稿締め切りは12月24日となった。最終評価委員会は3月9日に行われる。

2. 最終成果物の出版計画について

最終報告書と書籍を出版することが了承された。書籍の分量は10章分くらいとし、キーワードとしてスモールビジネス、企業家育成、マネジメント変革、企業家精神、ベンチャー、などを含めることとされた。また各章の担当について検討された。原稿の締め切りは9月末とし、研究員に執筆を依頼することとなった。

3. 第1回シンポジウムの開催について

7月21日に本年度の第1回シンポジウムを、2号館12階スカイホールで開催することが報告され、内容について検討された。研究グループ1と2の合同のテーマで行う、企業家人材の育成をテーマとし、講演者には、後継者育成あるいは企業家精神

を持った人材育成に努力している日本の経営者に依頼する、などの案が出され、「ス モールビジネスと企業家育成」のテーマで行うことが了承された。また、早急に講演 者の依頼を行うこととなった。

4. 企業調査について

本年度、企業調査を行うことが了承され、内容についてはアンケートでの回答をもとに決めることとされた。

経営力創成研究センター平成30年度第2回運営委員会

日時:7月21日(土)11時00分~12時30分

会場:2号館16階スカイホール左

参加者:西澤昭夫、柿崎洋一、幸田浩文、小椋康宏、董晶輝

報告事項

1. 第1回シンポジウムの開催について

本日の午後、今年度の第 1 回シンポジウム開催される予定が報告された。今回のテーマは「スモールビジネス・マネジメントの創造と企業家育成」である。特別講演は合同会社 Y サポート代表の山元証氏による「スモールビジネスの経営理念」であり、基調講演は当センターの客員研究員である駒澤大学経営学部教授小野瀬拡氏による「ソーシャルキャピタルが企業家育成に与える影響―ベンカタラマンの好循環と悪循環にめぐって一」である。また、パネルディスカッションでは当センター研究員の幸田浩文氏が加わり、副センター長の柿崎洋一氏がコーディネーターを担当する。

2. その他

本研究プロジェクト終了後に、来年度の当センターの活動について検討を始めていることが報告された。

審議事項

1. 最終成果物の出版計画について

最終成果物は本研究プロジェクトの研究成果の総まとめとして、『スモールビジネス・マネジメントと企業家育成』のタイトルで、執筆者が11名の予定とすることを審議し、承認された。出版社は前回と同様に学文社に依頼することで承認された。

2. 第2回シンポジウム開催について

第2回シンポジウムを10月6日の予定で開催することが提案され、了承された。 テーマについて議論され、国際的に活躍する経営者を特別講演に招くことの可能性 について検討され、準備を進めてみることを了承された。

3. 企業調査について

近年では、中国や東南アジア諸国でのベンチャー企業の発展が目まぐるしく、最新の企業情勢についての研究を成果に盛り込むため、できるだけ早い時期に中国か東

南アジアでの企業調査を行うことが提案され、了承された。

4. 年報論文募集について

今年度の年報刊行について議論され、最終年度にあたり、研究成果の論文を早めに 投稿するよう研究員に呼びかけることとした。

経営力創成研究センター平成30年度第3回運営委員会

日時:10月6日(土)11時00分~12時30分

会場:2号館8階経営力創成研究センター

参加者:西澤昭夫、柿崎洋一、幸田浩文、小椋康宏、董晶輝、石川順章

報告事項

1. 第2回シンポジウムの開催について

本日の午後、今年度の第 2 回シンポジウムが予定通り開催されることが報告された。今回のシンポジウムは東洋大学経営学研究科と協力し、「中小企業のグローバル経営と国際的企業家育成」のテーマで開催される。

2. 最終成果物の出版申請結果について

本研究プロジェクトの研究成果の最終成果物として出版する予定の『スモールビジネス・マネジメントと企業家育成』の出版申請が承認されたことが報告された。

審議事項

1. 最終成果物の編集について

最終成果物『スモールビジネス・マネジメントと企業家育成』の編集について審議され、原稿の締め切りが近づいているため進捗状況を確認するとともに、執筆者の原稿が出揃った段階で改めて会議を行い、内容を詰めることが承認された。出版社は学文社に依頼することに変更がないことが報告された。

2. 年報論文募集について

本年度の年報『経営力創成研究』の論文について、プロジェクトの最終年度であることから予算執行の関係上、例年より1ヶ月ほど早く刊行する必要がある。原稿の締め切りを12月末とすることで了承された。

3. 第3回シンポジウム開催について

第3回シンポジウムを来年2月2日の予定で開催することが提案され、了承された。テーマについて議論され、プロジェクトの最終年度の最後のシンポジウムとなることから、各研究グループから今までの総括を行うことで了承された。

4. 企業調査について

研究員のスケジュールを調整し、海外企業調査を行うことが提案され、審議された。 場所としては企業やインフラの発展がめざましい中国が提案された。 日程を含め調整することとされた。

5. 東洋大学重点研究推進プログラムへの申請について

来年度、東洋大学重点研究推進プログラムへの申請を行うかどうかについて審議され、現在のメンバーで数年以上の長期間にわたって継続していくことは難しく、若手研究員を中心とした新たな体制が作られることに期待し、現体制での申請を行わないことで了承された。

経営力創成研究センター平成30年度第4回運営委員会

日時:2月2日(土)11時00分~12時30分

会場:2号館16階スカイホール左

参加者:西澤昭夫、柿崎洋一、幸田浩文、小椋康宏、董晶輝

報告事項

1. 第3回シンポジウムの開催について

本日の午後、今年度の第3回シンポジウム開催される予定が報告された。今回のテーマは「スモールビジネスとアントレプレナーを巡るRCMの活動と成果」である。記念講演の内容は中小企業診断士の重松久恵氏による「わたし流・スモールビジネス支援のあり方」及び、中小企業診断士で日本経済大学専任講師の田中克昌氏による「中小企業におけるユーザー・イノベーションに関する一考察」である。パネルディスカッションは「RCMの活動と成果、その総括的検討」であり、当センター研究員の幸田浩文氏、副センター長の柿崎洋一氏、駒澤大学教授の小野瀬拡氏がパネリストを担当し、センター長の西澤昭夫氏がコーディネーターを担当する。

2. 最終成果物と年報の編集状況について

最終成果物については初校正を終了し、現在出版社にて編集作業を継続中であり、2月末に出版の予定であることが報告された。また、年報に投稿された論文は現在査読中であることが報告された。

審議事項

1. 外部評価委員会開催について

今年度の外部評価委員会を3月9日で開催することが提案され、審議の結果、了 承された。

2. 最終報告書の作成について

今年度がプロジェクトの最終年度に当たるので、これまでの研究成果を取りまとめ、報告書を作成予定であり、作業のスケジュール等について審議した。3月9日の外部評価委員会終了後の早い時期に運営委員会を開き、報告書の内容を確認することとなった。

2. シンポジウム開催報告

2018年度第1回シンポジウム

「スモールビジネス・マネジメントの創造と企業家育成」

日時: 2018年7月21日(土) 12:40 受付開始

会場:東洋大学白山キャンパス2号館16階スカイホール

<プログラム>

13:00~13:05【開会挨拶】

西澤昭夫氏(東洋大学経営学部教授/センター長)

13:05~13:15【大学院経営学研究科長挨拶】

宮村健一郎氏(東洋大学大学院経営学研究科長)

13:15~14:15【特別講演】

論題:「スモールビジネスの経営理念」

講演者:山元証氏(合同会社Yサポート代表)

司会者: 董晶輝氏(東洋大学経営学部教授/センター研究員)

14:15~14:25【休憩】

14:25~15:25【基調講演】

論題:「ソーシャルキャピタルが企業家育成に与える影響

─ベンカタラマンの好循環と悪循環をめぐって─」

報告者:小野瀬拡氏(駒澤大学経営学部教授/センター研究員)司会者:董晶輝氏(東洋大学経営学部教授/センター研究員)

15:25~15:35【休憩】

15:35~16:50 【パネルディスカッション】

論題:「スモールビジネス・マネジメントの創造と企業家育成」

パネリスト:幸田浩文氏(東洋大学経営学部教授/センター研究員)

パネリスト: 山元証氏(前掲)

パネリスト:小野瀬拡氏(前掲)

コーディネーター: 柿崎洋一氏(東洋大学経営学部教授副センター長)

16:50~17:00【閉会挨拶】

小椋康宏氏(東洋大学名誉教授/センター顧問)

特別講演では、合同会社 Y サポート代表の山元証氏が「スモールビジネスの経営理念」という論題で講演された。山元氏はヨーロッパでの経験や父の会社を継いだ後の苦境から受注競争に打ち勝ったという経験から、自身の企業家精神の育まれた経緯を説明した。会社を退いた山元氏は、町工場を支援する合同会社 Y サポートを創

業し、企業家を育成する側になった。「人を愛せる企業家」を育成しようと、山元氏は、企業家育成には「リーダーが皆と正しい信念を共有し貫く」人間愛に支えられた真の経営理念が重要である、と位置づける。



山元証氏 (特別講演)

基調講演では、駒澤大学経営学部教授・センター研究員の小野瀬拡氏から「ソーシャルキャピタルが企業家育成に与える影響―ベンカタラマンの好循環と悪循環をめぐって―」の論題で講演がなされた。小野瀬氏は福岡の多くの企業家の協力を得られた経験から、福岡市に企業家を育成するソーシャルキャピタルがあると考え研究を展開したと説明する。定量分析から、企業家育成にはソーシャルキャピタルが重要であるとの結論が示された。この結論は、経験に基づく内容であるため、多くのバイアスがあることなどが説明された。

パネルディスカッションでは、以上の講演者 2 名に東洋大学経営学部教授・センター研究員の幸田浩文氏をパネリストに加え、東洋大学経営学部教授・副センター長の柿崎洋一氏をコーディネーターにして設定された。幸田氏からスモールビジネスについての説明がなされ、柿崎氏からスモールビジネス、企業家育成、地域性に関してディスカッションが進められた。また、フロアとの質疑応答も活発に行われた。



小野瀬拡氏 (基調講演)



幸田浩文氏(パネルディスカッション)

基調講演の概要

基調講演「ソーシャルキャピタルが企業家育成に与える影響―ベンカタラマンの 好循環と悪循環をめぐって―」は、講演者自身の経験をもとに、企業家育成をソーシ

ャルキャピタルの観点から考えることを目的として展開された。

一般に「地域社会における信頼・規範・ネットワーク」と理解されるソーシャルキャピタルは、社会学、政治学等、様々な研究領域で、議論のプラットフォームとして活用されている。企業家研究領域においても、企業家が出現されやすい地域にはなんらかの社会的要因があるとみなされることがある。この講演では、ベンカタラマン(S. Venkataraman)の説をもとに、継続的に企業家が輩出し、十分に活躍できる地域の無形資源に注目した。企業家が登場し、成長企業が現れれば、さらに新たなプレイヤーがその地域に集まる「好循環」が生まれるという同氏の説に、講演者は関心を抱いていた。

その理由は、講演者の 2006 年から 2015 年までの九州産業大学時代の勤務経験にある。講演者は、オムニバス形式でゲスト講師を招く「ベンチャービジネス論」を担当することになった。直前まで論文を書くことしかしておらず、ビジネスマナーなどなにも知らない講演者は「よそ者」であった。そんな「よそ者」の登壇依頼を、現地の経営者のほとんどは快く受け入れ、協力してくださった。この経験から講演者は、商都として発展してきた博多には多様な人を受け入れるソーシャルキャピタルが存在し、企業家が多く生まれている、と想定した。その後、福岡市が主要都市の中で最も高い開業率であるとする調査結果が示されたこと、福岡市が創業特区として認定されたこと、講演者が現地の様々なプロジェクトに携わったことなど、ソーシャルキャピタルがいかされていると考えられる出来事がいくつもあった。

ソーシャルキャピタルが企業家育成に影響すると考えた講演者は、2014 年 10 月にネットリサーチによる定量調査を行った。回帰分析の結果、ソーシャルキャピタルが有効に機能すればイノベーションにつながるアイディアがうまれ、業績が高まる可能性が確認できた。この調査は説明変数、被説明変数とも、より深い考察が必要となるものである。

別の角度からの考察も行った。ソーシャルキャピタルが良好とはいえない国で開業率が高い実態や、必ずしも企業家にとって良好ではない状況が「好循環」とみなされる可能性、プレイヤーが次々と変わることに問題がないわけではないこと、などいくつかの問題点もある。講演者は福岡市の方々のご協力あって研究を進めることができ、今でも感謝にたえない。それゆえ、今回示されたソーシャルキャピタルの企業家育成に与える影響には、バイアスがかかっている可能性がある。企業家育成とソーシャルキャピタルを組み合わせるからこそ見えてくることがある反面、これらのことを見過ごしてはならない。

2018 年度第2回シンポジウム

東洋大学大学院経営学研究科+経営力創成研究センター

グローバル経営シンポジウム

「中小企業のグローバル経営と国際的企業家育成」

日時:2018 年 10 月 6 日(土)12:40 受付開始 会場:東洋大学白山キャンパス 8 号館 125 周年ホール

<プログラム>

13:00~13:05【開会挨拶】

西澤昭夫氏(東洋大学経営学部教授/センター長)

13:05~13:15【大学院経営学研究科長挨拶】

宮村健一郎氏(東洋大学大学院経営学研究科長)

13:15~14:15 【基調講演】

論題:「プロセスイノベーションを視点としたグローバル化~競争優位へ向けて~」

講演者: 白田 良晴氏(プレファクト株式会社代表取締役社長)

司会者: 董晶輝氏(東洋大学経営学部教授/センター研究員)

14:15~14:25【休憩】

14:25~15:25【特別講演】

論 題:「タイを中心とした東南アジアにおける日本企業の海外展開事例」

講演者:松尾 俊哉氏(トランスコスモス株式会社 海外事業統括 ASEAN 事業本部

理事)

司会者: 董晶輝氏(東洋大学経営学部教授/センター研究員)

15:25~15:35【休憩】

15:35~16:50 【 パネルディスカッション】

論 題:「スモールビジネスの創造と国際的企業家育成」

パネリスト: 白田良晴氏(前掲)

パネリスト: 松尾俊哉氏(前掲)

パネリスト: 西澤昭夫氏(前掲)

コーディネーター:木下 潔氏(東洋大学大学院経営学研究科特任教授)

16:50~17:00【閉会挨拶】

小椋康宏氏(東洋大学名誉教授/センター顧問)

基調講演では、プレファクト株式会社代表取締役の白田良晴氏からお話をいただいた。その概要は以下のとおりである。

プレファクト株式会社は山形県東根市にある。一度整理して立ち上げた会社であ

ることから、当初は地元の金融機関に相手にされず、資金繰りは営業活動のキャッシュフローで行っていた。主力製品は金属部品加工で、1000分の1ミリの精度にこだわっている。特にボブスレー用ランナーは、オリンピック日本代表に、長野オリンピックから連続で採用されている。大手企業・上場企業もすでにいる中で、カタログに出ない特注品を専門にしている。コストリーダーシップ(価格)・差別化ではなく希少性・模倣困難性にウエイトを置くことにより、付加価値の高い製品を製造している。中小企業がグローバル化するメリット・目的は主に、①低コストの生産、②親企業の海外生産についていく、③現地に進出して販売、の3つがあり、グローバル化した企業の方が実績が高いという結果が出ている。しかし、プレファクト株式会社の生産は山形県東根市で行っており、これらには当てはまらない。そこで、海外工場移転は本当に低コストなのかという問題提起をしたい。固定費は下がるが、変動費に関してはそれほどメリットがない可能性がある。材料・外注加工品を日本から持っていけば日本と同じコストになる。消耗品も現地で売ってないことが多いので日本から持っていく。設備も日本製のものを持っていくので償却費も一緒になる。人件費が一番多いので、人件費を大幅に圧縮すれば黒字化する。

国内では材料や消耗品を調達するのが早く、手元の資金が比較的少なくても可能であるが、海外工場移転の場合には海外の工場、海上輸送、本社工場の3つの機能が必要となる。そのため輸送・在庫等のコストが多くかかり、資金需要が多く発生する。B/S上の棚卸資産は多くなり、P/L上で利益が出ていても、手元にキャッシュがより多く必要になるため、短期借入金等で調達する必要がある。しかし、当社のようにいったん会社を整理して立ち上げた場合は信用がないためにそれができない。土地・建物等の固定資産の調達コストについては、日本の地方では海外に対抗できるくらいの値段で借りることができる。

当社のグローバル化では、日本より価格や品質・性能に優位性のある材料等を海外から調達して生産に結合し、自社の競争優位としている。また、日本より品質・性能のいいもの、工作機械の新古品などをアメリカ・スイス・ドイツ等から購入して自社の生産性を高めている。これらの活動は、シュンペーターのイノベーションでいう「プロセス・イノベーション」、「新しい買い付け先の開拓」に当てはめられる。また、東北大学と共同で研究を行っており、科学技術大臣賞など数々の賞を受賞するなど「プロダクト・イノベーション」についても行っている。

個人としては、昔から人がやっていないことをやる性格であった。他人と同じようなことをしていては差がつかないという意識から、コストをかけない努力をしながらグローバル化を行い、希少性を高め、競争優位が得られるような活動を行っている。



白田良晴氏(基調講演)

特別講演では、トランスコスモス株式会社海外事業統括 ASEAN 事業本部理事の 松尾俊哉氏からお話をいただいた。

トランスコスモス株式会社は東京都渋谷区にある 1966 年創業の会社で、売上拡大とコスト削減の実現をグローバルで支援する DEC サービス (デジタルマーケティング、EC ワンストップ、コンタクトセンター)、BPO サービス (ビジネスプロセスアウトソーシング)を提供している。国内に 60 箇所の拠点、31 カ国に 112 ヶ所の海外拠点、計 5 万名の従業員数という規模である。ASEAN への進出は 3 年前から大きく拡大し、現在は6 カ国、従業員 2,000 名の規模で事業を展開している。

講演の前半は、多くの企業において海外展開を進めてきた経験を中心に話された。特に、日本の製品はよいものが多いが、現地のマーケットに受け入れられるためにはローカライゼーションが必要であり、そのために本社の人間の意識を変えていくことが必要になる場合があるという点を、現場と本社の調整を行ってきた経験から指摘された。また、現地の代理店・パートナーとの信頼関係が不可欠であることはよく言われるが、これにはパートナーが儲かるようにすることが重要であるという点も述べられた。さらに、当時は小さく始めるという方法で海外進出を行っていたが、現在では状況が大きく変化し、中国の大企業が入って大量の資本を投下している一方、SNSを通じた新たなビジネスが展開されているという点を指摘された。

後半は、現在手掛けている仕事についてであった。まず、小売の分野はデジタルなマーケティングなどが遅れており、チラシ・クーポン類はばら撒きとも言われる状況である点を指摘され、2014年に設立したグランドデザイン株式会社において展開しているサービスについて紹介された。同社はAIを使って個人の行動や趣味・嗜好などを分析するなどして、本当に必要な(来店してほしい)人にだけクーポンを出す

CRM のようなサービスを行っている。また、北海道大学と共同で AI の研究を進めるとともに、同様のサービスをタイにおいて立ち上げており、すでに高い評価を受けている。誰も知らない新たなサービスを立ち上げる時に、ニュースに取り上げてもらったり、新聞記者を呼んで記者会見をするなど、お金がかからない割に広く認知されやすい「仕込み」を行うことも話された。

またトランスコスモス株式会社は、タイでオンラインコンテンツ事業を営む Ookbee に出資している。同社は電子書籍からスタートし、UGC(User Generated Contents)、それに伴うコミュニティプラットフォームによって、ユーザー・ファンと作者が一体となって作品を作り、少ない発行部数でペイできるとともに、オフラインのイベント、グッズ販売等で収益を上げている。日本の出版社等にこういったビジネスの話をしても消極的であることが残念であるとも述べられた。最後に、コンテンツビジネスが大きく変化している中で、日本の企業として日本ならではのサービスをうまくローカライズして現地に根付かせていくことが重要であると指摘された。



松尾俊哉氏 (特別講演)

続いて、「スモールビジネスの創造と国際的企業家育成」の論題でパネルディスカッションが行われた。パネリストには白田良晴氏、松尾俊哉氏に東洋大学経営学部教授でセンター長の西澤昭夫氏が加わり、東洋大学大学院経営学研究科特任教授の木下潔氏がコーディネーターとなった。まず西澤氏がEntrepreneurshipが企業家精神(論)と訳されることについて触れ、HBSにおいてはEntrepreneurshipを「管理できる資源の制約を超えて機会を追求する経営手法(Way of Managing)」として教育可能なテーマだとされていることを挙げ、精神論ではなくマネジメント論にする必要があるという立場を示した。また企業家活動には組織と制度によって、イノベーション(特にプロダクト・イノベーション)を創出するシュンペータ型と、生産性を

底上げしていくカーズナー型との 2 類型が存在し、イノベーションを起こすのが難しい場合、生産性を上げていくことになることを示した。それを踏まえ、生産性を上げるための海外進出が海外直接投資 (FDI) からグローバルバリューチェーン (GVC) に変化しているなかで、日本企業の生産性はサービス業を中心に低い水準にあり、GVC にもあまり出て行っていないという点を指摘し、Global Entrepreneurship を養成する必要性を提起した。

その後、Global Entrepreneurship を発揮するうえで必要となる企業家の能力について議論され、理論と実務の両面から意見が交わされた。フロアからも多数の質問や意見を受け、さらに議論が深められた。



西澤昭夫氏(パネルディスカッション)

2018年度第3回シンポジウム

「スモールビジネスとアントレプレナーを巡る RCM の活動と成果」

日時: 2019年2月2日(土)12:40受付開始

会場:東洋大学白山キャンパス 2号館16階スカイホール

<プログラム>

13:00~13:05【開会挨拶】

西澤昭夫氏(東洋大学経営学部教授/センター長)

13:05~13:15【大学院経営学研究科長挨拶】

宫村健一郎氏 (東洋大学大学院経営学研究科長)

I. 記念講演:スモールビジネスに関する最新研究と実務的支援

 $13:15\sim 13:55$

論題:「わたし流・スモールビジネス支援のあり方 ~大学院卒業後のキャリアアップ作戦~」

講演者: 重松久惠氏(中小企業診断士・ブランド・マネジメント・コンサルタン

ト・トーチ代表)

司会者: 董晶輝氏(東洋大学経営学部教授/センター研究員)

 $14:00\sim 14:40$

論題:「中小企業におけるユーザー・イノベーションに関する一考察」

報告者:田中克昌氏(日本経済大学経営学部/大学院経営学研究科専任講師)

司会者: 董晶輝氏(東洋大学経営学部教授/センター研究員)

14:40~14:55【休憩】

Ⅱ. パネルディスカッション: RCM の活動と成果、その総括的検討

 $14:55\sim16:45$

論題:「経営力創成研究センターの研究と成果」

パネリスト:幸田浩文氏(東洋大学経営学部教授/センター研究員)

パネリスト: 柿崎洋一氏(東洋大学経営学部教授/副センター長)

パネリスト:小野瀬拡氏(駒沢大学経営学部教授/センター研究員)

コーディネーター: 西澤昭夫氏(東洋大学経営学部教授/センター長)

16:45~17:00【閉会挨拶】

小椋康宏氏(東洋大学名誉教授/センター顧問)

記念講演1では、中小企業診断士/ブランド・マネジメント・コンサルタント/トーチ代表の重松久惠氏が、「わたし流・スモールビジネス支援のあり方~大学院卒業後のキャリアップ作戦」の論題で報告された。その概要は次のとおりである。

スモールビジネスに関する実務的支援の方法として、経営アドバイザーとしての 支援、そして商品開発に関する支援について、また卒業後のキャリアアップについて 報告した。

「社会や地域をより良くするために頑張る人たちを増やす、支援する」ことをモットーに、経営アドバイスでも商品開発支援においても事業者に「社会や地域をより良くするため」のマインドを持ってもらうようにしている。

中小企業基盤整備機構などの経営アドバイザーとしての支援の中で、最も力を入れるところは、事業者に自信を持ってもらうことである。そのため、一見ネガティブな側面も個性にすること。その個性を活かし、その人、その会社にしかできないことを追求する。また、自分自身の経験から、過去の経験に新しく学んだことを加えて未来の自分を作るというイメージを描いてもらうことをアドバイスしている。戦略としては、強みをニーズにぶつけ、ニッチトップになることである。

アドバイスの手順として、次のように行っている。①キャリアの棚卸し:過去にヒントがあるので、詳しく聞く、②強みの確認:自分を肯定して、自信を持ってもらう、③目的の確認:どうしたいかを徹底的に聞く、④課題の確認:社会や地域か、顧客の課題解決(SDGs を意識)、⑤その人しかできないことを考える:アイデアを出す、⑥コンセプトの確認:一言でいうコンセプトと3つの特徴、⑦ニーズの確認:ニッチでいい、⑧ターゲットの確認:誰からお金をもらうか、⑨差別化の確認:競合チェック、⑩発信方法の確認:一番得意なメディアを使う。このような手順はまさしく大学院で学んだことであり、実践に活用している。

商品開発に関する支援方法としては、取り組んでいる実例をあげ、何のために仕事をするか、何のために商品を作るかを考えることからスタートすることが重要であることを説明した。商品開発プロジェクトを成功に導くキーワードとして、①自社に「デザイナー」を採用、②「プロジェクトマネージャー」をつける、③「自社の強み」の活用、④明確な「コンセプト」と「ターゲット」、⑤「オリジナリティー」の高い製品開発、⑥経営者の「リーダーシップ」があげられる。

具体的な支援は次の手順で行っている。①チームをつくる(プロジェクトマネージャー、デザイナー)、②自社の強みの確認、③マニフェストをつくる(10か条にする)、④コンセプトをつくる、⑤ターゲットを明確にする、⑥オリジナリティの高い商品をつくる。

また、いいものを作るだけではなく、どうやって売るかを考える方法として、コンセプトに基づき世界観をつくる、発信には素敵な動画や写真とわかりやすい文章、適切なプライシング、こだわりのある様々なデザイン、独自のPR方法、コトとつなげる販促イベント、詳細な売上計画などをアドバイスしている。

卒業後にどのようにしてキャリアアップしてきたかに関しては、行政機関の専門家の募集を見てニーズを知る、出会った人に、自分のやっていることを話す、ビジョンを人に話す、「私にぜひやらせてください!」と手を挙げる、目の前のことを一生懸命やることなど、積極的なマインドを持つようにしているが、大学院の先生、先輩の皆様に多くの機会を与えてもらっていることに感謝している。



重松久惠氏(記念講演1)

記念講演2では、田中克昌氏(日本経済大学/大学院 専任講師)が「中小企業におけるユーザー・イノベーションに関する一考察」という論題で最新研究について報告した。

田中氏は、東洋大学大学院の博士後期課程(経営学研究科)及び博士前期課程(中小企業診断士登録養成コース)の修了生であり、本講演では、東洋大学大学院から大学の教員・研究者としての研究活動まで、経営戦略及びイノベーション・マネジメントに関する研究成果について報告された。

報告の前半は、東洋大学大学院での研究活動について振り返り、問題意識の発端から、イノベーションに関連する先行研究について論じた。大手企業を中心とした事例研究の成果を踏まえ、ユーザー・イノベーションが実現するまでの過程を示し、ユーザーが既存企業から市場を奪取し、市場支配に至るというパラダイムシフトについて考察した。

また、売上高対研究開発費率の視点から、日本企業が世界の他地域と比較して、新たな製品やサービスを創出するプロダクト・イノベーションを軽視し、目に見える成果を得やすいプロセス・イノベーションを重視する傾向にあると指摘し、日本の大手企業を中心に、注力領域に十分な研究開発費を投入できていないとした。

その上で、日本の中小企業が社会に影響を与えるような規模を確保し難い状況において、ユーザー・イノベーションの実現が可能であるか、というリサーチ・クエスチョンが提示された。

田中氏は、最新の事例研究の結果として、中小企業においてもユーザー・イノベーションに挑戦し実現した企業が複数存在するとした。

一例として、中小企業(製造業)の事例を取り上げ、ユーザー・イノベーションに挑

戦し実現するまでの過程について報告した。食品機械を製造する企業が、ユーザーとして新たな潤滑剤を生み出すとともに、展示会やネット広告、テレビ取材・テレビ CM などを駆使した周知戦略や、リードユーザーとコミュニティを形成し製品改良を進める参加型戦略への積極的な投資によって、対象市場において規模を確保し、イノベーションとして社会化した事例であった。

報告の最後に田中氏は、今後の活動に向けて、教育者・研究者であると同時に中小企業診断士という立場を活かし、さらなる研究成果の獲得に向け、大企業から中小企業の領域へと研究領域を広げると宣言した。

なお、田中氏は、博士論文の成果をまとめた単著(『戦略的イノベーション・マネジメント』中央経済社)を2019年2月に出版した。



田中克昌氏(記念講演2)

休憩ののち、RCM の活動と成果、その総括的検討を行うパネルディスカッションが、パネリストを幸田浩文氏、柿崎洋一氏、小野瀬拡氏の3名、西澤昭夫氏をコーディネーターとして行われた。

まず RCM センター長でもあるコーディネーターの西澤昭夫氏から「東洋大学経営力創成研究センター (RCM) の研究と成果」の論題が提示され、2004年度(平成16年度)からの経営力創成研究センターの沿革、5年毎の3期における研究領域および研究実績、さらにはシンポジウムの開催実績や中小企業診断士登録養成コースとの連携、若手研究者の育成などのセンターの活動について総括された。

次にプロジェクト・サブリーダーの幸田浩文氏より、2014年からの第3期における活動を中心に総括したうえで、日本おいては起業家精神教育が先進諸国の中において相対的に進展しておらず、起業無関心者の数が多いという問題を提起した。そして、教育課程の各段階において起業への関心を喚起・助長する施策を講ずることと、

中小企業診断士登録養成コースにおいて行われているような、起業関心者を対象と した体験型の起業家(精神)教育への転換の必要性を課題として挙げられた。

副センター長の柿崎洋一氏は、企業の社会的責任について、国際的な基準や規定が設定されてきている流れの中で、現在はSDGs(Sustainable Development Goals)が関心を高めている点を挙げた。SDGsではイノベーションの創出、特にユーザー(市民)参加型のオープンイノベーションが重要であることを踏まえて、国際的な行動原理であるSDGsを目指したイノベーション行動をする中小企業やスタートアップは、その市場や活動が国内であっても、国際的な中小企業とみなされることになる点を指摘した。

駒澤大学経営学部教授の小野瀬拡氏は、自身のRA(リサーチ・アシスタント)として本センターに参加していた当時の経験が現在も非常に役立っていること、研究成果をRCMに投稿できたこと、RCMが多数の専任教員を輩出していることなどを挙げ、RCMが若手研究者の自立に向けた育成の場として重要な役割を果たしてきたことを示された。

その後、再びコーディネーターの西澤明夫氏より、日本やアジアにおけるスモール ビジネスの経営力創成に対するポイントが提示され、各テーマや RCM の活動の成 果とその意義などについて、最後は終了時間を超過するほどの活発な議論が交わさ れた。



柿崎洋一氏(パネルディスカッション)

3. 企業調查報告

3.1 海外企業調査報告

安澳智能系統股分有限公司(中国上海市)調查報告

調査目的

当研究センターの研究計画の一環である海外企業調査を実施し、情報技術によるイノベーションとベンチャー企業経営の発展が著しい地域である中国上海市で、AI 関連企業の経営者に対してヒアリング調査を行った。

調査期間

11月2日~5日

調査メンバー 柿崎洋一(副センター長) 董晶輝(センター研究員) 小椋康宏(センター顧問)

調査報告

11月2日午後に、安澳智能系統股分有限公司の姜加標董事長(会長)に対しヒア リング調査を行った。ヒアリング調査の目的は人工知能分野でのイノベーションと ベンチャー企業の経営に関する実態解明であった。安澳智能系統股分有限公司は人 工知能による居住区の管理、すなわち、住宅とスマートフォンなどの端末の間にイン ターネットを通して繋いで人工知能を利用し管理を行うベンチャー企業として、 2009年4月設立された。人工知能が如何にして居住者の生活を快適にできるかとい う発想のもとで、クラウド計算システムおよび IoT 関連の端末開発を行ってきた。 これに関する技術開発と顧客開拓に成功し、2015年7月に「高新技術企業」の称号 を獲得し、2015 年 10 月には新三版の登録に成功し、新興市場での株式の上場を果 たした。また、姜加標氏は最近の日本のスマート・シティー構想についても関心を示 され、一戸建ての多い日本ではどのように機能させるに対して興味津々である。今後 も交流を進めていくことでヒアリングを一旦終了した。11月3日には姜加標氏の紹 介により、上海市浦東自由貿易区内にある上海格瑞特科技実業有限公司について調 査を行った。同社は2008年に設立され、業務内容はスマート住居に関わるシステム とそれに関わる端末の供給である。設立から十年を経って、同社はスマート住居業界 で特に安全防犯製品において、製品の研究開発、生産、販売、アフターサービスを一 体化した持続発展型企業に成長した。同社の経営理念である「誠信、成就、チームワ ーク、創新、健康」が経営の成功に大きく貢献したと紹介された。11月4日には、 今回のインタービューに応じた方々、そして前回のインタービューに応じた上海厚

禾食品有限公司の高総経理も参加して、ベンチャー企業経営関する意見交換を行った。今回の実地調査により、中国での人工知能による産業イノベーション、起業家精神についての最新の研究素材を収集できた。

3.2 国内企業調査

デンソー高棚製作所・トヨタ自動車元町工場調査報告

調査目的

日本企業のイノベーション・マネジメントに関する実態を解明するため、自動車産業において電動化と自動運転のイノベーションについて調査を行った。

調查期間

9月18日~20日

調査メンバー 柿崎洋一(副センター長) 董晶輝(センター研究員) 小椋康宏(センター顧問)

調査報告

9月18日午後に、安城市にあるデンソー高棚製作所にて調査した。総務部の担当者により、高棚製作所の沿革、主要製品と技術開発、将来展望について説明を受けた後、車載メータの生産工程に案内してもらい、生産技術の改善等について説明を受けた。9月19日午前中は豊田市にあるトヨタ会館と元町工場にて調査を行った。トヨタ会館では担当者より、ハイブリッド車、燃料電池車の開発について説明を受け、今後の電動化や自動運転の開発について問い合わせた。その後の工場視察では、「よい品よい考」、「ジャストインタイム」を中心にトヨタ生産方式について説明を受けた。トヨタのイノベーション精神とそのルーツを更に理解するため、翌9月20日午前中に名古屋市内あるトヨタ産業技術記念館を訪問した。担当者より、自動織機開発から自動車開発、エコーカー開発を中心にトヨタのイノベーション精神について説明を受けた。今回の調査を通じて、自動車産業でのイノベーションの速さを肌で感じることができた。この状況に対して、自動車部品を供給する中小企業がどのようにして乗り越えていくのか、今後の研究課題を見つけた。

大塚製薬袋井工場調査・日本マネジメント学会第79回全国研究大会での研究交流報告

調査目的

10月 27日~28日に常葉大学にて開催された日本マネジメント学会第78回全国

研究大会に参加し、当研究センターの外部協力団体の研究者と研究交流を行った。時間と費用を節約するため、学会参加を機に開催校周辺にある企業を調査した。

調査期間

10月26日~28日

調査メンバー 柿崎洋一(副センター長) 董晶輝(センター研究員) 小椋康宏(センター顧問)

調查報告

10月26日午後に、大塚製薬袋井工場を訪問し、ヒアリング調査および工場見学を行った。総務部の徳往氏より会社の歴史、経営理念、生産体制、海外事業展開、研究開発、環境への対応、社会貢献事業などについて説明を受けた後、ポカリスエットの生産工程を見学した。大塚製薬工場として1920年代に鳴門に創業され、点滴薬の生産から開始し、現在も主力製品である。点滴の生産から開発されたポカリスエットの普及努力から見られるように、大塚製薬は人々の健康に関わることを使命として企業努力をしてきた。大塚しかできないことを極めるというスタンスはまさに選択と集中による競争力向上の経営戦略につながるものと理解できる。10月27日と28日は終日学会に参加し研究交流を行った。今大会の統一論題は「地域活性化とCSV一産官学連携を中心に一」であった。27日の午前中は静岡市役所の企画局長、地元の有力企業鈴与ホールディングスの執行役員、法政大学の研究者により、地方活性化と産官学連携の講演があり、午後には企業の経営者と研究者によるCSVへの取り組みについて報告され、ディスカッションが行われた。28日は研究者による自由論題が報告され、スモールビジネスに関連する報告で議論に参加した。この大会に参加したことで研究交流を深めることができ、当センターの研究の進展に寄与した。

『経営力創成研究』第15号,2019

編集後記

東洋大学経営力創成研究センターの本年度の研究は、3回にわたる国内の研究実践家を交えたシンポジウムの開催、そして海外(中国)及び国内の企業調査、研究員による研究会を中心に実施致しました。これらの調査・研究を通じまして、本センターのテーマである「スモールビジネス・マネジメントの創造と国際的企業家育成の研究」は大きな前進をすることができました。今年度は本研究プロジェクトの最終年度であり、3年目の中間成果物の出版以降の研究成果をまとめた最終成果物を刊行致しました。

そして今年度の研究成果の一部および活動報告を『経営力創成研究』第15号として、発行する運びとなりました。本号に掲載された研究論文は本センターの統一テーマに基づき、4本の研究論文が収録されています。研究論文4本はいずれも査読者の審査を経た「査読論文」です。

またシンポジウムの開催におきましては、学内外からの多くの協力を得ています。 ご協力頂きました、講演者・報告者・諸先生方には、この場をお借りして御礼を申し 上げる次第です。さらに、海外・国内調査におきましては、多くの企業や学識者のご 協力のもと行われました。こちらに関しましてもあわせて御礼申し上げます。

最後に、本年報の執筆者の皆様をはじめ、年報の刊行にあたってご尽力頂きました 学長室研究推進課及び研究支援者の方々に感謝を申し上げます。

> 平成31年2月28日 東洋大学経営力創成研究センター 年報編集委員会 委員長 小椋康宏

【年報編集委員会】

委員長 小椋康宏 委員 柿崎洋一 委員 幸田浩文 委員 小嶌正稔 委員 董晶輝

『経営力創成研究』第15号 2019年3月16日発行

発行責任者: 西澤昭夫 (センター長)

発 行 者: 東洋大学経営力創成研究センター

年報編集委員会

〒112-8606 東京都文京区白山 5-28-20

TEL: 03-3945-7398 FAX: 03-3945-7396

E-Mail: ml-rcm@ toyo.jp http://www.toyo.ac.jp/rcm/

印刷所: 株式会社 キタジマ

東京都墨田区立川 2-11-7

Journal of Creative Management Vol.15 March 2019

Preface Akio NISHIZAWA

I Articles

◆Construction, Development and Conversion Process of Big Four Patent Medicine Businesses in Japan from the Mid-Edo Period to the Meiji Period *Hirofumi* KOHDA

◆Chinese ICT Equipment Firms Overseas Expansion and Their Pitfalls: Focusing on the ZTE co. Ltd. Case

Yong Ge LIU

◆A study on SDGs and international entrepreneur development

Yoichi KAKIZAKI

◆A Trap for Building Entrepreneurial Ecosystem: INS and its stumbling

Akio NISHIZAWA

II Research Data from Survey

Results of Survey 1 Results of Survey 2 Results of Survey 3

III Reports: 2018

- 1. The annual Reports of Research Activities
- 2. Reports of Symposiums
- 3. Reports of Research in Japan and Overseas

Published by Research Center for Creative Management, Toyo University

5-28-20 Hakusan, Bunkyo-ku, Tokyo, 112-8606, Japan TEL: +81-3-3945-7398 FAX: +81-3-3945-7396 E-Mail:ml-rcm@toyo.jp http://www.toyo.ac.jp/rcm/

2-2. 出版物

(1) 『スモールビジネスの創造と マネジメント』

(2) 『スモールビジネスの経営力創成と アントレプレナーシップ』

スモールビジネスの

が創造とマネジメント

東洋大学経営力創成研究センター編

Research Center for Creative Management, Toyo University

学文社

執筆者(執筆順)

杮崎	洋一	東洋大学教授	- (第1章)
松村	洋平	立正大学教授東洋大学経営力創成研究センター客員研究員	- (第2章)
小嶌	正稔	東洋大学教授 東洋大学経営力創成研究センター プロジェクト・サブリーダー	- (第3章)
小椋	康宏	東洋大学名誉教授東洋大学経営力創成研究センター顧問	· (第4章)
董	晶輝	東洋大学教授東洋大学経営力創成研究センター研究員	- (第5章)
井上	善海	東洋大学教授東洋大学経営力創成研究センター長	- (第6章)
幸田	浩文	東洋大学教授東洋大学経営力創成研究センター プロジェクト・サブリーダー	- (第7章)
小野涞	殖 拡	駒沢大学教授東洋大学経営力創成研究センター客員研究員	- (第8章)
今井	雅和	専修大学教授東洋大学経営力創成研究センター客員研究員	- (第9章)

まえがき

東洋大学経営力創成研究センターは、平成16年度に「私立大学学術研究高度 化推進事業」の認可、平成21年度に「私立大学戦略的研究基盤形成支援事業」 の認可を受け、都合10年にわたる研究活動を行ってまいりました。そして、平 成26年度には「私立大学戦略的研究基盤形成支援事業」の再認可を受け、統一 テーマ「スモールビジネス・マネジメントの創造と国際的企業家育成の研究」 のもと、新たな研究活動を展開しております。

本研究センターでは、「スモールビジネスの創造とマネジメント変革」「スモールビジネスの創造と国際的企業家育成」「国際的企業家精神とベンチャービジネス・マネジメント」の3つの研究グループを組織し、研究グループごとの研究会や海外・国内企業調査等を実施しています。その研究成果は、年3回開催する定例シンポジウムや年報『経営力創成研究』などで公開しています。

今回,事業認可から3年経過したことから,本研究センターの研究活動の中間成果物の一つとして本書を出版することになりました。本書は,本研究センターの研究員および客員研究員による3年間にわたる共同研究の成果を,国内外の企業の経営実践家および研究者に対し発信することを狙っています。

本書は、第1章から第9章にわたって9編の論文で構成されており、いずれも統一テーマ「スモールビジネス・マネジメントの創造と国際的企業家育成の研究」に関わるものです。また、資料として、「スモールビジネスの創造とマネジメント」に関するアンケート調査の分析結果と本研究センターの概要を収録しております。さらに、本研究センターの概要を添付しております。

今後は、最終年度に向けて、われわれ研究員一同、研究目的達成のためさらなる共同研究を進めてまいりますので、これまでと変わらぬご支援をよろしく

ii

お願い申し上げます。

最後に、本研究センターの研究活動にご協力いただきました関係者各位に お礼を申し上げます。また、本書の出版に関しご尽力いただきました、学文社 の田中千津子社長様に厚くお礼申し上げます。

2017年2月5日

東洋大学経営力創成研究センター センター長 井上 善海

研究概要

1. 研究目的

経営実践学の視点から、「スモールビジネス・マネジメントの創造と国際的企業家育成の研究」をテーマに、国際的企業家、国際的企業家精神をもった企業家に率いられたスモールビジネス・マネジメントの経営実践原理を明らかにすることを研究目的とする。

国際的企業家、国際的企業家精神をもった企業家に率いられたスモールビジネスが、社会・経済から期待された役割を果たすためには、従来の経営学の殻を打ち破る新しいスモールビジネスのマネジメントが必要であり、本研究ではその経営実践原理を探求する。

2. 研究プロジェクトの学術的特色

本研究はスモールビジネスのマネジメントに焦点をあて、企業家を目指す成長速度によって、職人企業家、機会主義的企業家、ベンチャー企業家に分類する。さらに企業形態と社会的・経済的役割からマイクロビジネス、ライフタイムビジネス、ライフスタイルビジネス、ベンチャービジネスに分類し、財務的裏付け、投資に対するインセンティブへの反応から分類した上で、以下の3つのプロジェクト研究に取り組む。

第一プロジェクトは、技術力をもったマイクロビジネス、日本発ベンチャー 企業家の経営力創成、日本的経営を基礎にして国境を意識することなく活動す る国際的企業家、の3つの視点からスモールビジネスのマネジメント力の研究 İ١

を行う。そして、わが国のライフタイムビジネスのマネジメントを変革し、継続性を実現することによって、スモールビジネスの発展がわが国の成熟経済を 変革する力をもつことを示す。

第二プロジェクトは、アジアを起点とするスモールビジネス企業家の視点から、スモールビジネスの事業継続性と発展を研究する。この視点には日本のスモールビジネスとの連携を目指す海外企業経営、海外展開を目指す中小企業者の双方を研究の対象とする。研究対象となるアジアの地域は、中国だけでなく、ミャンマー、インドネシア、タイ、ベトナムの経営者を対象とする。

第三プロジェクトとして成長・発展の原動力として投資を獲得できる魅力を持ったベンチャー企業と国際的企業家育成について、EU、米国、アジア、日本の国際比較を行うことによってスモールビジネスの創造と国際的企業家育成について研究する。

以上、3つのプロジェクトの研究活動に学術的特色をもつ。

(平成26年度私立大学戦略的研究基盤形成支援事業構想調書より抜粋)

目 次

	まえ	がき	i						
	研究	:概要	iii						
第	1章	こ スモー	-ルビジ	iネスと C	SR				 1
	1.	はじめん	z 1						
	2.	企業の社	土会的責	任の認識	進歩	2			
	3.	中小企業	美におけ	る CSR の	り特質	5			
	4.	中小企業	と が 競争	力として	の CSR	8			
	5.	中小企業	美の CSI	R とイノ ⁄	ベーショ	ン]	11		
	6.	おわりし	z 14	Į.					
第	2章	こころ こころ こうしゅう こうしゅう こうしゅう こうしゅう こうしゅう こうしゅう こうしゅう しゅうしゅう しゅう しゅう こうしゅう しゅうしゅう しゅう	-ルビジ	[;] ネスの組	l織文化				 18
	1.	はじめん	z 18	}					
	2.	解釈主義	美アプロ	ーチによ	る組織プ	大化	18		
	3.	個人レイ	ベルの理	念浸透と	マネジァ	ベント	23		
	4.	状況やホ	犬態のマ	'ネジメン	トとして	この組織	战同一化	26	
	5.	スモーバ	レビジネ	スの組織	文化マネ	ヘジメン	ト 30		
	6.	おわりん	z 32	2					
第	3章	こここと こうしゅう こうしゅう こうしゅう こうしゅう こうしゅう こうしゅう こうしゅう しゅうしゅう しゅう	-ルビジ	[;] ネスの系	列化と新	系列の慣]性		 36
	1.	はじめん	36	;					
	2.	規制緩和	旧と系列]変化の環	境要因	37			
	3.	業界間意	竞争の進	展と系列	構造の変	定化	41		
	4.	元売の評	再編と系	列意識	44				
	5.	まとめ	49						

	Vİ	
第	4章	スモールビジネスにおける経営財務指標と資本コスト 55
	1.	はじめに 55
	2.	スモールビジネスにおける経営財務指標の意味 55
	3.	わが国中小企業の収益性比率の実態 57
	4.	総資産利益率の理論 62
	5.	自己資本利益率の理論 64
	6.	スモールビジネスにおける資本コストと企業価値 66
	7.	結 び 70
第	5章	不確実性下の投資基準72
	1.	はじめに 72
	2. 1	伝統的投資基準 72
	3.	リアルオプション・モデルの投資基準 74
	4.	リアルオプション・モデルの特性 75
	5. ₹	投資実行のタイミング 78
第	6章	スモールビジネスのイノベーション 83
	1.	はじめに 83
	2.	クローズド・イノベーションとオープン・イノベーション 84
	3. 1	中小企業に向くオープン・イノベーション 86
	4.	オープン・イノベーションの類型化 88
	5. 4	事例分析 90
	6.	おわりに 97
第	7章	ファミリービジネス研究の史的展開
		-3つの主要テーマを中心としてー 100
	1.	はじめに-「所有と経営の分離」神話 100

	目	次	vii
2. ファミリービジネスの成長プロセス 101			
3. 欧米のファミリービジネス研究の展開 103			
4. 日本のファミリービジネス研究の展開 105			
5. ファミリービジネス研究の3つの主要テーマ 109			
6. おわりに 112			
第8章 企業家と地域の関係 一ソーシャルキャピタルの観点から-	–		118
1. はじめに 118			
2. 地域における企業家活動 118			
3. 調査方法 124			
4. 考 察 128			
5. おわりに 129			
第9章 企業者行動による「衰退」産業の再生			
一台湾自転車・部品メーカーの挑戦—			135
1. はじめに 135			
2. 本研究の位置づけとアウトライン 136			
3. 主要プレーヤーのプロフィール 142			
4. 新たな論点の提示 145			
5. おわりに 155			

第1章

スモールビジネスと CSR

1. はじめに

企業は、市場経済体制のもとで、営利的な生産組織として概念づけられる。そこでは、企業の目的は営利であり、その実現のために生産活動を組織的に営むことになる。そして、企業が営む生産活動は市場によって評価され、社会の発展に貢献することになる。しかし、企業の発展が単に経済的な問題だけでなく、社会問題や地球環境問題を含む持続可能な発展を意味する時代へと進んでいる。今や、企業は、持続可能な社会を前提とする営利的な生産組織として再定義されるのである。このような持続可能な社会における企業は、企業規模の大小にかかわらず、新たな社会における役割を認識し、行動に反映させることが求められるのである。こうした動きは、ISO14000(環境マネジメント)、ISO26000(社会的責任)や GRI(統合報告書)などの CSR の国際標準の登場によっても、知ることができるのである。

企業の社会的責任については、大企業における取り組みが取り上げられることが多かったが、今日では中小企業の CSR にも関心が向けられるようになってきた。そこには、CSR という概念の変化、その変化が企業の存立を左右することも理解されるようになってきたといえる。ここでは、経営学の立場から中小企業における CSR への取り組みの意義と特質を明らかにする。なお、ここでは、先行研究、資料との関係でスモールビジネスと中小企業をほぼ同義として理解している。

2. 企業の社会的責任の認識進歩

今日では、企業の社会的責任(CSR: Corporate Social Responsibilty)だけでなく、組織一般を対象にした社会的責任(SR: Social Responsibilty)に関する国際的な取り組みがなされる時代になった。したがって、企業の社会的責任は、組織の社会的責任の一形態として理解される。

社会的責任 (SR) は、「組織に焦点を合わせたもので、社会及び環境に対する組織の責任に関するものである。社会的責任は、持続可能な発展と密接に結びついている。持続可能な発展は、すべての人々に共通の経済、社会及び環境に関する目標であるから、責任ある行動を取ろうとする組織を考慮に入れる必要がある」(日本工業標準調査会審議 2012:15)と説かれるのである。経営(マネジメント)も企業に限定されない概念であり、SRマネジメントが問題となる。しかし、このことは、企業以外のNPO、地方自治体、国などのあらゆる組織で求められることになる。ここでは、我々の経済社会を支える企業の社会的責任、とくに中小企業の社会的責任を取り上げる。そこには、大企業に比べて中小企業における CSR の問題が SR の認識進歩によって関心が高まっているからである。同時に、企業にとって、これまでの企業間だけでなく、その他の組織体との CSR 連携の可能性が高まっている。とりわけ、中小企業における CSR 活動を深化させる身近な連携も可能な時代といえる。

ここでは、企業の社会的責任を「持続可能な発展」という視点から、環境的側面、社会的側面そして経済的な側面を総合した社会的責任の考えを採用する。 これにより企業の社会的責任に関する狭隘で個別的、事業無関連と位置づける 認識を進展させることができるからである。

今日の企業活動は、地球環境問題、社会問題と隔離した状況では十分な経済的な成果を達成することができない。むしろ、企業の社会的責任は、経済問題、環境問題、そして社会問題を包括的に理解することで新たな企業活動へと導くことになる。このような企業の社会的責任は、「持続可能な発展」に貢献する

企業活動に意義を与えるものである。確かに、「持続可能な発展」は、具体的な企業活動との間に、隔たりがあり、企業活動の原理として十分に機能しないとの指摘もみられる(Porter & Kramer 2006:82)。統合的な CSR の認識は、企業報告書に関する調査にも端的に示されている。「世界各国の企業の社会的責任に係るレポーティングに関する統計(2013年11月時点で170ヵ国10,500社以上)によると、21世紀に入ってから『サステナビリティ(Sustainability)レポート』の比率が拡大している。この統計では、『サステナビリティレポート』は非財務要因が企業の業績にどのように影響を与えるのかという内容が基本的に示されているレポートであるとされている。したがって、企業のレポーティングの傾向から推察すると、21世紀に入ってから企業が CSR を事業活動に組み込む比率が拡大しているものと考えられる」としている(経済産業省 2015:13)。そこでは、環境報告から CSR 報告、環境と健康・安全・地域報告、統合報告への移行が2000年以降に急速に浸透している。もっとも、そこには、GRI (Global Reporting Initiative)、ISO26000や UNGC (The United Nations Global Compact)など CSR 報告の国際的な標準化の進展が影響していると考えられる。

企業における社会的責任の経営的な位置づけは、その重要性が認識されているものの、財団の設立、寄付そして社会活動への従業員の参加といったボランティア的な理解から、社会の一員として個人と同じく法的な規制を順守すること、つまりコンプライアンス(compliance:法令順守)までさまざまである。これらの社会貢献活動や法令順守は企業の社会的責任として重要な責任であり、今日でも変わることはない。しかし、企業は営利的な生産組織であり、その生産活動により人間社会の生活に必要な財貨やサービスを提供するという責任も企業の社会的責任の基本的部分をなすことも明らかである。この意味では、これまでの企業の経営は、経済的な利潤を目的とする生産活動を核として、その他の社会的責任を補足的な部分として位置づける傾向にあったと考える。

企業の社会的責任に関しては、地球環境問題とともに、社会問題への企業のかかわりが問われている。企業は経済組織体であり、会社という法律上の人格

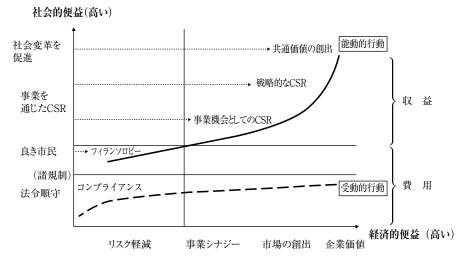
4

を持つもので、自然人とは異なる。しかし、市民と同様に法律を順守しなければならない。さらに、市民と同様に、社会活動にも参加することもある。とりわけ、地域社会との関係では、地域社会の発展に貢献することも求められる。このような社会的な性格を自覚して、企業は寄付、慈善事業などを通じて社会貢献をしてきたし、社会的責任としても理解してきた。しかし、今日の企業をめぐる社会の変化は、地球環境問題にとどまらず、社会的な問題の解決へのより積極的なかかわりを求めるようになってきた。企業活動が国際化するにしたがって、国際的な対応が求める貧困、人権、教育そして健康・福祉など多様で複雑な社会的な問題解決への取り組みが企業の評価(ISO26000、GRI、UNGCなど)に組み入れられるようになった。

企業の社会的責任に関する議論は、理論的にも実践的にも、コスト/リスクの最小化という視点から機会の最適化という視点へと展開している。図表1-1に示されているように、積極的(能動的)に社会的な課題に取り組み製品とサービスのイノベーションを推進する企業のソーシャル・イノベーション(Social Innovation)が関心を集めている(Schmidpeter 2013:Osburg & Schmidpeter 2013)。このように企業の社会的責任は、法令順守(社会的ルールなどを含む)を意味するコンプライアンス、そして事業や戦略に無関係な社会に資するフィランソロピーなどからなる受動的な活動がある。もちろん、コンプライアンスは、社会の一員としての企業にとって当然の社会的責任であり、社会的変化による各種の新たな諸規制に対応することが常に求められる。これらの受動的な社会的責任は、これまで企業にとってリスク・コスト要因として位置づけられてきた。

これに対して、今日、事業機会としての CSR、戦略的な CSR さらに共通価値の創出といった事業の一部、そして事業の戦略的、中核的部分、さらに事業それ自体へと企業の社会的責任が位置づけられる能動的な活動が注目されている。そこでは、企業の社会的インパクトと企業価値の2つの軸で企業の社会的責任を位置づけるとともに、社会変革への貢献と市場の創出という視点から評

図表1-1 社会的責任の概念的枠組み



出所)Porter, M. E. & M. Kramer(2002:5), Intel(2014:9), Militaru, Gh. & S. Ionescu(2006:96)を基に筆者作成。

価し、展開している。とくに、リスク軽減と良き市民を特徴とする段階、事業シナジーと戦略的な CSR を特徴とする段階、そして市場の創出と社会変革の促進を特徴とする段階という企業の社会的責任の展開は、受動的な活動から積極的な活動への移行に沿ったものと考えられる。

このように企業の社会的責任に対して先進的に取り組む企業では、企業の社会的責任に関する明確な概念的な枠組みを構築し、エコ・イノベーションやソーシャル・イノベーションをビジネス・イノベーションに組み入れ、企業戦略そして業務活動への統合が企業価値を高めるうえでも重要な経営課題となっていることを示している。

3. 中小企業における CSR の特質

中小企業は、大企業に比べて規模が小さく、社会的責任能力(期待に応える能力)が十分ではない。また、中小企業のCSRは、大企業のように構造化され、

システム化されているわけではない。したがって、中小企業における CSR は、対応するための責任能力(人的資源、資金、時間など)の不十分さが取り上げられることになる。しかし、企業の社会的責任における認識の進歩は、企業のみならずあらゆる組織体や市民活動へと広がりをみせているとともに、あらゆる生産活動の中に組み込まれる傾向にある。したがって、中小企業も例外ではなく、多様化し、システム化する企業の社会的責任活動にかかわることになる。

さて、中小企業における CSR の特質は、ISO26000では SMO (Small and Medium-sized Organizations) における SR の問題として取り扱われている。

「SMOへの社会的責任の統合は、実用的、単純かつ費用効果の高い行動で行うことができ、複雑だったり費用のかかるものである必要はない。SMOは、規模が小さく、より柔軟性があって革新的である可能性が高いことから、社会的責任を果たす上では、実際のところ特別によい機会を生むかもしれない。

SMO は一般に、組織のマネジメントおいて、より柔軟性があり、地元のコミュニティと密接なつながりがあることが多く、通常、経営層はその組織の活動に対して、より直接的な影響力をもっている」(日本工業標準調査会 2012:14)。ISO26000の SMO は、中小企業に限定していないが、営利事業という性格を除けば同じ特質と課題を持っているといえる。ISO26000では、CSR の中核主題として、①組織統治、②人権、③労働慣行、④環境、⑤公正な事業慣行、⑥消費者課題、⑦コミュニティへの参画及びコミュニティの発展を掲げている。

そして、特に中小規模の組織については、その特質に基づいて、次の事項を 行うべきであるとしている(日本工業標準調査会 2012:14)。

- ① SMO においては、内部管理の手順、ステークホルダーへの報告、その他のプロセスが大規模な組織よりも柔軟で形式ばらないものであるかもしれないことを考慮に入れる。ただし、適切なレベルの透明性を維持する必要がある。
- ②7つの中核主題の全てを確認し、関連性がある課題を特定するときに、中

核主題の 全てがあらゆる組織と関連性があるが、必ずしも全ての課題があらゆる組織に関連性があるわけではないであろうことを認識しつつ、 その組織自身の背景、状況、資源及びステークホルダーの利害を考慮に 入れるべきであることに注意する。

- ③ 持続可能な発展にとっての最大の重要性を持つ課題及び影響に最初に焦点を合わせる。SMO は、残りの課題及び影響についても、時宜を得た取り組みの計画を立てるべきである。
- ④ 関連政府当局,集団組織(業界団体,統括組織,同業組織など)及び国家標準化機関の支援を求めて,この規格を活用するための実用的な指針及びプログラムを作成する。このような指針及びプログラムは、その SMO 及びそのステークホルダーに特有の性質及びニーズに合わせて作成すべきである。
- ⑤ 資源を節約し、行動する能力を強化するために、適宜、単独ではなく、 同業者及び業界団体と共同で行動する。

さらに、中小企業の CSR の特質としては、① 重要な SR 課題に取り組む決断のスピード、② 軽いフットワーク、③ 社員への浸透、社員からの提案が挙げられ、経営者と社員の距離を努力次第で身近なものにすることができるとしている。このことから、中小企業独自の CSR 実践が考えられているのである。また、重要な SR 課題に取り組む決断のスピードに関しては、中小企業における SR の実践は多くの場合経営者自身によって牽引されていること、ステークホルダーとの距離が近いこと、事業展開と何らかの点で密接な影響を持つ領域に絞り込むという判断が不可避であることが理由として挙げられている(日本規格協会 2009:17-19)。

また、中小企業のCSR課題のうち重要性が高まっているのは、「より良い製・商品、サービスを提供すること」(48.1%)の比率が最も高く、これに「法令を順守し、倫理的行動をとること」(43.7%)が続いている。第3位には「地球環境の保護に貢献すること」(31.5%)、第4位は「自社が所在する地域社会の発

展に寄与すること」(22.6%)となっている(商工総合研究所 2012:32-33)。

中小企業の CSR は、基本的にコンプライアンスという CSR の基盤部分と経済的成果の部分が中心となり、環境問題、地域社会といった個別的な課題が位置づけられている。さらに、「企業の社会的責任 (CSR)」に取り組んだことによるデメリットは、「コストの増加」(63.1%)の比率が最も高く、唯一過半数に達している。これに、「人手の不足」(39.5%)、「経営・事業活動の自由度の低下」(24.7%)等が続いている(商工総合研究所 2012:108)。

中小企業における CSR の特質は、中小規模の組織の特質に営利経済原理を加えたものである。したがって、中小企業の CSR は、受動的な CSR 活動から、いかにして能動的な CSR への移行を模索するかにかかっている。能動的な CSR のうちに中小企業が新たな展開可能性を見いだすには、事業機会としての CSR、事業の中核課題としての CSR(戦略的な CSR)そして共通価値の創出としての CSR へとその可能性を探索することが求められていると考えられる。

4. 中小企業の競争力としての CSR

中小企業における CSR は、中小規模の組織の特質であるより柔軟性があって革新的である可能性が高い点で企業競争力となりうる。さらに、中小規模の組織は、地域社会との接点が緊密で、経営者も地域の課題に接することが少なくない。

さらに、「地域課題は、日頃から地域に根ざした事業活動を行う中小企業・小規模事業者が身近に感じることができる課題であり、大企業には捉えることができないニッチなものも多いため、日常の事業活動で構築した『顔の見える信頼関係』をより積極的に活用していくことで、新しいビジネスの可能性はより見えてくると考えられる」(中小企業白書 2014:447)とされる。「地域課題が見付かったならば、次に中小企業・小規模事業者が自らの強み・弱みを踏まえた上で、自らの事業の延長線上で、すなわち事業として取り組めるかどうか

を考える。…ここで重要なことは、地域課題の解決を一つの目的とするこのビジネスモデルには、大企業はまず参入してこない、参入が困難であるということである」(中小企業白書 2014:447)。

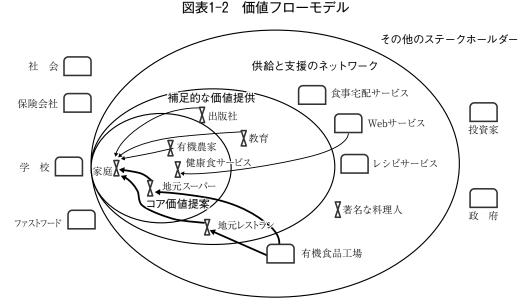
中小企業の経営者は、現場に近く、地域との緊密な関係を形成しうる立場にある。さらに、組織対組織という組織間関係にとどまらず、地域の人的なネットワークを形成することができる。この意味で、中小企業では、組織的な視点だけでなく、人的なネットワークを形成、活用し異業種からの CSR に関する知識、実践経験に触れることが重要であると考える。合わせて、経営者のリーダーシップが CSR の実践で重視されることを考慮すれば、その意義は小さくない。

また、規模が小さく、コスト負担が難しい中小企業が競争力を持つには、特化した技術・製品力、組織の柔軟性・スピード、そして地域性を生かした CSR の実践が不可避である。CSR の視点は、従来の経済的な関係枠にとどまらず広い視点から現在の活動を見直すことである。つまり、地球規模で考え、地域で実践するということである。実践の基盤は地域にあるが、その実践価値を CSR の枠組みによって見直すことで、新たな価値(共通価値)を見いだすことにある。こうした試みは、企業規模にかかわりなく必要である。ただし、中小企業は地域実践について大企業より優位な位置を作り出す基盤がある。したがって、地域実践の優位性を生かす工夫と地球規模(広くオープン)で考える工夫が不可欠である。

これまでの地域同業種から地域異業種へ、また地域市場から広域市場への展開などの新たな試みを組織というより、経営者や従業員の人的なネットワークの展開として生かすことが中小企業では求められる。もとより、地域異業種には、中小企業だけでなく、NPO、NGO、自治体、大学、住民などこれまでとは異なる発想によるネットワーク作りが求められているのである。地域のステークホルダーとの連携を強化し、地域の多様な人材を包括的に組み込んでいくということである。

そして、地域異業種には、中小企業だけでなく、NPO、NGO、自治体、大学、住民などのこれまでとは異なる発想によるネットワークを図表1-2のような価値フローとして捉えることも必要である。この事例は、フィリップス(Royal Phillips)のシティファームソリューション、つまり有機植物工場における企業と社会の共通価値を踏まえたイノベーションのために提示されたものである。もとより、中小企業それ自体だけでなく、NPO、NGO、自治体、大学、住民などの価値も多様である。したがって、中小企業の経営者は、自社が創出する価値だけでなく地域のステークホルダーなどとの連携を通じて、能動的なCSRへの展開可能性を見つけることが求められるのである。

このように、ステークホルダーや地域と連結した価値フローには個人もいれば組織もあり、多様性がある。個人の価値、組織の価値など実に多様な価値がモデルに取り込まれているのである。それも、ある主体が意図的に設計するというよりも、それぞれの主体がそれぞれの意味を獲得しながら関係を構築して



出所) Ouden (2012:176) を簡略, 加筆して筆者作成。

いる点が重要である。主体間、資源間、情報間などの多元的な関係性が特徴として理解されている。この意味で直接的な取引関係といった直線的な志向ではなく、それぞれが意味のある関係を作り上げている点に着目し、そこに新たな価値を加えて製品やサービスを作り上げていくという考え方が最も重要である。地域を対象としたビジネスを展開し、さらに、今日の情報化の進展から、地域以外での情報発信、情報収集も広域市場と接する意味では必要である。環境・社会課題を解決することを事業の経営視点に組み込み、既存事業を見直し、さらに潜在的な市場を開拓し、何よりも中小規模組織の利点である柔軟性、スピードを生かすこと、そのためには方針の策定から現場までかかわる経営者リ

5. 中小企業の CSR とイノベーション

ーダーシップの発揮が大切である。

今日、企業は、イノベーションが経済的な展望に基づくだけでなく、地球環境問題や社会問題の解決につながることを理解しなければならない。また、地球環境問題や社会問題の解決に向けた企業のイノベーションが新たなビジネスチャンスを生み出すことも理解しなければならない。いずれにしても、経済的な展望、環境的な展望そして社会的な展望を企業の社会的責任に組み入れることが持続可能な発展に貢献することになる。同時に、これら展望は、いずれも経済的、環境的そして社会的な側面との重層的な関係を持つものである。したがって、企業は、国家、自治体、NPO、国民などの多様な活動主体との連携を基本にしながら、企業の社会的責任を具現化することになる。つまり、企業はビジネス・イノベーションだけでなく、エコ・イノベーションやソーシャル・イノベーションの担い手になりうるのである。事実、エコ・イノベーションが競争優位性を持ち、企業価値を高めることがある。また、ソーシャル・イノベーションが新たなビジネス機会に結びついて、企業価値を高めることがある。そして、今後、企業の社会的責任は、経済的、環境的そして社会的な側面を重

層的に統合したものとして理解されるとともに、ビジネス・イノベーション、 エコ・イノベーションそしてソーシャル・イノベーションの企業における境界 はますます不明瞭になると考えられる。

いうまでもなく、中小企業は、大企業に比べて事業組織がコンパクトである といった特性がある。そうした特性を反映して、中小企業によるイノベーショ ンには、次の3つの特徴があると思われる(中小企業庁 2009:第2章)。

- 〔1〕経営者が、方針策定から現場での創意工夫まで、リーダーシップをとって取り組んでいること。
- 〔2〕日常生活でひらめいたアイディアの商品化や、現場での創意工夫による 生産工程の改善など、継続的な研究開発活動以外の創意工夫等の役割が大きい。
 - [3] ニッチ市場におけるイノベーションの担い手となっていること。

これら3つの特徴は、小中規模組織(SMO)と一致する。中小企業は日常の 事業活動を踏まえて、自らの特質と背景に基づいてイノベーションの特定化を することになる。

そして、図表1-3は、大企業と中小企業が、イノベーションに向けた具体的な取り組みのうち、力点を置いてきたとしたものを指標化して示したものである。これによると、中小企業は、イノベーションに向けて「経営者による創意工夫」に最も力点を置いており、また、大企業に比べて「経営者のチャレンジ精神」や「経営者の素早い意思決定」が若干上回っており、経営者の資質やリ

図表1-3 イノベーションに向けた具体的な取り組みの実施状況 一中小企業では、経営者がリーダーシップを発揮して、イノベーションの実現を目指している一

	外部との連携	活動	研究開発活動	創意工夫	経営者の連携	意思決定	創意工夫経営者による	チャレンジ精神経営者の
大企業	12%	11%	12%	15%	11%	14%	11%	14%
中小企業	11%	6%	8%	14%	13%	16%	17%	16%

出所)中小企業庁(2009:第2章)の図を表にしたものである。なお、三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング「企業の創意工夫や研究開発等によるイノベーションに関する実態調査」2008年12月の資料に基づいている。

ーダーシップを重視する内容となっている。一方,「研究開発活動」や「マーケティング活動」では、中小企業は大企業を下回る。大企業は、巨額化している研究開発投資や、大規模な営業網を活用したマーケティング活動にも力点を置いているためと考えられる(中小企業庁 2009:第2章)。このように中小企業では、経営者がイノベーションをリードする存在であり、経営者の創意工夫と企業家精神が大きな影響力を持つのである。これも中小規模組織の特質であり、大企業とは異なるイノベーションの強みを生み出す源泉ともいえる。

さらに、CSR が牽引するイノベーションとイノベーションが牽引する CSR という 2 つの視点があるとされる。前者は CSR に取り組むことでイノベーションが行われる。後者はイノベーションを行うことが CSR になるということである。

- ① CSR 問題を解決するためにイノベーションに取り組む
- ② イノベーションが結果として CSR 問題を解決する

この2つの視点は、いずれも社会のさまざまな課題に積極的に取り組むことによって、これまでにない製品、サービスを生み出し課題を解決するといった企業行動と考えられる。大企業は、CSR の問題解決を目指したイノベーションに必要な人的資源、資金そして時間を投入することが可能である。これに対して、中小企業では、環境・社会課題を解決するために自社の事業(自社の技術・製品)はどのように寄与できるのか(ステークホルダー視点)というアプローチを取ることで事業の新たな方向性を作り出すことになる。

このことは、新事業分野を選択した理由として「自社の技術・ノウハウを活

図表1-4 CSR 牽引のイノベーションとイノベーション牽引の CSR



出所) Steven, P. MacGregor & J. Fontrodona (2008:14)

14

かせる」という回答が58.6%で最も多く、「自社製品・サービスの提供ルートを活かせる」(30.9%)がこれに次いでおり、新事業展開に際しては自社がこれまでに蓄積してきた技術・ノウハウや既存の販売・サービスのルートを活かすことのできる分野を選択するケースが多くなっている(商工総合研究所 2012: 3)。

そこで、「とられる方策は社会的責任、社会的貢献活動を図るために新たに資金や組織、人材などを整えることなく、自社の事業の延長、あるいは事業と一体化したかたちで社会的責任、社会的貢献活動に取り組む戦略である。すなわち、中小企業は既存の経営資源を基盤に社会的責任、社会的貢献活動に臨むことが得策であるということである。それこそが企業と社会の共通価値を見出し、企業と社会がともにすぐれた価値を得られることを実現するものなのである」(内本 2015:75)。このように、中小企業は大企業とは異なる特化した事業を基盤し、CSRへの取り組みを通して自社の諸資源(技術、製品そしてノウハウなどを含む)を再評価し、自社の特性を生かした能動的な CSR と何らかの点で密接な影響を持つ領域に事業を絞り込むことになる。そのためには、中小企業の経営者は企業家的なリーダーシップが求められるのである。

6. おわりに

中小企業の CSR 実践において経営者のリーダーシップは重要であるが、その前提として能動的な CSR の展開可能性を発掘しなければならない。ただし、「どのようにして将来性のある有望な新分野を見出すかは新事業展開の大きな課題である。事例企業では異業種交流や産学官連携等の交流を通じて新技術や有望分野の情報を得る、既存の事業活動の中で有望な事業分野の存在に気付くといった形で新事業分野を決めている。中小企業の場合、新規分野への展開に必要な経営資源の全てを備えることは容易ではない。他企業との連携も含めて新事業展開に取り組んでいくことが重要である(商工総合研究所 2012:6-9)。

中小企業の CSR は、受動的な CSR が主であり、法令順守とフィランソロピ ーということになる。ただし、フィランソロピーの重要度は、低い。ここにも 規模の限界が影響している。したがって、能動的な CSR への取り組みは、資金、 人材そして時間などの制約から困難になっている。したがって、中小企業の能 動的な CSR とは,既存の事業活動を CSR の視点から見直し,新たな事業価値 を再定義することである。新たな事業価値の再定義は、多様なステークホルダ ーや地域社会との連携を価値フローとしてより具体化することが不可欠である。 そこでの価値フローは、経済的な価値とともに環境的・社会的な価値として位 置づけられる。ただし、ステークホルダーや地域社会と中小企業の連携は、組 織間関係というよりも人的関係といえる性格を持つと考えられる。なぜなら、 中小企業の CSR やイノベーションでは、経営者のリーダーシップが最も重要 な役割を果たしているからである。さらに、ドラッカー(Drucker, P. F.) は、「社 会のリーダー的存在としてのマネジメントの社会的責任とは、公共の利益をも って企業の利益とするということである。マネジメントは公共の利益に無関心 でいることはできない。しかも、自らの利益を公益に従属させるだけでは十分 でない。まさに,公益を自らの利益とすることによって,公益と私益の調和を 実現しなければならない」(Drucker 1954:390=1987:277) のである。

さて、能動的な CSR における「共通価値の創造は、決してフィランソロピーではなく、社会的価値を創造することで経済的価値も創造するという利己的な行為である」(Porter & Kramer 2011:77=2011:30)。社会にとって利益になることは企業にとって利益になることである。共通価値とは、従来型の企業にとって利益となることは社会にとっても利益であるという考え方と逆で、社会にとって利益となることは、企業にとっても経済的価値を生むはずである、という考え方である。企業の創出する経済的価値は、社会の犠牲の上に成り立つのではなく、社会と企業との共通の利益の上に成り立つのである。能動的なCSR は、中小企業の経営においても新たな事業の可能性とあり方を提示する考え方であり、新たな挑戦課題である。 (柿崎 洋一)

16

注

1) ここでの統計は、次の資料である。

CorporateRegister.com "CR Perspectives 2013" (November 2013): 3, 9 http://www.corporateregister.com/a10723/67880-13t17513040C2227142800TGl. pdf(2017年1月17日アクセス)

参考文献

中小企業庁(2009)『中小企業白書 2009年版』

- Drucker, P. F. (1954) *The Practice of Management*, Harper & Brothers Publishers. (野田一夫監修,現代経営研究会訳,1987,『現代の経営』ダイヤモンド社)
- Intel (2014) THE ROLE OF CORPORATE. SOCIAL INOVATION: FROM CSR1.0 TO CSR3.0. The story of how Intel learnt to create a vibrant social ecosystem to unleash social innovation and tackle China's social and environmental challenges. www.intel.cn/.../cn/.../intel-csr-white-paper-en-3.0-revised.pdf (2017.1.7アクセス)
- 経済産業省「平成 26 年度総合調査研究 企業の持続的成長に向けた競争力の源泉としての CSR の在り方に関する調査」http://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2015fy/000491.pdf (2017.1.17アクセス)
- 柿崎洋一 (2015)「環境経営の概念的枠組」『経営力創成研究』第11号, 東洋大学経営力創成研究センター: 79-94
- 日本規格協会 (2009)「SR 実践に関する中小企業事例調査」特定非営利法人 パブ リックソースセンター, iso26000.jsa.or.jp/_files/rec/repo/part1&2.pdf (2016.12.24 アクセス)
- 日本工業標準調査会 (審議) (2012) 『JIS 社会的責任に関する手引, JIS Z 26000 (ISO 26000)』 日本規格協会
- Militaru, Gh. & S. Ionescu, (2006) "The Competitive Advantage of Corporate Social Responsibility," U. P. B. Sci. Bull., 68 (2): 89–103.
- 三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング (2008) 「企業の創意工夫や研究開発等によるイノベーションに関する実態調査」
- 太田進一 (2009)「CSR (企業の社会的責任)と企業経営のあり方」『同志社商学』第 60巻, 第5・6号: 143-158
- Ouden, E. (2012) Innovation Design: Creating Value for People, Organizations and Society, Springer.
- Osburg, T. & Schmidpeter, R. (2013) Social innovation: Quo Vadis? In Osburg, T., Schmidpeter, R. (Ed.), *Social Innovation Solution Sustainable Future*, Springer-

- Verlag Berlin Hiedelberg, 317-321.
- Philips Horticulture Solutions (Philips—GPEC Conference 2012) (japan. nlambassade.org/.../j/.../8-philips-lighting-en-jp.pdf (2015.1.15アクセス)
- Porter, M. E. & M. Kramer (2002, December) The competitive advantage of corporate philanthropy, *Harvard Business Review*: 5–16.
- Porter, M. E. & M. R. Kramer (2011) "Strategy and Society—The Link Between Competitive Advantage and Corporate Responsibility," *Harvard Business Review* (2006, December): 78–92. (村井裕訳 (2008)「競争優位の CSR 戦略」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』 2008年1月号: 36–52)
- Porter, M. E. & M. R. Kramer (2011) "Creating Shared Value: How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth," *Harvard Business Review*, January-February: 62–77. (ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳 (2011) 「経済的価値と社会的価値を同時実現する:共通価値の戦略」 『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』 2011年6月号: 8–29)
- Schmidpeter, R. (2013) Corporate Social Responsibility: A New Management Paradigm?, Okpara, J. O. & S. O. Idowu (Ed.), *Corporate Social Responsibility*, Springer-Verlag Berlin Hiedelberg: 171–180.
- 商工総合研究所 (2012)『平成23年度調査報告書 中小企業の社会的責任 (CSR)に 関する調査』
- Steven, P. MacGregor & J. Fontrodona (2008) "Exploring the Fit Between CSR and Innovation," *Working Paper*, WP-759, IESE Business School-University of Navarra,
- 内本博行 (2015)「中小企業にみる企業の社会的責任の実践―本業と一体化した社会 価値の実現―」『日本政策金融公庫論集』 第26号

第2章

スモールビジネスの組織文化

1. はじめに

スモールビジネスは、組織の規模も大きくなく、経営者と従業員の距離も近く、経営者の思いや願いといったものが従業員一人ひとりに伝わりやすい、という印象があるかもしれない。しかし、経営者にインタビューをすると、経営理念を作り、それを浸透させる努力をしているものの、従業員が自分と同じように思考し、行動するには至らないという声をよく耳にする。実際のところ、経営理念が組織の隅々まで浸透し、組織文化として定着するのは、容易なことではない。

組織文化は、組織のなかの何処かに実体として存在しているわけではなく、あくまで一人ひとりの心のなかにあるものである。したがって、組織文化をひとつのかたまり、均質的、一元的なものとして考えるマクロ・アプローチには限界があると考えられる。以下では、組織文化について個人の視点(ミクロ・アプローチ)からとらえ直し、内面化や同一化を論じながらスモールビジネスにおける組織文化のマネジメントについて検討する。

2. 解釈主義アプローチによる組織文化

2.1 機能主義アプローチと解釈主義アプローチ

組織文化は、古くて新しい概念である。1920年代のホーソン実験における非公式組織のなかに芽生えた規範がその一例である。また、1950年代にセルズニック(Selznick, P.)による『組織とリーダーシップ』といったパイオニアとも

いうべき研究が存在する。しかし、組織文化という言葉が経営学に華々しく登場したのは、1980年代のピーターズとウォーターマン(Peters, T. J. and R. H. Waterman, Jr.)の『エクセレント・カンパニー』であろう。シャイン(Schein, E. H.)による『組織文化とリーダーシップ』が出版されたのもこの時代である。これら1980年代の組織文化研究のメインストリームは、機能主義アプローチと呼ばれるものである。機能主義アプローチにおいては、組織文化が客観的実在物として存在し、機能があるがゆえに存続・維持しているという論理であり、組織文化が均質的、一元的になるようにマネジメントできると考える(坂下2002;出口2004;竹中2013)。したがって、機能主義アプローチのもとでは、均質的、一元的な存在(いわゆる強い文化)であればある程、組織文化が機能することでパフォーマンスが向上するということになる。

機能主義アプローチに対峙するのが解釈主義アプローチである。解釈主義アプローチの特徴の第1は、組織文化は社会的構成物である、ということである。組織メンバーがシンボルを解釈するにあたり、自分自身の主観的な意味の世界が参照され、同時に意味の世界も構成し直されるのであるが、相互作用によって意味の世界が組織メンバーのあいだで共有され、間主観的なものになる、これが組織文化なのである(坂下 2002)。あくまで一人ひとりにそれぞれの意味の世界があるのであり、間主観的な意味の世界が存在するとしても、それが均質的、一元的なものになるわけではない。そして、いかにして間主観的な意味の世界が生成されるのか、換言すればどのようにして組織文化が形成されるのか、がメインテーマとなる。一人ひとりの意味の世界とその共有による間主観的な意味の世界がはたしてマネジメントできるのか、組織文化のマネジメントに対して懐疑的であるというのも解釈主義アプローチの特徴のひとつである。

2.2 文化モデルの比較

機能主義アプローチと解釈主義アプローチの違いをシャインによる文化モデルとハッチ (Hatch, M. J.) の文化モデルの比較によって明確なものにしていこう。

シャインの文化モデルは、人工物(artifacts)、価値(values)、基本的仮定(basic assumptions)から構成される。シャインが「ある特定のグループが外部への適応や内部統合の問題に対処する際に学習した、グループ自身によって、創られ、発見され、また、発展させられた基本的仮定のパターン―それはよく機能して有効と認められ、したがって、新しいメンバーに、そうした問題に対しての知覚、思考、感覚の正しい方法とて教え込まれる」と組織文化を定義していることからもわかるように(シャインにおいて)基本的仮定こそが組織文化の本質である(Schein 1985 = 1989: 12)。

人工物は、「物理的空間なり、そのグループの技術的な成果、書かれたり話されたりする言葉、装飾およびメンバーの明白な行動」であり、内部者のみならず外部者も観察できるレベルである(Schein 1985=1989:20)。しかし、シャインによれば、組織において人工物に対していかなる意味が与えられているのか、について理解するために以下のレベルの分析が必要である。という。

価値は、グルーブが問題解決にあたって「どうあるべきか」についてリーダーが提案するものである。リーダーの提案(価値)が問題解決において実際に機能し、「グループがその成功についての認識を共有すれば、その価値が徐々に認知的変容の過程を開始し、一つの信念になり、究極的に、一つの仮定となる」(Schein 1985 = 1989: 21)。

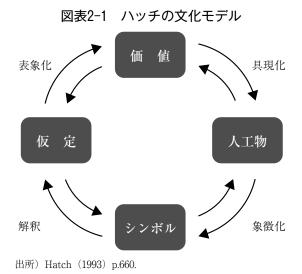
(暗黙的) 仮定は、アージリス (Argyris, C.) の実行上の理論 (theory in use) と同様、「実際に行動を導き、グループのメンバーに対してどのように知覚し、考え、感じるかを示すような暗黙の仮定」であり、「定義上、対立したり、議論したりできるようなものではない」(Schein 1985 = 1989: 24)。

図表2-1のようにハッチは、シャインの文化モデルをベースにシンボルを加えた文化ダイナミクスモデルを提案している(Hatch 1993)。① 仮定、② 価値、③ 人工物、④ シンボルから構成されるサークルのうちどこから始まると決まってはいないが、① 仮定から② 価値へ、そのまた逆の矢印が表象化(manifestation)である。

第2章 スモールビジネスの組織文化 21

組織の世界を反映する知覚や思考、感覚を自己で経験するだけではなく、そうあるべきものとして(as it should be)他者に期待するようになる(仮定から価値へ)。仮定から価値になることで検証の対象となり、結果、既存の仮定が強化されたり、あるいは新規の価値にともない既存の仮定が修正されたりする。

- ②価値から③人工物へ、そのまた逆の矢印が具現化(realization)である。たとえば、商品などモノをつくる、会議などイベントをおこす、インフォーマルな話し合いなどに参加することによって価値が現実のものとなっていくプロセスである。表象化と同様、価値は人工物になることで維持される。また、前衛的(avant-garde)な作品のような人工物が価値に新たな息吹をもたらすこともある。
- ③ 人工物から④ シンボルへ,そのまた逆の矢印が象徴化(symbolization)である。記号である文字に意味が与えられてはじめて使用されるのと同じように,人工物に対して意味が与えられることで使用できるシンボルとなる。ただし,意味を与えられるといっても,文字そのものの意味(字義)から正反対の意味までシンボルは幅広いものである(たとえば,若者の言葉で「やばい」など)。
 - ④ シンボルから ① 仮定へ、そのまた逆の矢印が解釈 (interpretation) である。



仮定は、象徴化によるシンボルをひとつに絞り込む (解釈する) 上で参照される文化的な枠組みとなる。新規のシンボルによって文化的な枠組み、すなわち 仮定に変化がもたらされることもある。

シャインが、基本的仮定と人工物のあいだにある価値をあくまでリーダーのものとして、メンバーは組織文化の形成や変革における受動的存在と考えるのに対して、ハッチは、仮定と人工物のあいだに価値のみならずシンボルを置くことでメンバーを能動的存在としてとらえることを可能にするのである。たとえば、シャインの文化モデルでは、人工物によってメンバーに価値が「植えつけ」られるのであるが(二次的メカニズム)、ハッチの文化モデルでは、メンバーによって価値が人工物に具現化されると考える。

機能主義アプローチをとるシャインにとって、基本的仮定、価値、人工物が整合すること、すなわち均質的、一元的なものになることが重要である。そして、それがリーダーのなすべきことである。解釈主義アプローチをとるハッチにとって、メンバー一人ひとりの意味の世界である仮定が、シンボルの解釈に使用されながらも、「そうであるべき」ものとして表象されていくことが重要である。リーダーのみならずメンバーが、そして内部者のみならず外部者も組織文化に関わることが示唆されている。

もちろん、機能主義アプローチであれ、解釈主義アプローチであれ、間主観的な意味の世界である組織文化を対象にしていることに違いはない。しかし、機能主義アプローチは、たとえ個人を対象にアンケートを実施しようとも、あくまで組織の視点から組織文化に接近するものであり、対して解釈主義アプローチは、たとえ組織の制度との関わりを調査しようとも、あくまで個人の視点から組織文化に接近するものである。

3. 個人レベルの理念浸透とマネジメント

3.1 組織文化と経営理念

組織文化を論じる上で避けて通れないのが経営理念である。組織文化をマネジメントするにあたり、理念をいかに浸透させるかが最大の課題であるといって差し支えない。以下で経営理念をいかに組織に浸透させるかの議論を検討することで、組織文化のマネジメントにおける問題を明確にしたい。

そもそも経営理念とは何か、について若干触れることにする。経営理念は、 創業者あるいは経営者の思想や信条、哲学から生まれる。そして、文章に書き 表され(成文化、明文化)、組織の内外に公表される。経営理念は、決して経営 者(創業者)個人のものではない。額に入れて飾られるのではなく、組織内外 の人びとに共有され、共感されてはじめて機能するのである。経営理念の内容 は、時代とともに表現の方法は変わるものの、指導原理や活動指針、行動規範 であるといって良いであろう(横川 2010)。また、類型に関して鳥羽欣一郎・ 浅野俊光は、歴史的・主観的・個別的な性格を帯びる「自戒型」、対して現実 的・普遍的・合理的な性格を帯びる「方針型」、そしてその中間的な性格を帯 びる「規範型」があるという(鳥羽・浅野 1984)。

さて、経営理念と組織文化の関係であるが、シャインの文化モデルのうちグルーブが問題解決にあたって「どうあるべきか」についてリーダーが提案するもの、である(信奉された)価値が経営理念にもっとも近い概念であろう。組織文化が基本的仮定である、とするならば、リーダーが提案する価値がすべて基本的仮定に落とし込まれるのではなく、メンバーによる検証(問題解決で機能するかどうか)を経るものである。したがって、経営理念イコール組織文化ではない。機能主義アプローチで考えるならば、経営理念の社員(従業員)の思考・行為様式への体現(内面化)、人事施策・組織運営などに関わる経営の諸制度への体現(制度化)、事業活動の成果としての製品・商品・サービスへの体現(具象化)をすることで組織文化になる、としている(梅澤 2003)。内

面化,制度化,具象化によって経営理念が組織の隅々まで浸透し,時間を超えて伝承されることで,均質的,一元的な組織文化になる。

解釈主義アプローチのハッチの文化モデルにおける価値は、シャインのそれと必ずしも一致しているわけではなく、メンバーがそうあるべきものとして(as it should be)他者に期待するようになり、仮定から価値が生まれるとしており、ここでの価値は必ずしもリーダーのものとは限らない。したがって、経営理念と組織文化の関係はあいまいである。また、組織文化は経営理念によってのみ形成されるわけではないことも忘れてはならないであろう。たとえば、部門ごとに文化が違うことがあり(下位文化の存在)、対抗文化となることもある。下位文化なり、対抗文化の存在こそが、組織文化ではない「なにか」が、組織文化に関わっていることの証左である。

3.2 理念浸透のマネジメントのむずかしさ

このように経営理念と組織文化の関係は複雑であるが、経営理念が組織文化に少なからず影響を与えていることに違いはない。したがって、組織文化をマネジメントしようとするとき、いかにして理念を組織に浸透させていくかの議論は、やはり重要なのである。組織文化研究と同様に、理念浸透研究も組織の視点から(マクロ・アプローチ)のものと個人の視点から(ミクロ・アプローチ)のものがある。

組織の視点に基づく理念浸透研究は、あくまで組織が主体であり、理念の存在や浸透の方法(施策)、そして業績の関係がテーマである。そして、リーダーが推進者となる。対して個人の視点に基づく理念浸透研究は、そもそも一人ひとりの理念の浸透が同じとは限らない、そして理念の浸透において受け身ではないという考えが根底にあり、個人による理念の理解と実践のプロセスを明らかにしようとするものである。「個人が理念の本質を理解し、日々の仕事において理念の実践を念頭に置くことがなければ、真の意味での経営理念が浸透しているとはいえない」という立場なのである(高尾・王 2012:25)。北居明・

田中雅子は、マネジメント、製品、制度に対する理念の反映・定着の程度を「定着化」と呼び、個人の内面への理念の浸透の程度である「内面化」と区別している(北居・田中 2006)。定着化は組織の視点から、内面化は個人の視点から理念浸透を取り扱うものであり、これらを統合しようとする試みである。

さて、個人の視点に基づく理念浸透研究の先鞭をつけたのが、金井壽宏・松岡久美・藤本哲の研究である(金井・松岡・藤本 1997)。彼らによれば、理念の浸透に関して、①強い文化モデル、②観察学習モデル、③意味生成モデルがあるという。①強い文化モデルは、これまで述べてきたように、経営者(創業者を含む)が理念をわかりやすい言葉で繰り返し語り掛け、行動をしてみずから見本となり、現場を歩き回る(遊弋する)ことによって理念を浸透させていくモデルである。②観察学習モデルは、バンデューラ(Bandura, A.)によるモデリングがベースになる。たとえば、新入社員が直接、経験をしなくても、上司や先輩の行動を観察することで、さらに行動の背後にあるルールを教えてもらうことで理念を学ぶことができる。③意味生成モデルは、理念と現実のギャップから生じる疑問を率直に話し合う、公式・非公式を問わず議論をしていくなかで理念が「腑に落ちる」というプロセスである。

さらに、意味生成モデルについて松岡は、インタビュー調査から現場における理念と現実のギャップがあったとしても、議論だけではなく、たとえばジョブ・ローテーションにより視野が拡大することで、内省によってギャップを解消できることを指摘している(松岡 1997)。また、観察学習についても田中は、やはりインタビュー調査の結果、観察学習後、意味を考えず模倣したが、時間が経過するうちに意味がわかる「行動先行型」もあれば、上司と同じ立場になってはじめてかつての観察学習の意味がわかる「タイムラグ発生型」、さらに部下に対する観察学習の結果、上司がすぐにその意味がわかる「瞬時合体型」といったさまざまなパターンがあることが確認されている(田中 2016)。

加えて、一口に理念が浸透するといっても、存在を知っているレベルから行動に結びつけるレベルまで(松岡 1997)、あるいは理念を認識しているレベル

から理念が信念になるレベルまで (田中 2016), とさまざまなレベルが存在することが指摘されている。

理念の認識ひとつとっても状況によって一人ひとりで差異があること, さらに1人のなかでも経験や立場によって差異が生まれることもわかってきた。組織文化のマネジメントにおいてこのような差異を十分に考慮しながら, いかなる経営者のリーダーシップ, そして物理的・行動的・言語的シンボルの有り様が有効なのかを検討すべきである。そこで, 問題となるのが, 差異をどのように説明するかである。組織文化に関して, いったい1人ひとりどんなところが違うのか, また1人のなかでも経験や立場によって何が違ってくるのか, いわゆる状況や状態の定義がなされなければならないであろう。もちろん, 個人の状況や状態を説明する概念はいくつもあるであろう(高尾・王 2012)。以下では, そのひとつと考えられる「組織同一化」について検討することで, 状況や状態のマネジメントへの窓を開いていきたい。

4. 状況や状態のマネジメントとしての組織同一化

4.1 組織同一化概念

組織同一化(organizational identification)は、社会心理学の社会的アイデンティティ理論(social identity theory)や自己カテゴリー化理論(self-categorization theory)をアシュフォースとマエル(Ashforth, B. E. and F. Mael)が組織研究に持ち込んだのが始まりである。アシュフォースとマエルによれば、「個人は、集団の顕著な成員性(membership)によって(部分的にではあるが)彼もしくは彼女を定義し」ており、それは「集団との一体性(oneness)もしくは帰属性(belongingness)の認知」であり、「直接的あるいは間接的に集団の成功と失敗を経験することを含むもの」であるとしている(Ashforth and Mael 1989:34)。

同一化=アイデンティフィケーションは、「自分はいったいなにものなのか」

というアイデンティティ(identity)に関係する。われわれのなかには、他者と違う自分(個人的自己という)と他者と同じ自分(社会的自己という)がいる。しかし、社会的自己における同一化する対象である他者は、必ずしも特定の誰かである必要はないことに注意しなければならない。ブリューワーとガードナー(Brewer, M. B. and W. Gardner)が「われわれが自分自身を社会心理学者と考えるとき、われわれは、他の社会心理学者たちのあいだで共有している、そして、その他の社会学や行動科学の学者たちと違っていると考える特徴や性格に帰属しようとする」と例示しているように、集合的あるいは社会的カテゴリーのプロトタイプが同一化の対象になるのである(Brewer and Gardner 1996:85)。

組織同一化が高まることで「組織に留まりたいという気持ちが高まり、組織内の他者との協力を惜しまず、選択が必要な場面において組織目標に基づいた意思決定を下すなど、組織にとって望ましい行動に結びつく」のである(小玉2011:56)。加えて、組織市民行動(organizational citizenship behavior)も組織同一化がもたらすものとして考えられている。

ここで、組織同一化という概念が生まれた社会的アイデンティティ理論と自己カテゴリー化理論について簡単に触れておきたい。社会的アイデンティティ理論は、最小集団実験に端緒をなす(Hogg and Abrams 1988=1995)。最小集団実験とは、被験者がまったく会ったことがない、名前も知らず、ただ些細な条件(どちらの絵が好きか)によるグループの所属のみわかっている対象者に報酬を分配する実験で、どの被験者も内集団を優遇し、外集団を冷遇する内集団ひいき(in-group favoritism)を示したのである。内集団ひいきは、被験者が自己を内集団にカテゴリー化していることから生じる、と考えられている。そして、自己を高く評価しようとする(自己高揚)動機から内集団には肯定的な評価を、逆に外集団に否定的な評価を下すのである。その後の研究において、さらに外集団との異質性ならびに内集団との同質性を強調するような特徴への一般化、いわゆるステレオタイプ化がなされることがわかってきた。

自己カテゴリー化理論は、メタ・コントラスト比(meta-contrast ratio)に基づいて社会的アイデンティティが顕著になるという考えがベースにある。ある「まとまり」があり、「まとまり」の内側の差異が、「まとまり」の外側との差異と比べて(メタ・コントラスト比が)小さいとき、「まとまり」がカテゴリーとして機能し、カテゴリーに対するアイデンティティが顕現化する(池上・遠藤 1998)。また、個人的アイデンティティより社会的アイデンティティが強くなると、脱個人化や自己ステレオタイプ化が促されるという。

4.2 組織同一化による理念浸透のマネジメント

組織同一化と組織文化との関係を考えるにあたり, ① 組織同一化に情緒的なものまで含めるのか, ② 組織同一化と内面化と区別すべきか, について検討する。

- ① 組織同一化は、あくまで認知的なものである、というのが、アシュフォースとマエルの主張である(Ashforth、and Mael 1989)。しかし、社会的アイデンティティ理論において、自己高揚が動機となって内集団ひいきが生じることから、情緒的なものも含まれるとする考えもある(Van Dick、R. 2001)。情緒的なものが組織同一化に含まれるのか、あるいは結果として生じるのか議論はあるものの、認知されたカテゴリーに対する肯定的な感情、たとえばマウディら(Mowday et al. 1979)がいうところの情緒的コミットメントの一部)のようなものと深い関わりがあることはたしかである。
- ② アシュフォースとマエルは,「同一化が社会的カテゴリーに関する自己に言及する(私は…である)のに対して,内面化は自己の価値や態度といったものを指導原理として取り込むことに言及する(私は…を信じる)」として,内面化と区別している(Ashforth and Mael 1989:21-22)。最小集団実験のようなまったく知らない,類似するところもない状況において内集団ひいきが生まれることからすると,組織同一化は,やはり内面化と異なるものであり,さらに内面化を必要としない。しかし,組織と個人のあいだで価値や規範が一致するこ

とが、組織のプロトタイプに対する同一化をよりたしかなものにする、さらに、 価値や規範の共有によって組織におけるメンバーとの類似がより感じられるよ うになることは十分に考えられよう。

組織同一化によって、メンバーが組織とのかかわりで自分自身を考え、組織にまつわるものごとを自分の問題として取り組むことができるようになり、肯定的な感情をともなうことで、メンバーに組織の価値や規範がスムーズに受け入れられる、すなわち理念の浸透が容易になるのである。逆に「組織成員が自らの社会的アイデンティティをその組織への所属に求めなければ、(中略)経営理念との関わりは他人事のようになってしまう」のであろう(高尾・王2012:38)。そしてメンバー一人ひとりに理念がしっかりと浸透していくことによって、彼らの組織に対するアイデンティフィケーションはさらに強固なものになっていくのである。

佐藤郁哉・山田真茂留によれば、「われわれの組織は~である」というとき、「~である」という述語の部分が組織文化であり、「われわれの」具体的な中身であるのに対して、主語の部分である「われわれの組織」という認識それ自体が自己カテゴリーゼーション(=ここでいうこところの組織同一化)である、という(佐藤・山田 2004)。たとえていうならば、盛り付けられる料理が組織文化だとすれば、組織同一化は、皿など容器にあたるであろうか。

環境の変化にともない組織文化が変容していくことはあっても、組織同一化があれば、組織としてのアイデンティティを喪失してしまう危険は回避できる。変わるもの(料理)がある一方、変わらないもの(容器)もなければならない、それが組織同一化なのである。そして、容器の大小=組織同一化をマネジメントすることで、料理の多少=組織文化の強さ・弱さを左右することができるのではないか。

組織同一化をいかにマネジメントするのか、組織同一化の先行要因について プラット(Pratt, M. G.) は、社会的アイデンティティ理論に基づく① カテゴリ ー化の視点および② 自己高揚の視点から、自己カテゴリー化理論に基づく③

図表2-2 組織同一化のマネジメント

組織同一化が高められる		組織同一化が低められる			
① カテゴリー化の視点					
独自性がある	内集団の独自性	独自性がない			
顕現性がある	外集団の顕現性	顕現性がない			
競争がある	内集団と外集団の関係	競争がない			
② 自己高揚の視点					
威信がある	内集団の威信	威信がない			
魅力的である	内集団に対するイメージ	魅力的でない			
自尊心を高める	アイデンティティの知覚	自尊心を高めない			
③ メタ・コントラスト比の視	点				
存在する	比較対象となる集団の存在	存在していない			
同質性がある	内集団のメンバー同質性	同質性がない			
類似性がない	外集団のメンバー類似性	類似性がある			

出所) Pratt (2001) pp.17-19の内容をもとに筆者作成。

メタ・コントラスト比の視点からそれぞれまとめている(図表2-2)。

5. スモールビジネスの組織文化マネジメント

以上の議論に基づき,スモールビジネスの① 組織文化,② 理念浸透,③ 組織同一化について検討していく。

① スモールビジネスの組織文化に関して、経営者の存在が大きいといって 差し支えないであろう。従業員一人ひとりについて、経営者が直接採用に関与 する、経営者が日々の業務に関して指示をする、問題があれば相談にのって一緒に解決する、面接をしながら評価をする、といったことがスモールビジネス では一般的である。経営者が理念をわかりやすい言葉で繰り返し語り掛け、行動にしてみずから見本となり、現場を歩き回る(遊弋する)という「強い文化モデル」における、経営者の言葉、そして行動そのものがシンボルであり、間主観的な、共通する意味の世界の形成をもたらす。経営者に求められるのは、

なによりもまず言行一致なのである(瀬戸 2008)。

しかし、メンバーの間主観的な、共通する意味の世界を生み出すのは、リー ダーによる「どうあるべきか」の価値(シャインの文化モデル)だけでないこ とに注意したい。自分たちのしゃべる会話や立ち振る舞いがシンボルとなって. メンバーによる「どうあるべきか」の価値(ハッチの文化モデル)が共有され ていくのである。なかでも経営者の存在が大きいスモールビジネスにおいて. 経営者にどのように接するべきか.いかなる立ち振る舞いが経営者を喜ばせる のか(あるいは怒りを買うのか)、意見を聞いてもらうためにはどのような話し 方が良いのか,といったものが組織文化の一部になる,といえる。まさにメン バーによるメンバーのための行動規範といったところであるが、必ずしも経営 理念に基づく(リーダーによる)行動規範と一致するわけではないことは想像 に難くない。

② スモールビジネスの理念浸透であるが、経営者との接触の多さ、そして 経営者が身近な存在であるがゆえに「強い文化モデル」が有効であるが、「観 察学習モデル」においても同様の理由により、従業員は、経営者がいかなる状 況のもとどのように思考し,行動したか観察することができ,そこに一貫した ものがあることを摑み取り、「経営者だったらどうするか」を基準にしながら 日常の業務を取り組むようになる。経営者(創業者)亡き後、経営者を「おや じ」と慕う後継者たちが「おやじが生きていたら、きっとやってみろというと 思うよ」というくだりから、経営者がまだ後継者たちの心のなかに宿っている ことがうかがえる(高橋 2010)。

また、「意味生成モデル」において理念と現実のギャップについて、管理者 のみならず、経営者と一緒に議論ができることもスモールビジネスならではの 特徴である。経営者へのインタビューのなかで,経営理念の機能として「自分 自身がぶれないようにするため | をあげる経営者がいるが、このことは、従業 員のみならず経営者自身もまた. 議論や内省によって理念に対する理解をさら に深化させていることを意味するものである(佐藤・松村・宮川 2014)。

③ ビッグビジネスと比較してスモールビジネスの組織同一化は,脆弱になる傾向にあると考えられる。なぜならばスモールビジネスのメンバーは,組織の威信を感じたり,(組織に対する) 魅力的なイメージを持ったり,自尊心を刺激するアイデンティティを知覚したりする機会が多いとはいえず,自己高揚の視点からすれば組織同一化が高まらないと考えられるからである。とはいえサウスウエスト航空のように,もともと非常にオリジナリティあふれる組織文化があって,格安航空運賃の航空会社を目の敵にするメガキャリアという強力なライバルが存在し,ライバルとの熾烈な競争が繰り広げられているような場合,カテゴリー化の視点からしてスモールビジネスであっても組織同一化が高まるかもしれない(Freiberg 1996 = 1997)。

組織同一化の脆弱さがあっても、経営者によるリーダーシップによって組織文化が強固なものになるかもしれないが、むしろその怖さは、経営者交代(承継)や下請けからの脱却、経営多角化といったスモールビジネスにとって決定的局面、これまでの経験やノウハウが機能しない、まさに組織文化の変容が迫られる(比喩的に表現すれば、教科書さえも書き換えなければならない)ような場面で、組織のアイデンティティが喪失してしまいかねない。情緒的コミットメントをともなう組織同一化が確固たるものであれば、たとえ新たなリーダーのもとこれまでとまったく異なる理念が示されようとも、少なくともメンバーは自分自身の問題としてこれに真剣に向き合い、内面化していく努力をするであろう。

6. おわりに

スモールビジネスの組織文化に関して、あらためて経営者の存在と影響が大きいことが認識された。しかし、個人の視点、ミクロレベルで組織文化について考え直してみると、組織文化のなかにあって個人は決して受け身ではなく、理念浸透のみによって組織文化が形成されるわけではない。さらに理念浸透に

おいてもそのレベルは一人ひとりで異なっており、「腑に落ちる」タイミングもさまざまである。メンバーをマネジメントする上で有効なツールである組織文化、経営理念をどうマネジメントするか、スモールビシネスにおいて経営者のリーダーシップがキーになることはもちろんであるが、メンバーが理念を自分のものとする(内面化)状況や状態のマネジメントとして、自分自身を組織メンバーとしてカテゴライズ(範疇化)する組織同一化について検討し、組織同一化による組織文化マネジメントの可能性が示唆された。さらに、経営者交代など組織が文化変容の波にさらされる場合、組織同一化がアンカーとなって組織に安定をもたらすことも理解された。

同一化の対象(カテゴリー)が状況によって変化する,同一化の程度に個人差があることから,組織同一化もまた組織文化と同様,均質的・一元的なものではない。解釈主義アプローチの研究者たちが投げかける,本当に「マネジメントできるのか」という問いが頭をもたげる。そのほか解決すべき問題は山積しているが,これらについては今後の課題として,ひとまず本章を閉じることにする。 (松村 洋平)

参考文献

- Ashforth, B. E. & F. Mael (1989) "Social Identity Theory and the Organization," *Academy of Management Review*, Vol.14, No.1 : 20–39.
- Brewer, M. B. & W. Gardner (1996) "Who Is This "We"? Levels of Collective Identity and Self Representations," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.71, No.1: 83–93.
- Freiberg, K. and J. Freiberg (1996) Nuts!: Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success, Bard Press. (小幡照雄訳, 1997,『破天荒! サウスウエスト航空―驚愕の経営―』日経 BP 社)
- Hatch, M. J. (1993) "The Dynamics of Organizational Culture", *Academy of Management Review*, Vol.18, No.4: 657-693.
- Hogg, M. A. & D. Abrams (1988) *Social Identifications*: A Social Psychology of Intergroup Relations and Group Processes, Routledge. (吉森護・野村泰代訳, 1995, 『社会的アイデンティティ理論―新しい社会心理学体系化のための一般理論―』北大路書房)

- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979) "The Measurement of Organizational Commitment," *Journal of Vocational Behavior*, 14: 224–247.
- Pratt, M. G. (2001) "Social Identity Dynamics in Modern Organizations: An Organizational Psychology / Organizational Behavior Perspective," M. Hogg and D. J. Terry (Eds.), *Social Identity Processes in Organizational Contexts*. Philadelphia: Psychology Press, 13–30.
- Schein, E. H. (1985) Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View, Jossey-Bass. (清水紀彦・浜田幸雄訳, 1989,『組織文化とリーダーシップ―リーダーは文化をどう変革するか―』ダイヤモンド社)
- Van Dick, R. (2001) "Identification in Organizational Contexts: Linking Theory and Research from Social and Organizational Psychology," *International Journal of Management Review*, Vol.3, Issue 4: 265–283.
- 池上知子・遠藤由美(1998)『グラフィック 社会心理学』サイエンス社
- 梅澤正 (2003) 『組織文化 経営文化 企業文化』 同文舘出版
- 金井壽宏・松岡久美・藤本哲 (1997)「コープこうべにおける『愛と協同』の理念の 浸透―組織の基本価値が末端にまで浸透するメカニズムの探求―」『組織科学』 Vol.31, No.2: 29-39
- 北居明・田中雅子 (2006)「理念の浸透方法と浸透度の定量的分析―定着化と内面化 ―」『経営教育研究』第12巻第2号:49-58
- 小玉一樹 (2011) 「組織同一視尺度の開発と信頼性・妥当性の検討」 『広島大学マネジメント研究』 11号:55-67
- 坂下昭宣 (2002) 『組織シンボリズム論―論点と方法―』 白桃書房
- 佐藤郁哉・山田真茂留 (2004) 『制度と文化 組織を動かす見えない力』 日本経済新聞社
- 佐藤一義・松村洋平・宮川満 (2014)「中小企業経営者の理念と行動」『立正大学産業経営研究所年報』第32号:9-17
- 瀬戸正則(2008)「中小企業の理念経営」井上善海編著『中小企業の成長と戦略―その理論と実践―』同友館:23-38
- 高尾義明・王英燕 (2012) 『経営理念の浸透―アイデンティティ・プロセスからの実証分析―』 有斐閣
- 高橋伸夫(2010)『組織力―宿す、紡ぐ、磨く、繋ぐ―』 筑摩書房
- 竹中克久 (2013) 『組織の理論社会学―コミュニケーション・社会・人間』 文眞堂
- 田中雅子 (2016)『経営理念浸透のメカニズム―10年間の調査から見えた「わかちあい」の本質と実践―』中央経済社
- 出口将人(2004)『組織文化のマネジメント―行為の共有と文化―』白桃書房

第2章 スモールビジネスの組織文化 35

- 鳥羽欣一郎・浅野俊光 (1984)「前後日本の経営理念とその変化―経営理念調査を手がかりとして―」『組織科学』vol.18, No.2:37-51
- 松岡久美 (1997)「経営理念の浸透レベルと浸透メカニズム―コープこうべにおける『愛と協同』―」『六甲台論集―経営学編』第44号第1号, 183-203.
- 横川雅人 (2010)「現代日本企業の経営理念― "経営理念の上場企業実態調査" を踏まえて―」『産研論集』 第37号: 125-137

第3章

スモールビジネスの系列化と系列の慣性

1. はじめに

石油流通はシステムフランチャイズの代表的システムであり、同時に流通系 列化の典型例としても取り上げられてきた。このシステムは、中小企業が大企 業との競争を避け,独自の領域で生存する二元経済的(a dual economy)な形 態ではなく.大企業と協働することで成長・発展する重要なシステムとして存 立してきた (Dicke 1992=2002:12-13)。製造業者が製品を流通させるシステム としてはマーケティング・チャネル、フランチャイズ・システム(フランチャ イジング)、そして系列などがあるが、いずれも長期的で継続的な関係を前提 としており、この3つの用語は重なり合いを持つものとして使われている。フ ランチャイズ・システムは契約を基礎に、フランチャイザーがフランチャイズ パッケージを提供し、フランチャイジーが対価としてロイヤルティを支払うシ ステムであり、制度的に明確に規定される。一方、系列は「あいまいで多義的 である | (島田 1998: 241) とされる。それは系列が長期に継続することを前 提に、契約を超えて、あるいは契約にこだわることなく、時には経済的便益す ら越える特別な行動が強調されてきたことによる。また両者の関係は、時間的 な視点からみると、フランチャイズは契約に示された期間、すなわち契約終了 時が明確に意識されているのに対し、系列ではしばしは終了時点が意識されて いないという違いがある。

系列において契約の終了が意識されてこなかった背景には,系列が取引費用 の節約など継続的な関係によって投資した資本の回収が容易になるなど,経済 的便益を前提にシステム化されていることから,ある意味では契約が無くとも 存在しうる関係であること、そしてわが国の系列関係が経済の成長過程で育まれてきたことから、長い間、契約の前提である経済的関係を意識することなく安定的に維持されていたことがある。すなわち、仮に書面による契約が存在していたとしても、契約が「インセンティブと責任の適切な組み合わせ(島田1998:100)」として意識され、運用されてこなかったことがその背景にある。

現在の国内市場は多くの産業分野で縮小局面を迎え、系列の経済安定機能も縮小し、系列関係も終了を含めて意識しなくてはならない関係に移行しつつある。しかし、系列下の中小企業には、系列としての意思決定が自社の経営に不利を招くことを知りながら、系列政策の変更を働きかけたり、系列を離脱することなく、依然として系列の秩序を重んじた行動を継続したり、系列を離れようとしていない場合が少なくない。

本章は、経営環境変化によって系列存在の前提が崩れるなか、中小系列業者が依然系列にとどまり、系列を維持するように行動している状況について、系列の代表例とされる石油販売業を対象に検証し、系列における慣性(inertia)について考察する。

2. 規制緩和と系列変化の環境要因

石油製品販売業の系列は、精製・元売を中心に、精製・元売と直接的に販売契約を持つ特約店と、特約店と販売契約を持ち元売とは商標使用契約のみを持つ販売店(副特約店)から構成されている。元売系列の主要製品はガソリンであり、ガソリンを販売するサービスステーション(ガソリンスタンド、以下SSと略記する)が販売拠点であり、そのほとんどは元売、特約店、販売店、独立した販売業者が所有・運営している。SSは、1994年の60,421カ所から21年間連続で減少し、2015年度末には32,333カ所となり、精製・元売の販売チャネルも大きく変化した。

急激なガソリン流通構造の変化をもたらした要因は、規制緩和、競争の高度

化, 異業態間競争, 需要の減少等があるが, ここでは経営環境の変化と系列関係の変化について, 規制緩和, 高度化, 元売構造の変化(再編)の3つの視点からまとめる。しかし規制緩和が高度化や再編の動きに繋がり, 高度化が規制の要因になるなど, この3つの要因は相互に密接に関連している。

系列関係に変化をもたらした最大の要因は、1996年3月の特定石油製品輸入暫定措置法(以下特石法と略記する)の廃止による石油製品輸入の解禁と小売段階における有人セルフサービスSS(以下セルフSSと略記する)の解禁(1998年4月)という、2つの規制緩和である。

特石法の廃止によって、石油備蓄法による70日分の備蓄義務等と揮発油等の 品質の確保等に関する法律(品確法)による品質保持の要件を充たせば精製元 売以外でも製品の輸入が認められることになった。

特石法の廃止が決まると、施行前から、特石法廃止後の市場地位の確立を目指して、元売間の激しい販売競争が繰り広げられた。実際にはガソリンの製品輸入はほとんど行われなかったが、元売による大型社有 SS の建設競争や異業種からの新規参入によって、販売競争が激化する要因となった。特石法廃止による元売のシェア争いは激烈であったが、系列特約店・販売店は、元売の代理競争を行っていたにすぎず、系列特約店・販売店は競争によって低下したマージンを事後調整によって補填されていたことから、競争はそのまま SS の収益を圧迫したわけではなかった。ここでいう事後調整とは、商品代金をいったん支払ったのち、市況や経営状況を考慮して商品代金の一部を払い戻す制度であり、継続取引を前提としているからこそ機能する、系列の維持政策である。しかし、特石法の廃止を機に行われた SS の高度化競争、大型 SS の建設競争などは、その後の SS 構造に大きな影響を与えた。

この時点までは、系列特約店・販売店は元売の代理競争機能を果たしていた。 SSの販売量はSS間で大きく違わなかったことから、元売の販売量を決めるのは、傘下の販売拠点数(SS数)であった。それゆえ販売拠点数を左右する、他系列のSSを自系列に転籍させるマーク替えは重要な施策のひとつであった。 1994年度にはSS数はピークアウトしたが、特石法の最終年度である1995年度のSSの転籍実績をみると、合計255件、前年比38%増となっており、元売間のマーク替えが激しく行われ、販売力・シェアの拡大に系列SS数(販売拠点数)が重要な要因であったことがわかる。

系列SSの役割を含めた元売のチャネル戦略を大きく変えたのが、有人セルフSSの解禁である。セルフSSは、給油作業を顧客が代替することで機能割引を提供する業態であり、販売価格はフルサービスに比べて安く設定される。

従来のフルサービス SS 間における競争は、基本的にサービス内容も価格もほぼ横並びであり、結果的に販売量にも大きな格差の生まれない同業態内の競争であり、元売の販売量を SS 数が決めるという低集中度販路であった。小売段階では激しい価格競争が行われていたが、最終的には同一価格に収斂するという意味で価格の横並びを前提としていた。また激しい競争によって、店頭サービスでも消費者にとっては違いがわからない程度に同質化された。同じ価格やサービスの同質的 SS が10を越える元売間競争を代替するという意味で、市場は過当競争状態であった。石油業界は精製・元売から販売業界までほぼ一貫して行政への依存と介入を繰り返してきたが、規制対象である SS が同質的であることは、行政の政策的介入を容易にしていた。

この同質的競争を前提にした業界に、コスト構造と販売方法の異なるセルフSSが参入することで、業態間競争を引き起こした。セルフSSは安い理由(機能割引)を前面に出し、低マージン・高ボリュームを基礎とした業態である。すなわち価格が異なることから成立する業態が、価格差を認めないことを前提に成り立っていた業界に加わることで、相容れない競争が繰り返されることになった。ここでいう相容れない競争とは、セルフSSがフルサービスSSに対して機能割引を前面に出した価格を提示すると、価格差を認めないフルサービスSSが追随し、またセルフSSがさらに価格を修正するという競争である。価格が同一に収斂する構造のもとでは、系列店は元売が推進したSS店頭でのサービスの質など人的サービス力などSS運営力を差別化の鍵としたが、セル

フSSでは、立地・施設など設備投資能力が競争優位の主要因になった。結果的にSS間で販売量格差が現出し、販売量が異なる業者によって構成されることを前提とする高集中度販路が加わることで、系列店の誘因と貢献は大きく変化することになった。

そして第3に、規制緩和が系列の正当性を喪失させた供給元証明の廃止である。 1949年1月の元売制度の発足は、10年以上続いた政府の石油配給・統制組織の民営化の実現であった。それゆえ元売制度は配給公団の代替であり、元売登録制度が行われたことから、元売は政府から正式な権限を与えられた機関と位置付けられた。他方で、販売業者にも登録制度が行われていたが、石油販売業者の登録には、供給の最終遡り先の承認(供給元証明)が必要であったことから、石油販売業者は元売の特約店もしくは副特約店として契約を結び、いずれかの元売系列に所属する必要があった。すなわち元売制度の発足以降は、元売は販売業者の認可権と系列店の選択権を与えられていたことになる(小嶌 2003:70-75)。

登録制度は登録時点における完全系列化を担保したが、系列を変えたり(マーク替え)、系列から離脱(PB化)したりする系列間異動を許容しないものではなかった。しかし1970年代後半には、系列を離脱した業者の廉売が大きな問題になったことから、1977年5月に再度、ガソリンスタンド(揮発油販売業者)を登録制とする事実上の完全系列化を促す揮発油販売業法が施行された。この完全系列化の前提が、1997年の供給元証明の廃止によって崩れた。これ以降、プライベートブランド(以下PBと略記する)や新規参入が相次いで行われ、業界構造の変化が加速された。PBの参入は、一方でナショナルブランドのブランド力の強さを再確認する機会となったが、ナショナルブランド間の違いを示すにはいたらなかった(石油情報センター 2000)。揮発油販売業法に代わる「揮発油等の品質の確保等に関する法律」(品確法)が施行され、品質確認義務が新たに加わった。品確法には登録制度はあるものの、あくまでガソリンの品質確保を中心としたが、系列店には10日に1回の品質確認義務を年1回まで軽減

する措置が設定されたことから系列所属の誘因(経済的便益)を追加すること になった。

3. 業界間競争の進展と系列構造の変化

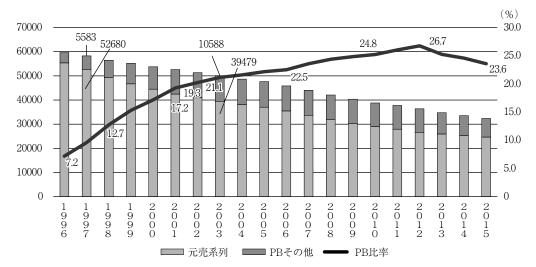
1996年から2016年までの20年間で、ガソリンの販売チャネルは大きく変化し た。規制緩和前の1992年から5年毎に確認すると、一般特約店の大幅な減少、 元売直営の拡大が急速に進んでいることがわかる(図表3-1)。規制緩和前の92 年では,一般特約店は約83% を占め,ガソリン流通の明確なメインチャネル として存在していた。しかし一般特約店傘下の販売店の比率がまず減少し始め、 規制緩和後は特約店直営比率が減少し、特約店合計で53.1% までおよそ30ポイ ントも低下した。特に販売店チャネルは25.7%から8.7%と3分の1となった。 他方. 元売直営は92年の3.5% から97年には一挙に5%を越え. さらに2014年 には特約店傘下の販売店の8.7%、商社販売店・商社直営の7.8%を上回り22.6% となった。

販売経路 / 年 1992 1997 2002 2007 2012 2014 92-14 増加率(%) 直営 56.9 58.5 54.7 43.3 43.4 44.4 -12.5-22 一般特約店 販売店 25.7 21.8 12.9 9.0 -17-66 16.8 87 合 計 82.6 80.3 71.5 56.2 52.4 53.1 -29.5-36 販売店 5.1 7.0 7.5 5.3 5.8 5.8 14 商社 直営 0.4 1.0 2.0 400 1.4 2.0 2.0 合 計 6.5 5.5 8.0 8.9 7.3 7.8 1.3 20 全農・ホクレン 5.5 4.8 4.9 4.3 4.7 4.9 -0.6-11特約店経由 2.8 6.2 256 1.6 7.2 6.8 5.7 4.1 プライベート ブランド 商社経由 0.5 1.0 5.7 7.3 5.8 5.8 1060 22.6 元 売 直営 3.5 5.5 8.9 17.5 21.4 191 546

図表3-1 ガソリン販売経路別シェアの推移

注)増加率は2014年の92年比。商社の小分類のみ97年比。プライベートブランドは,特約店のその他と商社のそ の他を合計したもの。自社系列以外に販売した数量も含む。

出所)資源エネルギー庁調べをもとに筆者作成。



図表3-2 元売系列 SS と PB その他 SS 数の推移

注)元売系列 SS 数は、『月刊ガソリンスタンド』「実用統計資料」の元売系列 SS 数。PB その他は、品確法に基づく登録 SS 数と元売系列 SS 数の差、商社系、全農系、独立系からなる。

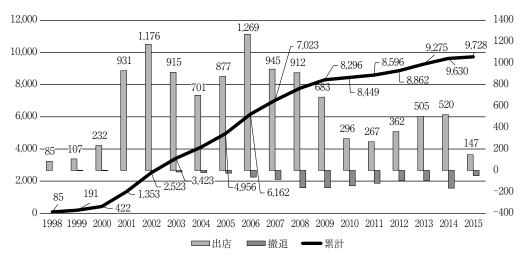
出所)『月刊ガソリンスタンド』「実用統計資料」資源エネルギー庁 品確法に基づく登録給油所数集計結果。

97年12月の供給元証明制度廃止の影響は、廃止直後から元売系列以外のSS数の増加に表れた。元売系列以外のSSは96年度末にはSS数4,289、SS構成比7.2%であったが、98年度には7,190、12.7%に急増し、2001年度に10,000を超え、SS数では2002年度に10,588、比率では2012年度に26.7%と最多となった。2013年1月に地下タンクの改修義務猶予が期限切れとなると、タンクの入れ替えが困難なSSが退出し、PBその他のSSも、2013年度には一挙に10%程度減少し、2015年度には比率も23.6%と2008年水準まで戻った。

ガソリン流通経路の変動の最大の要因は、セルフSSの導入による量販型SSの急伸と量販型の伸張によるマージンの大幅な下落に対応したチャネル政策の変更であった。セルフSSは、まずPBの業態転換から始まり、次いで元売の直営、大手特約店がこれに続き、解禁後4年目から出店が加速された。特に2001年から2009年の9年間で8,409SSが集中的に出店され。この出店数は、2015年までの出店総数10,930の77%、出店数から撤退数を除いた累計数9,728で

第3章 スモールビジネスの系列化と系列の慣性 43

図表3-3 セルフ SS の出店状況



注) 累計は出店から退出を引いた年度末運営数。

出所)石油情報センター「セルフ SS 出店状況調査」をもとに筆者作成。

図表3-4 セルフサービスとフルサービスの販売量格差推移

年/油種	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
S G(高揮)	3.9	3.8	2.6	2.8	3.1	3.5	3.1
R G(並揮)	2.9	3.0	2.3	2.6	2.7	3.2	2.9
ガソリン計	3.1	3.2	2.4	2.6	2.8	3.2	2.9
軽 油	1.2	1.1	1.1	1.0	1.0	0.7	0.9
灯 油	1.4	1.0	1.3	1.4	1.2	1.0	1.0
合 計	2.3	2.3	1.9	2.1	2.1	2.2	2.1
年/油種	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
S G(高揮)	3.9	3.6	4.3	3.8	3.7	4.0	
R G(並揮)	3.1	3.1	3.7	3.4	3.7	3.5	
ガソリン計	3.2	3.2	3.7	3.5	3.7	3.6	
軽 油	0.8	1.2	1.3	1.2	1.2	1.3	
灯 油	1.1	1.0	0.8	0.7	0.7	0.7	
合 計	2.2	2.2	2.4	2.2	2.3	2.2	

注)セルフ SS の販売量がフルサービス SS の販売量の何倍になるかを計算したもの。 出所)全国石油協会『石油製品販売業経営実態調査報告書(各年版)』より筆者作成。

も81%にあたり、この新業態が一挙に拡散したことがわかる。

セルフSSの増加を受けて販売量は、RGで一時2.3倍まで落ち込んだが、そ

の後,徐々にフルサービス SS との格差を拡げ2011年度には RG3.7倍, SG では 4.3倍を越えた。

一方,フルサービス SS は,軽油・灯油の販売量では徐々にその格差を縮め,灯油では2011年にセルフ SS を上回った後,フルサービス SS がセルフ SS を上回るなど油種によって異なり,セルフ SS は自動車用燃料,フルサービス SS は配達を含め生活用燃料拠点となった。

セルフSS 中小企業 施設規模 フル セルフ 中小企業 大企業 大企業 小 型 12.3 12.5 10.4 33.8 43.6 44 型 38.3 30.6 31.3 22.4 38.7 28.8 大 型 150 38.5 39.1 31.3 14.5 25.2 超大型 3.2 18.6 17.1 35.8 2.8 12.2

図表3-5 フル・セルフ及び企業規模別の SS 敷地面積

出所)全国石油協会『石油製品販売業経営実態調査報告書(各年版)』より筆者作成。

高度化投資の面からセルフとフルの比率をみると、セルフSSは大型(301~500坪以下)、超大型(501坪以上)で約57%を占めているのに対し、フルサービスSSでは約82%が小型(200坪以下)、中型(201坪から300坪以下)となっている。セルフSSについて運営企業の規模別にみると、セルフSSの中でも大企業は約36%で超大型が最も多く、中小企業では大型が約39%と最も多い。立地と施設に依存するセルフSSは企業規模など投資力が影響している。このようにセルフSSの浸透は、元売の販売経路を大きく変化させ、元売にとっての系列の存在意義を希薄にすることになった。

4. 元売の再編と系列意識

2005年から2014年の自動車保有台数(乗用車)は約5%上昇したが、自動車用ガソリン販売量は15%減少し、ガソリン需要の減少は燃費の向上によって

もたらされたことがわかる。この間、ガソリンスタンド数は32%も減少し、ガソリン需要の 2 倍も減少した。しかし実際には SS の減少をガソリン需要のみで説明することは正しくない。 1 SS 運営のガソリン粗利構成比は 9 %に過ぎず、灯油・軽油の構成比率の方が高い。この期間の軽油の減少率は 10 %に留まっているが、灯油は 41 %も減少しており、この影響も大きい。しかも石油製品需要想定検討会は、灯油は 2019 年度までにさらに 23 %も減少すると想定しており、灯油・軽油の収益依存の高い 3 カ所以下の SS はさらに厳しい経営状況におかれる可能性がある(全国石油協会 2015)。

このなかで精製会社は、合理化・高度化による競争力強化を目指して再編を進めている。JX 日鉱日石エネルギー(JX)と東燃(TG)は2017年4月に合併することとなり、また、昭和シェルと出光興産が合併に向けて準備を進めているが、この合理化・高度化を特約店・販売店ネットワークの側面からみれば、SS の合理化・再編に他ならない。

精製・元売の再編と販売網の合理化の関係をみると、1999年の日本石油と三菱石油の合併時を基準にして、5年間における日石三菱の系列 SS 数とそれ以外の SS 数を比較すると、日石三菱系列は17.5%も減少したが、それ以外の SS は9.3%減にとどまり、日石三菱はほぼ倍(1.9倍)の合理化を実現した。同様に2001年度末を基準に東燃ゼネラル石油、エクソンモービルの合併効果をみると、EMG(エッソ、モービル、ゼネラル)系列は2005年末までの5年間で15.3%減少したのに対し、EMG 以外は12.3%減であった。また10年間でみると EMGは54.8%減、EMG 以外が32.1%減であり、合併効果のひとつは SS 網の合理化によってもたらされている。今後、合理化、競争力強化を目的にした精製・元売の合併が行われれば、系列 SS 網の再編・合理化を避けることはできない。

2015 (平成27) 年度の全国石油協会の「石油製品販売業経営実態調査」によると、今後の給油所運営方針において、継続を考えている販売業者は71.7%、廃業を考えている販売業者は12.2%であった。廃業理由は、施設の老朽化33.1%、後継者不在31.1%、地下タンク規制強化への対応不可16.7%と後継者・

図表3-6 運営数別·粗利益額部門別構成比(%)

SS 運営数	ガソリン	灯油・軽油	その他燃料	オイル油外	SS 合計	兼業
1カ所	9	13	1	5	30	70
2から3カ所	20	21	1	16	63	37
4から5カ所	16	11	1	13	47	53
6から9カ所	13	9	0	17	44	56
10カ所以上	23	7	0	19	60	40
合 計	14	13	1	12	44	56

出所)全国石油協会『石油製品販売業経営実態調査報告書(平成27年版)』

図表3-7 石油製品の需要想定

	25年度 (実績)	26 (実績見込)	27	28	29	30	31	25/31年度増 加率 (%)
ガソリン	55,419	53,022	53,187	51,823	50,678	49,458	48,310	87
灯油	17,894	16,849	16,534	15,934	14,913	14,422	13,766	77
軽油	34,079	33,550	33,780	33,761	33,571	33,564	33,532	98
燃料油計	193,520	182,774	184,270	181,086	177,024	173,979	171,089	88

出所)石油製品需要想定検討会燃料油ワーキンググループ(2015年4月9日)

施設という避けられない要因が3分の1以上あり、さらに燃料油の販売量減少40.9%、粗利益減少34.6%と業績面の理由が挙げられており(全国石油協会2014:69)、精製・元売の販売網の合理化・再編による系列内競争が追加されれば、さらに多くの系列SSが系列を離脱するか、廃業に進むことになる。

再編の動きのなかで昭和シェルと出光興産の合併は、出光創業家が創業理念を堅持する立場から合併に反対を唱えている。しかし再編で苦しい立場に立たされたり、経営存続を脅かされたりする可能性が高い出光興産の販売店会は、逆に再編を促すなど、再編に賛成する意見が示された。精製・元売と個々の販売店にとっては利益が異なるはずにもかかわらず、なぜこのような意見表明が行われたのか系列組織の特質からみる。

この意見表明が行われた背景には、大手特約店と中小特約店・販売店の間に、 系列内仕切りの大きな格差に対するきわめて深刻な不満がある。2015年9月か

ら2016年8月までの1年間では、系列内でもっとも安価に仕入れている特約店 と中小特約店・販売店の仕切価格は平均10.4円 / ℓ の格差があった。さらに系 列外製品(流通玉,業転玉)でも,大量に仕入れる大手と少量仕入れの中小の 間には3.6円 / ℓ の格差があり、両者を合わせると仕切り格差は平均14円 / ℓ も あった。この格差は、中小系列の仕切価格がコスト積み上げ方式で決まるのに 対し、大手の系列価格が系列外製品を反映して決まることから、系列外製品に 引っ張られて低下することから発生するとされ、石油商業組合等は仕切格差の 原因を安価な系列外製品の流通にあるとして繰り返し是正を訴えている。それ ゆえ中小特約店・販売業店の期待は、精製・元売が合併することで、系列外製 品の絞り込みなどの管理が強化され、系列外製品が値上がりし、大手向け系列 内最低価格が値上がりし、系列内格差の縮小に繋がる、という構図である。確 かに元売のパワーが強くなれば、大手特約店の交渉力が弱くなり、系列外製品 の影響の排除、系列内格差は縮小する。しかし大手特約店は傘下に多くの販売 店を有し、販売店への債権管理を引き受けている。仮に収益構造の変更を受け 入れるとすれば、債権管理を引き受ける余力は同時になくなる。これは債権管 理を中心に形成されてきた精製・元売のチャネル管理がブランド管理等に変更 され、元売が自ら債権管理を実施することを意味する。元売にはそのようなノ ウハウはなく、この移行には困難が伴う。

この元売の再編を促す中小特約店・販売店のストーリーは、系列外製品の仕 入れのメリットを享受してきた大手業者が利益喪失を受け入れ、販売量の関係 から系列外製品の仕入れのメリットのなかった中小業者にメリットを与えるも のであり、系列内の利益は相反するが、これを元売のパワーで可能にするとい うものである。しかし、このストーリーが実現するためには、透明な卸売価格 システム,差別的取り扱いの排除,差別対価の排除が行われ,精製・元売の恣 意的な対応が排除されることが前提となる。なぜならば仮に再編が先にあり、 透明な卸売システム等の整備が後に続けば、強大なパワーを持つことになる精 製・元売が率先してコンフリクトを招く商慣習の改革をすすめるとは考えにく

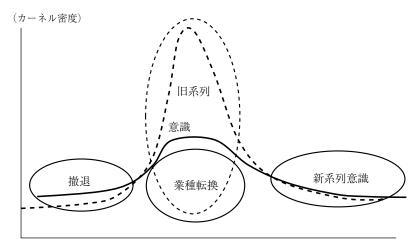
いからである。しかしながら、これが中小特約店・販売店が精製・元売の再編 に反対しない最大の理由であり、結果的に精製・元売系列の枠組みの中で経営 改善をすすめる選択理由である。

この論理に影響を与えているのが、系列取引の中で培われてきた経営者の非合理的な意思決定(意思決定バイアス)である。小特約店・販売店には、長年系列の構成員として努力してきた以上、「うちに限って精製・元売が冷淡な態度を取ることはない」というコントロール幻想や、「今後のこのことは分からない。しかし現時点の状況は、おそらく将来においてもそのまま継続する」という信念が形成されるトレンド予測のバイアスが、一貫性のバイアスによって強化された結果の行動と考えられる(寺石 2000:156)。

また、系列店の意思決定が特約店会という場所で行われることから、系列内での関係を維持したいという規範的動機や自分が確信を持てないために、「判断の妥当性根拠として受け入れようとする情緒的動機もある(寺石 2000:148-149)。系列価格の問題は系列内格差にあることは明らかであるにもかかわらず、問題を系列外製品にすり替えるロジックは、まさしく規範的動機が機能している。

そして多くの元売系列の特約店・販売店会は、県別、地方別、全国組織の3段階となっており、この特約店会の執行部は地域の代表的な特約店によって構成されていることが多く、これらの有力な特約店ほど元売との関係が緊密であり、元売との相互利益を享受し、経営状況が良いのが一般的である。そのため県、地方、全国と意思決定が進んでいくうちに地域の中小系列店の危惧や不安は、組織としては保持されにくくなる。一方、一度全国レベルで意思決定がされると、あとは意思決定への賛否にかかわらず、全体の意思決定として取り扱われる。ここに小特約店主と特約店会の総意の間に齟齬が生まれる。

販売量に違いがなかった段階では、小規模 SS は系列外製品の購買(浮気買い)によって自らの意思表示(価格への不満)を行い、多くの小規模 SS が同様の対応を取ることで元売の販売実績に影響を与え、元売の仕切調整などへの対応を



図表3-8 売上高経常利益率のばらつきの変化と系列意識

注) 売上高経常利益率の平均からの乖離 (%) 出所)『中小企業白書(2015年)』第2-1-4図より小規模企業のみを抜粋して利用。

引き出すことができた。しかし系列内で格差が拡大すると、もはや小規模特約 店の系列外製品の購買は、量販店、直営店の販売拡大によって容易に補うこと ができるため、元売の仕切調整に影響を与えることはなくなる。

さらに系列内の収益構造は、系列が系列内の経営安定機能を果たしていた時 点では、尖度が高くなっていたが、系列安定機能が弱体化すると、系列内の経 営格差が大きくなり、経常利益率の分布は裾野が広がり、緩やかになる。この 中で系列特約店の意思決定の対象範囲は、まとまった大きな勢力(旧系列意識) から、元売との良好な関係を維持した一部の勢力(新系列意識)にシフトする ことで、外面的には変わることなく従来の系列意識が維持され続け、これが系 列意識の慣性となる。それゆえ系列の慣性は系列意識の意思決定者のシフトに よって慣性を持っているように見えるのである。

5. まとめ

経営環境の変化によって系列の果たす機能である経営安定機能などが縮小し.

系列の存在の前提が崩れるなかでも、系列が維持されている。とくに系列の競争優位性を優先し、自らにとって不利な政策を採用する時ですら、系列内の中小企業が系列内に留まり続けることすらある。中小の系列店がこのような系列維持活動をとる大きな理由は、目前に存在する経営上の極めて深刻な経営課題の解決と、その解決策によって訪れる新たな課題との比較の中で、先の課題よりも目前の課題の解決を優先する結果である。石油販売業のケースでは、精製・元売の再編によって販売網の再編、合理化がもたらされることを知りながらも、再編による精製・元売の強化が経営改善に有効であると判断することを指している。

そして、系列意識の慣性を支えているのが、長期にわたる系列取引の中で培われてきた経営者の非合理的な意思決定を助長するバイアスの存在である。過去の経緯を重視して系列内地位の保全を予測したり、過去の信頼関係をそのまま延長させたり、自らの判断を超える場合に現状が続くと認識したり、系列内の販売店会の関係維持のために販売店会の意思決定を受け入れたりすることもある。石油販売業の場合には、課題の本質が系列内格差にあるにもかかわらず、その遠因である系列外製品を市場混乱の誘因とするなど、系列維持を前提にしたロジックが組み立てられる。

そして系列の機能の弱体化が進むことで、系列が行ってきた経営安定機能が 薄れ、経営状況の分散が大きくなると、系列の意思決定は、多数の構成員から、 順に一部の構成員を振り落とす形で主体がシフトし、結局、系列の意思決定が、 経営環境の変化にもかかわらず、外部からは変わっていないように認識される。 すなわち系列の慣性は系列意思の決定者のシフトによって起こるのである。

(小嶌 正稔)

注

- 1) ここでいう系列とは、企業集団や企業グループの系列ではなく、製品の生産から販売にいたる流通系列を対象としている。
- 2) 「日本の系列に日本的特徴があるのは当然だが、海外にも同様の企業の結合や

支配は存在する。例えば日本で流通系列といっているものを海外でマーケティン グ・チャネルとか垂直的マーケティング組織といっていると考えてよい」(島田 1998: 284)

- 3) この具体例として、製パンメーカーの山崎製パン(以下ヤマザキ)が1966(昭 和41)年に大阪に進出した際の販売店会の支援がある。当時、大阪では地元メー カー、名古屋や京都のメーカーが激しく販売競争(販売店拡張競争)を繰り広げ ていた。東京のヤマザキは苦戦を強いられていたが、「『販売店は販売店どうしだ』 と販売店会の役員の人達が文字通り、手弁当で関東から応援に駆けつけてくれた のである。大阪へ着くと、さっそく配送車や宣伝カーに同乗し、販売店を回った。 拡売員の説得を脇から助け、ヤマザキと取引してからの体験、工場設備のすばら しさ、製品の品質の良さ、そして藤十郎の人柄にいたるまでが語られた」(山崎 製パン 1984:102)。
- 4) 慣性とは、「外力が働かなければ、物体はその運動状態を保つという性質。惰性」 (デジタル大辞泉) であるが、ここでいう慣性とは、過去の経営経験を重視し、 外部からの力が加わってもなお、方向を変えないような力として使用している。
- 5) SS 数は資源エネルギー庁の「揮発油販売業者数及び給油所数の推移(登録ベー ス)」で、揮発油販売業法、品確法に基づくSS数、可搬式も含む。
- 6) 石油販売業にとっての経営環境要素は直接的なものだけでも、精製・元売、特 約店・代理店(系列店),自動車燃料,暖房用燃料,政府,競争エネルギー,環 境、自動車のアフターマーケット、コンビニエンスストア、ファーストフード、 スーパーマーケットなど幅広く存在し、相互に複雑に影響を与えている。
- 7) わが国の石油製品の供給体制は、輸入原油を精製して石油製品を生産する国内 石油精製を軸として、これに製品輸入を補完的に組み合わせていく消費地精製方 式を根幹としている(石油連盟 2015:15)。そのため、IEA (International Energy Association) が中東の巨大輸出専用製油所の稼働を機に石油製品の輸入 を求めてきたことに対応し、消費地精製主義と製品輸入の関係から石油製品の輸 入を備蓄、品質調整能力、輸入量の変動に対応できる国内代替生産能力を備えた 者、すなわち輸入業者を精製・元売会社に限定する特石法が制定された。
- 8) ダイエー, ジャスコ, BP などが進出した。ダイエーは, 1996年にわが国初の SC併設型のガソリンスタンド(DMガスステーション、ダイエーと丸紅)を長 野県松本市に開所した。2015年12月現在17カ所。ジャスコは、三菱商事とメガペ トロ、カーショップのオートバックス、そして BP が進出した。BP は2001年度
- 9) 転籍条件としてキロリットルあたり1年目は7千円引き、2年目5千円引き、 3年目3千円の転籍料(七五三方式)などが支払われていた(月刊ガソリンスタ

- ンド 1996:141)。
- 10) たとえば、SS 建設規制においても1961年~1990年まで29年間、主なものだけでも18の施策・指導が実施された(小嶌 2003:121)。
- 11) 元売の誘因スキームには、安定供給機能、需給の質的調整機能、商標機能、経 営支援機能、情報提供機能、金融機能がある(小嶌 2003:180-186)。
- 12) 品確法は、揮発油販売業者に対して10日に1回の品質確認義務を課しているが、① 石油生産業者から揮発油販売業者までの流通経路が一定であること、② 流通経路において途中で品質の変更が加えられないこと、③ 申請前1ヵ月間、品確法に定める規格に適合しない揮発油を販売していないこと、により分析頻度を計画期間中(最長1年)に1回とする軽減認定制度を設けている。これは、品確法上、出荷ごとに揮発油の確認義務が課されている石油生産業者(元売等)から給油所(ガソリンスタンド)までの揮発油の流通が同一の者のみで行われ、かつ、これらの者すべてが品質に変更を加えない蓋然性が高い場合には、揮発油の品質が確保されることが確実であることから、分析頻度を軽減しているものである。また2015年2月に軽減認定制度の要件の見直しが行われ、① 石油生産業者から揮発油販売業者までの主たる流通経路が一定であること、② 品質規格に適合しない揮発油を販売しないことが確実であることになり、事実上系列業者にはこの軽減の利益を受けることができる。
- 13) 米国メジャーは安定的に直営比率5%程度を維持してきたが、わが国ではほぼ全量を特約店(商社等を含む)に依存してきた。米国のメジャーは1997年よりコンビニエンスストアの高度化競争が激しくなったことから、上流・精製に特化する道を選んで小売りからの撤退を進め、2016年では直営比率0.4%とほぼ撤退を完了した(NACS 2015:29)。
- 14) 自動車燃料拠点と生活燃料拠点という差別化は有力な業態発展方向の示唆となる。
- 15) 2016年4月1日,総合資源エネルギー調査会 資源・燃料分科会 石油・天然ガス小委員会 石油市場動向調査ワーキンググループ (第3回) ―配布資料2,4。
- 16) 2016年9月23日の出光昭介氏の「出光会会員の皆様へ」の書簡。
- 17) 「出光には各地域の販売店で構成する出光会,および出光会を束ねる『全国出光会』がある。2016年9月26日に全国出光会の臨時理事会が開催される。その後、出光の販売店全体の方針が示される予定だ。具申書では「今回の業界再編による市場の正常化は、(中略)かねてより渇望するところでした」と出光興産と昭和シェル石油の合併に賛成の立場がハッキリと示されている」(日経ビジネスオンライン 2016年9月16日)。
- 18) この仕切価格は、東京都石油商業組合の仕切価格アンケート調査結果による。

アンケートの回答数が少ない月もあるが、傾向を理解する上で使用した。

- 19) 一方で、販売店チャネルは急速に縮小しており、現在残っている販売店では債 権管理は大きな問題にならないという意見もある。
- 20) これは. 筆者が2016年7月から11月までの5ヵ月間で12県の石油商業組合等に おいて行ったヒアリングにおいて、中小特約店・販売店から繰り返し聞かれたも のを集約したものである。
- 21) 「合理的な意思決定とは、客観的に存在するあらゆる代替案を見出し、その中 から目的にかなう最適な手段を決定することであるが、情報の不完全性や人間の 認知能力の限界から現実にそれを行うのは不可能に近い。そこで人間は、経験に よって単純化された便法(ビューリステック)によって意思決定を行っているの であるが,それに伴って必然的な副作用として発生するのが,合理的な意思決定 として想定されるものからの一定方向のズレ、すなわち意思決定バイアスである」 (寺石 2000:141)
- 22) コントロール幻想とは「自分が何らかの形で関与したタスクについて成功する 確率を客観的な状況が示す確率よりも、主観的に高く見積もる傾向しのこと(寺 石 2000:146)。
- 23) トレンド予測のバイアスとは、「過去から現在に至る時系列データをもとに将 来のトレンドを予測する場合、現在までの変動パターンが、基本的には今後も継 続するとの認識を持つ傾向」(寺石 2000:148)。また一貫性のバイアスとは、「自 分が認識する複数の要素がなるべき. 一貫性を保つ方向に. 自らをどう築ける傾 向を有する」こと(寺石 2000:146)。
- 24) 営業利益率ベースでみると、1カ所運営会社の赤字は48.0%であるのに対し、 6-9カ所は20.0%. 10カ所以上は22.2%と赤字比率が低い(全国石油協会 2015)。

参考文献

Dicke T. S. (1992) Franchising in America: A Development of a Business Method, 1940-1980, University of North Caroline. (河野昭三・小嶌正稔訳, 2002,『フラ ンチャイジング』 まほろば書房)

NACS (2015) Retail Fuels Report 2015, The Association for Convenience & Fuel

『月刊ガソリンスタンド(各年版)』「SS 実用統計資料」

小嶌正稔 (2003) 『石油流通システム』 文眞堂

小嶌正稔(2006)「わが国におけるフランチャイジングの生成」『経営論集』第67号. 東洋大学経営学部:133-149

島田克美 (1998) 『企業間システム―日米欧の戦略と構造』 日本経済評論社

石油情報センター (2000)『石油製品流通におけるブランド意識調査報告書』 (平成 12年3月)

石油連盟 (2015) 『今日の石油産業』 石油連盟

全国石油協会(各年版)『石油製品販売業経営実態調査報告書』

寺石正英 (2000)「企業家の意思決定特性とベンチャー倒産」福田昌義編著『ベンチャー創造のダイナミクス』 文真堂: 139-162

山崎製パン (1984) 『ひとつぶの麦から―山崎製パン株式会社創業三十五周年記念誌』

参考 URL

日経電子版2016年9月22日2:00「出光販売店『合併推進を』全国組織、創業家に伝達へ」(最終閲覧日 2016年11月30日)

第4章

スモールビジネスにおける経営財務指標と資本コスト

1. はじめに

スモールビジネスの概念は、ビッグビジネスに対応する概念としてとらえ、 事業規模が小さい企業体を考える。日本企業では売上高50億円以下の企業規模 を考え、株式市場に上場していない企業、もしくは上場していたとしても企業 年齢が浅い企業を考える。この考えの根底には、スモールビジネスの経営者が 経営体を維持し発展させていくうえでの経営財務の理論をここで提示しようと する著者の意図による。東洋大学経営力創成研究センターが主催した過去10数 年にわたるシンポジウムのなかで、多くの経営者とりわけ事業規模の小さい企 業の経営者の経営体の維持に関する講演・報告のなかで、大事なものの一つに 財務の問題があることを著者は、長年にわたって関心を持ち研究を進めてきた。 この財務の問題が経営の経営意思決定のなかでどのような具体的な経営意思決 定基準でもって実践されているかについては、経験や勘にたよっているといわ なければならない。そこで、ここでは、経営財務的アプローチから、経営財務 指標を使って、その理論的構造を明らかにすることにより、スモールビジネス の経営者が経営に使える経営財務理論を提示したい。

2. スモールビジネスにおける経営財務指標の意味

スモールビジネスの企業経営において、その経営財務指標を何に求めるかに ついては多くの議論があり、また財務分析の世界においても会計的レベルにお いても、十分明確な議論とはなっていないといえる。通常、経営者の経営実践 では、会計的な経営分析の理論で経営実践しており、経営にとって最も重要な職能である財務の経営分析の理解は不十分であるといってよい。このことは、経営者が会計的な理解はなされているとしても、財務の理解については、十分でなく、現代の経営実践においては、その理解度が極めて弱いものとなっているといわなければならない。

われわれが、企業体の経営分析を行う場合、とくに財務分析を行う場合、事後的な会計データによる財務分析では、総資産利益率(Return on Assets, ROA)を中核とする体系分析および自己資本利益率(Return on Equity, ROE)を中核とする体系分析を試みてきた。

これらで展開してきた議論の根底は、スモールビジネスやビッグビジネスといった規模とは関係なく、すべての企業体に適用できる財務分析の理論分析として考えてきたものである。したがって、まず財務分析で行われる各比率分析を財務の体系分析の視点から明らかにすることによって、経営財務の意思決定過程に利用可能な経営財務政策を実践できるという意味で、経営財務指標は、重要な役割を果たしてきたといえる。

総資産利益率の理論の基礎は、財務統制システムとして事業部制でも採用されてきたデュポンシステムの財務の理論によっている。総資産利益率は、売上高利益率と総資産回転率とに分解して、その積によって統制する経営財務の理論である。スモールビジネスの経営財務においてこの財務統制システムが総資産利益率を経営財務指標として経営意思決定に適用できる意味という、重要な経営実践原理となっている。これらの理論的考察は、後の項で明らかにする。

他方,自己資本利益率の理論では,総資産利益率の理論とは違って,総資産利益率,負債比率,利子率や税率の財務変数を考慮した体系分析を構造しており,経営財務指標として優れた財務分析の示しているところに特徴をもっている。この点についても後の項で理論を展開することになる。

続いて、企業価値評価と資本コストの関連を理論的に明らかにする。これは、 スモールビジネスの上場において重要な理論となる。

3. わが国中小企業の収益性比率の実態

わが国スモールビジネスの経営財務指標の実態はどうなっているのか。ここ では、その手掛りとして、中小企業診断協会編による『中小企業の財務指標』 を援用して、わが国の中小企業の経営財務指標の実態を明らかにしてみよう。 なお、ここでは後の項で理論展開する ROA の理論や ROE の理論の経営実践 に役立つ収益性分析に限定して、その一端をみてみることにする。

この資料のなかで、総資本営業利益率、総資本経常利益率で使われる総資本 は総資産に置き換えてよい。また経常利益の概念は、日本の会計基準で使われ ているものである。

スモールビジネスの経営者は、図表4-1の6.で示している売上高営業利益率 を基本に経営実践する必要がある。この経営実践は、ROAの理論の方程式 (p.63 a式. ここでは税引後利益率) にある第一項を示しており、13.で示している第 二項にある総資本回転率 (総資産回転率) とともに、財務統制システムを使っ

図表4-1 中小企業診断協会による算定比率の意味と良否

トダク トダの幸吐·		良否の原因			
	比率名 比率の意味 - 		良	否	
収益性		総資本(総資産)を用いて営業活動を行った結果、営業利益をどの程度得ることができたか、すなわち、営業活動の効率性を示す。	5の売上高総利益率の 向上,10の販売費・管理 費比率の低下による。 6の売上高営業利益率	の低下 (総利益が小さい, 販売費・管理費が多い)。	
丘分析	2. 総資本経常利益率	て経常利益をどの程度得	外損益の黒字増大による 7の売上高経常利益率の 向上。 総資本の縮小,売上高	7の売上高経常利益率 の低下(営業利益が小さ	

	3. 総資本当期 純利益率	総資本(総資産)を用いて当期純利益をどの程度得ることができたかを示す。 当期純利益は、経常利益から資産の売却損益などの特別損益、法人税などを加減したものである。	6 の売上高営業利益 率,7の売上高経常利益 率の向上による8の売上	さい,経常損失が大きい)。 13の総資本回転率の低 下(売上高が少ない,総
	4. 自己資本当 期純利益率	株主への配当原資は当期純利益であり、その利益と株主持ち分との関係(収益力)をみる指標である。 すなわち、株主の立場からみた収益力である。		〈×:比率小〉 営業利益の縮小(赤字 化),営業外損益の赤字増 大など,自己資本が効率 的に活用されていない。
収益	5. 売上高総利益率	売上総利益は営業利益、経常利益などの源泉であり、各種利益の最も基本となる利益である。 この比率は、取り扱っている製品や商品の単位当たりの収益力を示す。	⟨○:比率大⟩ 製造原価(仕入原価) が低い,製品の価格競争 力が高いことによる売上 総利益の増大。	
性分析	6. 売上高営業 利益率	企業の総合収益性として営業利益(売上総利益-販売費・管理費)を重視して把握する場合に、その要因分析の一つとして計算される。	〈○:比率大〉 5の売上高総利益率が 高い,10の販売費・管理 費比率が低い。	
	7. 売上高経常 利益率	企業の総合収益性として経常利益を重視して把握する場合に、その要因分析の一つとして計算される。	〈○:比率大〉 6の売上高営業利益率 が高い、営業外損益の黒 字が大きい。	
	8. 売上高当期 純利益率	企業の総合収益性として当期純利益(経常利益-特別損益・法人税など)を重視して把握する場合に、その要因分析の一つとして計算される。	〈○:比率大〉 経常利益から特別損益・法人税などを加減した当期純利益が大きい。	〈×:比率小〉 経常利益が小さく(赤 字である),特別損益・法 人税などを加減した当期 純利益が小さい(赤字で ある)。
	9. 売上高対労 務費比率	製造経費の中の労務費が売上高に占める割合であり、5の売上高総利益率、34の労働分配率などの水準に影響する。	〈○:比率大〉 生産管理の良好, 労務 費水準の適正化, 売上高 の増大などにより, 労務 費の消費効率が高い。	務費水準が高過ぎる, 売

第4章 スモールビジネスにおける経営財務指標と資本コスト 59

	10. 売上高対販 売費・管理 費比率	売上高に占める販売費 および管理費の割合であ り、6の売上高営業利益 の水準に影響する。	販売費および一般管理 費を構成する人件費, 光 熱費, 広告宣伝費, 交際 費などのコスト管理が良	高も小さい。なお、売上
	11. 売上高対人 件費比率	うちの人件費が売上高に 占める割合であり、10の	る人材が効率よく働いて おり、また、売上高も大	〈×:比率小〉 左記の人材の仕事の効 率が悪い、人件費水準が 高過ぎる。また、売上高 も小さい。
	12. 売上高対支 払利息割引 料比率	売上高に占める支払利息・割引料の割合であり、 収支面での調達資金のコスト負担状況を示す。	有利子の借入金が少ない, その金利が低い。ま	
収益性分	13. 総資本回転 率	売上高を総資本(総資産)で除したものであり、 投下資本がどの程度の効率で売上を得ることができたかを示す。	〈○:比率大〉 総資産を構成する棚卸 資産,売上債権,固定資 産などの管理が良好であ り,効率的に適用されて いる。	の資産の回転率が低い(資産が過大である)。また,
析	14. 固定資産回 転率	各種固定資産全体についての分析指標であり、 回転率の高いほうが資金繰りに余裕をもたらす。	〈○:比率大〉 遊休資産の売却,設備 投資の適正化などにより, 効率的に資産活用が行わ れている。また,売上高 が大きい。	〈×:比率小〉 遊休資産があり,過剰 な設備投資が行われてい る。また,売上高も小さい。
	15. 有形固定資 産回転率	関する分析指標である。		〈×:比率小〉 遊休資産を保有してい る。売上高が小さく,有 形固定資産が有効活用さ れていない。
	16. 売上債権回 転期間	受取手形および売掛金 の合計である売上債権の 回収に必要な日数を示す。	〈○:比率大〉 取引先の信用調査,取 引先ごとの売上債権管理 が適切に行われている。 また,売上高も大きい。	〈×:比率小〉 左記の管理が適切に行 われていないため、過大 な売上債権を抱えている。 また、売上高も小さい。

60

収益	17. 棚卸資産回 転期間	商品・製品,半製品・ 仕掛品,原材料・貯蔵品 などの平均的な在庫期間 を示す。	左記の棚卸資産の発注, 在庫,入出庫などの管理 が適切に行われており,	〈×:数値大〉 左記の管理が適切に行 われていないため,過剰 在庫となっている。また, 売上高も小さい。
性分析	18. 買入債務回転期間	外部から仕入れる原材料 や商品の支払を支払手形や 買掛金で行っている場合 に,何日分の売上で支払が できるかを示す。この指標 と16の売上債権回転期間と 合わせて資金繰り状況を総 合的に分析する。	買掛金や支払手形のサイトの長期化,支払期間 が長いほど自社の資金繰	イトの短期化, その金額

出所)中小企業診断協会編『中小企業の財務指標』同友館(2015) pp.12-20

てマネジメントするうえで役に立っている。

次に、図表4-2は、中小企業診断協会編による『中小企業の財務指標』を援用して、わが国の中小企業の経営財務指標の実態を全産業平均および製造業を中心に明らかにしてみよう。なお、ここでも収益性分析のみを取り扱う。

このなかで、全産業平均における総資本営業利益率、売上高営業利益率および総資本回転率(総資産回転率)に着目してみる。まず総資本営業利益率(総資産営業利益率)は、1.1%~2.4%にあり、低い状態にある。売上高営業利益率は1.0%~2.1%にあり、この数値も低い状態にある。また総資本回転率(総資産回転率)は、1.1回~1.2回にあり、わが国中小企業の経営財務指標は低い状態にあることがわかる。

他方、製造業の分類では、次のようになっている。

まず、総資本営業利益率(総資産営業利益率)は、0.2%~3.3%にわたっており、最近、改善しているとはいえ、低い数値となっている。総資本回転率(総資産回転率)は1.0回~1.1回であり、わが国中小企業の低さを示している。

いずれにしても,スモールビジネスの経営者は,自社の経営実態を明らかに するためにわが国中小企業の経営指標がどういう実態にあるかを知る必要があ る。加えて,優れた経営財務指標をもつ同業他社を目標とし,自社の経営財務

図表4-2 中小企業診断協会による全産業平均および製造業における5年間 (平成21年~平成25年) にわたる調査

[1]	[1] 全産業平均						25年調	査の従業	業員区分	による
		21年	22年	23年	24年	25年	5人	6~	21~	51人
		調査	調査	調査	調査	調査	以下	20人	50人	以上
	総合収益性分析									
	1. 総資本営業利益率(%)	1.7	1.1	1.9	2.4	2.4	0.7	1.8	2.5	3.8
	2. 総資本経常利益率(%)	2.5	1.5	2.2	2.8	2.9	1.1	2.4	3.0	4.3
	3. 総資本当期純利益率 (%)	0.4	0.1	0.7	1.0	1.4	0.4	1.2	1.4	2.2
	4. 自己資本当期純利益率 (%)	1.4	0.4	2.2	3.1	4.9	4.2	4.1	3.9	5.6
	売上高利益率分析									
	5. 売 上 高 総 利 益 率 (%)	24.1	24.8	25.2	25.0	25.2	33.9	27.0	24.7	21.9
	6. 売上高営業利益率(%)	1.4	1.0	1.7	2.0	2.1	1.0	1.4	2.0	2.8
ılπ	7. 売上高経常利益率(%)	2.1	1.3	2.0	2.3	2.6	1.7	1.9	2.4	3.2
益	8. 売上高当期純利益率 (%)	0.3	0.1	0.6	0.9	1.3	0.6	1.0	1.1	1.6
性	9. 売上高対労務費比率 (%)	6.4	6.8	6.8	7.1	7.1	3.5	6.0	7.9	9.6
収益性分析	10. 売上高対販売費·管理費比率 (%)	22.7	23.8	23.5	23.0	23.1	32.9	25.6	22.7	19.1
171	11. 売上高対人件費比率(%)	10.8	11.4	11.2	10.9	10.7	14.6	12.2	10.7	8.8
	12. 売上高対支払利息割引料比率 (%)	0.4	0.8	0.7	0.7	0.6	1.1	0.6	0.6	0.4
	回転率・回転期間分析									
	13. 総 資 本 回 転 率 回	1.2	1.1	1.1	1.2	1.1	0.6	1.3	1.2	1.3
	14. 固 定 資 産 回 転 率 回	2.6	2.3	2.4	2.6	2.4	1.2	2.7	2.7	2.9
	15. 有形固定資産回転率回	3.4	3.0	3.2	3.3	3.0	1.5	3.4	3.4	3.8
	16. 売上債権回転期間(日)	48.4	49.4	48.1	50.2	50.1	65.7	41.7	46.7	50.1
	17. 棚卸資産回転期間(日)	26.8	27.0	27.4	25.9	27.2	40.4	23.7	24.3	25.7
	18. 買入債務回転期間(日)	40.2	38.7	37.4	38.7	44.5	69.1	36.8	39.2	42.2

[2]	[2] 製造業							査の従業	 美員区分	による
		21年	22年	23年	24年	25年	5人	6~	21 ~	51人
		調査	調査	調査	調査	調査	以下	20人	50人	以上_
	総合収益性分析									
	1. 総資本営業利益率(%)	1.6	0.2	2.3	2.9	3.3	-0.2	1.8	2.0	4.3
	2. 総資本経常利益率(%)	2.6	0.8	2.6	3.2	3.8	0.8	2.3	2.3	4.9
	3. 総資本当期純利益率(%)	0.3	-0.5	1.0	1.5	2.0	0.0	1.3	1.2	2.6
	4. 自己資本当期純利益率 (%)	0.8	-1.5	2.5	3.9	5.2	-0.2	4.0	3.3	6.1
	売上高利益率分析									
	5. 売 上 高 総 利 益 率 (%)	20.2	19.7	20.9	20.8	21.8	38.4	29.0	22.4	18.9
	6. 売上高営業利益率(%)	1.4	0.2	2.2	2.8	2.9	-0.2	1.7	1.9	3.7
ılπ	7. 売上高経常利益率(%)	2.3	0.8	2.5	3.0	3.4	0.8	2.3	2.3	4.2
益	8. 売上高当期純利益率(%)	0.3	-0.6	0.9	1.4	1.8	0.0	1.3	1.1	2.2
性	9. 売上高対労務費比率(%)	12.2	12.9	12.4	12.4	13.5	10.0	14.3	15.3	13.1
収益性分析	10. 売上高対販売費·管理費比率 (%)	18.7	19.5	18.6	18.1	18.9	38.6	27.2	20.5	15.2
加	11. 売上高対人件費比率(%)	8.6	9.1	8.7	8.2	8.2	19.1	13.0	9.6	6.0
	12. 売上高対支払利息割引料比率 (%)	0.4	0.9	0.8	0.7	0.7	0.9	0.9	1.0	0.5
	回転率・回転期間分析									
	13. 総 資 本 回 転 率 回	1.1	1.0	1.0	1.1	1.1	1.0	1.0	1.0	1.2
	14. 固 定 資 産 回 転 率 回	2.5	2.2	2.4	2.4	2.4	1.9	2.2	2.3	2.6
	15. 有形固定資産回転率回	3.1	2.9	3.1	3.0	3.0	2.7	2.7	2.7	3.2
	16. 売上債権回転期間(日)	62.0	70.8	68.8	67.0	60.4	45.6	60.1	60.3	61.6
	17. 棚卸資産回転期間(日)	34.5	38.6	40.0	35.2	36.3	23.4	32.6	32.7	38.9
	18. 買入債務回転期間(日)	43.4	46.2	45.7	44.6	43.3	26.9	33.8	40.2	47.3

出所)中小企業診断協会編『中小企業の財務指標』同友館(2015:25,27)

62

指標の改善が必要となる。

4. 総資産利益率の理論

さて、伝統的に総資産利益率を経営財政指標として考えられてきた理由の一つを、いわゆるアメリカの企業体のなかで普及し、展開したデュポンシステムの存在によるものであったと考えてみても問題はないように思われる。アメリカ経営財務研究の流れのハワード、アプトン(Howard, B. B. & M. Upton)等の研究のなかでも、このデュポンシステムが示されている。デュポンシステムは、周知にように総資産利益率は売上高利益率と総資産回転率の分解によってもたらされ、それは、これらの比率が総資産の収益性を決定する関係がどうなっているのかを示すものであると考えられる。スモールビジネスの経営者がまず、

投資利益率 (総資産利益率) 6% 売上高利益率 総資産回転率 かける 4% 1.5 於 (資産) 600,000 走上。 900,000 利 益 わる わる 900,000 36,000 総 売 上 7 900,000 固定資産 流動資産 ひく 864,000 390.000 210.000 売上原価 774,000 棚卸資産 90,000 業 費 27,000 営 現 15.000 市場性 有価証券 45,000 減価償却費 売掛金 13,500 30,000 60,000 営業外利益 金 24,000 (数値の単位千円とする。一部修正) 4.500

図表4-3 ABC 会社のデュポンシステム

Howard, B. B. & M. Upton (1953) Introduction to Business Finance, McGraw-Hil, p.191.

第4章 スモールビジネスにおける経営財務指標と資本コスト 63

この総資産利益率を財務の体系分析として企業経営に使われることが重要となる。 ABC 会社の事例を使えば、このデュポンシステムは、図表4-3にように示される。この図の右半分は回転率を示し、左半分は、売上高利益率を表している。これを式で表せば次のようになる。なお、ここでの数値は、ウェストン、ブリガムが使用した数値を参考とする。

(総資産利益率) = (売上高利益率) × (総資産回転率)

ABC 会社の回転率は、1.5回であり、売上高利益率は4%であるので、総資産利益率は6%に等しくなる。この場合、すでにみたように、産業平均10%を下回るので、今後はこの比率をあげることがこの会社に期待されることになる。総資産利益率は、企業体がその総資産をいかに効率的に使用しているかの一つの総括的指標を意味しているとはいえ、このデュポンシステムによる接近では、企業体の資本構成の変化が総資産利益率に及ぼす影響については考察の外にあることになる。そこで次のようなレバレッジを含めて、デュポンシステム

ABC 会社の総資産利益率は産業平均10%をはるかに下回っているけれども、この会社の自己資本利益12%は、産業平均15%をわずかに下回っているにすぎない。このようなことはなぜ生ずるのであろうか。その答は、ABC 社がこの産業における平均的会社よりも多くの債務を利用しているからである。

を考えてみようとする理論展開がなされることになる。

ABC 会社の資産の半分は、自己資本によって調達されており、他の半分は 債務によって調達されている。このことは、6%の総資産利益率が普通株主に 与えられると、彼らの利益が基本的に増大させられることを意味する。普通株 主に対する財務レバレッジの効果を測定する正確な公式は次のように示される。

64

この公式は、財務レバレッジが自己資本利益率を増大させるのにどのぐらい 使われうるのかを示しているという点で有用である。

5. 自己資本利益率の理論

前項でみたような総資産利益率の理論に加えて、総資産利益率を自己資本利益率のなかに組み込もうとする考え方が主張されることになる。その場合、資本構成の変化も考慮することになる。では、この自己資本利益率の理論は、どのようなものとして展開されるのであろうか。ラーナー(Lerner, E. M.)の見解から、この問題に立ち入ってみよう。

ラーナーは、自己資本利益率を総資産利益率との関係に着目し、次のように 展開した。

自己資本利益率は、総資産利益率と密接に結びついている。2つの尺度の間の関係をみるために、総資産利益率rを次のように定義してみよう。

企業体が支払う支払い利子は利子率iと負債総額Lとの積として考えられる。したがって、利子支払後の利益は、rA-iL(ただし,Aは総資産)に等しいことになる。

もし T が会社に支払う税率であるなら、そのとき次のようになる。

税引後利益 =
$$(1 - T)(rA - iL)$$
(1)

企業体の総資産Aは、負債Lと自己資本Eとの合計に等しい。

$$A = L + E \quad \dots \quad (2)$$

方程式(2) の右側半分を(1) の方程式のA に代入すれば、

税引後利益 =
$$(1 - T)(rE + rL - iL)$$

$$= (1 - T) (rE + (r - i)L) \cdots (3)$$

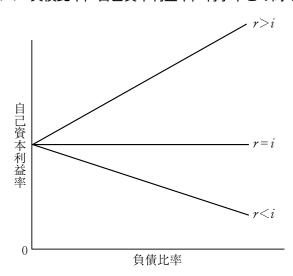
自己資本利益率をみつけるために,この方程式の両側をこの企業体の自己資本総額によってわれば、次のようになる。

自己資本利益 =
$$\frac{$$
税引後利益 } = (1 - T) $\{r + (r - i)\}$ $\frac{L}{E}$ (4)

方程式(4)の利点は、企業体の自己資本利益率とその他の重要な財務変数: 総資産利益率、負債比率、借入れた資金に支払われる利子、税率との間に存在 する関係を明らかに示しているということである。方程式(4)は、税率の低下 あるいはアの上昇は常に自己資本利益率を高めるように導くであろう。

さらにもっと重要なことは、それは、もし企業体の総資産利益率が借入れた 資金に支払う利子率よりも大きくなるならば、負債比率の増大すなわち資産の ための資金調達に対してより多く債務に依存することが自己資本利益率の増大 に導くであろうということを示している。

図表4-4は、自己資本利益率と企業体の三つの異なった状態にある企業体の 負債比率との間の関係を示している。r>i のとき、L/E の比率の増大はより高



図表4-4 負債比率, 自己資本利益率, 利子率との間の関係

6F

vrに導く。しかしながら、r<iのとき、負債比率の増大はrの減退に導く。 r=iのときのみ、負債比率の変化に影響のない利益率となるのである。

このような関係は、スモールビジネスの経営者が利子率や負債比率に関心をもち、総資産利益率を組み込んだ自己資本利益率を目標とすることによって最適な企業経営が達成されることを意味している。そのことは、自己資本利益率を中核とする財務の体系分析の理論が総資産利益率を中核とする財務の体系分析の理論よりも優れた理論であるということになる。したがって、スモールビジネスの経営者は、経営体の発展にともなって、総資産利益率から自己資本利益率への目標とする経営財務指標の展開が必要となる。

6. スモールビジネスにおける資本コストと企業価値

6.1 DCF 法による企業価値評価

財務論の世界では、株式価値の極大化目標のもとでの企業評価については、 前項の企業評価比率で取り上げた経営指標が使われるが、通常、キャッシュ・ フロー割引現価法のもとでは、次に示す株式方程式の基本モデルによって企業 価値評価が説明されることになる。

$$PER = \frac{P_0}{E_1} = \frac{d}{k} - g$$
ただし、 $P_0 =$ 現在株価
 $E_1 =$ 今期1株当たり税引き利益
 $d = \frac{D_1}{E_1} =$ 配当性向 $(t=0, 1, 2 \cdots, \infty)$
 $k =$ 資本コスト
 $g =$ 成長率

以上を基本として企業の成長率gが一定であるとすると、安定成長モデルは、次のようになる。

第4章 スモールビジネスにおける経営財務指標と資本コスト 67

$$P_{0} = \frac{D_{0}(1+g)^{1}}{(1+k_{s})^{1}} + \frac{D_{0}(1+g)^{2}}{(1+k_{s})^{2}} + \dots + \frac{D_{0}(1+g)^{\infty}}{(1+k_{s})^{\infty}}$$
$$= \frac{D_{0}(1+g)}{k_{s}} - g = \frac{D_{1}}{k} - g$$

ただし,

 P_0 = 現在株価

 $D_0 = 前期配当$

 $D_1 =$ 今期配当

 k_s = 自己資本コスト

g = 成長率

株式からの期待総収益率は期待配当利回りにキャピタル・ゲイン利回りを加えたものからなる。一定成長モデルでは、期待配当利回りと期待キャピタル・ゲイン利回りは一定である。

キャッシュ・フロー割引現価法では、将来のキャッシュ・フローを資本コストで割り引いた現在価値がプラスであるかどうかによる評価法であり、企業の将来的価値を現在時点で評価する意味で、過去のデータを使った財務分析とは基本的に異なっている。したがって、ここでの企業価値は未来価値の評価として、事前的視点からの評価をその内に含んでいる。もちろんこの概念構造の中では、財務論にとって最も重要な資本コスト論(the cost of capital)が含まれていることに注目したい。

6.2 グローバルスタンダードと資本コスト原理

財務論の世界では、グローバルスタンダードはその資本コスト原理にある。 そして今日この資本コスト原理の実践には、グローバル化した金融市場・資本 市場の動きが重要な要素となっており、また金融市場・資本市場の展開が強く 経営に影響を与えており、資本コスト原理が企業価値評価のなかでどのような 位置を占め、どのような関係をもっているか明らかにしておこう。

6.2.1 金融市場と経営財務

経営財務の視点から金融市場をみる。そのうち長期金融市場としての資本市場に目を向けると、具体的には、株式市場、社債市場、転換社債市場、新株引受権付社債市場等が企業体と対境関係をもつことになる。このうち株式市場を例にとって考えてみると、株式市場で取引される株価が企業体に重要なシグナルを企業体に与えているということである。

今日の日本および世界の株式市場における変革は、まさに上場している企業体に対し、株式市場における株価を通じての企業評価の重要性を与えてきているということである。このことによって、具体的には経営者は、従来の売上高に変えて時価総額を重視する必要性を教えられることになる。したがって、上場をめざすスモールビジネスの経営者は、時価総額としての企業価値を理解しておかなければならない。

金融市場が経営環境としてグローバル化した状態により経営体それ自体と市場との対境関係があらためて重要な意味を持つことになる。金融市場・資本市場の行動原理は、経営環境として経営体に強く影響している。そのなかで次に展開する資本コストに関わる問題が経営に対し強く影響することになる。またここでの金融市場・資本市場が一国内にとどまらず国際化グローバル化しているところに現代的特質をもっている。この点がもっとも大事な点であって、市場をどのように経営意思決定に取り組んでいくかが現代の経営財務である。

6.2.2 資本コストと企業評価

財務論の世界で、資本コスト(the cost of capital)の概念が提起されて以来、数十年が経過してきた。しかしながら、この理論の経営実践への適用については、アメリカでもかなりの年月がかかり、日本においては、この10年の経営環境の変化によって導入されることになったといっても過言ではない。資本コストの概念を簡単に要約すれば、次のようになる。資本コストは次のように考えることができる。もしある企業体がある資本量を調達し、それを投資プロジェ

クトにあてたとしてみる。この場合、この投資プロジェクトが最低、稼得しなければならない利益率が存在する。つまり、この投資プロジェクトの利益率は、その資金調達のコストを上回るものでなければならない。(企業体の正味現在価値の極大化を目的とする。) したがって、この投資プロジェクトが稼得しなければならない『必要最低利益率』を『資本コスト』と呼ぶのである。資本コストは債務資本と自己資本の加重平均資本コストと計算され、自己資本コスト(たとえば、リスク・フリーレートにリスク・プレミアムを加えたもの)が重要な概念であり、経営実践において組み込まなければならない。

6.2.3 時価総額と企業評価

株式の時価総額は、株価と発行済株式総数をかけあわせたものである。これは、企業の将来にわたる企業価値の期待値を現在の時点で評価したものである。時価総額が高いということは、企業の今後の成長展開において、経営財務の視点からみれば、資本調達能力が高まることを意味している。資本調達能力の高まりは、企業体自体の成長機会を飛躍的に上昇させることを意味している。資本調達能力の高まりは、企業体自体の成長機会を飛躍的に上昇させることを意味している。すでに指摘したように、いわゆる売上高、会計利益の増大を目標にしてきた従来の経営方式に対し、時価総額の最大化を目標とする経営方式への転換は、まさしく今後の経営方式として重要なものとなろう。

今日,日本の製造業(とくにハイテク産業)に比較して,効率化が遅れてきた産業にとっては,このような経営方式の転換はきわめて重要なものである。21世紀に通用する企業像は,経営のグローバル化のなかで,競争力をもった新企業である。この新企業は20世紀において展開した企業の大変革のなかにもみられるが,もう一方では,スモールビジネスであるベンチャー企業に代表される新企業の創造にも依存することになろう。

7. 結 び

以上にわたり、スモールビジネスにおける経営財務指標と資本コストに関し、経営財務的視点よりその実践的行動原理を検討してきた。スモールビジネスの経営者は、事業そのものの中身につては、精通しているが、経営財務の視点については、不十分な意思決定につながっており、財務の実践的意味を理解することによって、企業価値創造につながる経営を実践できることになる。スモールビジネスの経営者は、企業体の持続的成長を指揮する職務を担っており、この財務を加えた経営活動をすることによって、強い企業体を作り上げることになる。

スモールビジネスにおける経営者は、経営体の持続・成長のために経営体の財務的状態を常に意識し、経営体が危機に陥らないように経営意思決定をしなければならない。そのために、ここで展開した総資産利益率の理論(ROAの理論)と自己資本利益率の理論(ROEの理論)は、経営体の持続・成長を助ける経営財務指標として有効な経営財務原理となっていることをあらためて強調しておきたい。またスモールビジネスの経営者は総資産利益率を分解した第一項の「売上高利益率」具体的実践指標として「売上高営業利益率」および第二項の「総資産回転率」は経営財務意思決定基準の要としての意味をもっていることを再度、主張しておきたい。

次に、将来、経営体を上場し、マネー・マーケットで評価を受けたいと思うスモールビジネスの経営者は、企業を立ち上げ、あるいは企業を引き継いだ時点で「資本コスト」の概念を取り上げた経営財務指標を理解し、経営実践を行わなければならない。このことは、経営財務指標である資本コストを超える利益率を達成することによって、経営体の企業価値を創造することにつながるのである。

スモールビジネスの経営は、その経営体の発展段階によって、重点が変わってくるが、ここで取り上げた経営財務指標を使って、有効な経営実践が行われ

第4章 スモールビジネスにおける経営財務指標と資本コスト 71

ることになる。経営財務指標は、スモールビジネスの経営財務実践の指導原理 につながるものであると考えたい。 (小椋 康宏)

参考文献

Berk, J. & P. Demarzo (2011) Corporate Finance, 2nd ed., Prentice-Hall.

Higgins, R. C. (2012) *Analysis For Financial Analysis, Planning and Forecasting*, 2nd ed., World Scientific Publishing.

Howard, B. B. & M. Upton (1953) *Introduction to Business Finance*, McGraw-Hill. 亀川俊雄(1966) 『体系経営分析論』 白桃書房

Lee, A. C., J. C. Lee & C. F. Lee (2009) Financial Analysis, Planning and Forecasting, 2nd ed., World Scientific Publishing.

Lerner, E. M. and W. T. Carleton (1966) A Theory of Financial Analysis, Harcourt Brace & World. (石黒隆司・宮川公男訳, 1972, 『財務分析の理論』 東洋経済新報社)

小椋康宏 (2001)「企業価値評価に対する財務論的接近―グローバル・スタンダードとしての評価基準―」東洋大学経営研究所『経営研究所論集』第24号:167-178 小椋康宏編 (2015)『コーポレート・ファイナンス論』 学文社

Perman, S. H. (2013) Financial Statement Analysis and Security Valuation, 5th ed., McGraw-Hill.

Weston, J. F. & E. F. Brigham (1972) *Managerial Finance*, 4th. ed., Holt Rinehart and Winston.

資 料

中小企業診断協会編(2015)『平成25年調査 中小企業実態基本調査に基づく中 小企業の財務指標』同友館

第5章

不確実性下の投資基準

1. はじめに

不確実性下における投資理論として、リアルオプション・モデルは最近広く知られるようになってきた。コーポレート・ファイナンスの上級テキストで取り上げるようになり、実務での応用もさらに広がりを見せている。しかし、リアルオプション・モデルにはオプション評価理論を応用しているため、既存の文献資料等ではオプション理論の解説からリアルオプション・モデルを説明している。その結果、リアルオプション・モデルが非常に難解なものとなり、専門的な知識を有する人材がいる大企業や大規模なプロジェクトに応用するにとどまっている。現実に、スモールビジネスにおいて、常に不確実の高い投資案件に直面する。そこで、本章では伝統的投資理論との結びつきから、リアルオプション・モデルを理解する方法を考え、伝統的投資決定ルールに関する知識を手掛かりに、リアルオプション・モデルを理解する方法を示す。さらに、リアルオプション・モデルの特性を明らかにしながら、実務での応用の際の注意点を明らかにする。

2. 伝統的投資基準

新規投資プロジェクトについて、伝統的投資理論では、プロジェクト採用後に得られるであろう将来のキャッシュフローを予測し、適切な割引率のもとでキャッシュフローの現在価値を求め、それを投資コストと比較して、プロジェクトの採否を決定することになる。

将来すべての時点のキャッシュフローを推測することは実際的には困難である。そのため、可能な範囲内で将来各時点のキャッシュフローを推定し、推定された将来キャッシュフローの値を基に、キャッシュフローの成長率を推定する方法が一般に利用される。キャッシュフローの成長率がわかると、将来各時点でのキャッシュフローの水準が容易に計算できる。すなわち、キャッシュフローを連続時間で考え、キャッシュフローの成長率がgであるとき、現在のキャッシュフローの水準がxであると、t 時点でのキャッシュフローの水準x(t)は、

$$x(t) = xe^{gt}$$

となる。この場合,将来キャッシュフローの不確実な部分を無視し,その平均 的な値を予測値として使用することになる。

リスクを考慮した要求収益を割引率として、将来のキャッシュフローを評価する。割引率をr(>g)で表し、キャッシュフローが永続的になるとすると、将来すべての時点のキャッシュフローの現在価値は、

$$\int_0^\infty x(t) e^{-rt} dt = \frac{x}{r-q} = cx$$

となる。プロジェクト実行するための投資費用がKであるとき,正味現在価値はcx-Kとなる。それが正であればプロジェクトを採用し,負であれば不採用とするのが正味現在価値法の考え方である。

他方で、経済的利益を最大にする考え方からすると、正味現在価値が最大となる時点で投資を実行することがより合理的になる。現在時点でのキャッシュフローの水準がxで、T時間後に投資を実施すると考えると、投資のプロジェクトの現在価値は、

$$\int_{-T}^{\infty} x(t) e^{-rt} dt - K e^{-rT}$$

となる。この値を最大にするには、g<0のときに、cx-Kが正であれば、直ちに投資を実施するのが最適となる。この場合、上の正味現在価値法の結果と一致する。キャッシュフローが減少傾向にある場合、正味現在価値が正である

74

ときに直ちに投資を実施し、正味現在価値が負であるときには投資案件として価値がなく、却下されることが容易に理解できる。g>0のときには、投資実行の最適な水準は、

$$x(T^*) = rK \tag{1}$$

となる。この投資基準は、現在のキャッシュフローの水準がrK以上にあるときに直ちに投資を実施し、現在のキャッシュフローの水準がrK以下にあるときには、キャッシュフローの水準がrKに達するまでに待って投資を実行するのが最適であることを示している。 T^* 時点で、投資を遅らせることによる経済的損失が1単位のキャッシュフローであるのに対し、利益は投資コストの利子rKの支払いを遅らせることである。すなわち、限界収益と限界費用が等しいとなる時点で投資を実行するのが最適であり、経済学での限界原理を示している。この基準は、伝統的投資理論ではジョルゲンソン基準(Jorgensonian criterion)とも呼ばれるものである。

投資実行するまでの待ち時間は、 $xe^{gT^*}=rK$ から、

$$T^* = \frac{log(rK/x)}{q} \tag{2}$$

となる。

3. リアルオプション・モデルの投資基準

伝統的投資理論では推計されるキャッシュフロー,またはその成長率を定数として扱っているが,現実には将来のキャッシュフローは製品の価格や需要などの要因に影響され,不確実的に変化するので,成長率も不確実的に変化する。成長率の不確実な変化については,正規分布に近似できる場合が多いことから,成長率の変化の確率分布を正規分布と仮定する場合が多い。以下では,成長率の変化が正規分布に従うとして,議論を進めていくことにする。成長率gの標準偏差を σ で表すると,現在のキャッシュフローの水準がxであると,t時点

でのキャッシュフローの水準X(t)は、

$$X(t) = xe^{(g - \sigma^2/2)t + \sigma W(t)}$$

となる。ここで、W(t)は標準正規分布に従う確率変数である。

現在時点でのキャッシュフローの水準がxであるとき,T時間後に投資を実行するとした場合,割引率をr(>g)とすると,投資プロジェクトの期待現在価値は,

$$E^{x} \left[\int_{-T}^{\infty} X(t) e^{-rt} dt - K e^{-rT} \right]$$

となるが、投資プロジェクトの期待現在価値を最大にする最適投資実行時点が 確率変数となるため、2節の(1)式と同じようにしては投資実行の最適な水 準を得られない。具体的な導出過程は省略することにして、この場合の投資実 行の最適時点はキャッシュフローの水準が、

$$x^* = \frac{\alpha}{\alpha - 1} (r - g)K \tag{3}$$

に最初に達した時点となる。ここで,

$$\alpha = 0.5 - \frac{\mu}{\sigma^2} + \sqrt{\left(\frac{\mu}{\sigma^2} - 0.5\right)^2 + \frac{2r}{\sigma^2}}$$

は2次方程式

$$F(x) = \frac{1}{2} \sigma^2 x(x-1) + gx - r = 0$$
 (4)

の正の解である。

4. リアルオプション・モデルの特性

リアルオプション・モデルでの投資実行の最適な水準を表す(3) 式は伝統的 投資理論での投資基準の(1) 式のような説明がつかない。このことから,多く のリアルオプション理論の文献ではリアルオプション・モデルでの投資基準は 従来の投資理論のそれとは異なるものであると主張している。ここでは、リア 76

ルオプション・モデルの投資基準を別の表現方法で考え, 伝統的投資基準との 関連性について検討してみる。

(4) 式の2次方程式は正の解と負の解が1つずつもつので、さらに、その負の解を β とすると、

$$F(x) = \frac{1}{2} \sigma^2 x(x-1) + gx - r = \frac{1}{2} \sigma^2 (x-\alpha) (x-\beta) = 0$$

となり、F(0) とF(1) との比

$$\frac{F(0)}{F(1)} = \frac{r}{r-q} = \frac{\alpha\beta}{(\alpha-1)(\beta-1)}$$

から,

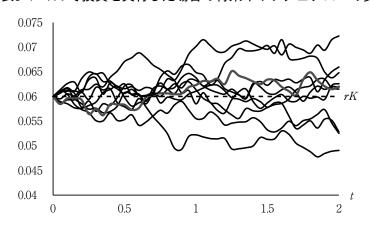
$$x^* = \frac{\alpha}{\alpha - 1} (r - g)K = \frac{\beta - 1}{\beta} rK$$
 (5)

が得られる。(5) 式の右辺で表されるリアルオプション・モデルの最適な水準 は確定的成長率の場合での rK に修正係数 $(\beta-1)/\beta$ ががかかる形になっている。 この修正係数を変形すると、

$$\frac{\beta-1}{\beta} = 1 + \frac{1}{-\beta} = 1 + \delta$$

となり、 β <0であるから、 δ >0となる。このことから、投資基準の基本部分は rKであり、リアルオプション・モデルの投資基準は従来の投資基準を δ 倍に上方修正していると理解することができる。上方修正の要因は成長率の不確実性を考慮に入れたことにほかならない。なぜそうなるのかについては、キャッシュフローの水準が rK に到達した後に、下がる可能性をもつので、投資実行の最適な水準が引き上げられると考えれば容易に理解できる。このことを直観的にみるため、例として、キャッシュフローの平均成長率が g = 4% と見込まれ、その標準偏差が σ = 10% と推測された場合について、将来のキャッシュフローの変化をシミュレーションしてみる。要求収益率 r = 6%、投資費用K = 1とし、伝統的投資理論を適用すると、投資基準は rK = 0.06となる。図表

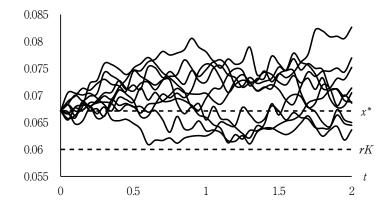
図表5-1 rK で投資を実行した場合の将来キャッシュフローの変動

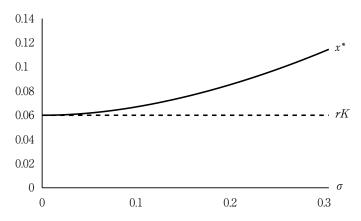


5-1は、キャッシュフローの水準が rK に到達後に投資を実行した場合、その後のキャッシュフローの変動のサンプルパスを示している。図表5-1からわかるように、投資実行後にキャッシュフローの水準が rK を下回る(投資価値が負となる)確率はほぼ2分の1となっている。

リアルオプション・モデルを適用すると、最適投資基準は x^* =0.0671となるので、キャッシュフローの水準が x^* 到達後に投資を実行した場合、その後のキャッシュフローの変動を示したのが図表5-2である。将来キャッシュフロ

図表5-2 x*で投資を実行した場合の将来キャッシュフローの変動





図表5-3 成長率の変動性と最適投資基準

ーの水準がrKを下回ることはほとんどなくなっている。

どれだけ上方修正されるのか。修正倍率 δ は β から影響を受けるので、すなわち、成長率g、標準偏差 σ およびrから影響を受けることになる。解析的証明は省略することにして、結果としては、成長率gの上昇が修正係数を引き下げ、標準偏差 σ およびrの上昇が修正係数を押し上げることになる。図表5-3は成長率の標準偏差と最適投資基準の関係を示している。成長率の変動性を無視(σ =0)した場合、投資基準はrKとなり(破線)、成長率の変動性を考慮し、 σ が大きいとき、最適投資基準がかなり上昇することが読み取れる。将来キャッシュフローを予測する際、成長率のみではなく、その変動性を正しく認識することも重要であるといえる。

5. 投資実行のタイミング

古典的投資理論でのジョルゲンソン基準 ((1) 式), またはリアルオプション・モデルでの最適投資基準 ((3) 式) はキャッシュフローの水準を基準にしており、現在のキャッシュフローがこれらの水準を下回っているときには、投資基準に到達するまでに待つべきであると主張しているが、どれだけの期間を待つのか

は議論されてこなかった。しかし、実務においては、いつ投資を実行できるのかが重要なことである。

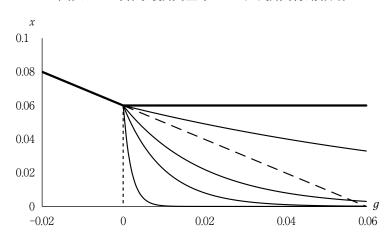
ジョルゲンソン基準へ到着するまでの待ち時間は(2) 式で示す通りである。 リアルオプション・モデルにおいて最適投資基準へ到着するまでの待ち時間は 確率変数となるので、確定的な時刻を示すことはできない。ここでは待ち時間 の平均値を用いて議論を進めることにする。現在時点のキャッシュフローの水 準がx $(< x^*)$ であるとき、X(t) o x^* \sim の初到達時間の平均値は、

$$E[T^*] = \frac{\log(x^*/x)}{q - \sigma^2/2} \tag{6}$$

となる。(6) 式から求められる時間は(2) 式から求められるそれとは異なり、必ずその時間で到達することを意味するものではないが、(6) 式の分子が(2) 式のそれより大で、分母は(2) 式のそれよりも小であることから、リアルオプション・モデルでの平均的待ち時間が古典的投資理論での待ち時間より長くなることがわかる。

新規の投資を行う場合、一般に、現時点でのキャッシュフローの水準を観察し、キャッシュフローの成長率を推計して、投資を実行するか否かについて意思決定を行う。現時点の状況に応じて、どのような投資行動を取るべきかについて、投資行動領域図で示すことにする。縦軸に現在のキャッシュフローの水準 x をとり、横軸にキャッシュフローの成長率 g をとって、古典的投資基準での投資行動の領域を示したのが図表5-4である。ここで、割引率 r=0.06、投資費用 K=1とした。

成長率 g<0 の場合(縦の点線の左側),正味現在価値が正となるときに直ちに投資を実施することになり,正味現在価値が負となるときには投資案件が却下される。この場合の投資実行の基準はx=(r-g)Kとなり,これを斜めの太い実線で表している。すなわち,現在のキャッシュフローの水準x>(r-g)Kであれば直ちに投資を実施し(斜めの太い実線の上方の領域),x<(r-g)Kであれば却下される(斜めの太い実線の下方の領域)。成長率 g>0 の場合,投資実行



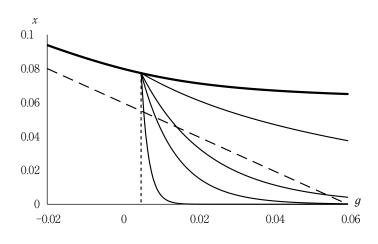
図表5-4 古典的投資基準における投資行動領域

の基準はx=rKとなり、これが水平の太い実線で表されている。すなわち、現在のキャッシュフローの水準がx>rKであれば直ちに投資を実施し(水平の太い実線の上方の領域)、x<rKであればキャッシュフローの水準がrKに達するまで待って投資を実施する(水平の太い実線の下方の領域)。待ち領域の中の細い実線は投資実行の基準に到達するまでにどれだけの時間を待つのかを示している。細い実線は上から順に10年、50年、100年、500年のラインを示している。現在のキャッシュフローの水準が低い場合、投資実行の基準に到達するまでにはかなり長い期間にわたって待たなければならない。他方で、破線はこの領域内における正味現在価値の基準を示している。破線の上方は正味現在価値が正の領域である。すなわち、正味現在価値が正であるのに、かなり長い期間を待って投資を実行することを意味している。このことからも、正味現在価値法が実務で支持される理由がわかる。

上の例に対して、キャッシュフローの成長率の変動性を考慮し、その標準偏差を $\sigma=10\%$ とした場合について、リアルオプション・モデルを応用したときの投資行動領域を図表5-5で示した。一番上にある太い曲線はリアルオプション・モデルでの投資実行基準を示すものである。現在のキャッシュフロー水準

81

図表5-5 リアルオプションの投資基準における投資行動領域



のときには直ちに投資を実施し(太い曲線より上の領域), $X < x^*$ のときにはキャッシュフローの水準が x^* に達するまで待って投資を実行する(太い曲線より下の領域)。投資実行基準を表す曲線の全体が古典的投資理論の場合(図表5-4での太線)よりも高いところに位置し,投資実行の基準が上方に修正されたことが読み取れる。待ちの領域で,縦の点線より左側 $(g < \sigma^2/2)$ の領域は,古典的投資理論での投資案件を却下する領域に相当するものであるが,リアルオプション・モデルでは待ちの領域となる。ただし,この領域に入っている場合,最適投資基準に到達しない可能性をもつ(最適投資基準へ到達する確率が1より小である)。縦の点線の右側の領域に入っていれば,確率1で最適投資基準へ到達するが,最適投資基準へ到達するまでの平均待ち時間は細い実線で示す通りで,上から10年,50年,100年,500年の順になっている。破線は正味現在価値基準を示すもので,正味現在価値が正であっても投資の実行を先延ばしする領域は古典的投資理論での待ち領域よりも広くなっていることがわかる。

以上で見てきたように、リアルオプション・モデルは特殊で難解なものでは なく、古典的投資理論でのジョルゲンソン基準を修正したものと理解すること ができる。また、どんな状況であっても、正味現在価値法が投資の意思決定の 基本であることも明らかである。

(董 晶輝)

注

- 1) たとえば, Brealey, Myers and Allen (2013) や Ross, Westerfield and Jaffe (2012) などが挙げられる。
- 2) Jorgenson (1963) を参照。
- 3) この場合、キャッシュフローの変化はファイナンス理論で広く利用されている 幾何ブラウン運動に従うことになり、微小時間でのキャッシュフローX(t) の増分は、

 $dX(t)=gX(t)dt+\sigma X(t)dW(t)$ で表される。ここで、W(t) はウィーナー過程である。

4) リアルオプション・モデルの数理について詳しい説明をしている文献としては, たとえば、Dixit and Pindyck(1994)がある。

参考文献

- Brealey, R. A., Myers, S. C. and F. Allen (2013) *Principles of Corporate Finance*, McGraw Hill Higher Education. (藤井眞理子・国枝繁樹監訳, 2014, 『コーポレート・ファイナンス 第10版』日経 BP 社)
- Dixit, A. K. and R. Pindyck (1994) *Investment under Uncertainty*, Princeton University Press. (川口有一郎等訳, 2002, 『投資決定理論とリアルオプション』 エコノミスト社)
- Jorgenson, D. (1963) "Capital Theory and Investment Behavior," *American Economic Review*, Vol. 53: 247–259.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W. and J. F. Jaffe(2012) *Corporate Finance*, McGraw-Hill Education. (大野薫訳, 2012, 『コーポレート・ファイナンスの原理』金融財政事情研究会)

第6章

スモールビジネスのイノベーション

1. はじめに

日本の中小企業は、1950年代以降の高度経済成長期に急増し、二重構造に起因する格差問題を抱えながらも、1960年代からの急激な経営環境変化(貿易自由化・資本自由化、ニクソンショック、石油ショック、円高、バブル経済の崩壊、構造不況、そしてリーマンショック)を乗り切ってきた。とくに、バブル経済崩壊後の構造不況では、大企業のリストラクチャリングが進行し、下請中小企業の自立化が迫られた。

このような経済社会環境や経営環境の変化等を踏まえ、中小企業政策の新たな理念を「多様で活力ある独立した中小企業の育成・発展」を図ることに置き、1999年に「中小企業基本法(以下、基本法)」が改正された。改正「基本法」では、創業や経営革新など創造的な事業活動を行うことにより、経営活動そのものを新しい革新的な方向へ向けていくことが求められた。つまり、中小企業のイノベーション(Innovation)への挑戦が、企業自身の成長につながるばかりでなく、日本経済の活性化に寄与する可能性も大きいとされたのである。

2015年版『中小企業白書』でも、第2部第1章で中小企業・小規模事業者が新たな商品・サービスや新規性に富んだアイデアの発案や技術の開発を行うためのイノベーションについて取り上げられている(中小企業庁 2015)。

しかしながら、その狙い通りに進んでいるわけではない。同白書では、小規 模事業者は経営資源が限られており、すべての企業が販売・営業部門、とくに 企画・開発部門を保有することは困難であることから、イノベーションの取組 状況に差が出てしまうのはやむを得ない面もあり、イノベーション活動におけ る「小規模の壁」が存在すると指摘している。

そこで、本章では、イノベーション理論の中でも中小企業のイノベーション促進に貢献すると考えられるオープン・イノベーション(Open Innovation)に着目し、日本企業には馴染みにくいとされるオープン・イノベーションも、中小企業のイノベーションにはその戦略的特性から、また従来から取り組まれてきた産学官連携等の面からも馴染みやすいものであることを明らかにする。そのうえで、オープン・イノベーションに積極的に取り組み成長している中小企業の事例を取り上げ、中小企業におけるオープン・イノベーションの展開プロセスについて考察を行う。

2. クローズド・イノベーションとオープン・イノベーション

オープン・イノベーションは、チェスブロウ(Chesbrough 2003)によって 提唱されたイノベーションを促進するための新しい概念である。チェスブロウ によれば、オープン・イノベーションとは、企業内部(自社)のアイデア・技 術と外部(他社)のアイデア・技術とを有機的に結合させ価値を創造すること とされ、他社への情報公開を必要とせず、研究開発をすべて自社内で完結する クローズド・イノベーションとは対極に位置する。チェスブロウは、クローズ ド・イノベーションとオープン・イノベーションの違いを図表6-1のようにま とめている。

日本企業はクローズド・イノベーションにより、1980年代には世界的な競争力を発揮するようになっていたが、ティース(Teece 1987)は、技術的成果を事業化するためには技術以外に補完財が必要であると指摘した。また、フォン・ヒッペル(von Hippel 1986)は、顧客との協働によって新たな価値を創造するユーザーイノベーションの概念を提唱した。

その後,技術が強い企業は補完財を軽視する傾向があるとの垂直統合型イノベーションへの疑問から、イノベーションのプロセスに焦点があてられるよう

図表6-1 クローズド・イノベーションとオープン・イノベーションの違い

クローズド・イノベーション	オープン・イノベーション
最良の人材は自社にいる。	良い人材のすべてが自社にいるわけではない。社 内, 社外の優秀な人材と仕事をしていくべきだ。
R&D から利益を得るためには、自社で開発し、 自社の製品として販売しなければならない。	外部 R&D も多大な価値を生み出すことができる。 内部 R&D も全体価値の一部を自社の取り分とし て売るために必要である。
自社で新しいものを発見できれば、それを一番に 市場に出すことができる。	利益を得るためには、自社発の研究である必要は ない。
イノベーションを最初に上市した企業が勝つ。	早く上市するよりも、よりよいビジネスモデルを 構築することの方が重要である。
業界の中で最も多く、最も良いアイデアを出すことができれば、勝てる。	企業内部と外部のアイデアの両方を最大限活用することができれば、勝てる。
競争相手がそこから利益を得られないようにする ために、自社の IP (Intellectual Property) を守 るべきである。	自社の IP が外部に使われることから利益を得るべきであり、自社のビジネスモデルの利になるのであれば、他社の IP を購入するべきである。

出所) Chesbrough (2013) をもとに筆者作成。

になり、日本では1990年代の構造的な不況も相俟って、他企業や大学などと組むことで研究開発コストを低減させる連携に関心が高まり、「科学技術基本法」をもとにした「TLO法」などの諸制度が整備され、産学連携が積極的に展開されるようになった。戦略論では、外部資源を利用するオープンネットワーク経営や戦略的提携への関心が高まった時期でもある。

2000年代になり、技術開発型企業の補完財という外部資源の活用だけではなく、もっと幅広く外部資源をシステムインテグレートするとの考え方が登場してきた。いわゆるオープン・イノベーションである。

しかし、チェスブロウがオープン・イノベーションを提唱してから十数年ほど経過しているが、未だオープン・イノベーションの啓蒙段階にとどまっており、先行研究で取り上げられるオープン・イノベーションの研究事例もグローバル企業が多く、中小企業におけるオープン・イノベーションの研究が少ないのが現状である。

3. 中小企業に向くオープン・イノベーション

3.1 オープン・イノベーションの戦略性

これまでも、産学官連携などによる外部からの経営資源調達の有効性については、数多くの検討がなされてきた。それらは、結果として連携が有効であったという現象論的な視点からのものが多く、製品・技術開発論やマーケティング論といった機能戦略レベルに位置付けられた研究であった。また、その多くは不足する経営資源を補うといった消極的な視点であり、戦術的な面が主体であった。

それに対しオープン・イノベーションは、新技術開発や新市場開拓といった イノベーションを自ら積極的に引き起こす視点であり、きわめて戦略的な取り 組みである(図表6-2)。

図表6-2 オープン・イノベーションの戦略性

1	戦略レベル	全社戦略 (企業戦略・事業戦略レベルでの取り組み)
2	戦略焦点	全く新しい技術による新製品開発を目的としたイノベーションの設計図
3	戦略行動	大学や他企業をはじめとした外部資源を能動的に活用
4	組織間関係	win-win の関係(イノベーションへの関与者がともに利得を享受できる)
(5)	成果	有機的結合による価値創造

出所) 先行研究をもとに筆者作成。

また、オープン・イノベーションに取り組む主なメリットは、外部と協働することで、技術者の人件費、研究開発費などのコストを削減できる、自社が検討してこなかった課題へのアプローチ方法や技術を提供してもらえる、自社で活用されていない技術やアイデアを外部で活用してもらえる、などがあげられる。

だが、オープン・イノベーションに取り組んでいる日本の大企業を見てみると、産学連携などによる技術開発の上流部分における連携にとどまっているのが現状である(図表6-3)。

図表6-3 日本企業の主なオープン・イノベーションの連携対象

	大阪 ガス	資生堂	シャープ	ダイキ ン工業	トヨタ 自動車	パナソ ニック	日立 製作所	三菱 化学	ローム
産学連携	0	0	0	0	0	0	0	0	0
公的研究機関	0	0			0			0	
異業種企業交流	0	0	0					0	0
企業連携				0	0		0		
中小企業	0		0						
ベンチャー	0								

出所)元橋・上田・三野(2012)をもとに筆者作成。

元橋一之・上田洋二・三野元靖(2012)は、オープン・イノベーションは、「産学連携などによる研究開発の上流部分における連携だけではなく、企業間連携も含めた事業化まで見越したもの」でなければならないとしている。

本章でも、不足する経営資源を補うといった単なる補完的な外部調達と区別するため、オープン・イノベーションを「研究開発等の上流部分における連携だけでなく、販売等の下流部分における連携も含めた事業化まで見通したイノベーションの仕組みを構築すること」ととらえている。

3.2 中小企業に向くオープン・イノベーション

近年、日本の大企業もこぞってオープン・イノベーションを担当する部署を 設置し積極的に取り組んでいるが、自前主義や下請生産システムをはじめとし た限定された企業との取引によりリスク回避を歴史的に採用してきた日本の大 企業には馴染みにくいとされる。

中小企業の戦略は大企業とは異なり、企業戦略レベルにおいて創業者・経営者の強烈な事業意欲が成長への引き金となっていること、事業戦略レベルにおいて中小企業は大企業のような多角化やそれに伴う経営資源の配分を主体とした戦略内容ではなく、単一事業に集中する戦略を展開していること、機能別戦略レベルにおいて不足する技術やノウハウ、経営資源をいかに補強するかに戦

略的関心がきわめて高いこと、などがその特性としてあげられる(井上 2011)。 つまり、大企業は戦略展開に必要な経営資源を内部調達で対応可能であるが、 中小企業は不足する技術やノウハウ、経営資源を外部調達に依存せざるを得な いのである。このような中小企業の戦略的特性から、また従来から取り組まれ てきた産学官連携等の面からも、オープン・イノベーションは中小企業には馴 染みやすいものと考えられる。

ただ、中小企業の外部との連携例を見てみると、前項の大企業の事例と同じ く産学官連携などによる技術開発の上流部分における連携が中心となっており、 事業化まで見通した企業間連携の展開事例が少ないのが現状である。

4. オープン・イノベーションの類型化

4.1 類型化軸 1

イノベーションは、シュンペーター(Schumpeter 1926)により初めて定義された。 彼によれば、イノベーションは、技術面だけではなく、組織や販売などの面についても応用され、そのようなイノベーションを「新結合(neue Kombination)」と呼び、イノベーションの実行者を「企業家(Unternehmer)」と呼んだ。

シュンペーターのいう「新結合」を現代の経営用語に変換してみると、正確

図表6-4 新結合と現代的解釈

	新結合	現代の経営用語
1	新しい生産物または生産物の新しい品質の創出と実現	プロダクト・イノベーション
2	新しい生産方法の導入	プロセス・イノベーション
3	新しい販売市場の創出	マーケティング・イノベーション
4	新しい買い付け先の開拓	サプライチェーン・イノベーション
(5)	産業の新しい組織の創出	組織イノベーション

出所) 筆者作成。

に一致するわけではないが図表6-4のようになろう。新結合の① はプロダクト (Product)・イノベーション,② はプロセス (Process)・イノベーション,③ はマーケティング (Marketing)・イノベーション,④ はサプライチェーン (Supply chain)・イノベーション,⑤ は組織 (Organization) イノベーション,と理解できる。

4.2 類型化軸 2

オープン・イノベーションは、その特性から、「インバウンド(Inbound)型」「アウトバウンド(Outbound)型」「カップルド(Coupled)型」の3つに分類される(真鍋・安本 2010;関根 2013)。

インバウンド型とは、社外の技術や知識を社内に取り込み、自社の技術や知識と結びつけて技術・製品開発を行い、イノベーションを実現するものとされる。具体的には、技術シーズの公募、ベンチャー・ビジネスへの投資、ライセンシング(ライセンス・イン)、企業買収などがあげられる。

アウトバウンド型とは、自社の技術や知識をリソースとして提供することで、外部のプレーヤーならびに自社の技術・製品開発や問題解決が促されて、イノベーションが生じることを期待するものとされる。具体的には、プラットフォームの構築、ライセンシング(ライセンス・アウト)、スピンオフなどがあげられる。

カップルド型とは、インバウンド型とアウトバウンド型の両方の特徴を持つ、または両者の中間的なもので、ギブ・アンド・テイクが不可欠なアライアンスや協調、合弁を通じた補完的パートナーとの共創(Co-creation)とされる。具体的には、共同研究開発、パートナーシップ/コミュニティ/ネットワーク/コンソーシアム、合弁(ジョイント・ベンチャー)などがあげられる。

4.3 オープン・イノベーションの類型化

シュンペーターのいうイノベーションの新結合を現代的に解釈した図表6-4

90

図表6-5 オープン・イノベーションの類型化

インバウンド	Product	Process	Marketing	Supply chain	Organization
	Inbound	Inbound	Inbound	Inbound	Inbound
カップルド	Product	Process	Marketing	Supply chain	Organization
	Coupled	Coupled	Coupled	Coupled	Coupled
アウトバウンド	Product	Process	Marketing	Supply chain	Organization
	Outbound	Outbound	Outbound	Outbound	Outbound
·	プロダクト	プロセス	マーケティング	サプライチェーン	組織

出所) 筆者作成。

の「プロダクト・イノベーション」「プロセス・イノベーション」「マーケティング・イノベーション」「サプライチェーン・イノベーション」「組織イノベーション」の5つの新結合を類型化のためのフレームワークのひとつの軸とする。加えて、オープン・イノベーションはその特性から「インバウンド型」「アウトバウンド型」「カップルド型」の3つに分類されることから、これを類型化のためのフレームワークのもうひとつの軸とする。

2つの軸でマトリックス化すると15のセルが生まれ、オープン・イノベーションを15のパターンに類型化できる(図表6-5)。

5. 事例分析

分析対象とした中小企業のオープン・イノベーション事例は、海外からの調達が増加し、事業所数・従業者数が激減している繊維産業、その中でも、元請企業の海外生産移転や業績悪化等により下請取引関係が希薄化するとの危機的な状況から、イノベーションに取り組み再成長している中小企業2社を抽出し分析を行った。

分析対象とした中小企業のイノベーション事例は、図表6-5のオープン・イ ノベーション類型の中のプロダクト・イノベーションを実現した企業である。 事例分析に当たっては、以下の2つの視座を設定し、中小企業におけるオー プン・イノベーションの展開プロセスを明らかにしていく。また、オープン・イノベーションの展開については、イノベーションの「契機」「構想」「投資」「事業化」の段階に分けて考察を行う。

① 分析視座 1

「戦略的オープン・イノベーションの戦略性(図表6-2)をどのようにして満たしているか」

② 分析視座 2

「研究開発等の上流部分における連携だけでなく, 販売等の下流部分における連携も含めた事業化まで見通したイノベーションの仕組みを構築しているか」

5.1 コーポレーションパールスター

(1) 企業概要

コーポレーションパールスターの企業概要は、図表6-6のとおりである。オープン・イノベーションの分析対象は「転倒予防靴下」の開発である。

- (2) オープン・イノベーションの展開
- ① イノベーションの契機段階

1980年に、帝人グループの株式会社帝健のテビロンを使用した健康靴下製造

図表6-6 コーポレーションパールスターの企業概要

名 称	株式会社コーポレーションパールスター
代表者	新宅光男
設立年月日	1915年(大正4年)
資本金	1,000万円
売上高	3億2,000万円
従業員数	36名
所在地	広島県東広島市安芸津町三津4424
事業内容	靴下、サポーター、環境関連品

出所) 会社資料をもとに筆者作成。

を開始し、1992年には健康関連製品に特化、帝健1社で95%を占める受注生産 体制で下請経営は安定していた。しかし、1990年代後半からの元請企業の海外 生産移転や業績悪化等により受注が徐々に減少しはじめ、危機的な状況に陥る。

② イノベーションの構想段階

経営革新計画の認定を受け、経済産業省の中小企業ベンチャー挑戦支援事業により、2001年に透析患者の足の冷え対策「あぜ編み靴下」装置を開発、ひろしまベンチャー大賞銀賞、りそな財団の中小企業優秀新技術新製品賞優秀賞及び産学官連携特別賞、中国地域ニュービジネス大賞特別賞などを受賞し、技術力の高さが認められる。にもかかわらず販路開拓がうまくいかず、2004年には赤字経営へと転落し(その後3期連続赤字)、中小企業基盤整備機構の繊維自立支援事業により「あぜ編み靴下」の新販路開拓に取り組む。

2006年5月に義肢装具士から足先が上がる製品開発の問い合わせがあり、「あぜ編み靴下」の技術を応用することにより試作品開発を行い、日本リハビリテーション工学協会で「転倒予防靴下」の試作品を展示し専門家のアドバイスを受けた。その後も試作を繰り返すが、開発上の技術課題を解決できない状況が続く。

③ イノベーションの投資段階

取引銀行の広島銀行が広島大学への仲介を行い、東広島市の産学官連携共同研究支援事業により、広島大学との共同研究開発契約が締結できた。これにより、広島大学大学院保健学研究科浦邉幸夫教授との共同研究開発が開始され、2007年に「転倒予防靴下」が完成した。

日本リハビリテーション工学協会福祉機器コンテスト優秀賞, アクティブベースくれグットラック賞などを受賞し, 技術力の高さが認められ, 2回目の経営革新計画の認定を受ける。

産学官連携に金融機関の支援(赤字期間は補助金を信用力に支援を受け危機回避), 各賞の受賞とマスコミ取材が転倒予防靴下の販路開拓に効果を発揮し、黒字転換を果たす。

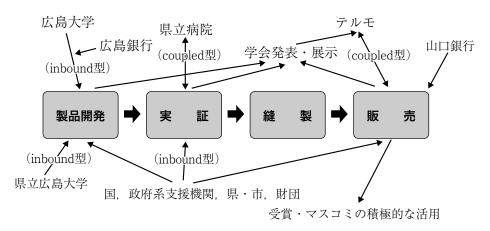
④ イノベーションの事業化段階

2009年には、科学技術振興機構の重点地域研究開発推進プログラムにより、「転倒予防靴下」の機能を高める「足関節背屈足趾伸展内外反矯正靴下」を開発するとともに、全国中小企業団体中央会の製品実証支援事業による広島県立安芸津病院での実証試験や県立広島大学保健福祉学部看護学科井上誠准教授との共同研究開発が開始される。

中小企業庁の元気なモノ作り300社選定,中国地区産学官連携功労者賞,中国地域ニュービジネス大賞で優秀賞,ニッポン新事業創出大賞アントレプレナー部門優秀賞など数々の表彰を受けるとともに,TBS「夢の扉」への出演などマスコミでも大きく取り上げられ,信用力が高まる。

これらがきっかけとなり、大手医療機器メーカーのテルモ株式会社より提携の申し入れがあり、転倒予防靴下を「アップウォーク」の商品名で2012年から販売を開始する。テルモからは生産設備の貸与も受け、商品パッケージには製造業者として自社名を明記する条件をつけるなど、単なる下請ではなく対等なパートナーとしての関係を構築している。ものづくり日本大賞優秀賞、3回目となる経営革新計画の認定を受ける。

図表6-7 コーポレーションパールスターのオープン・イノベーションの展開



出所) 筆者作成。

2014年には中小企業では取得がむずかしいとされる「医療機器製造業」「医療機器製造販売業」の許可を広島県の支援を受け取得している。

コーポレーションパールスターのオープン・イノベーションの展開を図式化すると、図表6-7のようになる。

5.2 加茂繊維

(1) 企業概要

加茂繊維の企業概要は、図表6-8のとおりである。オープン・イノベーションの分析対象は、着る岩盤浴「BSファイン」の開発である。

名 称 加茂繊維株式会社 代表者 角野充俊 設立年月日 1973年8月1日 資本金 1,000万円 売上高 5億円 従業員数 43名 所在地 岡山県津山市加茂町青柳40番地 事業内容 肌着、ニット製品の製造販売、並びに着る岩盤浴「BSファイン」の企画製造販売

図表6-8 加茂繊維の企業概要

(2) オープン・イノベーションの展開

① イノベーションの契機段階

1973年にグンゼ株式会社久世工場の下請として肌着専門の縫製工場を創業し、その後、工場革新活動により多品種少ロット生産を実現、グンゼトップクラスの協力工場となる。しかし、1990年代のグンゼの海外への生産拠点移行や縫製業が構造不況業種になる中で危機感が高まり、事業構造の変革に着手する。

② イノベーションの構想段階

事業構造の変革として、はじめに婦人アウターウエアの自社ブランドの企画・製造・販売に取り組んだが営業力が弱く失敗し、他社との差別化には「素材と

出所) 会社資料をもとに筆者作成。

技術」の獲得が必要と痛感する。

天然鉱石「ブラックシリカ」の陶板の上に置いた氷がわずか10分で溶ける様 に衝撃を受け、機能素材実用衣料分野への進出を目指し、素材開発に着手する。

③ イノベーションの投資段階

新素材,ポリエステル練り込み繊維の開発を目指すが,自社の技術だけでは むずかしいことから大手紡績メーカー株式会社クラレへ共同技術開発を申し入 れる。2004年から2年間,中小企業基盤整備機構の中小繊維事業者自立化事業 の認定を受け、岩盤浴に用いられる天然鉱石ブラックシリカを練り込んだ独自 素材繊維開発に成功する。

2007年から経済産業省中国経済産業局の地域資源活用支援事業認定を受け、 生地づくりを元請企業のグンゼへ発注することによって、遠赤外線による温熱 効果が高い「着る岩盤浴 BS ファイン」の製品化が可能となった。

④ イノベーションの事業化段階

販売面では、婦人アウターウエアでの失敗経験を活かし、通販王国ともいわれる九州の通販会社のノウハウを学び、通信販売に特化した。また、地元ラジオ局の番組に定期的に出演するなど、マスコミ効果をうまく活用して販売促進

クラレ グンゼ 九州の通販会社 素材共同開発 生地生産 通販ノウハウ (coupled型) (inbound型) (inbound型) 繊維開発 生地づくり 製 販 売 素材共同開発 (inbound型) (outbound型) 国, 政府系支援機関, 県・市 大手繊維メーカー 受賞・マスコミの積極的活用 出所) 筆者作成。

図表6-9 加茂繊維のオープン・イノベーションの展開

につなげている。

2008年には、岡山県商工会連合会の地域資源活用部門優秀賞、2011年に中国地域ニュービジネス大賞優秀賞を受賞することにより、信用力を高めている。

加茂繊維のオープン・イノベーションの展開を図式化すると、図表6-9のようになる。

5.3 考察

- (1) 戦略的オープン・イノベーションの戦略性をどのようにして満たしているか
- ① 戦略レベル:全社戦略(企業戦略・事業戦略レベル)での取り組みとなっているか

大企業の場合は、オープン・イノベーションのための組織づくりと動機づけといった機能レベルからそのプロセスがはじまるが(米倉・清水 2015)、中小企業の場合は、イノベーションの実行者が経営者であり、経営者が方針策定から現場での創意工夫までリーダーシップをとって全社的に取り組んでいる。つまり、シュンペーター(Schumpeter 1926)のいうイノベーションを担う「企業家」としての役割を経営者自身が果たしている。

② 戦略焦点:全く新しい技術による新製品開発を目的としたイノベーションの設計図となっているか

事例2社ともに、全く新しい素材の開発や新技術による新製品開発を目的としたイノベーションの設計を経営者自らが行い、外部の知識探索に取り組んでいる。

③ 戦略行動:大学や他企業をはじめとした外部資源を能動的に活用しているか

イノベーションの設計に基づき,自社で対応できない技術開発や販売については,大企業や大学へ自らが積極的にアプローチすることによって克服している。

④ 組織間関係: win-win の関係が構築され、イノベーションへの関与者がと もに利得を享受できているか

共同特許や戦略的提携方式の採用など、連携相手の大企業や大学側にもイノベーションの利益が享受できる事業の仕組みが構築されている。

⑤ 成果:有機的結合による価値創造ができているか

事例2社ともに、下請から脱却するのではなく、下請事業を維持しながらイノベーションに取り組んでいるし、イノベーションが実現しても引き続き下請事業を継続している。また、中小企業としての信用力不足を、大学や大企業との連携、表彰・マスコミ取材の積極的な活用により補っている。

(2) 研究開発等の上流部分における連携だけでなく、販売等の下流部分における連携も含めた事業化まで見通したイノベーションの仕組みを構築しているか

研究開発の上流部分(構想段階)では、まだ全体の展開が見通せていないが、 投資・事業化段階に入ってから販売面での企業間連携が組み立てられている。 また、公的支援を研究開発から販売まで各段階で連続的に活用したり、表彰・ マスコミ取材等を販路開拓に活用することによって、最終的には研究開発から 販売までの事業化の仕組みが構築されている。

大企業との企業間連携においては、相手側に飲み込まれることがないよう細心の注意を払いながら提携交渉を行っているし、オープン・イノベーションでの実質的なパワー関係は、中小企業側に主導権がある。これは、長年、下請企業として大企業と取引を行ってきた経験が、オープン・イノベーションに取り組む際に大企業に飲み込まれないためのノウハウとして生きているからである。

6. おわりに

本章では、イノベーション理論の中でも中小企業のイノベーション促進に貢

献すると考えられるオープン・イノベーションに着目し、中小企業におけるオープン・イノベーションの策定から実行・評価までの展開プロセスについて考察を行ってきた。

考察にあたっては、2つの視座「戦略的オープン・イノベーションの戦略性をどのようにして満たしているか」「オープン・イノベーションの展開プロセスが、産学官連携などによる研究開発の上流部分における連携だけではなく、企業間連携も含めた事業化まで見越したものとなっているか」を設定し、事例分析を行った。

その結果、中小企業におけるオープン・イノベーションの展開プロセスを明らかにすることができた。 (井上 善海)

参考文献

- Chesbrough, H. (2003) Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Harvard Business School Press. (大前惠一朗 訳, 2004, 『OPEN INNOVATION』產業能率大学出版部)
- Chesbrough, H. (2013) 「オープンイノベーション 日本企業におけるイノベーションの可能性」新エネルギー産業技術開発機構(NEDO)
- Schumpeter, J. A. (1926) Theorie Der Wirtschaftlichen Entwicklung, Duncker & Humblot. (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳, 1937, 『経済発展の理論』 岩波書店)
- Teece, David, J. (1987) The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal. (石井淳蔵他訳, 1988,『競争への挑戦―革新と再生の戦略―』白桃書房)
- von Hippel, E. (1986) Lead users: A source of novel product concepts, *Management Science*, 32 (7).
- 井上善海(2011)『7つのステップで考える戦略のトータルバランス』中央経済社
- 井上善海 (2014) 「中小企業におけるオープン・イノベーションに関する一考察」 日本マネジメント学会『経営教育研究』 Vol.17. No.2
- 井上善海 (2015)「中小企業におけるオープン・イノベーションの類型」東洋大学経 営力創成研究センター『経営力創成研究』第11号
- 井上善海 (2016a) 「中小企業におけるオープン・イノベーションのマネジメント」 東洋大学経営力創成研究センター『経営力創成研究』第12号

第6章 スモールビジネスのイノベーション 99

- 井上善海 (2016b) 「中小企業におけるオープン・イノベーションのメカニズム」 日本マネジメント学会『経営教育研究』 Vol.19, No.2
- 関根雅則 (2013)「オープン・イノベーションの背景」『高崎経済大学論集』第56巻 第1号。
- 中小企業庁(2015)『中小企業白書』2015年版.
- 真鍋誠司・安本雅典 (2010)「オープン・イノベーションの諸相」『研究技術計画』 Vol.25, No.1:8-35.
- 元橋一之・上田洋二・三野元靖 (2012) 「日本企業のオープンイノベーションに関する新潮流」経済産業研究所
- 米倉誠一郎・清水洋編著 (2015)『オープン・イノベーションのマネジメント』 有斐閣
- ※本章は、井上善海 (2014, 2015, 2016a, 2016b)の成果をまとめたものである。

第7章

ファミリービジネス研究の史的展開 - 3つの主要テーマを中心としてー

1. はじめに-「所有と経営の分離」神話

従来,経営学や企業論においては、株式会社制度の下では所有権(オーナーシップ)の源泉である株式は、起業家・創業者の手から、規模拡大あるいは時の経過とともに、不特定多数の者に分散所有され、やがて専門経営者が登場し、企業は経営者企業になるといわれてきた。換言すれば、企業の業務内容が多様化・複雑化するにつれて、その管理を専門とするマネジャー(manager)が必要となり、やがて企業の経営は、起業家・創業者の所有から分離するという。

こうした移行過程が、いわゆるチャンドラー(Chandler, Jr., A.)の唱える現代企業発展の論理であり(Chandler 1977)、バーリー&ミーンズ(Berle, A. F. and Means, G. C.)の「所有と経営の分離」説である(Berle et al. 1932)。こうした所論に従えば、所有と経営が一致するファミリービジネスは、やがて非ファミリービジネスに移行する、時代遅れの経営形態ということであった(鈴木 2000:562)。

しかし、現実には、多くの国内外のファミリービジネス研究者が指摘しているように、発展途上国はもとよりわが国を含めた先進諸国においても、圧倒的に企業に占めるファミリービジネス(企業)の割合が高い(LaPorta et al. 1999: Classens et al. 2000; Anderson et al. 2003; 後藤 2004, 2006; Saito 2008; 井上 2008; Gomez-Mejia et al. 2011; 入山・山野井 2014; 沈 2014; 淺羽 2015)。 たしかに、最近では、北欧諸国やアメリカにおいて多数展開されているボーン・グローバル・カンパニー(Born Global Company)のように、創業と同時あるいは数年後に海外進出するベンチャービジネスの国際化がみられるようにな

った(中村 2008:1)。とはいえ、ほとんどの企業は、創業者によって起業さ れるファミリービジネスである。こうした所有と経営が一致したファミリービ ジネスが、世代を超えて全世界で数多く維持・存続している原因の究明・解明 こそがファミリービジネス研究のテーマと方向性であろう。

2. ファミリービジネスの成長プロセス

平均的なファミリービジネスと非ファミリービジネスの主な相違点をみてみ よう (European Commission, Enterprise and Industry Directorate-General 2008: 70)。 第1に、非ファミリービジネスでは、専門経営者が収益性を目的としてビジ ネスを統治(ガバナンス)しているが、ファミリービジネスでは、支配的なフ ァミリーが、まずビジネスとファミリーを統治の対象とし、収益性だけでなく 持続可能性や安定性、ファミリーの満足を目的としている。

第2に、非ファミリービジネスでは、金融・知識資産といった価値の創造を 目的として、価格戦略あるいはマージン戦略を志向する。一方、ファミリービ ジネスでは、ビジネスの世代を超えての持続可能性つまり世代継承が重要視さ れ、顧客をはじめ地域コミュニティ、ステークホルダーとの長期的関係性(評 判や名声など)を築くことを意識した戦略を志向する。

第3に、非ファミリービジネスは、形式や契約上の協約に基づく公式組織に よって身分を序列づけ、オーナーあるいは株主を満足させるため、事実に基づ いて機能する合理的な経営管理機構を構築する。一方、ファミリービジネスで は,ファミリー性(Familiness ―創業の精神やファミリーの価値観,文化を根源と して、ビジネスの文化や価値観として根づいているもの)を基盤においた企業風土 の中で、メンバー間の信頼・団結、企業への深いコミットメント・関わり合い といった非公式組織を重視した価値観や情緒的な目標によって運営される傾向 がある (武井 2014:82)。

第4に.非ファミリービジネスは.収益性を高め.その利益を株主に分配す

ることを重視するが、ファミリービジネスでは、ビジネスの長期的維持・継続 を目的とする再投資を重視する。

このように、ファミリービジネスでは、所有と経営の分離をファミリー性に よって食い止めることに腐心するが、時の経過とともにこのオーナーシップ、 ビジネス、ファミリーといった3つの要素も変化していくことになる。

それでは、この3つの要素の変化を時間軸でみてみることにする。

まず、ビジネスは、第1世代である創業者の手にその所有権(オーナーシップ)は握られている。このファミリービジネスは、ビジネスの需要に応える経営計画に基づいてビジネスと投資戦略を決定するが、ここにファミリーの期待に基づく家族計画がビジネス運営や戦略に関与してくることになる(Carlock 2010:6)。その結果、ファミリーとビジネスシステムとのコンフリクト(軋轢)が生じ、両者の調整が必要となる。

しかし、圧倒的なオーナーシップを握る創業者(第1世代)は、専制的・独断的な意思決定ならびに組織体制の下での迅速な意思決定によって、ファミリーとビジネスシステムとのコンフリクトを単純明快に解決するかもしれない。その後、ビジネスが順調に拡大し組織化されていくと、ビジネスにオーナー経営者の後継者候補である子女・子弟が企業に入社してくる。すなわち、親子が企業において共同就業する状態になるのである。やがて世代交代の機会が訪れ、事業が継承されていくことになる。

多くの場合, 第2世代のオーナーシップは, 兄弟や姉妹で構成される「兄弟 共同経営」(兄弟オーナーシップ) といったオーナーシップの寡占状態の下, ファミリーによるチームによってビジネスが共有され, ビジネスの意思決定には彼らの同意が必要になる。次の第3世代以降へと事業承継が続くと, オーナーシップはファミリーメンバー内に分散していき, やがて従兄弟同士からなる「従兄弟連合」と呼ばれるオーナーシップ形態がとられる場合が多くなる (Kenyon-Rouvinez et al. 2005 = 2007:44-46)。

この段階になると、多くのオーナーがいるためコンセンサスを得ることがむ

ずかしくなり、過半数とか多数決によって意思決定がなされるようになる。その結果として、ビジネスの存続がむずかしくなり、倒産・廃業あるいは第三者へのオーナーシップの移譲・移転の道をたどることになる。

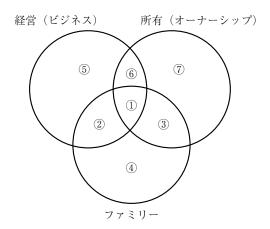
3. 欧米のファミリービジネス研究の展開

欧米において、古くよりコンサルタントによるファミリーと企業の関係性について展望した著書がみられたが(Hoy 2012:117)、ファミリービジネスの特徴や優位性に関する研究が盛んになったのは、1980年代後半のことであった(橋本 2014:235)。ワートマン(Wortman, M. S. Jr.)によれば、ファミリービジネスの研究方法に言及した唯一のものが、ハンドラー(Handler, W. C.)の研究である。ハンドラーは、ファミリービジネス研究分野では、首尾一貫した包括的なフレームワークが不足していたとして、自らファミリービジネス研究の理論統一を展望する研究成果を発表している(Handler 1988:3,4,17)。

とはいえ、1980年代を代表するファミリービジネス研究者として挙げられるのは、ファミリービジネス研究に最初に着目したウォード(Ward, J. 1987)であろう。ウォードは、ファミリービジネスの経営者に対して、ビジネスの永続性の達成には良き計画(plan)が不可欠であるとし、マネジメントに対する実践的な戦略プラニングを提案する。その内容は、マーケティング、ファイナンス、戦略経営についてのアドバイスであり、それらはファミリービジネスには直接関係のない基本的なマネジメント原則であった。換言すれば、専門的なビジネス実践に際して、ファミリーがどのような役割を果たす必要があるのかを説いたものであった(Hov 2012: 117-118)。

1990年代中頃になると、欧米の経営学分野において、とくにハーバード・ビジネス・スクールを中心として、ファミリービジネスの特異性に着目した研究が始められた(奥村 2015:7)。1990年代は、多くの研究者たちによって、ファミリービジネスに応用・適用可能な実例が報告された時期でもあった(Hov

図表7-1 スリーサークル・モデルにみる所有と経営の関係



	区 分	経営	所有	典型的な事例		
1	株式を所有しビジネスに関与する会長・社 長・役員職に就く創業者をはじめとするファ ミリーメンバー	0	0	創業者, 会長, 社長, 役員		
2	株式は所有しないがビジネスに関与するファ ミリーメンバー	0	×	次世代経営者(後継者)	ファミリーメンバー	
3	株式は所有するがビジネスに関与しないファ ミリーメンバー	×	0	引退した先代、配偶者		
4	所有とビジネスの両方に関与しないファミリ ーメンバー	×	×	配偶者、その子供(未成年)		
(5)	株式を所有しないファミリーメンバー以外の ビジネス関係者	0	×	役員,管理者,従業員		
6	ビジネスに関与するファミリーメンバー以外 の株主	0	0	役員, 管理者, 従業員持株 会員	非ファミリー メンバー	
7	ビジネスに関与しないファミリーメンバー以 外の株主	×	0	取引先株主, 一般株主		

注)表の枠内の数字は上図の数字と対応している。

2012:118)。こうしたなか、学界とコンサルティング界から啓発的なファミリービジネス・モデルが提案された。これがガーシック(Gersick, K. A.)らのスリーサークル・モデル(Three-Circle Model)である。

このモデルは、図表7-1「スリーサークル・モデルにみる所有と経営の関係」 に示したように、ファミリーが経営(ビジネス)つまりファミリー企業に対し

出所)Gersick et al. (1997:14) に掲載のスリーサークル・モデルを後藤が加筆した図表(後藤 2012:31)に 筆者が加筆・修正。

て所有権(オーナーシップ)を保有することから生じる諸問題を、ファミリー、オーナーシップ、ビジネスの3つの円(サークル)が重なり合う部分を明らかにすることによって、その性格を考察しようとしたもので(Gersick *et al.* 1997:14)、ファミリービジネス研究分野ならびにコンサルティング分野において、現在広く知られ活用されているものである。

そして21世紀に入ると、とくにファミリービジネスの次なる課題として経営戦略が着目されるようになる。その代表的研究者であるミラー(Miller, D.) らは、多くのファミリー企業が、なぜ長い間生き残っているのかという問題意識から出発し、ファミリービジネスの一連の基本的特質を2つ見出した。1つ目は、長期永続するファミリー企業は、経営哲学、オーナーシップ、リーダーシップ、戦略などが他の非ファミリービジネス、つまり一般企業の常識や慣行とは異なっていること、2つ目は、こうした特徴は、ファミリービジネスの最大の欠点とみられていたが、実際にはその多くは競争優位性といった利点をもっているというものである(Miller et al. 2005:32)。

ミラーらは、ファミリービジネスに対する詳細な事例分析から、ファミリービジネスは、際立つ4つの経営特性—①Continuity(継続性-夢の追求)、②Community(コミュニティ-ファミリー集団の統合)、③Connection(コネクション-良き隣人であること)、④Command(コマンド-自由な行動と適応)—を組み合わせた企業固有の持続的な戦略を持っているとして、ファミリービジネスに必要な戦略として、①ブランド戦略、②クラフトマン戦略、③卓越したオペレーション戦略、④イノベーション戦略、⑤ディールメーカー戦略の5つタイプを挙げる(Miller et al. 2005:6-12)。これが、ファミリー企業の代表的な永続性モデルとして有名な4Cモデルである。

4. 日本のファミリービジネス研究の展開

大部分のファミリービジネス研究は、会計、金融、マネジメント、マーケテ

ィングを含む,戦略タイプに関連づけてその特徴を記述することができる。そのなかでも,明らかに,ファミリービジネス研究分野において大きな貢献を果たしたのは,経営学,経済学,心理学,社会学,法学であろう。すなわち,ファミリービジネス研究は,上記の学問分野の理論・知見・アプローチなどを応用・適用・敷衍可能な学際的研究分野といえる。

そうしたなかで、わが国のファミリービジネス研究は、欧米のようなファミリービジネスやファミリー企業を直接対象としたものでなく、老舗企業(商店)やその「のれん」を研究対象として2000年代に始まった。とくに老舗企業の研究は、最近では「長寿企業」あるいは「百年企業」の研究として継続されている(横澤 2000:倉科 2003;倉科編 2008;後藤 2009;久保田 2010)。そうした研究は、老舗・長寿企業の「家訓、社是、社訓」にみられる「信用第一」、「信頼」、「誠実」、「真面目」といったキーワードから「老舗として重要視すべきこと」、「基本的な経営指針」、「社内の共通価値観の醸成」をみることで、その永続性を探ろうとするものである(帝国データバンク資料館・産業調査部編2009:24)。

わが国のファミリービジネス研究は、管見したところ、およそ2008年以降に盛んになってきたように見受けられる。そのアプローチは、諸外国の経営学、経済学、心理学理論を基礎に置く、(1) プリンシパル = エージェント理論 (principal-agent theory)、(2) 資源ベース理論 (resource-based view)、(3) 社会情緒資産理論(socio-emotional wealth theory)の3つに準拠・依拠している。

まず、(1) プリンシパル=エージェント理論では、株主(プリンシパル-依頼人)から委任された専門経営者(エージェント-代理人)が、株主の利益に反して自らの利益を優先した行動をとるエージェンシー・スラック(agency slack)あるいはエージェンシー・コスト(agency cost)を生じさせてしまう点に着目する。この点、所有(オーナーシップ)と経営(ビジネス)が一致しているファミリービジネスでは、上記のスラックやコストが軽減され、企業パフォーマンスが極大化するという(Demsetz et al. 1985)。

しかし、入山章栄・山野井順一によれば、「同族所有」と「同族経営」では プリンシパル=エージェント理論から導き出されるインプリケーションは異 なる。つまりオーナー(ファミリー)の持株比率が高くなるほど、経営に対す る影響(発言)力と経営者に対する監視(チェック)が強くなり、エージェン シー・スラックやコストを軽減させることができる。そうした一方で、株主経 営者の持株比率が高くなると、スラックやコストを軽減させることができる反 面、企業資産・利益の私的流用、特別背任、粉飾決算などの企業不祥事を招い たり、後継者が経営者としての能力・資質がいちじるしく劣っていた場合、ス テークホルダーの利益を毀損する恐れが出てくる(入山・山野井 2014:30)。こ れを防ぐ一般的な方法としては、社外取締役の選任、ステークホルダーの監視・ 圧力、日本的なところでは「番頭」の存在などが挙げられている(奥村 2015: 15)。

次の(2)資源ベース理論は、競争戦略研究の中から生み出されたもので、企業が他の企業に対して比較優位性をもつ、つまり競争優位を保つには、①価値(value)、② 希少性(rareness)、③ 模倣可能性(immutability)、④ 組織(organization)を組み合わせる必要があるとする(Barney 2002)。こうした模倣不可能な能力をコアコンピタンス(core competence)といい、ファミリー企業のコアコンピタンスには、「のれん」、「家訓・社是・社訓」、「人脈」、「暗黙知」、「経営者(創業者)自身」などといったものがある。そうしたオーナー(創業)家のもつファミリー性(Familiness)は、創業の精神やファミリーの価値観、文化を根源として、ビジネスの文化や価値観として根づいているものを意味する(Habbershon et al. 1999:11:木南 2012:3:武井 2014:82)。

パーソンズ (Pearsons, A. W.) らは、このファミリー性を社会資本 (social capital) と位置づけ、ファミリービジネス内での社会資本開発の条件 (体系的な相互作用と関与)を整え、ファミリー企業の社会資本とケイパビリティを関連づけることで競争優位性を確保し、ファミリー企業の資産と価値を創造するファミリー性の社会資本モデル (Social Capital Model) を展開している (Pearson

et al. 2008: 956)

最後に、(3) 社会情緒資産理論についてみてみよう。ゴメス-メヒア(Gomez-Mejia, L.R.)らによれば、社会情緒資産とは、「企業におけるファミリーの関与に直接関係する、ファミリー統合機能のすべての社会情緒的要素を説明する包括的な用語」である(Gomez-Mejia et al. 2015:5)。つまり、この社会情緒資産は、人間関係のつながりなどソフトな意味での社会資本と、情緒資本(emotional capital)とを合わせた広義なものとして使われている。

この情緒資本は、「組織の従業員が互いに良好な関係を築くのを助ける感情と信条のことで、組織に役立つ」ものであり(The Cambridge Business English Dictionary、Cambridge University Press 2016)、社会情緒資本理論の基礎を築いたジェンドロン(Gendron、B.)によれば、「個人の認知、個人的・社会的・経済的成長に役立つ、人間固有の資源(感情能力)の集合である」という(Gendron 2004:9)。

オーナー(ファミリー)が力を持つファミリー企業では、慈善的環境がファミリーの社会情緒資産として、非ファミリー企業よりも従業員に対して「思いやりのある組織風土」(caring organizational climate)を作り上げる(Ibid.:9)。この思いやりのある組織風土とは、株主やオーナーの金融資産を最大限に増大させることよりも、むしろすべてのステークホルダーの繁栄こそが企業の守るべき関心事であることを、従業員が認識する職場のことである(Ibid.:11)。

ゴメス-メヒアらは、ファミリー企業自身が社会情緒資産の保持・増大による企業業績の向上を目指して、「思いやりのある組織風土」を推進する方法をモデル化しようとした(Ibid.: 12)。

このようにファミリービジネスの創業家が、①企業への強い感情的な結び つき、②事業による一族の永続、③創業家内での利他主義といった主に3つ の「非財務的な効用」(non-financial utility)を優先的に追求するという視点に 立つのが、社会情緒資産理論である(入山・山野井 2014:31)。

5. ファミリービジネス研究の3つの主要テーマ

ファミリービジネス研究は、経営学(ファイナンス理論など)を中心に、経済学、企業論、社会学、法学、文化人類学、社会心理学、人的資源管理論などのさまざまな周辺諸科学・理論からなる学際的研究分野である(Wortman 1999: 4: 奥村 2015: 7)。

上述したように、ファミリービジネス研究は、1980年代中頃より欧米を中心に、当初はファミリービジネス経営者の経営実践に役立つ提案・アドバイスの類から始まり、1990年代にはファミリービジネスの特異性の解明やファミリービジネスの定義づけ、そして2000年代に入ると、経営戦略の立案や経営モデルの構築、そして実態調査へとその方向性を取ってきた。

ファミリービジネスの特徴は、ファミリーによって所有(オーナーシップ) と経営(ビジネス)の分離が食い止められ、一致している点にある。当然のこ とながら、ファミリービジネス研究は、この3要素-オーナーシップ、ビジネ ス、ファミリー-のそれぞれ、あるいは各々が関連した全体を研究対象として いる。

奥村昭博によれば、ファミリー研究の主たる理論的課題は、(1) 永続性(伝統と革新)、(2) コーポレートガバナンス、(3) 事業承継の3つに整理できる(奥村2015:7)。また、クリスマン(Chrisman, J. J.) らが1996年から2003年までに公表された190本の論文を分析したところ、上記と同様の3つの理論的課題がテーマとして多い順に挙がっている。すなわち事業承継(Succession: 22.1%)、永続性-業績との関連(Economic Performance: 15.3%)、コーポレートガバナンス(Corporate Governance: 9.5%)といった具合である(Chrisman et al. 2003: 50)。

まず,(1) 永続性(伝統と革新)の研究についてだが、上述した老舗・長寿企業の研究テーマからもわかるように、何代も続くあるいは100年以上の長きに渡って維持・存続している原因の追究・解明を目的とするものである。永続性の条件は、伝統を守るとともに革新を続けるということであるが、何よりも

企業業績(パフォーマンス)が安定的に継続していることにある。

アンダーソン (Anderson, R. C.) らによれば、1992年から1999年のアメリカ S&P500企業403社を分析した結果、ファミリービジネスは非ファミリービジネスよりも財務業績(総資本利益率 – ROA)が高いという結果を得ている (Anderson et al. 2003:1301)。こうしたファミリービジネスと企業業績との関係に正の相関を発見した研究成果はその他にもみられる (Villalonga et al. 2006:414-415)。その多くは、たとえば、所有と経営の分離の程度が一定水準を超えている企業や創業家の CEO がトップにいる企業の方が、資産利益率 (ROA) が高いといった結果が得られる一方で、ファミリーの持株比率が一定水準を超えたり、ファミリー出身の CEO が新たに就任すると財務業績は低下したりするなど、その研究成果には多様性がみられる (Anderson et al. 2003:1324: Bennedesen et al. 2007:647)。

わが国においても、日本のファミリー企業と非ファミリー企業の業績を比較する調査が実施されている(日経 BP 社編 2007:20-27)。この調査では、ファミリー企業を、① 所有と経営が一致している、② 所有しているが経営していない、③ 所有していないが経営しているといったように、所有と経営の一致・分離の程度によって3タイプに分け、その3つと非ファミリー企業とのROA(総資本利益率)・ROE(株主資本利益率)を比較すると、ともにファミリー企業が非ファミリー企業の数字を上回るという結果を得た(同上 26)。

しかし、こうした結果があるとはいえ、ファミリー性が企業業績に与える影響についてはいまだ明確な決着はついていないのが現状である(Gomez-Mejia et al. 2011: 入山・山野井 2014: 32)。

次に、(2)ファミリービジネスのガバナンスについてだが、ファミリー企業は所有と経営が一致しているため、ファミリーメンバーの持株比率の程度によって、ガバナンスの効き方が異なってくる。淺羽茂は、ファミリービジネスには、①エントレンチメント(entrenchment)効果と呼ばれる、大株主であるファミリーが少数株主を犠牲にして私的便益を得ようとする力と、②アライン

メント(alignment)効果と呼ばれる、経営の効率化を図ることで自らの利得の 極大化を図る、創業家による長期的スパンで企業価値を高めようとする力が働 くという (淺羽 2015:25)。

① の力が強ければ、企業資産・利益の私的流用、特別背任、粉飾決算など の企業不祥事を招く恐れがある一方で、②の力が強ければ、ファミリー経営 者は、ファミリー企業の企業価値やファミリーの名声を高めるために、長期的 展望に立って健全な財務体質を築き、高い収益を生み出すインセンティブを抱 くようになる (同上 26)。

最後に、(3) ファミリービジネスの事業承継についてだが、ファミリーにと って、創業者から次世代の候補者(主に子息・娘)に事業(ビジネス)を受け継 がせることは、所有と経営を委託することに他ならない。カーター(Carter, J. J.) らによれば、初代から2世代目に無事に事業承継が完了したのは調査対象 のファミリー企業全体のわずか30%. 3世代目は10~15%, 4世代目以降と もなると3~5% しか企業が存続していないという (Carter et al. 2010:565)。

2012年の帝国データバンクの「後継者問題に関する企業の実態調査」によれ ば、① 国内企業の3分の2 (66.1%) で後継者が不在で、現社長が60歳以上の 企業では半分(50.0%),80歳以上の企業では3分の1(32.4%)と後継者の不在 問題は深刻化している(帝国データバンク 2012:2)。小規模企業での事業承継 問題のポイントは、継ぐべき子供がいないのではなく、子供に継ぐ意思がない ということである (中小企業庁 2013:140)。これは、事業を後継者に託し継 続したいにもかかわらず,子供に継ぐ意欲がないために廃業せざるを得ないこ とを意味する。

山口勝士は、こうした事業を継ぐ意欲がない潜在候補者の意欲を高める要因 と、その意欲を承継が完了するまで維持するための要因に注目し、意欲を持つ までの時点と、持った後の時間軸について承継プロセスの包括的モデルの構築 を試みた(山口 2013:33,37)。まずもって後継者に引き継ぐ意欲があることが、 ファミリー企業の承継プロセスを成功させる決定的な要因である。そして潜在

後継者の承継意欲を動機づける要因は,①次世代に受け継ぐ意向,②模範となる人物の存在,③継承可能なビジネスの存在がある(同上 40)。そのためには,ファミリー企業の先代経営者は,潜在後継者に引き継ぐ意欲を持たせ,意欲が落ちないような環境づくりを,幼少期より長い期間をかけて準備する必要がある。

6. おわりに

ファミリービジネスの定義については、多岐・多義に渡っており、「共通性はみられない」(Wortman 1994:3) とか、「極めて曖昧」(橋本 2014:6) であるといった見解が多くの文献にみられ、統一的・包括的な定義は定まっていない。とはいえ、ファミリービジネスの定義は、① 主観的指標 (Subjective indicator)、② 構造的 (所有権ベース) 指標 (Structural – ownership-based indicator)、③ 機能的指標 (Functional indicator)、④ 世代間継承指標 (Generational transfer completed indicator) の4つの指標に整理できる (Family Entrepreneurship Working Group: 34-35)。さらに、この4つの指標は、「ファミリーメンバーの持株比率による所有や支配構造」と「社内(ビジネス)での地位や事業承継の有無」の2つの視点に大別できる(橋本 2014:235-246)。

こうしたファミリービジネスをファイナンス論と経営学の視点, つまり「所有と経営の分離の程度」と「ビジネスへのファミリー(メンバー)の関与の程度」の視点で整理した理論として, つとに知られたものが前掲(図表7-1)のガーシックらのスリーサークル・モデルである(Gersick et al. 1997:14)。

このモデルで浮き彫りになったのは、所有(オーナーシップ)と経営(ビジネス)に関わるファミリーメンバーの立ち位置である。① は「株式を所有しビジネスに関与する会長・社長・役員職に就く創業者をはじめとするファミリーメンバー」、② は「株式は所有しないがビジネスに関与するファミリーメンバー」、③ は「株式は所有するがビジネスに関与しないファミリーメンバー」で、フ

ァミリービジネスでは、この3者の株主(オーナーシップ)の存在がビジネス(企業)に多大な影響を与えるのである。

本章では、こうした3者を研究対象とした国内外のファミリービジネス研究の展開と、学際的研究テーマであるファミリービジネス研究への周辺諸科学・理論からのアプローチを整理した。欧米に比べてわが国のファミリービジネス研究はまだ緒についたばかりである。「所有と経営の分離」神話の呪縛から解き放たれて、ファミリービジネス研究のさらなる進展が望まれる。 (幸田 浩文)

注

- 1) ゴメス-メヒアらによれば、95% の企業がファミリービジネスから開業するという (Gomez-Mejia et al. 2015: 2)。
- 2) この理論の名称は英語では socio-emotional wealth theory だが、社会情緒資産 理論の他に、社会的情緒資産理論あるいは社会情緒的資産理論などの訳語がある。
- 3) 中小企業庁編『中小企業白書〈2011年版〉』「第3-1-11図 企業の生存率」 p.187によれば、企業は起業後、10年後には約3割、20年後には約5割の企業が 廃業していることからみても、ファミリー企業が世代を超えて生き残ることはき わめてむずかしいことがわかる。

参考文献

- Anderson, R.C. and D. Reeb (2003) "Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500," *Journal of Finance*, 58 (1): 1301–1327.
- Barney, J. B. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17 (1): 99–120.
- Barney, J. B. (1995) Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Second Ed., Prentice Hall. (岡田正大訳, 2003, 『企業戦略論―競争優位の構築と持続―(上)基本編』ダイヤモンド社)
- Bennedsen, M., Nielsen, K. M., Pérez-González, F. and D. Wolfenzon (2007) "Inside the Family Firm: The Role of Families in Succession Decisions and Performance," *Quarterly Journal of Economics*, 122:647-691.
- Berle, A. and G. Means (1986) *The Modern Corporation and Private Property*, Transaction Publishers. (北島忠男訳, 1958,『近代株式会社と私有財産』文雅堂銀行研究社)

- Carlock, R. S. (2010) "When Family Businesses are Best," *INSEAD Working Paper*, No. 2010/42/EFE, 1–23. https://flora.insead.edu (2016年8月20日閲覧)
- Carter, J. J., III and B. T. Justis (2010) "The Development and Implementation of shared Leadership in Multi-Generational Family Firms," *Management Research Review*, 33 (6): 563–585.
- Chandler, Jr., A. (1977) The Invisible Hand: The Managerial Revolution in America Business, Cambridge: Harvard University Press.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. and Sharma P. (2003) "Current Trends and Future Directions in Family Business Management Studies: Toward a Theory of the Family Firm," written for the 2003 Coleman White Paper series: 1–62.
- Claessens, S., Djankov, S. and L. Lang (2000) "The Separation of Ownership and control in East Asian Corporations," *Journal of Financial Economics*, 58 (1-2): 81-112.
- Demsetz, H. and L. K. Kenneth (1985) "The Structure of Corporate Ownership: Causes and Consequences," *Journal of Political Economy*, 93 (6): 1155–1177.
- European Commission, Enterprise and Industry Directorate-General (2008) "Overview of Family-Business Relevant Issues," Austrian Institute of SME Research.
- Gendron, B. (2004) "Why Emotional Capital Matters in Education and in Labour? Toward an Optimal Exploitation of Human Capital and Knowledge Management," in *Les Cahiers de la Maison des Sciences Economiques*, Série Rouge, n° 113, Paris: Université Panthéon-Sorbonne.
- Gersick, K. A., Davis, J. A., Hampton, M. M. and I. Lansberg (1997) Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Gomez-Mejia, L.R., Cruz, C., Berrone, P. and J. De Castro (2011) "The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms," *The Academy of Management Annals*, 5 (1): 653–707.
- Gomez-Mejia, L.R., and M. Siegfried (2015) "The Pursuit of Socioemotional Wealth in Family controlled Firms,": 1–28. http://coller.tau.ac.il/sites/nihul.tau.ac.il/files/media_server/Recanati/strauss/ Conference%202015/LUIS-GOMEZ-MEJIA-May-2015.pdf" (2016年10月17日閲覧)
- Habbershon, T.G. and M.L. Williams (1999) "A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms," *Family Business Review*, 12 (1): 1–25.

- Handler, W.C. (1988) "Conducting Empirical Research in Family Firms: Five Methodological Messages," *Proceedings*, 1988 Annual Meeting, International Council for Small Business, Marietta, CA: School of Business, Kennesaw College:146-152.
- Hoy, F. (2012) "Book Review," Family Business Review, V25 (1): 117-120.
- Kenyon-Rouvinez, D. and J. L. Word (2005) Family Business: Key Issues, Houndmills: NY, Palgrave Macmillan. (秋葉洋子訳, 2007,『ファミリービジネス/永続の戦略―同族経営だから成功する―』ダイヤモンド社)
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F. and A. Shleifer (1999) "Corporate Ownership around the World," *Journal of Finance*, 54 (2): 471–517.
- Miller, D. and I. Le Breton-Miller (2005) Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses, Boston, MA: Harvard Business School Press. (斉藤裕一訳, 2005,『同族経営はなぜ強いのか?』 ランダムハウス講談社)
- Miller, D. and I. Le Breton-Miller (2012) "Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Remarkable Family Business And Some Follow-up Studies," Erasmus Centre for Family Business Academic Symposium.
- Pearson, A. W., Carr, J.C. and J.C. Shaw (2008) "Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 (6): 949–969.
- Saito, T. (2008) "Family Firms and Firm Performance: Evidence from Japan," WIAS Discussion Paper, No.2007-5, Tokyo, Japan, Waseda University.
- The Cambridge Business English Dictionary, Cambridge University Press 2016. http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/(2017年1月18日閲覧)
- Villalonga, B. and R. Amit (2006) "How do Family Ownership, Control and Management Affect Firm Value?" *Journal of Financial Economics*, 80: 385–417.
- Ward, J. L. (2011) Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership, New York, NY: Palgrave Macmillan. Originally published in 1987 by Jossey-Bass.
- Wortman, Jr., M. S. (1994) "Theoretical Foundations for Family-Owned Business: A Conceptual and Research-Based Paradigm," *Family Business Review*, 7 (1): 3–27.
- 淺羽茂(2015)「日本のファミリービジネス研究」『一橋ビジネスレビュー』 東洋経 済新報社, 63(2): 20-30
- 井上兼吾 (2008) 「老舗企業を事例とした永続経営の研究」高知工科大学大学院工学

- 研究科 修士 (学術)学位論文. http://www.kochi-tech.ac.jp/library/ron/2008/g16/M/1107007.pdf (2016年8月20日閲覧)
- 入山章栄・山野井順一 (2014) 「世界の同族企業研究の潮流」 『組織科学』 48 (1), 白 桃書房: 25-37
- 奥村昭博(2015)「ファミリービジネスの理論―昨日,今日,そしてこれから―」『一 橋ビジネスレビュー』63(2),東洋経済新報社:6-19
- 本南章 (2012)「農業経営と経営管理の企業形態論的検討―主として家族経営に着目して―」日本農業経営学会シンポジウム http://www.geocities.jp/fbm_rd/20120921.pdf (2016年10月2日閲覧)
- 久保田章市 (2010)『百年企業, 生き残るヒント』 角川 SS コミュニケーションズ 倉科敏材 (2003)『ファミリー企業の経営学』 東洋経済新報社
- 倉科敏材編著(2008)『オーナー企業の経営─進化するファミリービジネス─』中央 経済社
- 後藤俊夫(2004)「ファミリー企業における長寿性」『関西国際大学地域研究所研究 叢書』1. 関西国際大学地域研究所:91-114
- 後藤俊夫(2006)「ファミリー企業における CEO の承継―東アジアの知見―」『関西国際大学地域研究所研究叢書』3. 関西国際大学地域研究所: 57-75
- 後藤俊夫(2009)『三代,100年潰れない会社のルール―超長寿の秘訣はファミリー ビジネス―』プレジデント社
- 沈政郁 (2014) 「血縁主義の弊害:日本の同族企業の長期データを用いた実証分析」 『組織科学』48(1),白桃書房:38-51
- 鈴木良隆 (2000)「アルフレッド・チャンドラーと経営史学」『一橋論叢』123 (4), 日本評論社: 557-572
- 武井一喜(2010)『同族経営はなぜ3代でつぶれるのか?』 クロスメディア・パブリッシング(インプレス)
- 中小企業庁編 (2011) 『中小企業白書 〈2011年版〉 震災からの復興と成長制約の克服』 中小企業庁編 (2013) 『中小企業白書〈2013年版〉自己変革を遂げて躍動する中小企 業・使用規模事業者』
- 帝国データバンク資料館・産業調査部編 (2009)『百年続く企業の条件―老舗は変化を恐れない―』 朝日新聞出版
- 帝国データバンク (2012)「後継者問題に関する企業の実態調査」https://www.tdb. co.jp/report/watching/press/pdf/p160204.pdf (2016年10月22日閲覧)
- 富樫直樹監修 (2007)『ファミリービジネス/永続の戦略─同族経営だから成功する ─』 (秋葉洋子訳)ダイヤモンド社
- 中村久人 (2008) 「ボーン・グローバル・カンパニー (BGC) の研究―その概念と新

第7章 ファミリービジネス研究の史的展開 117

しい国際化プロセスの検討—」『経営論集』72, 東洋大学経営学部:1-16 日経 BP 社編(2007)「データが証明!ファミリー企業は強い」『日経ベンチャー』4 月号,日経 BP 社:20-27

橋本浩介(2014)「税法上の同族会社とファミリービジネス―税制改正におけるファミリービジネスの視点の導入の重要性に関する―考察―」『日本大学大学院総合社会情報研究科紀要』第15号,日本大学大学院総合社会情報研究科:235-246

山口勝士 (2013)「ファミリー企業の承継プロセスにおける潜在後継者の引き継ぐ意 欲の影響要因―リサーチ・モデルの構築―」『商学研究科紀要』 77, 早稲田大学大 学院商学研究科: 33-56

横澤利昌 (2000) 『老舗企業の研究―100年企業に学ぶ伝統と革新―』 生産性出版

第8章

企業家と地域の関係 一ソーシャルキャピタルの観点から—

1. はじめに

スモールビジネスは、その名の通り小規模である。大企業と比較すれば、スモールビジネスの活動できるフィールドは狭い。フィールドが限られるからこそ、スモールビジネスは所在する地域との関係を無視できない。スモールビジネスは、企業家の創業する小規模な事業にそのプロセスのはじまりがある。当然、スモールビジネスの創造にも、その主体となる企業家と地域との関係を無視することはできない。この章の目的は、イノベーションと業績に関して、地域が企業家に与える影響を明らかにすることである。企業家と地域の関係について、ソーシャルキャピタルをキーワードとして展開する。この目的の達成のために、ネットリサーチによる定量調査を行った。企業家が集まり、彼らが良好な関係を築き、あるいは、その地域に愛着を持てる地域であることがイノベーションおよび業績を高める可能性が、調査の結果として示される。

2. 地域における企業家活動

2.1 福岡における企業家活動

近年では、ハイテクレベルでのベンチャー産業競争力強化法支援のみならず、地域を挙げて企業家を支援しようという動きがある。とくに2014年に福岡市が「福岡市グローバル創業・雇用創出特区」として選定されたことは、その典型例であろう。しかし、福岡市の地域をあげての企業家支援の動きは、2014年に唐笶に開始したものではない。

さかのぼって2011年に、九州産業大学産業経営研究所が「福岡県の地域経済 と企業活動」プロジェクトを展開した。このプロジェクトのメンバーであった 筆者は、福岡県全体および福岡市の企業家活動を調査していった。行政、企業 家に聞き取り調査をしていく過程で,福岡市の開業率が高いという事実や,福 岡市には企業家を「受け入れる文化」の存在する可能性などといったことが明 らかになっていった。

2013年10月. 九州産業大学において. 日本マネジメント学会第68回全国研究 大会が開催された。この大会の統一論題は、「地域における企業家とマネジメ ント」であった。これは同年の次の2つの学術誌の特集を受けてのことであっ た。ひとつはアントレプレナーシップ・セオリー・アンド・プラクティス誌 (Entrepreneurship Theory and Practice) が Volume 37, Issue 3において「ソーシ ャルキャピタルと企業家活動(Social Capital and Entrepreneurship)」を取り扱 ったことである。もうひとつは、ジャーナル・オブ・ビジネス・ベンチャリン グ誌 (Journal of Business Venturing) が Volume 28, Issue 1において「制度、企 業家,コミュニティ(Institutions, Entrepreneurs, Community)」を取り扱ったこ とである。これらの特集は異論もあろうけれども、おおまかに企業家と地域社 会との関連に焦点をあてたものであった。企業家研究の二大雑誌が特集を組み、 またその後の国家戦略特区につながる福岡市での開催ということから、この大 会は時流を得たものであった。

2.2 地域における企業家

地域における企業家活動を見ることは、国家における企業家活動を見ること よりも重要である。開業率の日米比較から、日本は開業に対する理解がないな どと思われがちである。これに対して、アメリカは企業家活動が当然のように 受け入れられるというイメージで語られることがある。しかし、そのアメリカ でさえ、シリコンバレーのような企業家の活躍する地域がある一方で、他方で は企業家に対して閉鎖的な地域もまた多く存在する。たとえば,ベンチャー企 業の失敗を報じる新聞社の姿勢の調査がある。その調査では、ベンチャーの失敗を報道する姿勢はその失敗が起きた地域によってことなっていたことが示された(Cardon et al. 2011)。この調査結果が示すように、アメリカ国内であっても社会的、あるは文化的に地域によって企業家や企業家活動の捉え方は異なる。

また、イギリスにおける各地域の創業率の長期的な変化の分析でも地域ごとに創業率に明確な差があることが示されている。しかも、この調査では以前の他の研究におけるデータと比較しても同様の傾向となることが明らかになっている(Johnson 2004)。つまり、地域によって企業家への考え方は異なり、企業家の行動パターンも異なってくる、ということである。

通常,地域 (region) と企業家との関係で展開される領域では,先端的な研究開発分野が取り扱われる。とくにポーター (Porter, M. E.) のように産業集積,クラスターといった観点がそのメインストリームであった。それは,企業家の起こすイノベーションにより新しい経済成長を生み出すためには,専門性をもつクラスターのようにプレイヤーを1ヵ所に集めるのが効果的であるという観点である。しかし,それらクラスターに見られたのは,新たな企業の登場による産業形成よりも,既存企業の地域経済再生としては検討の余地を持つものである。との指摘もある (西澤 2012)。

クラスターとともに企業、行政、研究機関等の集積やネットワークを分析することがある。それらを有効に関連づけるフレームワークが検討され、昨今ではエコシステムという企業家をとりまく生態系も注目されている(Zacharakis et al. 2003: 西澤 2012; Nambisan and Baron 2013)。

2.3 企業家をめぐるソーシャルキャピタル

企業家をめぐるネットワークの研究では、そのネットワークがパフォーマンスに影響するとして展開される。これについて、ネットワークそれ自体がパフォーマンスに直接影響するのではなく、多くの社会的要因を伴ってパフォーマンスにつながる、とする見方もある(Gedajlovic et al. 2013)。ネットワークやク

ラスター、あるいはエコシステムといった地域社会の諸要因あるいは構造、シ ステムが、何らかのアウトプットに影響する場合、社会的要因がそこに介在し 影響する。そこで社会的要因に注目してみるのがここでの試みである。

社会的要因を分析するものとして、ここではソーシャルキャピタルを取り上 げる。ソーシャルキャピタルは、経営学の世界ではネットワークとそれに内在 する資源として位置づけられることが多い(Bourdieu 1986;Batjargal and Liu 2004; Fang et al. 2015; Haynes et al. 2015)。この構造には、信頼、互恵、情報、 協力といったものが存在する。企業家は,これらを利用することによって.資 源へのアクセスを容易にすることができる(Terjesen et al. 2010)。

企業家が、多数出現し集積することで経済活動を活性化するときにはソーシ ャルキャピタルが存在するから成り立つとする調査がなされている。たとえば、 企業家は、ソーシャルキャピタルの影響により創業したり(Kacperczyk 2013; Prakash et al. 2015),資金調達したり (Batjargal and Liu 2004; Seghers et al. 2012), 多くの資源にアクセスしたりしてパフォーマンスを向上させる (Bourdieu 1986; Florin et al. 2003; Fang et al. 2015; Haynes et al. 2015), といったことが 示されている。

2.4 ソーシャルキャピタルと企業家活動との関係

ソーシャルキャピタルは企業家活動に影響を与える。企業家活動のスタート となる創業にあたっては、企業家にとって身近な人物が創業を促進することが 示されている (Mueller 2006 ; Kacperczyk 2013 ; Prakash et al. 2015)。とくに創 業の意思決定の際に、ソーシャルキャピタルが金銭的な要因よりも企業家に強 く影響を与えるものとして注目される(Mueller 2006)。新事業を展開するうえ で重要な資金調達の面でも、金融関係の人物との関係があることがその成否に 影響している(Batjargal and Liu 2004;Seghers et al. 2012)。その他,多くの資 源にアクセスすることで企業家がパフォーマンスを向上させることなどが. い くつかの調査で示されている(Bourdieu 1986;Florin et al. 2003;Fang et al.

2015; Haynes et al. 2015).

しかし、ソーシャルキャピタルは、そもそもその社会維持のために存在するものである。社会を維持しようとするプレイヤーが、新参者として業界を脅かす存在となりうる企業家を無条件に受け入れられるわけではない。オードリッチ&キールバック(Audretsch D. B. and M. Keilbach)やベンカタラマン(Venkataraman S.)は、企業家活動キャピタル(entrepreneurship capital)というソーシャルキャピタルに類似した概念を提示している(Audretsch and Keilbach 2004; Venkataraman 2004)。それは引き合いに出されるパットナム(Putnam, R. D.)の『孤独なボウリング』との対比によるものである。パットナムは、かつての古き良き時代を構築するものとしてソーシャルキャピタルを位置づけている。しかし企業家活動、とくに新しい経済発展につながるような活動は、その古き良き時代の社会を破壊することを含む。この場合ソーシャルキャピタルは企業家活動の阻害要因である。

そもそもソーシャルキャピタルに限らず、すべての金銭的なキャピタルや資源が、かならずしもパフォーマンスにつながるわけではない(Westlund and Bolton 2003)。ソーシャルキャピタルでも企業家活動の阻害要因としてみなされる調査が多い。たとえば、企業家活動を促進しないソーシャルキャピタルの存在が指摘されている(Light and Dana 2013)。ソーシャルキャピタルは、経済活動全体に対して否定的なのではなく、企業家という新しい変革を生む存在に対して否定的である、という理解がある。

また最近では、単純に促進するか阻害するかのみならず、ソーシャルキャピタルの性質をさらに細かく見る調査が進んでいる。たとえば、状況によって影響する要因が異なるということが明らかになってきた(Pirolo and Presutt 2010: Rooks et al. 2016)。このように、どういう要因がどういった状況にとってよいのか、という細かく分ける考えや条件適合的な考え方もでてきている。

2.5 イノベーションのプロセス

企業家は先端分野の研究開発ベンチャーのみならず、非ハイテクのスモールビジネス一般にも見られる。先端分野ではない地域社会と企業家を見るとすれば、ソーシャルキャピタルのような社会的要因に注目して分析することが、本章のテーマでは適切であると考えられた。とくに本来明らかにされるべきエコシステムの全体像よりも、それらの関係性をみるのが本章の焦点である。ここでは非ハイテクのスモールビジネスもふくめて検討する。自営業者のような「イノベーションの担い手の企業家」とはみなされなかったスモールビジネスを含め、社会においてどのような要因がどのような影響を持ちうるかが重要となる。

さて、イノベーションには多様な理解がある。シュンペーター(Schumpeter、J. A.)のような発明にとどまらず大規模な変化を重視した理解もあれば、小さな新しい取り組みといった理解もある。組織におけるイノベーションの扱い方は、イノベーションの成果をみるだけではない。イノベーションがどのようなプロセスでなされるかという考え方もある(Crossan and Apaydin, 2010)。ここでは、スモールビジネス一般を取り扱うわけであり、創造的破壊としての成果よりも、イノベーションのプロセスの最初が重視される。すなわち、新しい製品・サービスあるいはその提供方法といった、なにかしらの新しいことへの取り組みに重点を置く。

2.6 仮説提示

企業家が地域社会からソーシャルキャピタルの恩恵を受けていれば、イノベーションの可能性が高まり、また業績も上がるはずである。それは、オードリッチ&キールバックやベンカタラマンらのいう企業家活動キャピタル、あるいは企業家活動に貢献するようなソーシャルキャピタルが有効に機能している状況である。

企業家活動に貢献するソーシャルキャピタルがあるということは、その地域 の企業家に信頼、互恵、情報、協力といったものがその地域に存在することで

ある(Terjesen et al. 2010)。それはたとえば、企業家が集まりやすく、地域の経営者たちとの関係が良好であることなどである。これはベンカタラマンの企業家活動キャピタルが有効に機能している「好循環」(virtuous cycle)の説明にも沿う。また企業家間の交流が増えれば、その分イノベーションにつながるアイディアが発生しやすくなるはずである。それに伴い、その地域のプレイヤー間の取引量も増え業績も高まるはずである(Robson et al. 2012)。以上のことから、ここでは次の仮説を提示する。

仮説 1 ソーシャルキャピタルが、そこに存在する企業のイノベーションの 可能性を高める

仮説2 ソーシャルキャピタルが、そこに存在する企業の業績を高める

さらに、取引先との距離や (Bourdieu 1986), 隣接店舗との親近感 (小野瀬 2013), 地域リーダーになること (粂野 2005), 企業家の集会への参加 (小野瀬 2009) などといった事柄が、これらのイノベーションや業績を高めると考えられた。

3. 調査方法

3.1 サンプリング

今回の調査では、既存研究によって示された文献でも一般的な定量的調査を 行う。地域と企業家との関係を丁寧に分析する定性分析が行われることがある。 定性分析は丁寧な分析がなされやすく事実に接近しやすい特性をもつ。しかし、 分析の特性上、いくつかの地域の個別事例にとどまる場合がある。これに対し て、ここでは、不特定多数の企業家を分析することで、地域と企業家の関係に ついての一般的な傾向を求めようとする立場をとる。逆にいえば、それは地域 と企業家の動態に伴う深層の事実を見逃す可能性も含む。 標本抽出の際、創業者の台帳を確保できなかったため、ネットリサーチを行うこととした。筆者は、楽天リサーチによるネットリサーチを2014年10月27日に行った。これにより創業経営者300のサンプルを確保した。本書はスモールビジネスをテーマにしており、また研究開発型ベンチャーに限定していない。そのため、今回の分析は法人企業に限定せず個人事業主も含めた分析を行う。分析するにあたり、売上高等について不十分な回答がなされているサンプルを除外した。その結果159のサンプルが確保され、このサンプルにより分析を行うことした。

3.2 変数

ネットリサーチ実施にあたり、経営状態を回答させるものと、企業家の状態の回答として「性別」「年齢」「会社年齢」「資本金」「従業員数」を数量化した。現状の回答として7点尺度による回答を依頼し、その点数によって数量化された項目より独自に「ソーシャルキャピタル」「業績」「イノベーション」等の独立変数を設定した。

ソーシャルキャピタルの変数にあたっては、既存研究を基にして新たに変数 を構築する必要があるように考えられた。ソーシャルキャピタルがベンカタラ マンの企業家活動キャピタル説でいう好循環を見せているのであれば、そこに は起業家が集まるという現象が見られるはずである。

以上をもとに、ソーシャルキャピタルの変数として、質問項目をもとにソーシャルキャピタルの独自の変数を設定した。まず「起業した場所は起業家が集まりやすい」を質問項目に設定した。企業家の集まる地域には、多くの企業家が友好的な関係を維持することが想定された。企業家を受け入れていく好循環が、企業家にとって有効なソーシャルキャピタルの特徴となるはずである。かくして、「地域の経営者たちとの関係は良好である」を設定した。性質の異なる3つの質問を盛り込むこととなり、クロンバックαは0.622となった。

3.3 分 析

変数間のそれぞれの相関行列は以下のとおりである。このうち「ソーシャルキャピタル」との相関係数として0.45から0.5ほどのやや高い数値を示した変数がある。それぞれ VIF を確認すると「隣接店舗との親近感」(VIF = 1.254),「地域リーダー」(VIF = 1.267),「集会参加」(VIF = 1.341) の項目との間にされた。このそれぞれの VIF から多重共線性の問題が調査結果に深刻な影響を持つ可能性は低いと判断された。

ここでの試みは回帰分析によって係数の正負とその有意さを見ることにとどめる。この理由は、本章の目的がモデルを提示することではなく、影響の程度を確認し判断することを中心においているためである。ソーシャルキャピタルを中心とした社会的要因とみた場合、それが企業家活動を支持するか(Estrin et al. 2013;Gedajlovic et al. 2013),阻害するか(Putnam 2000;Light and Dana 2013),あるいはその影響に制約があるのか(Khoury et al. 2009;Pirolo and

図表8-1 相関係数

	平均	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 社歴	12.925	9.911												
2 売上高	$192.2^{\stackrel{\scriptscriptstyle{\stackrel{\circ}{=}}}{1}}$	$20.9^{\grave{\pm}1}$	-0.001											
3 資本金	$3.8^{\stackrel{\text{ii}}{=}1}$	$7.5^{\stackrel{ ext{!}}{1}}$	0.082	0.261										
4 従業員数	2.270	2.021	0.080	0.361	0.070									
5 性別	1.057	0.232	-0.059	0.008	0.028	-0.114								
6 年齢	51.962	8.445	0.282	-0.013	0.111	0.155	-0.222							
7 ソーシャルキャピタル	12.704	3.103	-0.043	-0.120	-0.117	-0.210	-0.329	0.114						
8 取引先距離	4.799	1.676	0.051	0.039	-0.073	0.052	-0.036	0.204	0.206					
9 隣接との親近感	4.289	1.407	-0.001	-0.072	-0.140	-0.083	-0.186	0.111	0.450	0.304				
10 地域リーダー	5.214	1.681	-0.133	0.027	-0.102	-0.235	0.034	-0.002	0.459	0.251	0.212			
11 集会参加	5.138	1.553	-0.056	-0.054	-0.126	-0.304	0.013	-0.040	0.504	0.237	0.280	0.759		
12 イノベーション	18.283	5.491	0.010	-0.111	-0.057	-0.152	-0.152	-0.018	0.357	0.065	0.175	-0.074	0.095	
13 業績	12.755	3.496	0.091	-0.165	-0.029	-0.159	-0.006	-0.051	0.340	0.054	0.202	0.187	0.208	0.246

注1) 単位は百万円。

注2) n=159

Presutt 2010)という問題がある。したがって Z 変換等の操作は行わず,回答の数値そのままのデータを用いた一括投入による単純な回帰分析を行う。回帰分析にあたっては,イノベーションを従属変数とした分析と業績を従属変数とした分析とを行う。その判定として,昨今の p 値に対する議論をふまえ,本章で採択する有意水準を p<0.05と設定し,一括投入による分析を行う。

3.4 結 果

この結果が図表8-2および図表8-3である。

回帰分析表からソーシャルキャピタルがイノベーションにも業績にも正の有意な係数を示していることが確認された。イノベーションを従属変数とした回帰分析表では、設定された有意水準をクリアしたのはソーシャルキャピタルと地域リーダーであった。それらは0.001未満の p 値を示した。このうち、ソーシャルキャピタルは正の係数を示したのに対し、地域リーダーは負の係数を示

図表8-2 イノベーションを 従属変数とした回帰分析表

	係数	t 値	p 値
社歴	0.002	0.047	0.962
売上高	0.000	0.031	0.975
資本金	0.000	-0.157	0.876
従業員数	-0.303	-1.324	0.188
性別	-0.398	-0.207	0.836
年齢	-0.041	-0.785	0.434
ソーシャルキャピタル	0.790	4.511	< 0.001
取引先距離	0.209	0.799	0.425
隣接との親近感	-0.005	-0.016	0.987
地域リーダー	-1.408	-3.713	< 0.001
集会参加	0.513	1.216	0.226
\mathbb{R}^2	0.230		
Adj. R ²	0.172		

注) n=159

図表8-3 業績を従属変数とした 回帰分析表

	係数	t 値	p 値
社歴	0.053	1.891	0.061
売上高	-0.000	-1.592	0.114
資本金	0.000	0.720	0.473
従業員数	-0.022	-0.143	0.887
性別	1.431	1.130	0.260
年齢	-0.051	-1.472	0.143
ソーシャルキャピタル	0.373	3.236	0.001
取引先距離	-0.037	-0.216	0.829
隣接との親近感	0.203	0.936	0.351
地域リーダー	0.144	0.576	0.566
集会参加	-0.071	-0.257	0.797
\mathbb{R}^2	0.176		
Adj. R ²	0.115		

注) n=159

した。

業績を従属変数に設定した回帰分析表では、ソーシャルキャピタルのみが設定された有意水準をクリアした。回帰係数は正であった。両方の回帰分析表でソーシャルキャピタルがそれぞれの従属変数に正の係数を示したため、仮説1および仮説2は支持された。なお、その他の変数からは有意な数値が確認されなかった。

4. 考察

4.1 企業家活動に影響するものとしての地域

2つの回帰分析から、ソーシャルキャピタルは、イノベーションおよび業績にポジティブに影響することが確認された。この2点からソーシャルキャピタルが企業家に認識できるほどであれば、イノベーションの可能性が高まり、また業績向上にもつながりやすいという点が明らかになった。企業家の持つ地域への愛着や企業家間の関係、企業家の集積が、企業のイノベーションと業績に影響を与える可能性を本章は示した。

なお、その他の社会的な要因は有意な数値を示していなかった。このことから考えれば、地域における諸要因すべてがその地域社会に所在する企業のイノベーションや業績に影響しえないことになる。そのため、1ヵ所に取引先を集中させることや、隣接する店舗との関係といった社会的要因はかならずしも影響しない。この点からも、地域社会と企業家との関連においては、ソーシャルキャピタルが影響を持つことが明らかとなった。

この結果から、地域社会の企業家として、企業家が集まり有効な関係が築かれることによって、新しいアイディアや取り組みの発生がなされていくことが想定された。また、取引先や資源へのアプローチが容易となっているのがソーシャルキャピタルの反映するものである。自社のイノベーションや業績に貢献しうる創業する際の地域選定には、次の2点が貢献しうるといえよう。それは、

第1に企業家が集まりやすい場所であること, 第2に彼ら彼女らが良好な関係 を持っている地域であること, である。

4.2 地域社会的要因に関するインプリケーション

スモールビジネスの場合, 地域において重要な役職につくと, イノベーションに対してネガティブな影響のある可能性が示された。地域リーダーとなることが必ずしもパフォーマンスに貢献しないことを示した点は, ネットワークの有効性に反する結果であるため注意すべき結果である。これは, 事業の成長性が見込まれ地域活動に参加するようになると, そのぶん新しい取り組みができなくなる場合や, 自社の事業が新規性を必要としないほど成熟しているため地域の役職に就いている場合, などが想定される。

5. おわりに

本章の知見は、ソーシャルキャピタルを中心とした地域社会をめぐる議論に、企業家の知覚という新しい観点からそれらの新しい領域の一端を明らかにすることができた。これが企業家ベース、すなわち複数地域からのサンプリングであるため、その意味で社会と企業家との関連を示すひとつの貢献がなされたといってよい。しかし、本調査は次のような限界を有する。

まず、クロンバック a の値がこの種の調査としては若干低い数値である点に注意が必要である。それは、今回設定した変数がいくつもの要素を含んでおり、単純に「ソーシャルキャピタル」を規定しきれていないことでもある。そのことが本章の限界であるが、それは逆にいえばさらに精密に質問と変数とを設定することで、地域社会のはたす役割がより明確になるということでもある。

次にバイアスに関する問題である。この種の企業家を対象とした調査に共通する問題として、サバイバルバイアスが除去されていない点にも注意が必要である。企業家関連の調査の場合、サンプリングに関する問題を解決しづらいた

め、今後の調査においては対照群としてすでに廃業した企業家を設定することや、定性調査によってこの点を明らかにすることが重要であろう。また、同一の質問票であるために、コモンメソッドバイアスの除去が行われているとはいえない。調査票として、業績の変数を設定する際に独立変数の直後におかないなどの設定をしたが十分とはいえない。従属変数となった業績は、あくまで経営者の認知の枠をでない。地域と企業家との関係として企業家の認知の観点から示したことが特徴であるが、それは認知バイアスがかかるという問題をかかえることを意味する。これらのことから「業績が良くなったのは場所柄が良かったからだ」という逆の因果が現実である可能性もある。

ただ、この質問の曖昧性から郷土愛のようなかなり漠然としたものがスモールビジネスの活動に関係しているのでないかという可能性が示される。とくにスモールビジネスの経営を分析するにあたっては、それら小規模な企業が社内の要因だけでパフォーマンスが左右されるとは考えにくい。したがって、今回の結果にとどまらず、企業家と地域との関係をより深く分析することで、スモールビジネスの経営をより明らかにすることができる。その際、どういう要因がどういった企業家にとってよいのかといった新しい視点(Rooks et al. 2016)も必要だろう。 (小野瀬 拡)

注

- 1) 2014年1月施行の「産業競争力強化法」は市町村レベルでの創業支援を促進しようとするものであった。筆者は九州経済産業局より同法に基づく創業支援認定について、九州地区における創業支援事業計画認定委員会の委員長を2015年2月までつとめた。
- 2) とくに筆者は九州産業大学のあった九州における企業家を研究してきた。その当時の九州の企業家の状況は小野瀬(2009;2012;2013)を参照されたい。科学的な根拠としてはかけるが、この一連の筆者の経験から、福岡市は企業家を受け入れる土壌があった感がある。およそ地域への愛着をもっており、近隣に主たる取引先があり、親密なコミュニティをつくっていたことが福岡市の特徴であった。福岡市ではあらゆる企業家イベントが行われていたが、それらはすべて会費が無料か低額で、だれでも企業家コミュニティに参加できる状況であった。

- 3) 厳密にいえば、コミュニティやソーシャルキャピタルは、地域に限定されない。 ソーシャルキャピタルとして企業内部の人的ネットワークに注目する調査もある (たとえば Prashantham and Dhanaraj 2010)。また近年のボーングローバルの議 論は世界にまたがったコミュニティをもとにしてなりたつものである。
- 4) 従来のクラスターやネットワークの分析でさえ社会的要因が排除されてはいない。 ポーターでさえクラスターを単なる結びつきとして理解していない。本章での立 場は既存研究を否定するものではなく、ウエイトを変えて説明しようとするもの である。
- 5) 企業家を創造的破壊の担い手としてのみ考えるには限界がある。また、新しい活動をおこなうリスクの担い手としてのみ企業家を捉えるべきではないという点にも留意すべきだろう (小嶌 2014)。また企業家の大企業とのオープン・イノベーションといった事象を考慮することも必要であろう (井上 2014)。
- 6) 2015年に Basic and Applied Social Psychology 誌が p 値の記載のある論文を掲載しない方針を発表したのちに、アメリカ統計学会(American Statistical Association)も p 値 使 用 に つい て の 声 明 を 出 し て い る。("AMERICAN STATISTICAL ASSOCIATION RELEASES STATEMENT ON STATISTICAL SIGNIFICANCE AND P-VALUES", http://www.amstat.org/asa/files/pdfs/P-ValueStatement.pdf(2016年9月27日閲覧)。ここでは、これまでの慣例に従い 5 % 水準を採択するが、今後の検証のため p 値をそのまま記載する。

参考文献

- Audretsch, D. B. and M. Keilbach (2004) "Does Entrepreneurship Capital Matter?" *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (5): 419-429.
- Audretch, D. B. and M. Keilbach (2008) "Entrepreneurship Growth and Restructuring," Casson, M., Yeung, B., Basu, A., and N. Waderson (eds.), *The Oxford Handbook of Entrepreneurship*, second edition, Oxford University Press, New York, 281–310.
- Audretsch, D. B., Bönte, W. and M. Keilbach (2008) "Entrepreneurship Capital and Its Impact on Knowledge Diffusion and Economic Performance," *Journal of Business Venturing*, 23 (6): 687–698.
- Batjargal, B. and M. Liu (2004) "Entrepreneurs' Access to Private Equity in China: The Role of Social Capital," *Organization Science*, 15 (2): 159–172.
- Bourdieu, P. (1986) "The Forms of Capital," Richardson, J. (ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Greenwood, 241–258.

- Cardon, M. S., Stevens, C. E. and D. R. Potter (2011) "Misfortunes or Mistakes?: Cultural Sensemaking of Entrepreneurial Failure," *Journal of Business Venturing*, 26 (1): 79–92.
- Crossan, M. M. and M. Apaydin (2010) "A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature," *Journal of Management Studies*, 47 (6): 1154–1191.
- Estrin, S., Mickiewicz, T. and U. Stephan (2013) "Entrepreneurship, Social Capital, and Institutions: Social and Commercial Entrepreneurship across Nations," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37 (5): 479–504.
- Fang, R., Chi, L., Chen, M. and R. A. Baron (2015) "Bringing Political Skill into Social Networks: Findings from a Field Study of Entrepreneurs," *Journal of Management Studies*, 52 (2): 175–212.
- Florin, J., Lubatkin, M. and W. Schulze (2003) "A Social Capital Model of Highgrowth Ventures," *Academy of Management Journal*, 46 (3): 374–384.
- Gedajlovic, E., Honig, B., Moore, C. B., Payne, G. T. and M. Wright (2013) "Social Capital and Entrepreneurship: A Schema and Research Agenda," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37 (3): 455–478.
- Haynes, K. T., Hitt, M. A. and J. T. Campbell (2015) "Towards a Mid-Range Theory of Hubris and Greed in Entrepreneurial Contexts," *Journal of Management Studies*, 52 (4): 479-505.
- Johnson, P. (2004) "Differences in Regional Firm Formation Rates: A Decomposition Analysis," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (5): 431–445.
- Kacperczyk, A. J. (2013) "Social Influence and Entrepreneurship: The Effect of University Peers on Entrepreneurial Entry," *Organization Science*, 24 (3): 664–683.
- Khoury, T. A., Junkunc, M. and D. L. Deeds (2013) "The Social Construction of Legitimacy through Signaling Social Capital: Exploring the Conditional Value of Alliances and Underwriters at IPO," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37 (3): 569–601.
- Kreiser, P. M., Patel, P. C. and J. O. Fiet (2013) "The Influence of Changes in Social Capital on Firm-Founding Activities," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37 (3): 539–568.
- Lévesque, M. and D. A. Shepherd (2004) "Entrepreneurs' Choice of Entry Strategy in Emerging and Developed Markets," *Journal of Business Venturing*, 19 (1): 29–54.

- Light, I. and L.-P. Dana (2013) "Boundaries of Social Capital in Entrepreneurship," Entrepreneurship Theory and Practice, 37 (3): 603–624.
- McCann, P. (2006) "Regional Development: Clusters and Districts," Casson, M., Yeung, B., Basu A. and N. Wadeson (eds.), *The Oxford Handbook of Entrepreneurship*, Oxford University Press, New York, 651-670.
- Mueller, P. (2006) "Entrepreneurship in the Region: Breeding Ground for Nascent Entrepreneurs?" *Small Business Economics*, 27 (1): 41–58.
- Nambisan, S. and R. A. Baron (2013) "Entrepreneurship in Innovation Ecosystems: Entrepreneurs' Self-Regulatory Processes and Their Implications for New Venture Success," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37 (5): 1071–1097.
- Pirolo, L. and M. Presutt (2010) "The Impact of Social Capital on the Start-ups" Performance Growth," *Journal of Small Business Management*, 48 (2): 197–227.
- Porter, M. E. (1998) On Competition, Harvard Business School Press, Boston.
- Prakash, D., Jain, S. and K. Chauhan (2015) "Entrepreneurial Intensity in Relation to Presence of Entrepreneurship Development Cell: A Study of Institutes Offering Professional Courses in National Capital Region Delhi, India," *The International Journal of Management Education*, 13 (1): 95–105.
- Prashantham, S. and C. Dhanaraj (2010) "The Dynamic Influence of Social Capital on the International Growth of New Ventures," *Journal of Management Studies*, 47 (6): 967–994.
- Putnam, R. D. (2000) Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community, Simon and Schuster. (柴内康文訳, 2008, 『孤独なボウリング:米国コミュニティの崩壊と再生』柏書房)
- Robson, P. J. A., Akuetteh, C. K., Westhead, P. and M. Wright (2012) "Innovative Opportunity Pursuit, Human Capital and Business Ownership Experience in an Emerging Region: Evidence from Ghana," *Small Business Economics*, 39 (3): 603–625.
- Rogers, M. (2004) "Networks, Firm Size and Innovation," *Small Business Economics*, 22 (2): 141–153.
- Rooks, G., Klyver, K. and A. Sserwanga (2014) "The Context of Social Capital: A Comparison of Rural and Urban Entrepreneurs in Uganda," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40 (1): 111-130.
- Schumpeter, J. A. (1947) "The Creative Response in Economic History," *The Journal of Economic History*, 7 (2): 149–159.
- Seghers, A., Manigart, S. and T. Vanacker (2012) "The Impact of Human and

- Social Capital on Entrepreneurs' Knowledge of Finance Alternatives," *Journal of Small Business Management*, 50 (1): 63–86.
- Terjesen, S. A., Acs, Z. J. and D. B. Audretsch (2010) "International Business, Entrepreneurship and the Global Economy," Acs, Z. J. and D. B. Audretsch (eds.), *Handbook of Entrepreneurship Research*, Springer, New York, 431-456.
- Venkataraman, S. (2004) "Regional Transformation through Technological Entrepreneurship," *Journal of Business Venturing*, 19 (1): 153–167.
- Westlund, H. and R. Bolton (2003) "Local Social Capital and Entrepreneurship," Small Business Economics, 21:77-113.
- Zacharakis, A. L., Shepherd, D. A. and J. E. Coombs (2003) "The Development of Venture-capital-backed Internet Companies: An Ecosystem Perspective," *Journal of Business Venturing*, 18 (2): 217–231.
- 井上善海 (2014)「経営環境の変容と戦略マネジメント」井上善海・木村弘・瀬戸正 則編,大杉奉代・森宗一・遠藤真紀・山本公平・中井透『中小企業経営入門』中 央経済社,68-81.
- 小野瀬拡 (2009)「九州地域におけるベンチャー企業存立の要因」『産業経営研究所報』第41号,九州産業大学産業経営研究所:19-32
- 小野瀬拡 (2012)「福岡の企業家活動キャピタル」『経営学論集』第22巻, 第3号, 九州産業大学経営学会:105-116
- 小野瀬拡 (2013)「福岡県の企業と企業家活動―ニュービジネスの新たな展開―」黄 完晟・安髙優司編『九州産業大学産業経営研究所研究叢書1 福岡県の地域経済 と企業活動』九州大学出版会:141-162
- 九州経済産業局地域経済部新産業戦略課 (2013)『創業支援の見える化』九州経済産業局地域経済部新産業戦略課
- 条野博行(2005)「中小企業の『ネットワーキング』」湖中齊・前田啓一・条野博行編『多様化する中小企業ネットワーク』ナカニシヤ出版,29-48.
- 小嶌正稔(2014)『スモールビジネス経営論』同友館
- 咲川孝(1998)『組織文化とイノベーション』千倉書房
- 西澤昭夫(2012)「地域エコシステム構築の現状と課題」『ハイテク産業を創る地域 エコシステム』有斐閣, 63-114

第9章

企業者行動による「衰退」産業の再生 一台湾自転車・部品メーカーの挑戦—

1. はじめに

本章の目的は台湾の自転車産業,すなわち完成車メーカーと部品メーカーが21世紀に入り,何に挑戦し,どのような成果を上げてきたのかについて再考することにある。主題は衰退産業の再生であるが,読者のなかには,台湾の自転車産業の「衰退」の意味を図りかねる向きがあるかもしれない。それもそのはずで,台湾はハイエンド自転車の世界的な生産地であり,世界市場への輸出拠点になっている。世界的な自転車レースでも,台湾メーカーのブランドを冠した自転車と自転車部品が優秀な成績を収めている。また,自転車を単なる個人の移動手段に留めず、健康増進に資する機器として、啓蒙活動が展開されている。さらに、大都会の移動手段として、レンタルサイクルシステムを展開する(U-Bike)など、自転車文化の世界的な発信地としても知られる。毎年春に台北で開催される台湾国際サイクルショーは世界最大の展示会でもある。

ではなぜ「衰退」なのか。詳しくは次節以降に譲るが、世紀の変わり目前後の台湾は汎用自転車の生産地としての地位をいよいよ中国大陸に奪われることが確実な状況にあった。そのまま、台湾メーカーが自社の戦略を優先して、中国大陸に生産拠点を移し、中国事業を強化することで自社事業の存続を図ることは理に適う選択であった。しかし、その帰結は台湾が自転車産業の中心地ではなくなることを意味していた。かつて、日本の自転車産業がたどった道そのものである。

こうした環境下,台湾の完成車メーカーと部品メーカーはどのような意思決定を行い.どのような取り組みを始めたのか。そして、自転車産業の維持に留

まることなく、異なる次元への移行が可能になり、台湾を世界の自転車文化の中心地にできたのかを考える。結論を先取りするならば、いくつか考えられる要因のなかでも、A-Team(社団法人台湾自行車協進会)と呼ばれる業界を挙げた生産性向上活動とその延長線上の各社の組織能力の蓄積、それと東アジアにおける垂直的な生産分業体制の構築の2点に注目する。この検討過程で企業者行動の意味とその重要性について考えてみたい。

第2節では、筆者が進めている研究課題に触れ、本章の研究テーマとの関連を示す。そして、台湾の自転車産業の概要と先行研究の成果および課題を明示する。第3節は筆者が聞き取り調査を実施した主要プレーヤーの事業概要を確認する。第4節では、調査を通して明らかになった「衰退」産業復活の要因について新たな論点を提示する。最後に、議論を集約しつつ、企業者行動の本質は何かについて考える。時期は異なるものの同様の環境のなか、日本と台湾の自転車メーカーが下した意思決定と経営行動を比較することで、合理的な意思決定の功罪について議論してみたい。

2. 本研究の位置づけとアウトライン

2.1 研究テーマ

近年の筆者の研究テーマは比較劣位優良企業研究である。図表9-1を参照さ

競争力の低い企業 競争力の高い企業 B+ タイプ (競争優位企 競争力の高い 第I象限 第 IV 象限 業がクラスターを形成) ビジネス立地 Cタイプ (<u>比較優位</u>による存続) Aタイプ 競争力の低い 第Ⅱ象限 第 III 象限 ビジネス立地 Dタイプ B タイプ (競争優位に よる単独存続)

図表9-1 比較劣位優良企業研究

注)Rugman(1981)所収のFSA/CSAフレームワークを参考に筆者が大幅に加筆・修正した。

れたい。企業はビジネス立地が提供する立地資産を活用して、事業活動を展開する。熟練度に比べ安価な賃金は当該立地で生産活動に従事する労働集約産業の会社に競争力をもたらす。国内市場の規模が大きく、海外企業の参入が制約される産業では、本国企業であること自体が強みになる。第 I 象限の C タイプのように、競争力の高い立地では、競争力の低い会社でも比較優位を享受することができる。

他方, 第 III 象限の B タイプは, 低コスト生産が可能な比較優位を無条件にもたらすことのない立地に位置する競争力の高い企業である。例外的企業といえるかもしれない。そのような会社がいかにして比較優位ではなく, 自らの戦略立案・組織能力によって競争優位を獲得しているのか。そうした検討の過程で、事業経営とは何かという本質に迫りたいと考えている。

そのため、AタイプとDタイプは筆者の関心の対象外となる。Aタイプは比較優位によって競争力を得ているだけで、Dタイプは環境任せの自立できない会社となる。ただし、B+タイプは、比較劣位の立地で自ら競争優位を手に入れた成功企業が複数誕生することで、結果的に競争力の高いクラスターが形成されるような場合である。考えてみれば、日本の自動車産業はその典型である。また、米国の航空機産業、ドイツの化学産業についても、もともとは比較優位が競争力の源泉であったかもしれないが、現在では各社の競争優位とその集積が高い競争力を生み出している。Bタイプに加え、B+タイプの進化プロセスを検討することで、組織間関係とクラスター形成に射程を広げ、事業経営を動的に捉えることができる。

台湾の自転車産業のこれまでの歩みは、世紀の変わり目前後に、Cタイプであった1980年から90年代にかけての比較優位を失い、いよいよ競争力を喪失する瀬戸際に来ていた。しかし、21世紀に入り、主要プレーヤーが協力しながらBタイプを目指す活動を行い、その結果、B+タイプの自転車産業クラスターの形成につながった。同産業のCタイプからBタイプ、B+タイプへの移行過程に関する事例研究を行うのは、こうした背景によるものである。

2.2 台湾自転車産業と A-Team 結成

発展途上国の経済発展は通常、軽工業から始まる。台湾の自転車産業は1960年代の輸入代替から1970年代に入ると米国へのOEM製品の輸出によって急拡大した(張 2009:68-74)。米国の自転車ブームと主要輸出国であった日本企業が円高によって競争力を喪失することで、台湾からの輸出が急拡大し、1972年に100万台を超えた。1980年には輸出台数が300万台を超え、日本に代わり世界最大の自転車輸出国になった。1980年代後半から1990年代前半にかけては、年間800万台から1,000万台を超える輸出大国であった。

1980年代は、政府機関の協力を得て、完成車メーカーはカーボンフレームを開発し、部品メーカーもアルミ合金の溶接技術を習得していった。マーケティング面でも、自社ブランドの開発に努め、OEM(Original Equipment Manufacturing)に留まらず、ODM(Original Design Manufacturing)を経てOBM(Original Brand Manufacturing)として独自のマーケティングを目指すようになった。ただ、こうした技術面、マーケティング面の努力が実を結ぶのは21世紀に入ってからである。

1990年代に入ると、中国と台湾は関係修復に向かい、大陸の労働集約産業の

図表9-2 台湾の完成車輸出推移

年	輸出台数(千台)	平均輸出額(US\$)
1996-2000平均	8,638	100
2001	4,796	112
2005	4,595	200
2010	5,070	296
2011	4,376	380
2012	4,328	417
2013	3,827	451
2014	3,752	459
2015	3,995	474
2016年8月累計	2,046	473

出所)臺灣經濟部國貿局(各年)『出口・進口國家統計』

生産地としての優位性が顕著になり、台湾の自転車会社が生産進出するようになった。まずは、Merida社(美利達)や KMC社(桂盟)などが深圳などの華南地区へ、次いで Giant 社(巨人機械工業)などが上海周辺の華東地区に生産拠点を設置するようになった。大陸への生産進出は相次ぎ、自転車産業の3分の2に相当する200社から300社に達した。

大陸への生産シフトが進んでも、台湾の自転車輸出は、2000年までは800-900万台を維持していた(図表9-2)。しかし、21世紀に入ると輸出台数は急減し、わずかな期間でほぼ半減してしまった。台湾の空洞化が進んだのは、そもそも台湾メーカーの大陸への生産移転によるものである。1990年代を通じて、台湾メーカー同士が中国で低コスト生産にしのぎを削り、後半に入ると中国メーカーとの競争も激しさを増すようになった。また、台北で毎年開催される自転車展示会も、この頃になると出展者が減少し、来客者も急減した。台湾は自転車産業の中心地としての地位が危ぶまれるようになった。まさにかつての日本の自転車産業と二重写しであった。

こうした状況に強い危機感を抱いたのが Giant 社の劉金標会長であり、Merida 社の曾崧柱会長の協力を得て、業界を挙げて台湾自転車産業の地位回復を目指すことになった。A-Teamの誕生である。完成車メーカー2社に加え、部品メーカー11社が参加して2003年に法人化された。その後、会員は増え、最終的には一般会員21社と海外メーカーなどの賛助会員7社によってさまざまな活動が展開された。A-Teamの目的は、台湾の自転車産業の空洞化を回避し、世界レベルに引き上げることに尽きる。そのための施策は、会員各社が量販店ではなく、自転車専門店(IBD:Independent Bicycle Dealers)経由で販売するハイエンドの自転車に注力することであった。会員各社が高機能かつ高付加価値の製品を開発し、生産し、販売できる実力を身につけ、差別化を図ることが目的であった。

A-Teamへの入会条件は、台湾の自転車産業の主要プレーヤーであること、 台湾に研究開発や生産工場を保持していること、それに他のメンバーと協力し て A-Team の活動に取り組むという 3 点である。なかんずく,筆者は生産機能を一方的に中国大陸に移転するのではなく,主要機能を台湾で維持することが条件になっている点に注目する。

A-Teamの主な施策は、外部講師を招き、3T すなわち、TPS (Toyota production system)、TQM (Total quality management)、TPM (Total productive maintenance)を学び、会員企業間で相互に工場見学を実施し、各社の生産性と製品品質の向上を図ることであった。TPS は具体的には在庫ゼロを目指す JIT (Just-in-time)のための取り組みである。TQM は製品の品質を検査工程ではなく生産ラインで作りこむことと、その他すべての仕事の品質保証である。TPM はこれらを実現するために、予防保全と生産保全を徹底させる活動である。

3T活動のメンターは國瑞汽車(トヨタの在台関連会社)と慧國(アイシン精機の在台関連会社)の幹部であった。政府系の中衛発展中心も全面的に協力する形で実行された。トヨタグループの3Tの伝道師がA-Team 各社の工場を訪問,指導し,他のA-Team メンバーも相互に学習する。日本を含む国内外の優良工場を見学し,3Tの本質を学ぶ。会員各社は,それらを受け,自社工場での生産性向上活動につなげた。A-Team 活動の出発点は1-1-10,すなわち1日1回の配送,10日目の新製品の立ち上げであり,それを確実にこなすことであった。

同時に、A-Team として共同で新技術を開発し、IBD チャネル用の高級自転車の上市につなげる意図もあった。また、世界の中で「台湾の自転車産業」の地位を向上させるため、A-Team として国内外で情報発信を行った。加えて、スポーツや健康づくりを目的とする自転車文化を育成し、発展させるため、国内外でさまざまなイベントを企画、運営した。A-Team については、これまでもしばしば報告されてきたが、そのエッセンスは上述の通りであった。

A-Team活動の成果は顕著で、会員各社への3Tの浸透、台湾の空洞化回避、「サイクルアイランド台湾」の実現、そして国内のみならず、世界的なプレゼンスを確立することもできた。それは台湾の輸出統計に表れている。輸出台数

はかつての800万台あるいはピークの1,000万台というわけにはいかないが、2005年以降も400万台を維持する一方で、平均輸出価格は大きく伸びている(図表9-2)。2000年前後の約100米ドル、2005年の200米ドル、2010年の約300米ドル、そして2015年は470米ドルを超えるレベルになった。台湾は、もはやかつてのような汎用自転車の輸出拠点ではなく、ハイエンド自転車の生産立地になった。台湾の自転車産業の構造転換を可能にしたのが、A-Team 結成とその活動であった。

2.3 先行研究の成果と限界

A-Team 結成の背景、目的、活動内容、それに成果は、さまざまな形で報告されている。ひとつは業界誌である。なかでも、サイクルプレス社の特集号はA-Team 各社の協力を得て、5年間の歩みを詳しく報告している(Cycle Press 2008)。研究者もいくつかの切り口から A-Team を紹介している。たとえば、3 Tの活動を通して、A-Team 各社がどのようにして、コスト削減、リードタイムの短縮、不良品の減少、資源の有効活用、継続的なカイゼンを実現したか、あるいは競争力のある高品質製品の開発、生産、販売のために協力したかを分析した研究成果がある(Wei 2012)。台湾中部の産業クラスターとして、A-Team の形成と発展を分析した研究成果もある(魏 2013)。このほかにも、台湾メーカーが安値攻勢の中国メーカーに対抗するなかで、A-Team を結成し、各社の協力を背景とするイノベーションにつなげたとする分析もなされた(Brookfield、Liu and MacDuffie 2008:14-19)。このように、台湾の自転車産業の進化と A-Team に関する研究は一定程度進んでおり、全体像を把握することができる。

しかし、その一方で先行する調査研究には不明瞭な点、今後の課題として指摘できる点も見受けられる。まず、ひとつは A-Team として、共同かつ協力して推進した 3 T の学習成果を各社はどのように生産性向上につなげたのかについては必ずしも明らかではない。 2 つは A-Team として新技術、新製品の

開発に取り組んだというが、その具体的な成果は明確ではない。3つは、A-Team の取り組みが生産効率の高度化につながることはわかるが、付加価値の高い高級自転車へのシフトが急速に進んだ背景は何か、その実態については触れられていない。4つは2000年代の最初の10年の活動と成果については報告されているが、2010年以降についての報告は少ない。その後のA-Team の活動と成果、各社の動向、業界の動きをフォローする必要がある。これらの論点については第3節で詳しく議論する。

これらの先行研究の限界を解消すべく,数回に亘るフィールド調査を実施した。2014年15年に実施した完成車メーカーの Giant 社と Merida 社および部品メーカーの SRAM 社, SR Suntour 社, KMC 社での調査に基づいて,筆者の問題意識と研究課題に沿って,先行研究を補完しつつ検討する。

3. 主要プレーヤーのプロフィール

世界の自転車生産は年間で約1.1億台強となっている。このうち、約4分の3が中国大陸での生産、台湾は3.6%であるから約400万台である。ちなみに、日本は0.8%で約90万台となる。

2015年の Giant 社と Merida 社の生産台数はそれぞれ550万台と208万台で世界の2強となっている。両社の生産は台湾のみならず、中国大陸その他での完

社 名	英語社名 (主要ブランド)	売上高 (億元)	年 度	主な生産品目
巨大機械工業	Giant	604	2015	完成車(OEM, 自社ブランド)
美利達工業	Merida	281	2015	完成車(OEM, 自社ブランド)
愛爾蘭商速聯	SRAM	170	2014	フレームとタイヤ以外の部品
桂盟企業	KMC	66	2014	チェーン
栄輪科技	SR Suntour	65	2014	サスペンションフォーク

図表9-3 主要プレーヤー概要

注) 2015年末のレートは、約 @J.Yen 3.6/NT\$ であった。 出所)各社の発表および聞き取り調査の聴取に基づく。

成車生産を含んでいる。また、後述のとおり、OBMとして自社ブランドの生産、販売も行っているが、外国メーカーのOEM、ODMとしての生産比率も高い。両社はA-Teamのリーダー企業であり、同構想を立ち上げ、その後の活動をけん引してきた。これまではGiant社が自転車産業のリーダーであり、Merida社は挑戦者という位置づけであった。しかし、図表9-4のとおり、Giant社は、事業規模はMerida社の2倍以上であるが、売上高はかつての3倍から2倍へと縮小し、売上利益率においてはMerida社の優位が継続している。Giant社がA-Teamの活動から漸次手を引き、新たに自社を中心とする部品メーカーとのネットワーク(G Star Alliance)構築に動いた背景には、両社間のバランスが崩れつつあるからなのかもしれない。

A-Team の加盟会社のなかには、タイヤメーカーの建大工業(Kenda)や正新橡膠工業(Cheng Shin)のようなに、売上高、従業員数ともに2大完成車メーカーに匹敵する会社もある。しかし、両社は自動車、自動2輪車のタイヤ生

図表9-4 2大完成車メーカー業績推移

	Giant		Merida		
	売上高 (億台湾元)	税引後利益率 (%)	売上高 (億台湾元)	税引後利益率 (%)	
2005	266	4.6	79.6	7.8	
2006	270	3.7	87.4	8.4	
2007	331	5.5	128	10.6	
2008	415	6.1	156	7.9	
2009	390	6.2	153	7.4	
2010	442	5.9	168	7.4	
2011	474	6.4	202	9.0	
2012	540	5.5	244	9.5	
2013	544	6.3	253	11.5	
2014	600	6.8	272	12.5	
2015	604	6.4	281	10.8	

注) 2015年の生産台数, Giant は550万台, Merida は208万台。

出所) 両社の財務諸表。

産も手掛けており、自転車部品メーカーとしての重要性がそれほど高いわけではない。そのため、事業規模はさておき、自転車産業の主要プレーヤーとして 取り上げてはいない。

SRAM 社の特徴は、フレームとタイヤを除くほとんどすべての自転車部品を手掛けているところにある。他の部品メーカーも自社技術を活かし、主要部品以外の開発を進めるが、実際は主要部品の比重が高く、他の部品は補完的な規模に留まるケースがほとんどである。また、同社のトップは米国人で、本社も米国シカゴにあり、台湾企業といえるのかと疑問に思うかもしれない。しかし、米国人トップによる起業は1980年代の台湾であったし、今でも主要生産拠点は台湾の台中地区である(台湾の生産比率は8割)。A-Team の発足メンバーに選ばれたのもそうした理由からである。

KMC 社は台南地区に位置するチェーン専業メーカーである。世界の自転車 チェーン市場の過半のシェアを保持している。呉盈進会長が A-Team の 3 代 目の代表を務めるなど、台湾の自転車産業を代表する会社のひとつである。ま た、A-Team 発足時には、中国大陸への生産シフトが完了し、台湾には生産工 場がなくなっていたが、加盟条件に照らし、台湾でのチェーン生産を再開した。

SR Suntour 社は日本人所有,日本人経営の台湾企業である。1980年代後半,他の日本企業と同様に,日本本社に開発機能を維持する一方で,生産は全面的に台湾に移管した。しかしながら,日本の自転車産業の衰退,主要顧客の台湾メーカーとの連携強化を目的に,1995年には日本本社を閉鎖し,本社機能と日本に残した開発機能もすべて台湾子会社に移転した。主要株主と経営者,主要ポジションのマネジャーは,今でも日本人によって占められているが,名実ともに台湾企業となり,A-Teamの発足メンバーになった。主要製品はマウンテンバイクのサスペンションフォークであり,中国大陸にも生産拠点を2カ所保有する。

最後に、日本メーカーについて若干触れる。かつて世界最大の自転車生産国であった日本の自転車産業は今や見る影もない。完成車メーカーとして、フル

ライン生産を継続するのはブリヂストンサイクルのみである。しかし、2015年は売上高こそ443億円であったが、営業赤字に陥った。1980年代にラバーチェーンを開発するなど、技術で業界をリードする可能性もあったが、台湾メーカーへの生産委託、中国大陸への生産移転によって、技術を磨くことができず、高級自転車メーカーへの脱皮もままならなかった。

他方,ギアやブレーキなどの中核部品メーカーであるシマノは,世界最大の高級自転車用中核部品メーカーに成長した。2015年の売上高は3,786億円(うち自転車部品は3,140億円),純利益761億円となっている。部品間の互換性が高いモジュラータイプの典型的な製品である自転車において,同社の中核部品は事実上の標準ともいわれる。自転車の付加価値を決定づけるのが,装着される同社製品のグレードであるともいわれる。パソコンにおけるインテルのCPUやマイクロソフトのウィンドウズのような地位を占めているのである。

4. 新たな論点の提示

4.1 A-Team 活動と各社の生産性向上活動

2003年に始まる A-Team の活動と、その後の各社の取り組みと成果を理解するために、2000年以前の台湾の自転車関連会社の実力がどの程度であったかを押さえておくことは有意義かもしれない。1980年代に世界の流行となった日本的経営とその中核となる生産技術に台湾企業が無頓着であったわけではない。1990年代に Merida 社と SRAM 社は独自にリーン生産を目指し、JIT の実現を図ったが、両社ともあえなく失敗してしまった。SR Suntour 社が台湾に本格参入した1990年前後の段階では、台湾にも金属加工の会社はあったが、一定の精度を担保できるのは強度の低い素材に限られるなど、品質レベルは低かった。台湾の自転車は1990年代を通じて世界第1位の輸出国であったが、単価は100米ドル以下の廉価自転車であったし、品質も価格相応のものであった。

A-Team の生産性向上活動については既に述べたが、初期の成果はどのよう

図表9-5 A-Team 初期(2003-08年)の成果(%)

	Giant 社	Merida 社	SRAM 社	SR Suntour 社	KMC 社
在庫削減	15	20	25	50	26
不良品削減	10	10	4	50	21
全体効率性向上	20	20	10	30	33
納期短縮	n.a.	40	23	15	22

注) 各社の回答は口頭ベースと思われる。

出所) Cycle Press (2008)

なものであったか。2008年出版の『Cycle Press』誌の特集号に、各社への聞き取り調査に基づく、カイゼンの成果が報告されている。図表9-5を参照されたい。最初の5年間の成果として、各社は在庫削減、不良品削減では10%から50%のカイゼンが実現したと報告している。全体の生産効率も10%から33%向上し、納期も15%から40%短縮できたとの回答が示されている。これらの数値は口頭ベースであり、数値の根拠が明確ではないし、数値自体も概数と思われる。ただ、各社ともに、初期のA-Team活動によって、生産性が格段に向上したことは間違いない。問題は、A-Team全体の活動を受け、その後、おのおのの会社でどのような成果が生まれたかである。

まずは、完成車メーカーから見ていこう。Giant 社も Merida 社も2010年以降になると、台湾での混流生産が可能となった。混流生産は生産の平準化を図るうえで欠かせないが、生産ラインの熟練が一定レベル以上にならないとうまくいかない。実際、両社の中国工場では、混流生産は実現していない。日本メーカーなども混流生産は容易ではないといわれる。また、Merida 社は2003年の1-1-10(1日1回の配送、新製品は10日で納入)からスタートし、2015年段階では1-1-8が定着し、新製品を8日ではなく、6日あるいは7日で納入できる部品メーカーを優先的に起用している。TQM、TPM活動も定着し、1級メンテナンス(作業者が日常的に実施)、2級メンテナンス(週1回作業者と技能者が実施)、3級メンテナンス(月1回技能者と技術者が実施)ごとの取り組みが実現した。誰が、どこで、何を行うかということが明らかになり、なかでも

作業者が保全に直接関与し、責任を負えるようになった。

SRAM 社も1-1-10からのスタートであったが、現在では1日2回の配送が可能となった。同社はウェッブ上で、完成車メーカー、部品メーカー、そして外注先が各社の生産状況と在庫状況を共有する仕組みを完成させ、納期管理は確実性が増した。新製品の開発・量産化はLPD (Lean Product Development)プロジェクトとして推進し、新製品のコンセプトの確定から設計、金型製造、新製品の試作、そして量産までの期間を大幅に短縮することができた。同社の新製品開発は、現在ではGiant社向けの新製品開発が10日から6日に、Merida社向けは8日に短縮できた。

SR Suntour 社も A-Team の生産性向上活動に参加し、自社での取り組みにつなげ、生産効率の向上と高付加価値製品の生産を実現した。まずは、ベルトコンベア式の組立ラインを解体し、セル生産方式を全面的に採用し、柔軟な生産が可能になった。また、サイクルタイムの同期化とタクトタイムが異なる複数の製品の生産を最適化し、生産の平準化が実現した。製品在庫も大幅な削減が可能となり、現在は最大3日となっている。仕掛在庫は2カ月だったものを半月に削減することを目標としているが、現在は1カ月弱で、さらなる圧縮を目指している。このようにして、台湾の本社工場は、10年で直接人員を半減したにもかかわらず、生産量は変わらず売上高は2倍となり、付加価値生産性は4倍になった。営業面でも、売上高に対する延滞債権の比率が10%から0.2%に減少し、効率的な経営が可能となった。

KMC 社も労働生産性は継続的に向上している。2012年は前年比25%,翌年は大きな伸びはないが同3%の改善となった。

このように、会員各社は、A-Teamでの学習を基礎として、自社に持ち帰り、継続的な生産効率向上に取り組んだ。そして、着実に結果に結びつけている。なお、Giant 社が主導する G Star Alliance ではさらなる短納期を要求しているようである。A-Team の部品メーカーの多くは G Star にも参加しており、個別の取り組みによって、納期短縮を図ることになる。

4.2 A-Team としての新技術、新製品の開発

新技術,新製品の共同開発は、当初より A-Team の設立の目的のひとつであった。いくつかの先行研究は A-Team の活動のひとつとして紹介はするものの、具体的な共同開発の成果は示されていない。各社は A-Team に参加し、さまざまな取り組みを共同で実施しているものの、市場では相互にサプライヤー・バイヤーの関係であったり、競合関係にあったりする。新技術、新製品の開発についての情報は入手が困難だが、証拠なしに A-Team としての共同開発を議論することはできない。実際、Wei (2012) は A-Team としての新技術、新製品の共同開発は進んでいないと述べている。

筆者の調査でも、A-Team として共同で新技術や新製品を開発した事実はないとの回答が複数寄せられた。完成車メーカーと部品メーカーが、A-Team としてではなく、個別に共同研究を行い、新たな製品を開発することはあるという。しかし、現実にはそうした共同研究もそれほど多くはない。SRAM 社によれば、新技術、新製品の開発は自社内が95%で、残りの5%程度が完成車メーカーからの要請に基づいて行う共同研究であるという。

このように新技術と新製品の開発は個別企業ごとが基本である,毎年,部品メーカーは完成車メーカーに新製品を提案し,採用されれば,次年度の新モデルに搭載される。完成車メーカーも同様で,新製品を開発し,毎年,新製品を市場投入しているのである。

4.3 高付加価値自転車へのシフト

Giant 社と Merida 社は早くから新素材によるフレーム開発を進めてきた。 Giant 社は1980年代後半にカーボンフレームを開発し、商品化に成功した。 Merida 社は1990年代後半に世界初のアルミ合金フレーム TIG 溶接技術を確立し、 レース用自転車にマグネシウム合金を用いるなど(渡辺・駒形・周 2009: 255-257)、新素材の加工技術の開発にも貪欲であった。

Merida 社はドイツに設計子会社を設置した。新製品のコンセプトを開発し.

新製品の設計を本社に提案し、新製品の上市につなげている。カーボンフレームの新製品の開発は炭素繊維メーカーとの共同研究によって進め、アルミ合金のフレームは自社で独自に開発し、商品化している。2015年現在、台湾で組み立てる完成車は年間115万台で平均単価は600米ドル(FOB)、中国大陸の工場で組み立てる完成車は130万台で平均単価は220米ドルとなっている。フレームの生産は基本的にそれぞれの工場で行うが、中国製フレームの一部を台湾に輸入し、組み立てる製品がある。国・地域ごと、工場ごとの生産分業が明確で、台湾に高付加価値製品の開発と生産を集中させていることが、Merida 社をはじめとする台湾メーカーの特徴となっている。

部品メーカーも高品質製品の生産を可能にする取り組み、新素材の活用と新機能の付加、ハイエンドブランドの活用と開発、新製品開発など、高付加価値部品の上市に余念がない。SRAM 社は半導体や食品生産のように、クリーンルームを設置し、製品の品質維持を図っている。SR Suntour 社はマグネシウム合金製のサスペンションフォークを、台中の本社工場で生産するが、従来のアルミ製に比べると価格は2倍となる。ちなみに、アルミ製のサスペンションフォークは中国工場で生産している。KMC社も、新技術を用いた軽量チェーンを開発したり、色付きのカラーチェーンを上市したりしている。カラーチェーンは完成車メーカー向けではなく、もっぱらB2Cで補修用として販売している。ボリュームは少ないが、B2Cビジネスの製品単価は格段に高くなる。また、同社の自転車用チェーンはドイツの複数のデザイン賞(iF AwardとRed/dot design award)を連続受賞しており、高付加価値化に寄与している。

エレクトロニクスなど、台湾の主要産業・企業の特徴は能力を徐々に蓄積し、OEM から ODM へ、そして OBM へと進化し、世界的なプレーヤーになるという成長パターンがよく知られている。自転車も例外ではない。完成車メーカーも当初はコスト競争力を武器に欧米そして日本のメーカーの OEM として出発し、設計を自ら手掛けるようになり、その後自社ブランドを立ち上げた。Giant 社は自社ブランド品に力を入れるが、今でも主に TREK 社向けに全体の

3割はOEM納入している。Merida社のOEMは主にSpecialized社向けで全体の4割を占める。両社とも自社ブランドを優先する姿勢に変わりはないし、ブランド認知度も向上している。OEMを維持する理由は、世界の自転車産業の最先端の動きに敏感でありたいとの考えからである。現実的な要因としては、生産量、売上高を維持したいとの思惑も両者共通である。他方、近年の部品メーカーのブランド戦略には目を見張るものがある。SRAM社は、欧米の部品メーカーを次々と傘下に収めている。サスペンションフォークのRock Shok社、ブレーキのAvid社、クランクセットなどのTruvativ社、ホイールのZipp社、サイクルコンピュータのQuarq社、ディレーラ、ブレーキのSacks社である。また、SR Suntour社は同社主力のサスペンションフォークで、新たにDVOブランドを立ち上げた。米国に100%子会社を設置し、設計も別建てを行うとともに、マーケティング人材もスカウトし、ハイエンドの需要を取り込む計画である。このように、完成車メーカー、部品メーカーともに、製品の高度化と並行して、高付加価値製品としての地位を確保するため、ブランド戦略にも力を入れているのである。

4.4 2010年以降の新たな動き

A-Team の第3代会長で、KMC 社の呉盈進会長によれば、世界の自転車の需要は毎年1億2千万台程度でほとんど変わらないが、通勤通学などの実用車(軽快車という)からスポーツ車へのシフトが起きているという。中国の需要は2,500万台前後であり、かつては100%軽快車であったが、現在は軽快車が1,500万台で、複数ギアのスポーツ仕様が1,000万台になっているという。確かに、日本、韓国、台湾はもちろんのこと、その他アジアの新興国、たとえば、フィリピン、ベトナムなどでも、休日にスポーツ車が道路を疾走する光景は日常的になっている。世界的な環境意識の高まりと健康志向の強まりが、実用目的ではなく、スポーツ仕様の自転車の需要を掘り起こしている。21世紀に入り新興市場の経済発展が続き、余暇にレジャー目的で自転車に乗ることのできる中間

層が急拡大した点を見逃すことはできない。21世紀以降のこうした動きと、台湾の自転車関連メーカーの取り組みがうまく合致したことが、台湾の自転車産業の成功につながった。

2003年に始まった A-Team の取り組みは、台湾の完成車・部品メーカーに進化という言葉が相応しい、大きな変化をもたらした。もはや、台湾の自転車は比較優位によって汎用自転車を安価で供給する拠点ではなく、高級自転車生産の中心地になった。しかし、2010年以降になると、A-Team メンバー間の相互学習の意義が徐々に薄れ、相対的に自転車の振興と自転車産業の中心地としての台湾を世界に売り込む、広報機能の重要性が増していった。A-Team の生みの親であり、中心メンバーの Giant 社は A-Team から少しずつ距離を置くようになっていった。そして、新たに G Star Alliance を立ち上げ、主要部品メーカーの取り込みを図った。

Giant 社の意図は日本の自動車産業の系列取引のように、同社を頂点とするサプライチェインを構築し、部品メーカーの囲い込みを目指すものと思われる。中小の部品メーカーであれば、Giant 社を優先し、場合によっては専属になってもよいと考えるかもしれない。しかし、A-Team の部品メーカーは Giant 社と取引があっても、Merida 社その他との取引の比率も高い、大手である。特定の完成車メーカーに偏りすぎることは避けたいというのが本音と思われる。かつての A-Team のように、Giant 社は生産性向上に向けた共同の取り組みを始め、厳しい納期管理を要求し、要求水準を達成できる部品メーカーを優先する姿勢を見せている。台湾の自転車産業は、2大完成車メーカー間の競争意識が強まり、大きな成果を上げた A-Team は実質的な解散となった(東洋経済新報社 2016)。協調から競争へと台湾の自転車産業は大きく変わろうとしている。最後に、台湾の完成車、部品メーカーの取引関係を簡単に示しておきたい。完成車メーカーは主要な部品メーカー各社から、図表9-6のように、部品を調達している。系列化された取引関係にはない。完成車メーカーの取引先部品メ

ーカーは平均60社程度といわれ、部品メーカーの納入先完成車メーカーは平均

20社程度といわれる(張 2009:81)。Giant 社は最大の完成車メーカーであるが、SRAM 社や SR Suntour 社の売り上げに占める比率は10%程度といわれる。完成車メーカーと部品メーカーの関係がどのような方向に進もうとしているのか、注視したい。

4.5 東アジアに広がる自転車産業クラスター

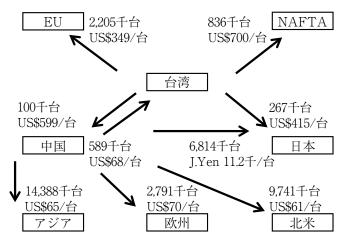
出所)張(2009)を参考に筆者作成。

台湾の自転車産業の復活は、A-Teamによる生産性向上活動が基礎になっている。そして、台湾が高級自転車の生産地になったのは、各社の製品品質の向上に向けた取り組みと東アジアにおける生産分業が明確かつ急速に進んだからである。本節の最後に、生産分業の現状を、筆者の聞き取り調査と各種統計に基づき、整理してみよう。

図表9-7を参照されたい。世界最大の自転車生産国の中国は、欧米、アジア向けに、2015年上半期に約2,700万台を輸出するが、平均単価は61-70米ドルである。一方、台湾のEUへの輸出は年間220万台で平均単価は349米ドル、北米へは83万台余りで平均700米ドル、日本へも26万台余りで平均415米ドルとなっている。中国大陸での生産と輸出の一部は台湾メーカーによるものである。台湾と中国は、同じ自転車生産、輸出国といっても異なる市場セグメントを標的にしていることは明らかである。台湾メーカーは A-Team の結成以降、明確な意思と戦略によって、台中間の生産分業を主導してきたといえる。

2015年の台湾からの自転車部品の輸出は、図表9-8のように、全体で10億米

図表9-7 完成車輸出入(2015)



注)中国からアジア、欧州、北米への輸出は上期のみ。 出所)台湾、中国、日本輸出入統計(2015)

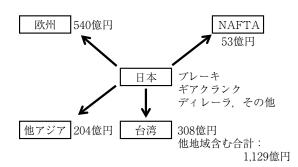
ドル強、そのうち、ブレーキ、ギアクランク、変速器の主要部品は1.7億米ドルを占めるに過ぎない。輸出入統計上、フレームとフォークは一体計上されており、その内訳は不明であるが、フレームが大宗を占めるものと思われる。欧米に輸出されたフレームがそれぞれ現地で完成車に組み立てられるものと思われる。このように見ると、SRAM社、SR Suntour社、KMC社での聞き取り

図表9-8 台湾からの自転車主要部品輸出(2015)

	金額(百万米ドル)	主な仕向地
フレーム・フォーク	468.6	欧米
ブレーキ	99.3	中欧
ギアクランク	45.9	中米欧
チェーン	28.7	欧中米日
変速器	26.1	米欧中
小 計	668.7	
その他	419.3	
合 計	1,088.0	

出所)臺灣經濟部國貿局(2015)『出口·進口國家統計』

図表9-9 日本からの自転車主要部品輸出(2015)



シマノ売上高セグメント情報 (2015)

• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •	11-1 - 2 2 2 1 111	IK (2010)
日本	349億円	9%
北 米	415億円	11%
欧 州	1,447億円	38%
アジア	1,394億円	37%
合 計	3,786億円	100%

- 注)合計はその他地域を含む。また,自転 車部品以外の646億円を含む。
- 出所) (株) シマノ「平成27年12月期決算 短信」2016年2月9日。

出所) 財務省貿易統計

調査でも明らかなように、各社ともハイエンドは台湾で、ミドル・ローエンド は中国での生産となっており、台湾製部品は台湾で完成車メーカーによって組 み立てられ、輸出されるのではないかと推定される。

図表9-9は、日本からの自転車主要部品の2015年の輸出実績である。主要部品の輸出は1,129億円で、そのほとんどはシマノによるものと思われる。うち、308億円は台湾への輸出で、台湾のハイエンド完成車に装着される。2015年度のシマノの自転車部品の売り上げは3,140億円で、日本からの輸出が約1,000億円であるから、残りの3分の2は中国、マレーシア、シンガポールなどの海外工場で生産されていることになる。そして、売上高のセグメント情報からも明らかなように、同社の主要市場は欧州とアジアであり、それぞれ売り上げの約4割を占めている。シマノに代表される自転車の主要部品でも、日本を含む東アジアで生産分業・供給体制が構築されているのである。

最後に、東アジアの自転車クラスターが東南アジアへと拡大しつつあることを報告しよう。SR Suntour 社は中国の2工場に加え、東南アジアに新工場を立ち上げるべく検討を進めている。KMC 社はベトナム工場を稼働させており、台湾と深圳のハイエンド製品の生産、江蘇省太倉のミドル製品、天津とベトナムのローエンド製品と東南アジアを含む東アジア全域での生産分業体制が整っ

た。このように、アジアの自転車産業は南へと拡大し、日本、台湾、中国、そ して東南アジアを含む東アジア全域に広がるクラスターとなった。各国の比較 優位をどのように活用し、東アジアの自転車クラスターとどのように向き合う かは、各社の戦略次第である。

5. おわりに

本章は台湾の自転車メーカーが比較優位を喪失するなかで、いかにして競争優位を獲得し、世界的プレーヤーになったか、そして「サイクルアイランド台湾」を実現できたのかを議論してきた。筆者が注目する説明変数のひとつは、A-Teamの生産性向上活動を通して学んだ学習成果を、会員各社が自社に持ち帰り、実行するなかで、効率的な生産と高品質製品の開発と生産が可能になった点である。2つ目の説明変数は、台湾に研究開発や主力工場を維持することが A-Team 加盟の条件であったため、KMC 社のように台湾での生産を復活させた会社を含め、台湾と中国での垂直的な生産分業が実現した点である。筆者は、付加価値の高い製品の生産と販売が可能になった要因として、A-Team 各社が自ら生産分業を強制したことに求める。これらの2点は、これまでのA-Team に関する調査研究では、見過ごされてきたし、2010年以降にとくに顕著になった。

本章は、台湾の自転車メーカーの競争優位獲得過程にに着目し、その要因を簡潔に述べれば、上記のような結論となる。しかし、前節で触れたように、アジアの自転車産業は台湾と中国に限定されない。日本の自転車産業は衰退したが、シマノは主要部品メーカーであり、自転車の事実上の標準を握る巨人となった。同社は本社工場から台湾を含むアジアと欧州ほかへ、ハイエンド製品を輸出している。中国と東南アジアの工場は、アジアを含む世界各地へ製品を供給している。他方、物量ベースでいえば、中国に一極集中していた自転車生産が東南アジアに広がり始めている。チャイナプラスワンといえるかもしれない。

アジアにおける産業クラスターが、黄海沿岸から東南アジアを含めた東アジア 全域に拡大しつつある。生産分業の果実を獲得するのはどこか、そのための競 争が始まろうとしている。

それにしても、比較優位の喪失が産業の衰退につながった30年前の日本の自転車産業と、競争優位を獲得することができた台湾の違いはどこにあったのか。この問いへの筆者の解答は、経営者の合理的な判断と企業者特有の意思決定の違いにあるということである。大企業の子会社で、サラリーマン社長が経営者になった日本の自転車完成車メーカーには「合理的な」判断が求められる。労働コストの比率の高い軽工業にあって、急激な円高によって国内生産が困難になれば、生産移転によってコスト競争力を維持しようとするのは当然である。また、日本に自転車産業を維持すべきという産業レベルの規範論よりも、自社の生き残りという短期戦略が最優先となる。「合理性」ゆえの失敗であり、合理性の陥穽といえるかもしれない。

台湾の企業者も、低コスト生産を実現するために生産移転を躊躇する理由はなかった。しかし、それが行き過ぎ、台湾が空洞化することになれば、自らの存在意義が失われるとの危機感もまた強烈であった。そして、中期的に見れば、台湾の空洞化が自社の競争力を減退させることを理解していた。自らの存在が危機に瀕しているとの共通認識が、通常あり得ない競合間の協調を後押しした。時には経済合理性に反し、企業者精神に合致する規範論に基づく意思決定を行い、実行に移すことが必要な場合があることを示唆している。ただ、そのためには数年単位ではなく、短くとも10年、あるいはそれ以上のスパンで、経営者に会社のかじ取りを任せなければならない。それが許されることこそが創業経営者の強みなのである。 (今井 雅和)

謝辞

Giant 社の許立忠広報部長、Merida 社の原其彬副総経理、SR Suntour 社の小林 大裕董事長、SRAM 社の高禮翔アジア総経理、KMC 社の呉盈進会長の皆さまには 聞き取り調査にご協力戴きました。記して感謝の意を表します。 また、本文は JSPS 科研費 JP26380529および JP16H03660 の助成を受けて行われた調査研究の成果の一部です。記して感謝の意を表します。ありがとうございました。

注

- 1) 台北市が展開するレンタルサイクルシステムであるが、日本などで見られるようなレンタルサイクルとは規模の点でも、運用面でも、使用者の利便性においても比較にならないレベルである。
- 2) OEM は、生産委託者が設計、量産設計を行い、時には生産指導を行い、生産 受託者は生産のみ請け負う方式である。ODM は受託者が設計、量産設計を行い、 委託者の承認を得て、生産し、製品を供給する。OBM は、自ら設計し、自社ブ ランドを冠した製品を生産し、販売する。
- 3) 野嶋(2012) は、Giant 社を中心に、台湾の自転車産業を一般向けに紹介した。
- 4) A-Team に関する先行研究はいくつかある。代表例を挙げるとすれば、論文では Wei (2012) pp.17-32, 学会発表では魏 (2013) などがある。本章の記述は、 先行研究および筆者の会員企業での聞き取り調査に基づく。
- 5) A-Team の 3 代目会長 (KMC の呉会長) は,2015年からの活動として,(1) 講演会や各社の取り組み発表会など,ミニ MBA 学習組織の立ち上げ,(2) 3 T (TPS, TQM, TPM) の推進,(3) 各社の新入社員や新任役職者訓練の共同実施を挙げた。2015年5月の呉会長との面談時,聴取した。
- 6) 東洋経済新報社(2016年)を参照した。元データは自転車産業振興協会『自転 車統計要覧 第50版』2016年6月である。
- 7) 「自転車の衝撃吸収部品で成長 栄輪科技(台湾)日本からの移転 信頼得る」 『日本経済新聞』日本経済新聞社,2014年8月12日。
- 8) 東洋経済新報社(2016) を参照した。
- 9) 同社の平成27年12月期決算短信〔日本基準〕(連結), 平成28年2月9日を参照した。
- 10) 以下は, 主に2014年の Giant 社, 2015年の Merida 社, SRAM 社, SR Suntour 社 (2回), KMC 社での聞き取り調査に基づく記述である。
- 11) 同社は、マグネシウム合金の技術を用い、マグネシウム合金製のポータブル PCのケースを受託生産している。
- 12) 欧米の一流ブランドの Trek, Specialized, Pinarello はそれぞれ自社内で設計し、本国の開発工場で試作し、量産につなげている。台湾メーカーにすべてを委託しているわけではない。Giant 社が OEM を通じて、世界の最先端技術を学ぶというにも頷ける。また、世界的レースでの台湾ブランドの地位は確かに向上したが、

欧米ブランドへの信頼性にそれほど大きな変化はない。

参考文献

Brookfield, J., R. J. Liu and J. P. MacDuffie (2008) "Taiwan's bicycle industry A-Team battles Chinese competition with innovation and cooperation," *Strategy & Leadership*, Vol.36, No.1: 14-19.

Cycle Press (2008) A-TEAM Tracing the A-Team Evolution.

Rugman, Alan M. (1981) *Inside the Multinationals*: The Economics of Internal Markets, New York, Columbia University Press.

Wei, wen-chin (2012), "One Dynamic Analysis of Taiwan Bicycle Industry's A-TEAM," 『德明學報』 第三十六巻第一期

魏聰哲(2013)「台湾中小企業クラスターの進化と企業連携システムの形成」国際ビジネス研究学会全国大会報告要旨

張書文(2009)「空洞化の危機と台湾自転車産業の組織間学習」野村重信・那須野公 人編『アジア地域のモノづくり経営』学文社

東洋経済新報社 (2016) 『会社四季報業界地図2017年版』 東洋経済新報社

野嶋剛 (2012) 『銀輪の巨人』 東洋経済新報社

渡辺幸男・駒形哲哉・周立群 (2009)『東アジア自転車産業論―日中台における産業 発展と分業の再編―』 慶應義塾大学出版会

資 料

1. 調査目的と内容

当研究センターが2011年に行った「日本発経営力の創成と『新・日本流』経営者・管理者教育」に関するアンケートに続き、今回の調査はスモールビジネスのマネジメントと国際企業家の育成について明らかにしようとしたものである。これらのテーマに取り組むことによって、日本のスモールビジネスの今後の方向性について研究者や経営実践家に発信することが期待される。

本調査の構成は、I.経営全般、II.経営力、II.経営者能力、IV.管理者能力、V.アジアへの進出、VI.知財に関する6つのテーマから構成されている。また、各質問項目に対する「重要度」について5段階項目で評価を行っている(付録の「アンケート回答用紙」を参照).

- I. 経営全般では、スモールビジネスにおける経営者の行動原則について明らかにしようとしたものである. 具体的には、経営理念、ステークホルダー、経営者候補の役職について尋ねている.
- Ⅱ. 経営力については、スモールビジネスの経営力創成に関する行動原則について明らかにしようとしたものである。具体的には、イノベーション力、マーケティング力、ガバナンス力について尋ねている。
- Ⅲ. 経営者能力については、スモールビジネスの経営者教育に関する行動原則について明らかにしようとしたものである。具体的には、経営のグローバル化に関する課題、グローバルリーダーに求められる能力、グローバル人材育成について尋ねている。
- IV. 管理者能力については、スモールビジネスの管理者教育に関する行動原則について明らかにしようとしたものである。具体的には、経営層から人事部門主導で解決が期待されている施策、人事部門で解決すべきと考えている施策、これからの人事部門に必要とされている役割・使命について尋ねている。
- V.アジアへの進出については、スモールビジネスのアジア進出について、その 進出形態などについて尋ねている。
- Ⅵ. 知財については、スモールビジネスにおける知財取得の目的・活用方法などについて尋ねている.

2. 本調査の対象と方法

本調査の対象は、ジャスダック、マザーズ上場企業における金融、上場廃止企業、上場予定企業、監理・整理銘柄指定企業を除いた前回調査の回答企業1005社を対象に実施した。調査実施時期は、2016年2月であり、回答者数は43社(回収率4.2%)であった。調査対象者は、主として経営者を対象に行った。経営者が回答できない場合は、経営者の職に準ずる方から回答を頂いた。調査方法は郵送により、会社名、

回答者氏名, 回答者職名の欄を設けた.

本調査はアンケート調査の回答から集計したデータの統計的処理と分析のプロセスにおいて、最初の段階のデータ処理で得られた基本統計量とその分析をまとめたものである。基本統計量は最も素朴な情報を提供するので、直感的に理解しやすい分析の結果が得られる。

アンケートの回答方法について、各質問項目のそれぞれの項目ごとに貴社にとっての重要度を次のように5段階評価し、回答をいただいた。

5:最も重要, 4:かなり重要, 3: どちらかといえば重要, 2:あまり重要でない, 1:重要でない.

ここでは、基本統計量として各項目の重要度を標本平均と標準偏差を示した. 標本平均は各項目の平均的重要度を表すもので、標本平均についてはグラフに示した. 標準偏差は重要度のばらつきを表すので、その値が小さいほど回答者の認識が近いことを意味し、大きいほど意見が分かれていることを意味している. 質問毎に分析の結果をグラフの下に示している.

3. 調査メンバーおよび執筆者一覧

井上善海(センター長,東洋大学教授)[V.アジアへの進出担当]

小嶌正稔(プロジェクトサブリーダー、東洋大学教授)〔Ⅱ.経営力担当〕

柿崎洋一(プロジェクトサブリーダー、東洋大学教授)〔Ⅱ.経営力担当〕

幸田浩文(プロジェクトサブリーダー、東洋大学教授)〔Ⅲ.経営者能力担当〕

西澤昭夫(研究員, 東洋大学教授)[VI. 知財担当]

董 晶輝 (研究員, 東洋大学教授) [Ⅱ. 経営力担当, V.アジアへの進出担当]

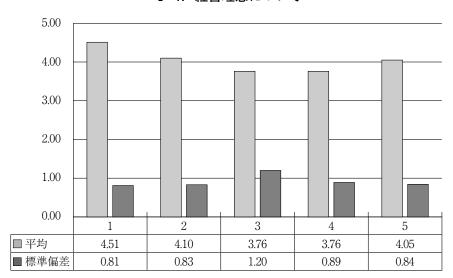
小椋康宏(センター顧問、東洋大学名誉教授)〔I. 経営全般担当〕

清水健太(研究支援者, 東洋大学非常勤講師)〔Ⅲ. 経営者能力担当〕

4. 調査結果

I. 経営全般について

I-1. 経営理念について



1:事業理念 2:社会貢献理念 3:創業者理念 4:環境応用理念 5:ステークホルダー関係理念

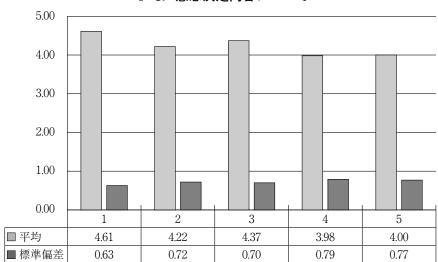
経営全般について、まず I-1. 経営理念の重要度から尋ねた。経営理念の中身については、ここでとりあげた5つの理念の重要度を問うたものである。第1位は事業理念が平均4.51、標準偏差0.81で高い重要度を示すことになった。第2位は社会貢献理念が平均4.10、標準偏差0.83で高い重要度を示すことになった。第3位はステークホルダー関係理念が平均4.05、標準偏差0.84であり、第4位は環境応用理念が平均3.76、標準偏差0.79であり、同じく第4位は、創業者理念が平均3.76、標準偏差0.89であり、いずれも経営理念の重要度はあるとの結果を得た。ただし、創業者理念が環境対応理念とともに最下位になっていることについては、大企業と同様に、企業年齢が経つにつれて、経営者がその重要性について少し低く考えていることがわかる。経営理念は、大企業、スモールビジネスともに重要な概念であり、経営の実践活動において、もっとも重要な意味を持っていることをあらためて指摘しておきたい。

5.00 4.00 3.00 2.00 1.00 0.00 2 3 1 4 5 ■ 平均 4.63 4.24 3.63 2.95 3.78 0.70 ■ 標準偏差 0.66 0.86 1.04 0.97

I-2. 経営構想について

1:事業構想 2:企業全体構想 3:企業集団構想 4:企業グローバル化構想 5:企 業・社会関係構想

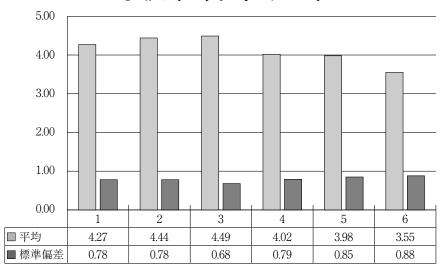
経営全般について、I-2. 経営構想の重要度について尋ねた。経営構想の中身については、ここでとりあげた5つの構想の重要度を問うたものである。経営構想については、第1位は事業構想が平均4.63、標準偏差が0.66であり、第2位は企業全体構想が平均4.24、標準偏差が0.70であり、その重要度が明らかになった。第3位は企業・社会関係構想が平均3.78、標準偏差が0.97であり、第4位は企業集団構想が平均3.63、標準偏差が0.86であり、第5位は企業グローバル化構想が平均2.95、標準偏差が1.04であり、重要度の程度を判断していることがわかる。ただし、事業構想および企業全体構想が高い重要度を示していることについては、異論のないところである。ここで明らかなように、第3位の企業・社会関係構想と第4位は企業集団構想の重要度については判断されているが、第5位の企業グローバル化構想の重要度については積極的な判断がなされていないことが理解できる。



Ⅰ-3. 意思決定内容について

1: 事業に関する意思決定 2: ガバナンスに関する意思決定 3: コンプライアンスに関する意思決定 4: 社会的責任に関する意思決定 5: ステークホルダー関係に関する意思決定

経営全般について、I-3. 意思決定の内容の重要度を尋ねた。意思決定内容の中身については、ここでとりあげた5つの意思決定内容の重要度を問うたものである。第1位は事業に関する意思決定が平均4.61、標準偏差が0.63であり、第2位はコンプライアンスに関する意思決定が平均4.37、標準偏差が0.70であり、第3位はガバナンスに関する意思決定が平均4.22、標準偏差が0.72であり、第4位はステークホルダー関係に関する意思決定が平均4.00、標準偏差が0.77であり、第5位は、社会的責任に関する意思決定が平均3.98、標準偏差が0.79であり、いずれも高い重要度を示すことになった。この点については、経営全般における意思決定については、経営者にとってもっとも重要な事項のひとつとなっていることが明確になった。

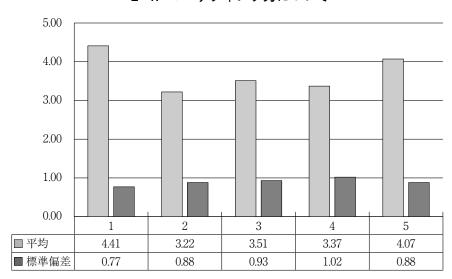


Ⅰ-4. ステークホルダーについて

1:株主 2:従業員 3:顧客 4:取引先 5:社会 6:自然

経営全般について、I-4. ステークホルダーの重要度を尋ねた。ステークホルダーの中身については、ここでとりあげた6つのステークホルダーの重要度を問うたものである。第1位は顧客が平均4.49、標準偏差が0.68であり、第2位は従業員が平均4.44、標準偏差が0.78であり、第3位は株主が平均4.27、標準偏差が0.78であり、第4位は取引先が平均4.02、標準偏差が0.79であり、いずれも重要度の高いステークホルダーであり、アンケート結果は理解できるところである。顧客が第一のステークホルダーであるという考え方は、大企業と同様、スモールビジネスにとって重要と考える実態は、明らかになっている。ただし、ステークホルダーである株主が最上位にこなかった点については、日本企業の経営者の特徴的な考え方を示しているといえよう。第5位は社会が平均3.98、標準偏差が0.85であり、第6位は、自然が平均3.55、標準偏差が0.88となっており、社会や自然環境に対する関心度は、他のステークホルダーと比べてやや低いことが明らかになった。とくに自然環境に対する重要度が他のステークホルダーと比べて低いという点は、スモールビジネスの経営者の自然環境に対する関心が遅れていることがわかる。

Ⅱ. 経営力について



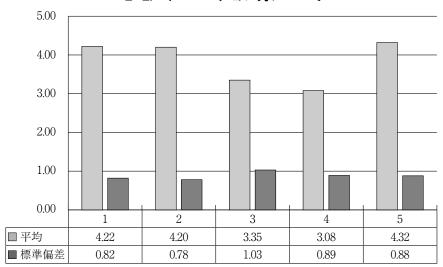
Ⅱ-1. マーケティング力について

1:顧客価値への対応 2:マーケティングミックスへの対応 3:市場シェアの獲得 4:マーケティング・コスト削減能力 5:製品あるいはサービスのブランド力

マーケティング力:顧客価値への対応(4.41),製品あるいはサービスのブランド力(4.07)の2点が重要と認識されていた。顧客への対応はマーティングにおけるもっとも基本的な価値観を示したものであり、マーケティングの基本的役割として認識されている。二番目のブランド力はマーケティングの目的や方向性を示したものと考えられる。この結果は、2010年の調査と同様であったが、重要度の点数はやや下がっている。この2点の重要度が減少した理由は、標準偏差から見れば、マーケティングへの重要性への評価が分かれてきていることを示している。またマーケティング力をシェアの獲得という競争的側面、マーケティングミックスやコスト削減といったマネジリアルな側面から評価する姿勢は共に低くなっている。特にマーケティングミックスへの対応については、3.72から3.22に低下し、コスト削減については3.72から3.37まで低下している。

このことからマーケティング力については基本的な価値観についての重要性とブランド力といった相対的に総合力を評価する一方、ツールとしてのマーケティングについては重視の度合いをやや落とし、コスト削減能力については、回答者の評価が分かれているが、これはマーケティング・コストに対して回答者の置かれた状況にばらつきがあると考えられる。

資料 167



Ⅱ-2. イノベーション力について

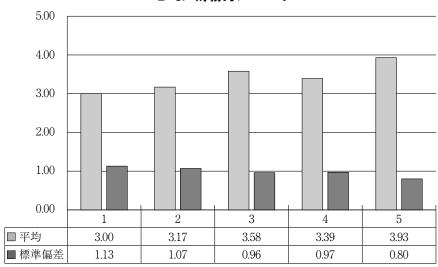
1:製品あるいはサービスのイノベーション 2:技術・知識のイノベーション 3:生産プロセスのイノベーション 4:サプライチェーン全体についてのイノベーション 5:人材・人材活用のイノベーション

イノベーション力:イノベーション力については、製品あるいはサービス、技術・知識、人材活用の3つのイノベーションが4点台と重要度が高く認識される一方、生産とサプライチーンについては、3点台とやや重要度が低くなっている。この重要な3項目の中でも、2010年の調査と比較すると、製品・サービスのイノベーションの重要性が下がっているのに対し、人材・人材活用、技術・知識の2項目では重要度が高くなり、対照的な結果となった。

重要度が低かった生産プロセスとサプライチェーンについては、さらに重要度が低くなった。生産プロセスについては、3.66から3.35へ、サプライチェーンについては3.66から3.08に大幅に下がった。

このことからイノベーション力が製品サービスから人材・人材活用に重点が移っているが、標準偏差からみると、製品・サービス、技術・知識においては一様に重視されているのに対し、人材についてはやや回答者の間にばらつきがあると思われる。

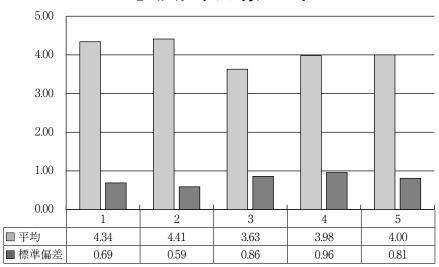
人材・人材活用のイノベーションの重視は、人間重視の日本企業の基本的な経営 姿勢を示しているが、一方で製品等のイノベーションよりも人材・人材活用が高い のは、イノベーション成果と距離を感じている結果とも考えられる。



Ⅱ-3. 財務力について

1:借り入れによる資金調達力 2:株式市場における資金調達力 3:内部留保の活用による資金調達力 4:有形資産への投資決定力 5:無形資産(人的能力・ブランド力など)への投資決定力

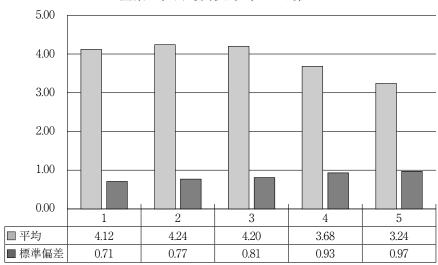
財務力については、資金の調達および運用能力に関わる5つの要素の重要度を尋ねた。解答の結果から、資金の運用に関しては、無形資産への投資決定力が有形資産へのそれを重要視していることがわかる。無形資産への投資決定力はすべての要素のなかでも最も高得点で、標準偏差が最も小さい。このことは、人材、ブランド、技術・ノーハウが最重要と考えている企業が多くなっていると推測される。資金の調達に関しては、内部留保の活用が最も重視され、続いて、株式市場からの調達、借り入れの順になる。多くの企業が間接金融よりも直接金融の方が重要と考えていることがわかる。



Ⅱ-4. ガバナンス力について

1:取締役[会]の意思決定力 2:最高経営者(社長)の意思決定力 3:ステークホルダーとの対抗力 4:コンプライアンスカ 5:内部統制および危機管理能力

II-4. ガバナンス力:第1位は「最高経営者(社長)の意思決定力」(重要度平均4.41),第2位は「取締役[会]の意思決定力」(同4.34)となっており,前回調査と変わらず最高経営層における意思決定力がガバナンス力として重要であることを示している。第3位が「内部統制および危機管理能力」(同4.00),第4位が「コンプライアンス力」(同3.96)となっており,ほぼ同一水準にある。これは,今日の企業に係る不祥事等の問題によるものと考えられる。今回の調査が中小企業を対象としたものである点を考慮すれば,ガバナンス力についても企業の規模の違いは見られなかった。この意味では,ガバナンス力が意思決定力とともにコンプライアンス力を兼ね備えたものへと変化している。

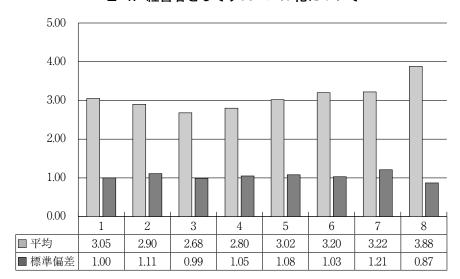


Ⅱ-5. 企業の社会的責任力(CSR力)について

1:経営倫理責任 2:コンプライアンス 3:企業の持続的成長責任 4:企業社会貢献活動 5:コーポレート・シティズンシップ (企業市民)

Ⅱ-5. 企業の社会的責任力(CSR力): 第 $1\cdot 2\cdot 3$ 位は,「コンプライアンス」(重要度平均4.24)「企業の持続的成長責任」(同4.20)「経営倫理責任」(同4.12)である。第3位以上の細目が重要度4の前半に収まっていることは,前回調査と変わらない。この点は,「ガバナンス力」と同様に企業規模の違いは見られなかった。したがって,企業の社会的責任力は,広くわが国の企業社会に認知されているとみられる。また,第 $4\cdot 5$ 位が,「企業社会貢献活動」(同3.68)「コーポレート・シティズンシップ(企業市民)」(同3.24)であり,前回調査が3の後半であったのに対して,3の前半ないし近くなっている。全体としては,企業の社会的責任力は日本企業の基本的な経営姿勢として重視されているといえる。ただし,戦略的 CSR など経営活動の中核,事業活動を通じた CSR が重視される傾向の流れが反映されつつあると考えられる。

Ⅲ. 経営者能力について



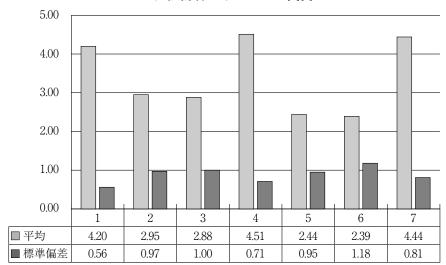
Ⅲ-1. 経営者としてグローバル化について

1: グローバル人材の確保 2: 国際経営者・管理者育成 3: 日本的雇用慣行の堅持 (年功序列制・終身雇用制・企業別労働組合) 4: 世界の優秀な人材の確保 5: 日本 本社の国際化(内なる国際化) 6: ダイバーシティ人材による経営 7: 国際的提携や M&A を駆使した企業成長 8: コーポレート・ガバナンス

本設問は、経営者としてグローバル化との関係で何を重要視しているかについて問うたものである。その回答として最も多かった(1位)のは、8. コーポレート・ガバナンスであった。

コーポレート・ガバナンスには、本来の内部統制・監査といった企業内の不正行為の防止はもとより、今日のグローバル市場において、長期的な企業価値の増大を目的とした企業経営の仕組みの構築が要請されている。それに加えて、グローバル化の進展により、内外の経済情勢やステークホルダーの動向の監視やリスク分析・リスクマネジメントにまでその範囲は広がっている。その点は、2位の7. 国際的提携や M&A を駆使した企業成長、3位の6. ダイバーシティ人材による経営、4位の5. 日本本社の国際化(内なる国際化)と続くことからも分かる。

その他, 5位の1.グローバル人材の確保, 6位の2.国際経営者・管理者育成, 7位の4.世界の優秀な人材の確保と続く。グローバル化に対応する人材の確保と教育の必要性は相対的に低い順位となっている。なお, 最下位(8位)の3.日本的雇用慣行の堅持(年功序列制・終身雇用制・企業別労働組合)は, グローバル化時代には相応しくないのは当然のことであろう。

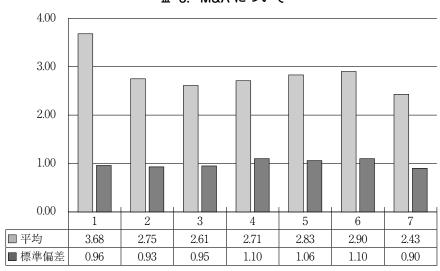


Ⅲ-2. トップ経営者になるための資質について

1: 頭脳明晰 2: 声が大きいこと 3: 外観(容姿など) 4: 胆力(人間としての器) 5: 有力大学卒 6: オーナー一族(血縁) 7: 優れた人間性(愛情や倫理観を含む)

本設問は、トップ経営者になるための資質について問うたものである。その回答として最も多かった(1位)のは、4.胆力(人間としての器)、次いで7.優れた人間性(愛情や倫理観を含む)、3位の1.頭脳明晰と続く。上記の $1\sim3$ 位と $4\sim7$ 位の態度・容姿・学歴・血縁などの点数とはかなりの格差がみられる。またトップ経営者になるための資質を、後設問のIV-2.の管理者として必要される資質と比較してみると、管理者では1位・人柄・人望・人間的魅力、2位・胆力(精神力)、3位・頭脳明晰の順で重要視されており、1位と2位が逆になっている。とはいえ、トップ経営者も管理者も、やはり人間としての器や人間性、頭脳の明晰さが不可欠な資質なのである。

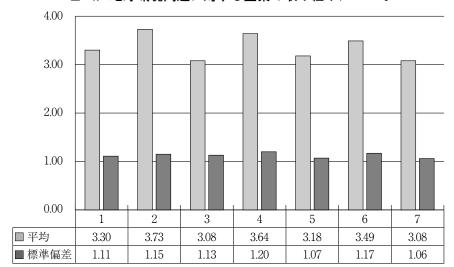
また上位3つと差があるが、4位の2. 声が大きいことは、文字通り大声であるという意味もあろうが、発言力やコミュニケーション力、意志の強さの表れと解釈できよう。5位の3. 外観(容姿など)や6位の5. 有力大学卒は経営者・管理者の資質にはあまり関係ないようである。ただし、7位の6. オーナー一族(血縁)は、たしかにトップ経営者の資質としては直接無関係ではあるが、実際には事業承継者としてやがてトップ経営者になる可能性があり、彼らが上位3つの資質を備えていない人物であった場合は当該企業としては不幸である。



Ⅲ-3. M&A について

1:営業譲受(資産取得) 2:営業譲渡(資産売却) 3:MBO(マネジメント・バイアウト) 4:市場での株式買い付け 5:第三者割当増資による新株引受 6:友好的株式公開買い付け 7:非友好的株式公開買い付け

III-3. M&A の重要度から尋ねた。M&A の中身については、ここでとりあげた 7つの重要度を問うたものである。第 1 位は営業譲受(資産取得)が平均3.68,標準偏差0.96で高い重要度を示すことになった。第 2 位は,友好的株式公開買い付けが平均2.90,標準偏差1.10であり,第 3 位は,第三者割当増資による新株引受が平均2.83,標準偏差1.06であり,第 4 位は,営業譲渡(資産売却)が平均2.75,標準偏差0.93であり,第 5 位は,市場での株式買い付けが平均2.71,標準偏差1.10であり,第 6 位は,MBO(マネジメント・バイアウト)が平均2.61,標準偏差0.95であった。第 7 位は,非友好的株式公開買い付けが平均2.43,標準偏差0.90であった。第 1 位の営業譲受(資産取得)が重要度が最も高いと評価された理由については,今回のアンケート調査がスモールビジネスを対象としており,企業そのものを買収するほどの規模が無いことが考えられる。第 2 位から第 6 位までは,それぞれ判断されていることがわかる。ただし,第 7 位の非友好的株式公開買い付けが低い評価とされていることについては,非友好的な M & A について否定的な文化が存在することがうかがえる。



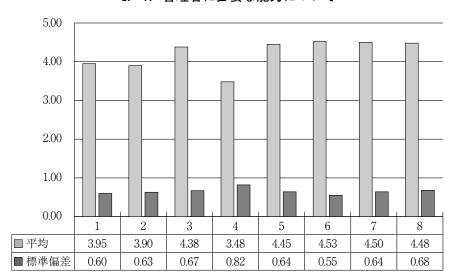
Ⅲ-4. 地球環境問題に対する企業の取り組みについて

1: 地球温暖化 2: 廃棄物処理 3: 省エネ製品・エコ製品の開発 4: 有害物質削減 5: エコマインドの醸成 6: 製造物責任 7: クリーンテクノロジー

Ⅲ-4. 地球環境問題:地球環境問題は企業だけではなく,人類の生存に係る国際的な問題として認識される時代である。この問題への対応は,自動車,家電,エネルギー,食品など広く企業の製品・サービスの在り方,さらには企業の盛衰を左右する問題となってきた。

この設問は、企業の取り組みについて具体的な項目を設定し現状認識を質問したものである。第 $1\cdot2$ 位は、「廃棄物処理」(重要度平均3.73)「有害物質削減」(同3.64)である。この2つの項目が3の後半に収まっている。前年調査と比べて、「有害物質削減」が4位から2位へと上がっている。第 $3\cdot4\cdot5$ 位は、「製造物責任」(同3.49)「地球温暖化」(同3.30)「エコマインドの醸成」(同3.18)となっている。第1から第5位までの重要度平均を見ると「有害物質削減」(4位から2位)と「製造物責任」(6位から3位)が高位置にある。これは、中小企業がサプライチェーンとの関係で、取引先からの要請によるものとも考えられる。逆に、「省エネ製品・エコ製品の開発」(同3.08)、「01ーンテクノロジー」(同03.08)は、低位置にある。このような技術革新による取り組みが大企業とは異なり、中小企業では困難であるということかもしれない。今後は、中小企業の経営の在り方とも連動して、イノベーションへの取り組みについて検討することが必要であろう。

Ⅳ. 管理者能力について

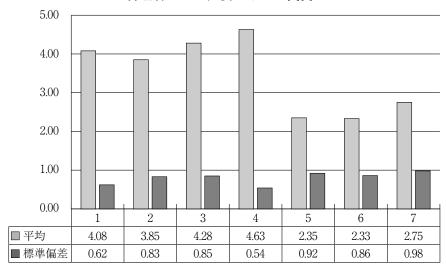


№-1. 管理者に必要な能力について

1:情報処理能力 2:政策形成力 3:部下の育成能力 4:上司のパワーをつかいこなせる能力 5:コミュニケーション能力 6:リーダーシップ 7:責任感 8:熱意・チャレンジ精神

1969年,現日本経団連の前身であるいわゆる日経連は,能力を体力・適性・知識・経験・性格・意欲等の要素から成り立つと定義した。こうした能力は、個別的に発揮され、業績という形で顕在化され、企業目的に資するのである。企業において従業員に求められる能力とは、企業目標の達成に貢献する職務遂行能力であり、人の能力の質と量は、個人の努力や職場の環境によって変化するのである。

本設問は、管理者に必要な能力について問うたものである。その回答として多かった(1位)のは、6. リーダーシップであった。リーダーシップは、標準偏差をみても、ばらつきが相対的に低く、次いで、7. 責任感、8. 熱意・チャレンジ精神、5. コミュニケーション能力、3. 部下の育成能力、1. 情報処理能力、2. 政策形成力、4. 上司のパワーをつかいこなせる能力と続いている。これは、前回の「日本発経営力の創成と『新・日本流』経営者・管理者教育に関するアンケート調査」(2011年3月)の結果と比較しても、6位:情報処理能力と7位:政策形成力が入れ違っているだけで、他の順位はまったく同じであった。なお、管理者に必要な能力として、設問に問題解決能力や論理的・構造的に物事を考える批判的思考(クリティカル・シンキング)力などを挙げる必要があったと考える。



№-2. 管理者として必要とされる資質について

1: 頭脳明晰 2: 体力 3: 胆力 (精神力) 4: 人柄・人望・人間的魅力 5: 家柄・家庭環境 6: 学歴 (有力大学卒) 7: 外観 (容姿など)

本設問は、前設問の管理者に必要な能力に関連して、管理者として必要とされる生まれ持った性質や才能つまり資質について問うたものである。その回答として多かった(1位)のは、4. 人柄・人望・人間的魅力といった性格面であった。回答は、1位から4位と、5位から7位までと平均値の高低にギャップがみられる。

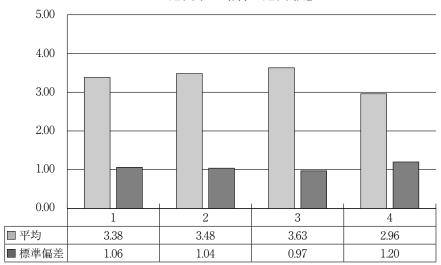
前回の「日本発経営力の創成と『新・日本流』経営者・管理者教育に関するアンケート調査」(2011年3月)の結果と比較しても、5位:7.外観(容姿など)と6位:5.家柄・家庭環境が入れ違っているだけで、他の順位はまったく同じであった。ただし、5位の7.外観(容姿等)、6位の5.家柄・家庭環境、最下位の6.学歴(有力大学卒)は、それほど重要視されていないのだが、それらについては、1位~4位に比べて標準偏差(ばらつき)が高いのが特徴的である。つまり、平均値は低いが重要視している向きもあるということがいえよう。

また、学歴の高さや有力大学卒といった履歴が必ず管理者として必要とされる資質ではないとの回答が、最下位の7位として示されているが、3位の頭脳明晰との関連性はどのように考えたらよいのだろうか。つまり、頭脳明晰といった資質は、大学などの高等教育機関によって向上させることができるかどうかといった問題に関連しよう。また、5位の外観だが、貫禄・恰幅・見た目が良いなどの容姿や様子は、業種や職種によっては、重要な要素だと考えられるがどのように捉えたらよいのだろうか。

V. アジアへの進出

∇-1. アジアへ進出について

回答企業の48%がアジアへ進出すると答えている。



V-2. アジアへ進出する場合の進出形態について

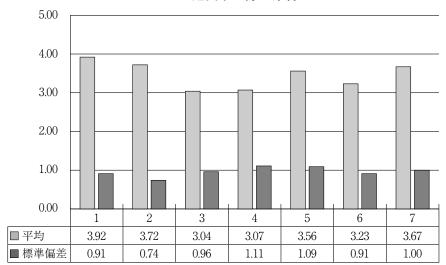
1:代理店·商社利用 2:合弁 3:独資 4:M&A

アジアへの進出形態については、「独資」「合弁」「代理店・商社利用」の順で大きな差はない。それに比べて「M&A」方式は低い結果となった。

進出形態の選択は、進出国の法規制や地域特性、それに進出企業の業種・業態により異なってくることから一概には言えないが、海外進出が初めてまたは経験が浅い場合は、豊富な実務経験と専門知識を有する「代理店・商社利用」の方が、直接投資を伴わずリスクは低い(ローリスク・ローリターン)。

2~4は直接投資を伴うことからリスクは高くなってくる。「独資」は自社の方針や戦略に基づき現地化を進めることができるが、「合弁」は合弁先との経営方針をめぐる意見対立などのコンフリクトが起きることから、合弁相手先の信用調査や評判などの事前情報収集が重要になってくる(ミドルリスク・ミドルリターン)。

「M&A」方式が他の方式に比べて選択率が低くなっているのは、日本企業同士の M&A でも異文化組織の摩擦が発生するのに、異文化の国の異文化組織の M&A であることから想定外のトラブル多発への恐れがあるものと思われる。しかし、 M&A がうまくいけば、果実は4つの進出形態の中でも最も大きくなる(ハイリスク・ハイリターン)。



Ⅴ-3. アジアへ進出する際の条件について

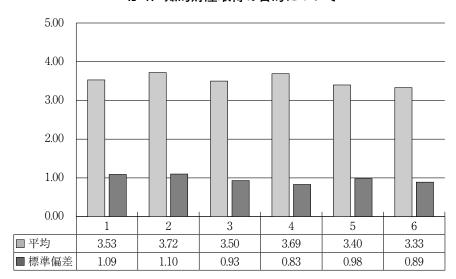
1: 立地条件 2: 労働力資源 3: 原材料等の物的資源の優位性 4: 海外進出のため の資金の調達 5: 市場へのアクセス 6: 税制等の優遇策 7: 法整備の水準

アジアへの進出条件については、「立地条件」がもっとも高く、次いで「労働力 資源」「法整備の水準」「市場へのアクセス」の順となっているが、大きな差はない。 「税制等の優遇策」や「海外進出のための資金の調達」「原材料等の物的資源の優位 性」はやや低い結果となっている。

1990年代のアジア、特に中国への進出はコスト志向であったことから、労働力資源や原材料等の物的資源などが進出条件となっていた。しかし、2000年代に入ると中国の経済成長による需要獲得を目指した市場志向へと変化してきたため、立地条件や市場へのアクセスなどが進出条件の上位を占めるようになった。

ただ、中国は労働コストや物的資源コストが徐々に上昇してきていることから、 コスト志向の海外進出は、タイ、ベトナム、カンボジアへと移行してきており、ミャンマーへの進出も今後は増加するものと思われる。

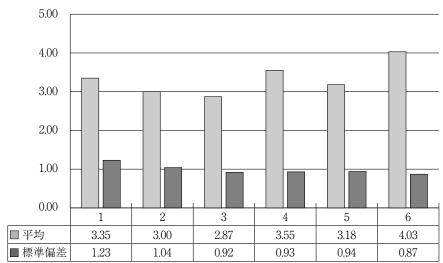
Ⅵ. 知的財産について



VI-1. 知的財産取得の目的について

1:自社の研究・開発能力の向上 2:高付加価値製品の開発 3:販路の維持・開拓 4:参入障壁及び競争会社への対抗力 5:独自性の PR・広告宣伝の手段 6:許諾に よる収益性の向上

今回から、「W. 知的財産について」というアンケート項目を追加し、回答して頂いた。W-1は「知的財産取得の目的について」である。取得目的として最も重視された項目は「高付加価値製品の開発」であり、重要度の平均は3.72であった。次いで「参入障壁及び競争会社への対抗力」がこれに3.69、第2位である。「自社の研究・開発能力の向上」及び「販路の維持・開拓」がこれに続く結果となっていた。商品のコモディティ化が急速に進展するなか、「高付加価値製品の開発」とその「販路の維持・開拓」が大きな経営課題となっていることが示された結果だといえよう。ただ、この「高付加価値製品の開発」と「W-1. マーケティング力について」及び「W-2. イノベーション力について」の各項目との相関係数を採ってみると、「顧客価値への対応」「市場シェアの獲得」「製品あるいはサービスのイノベーション」との関係性が弱いという結果になっていた。この点では「高付加価値製品の開発」が企業側の独り善がりになっており、開発努力が販売増加に結び付き難い経営体質を示すといえるが、この点はさらなる検討事項としたい。



Ⅵ-2. 知的財産の取得・活用について

1:特許権 2:実用新案権 3:意匠権 4:商標権 5:著作権 6:ノウハウ・営業 秘密

「W -2. 知的財産の取得・活用について」という項目では、「ノウハウ・営業秘密」が、平均4.03を示し、最も重視されていた。次いで「商標権」3.55、特許権3.35となっていた。ただ、ダイソンなどデザインエンジニアが重視され、使い勝手のいい機能デザインが新たな付加価値を生む市場環境が広がるなか、デザインを守る「意匠権」に対する認識のずれを示すものといえるのではないか。次に知的財産の取得・活用において重視された「ノウハウ・営業秘密」と「 \mathbb{I} -1. マーケティング力について」及び「 \mathbb{I} -2. イノベーション力について」の各項目との相関係数を採ってみると、「市場シェアの獲得」「製品あるいはサービスのブランド力」「製品あるいはサービスのイノベーション」等との高い相関関係を示していた。この点は、1社独自にプロダクトイノベーションを実現するというより、他社と関係においてイノベーションを創出し、市場を獲得するうえで、特許などの産業財産権より、「ノウハウ・営業秘密」を重視する経営戦略が想定できるが、これだけで十分なのかどうか、さらなる検証が求められる。

アンケート回答用紙

<回答方法について>

以下の各質問項目について、それぞれの項目ごとに貴社にとっての重要度を5段階評価し「丸印 (\bigcirc) 」でご回答下さい。

5:最も重要 4:かなり重要 3:どちらかといえば重要

2:あまり重要でない 1:重要でない

I. 経営全般について

Ⅰ-1. 経営理念について、それぞれの重要度をお答え下さい。

①事業理念	(5	4	3	2	1)
② 社会貢献理念	(5	4	3	2	1)
③ 創業者理念	(5	4	3	2	1)
④ 環境適応理念	(5	4	3	2	1)
⑤ ステークホルダー関係理念	(5	4	3	2	1)

Ⅰ-2. 経営構想について、それぞれの重要度をお答え下さい。

① 事業構想	(5	4	3	2	1)
② 企業全体構想	(5	4	3	2	1)
③ 企業集団構想	(5	4	3	2	1)
④ 企業グローバル化構想	(5	4	3	2	1)
⑤ 企業·社会関係構想	(5	4	3	2	1)

I-3. 意思決定内容について、それぞれの重要度をお答え下さい。

①事業に関する意思決定	(5	4	3	2	1)
② ガバナンスに関する意思決定	(5	4	3	2	1)
③ コンプライアンスに関する意思決定	(5	4	3	2	1)
④ 社会的責任に関する意思決定	(5	4	3	2	1)
⑤ ステークホルダー関係に関する意思決定	(5	4	3	2	1)

I-4. ステークホルダーについて、それぞれの重要度をお答え下さい。

①株主	(5	4	3	2	1)
② 従業員	(5	4	3	2	1)
③ 顧客	(5	4	3	2	1)

④ 取引先	(5	4	3	2	1)
⑤ 社会	(5	4	3	2	1)
⑥ 自然環境					1)
Ⅱ. 経営力について					
Ⅱ-1. マーケティング力について、それぞれの重要度をお答え	下さ	い。			
① 顧客価値への対応	(5	4	3	2	1)
② マーケティングミックスへの対応	(5	4	3	2	1)
③ 市場シェアの獲得	(5	4	3	2	1)
④ マーケティング・コスト削減能力	(5	4	3	2	1)
⑤ 製品あるいはサービスのブランド力	(5	4	3	2	1)
Ⅱ-2. イノベーション力について、それぞれの重要度をお答え				_	- \
① 製品あるいはサービスのイノベーション					1)
②技術・知識のイノベーション					1)
③生産プロセスのイノベーション					1)
④ サプライチェーン全体についてのイノベーション					1)
⑤ 人材・人材活用のイノベーション	(5	4	3	2	1)
Ⅱ-3. 財務力について、それぞれの重要度をお答え下さい。					
①借入による資金調達力	(5	4	3	2	1)
② 株式市場における資金調達力					1)
③ 内部留保の活用による資金調達力	(5	4	3	2	1)
④ 有形資産への投資決定力					1)
⑤ 無形資産(人的能力・ブランド力など)への投資決定力					
Ⅱ-4. ガバナンス力について、それぞれの重要度をお答え下さ	-	4	0	0	1 \
① 取締役[会]の意思決定力					1)
② 最高経営者(社長)の意思決定力					1)
③ステークホルダーとの対抗力					1)
④ コンプライアンス力					1)
⑤ 内部統制および危機管理力	(5	4	3	2	1)

Ⅱ-5. 企業の社会的責任力(CSR力)について、それぞれの重	[要度	をす	答	え下	っさい。
① 経営倫理責任	(5	4	3	2	1)
② コンプライアンス	(5	4	3	2	1)
③ 企業の持続的成長責任	(5	4	3	2	1)
④ 企業社会貢献活動	(5	4	3	2	1)
⑤ コーポレート・シティズンシップ(企業市民)	(5	4	3	2	1)
Ⅲ. 経営者能力について					
Ⅲ-1. 経営者としてグローバル化との関係で、それぞれの重要	厚度を	おね	ミオ	下台	۲) <u>،</u>
①グローバル人材の確保					1)
② 国際経営者·管理者育成			_		1)
③ 日本的雇用慣行の堅持(年功序列制・終身雇用制・企業別	,			_	- /
				2	1)
④ 世界の優秀な人材の確保					1)
⑤ 日本本社の国際化(内なる国際化)	(5				
⑥ ダイバーシティ人材による経営	(5	4	3	2	1)
⑦ 国際的提携や M & A を駆使した企業成長	(5				
® コーポレート・ガバナンス	(5				
Ⅲ-2. トップ経営者になるための資質として、それぞれの重要					
①頭脳明晰					1)
②声が大きいこと					1)
③ 外観(容姿など)					1)
④ 胆力 (人間としての器)	(5				
⑤ 有力大学卒	(5				
⑥ オーナー一族(血縁)	(5	4	3	2	1)
⑦優れた人間性(愛情や倫理観を含む)	(5	4	3	2	1)
Ⅲ-3. M & A について、それぞれの重要度をお答え下さい。					
① 営業譲受(資産取得)	(5	4	3	2	1)
② 営業譲渡(資産売却)	(5	4	3	2	1)
③ MBO(マネジメント・バイアウト)	(5	4	3	2	1)
④ 市場での株式買い付け	(5				
⑤ 第三者割当増資による新株引受	(5	4	3	2	1)
⑥友好的株式公開買い付け					1)

① 非友好的株式公開買い付け (5 4 3 2 1)

III-4. 地球環境問題に対する企業の取り組みについて、それぞれの重要度をお答え下さい。

① 地球温暖化	(5	4	3	2	1)
②廃棄物処理	(5	4	3	2	1)
③省エネ製品・エコ製品の開発	(5	4	3	2	1)
④ 有害物質削減	(5	4	3	2	1)
⑤ エコマインドの醸成	(5	4	3	2	1)
⑥ 製造物責任	(5	4	3	2	1)
⑦ クリーンテクノロジー	(5	4	3	2	1)

Ⅳ. 管理者能力について

№-1. 管理者に必要な能力について、それぞれの重要度をお答え下さい。

- , , , ,		_	•		
① 情報処理能力	(5	4	3	2	1)
② 政策形成力	(5	4	3	2	1)
③ 部下の育成能力	(5	4	3	2	1)
④ 上司のパワーをつかいこなせる能力	(5	4	3	2	1)
⑤ コミュニケーション能力	(5	4	3	2	1)
⑥ リーダーシップ	(5	4	3	2	1)
⑦ 責任感	(5	4	3	2	1)
⑧ 熱意・チャレンジ精神	(5	4	3	2	1)

№-2. 管理者として必要とされる資質について、それぞれの重要度をお答え下さい。

①頭脳明晰	(5	4	3	2	1)	
② 体力	(5	4	3	2	1)	
③ 胆力(精神力)	(5	4	3	2	1)	
④ 人柄·人望·人間的魅力	(5	4	3	2	1)	
⑤ 家柄·家庭環境	(5	4	3	2	1)	
⑥ 学歴(有力大学卒)	(5	4	3	2	1)	
⑦ 外観(容姿など)	(5	4	3	2	1)	

V. アジアへの進出

Ⅴ-1. アジアへの進出について、お答え下さい。

- ① する
- ② しない

V -2. アジアへ進出する場合, アジアへの進出形態について, それぞれの重要度をお答え下さい。

① 代理店・商社利用	(5	4	3	2	1)
② 合弁	(5	4	3	2	1)
③ 独資	(5	4	3	2	1)
④ M & A	(5	4	3	2	1)

V-3. アジアへ進出する際の条件について、それぞれの重要度をお答え下さい。

① 立地条件	(5	4	3	2	1)
② 労働力確保	(5	4	3	2	1)
③ 原材料等の物的資源の優位性	(5	4	3	2	1)
④ 海外進出のための資金の調達	(5	4	3	2	1)
⑤ 市場へのアクセス	(5	4	3	2	1)
⑥ 税制等の優遇策	(5	4	3	2	1)
⑦法整備の水準	(5	4	3	2	1)

Ⅵ. 知的財産について

Ⅵ-1. 知的財産の取得の目的について,以下の項目の重要度をお答え下さい。

① 自社の研究・開発能力の向上	(5	4	3	2	1)
② 高付加価値製品の開発	(5	4	3	2	1)
③ 販路の維持・開拓	(5	4	3	2	1)
④ 参入障壁及び競争会社への対抗力	(5	4	3	2	1)
⑤ 独自性の PR・広告宣伝の手段	(5	4	3	2	1)
⑥許諾による収益性の向上	(5	4	3	2	1)

Ⅵ-2. 知的財産の取得・活用について、それぞれの重要度をお答え下さい。

① 特許権	(5	4	3	2	1)
② 実用新案権	(5	4	3	2	1)
③ 意匠権	(5	4	3	2	1)
④ 商標権	(5	4	3	2	1)

⑤ 著作権	(5	4	3	2	1)
⑥ ノウハウ・営業秘密	(5	4	3	2	1)

ご協力ありがとうございました。よろしければ、次のご記入をお願いいたします。

貴社名	
回答者御役職	
回答者御氏名	

■編者紹介

東洋大学経営力創成研究センター

本研究センターは、平成26年度の文部科学省による私立 大学戦略的研究基盤形成支援事業の認可を受け、統一テーマ「スモールビジネス・マネジメントの創造と国際的 企業家育成の研究」のもとに研究活動に取り組んでいます。 センター長・編集責任者 井上善海

〒 112-8606

東京都文京区白山 5-28-20

TEL: 03-3945-7398 FAX: 03-3945-7396 E-mail: ml-rcm@toyo.jp

スモールビジネスの創造とマネジメント

2017年2月28日 第一版第一刷発行

編 者 東洋大学経営力創成 研究センター 発行所 (株) 学 文 社 発行者 田 中 千 津 子

〒 153-0064 東京都目黒区下目黒3-6-1 電話(03)3715-1501(代表) 振替00130-9-98842 http://www.gakubunsha.com

落丁, 乱丁本は, 本社にてお取り替えします。 定価は, 売上カード, カバーに表示してあります。 印刷/新灯印刷 〈検印省略〉

ISBN 978-4-7620-2711-6

© 2017 Research Center for Creative Management Toyo University Printed in Japan

スモールビジネスの 経営力創成と アントレプレナーシップ

東洋大学経営力創成研究センター編

Research Center for Creative Management, Toyo University

学文社

執筆者(執筆順)

井上	善海	法政大学教授東洋大学経営力創成研究センター客員研究員	(第1章)
石井	晴夫	東洋大学教授東洋大学経営力創成研究センター研究員	(第2章)
西澤	昭夫	東洋大学教授東洋大学経営力創成研究センター長	(第3章)
董	晶輝	東洋大学教授東洋大学経営力創成研究センター研究員	(第4章)
大原	亨	東洋大学専任講師東洋大学経営力創成研究センター研究員	(第5章)
小野滩	類 拡	駒澤大学教授東洋大学経営力創成研究センター客員研究員	(第6章)
幸田	浩文	東洋大学教授	(第7章)
杮崎	洋一	東洋大学教授東洋大学経営力創成研究センター プロジェクト・サブリーダー	(第8章)

まえがき

本書は東洋大学 経営力創成研究センター(以下「本センター」という)6冊目の成果となります。本センターは、現在、センター顧問である小椋康宏本学名誉教授の多大なるご尽力により、2004年に文部科学省の私立大学学術研究高度化推進事業に採択され、「日本発マネジメント・マーケティング・テクノロジーによる新しい競争力の創成に関する研究」(2004~09年)、及び2009年には文部科学省の私立大学戦略的研究基盤形成支援事業にも採択され、「日本発経営力の創成と『新・日本流』経営者・管理者教育の研究」(2009~14年)を研究テーマとするオープン・リサーチ・センターとして、書籍や年報『経営力創成研究』だけでなく、シンポジウムなどを通じ、スモールビジネスの振興とその担い手となるグローバルな企業家の経営力創成に向けた研究成果を発表して参りました。

こうした研究活動と活動実績が高く評価され、2014年においても、再度、私立大学戦略的研究基盤形成支援事業に採択され、「スモールビジネス・マネジメントの創造と国際的企業家育成の研究」(2014~19年)を新たな研究テーマにしつつ、本学のSGU採択にも貢献しえるような研究活動を継続・拡充することができました。これも本センターにご参加いただいた研究員の皆様方の真摯な研究活動の賜物であったことは言うまでもありません。ここに深く感謝を申し上げます。

但し、本センターがこのような実績を上げることができたのは、単に優れた 研究実績を示しえたからだけではありません。本学大学院経営学研究科の特徴 として、中小企業診断士登録養成コースを開設し、中小企業診断士を目指す多 くの社会人実務家が学ばれていることから、本センターにおいても、社会人実 務家との交流を通じ、Think-tank としての研究機能だけでなく、Do-tank として、その研究成果の活用が常に意識されてきたからでもあります。

このように本センターは,「高度な実践経営学」という本学大学院経営学研究科の理念のもと,高度な研究と実践を統合し,大学院における特徴ある教育・研究に大きく貢献しえる成果を蓄積することができました。本センターの活動は本年度をもって終了いたしますが,経営学研究科の改革・再編を受け,次年度以降,本センターの活動を引き継ぐ新たな構想のもと,さらなる発展に向かうことを強く期待いたしております。

以上のような背景のもと刊行された本書は、本センターの研究活動の総括を担う性格を持った書籍だと言えます。本センターは、現在、「日本における中小ビジネスの創造と国際的企業家育成研究」「アジアにおける中小ビジネスの創造と国際的企業家育成研究」「ベンチャーの創造と国際的企業家育成研究」という三つの研究グループに分かれ、スモールビジネスにとって喫緊の課題となっているイノベーションとグローバリゼーションの実現に向けた経営力創成に関する調査・研究を行ってまいりました。

本書は、そうした研究活動の成果として、『スモールビジネスの経営力創成とアントレプレナーシップ一イノベーションとグローバリゼーション一』という書名のもと、第1章:スモールビジネスとオープンイノベーション、第2章:もの作り中小企業における経営力創成への挑戦、第3章:タイにおけるもの作り SMEs の組織化、第4章:不確実性佳下の退出基準、第5章:創業者のビジョンと企業ドメインの形成、第6章:企業家育成における企業家の意思の意義、第7章:起業家精神と起業家教育、第8章:中小企業の企業家育成基盤としての経営体制、の8章から構成されております。いずれも本センターの最終成果に相応しい研究内容になっていると自負致しております。

最後になりましたが、本センターの研究活動にご協力いただきました研究者 及び関係者各位に深くお礼を申し上げます。また、出版事情の厳しいなか、本 書の出版に大きくご貢献いただきました、学文社の田中千津子社長に心からお

まえがき iii

礼を申し上げます。本当にありがとうございました。

2019年2月1日

東洋大学経営力創成研究センター センター長 西澤 昭夫

研究概要

1. 研究目的

経営実践学の視点から、「スモールビジネス・マネジメントの創造と国際的企業家育成の研究」をテーマに、国際的企業家、国際的企業家精神をもった企業家に率いられたスモールビジネス・マネジメントの経営実践原理を明らかにすることを研究目的とする。

国際的企業家、国際的企業家精神をもった企業家に率いられたスモールビジネスが、社会・経済から期待された役割を果たすためには、従来の経営学の殻を打ち破る新しいスモールビジネスのマネジメントが必要であり、本研究ではその経営実践原理を探求する。

2. 研究プロジェクトの学術的特色

本研究はスモールビジネスのマネジメントに焦点をあて、企業家を目指す成長速度によって、職人企業家、機会主義的企業家、ベンチャー企業家に分類する。さらに企業形態と社会的・経済的役割からマイクロビジネス、ライフタイムビジネス、ライフスタイルビジネス、ベンチャービジネスに分類し、財務的裏付け、投資に対するインセンティブへの反応から分類した上で、以下の3つのプロジェクト研究に取り組む。

第一プロジェクトは、技術力をもったマイクロビジネス、日本発ベンチャー 企業家の経営力創成、日本的経営を基礎にして国境を意識することなく活動す る国際的企業家、の3つの視点からスモールビジネスのマネジメント力の研究 vi

を行う。そして、わが国のライフタイムビジネスのマネジメントを変革し、継続性を実現することによって、スモールビジネスの発展がわが国の成熟経済を 変革する力をもつことを示す。

第二プロジェクトは、アジアを起点とするスモールビジネス企業家の視点から、スモールビジネスの事業継続性と発展を研究する。この視点には日本のスモールビジネスとの連携を目指す海外企業経営、海外展開を目指す中小企業者の双方を研究の対象とする。研究対象となるアジアの地域は、中国だけでなく、ミャンマー、インドネシア、タイ、ベトナムの経営者を対象とする。

第三プロジェクトとして成長・発展の原動力として投資を獲得できる魅力を持ったベンチャー企業と国際的企業家育成について、EU、米国、アジア、日本の国際比較を行うことによってスモールビジネスの創造と国際的企業家育成について研究する。

以上、3つのプロジェクトの研究活動に学術的特色をもつ。

(平成26年度私立大学戦略的研究基盤形成支援事業構想調書より抜粋)

目 次

	まえ	かき	\$	i										
	研究	1:概要	至	V										
第	1 章	重っ	スモー	ルビ	ジネス	とオー	プンイ	ノベー	ショ	ン				
		_	-中小	企業	と大企	業との産	産産連	隽を中心	いに-			 	 	1
	1.	はし	じめに	-	1									
	2.	最边	íのオ	・ーフ	プンイノ	′ベーシ	ョン	の動向		2				
	3.	オー	- プン	イノ	′ベーシ	/ヨンの	現状	と課題		3				
	4.	事例	引分析	:	6									
	5.	おれ	っりに	-	13									
第	2 章	重 被	ちの作	り中	□小企業	きにおけ	ける経	営力創	成へ	の挑	戦			
		_	-高塩	技研	工業㈱	のケース	ススタ	ディを	中心	とし	てー	 	 	16
	1.	国内	内外の	環境	竟変化へ	への対応	<u>,</u>	16						
	2.	高增	直技研	f工業	(株)の特	5色ある	560	作りへの	の挑	戦	17			
	3.	ユー	ーザー	サイ	、ドに立	が脚した	製品	づくり		22				
	4.	新た	こなど	゙゙ジネ	スモテ	『ルの精	葬築と	その創え	告	25				
	5.	製品	品に対	する	国内外	からの)評価	28						
	6.	今後	後の課	題と	:展望	31								
第	3 章		タイに	おけ	けるもの)作り:	SMEs	の組織	化					
		-	- Tha	i Sul	ocon の	形成と	展開-					 	 • • • • •	34
	1.	はし	じめに	-	34									
	2.	「中	所得[国の	関」の	原因	37							
	3.	Tha	ai Sul	ocon	の形成	と展開		11						

	viii	
	4.	Thai Subcon の活動と成果 44
	5.	「中所得国の罠」脱却の条件 46
	6.	おわりに 49
第	4 章	う 不確実性下の退出基準
	1.	はじめに 60
	2.	確実的状況下の退出基準 61
	3.	リアルオプション・モデルの退出基準 65
	4.	退出基準の特性 66
	5.	退出のタイミング問題 68
第		章 創業者のビジョンと企業ドメインの形成 7 3
	1.	はじめに 73
	2.	企業ドメインと創業者のビジョン 73
	3.	事例:株式会社ウッドワンの企業ドメインの確立 76
	4.	おわりに 85
给	· 6 품	章 企業家育成における企業家の意思の意義 ······· 90
স		- 正来家自成においる正来家の思心の思義 - はじめに 90
		企業家教育における企業家の意思 91
		企業家の意思の促進要因 96
		考察 100
		おわりに 104
	Э.	\$\frac{104}{104}
第	7 章	章 起業家精神と起業家教育 ························ 110
	1.	はじめに 110
	2	各種報告書にみる日本の起業動向 111

			目	次	ix
3.	起業動機の要因 114				
4.	アントレプレナー(entrepreneur)の登場の背景	117			
5.	起業家(精神)教育の基盤 119				
6.	日本の起業家教育の現状と課題 122				
7.	米国にみる体験型起業家教育モードの実践 126				
8.	起業家教育プログラムへの起業家精神概念の導入	130			
9.	体験型起業家教育モードの実例にみる起業実態	132			
10.	おわりに 136				
第8章	ウェアス ウェア ウェア ウェア ウェア ウェア ウェア ウェア ウェア ウェア ウェア			• • • • • • • •	141
1.	はじめに 141				
2.	イノベーションの視点からみた中小企業 141				
3.	中小企業のイノベーションと組織間関係 144				
4.	企業家機能と経営機能 151				
5.	中小企業の経営体制と企業家的経営者 153				
_					
6.	おわりに 158				

あとがき

第1章

スモールビジネスとオープンイノベーションー中小企業と大企業との産産連携を中心に一

1. はじめに

ビッグデータや IoT (Internet of Things), AI (Artificial Intelligence), ロボット等がコアとなる第4次産業革命では, 限界費用や取引費用の低減が進み,新たな経済発展や社会構造の変革を誘発すると期待されている。ただ,第4次産業革命への日本の対応は,海外に比べて遅れているといわれる(総務省,2017)。

ドイツは2010年に打ち出した官民連携プロジェクト「Industry4.0」で、いち早く第4次産業革命の潮流に乗った。それ以降、アメリカやイギリス、イタリアなど欧米諸国を中心に、第4次産業革命を意識した国家戦略が進められてきた。日本では、2016年の「日本再興戦略2016」「経済財政運営と改革の基本方針」「ニッポン一億総活躍プラン」で、2017年には「未来投資戦略2017」で、第4次産業革命へ対応する成長戦略が示された。

スイスのビジネススクール IMD (International Institute for Management Development) 教授の Stéphane Garelli は、日本が国際競争力を高めるには、中小企業の技術革新とグローバル戦略が必要で、香港やシンガポールなど国際競争力ランキングの順位が高いところはすでにそうしていると指摘していた(日本経済新聞 2012)。しかし、IMDの「2018 年世界競争力年鑑」を見ても、日本は25位といまだ競争力は上がらず、香港とシンガポールはそれぞれ2位、3位と上位につけている (IMD 2018)。

総務省 (2017) では、第 4 次産業革命がもたらす潮流の一つとして、オープンイノベーション (Open Innovation) の進展があげられており、経済産業省 (2016)

でも「第4次産業革命をリードする日本の戦略」の中で、オープンイノベーションシステムの構築を提言し、産学連携の体制を強化することで、企業から大学・研究開発法人への投資を今後10年間で3倍に増やすことを目指している。

そこで、本章では、第4次産業革命に資するといわれているオープンイノベーションについて、まず日本企業における取り組み状況とその課題について現状分析を行う。それを受け、日本企業ではなかなか進まないといわれる製品開発・事業化・量産化段階における産産連携によるオープンイノベーションの展開について、取り組み成果を上げている中小企業の事例を分析・考察することで、その有効性を明らかにする。

2. 最近のオープンイノベーションの動向

第4次産業革命への有効な対応策として取り上げられるオープンイノベーションであるが、チェスブロ (Chesbrough 2003) によって提唱されてからすでに15年が経過している。自前主義や下請生産システムをはじめとした限定された企業との取引によりリスク回避を歴史的に採用してきた日本企業には馴染みにくいとされ、次節で見るように実践度が高いとはいえない。

最近のオープンイノベーションの動向を見てみると,① 研究開発から新事業創出のオープンイノベーションへと対象領域が拡大している,② インバウンドだけではなくアウトバウンドや連携型へとオープンイノベーションの創出方法が成熟化してきている,③ 大企業とベンチャー企業間の協業・連携が増加してきている,④ 欧州では OI1.0 から産官学に一般市民を取り込んだユーザー中心の新たなオープンイノベーションモデルである OI2.0 への流れがみられる。日本の大企業でも大半が産官学連携を中心にオープンイノベーションを推進しているが、OI2.0 のように多くの関係者を巻き込み、製造業と IT が融合した IoT など、新産業の開拓に結びつける動きは十分ではない (オープンイノベーション・ベンチャー創造協議会 2018)。

今後,日本企業が第4次産業革命へ対応していくためには,欧州のようなOI2.0への展開が求められよう。

3. オープンイノベーションの現状と課題

3.1 日本企業におけるオープンイノベーションの実態

チェスブロ (Chesbrough 2003) によれば、オープンイノベーションは、企業内部 (自社) のアイデア・技術と外部 (他社) のアイデア・技術とを有機的に結合させ、価値を創造することである。

日経 BP 総研 (2017) が、企業の経営企画/事業開発を担当する者に対し、オープンイノベーションの実態を尋ねた調査によると、9割がオープンイノベーションについて必要と答え、ほぼすべての企業や組織でオープンイノベーションが求められていた。しかし、オープンイノベーションが必要と9割が答えながら、オープンイノベーションを実践しているのはそのうちの4割弱でしかなかった。このことからも、日本企業は、オープンイノベーションの必要性は認識しているものの、オープンイノベーションが日本企業に馴染んでいないことがわかる。

オープンイノベーションが必要だと感じている理由については、「新事業分野を生み出せるから」が7割強と圧倒的に多かった、次いで、「新しいニーズやシーズを知ることができるから」「自社にない技術やノウハウを取り込める」「開発をスピードアップできる」が上位の回答となっており、外部の力を使うことで事業開発のスピードを上げたいという意向がうかがえる。

オープンイノベーションを実践しない理由については,「オープンイノベーションを実践する人材不足」「オープンイノベーションに向けた組織体制の不備」が多く,オープンイノベーションにかかわる人材と組織体制が課題となっていて,「経営層の理解不足」もオープンイノベーションを実践に移せない課題としてあがっている。

4

オープンイノベーションを展開する対象については,「自社内」「国内の大学 や公的な研究機関」「取引先」「グループ企業内」が上位を占め, オープンイノ ベーションの相手が自社と関係のある企業が中心で限定的となっていることが わかる。

この調査結果からも、オープンイノベーションは、自前主義や下請生産システムをはじめとした限定された企業との取引によりリスク回避を歴史的に採用してきた日本企業には馴染みにくく、このような日本企業の体質が、オープンイノベーション展開の阻害要因となっていることがわかる。

この点については、経済産業省(2015)の調査でも、「オープ・ンイノベーションを進める意識はある」が、大企業では40%強、中堅・中小企業でも35%程度となっているが、実際の研究開発では70%を自社単独で行っていることが示されており、このことからも自前主義の傾向が強いことがわかる。

3.2 日本の中小企業におけるオープンイノベーションの実態

経済産業省(2006~2009)が「元気なモノ作り中小企業300社」に選定した企業1,200社を対象とした筆者の調査から、中小企業のオープンイノベーションの実態についてみてみる(井上2017)。本調査では、対象企業が経済産業省選定の「元気なモノ作り中小企業」で、中小製造企業の中でも比較的業績が好調な企業であったことから、回答企業の7割強が外部機関と連携していた。

外部機関と連携する目的については、「人材不足」「資金不足」「信用不足」といった不足する経営資源を補う従来型の単発的結合による資源補完より、「自社が持たない技術やノウハウの活用」「連携相手の設備活用」「スピード化」「コストの削減」といったオープンイノベーションの特性である外部資源を積極的に活用する有機的結合による価値創造が多く見られた。

外部機関の探索方法については、「公的機関の窓口」「研究会や交流会への参加」「展示会・イベント等」といった従来型の探索方法が半数を占めていたが、「取引先からの紹介」「金融機関からの紹介」「他企業からの売り込み」とステ

ークホルダーの活用も多く見られた。

外部機関との連携での障害については、「情報が漏えいするリスク」が最も 多いが、「連携相手を見つけることが困難」「情報不足」といった探索方法の障 害や、「連携相手との協業」「連携相手との交渉」といった交渉ノウハウ面での 障害も多く見られた。

外部機関との連携成果については、「新たな技術やノウハウの獲得・蓄積」「製品開発力の向上」といった直接的な技術・開発面だけでなく、「自社のブランド・認知度向上」「顧客ニーズへの対応」「従業員の意欲・能力向上」といった間接的な恩恵も受けていた。

外部機関との連携担当については、「経営者」「役員」といった経営者層が連携を担当するのが中小企業では一般的であるが、「専門の管理職」「専門の従業員」といった専門の担当者を配置している企業も多く見られた。外部機関との連携関与業務については、「連携の取り組み方の決定」「連携テーマの設定」「連携戦略の策定」といったイノベーションの設計業務に連携担当が関与していた。

連携相手との取り組み内容については、「公的支援機関」「大学や高専等」といった研究開発等の上流部分における連携だけでなく、「大企業」「中小企業」「ベンチャー企業」といった企業間連携も含めた事業化まで見越したものも多く見られた。

表彰・認定、補助金・助成金の獲得とその効果については、「自社にメリットがある場合は自ら行動を起こしている」「積極的に獲得できるよう常に情報収集に努め行動している」と大半の企業は積極的に獲得に努めていた。獲得したことにより「信用力」「金融機関の評価」「社会からの評価」「取引先からの評価」「顧客からの評価」と信用・評価面で効果が出ている。「資金調達」「人材確保」といった経営資源面での効果も出ていた。

3.3 中小企業とオープンイノベーション

オープンイノベーションは、下請生産システムを始めとした限定された企業

6

との取引によるリスク回避を歴史的に採用してきた日本企業には馴染みにくい とされてきた。

大企業は戦略展開に必要な経営資源を内部調達で対応可能であるが、中小企業は、大企業に比べると経営資源の質・量がともに限定されていることから、不足する技術やノウハウ、経営資源を内部調達よりも外部調達に求めるしか手がない。このため、必然的に外部との連携に取り組むことになる。

オープンイノベーションは日本の大企業には馴染みにくいが、中小企業には その経営特性からして向くと考えられる。ただ、中小企業の外部との連携例を 見てみると、前節の大企業の事例と同じく産官学連携などによる技術開発の上 流部分における連携が中心となっており、事業化まで見通した企業間連携の展 開事例は少ない。

つまり、日本企業におけるオープンイノベーションの主体は、大企業・中小 企業を問わず産官学連携が中心であり、事業化まで見通した企業間連携、いわ ゆる産産連携が少ないのが現状である。

オープンイノベーションは、研究開発等の上流部分における連携だけでなく、 販売等の下流部分における連携も含めた事業の仕組みを構築することであり、 戦略的に統合されたものでなければならない(井上 2016)。

オープンイノベーションの段階別での連携関係は、基礎的研究・実用化研究 段階では産官学連携が有効であるが、製品開発・事業化・量産化段階に入ると 産産連携が求められる(近畿経済産業局 2014)。

4. 事例分析

4.1 研究方法

分析対象とした中小企業のオープンイノベーションのケースは,海外からの調達が増加し,事業所数・従業者数が激減しているストロー業界,その中でも,大手飲料メーカー1社との取引依存が崩壊し業績悪化,危機的な状況からオー

第1章 スモールビジネスとオープンイノベーション 7

プンイノベーションに取り組み再成長している中小企業を1社抽出し、シングル・ケーススタディ(単一事例研究)を行った。

Yin (1994) によれば、シングル・ケーススタディは、ケースが極端あるいはユニークな場合など、新事実のケースの発見において有用であるとし、複数のケースを扱うマルチプル・ケーススタディに比べて研究戦略が脆弱であるわけではなく、シングル・ケーススタディが持っている未知の条件への知的で創造的な適応性を高く評価している。

本事例企業は、筆者がこれまで深くかつ長いスパンで継続的な分析を行うことによって、研究の正当性と妥当性を図った事例である。

4.2 分析視座

筆者によるこれまでの研究から明らかとなった、オープンイノベーションに取り組み、成果を上げている中小企業の特性は、下記の7項目である(井上2017)。これを視座にし、本章では事例の分析・考察を行い、製品開発・事業化・量産化段階における産産連携の有効性を明らかにする。

特性1:経営者がイノベーションを担う企業家の役割を果たしている

特性 2: イノベーションの設計を経営者自らが行い、外部知識の探索に取り組んでいる

特性3:大企業や大学へ自らが積極的にアプローチしている

特性4:大企業との連携において、中小企業側が主導権をとっている

特性5:下請事業を維持しながらイノベーションに取り組んでいる

特性 6: 信用力不足を、大学や大企業との連携、表彰・マスコミ取材などで補っている

特性 7: 研究開発から販売までが統合されたオープンイノベーションの仕組み ができている 8

4.3 事例企業の概要

シバセ工業(以下,シバセ)は、1926年に精米業の芝勢商店として創業、1949年には素麺加工業に転じ、芝勢興業株式会社として法人化されている(図表1-2)。その後、1969年に2代目社長がストロー生産を始めた。シバセの本社が所在している岡山県浅口市は麦の産地で、その茎を使ってストローや麦わら帽子が生産され、日本のストロー発祥の地ともいわれている。

1975年に、大手飲料メーカーとの取引が始まったのをきっかけに、本格的にストロー事業に転換し、外食産業の拡大も相俟って売上も拡大、安定した経営が続いていた。しかし、1997年頃から、国内競合他社が特許を持つ2段式伸縮ストローに取引先の大手飲料メーカーが転換し始めたことにより、売り上げが急減した。

売上依存度が95%に達していた大手飲料メーカーとの長年の取引関係に甘え、製品開発や販路開拓を怠っていたことが災いした。それに加えて、外国製低価格ストローの輸入増大の影響もあり、1995年には5億円強であった売上高が、2002年には1億2,000万円にまで落ち込んだ。

現社長は、妻が創業家と親戚関係にあったことから、1998年に、後継者のいない2代目社長から事業承継の要請を受け、次期社長含みで工場長として入社している。2005年に社長に就任し、2006年には創業家の名を残した現社名

図表 1-1 シバセ工業の企業概要

社名	シバセ工業株式会社
代表者	磯田 拓也
所在地	岡山県浅口市鴨方町六条院中 3037
創業	1926年 (大正 15年)
設立	1949 年 (昭和 24 年)
資本金	1,000 万円
売上高	3 億 9,500 万円 (2018 年 3 月期)
従業員数	49 名 (役員 2 名, 正社員 27 名, パート・アルバイト 20 名)
事業内容	飲料用・工業用ストロー製造、モーター検査装置開発

出所) 企業資料をもとに筆者作成

へと変更した。

飲料用ストローが低迷する中,ストローはプラスチック製のパイプととらえることで,飲料用以外の用途開発が可能となった。「工業用ストロー」「医療用ストロー」として,顧客からの要望に合わせた低コストの薄肉樹脂パイプをストロー製造技術で次々に開発製造し,現在では,売上高が3億円を超えるところまで復活し,「ストローメーカーがつくる金型不要の薄肉樹脂パイプ」として取引先数は1,000社を超えている。

また,2010年には同業者のダイヤストローと経営統合し,「ダイヤストロー」ブランドを引き継ぐことにより、飲料用ストロー部門も強化している。

4.4 事例企業のオープンイノベーション

(1) 経営者がイノベーションを担う企業家の役割を果たしている(特性1)

2代目社長から事業承継の要請を受けた1995年には、磯田拓也現社長はまだ日本電産株式会社(以下、日本電産)のエンジニアであった。仕事の区切りがつくまで待ってもらい、1998年に工場長として入社した時には、すでに大手乳業メーカーからの受注が減少していた。

2005年の社長就任後は、営業担当者の採用とホームページの開設に取り組んだ。ネットショップも開始し、それまでは飲料メーカー向けストローしか製造していなかったが、レストラン向けの業務用ストローにも販路を拡大するなど経営努力を続けることで、少しずつ業績を回復させてきた。それでも、安価な輸入品ストローとの競合やストロー市場の低迷で先が見通せなかった。

ホームページ開設後,取引先以外の企業から,「こんなものはできないか」と飲料用以外の用途に関する問い合わせがあり,ストローは飲料用だという固定概念を打ち砕かれた。ストローはプラスチック製のパイプであることに気づかされたのである。ストローを薄肉樹脂パイプととらえると,飲料以外の用途がたくさんあった。

ストローは、薄くて、軽くて、使い捨てができるという特徴があり、製造は

金型を用いずに成型できることから、短納期・低コストで対応できる利点もある。強度を求められないパイプであったら、何にでも応用できる。磯田社長が、日本電産のエンジニアで、ストロー業界での経験が浅かったから、「工業用ストロー」へ転換するという企業家的発想ができたのである。

(2) イノベーションの設計を経営者自らが行い、外部知識の探索に取り組んでいる (特性 2)

ストローを薄肉樹脂パイプととらえると、飲料以外の用途がたくさんあることがわかったが、どこにそのようなニーズがあるかはわからない。そこで、潜在ニーズをつかむため、ホームページで飲料用のストローを工業用のパイプとして使えることを、前述のストローの特長を示しながら全面的に打ち出した。

SEO (Search Engine Optimization:検索エンジン最適化)対策にも積極的に取り組み,「ストロー」での検索結果では常に上位を保持している。その結果,機械部品のパッケージ,工業製品のノズルやポンプ,医療現場のチューブやカバーなど多様な用途の注文が,ホームページを通じて来るようになった(図表1-2)。顧客がホームページから来店することから,販路開拓費もIT投資のみで済んだ。

工業・医療用ストローの用途開発のアイデアは顧客に任せ、自社はこれまでの飲料用ストローの製造技術で、試作や量産を可能にするというイノベーションの設計を磯田社長自らが行い、外部知識の探索はホームページで行う仕組みができあがった。ここでも、磯田社長の日本電産でのエンジニアの経験が活きている。

(3) 大企業や大学へ自らが積極的にアプローチしている (特性3)

ホームページで受注するというと消極的な営業形態のように見えるが、検索エンジンで上位に表示できるようきめ細かな SEO 対策を講じるだけでなく、これまで工業用ストローとして受注・製造してきた経験やノウハウの蓄積が、新規顧客への提案力となっている。その成果は、工業用ストローからアルコール検知器や血液分析装置などの「医療用ストロー」へと広がり、医療機器の分

野まで販路が開拓されている。

図表 1-2 工業・医療用ストローの用途開発例

用途	具体的な製品開発例	
カバー・マスキング	ペン先用キャップ,カテーテルカバー,ネイル筆キャップ,マスキングストロー,シャフト保護カバー,注射針カバー,ドリルカバー,おみくじホルダー,鼻用薬剤噴霧ノズルのカバー,バーコンベアカバー,牛用カテーテルカバー,医療器具カバー	
ガイド	釣具道糸ガイド, 医療用ガーゼガイド	
ノズル	ポンプ用ノズル, バキュームノズル, スプレーノズル, バブリング用ノズル, ピペットチップ, 血液分析装置の分注機用スポイトチップ, 薬品容器のノズルとポンプ	
支柱・棒	紙箱コーナー補強材, 飴細工棒の代替, めざし・ししゃも棒, バルーン持ち手棒, 旗振り棒, 壁掛けレターラックの紐通し, 園芸植物の支柱, ペーパークラフトカーの車輪軸, ケーキポップス	
従来品の代替	の代替 樹脂製熱交換器, 医療用使い捨てスポイト, アルコール検知器用, 巻き製品の中芯, 吹き矢, スポロー	
その他	電子部品封入パック,工業部品パッケージ,クラフトストロー,オブジェ・アート,電気ポットの水量目盛用フロート,シャボン玉用ストロー,バリウムストロー,血中 CO2 濃度測定用マウスピース,介護用ストロー,医療道具のパッケージ	

出所) 企業資料をもとに筆者作成

(4) 大企業との連携において、中小企業側が主導権をとっている(特性 4)

トヨタ自動車、キリン、日本細菌検査、東芝メディカルシステムズ、ニプロ、全日空、ネスレ、小林製薬、三菱鉛筆といった大企業との取引が増加している。ホームページを通しての「こんなものがストローで作れないか」といった問い合わせから始まる事業の仕組みであることから、当然主導権はシバセ工業側にある。また、製造設備は現状のものを流用しているが、工業・医療用ストローとなると精度の緻密さが要求される。製造中のストローの口径などをレーザーで測定する装置やストローの口を超音波で圧着して閉じる装置などを自社開発し、高精度が要求されるものを多品種小ロットで効率的に生産できるようにした。このため、他の飲料用ストローメーカーでは対応できない技術レベルとなっている。

工業・医療用ストローは、海外製品と価格競争を強いられる飲料用ストローと違い、付加価値の高い製品であることから、単価が高く利幅も大きい。医療

用ストローが好調なことから、手術室同等の国際基準「クラス 100000」対応のクリーンルームを新たに増設する。医療用器具のストロー素材でのカバーは使い捨てで安価な商材であり、将来的には事業の一つの柱になると考えているからである。

(5) 下請事業を維持しながらイノベーションに取り組んでいる(特性5)

2段式伸縮ストローの登場で取引先の大手飲料メーカーからの受注が激減したが、発想の転換で工業用ストローや医療用ストローで再成長に向かっている。 しかし、飲料用ストローの製造技術があったからこそイノベーションを起こせたのであり、市場環境がますます厳しく、利益率も低いといわれる飲料用ストローだが、現在でも積極的に事業展開している。

また、磯田社長は、日本電産退職後も、モーターの自動検査装置の開発を引き続き依頼され、飲料用ストロー事業が低迷する中でも、平日の帰宅後と土・日曜日を利用して開発に取り組んだ。その技術が工業用・医療用ストローの計測制御に活かせ、今ではモーター検査装置開発が一つの事業部門として育っている。

(6) 信用力不足を, 大学や大企業との連携, 表彰・マスコミ取材などで補っている (特性 6)

一件当たりの取引金額は多くなくとも、日本を代表するような大企業との直接取引があること、および中国地域ニュービジネス大賞特別賞受賞や経済産業省の地域未来牽引企業への選出、医療機器の製造・設計に関するアジア最大級の展示会「MEDTEC JAPAN 2018」においてイノベーション大賞を受賞したことで注目を浴び、信用力を増している。

ホームページを開設しSEO対策で検索順位が上位となったことで、顧客だけでなくマスコミからの検索にも有利に働き、マスコミに取り上げられる機会も増えて、宣伝効果も高まっている。

(7) 研究開発から販売までが統合されたオープンイノベーションの仕組みがで

きている (特性 7)

製造技術の研究開発は自社で、工業・医療用ストローの用途開発は発注側の 大企業が行い、販路開拓はホームページで行うという、開発から販売までを統 合したオープンイノベーションの仕組みができ上がっている。

5. おわりに

本章では、第4次産業革命に資するといわれているオープンイノベーションを取り上げ、最近のオープンイノベーションの世界的な動向を踏まえながら、日本企業におけるオープンイノベーションへの取り組み状況とその課題について、現状分析を行った。

その結果、日本企業のオープンイノベーションは、基礎的研究・実用化研究 段階での産官学連携は効果をあげているが、製品開発・事業化・量産化段階で の産産連携によるオープンイノベーションの推進が課題となっていることがわ かった。そこで、日本企業ではなかなか進まないといわれる製品開発・事業化・ 量産化段階における産産連携によるオープンイノベーションの展開について、 取り組み成果を上げている中小企業の事例を考察し、その有効性を明らかにし た。

第4次産業革命に対応していくためには、日本企業の潜在能力を結集してイノベーションを創出し、新事業・新産業を起こしていくことが必要であり、そのためには、中小企業と大企業との産産連携によるオープンイノベーションを推進することが有効である。 (井上 善海)

参考文献

アドレイジ (2017) 「2017 年度 アクセラレータープログラム一覧」 http://ad-rage.com/2017/07/13/accelerator-program-list-for-2017-31-selection (2018 年 9 月 24 日閲覧)

オープン・イノベーション・ベンチャー創造協議会 (2018) 「オープン・イノベーシ

ョン白書第二版」

https://www.joic.jp/joic_members/open_innovation_hakusyo(2018年9月24日閲覧)

- 井上善海 (2016)「中小企業におけるオープン・イノベーションのメカニズム」日本マネジメント学会『経営教育研究』 19 (2): 45-55
- 井上善海 (2017) 「中小企業の外部機関との連携~モノ作り中小企業 1,200 社を対象 とした調査をもとに~」東洋大学経営力創成研究センター『経営力創成研究』第 13号:5-16
- 近畿経済産業局(2014)「オープン・イノベーション手法を活用した戦略的アライアンス構築等に向けた基礎調査」

http://www.kansai.meti.go.jp/3-3shinki/chousa26/26houkokusho.pdf(2018 年 9 月 24 日閲覧)

経済産業省 (2013) 「地域イノベーション」

http://www.meti.go.jp/policy/local_economy/tiikiinnovation/index.html(2018年9月24日閲覧)

経済産業省(2015)「民間企業のイノベーションを巡る現状」

http://www.meti.go.jp/committee/sankoushin/sangyougijutsu/kenkyu_kaihatsu_innovation/pdf/(2018年9月24日閲覧)

経済産業省(2016)「新産業構造ビジョン」

http://www.meti.go.jp/press/2017/05/20170530007/20170530007.html (2018 年 9 月 24 日閲覧)

経済産業省関東経済産業局 (2018)「オープン・イノベーション・チャレンジピッチ 2018」

http://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/open_innovation/challenge_pitch2018.html (2018 年 9 月 24 日閲覧)

総務省(2017)『平成29年版情報通信白書』

http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/h29.html(2018 年 9 月 24 日閲覧)

東京都 (2018)「フィンテックビジネスキャンプ東京」

https://www.seisakukikaku.metro.tokyo.jp/bdc_tokyo/japanese/bizcamptky/fintech/(2018 年 9 月 24 日閲覧)

- 長山宗弘 (2005)「地域産業活性化に関する諸理論の整理と再構築」信金中央金庫 『信金中金月報』4 (10): 20-48
- 日経 BP 総研 (2017)「オープン・イノベーションに関するアンケート」

http://corporate.nikkeibp.co.jp/information/newsrelease/20170630.shtml

(2018年9月24日閲覧)

- 日本経済新聞(2012)『日本経済新聞』2012年7月15日付
- 福田稔 (2014) 「ドイツが仕掛ける新産業革命『インダストリー 4.0』の波紋」 https://business.nikkeibp.co.jp/article/report/20140807/269794/ (2018 年 9 月 24 日閲覧)
- 元橋一之・上田洋二・三野元靖 (2012) 「日本企業のオープン・イノベーションに関する新潮流」経済産業研究所
- Chesbrough, H. (2003) Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Harvard Business School Press. (大前恵一朗訳, 2004『OPEN INNOVATION』產業能率大学出版部)
- IMD (2018)「2018 年世界競争力年鑑」 https://www.imd.org/ (2018 年 9 月 24 日閲覧)
- Yin, Robert K. (1994) Case Study Research: Design and Methods, 2nd ed., Sage Publication. (近藤公彦訳, 1996『ケース・スタディの方法』千倉書房)

第2章

もの作り中小企業における経営力創成への挑戦 一高塩技研工業㈱のケーススタディを中心として一

1. 国内外の環境変化への対応

現代の企業経営は、日々大きな変化に直面している。同業種はもとより異業種においてもビジネス交流が活発化しており、国内はもとよりグローバルなアライアンス(提携)や企業間ネットワークが新たな展開を迎えている。こうした状況下において、優れた技術を保有していても、自社を中心としたサプライチェーンやバリューチェーンの仕組みなどを構築できなければ、持続的な競争優位を獲得できない。そのためには、大企業・中小企業を問わず自社の経営資源のみならず、外部の経営資源を戦略的に再編成するようなアライアンスを構築し、従来の枠を超えた自社のネットワークを形成する必要がある。つまり、企業には社会や環境の変化に素早く適応可能な「ダイナミック・ケイパビリティ」への対応が求められている。ダイナミック・ケイパビリティとは、急速な経営環境の変化に対して、弾力的な組織能力の幅広い活用を実践することを意味しており、刻々と変化する社会・経済環境に素早く対応する考え方である。一方、マクロ要因としては、最近の水環境やエネルギー分野をはじめとする

一方,マクロ要因としては、最近の水環境やエネルギー分野をはじめとするインフラストラクチャー(社会的生産基盤)では、直面する老朽化対策や IoT・AI 等の利活用によって新たなステージを迎えており、供給システムの手法や競争環境は大きく変化している。日本企業が巨大な世界の水環境やエネルギー・ビジネスでイニシアチブを獲得するためには、国内外でニーズに合致したスマートな水インフラやエネルギーの供給システムをパッケージで提供する必要がある。また、既存の欧州を中心とする水メジャー、日本の総合商社、行政、電機・機械・部品メーカーのみでなく、中小企業やベンチャー企業等の優れた

技術や知見も積極的に取り込んでいくことが重要である。

さらに、マネジメントの観点からは「技術」と「経営」をさらに融合させ、ボーダレス化に伴い異文化間コミュニケーションの視点を積極的に取り入れながら、さまざまな問題点をトータルでマネジメントできる人材(財)の育成プログラムなどの採用も必要となろう。そのためには、コミュニケーションのための言語力と異文化へ適応を促す異文化間コミュニケーションの能力を高めつつ、現場でのニーズを明確に把握し、必要とされるビジネスに反映させることが必須となる。現代企業のグローバル展開には、民間企業の取り組みのみならず、政府による国家戦略も大きな要因となっている。

日本のみならず各国においても急速なグローバル化に直面し、民間・公共を 問わず今改めて組織マネジメントの再構築が求められている。国内外の経済・ 経営環境が目まぐるしく変化する中で、日本国内でも法律や制度が徐々に改正 されつつある。

本章では、そうした変化要因を捉えつつ、常に新たな製品開発を手掛け、一貫して最適な組織マネジメントを探求している栃木県那須塩原市に所在する高塩技研工業㈱と、その販売会社であるソルテック工業㈱をケーススタディとして取り上げ、同社の新たな経営戦略の採用と実行に移す際の組織マネジメントのあり方などを中心に考察することとする。

2. 高塩技研工業㈱の特色あるもの作りへの挑戦

2.1 会社設立の起源と発展の経緯

高塩技研工業㈱(以下,「高塩技研」と略す)は、シール・ラベルやフィルムといった薄物素材をカット、スリット、ダイカットする機械を製造している。機械の設計、部品製作、組み立てを一貫して行っており、社員は20人強と小規模ながら、あらゆる分野の大手メーカーに機械を納入している。今日では、個々の顧客の多様な要望(ニーズ)に応える企業として、薄物加工業界では一

18

目置かれている。

同社が特異なのは、技術面だけではない。多くの中小企業が後継者で悩む中で、2人の息子と長女が会社に入社し、父親の意思と想いを継ぎ、次代の経営者として辣腕を振るっていることにある。ここでは、「機械が大好きだった」という少年がいかにして同社を創業し、次代へと企業をつないできたのか、同社の発展の経緯をそれぞれの節目ごとに考察することとする。

高塩技研の設立の起源は、社長の高塩吉治氏が15歳の頃に遡る。中学を卒業間近だった高塩氏は、当初地元の工業高校に進学する予定だったが、就職を希望していた友人2人が東京へ職場見学に行くという話が持ち上がり、教師から「高塩も一緒にどうだ」と持ち掛けられた。同行した高塩氏は、見学先の社長に東京観光をさせてもらったり、寿司をごちそうになったりし、「自分だけ就職しません。」と言うわけにもいかなくなり、寮に暮らしながらの東京生活が始まったという。

就職先では工作機械の使い方を学び、機械作りの基礎を身に着けた。高塩氏が創業のヒントを得たのは、機械納入先の印刷屋での一コマであり、そこでは、長い原反にシールを印刷した後、職人がハサミを使って、シールを一枚一枚切り離して納品していた。納入先からは、「自動で裁断する機械があれば本当に楽になる。」との職人の話が高塩氏の心に響いた。当時、自動でシールを切る機械はあったが、構造が複雑で故障も多く、メンテナンスが大変であった。ましてや鋳物のため、重くて大きく、高価なものが大半だった。現場で聞いた顧客の声を生かそうと、高塩氏は現場の職長や上司に小さくて性能の良いカッターを提案したが、若き一工員の話は一蹴されてしまったのである。

その後、自分なりのもの作りへのこだわりを追求しようと、高塩氏は約8年間勤めた会社を辞め、独立しようと一念発起した。高塩氏のスタンスは、仕事をするにしても大会社の下請けではなく、自分のオリジナルの製品を開発することにあった。客先で聞いた悩みを解決するための機械として、シールを自動でカットする「オートカッター」をまず作り始めたのである。生まれ故郷の栃

第2章 もの作り中小企業における経営力創成への挑戦 19

木県塩原町(現在の那須塩原市)に戻り、実家の納屋を改造した工場で一人、 黙々と機械と向き合い、新しい製品づくりに取り掛かった。

2.2 オートカッターの開発と販売

さまざまな創意工夫と試行錯誤の中からオートカッターの初号機が完成したが、最初はなかなか販売に苦戦した。退社した古巣の先輩に相談したところ、「以前納品に行った会社にオートカッターを欲しがっていた会社があったが、あそこに売り込んだら」とのアドバイスをもらった。すぐに持ち込んだところ、「いい機械だね」とほめられたという。納入先の社長の素直な言葉に、高塩氏は安堵した。その後も会社員時代のつてを頼って各地の印刷会社に納入するようになった。途中から機械を扱ってくれる商社を紹介してもらい、会社は徐々に軌道に乗っていった。高塩社長は、私には営業のセンスはなかったが、本当に人の縁に救われ、今の会社があるのもそれらの方々の助けがあったからであると振り返っている。

図表 2-1 は、高塩社長が初めて製作したオートカッターであり、印刷したシール・ラベルを一枚一枚カットする機械である。写真は、マイナーチェンジした現在の形だが、基本的な構造はほとんど変わっていない。



図表 2-1 量産化したオートカッターの基本形

出所) 高塩技研工業㈱資料により提供

図表 2-2 高塩技研工業㈱の会社概要

所在地	栃木県那須塩原市下田野 532 番地 165				
設立	1972 年 (昭和 47 年)				
代表者	代表取締役 高塩吉治				
電話	0287-35-3920	資本金	1,000 万円	従業員数	21 名
事業内容	光学フィルム,シール・ラベル印刷,包装,新素リット・カットダイカット)を行う省力機械の開			素材の加工((主にス
関連会社	ソルテック工業株式会社(製造・販売会社。1990	年5月創	業, 代表取約	帝役 高塩竜	武太)
社是	使いやすく、故障の少ないシンプルな製品創り。	良い製品	は、良い環境	 竟から。	

図表 2-3 高塩技研工業㈱の沿革

1972(昭47)年	高塩吉治が高塩製作所を創業。
	軽量コンパクトなシール印刷機連動カッター機を開発。
	シール印刷用連動カッター機を製造開始。
	シール印刷用巻取り機を開発。
1975(昭50)年	那須塩原市関谷に工場並びに事務所を移転・新設。
	ラベル用スリッター S-300 を開発。
1987(昭62)年	シートカッター W シリーズを開発。
1989(平成元)年	科学技術庁長官賞受賞(栃木県発明展覧会)「ラベルスリッター S-300 巻上げ軸紙管止め構造に対して」 栃木県商工会連合会会長賞(栃木県発明展覧会)「帯状材料の所定箇所の通過検査装置に対して」
1990(平 2)年	現在の所在地に工場並びに事務所を移転・新設。
	販売会社としてソルテック工業㈱を設立。
	PT カッター W シリーズを開発。2 軸スリッター W シリーズを開発。
2001(平13)年	第13回科学技術振興功績者表彰「文部科学大臣賞」受賞。
2002(平14)年	3 ヘッドロータリーダイカッターを開発。
2003(平15)年	栃木県フロンティア企業に認証 (栃木県)。
2004(平16)年	ロータリーアブソルダイカッターを開発。
2006(平18)年	レーザーカッターを開発。
	中小企業庁、経営革新計画事業に認証(レーザーカッター・シールラベル検査機)。
	シールラベル検査装置 (SI-350X 高性能ハイスペック&ハイエンドモデル) を開発。
2009(平21)年	栃木県より「ものづくり技術強化補助金」の交付(高性能かつ低コストなシールラベル検査装置の研究開発)。
	画像処理検査装置 SI400X を開発。

第2章 もの作り中小企業における経営力創成への挑戦 21

2011(平23)年	デジタル印刷機連動,巻上機一体型のロータリーダイカッターを開発。	
	栃木県フロンティア企業に認証(栃木県)。	
2013(平25)年	栃木県那須塩原交通安全協会より功労団体表彰を授与。	
2015(平27)年	2 軸ロータリーカッター W-450, W-1100 を開発。	

出所) 高塩技研工業㈱の各種資料により作成

なお、図表 2-2 は、高塩技研工業㈱の会社概要をまとめたものであり、図表 2-3 は、高塩技研工業㈱の沿革を時系列で整理したものである。

2.3 新しいイノベーションの創造

高塩技研は、創業から3年後の1975年に自宅の隣に小さな工場を立て、親族らと協力してオートカッターの本格的生産を開始した。同時期にシールやラベルを縦にカットし、巻き取る「スリッターS-300」を考案し、現在まで仕様の相違を含めて約3,000台以上を製造するヒット商品となった。同機械に使用する巻上げ軸紙管止め構造は画期的であり、高塩氏はこれにより1989年に科学技術庁長官賞を受賞している。

1990年には現在の所在地に工場と事務所を移転し、この間、幅広い素材に対応するシートカッターシリーズ、スリッターの軸を増やした2軸スリッターシリーズなど、現在の主力商品を続々と誕生させている。また、シートカッターは1995年に刃の取り付け構造の発明で、関東地方発明表彰も受賞している。同社は、工場の移転後から従業員は約20人前後を維持している。多くの企業は創業後、規模や事業の拡大を目指すが、高塩氏はあえてこの人数で「ものづくり」にこだわり続けてきた。グローバル化が一段と進展する現代社会では、規模の拡大をしないのはむしろ勇気がいるともいわれるが、これ以上大きくするつもりはないという。20人程度であれば社員一人ひとりに目が行き届くし、逆境にあってもチームワークで乗り越えることができるとの想いで、高塩氏独自の組織マネジメントを展開している。

3. ユーザーサイドに立脚した製品づくり

3.1 高塩技研の製品づくりのコンセプト

高塩技研の製品づくりのコンセプトになっている「コンパクトで使い易い機 械の製作」は、創業期における高塩氏の経験が基本になっているといえよう。 当時、ラベル印刷業界では、鋳物を使った大きな機械が多く、操作も大変であ った。加えて、修理となればメーカー側の対応が遅く、納入先の生産体制にも 影響を及ぼした。また,現場には女性従業員も多数おり,時には機械の操作で 怪我をすることもあった。高塩氏の開発のベースには、機械はコンパクトでな ければならず、機械が苦手な女性でもシンプルに扱えるべきという考えがあっ た。また. 5年から 10 年も使えば必ず機械のどこかが傷むし. メンテナンス も必要になることから、製品の全体的なシステムは取り扱いが容易でわかりや すくしようというのがコンセプトである。そうした信念に基づいた同社の機械 は、広い設置場所を必要とせず、操作は簡単で、角などに触っても怪我をしな いよう、すべての部品は尖った角をやすりなどで落とし、丸みを帯びるように 設計されている。図表 2-1 に掲載した初めて開発したオートカッターもコンパ クトで、車に簡単に乗せられるサイズである。消耗品である刃の交換は、六角 レンチー本を使えば初心者でも取り外せる構造で、オートカッターは無駄の無 い安全な構造であり、車のトランクにも十分入れるように工夫されている。

さらに、メンテナンスが容易であることを象徴するエピソードがある。群馬県のシール・ラベル印刷会社からある日、「オートカッターが動かなくなった」と連絡があった。納入先からは、すぐに稼働を再開させないと製造が間に合わないと焦っていたが、高塩社長が機械正面にあるリレーを予備と交換すれば大丈夫ですと電話で指示するとすぐに稼働し、顧客から感謝されたという。簡単に修理できることは、顧客にとって生産時間の短縮、修理の依頼費削減というメリットがあると高塩社長は述べている。それは、自社の社員が故障の都度、出張対応しなくてよいため、機械作りに集中できるという利点もある。顧客の

ためになるものづくりは、結果として自社のためにもなり、目先の小さな利益 にとらわれない高塩社長の開発哲学がそこにあるものと考えられる。

高塩技研は、人材育成にもこだわりを有している。社員は地元採用が中心で、 いわゆる社長の知人や友人からの紹介による縁故で採用した社員も多い。あえ て技術系学校の生徒を募集したわけでもなく、それでも今や一人ひとりが高い 技術を持つ職人として会社を支えている。「焦らずじっくり育てるのが私の流 儀 と高塩社長はいう。もの作りといっても、手先が器用な人もいれば、設計 や頭で考え出すことが得意な人もいる。組織というのはいろんな個性の持ち寄 りであり、誰であってもパーフェクトな人はいない。一人ひとりの得意なもの を見つけ出し、それを生かしてあげることが会社の支えになる。社員の潜在的 な能力を如何に導き出せるのかが経営力の差として現れるとの考えである。

図表 2-4 は、薄い素材を縦にスリットして巻き取る「スリッター S-300」で あり、派生機械も含め、これまで約3,000台以上を生産している。当時の同様 の機械に比べ、コンパクトに仕上がっている。図表 2-5 は、幅の広い素材をカ ットするシートカッターの外観写真である。さまざまなフィルムやシート加工 の要望が増え、現在では販売額ベースで最も多く出荷される機械の一つであり、 スリット機能やラミネート機能など、追加できるオプションは多数に上ってい る。

図表 2-4 スリッター S-300



図表 2-5 最新型のシートカッター

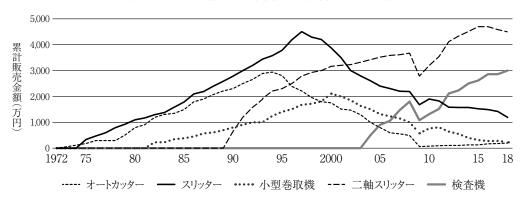


出所) 図表 2-4 及び図表 2-5 共に高塩技研工業(株)により提供

3.2 人材育成と独自のマネジメントの構築

高塩技研には入社歴の長い社員が多く、今はあらゆる受注に対応できる「職人集団」(エキスパート集団)を形成している。しかし、同社の平均年齢は40歳を超えており、今後は如何にして新規の雇用を獲得し、次世代を担う社員(職人)を育てられるのかが課題である。全国の例に漏れず、栃木県の有効求人倍率は1.45倍(2018年8月、宇都宮地区)と高い水準が続いており、今後もより一層の人手不足が予想される。栃木県内では今でも新規の工場建設が続いており、高校生や技術系学校の生徒の獲得競争が激化している。「うちの会社の魅力は設計から組み立てまで一貫して作り上げる体制であり、一から機械を作り上げる楽しさをPRし、一緒に働く仲間を募りたい」と話している。薄物加工で最先端を行く技術力を広く地元にアピールし、次代を担う技術者を確保することが急務である。

一般的に経営学におけるコア競争力とは、企業が保有する有形・無形の経営 資源を最大限有効に活用する「全社的な能力」のことである。高塩技研のコア 競争力は、何といっても長年の業界からの信頼と地域密着で経営してきたこと といえよう。つまり、自然と他社には真似のできない「差別化戦略」を潜在的 に採用してきたのである。他方、自社内に経営資源が不足している場合には、



図表 2-6 高塩技研工業㈱の機械別販売額の推移

出所) 高塩技研工業㈱資料により作成

企業外部から調達する学習能力をも包含しており、同社における製品の躯体 (枠組み) や部品を提供する会社とは今後とも提携関係を強固なものにしていき たいとしている。そのためには、社員が常に製品開発に対するモチベーション を高めながら挑戦する意欲を持ち、その力を発揮することができる体制を整え ることが重要である。したがって、今まで以上に競争力の源泉となる「技術や 技能」を製品開発に組み合わせ、競争力のある最終製品を生み出す総合的な能 力の創成に結びつくことが求められている。

他方,2008年に発生したリーマンショックは,高塩技研とソルテック工業にも大きな影響を与えた。販売会社であるソルテック工業は,対前年比で1億円以上売り上げを落とし,2億3千万円程度まで落ち込んでいる。それでも全社員が一致団結して徐々に売り上げを伸ばし,近年は4億2千万円前後で推移してきた。直近の2017年度は検査機等の販売が伸長したことで,売り上げは5億4千万円と過去最高額を更新したのである。

4. 新たなビジネスモデルの構築とその創造

高塩技研が大きく転換したのは、1990年に自社の販売会社となる「ソルテック工業㈱」を立ち上げたことである。それまで、販売や営業は商社に依存する形であったが、自前の販売会社を立ち上げたことで、新規顧客から特注機の注文が増加した。それまではオートカッターを月に40台製造するなど、量産機の製造が主だったが、徐々に「ワンオフ機械」の割合が増えていった。現在では約7割がワンオフとなっており、あらゆる顧客要望に応える機械メーカーとして存在感を発揮している。

さらに、この時期には、高塩社長の長男である竜太氏が大学の経営学部を卒業後に同社に入社し、会社にとってターニングポイントの一つとなった。営業を担当することになった竜太氏は、学生時代に培ったパソコン技術で自社のホームページをいち早く開設した。当時はネット黎明期で、検索エンジンも発達

していなかった。同業者からは「小さい会社がホームページを開設しても砂の中から一粒を見つけるようなものだ」と冷笑されたという。しかし、ネット社会の波が浸透するにつれ、ホームページ経由での問い合わせが増加し、「カッター」などの検索ワードで上位検索されるよう努力した。さらに、今までの関東中心の営業から、関西方面への展示会などにも出展するようになり、既存の商圏を超える営業努力によって顧客は全国に拡大していった。類型の取引業者は、北は北海道から南は九州まで、累計500社を超えている。竜太氏は、国内はもとより海外のどこでも顧客の求めがあれば必ず応える企業でありたいとの想いで営業を続けてきたと振り返る。

竜太氏の入社による会社への恩恵は、営業面の強化だけではない。会社にとって最も大きかったのは、後継者の確保である。東京商工リサーチの調査によると、2016年に休廃業・解散した企業数は過去最多を更新している。その一方で、倒産件数は減っていることから、後継者難や人手不足など、人事の問題から自主廃業を選ぶケースが増加傾向にあるとみられている。また、中小企業庁によると、今後5年間で30万以上の経営者が70歳になるが、6割が後継者未定だという。さらに、70代の経営者でも事業承継に向けた準備を行っている経営者は半数にとどまるなど、中小企業にとって後継者難は深刻な状況である。

そうした中、早期に後継者が決まった高塩技研は、将来の事業継続の可能性を憂慮することなく、安心して業務継続の展望を描くことが可能となったのである。2004年には次男の康孝氏が入社し、生産工学部で学んだ機械や電気の知識を、開発と営業の両面に役立てている。竜太氏は現在、同社の常務を、康孝氏は取締役を担っており、次代の経営者として日々尽力している。さらに、長女も法学部を卒業後、財務・法務の担当として会社に関わっている。加えて、長女の夫も結婚を機に地方の新聞社を辞めて高塩技研に入社し、総務・営業企画・経営管理全般を担当している。

中小企業では事業承継に伴って経営陣が交代し、待遇や風通しの変化に慣れ

図表 2-7 巻出機~プレス機~巻取機の組み合わせ



出所) 高塩技研工業(株)により提供

ず離職してしまう例がある。後継者自身も創業した社長の想いとのギャップや 責任感に押しつぶされてしまうことがあり、スムーズな受け継ぎは難しい。こ の点、高塩技研では初代の意思をしっかりと受け継いだ2人が経営トップに就 任したことで社員の安心感にもつながり、会社としてのスタンスが変わること なく続行できていることは、今後のものづくり中小企業の見本とでもいうべき 存在であろう。高塩社長によると、仕事面では時折息子たちと意見が対立し、 衝突も起こるが、暫くすると親子喧嘩みたいに何事もなかったようになるとい う。親子が研鑽し合う中から、新技術や新規事業が形づくられており、同社の 経営力の創成の源泉にもなっていると思われる。

その後も高塩技研は順調に業績を伸ばした。高塩社長は2001年度の第13回科学技術振興功績者表彰で、栄えある「文部科学大臣賞」を個人として受賞するに至ったのである。なお、図表2-7の写真は、巻出機~プレス機~巻取機を組み合わせたシステムの一例である。同システムでは、基本となる素材を巻き出し、途中で別の素材を貼り付け、それをプレス機で型抜きして製品を巻き取る、という一連の作業が可能となる。こうした機械の組み合わせの豊富さが、高塩技研の大きな強みの一つであると考えられる。

5. 製品に対する国内外からの評価

その一方で,順調に歩みを続けてきた同社に大きな事件も発生した。販売を 依頼していた埼玉の企業が、高塩技研を代表する「オートカッタ―」の模造品 を他社に依頼して製造、販売していたことが発覚した。財務を預かっていた社 長の妻は、うちの機械を模倣して高塩技研を潰してやろうという意思が明らか であったと振り返る。模造品の製造が明らかになった後、高塩社長は法的措置 を講じ、賠償金の支払いを求めたが、完全な製造の中止にまでは至らなかった。 信頼していた企業の「裏切り」とも取れる行為にショックを受けた高塩社長 だったが、逆境にめげず新たな機械製造への取り組みを開始した。当時、取引 していた四国のシール・ラベル業者から、「アブソルダイカッター」の製造を 打診された。これは、シールの抜き加工を高速に行う機械で、高塩社長にとっ ても初めての挑戦であった。完成したアブソルダイカッターは顧客の要望に十 分に応えられるスペックに仕上がり、業界でも評判になった。当該機械は今も 多くの受注があり、ソルテック工業を代表する機械の一つとなった。 その後 も「レーザーカッター」,「画像処理検査機」など新たな機械の開発に着手した。 上述した埼玉の企業は模造品の販売を続けたが、ソルテック工業は「オートカ ッタ― | や「スリッター | のみに頼らずに経営できる商品群を揃えたことで. 新たな顧客を開拓することに成功したのである。

会社の顧客は長らく、シール・ラベル業界の企業が主であった。IT の発達で印刷業界の売り上げは減少傾向にあるものの、その中でもシール・ラベル印刷はコンビニ向けラベルや品質管理用ラベルが伸び、僅かではあるが拡大している市場でもある。しかし、一業界に頼っているだけでは会社の発展は限定的であった。

創業以来,ラベル印刷の業界で培われたのが,「素材を所定の形に切る,打ち抜くという技術」である。印刷されたシールをカットする時,台紙まで切らないで紙部分だけを切り抜く精度が必要であり、ミクロン単位を微妙に打ちぬ

く技術はさまざまな分野に必要とされている。

高塩技研は最近、薄物素材のあらゆる加工製品に対応するという売り文句で、フィルムなど各種薄物素材の展示会にも積極的に出展している。それまで扱ったことのなかった素材の加工にもチャレンジし、自動車部品や携帯電話用液晶フィルムの製造過程にも機械が導入されるようになっている。こうした成果が実り、ここ数年はシール・ラベル業界以外からの受注が大半を占めるようになったのである。

同社は、今まで培ってきた技術で企業からの注文に幅広く対応できる体制が整っており、とりわけ特注機の注文が多い。特注機は、一品物とあって大きな受注価格が見込めるのが利点である。今期の最高益更新も、こうした新分野の開拓がもたらした結果ともいえよう。こうした分野に加え、航空宇宙産業の部品製造や、食品用包装の新素材開発を担う機械の受注も舞い込んでいる。

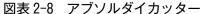
今後の課題は、「財務管理の見直し」と「新技術の開発」である。これまでの高塩技研は、技術の新しさや景気の波にも助けられ、成長を続けることができた。しかし、今日経営者の勘に頼る時代は終わり、市場競争は一段と激しくなっている。中国や新興国などで、ある程度技術を有すると、簡単に模倣されてしまう。顧客に求められる機械を作るのだけではなく、自社の特許やノウハウを生かし、既存製品と差別化を図った技術をいかに業界に打ち出していけるのかが求められるのである。

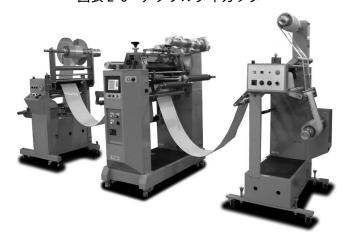
その一方で、価格面では特に弱さが露呈する部分がある。すでに述べたように、高塩技研とソルテック工業は、それぞれの強みを生かして新たな経営戦略を構築しなければならない。近年ではワンオフの特注機が増え、価格を下げるために必要な大量仕入れ、大量販売という戦略がとりづらくなっている。ワンオフの特注機では、外注先からある一定金額の前払いが要求されるため、製造段階で常に材料費の負担が先行する。このため、資金面での懸念も生じている。

同社は,2018年から生産管理ソフトを導入した。購入部品や外注部品,部 品素材の原価を正確に把握し,適正な利潤を確保することが目的である。かつ て同社では、何度か原価管理に挑戦したが、社員の不足などで頓挫した経験がある。企業としてはどうにか利益を出していたが、適正な価格設定ができていた保証はなかった。また、納期に追われることで見積もりができないままの部品発注が何度もあった。今年からは専門社員を配置し、企業の儲けに繋がる数値を厳密に管理し、さらに利益を確保することで、投資が必要な分野を開拓していくのが狙いである。

現代の企業経営は、国内外においてさまざまな環境変化に直面しており、商品やサービスのイノベーションを絶え間なく実行していかなければすぐに陳腐化してしまい、マーケットから淘汰されてしまう。したがって、企業が有する経営資源や組織能力を計画的かつ創発的に導き出し、常に改善し向上を図らなければならないのである。高塩技研とソルテック工業の「潜在能力」と「相乗効果」(シナジー効果)を引き出すことが何よりも肝要である。

なお、図表 2-8 は、アブソルダイカッターの写真である。同製品は、自社の機械を他社がコピーして販売されるという経営の危機に際して、高塩社長が考案したアブソルダイカッターである。この機械は、間欠的な動作で素早く型抜き加工ができるとあってヒットし、今も引き合いが多く、会社の経営を支えた一台といえる。





出所) 高塩技研工業(株)により提供

6. 今後の課題と展望

今まで高塩技研の優れた技術開発と高塩社長の体験から生み出された独自の 組織マネジメントを考察してきた。とりわけ技術面では、これからの時代に適 合した新技術も取り組んでいくことが要請されている。深刻な人手不足や人材 不足に伴い.ものづくりの現場ではこれまで以上にロボット化や IoT を活用 した省力化が叫ばれるようになっている。ロボット産業やラインに組み込む IoT を活用した機械の製造には、まだまだ研究の余地が残っており、一層の注 力が必要となってくるであろう。

薄物加工業界ではレーザーを使った加工が普及してきている。かつて、高塩 技研ではレーザー加工機の開発に携わったこともあったが、会社で現在販売し ている機械は主に金属刃によるカットである。レーザー加工機は高価で、カッ トの仕上がりや加工精度に課題があったことから、長らく市場で敬遠されてき た。近年は仕上がりも美しく、価格も従来から抑える機械が出現している。し ばらくは金属刃によるカットが主流を占めると思われるが、将来的な変化も見 据えつつ、レーザー加工分野に参入するのか、金属刃による加工を突き詰める か、具体的な対応策が必要となってきている。

同社のいくつもの危機を救ったのは新技術の開発であり、拡大を手助けした のは新分野の開拓であった。高塩技研とソルテック工業が今後も業界のトップ ランナーであり続けるためには、絶え間ないものづくりへの独自の挑戦と、経 営力創成への取り組みが不可欠である。「私も 70 歳になったのでこれからは息 子たちに会社を任せたいと思う。」と高塩社長はいう。しかし,高塩技研の原 点は顧客対応のきめ細やかさであり、顧客の声を聞いた提案や技術を今後とも 提供できる強固な体制がさらに必要であるとの認識を示している。高塩社長は 一線を退いた後も、常に顧客の声に耳を傾けられる技術者であり、経営者であ りたいと願っている。そのためにも、社員や息子たちに対して自ら率先して役 に立てるよう尽力したいと考えている。高塩技研とソルテック工業には."小 粒でもキラリと光る製品づくり"を今後とも目指して欲しい。高塩技研の特殊の技術を生かした製品づくりを支えたのは、徹底した家族経営を貫いたことである。技術畑の社長を家族が常に支える組織マネジメントは、今後の日本のものづくりの原点になるのではないかと思われる。 (石井 晴夫)

注

- 1) デビッド, J. ティース著, 谷口和弘・蜂巣旭・川西章弘・ステラ, S. チェン訳 (2013) 『ダイナミック・ケイパビリティ戦略』 ダイヤモンド社, 参照。
- 2) 筆者は、2018年7月及び8月の2回にわたり高塩技研工業㈱へヒアリング調査を実施した。同社の高塩吉治社長はじめ長男の竜太常務、次男の康孝取締役、長女の夫で同社総務企画部長の高橋尚義氏から詳細な説明と資料の提供を受けた。ここに深甚なる感謝を申し上げたい。
- 3) 厚生労働省栃木労働局調べ。https://jsite.mhlw.go.jp/tochigi-roudoukyoku/jirei_toukei/81853/chiiki kyujin bairitsu.html
- 4) 石井晴夫・樋口徹 (2018) 『組織マネジメント入門 (第二版)』中央経済社:73-77 参照。
- 5) 2008 年 9 月 15 日に、アメリカ合衆国の投資銀行であるリーマン・ブラザーズ・ホールディングス (Lehman Brothers Holdings Inc.) が経営破綻したことに端を発して、連鎖的に世界規模で金融危機が発生した。
- 6) ワンオフ (one off) とは、機械の1台1台に対して顧客の注文が異なり、製造する機械は特注品 (専用品) となる。
- 7) 詳しくは、東京商工リサーチの Website を参照されたい http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20180115_01.html (2018 年 12 月 15 日閲覧)
- 8) 中小企業の事業承継については、中小企業庁の Website に詳細な分析が行われているので参照されたい。http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H25/PDF/0DHakusyo_part2_chap1_web.pdf
- 9) 企業が有する経営資源や組織能力を計画的かつ創発的に導き出す戦略を一般的 に創発戦略という。企業内には、全社戦略、事業戦略、機能別戦略などがあるが、 今日では内外の経済・経営環境の変化に対して、弾力的かつスピーディーに対応 する創発戦略が重要性を帯びている。

参考文献

石井晴夫・樋口徹 (2018) 『組織マネジメント入門 (第二版)』中央経済社 石井晴夫・宮崎正信・一柳善郎・山村尊房 (2015) 『水道事業経営の基本』 白桃書房

第2章 もの作り中小企業における経営力創成への挑戦 33

石井晴夫・金井昭典・石田直美 (2008)『公民連携の経営学』中央経済社石井晴夫編著 (1996)『現代の公益事業:規制緩和時代の課題と展望』NTT出版石井晴夫 (1995)『交通産業の多角化戦略』交通新聞社岩井克人・小宮山宏編著 (2014)『会社は社会を変えられる』プレジデント社大﨑孝徳 (2016)『すごい差別化戦略』日本実業出版社大滝義博・西澤昭夫編著 (2014)『大学発バイオベンチャー成功の条件』創成社中小企業庁編 (2018)『中小企業白書 (2018 年版)』東洋大学経営力創成研究センター編 (2017)『スモールビジネスの創造とマネジメント』学文社

内閣府ホームページ http://www.cao.go.jp/ 経済産業省ホームページ http://www.meti.go.jp/ 中小企業庁 http://www.chusho.meti.go.jp/ 総務省ホームページ http://www.soumu.go.jp/ 国土交通省ホームページ http://www.mlit.go.jp/ その他, 関連するホームページ

第3章

タイにおけるもの作り SMEs の組織化 — Thai Subcon の形成と展開ー

1. はじめに

タイは岐路に直面している。カンボジア、ラオス、ミャンマー、ベトナム (CLMV 諸国) といった周辺諸国がタイに代わって先進国からの直接投資 (= Foreign Direct Investment、以下 FDI という) を積極的に受け入れて経済発展を遂げつつあるなか、「上位中所得国」(末廣 2014:92) に到達したタイが労働集約産業において低コストを誘因とした FDI の誘致拡大によって経済発展を実現することは不可能になった、といえるからである。タイ政府もこうした現実を踏まえ、その経済発展政策を大きく変更することになった。実際、2013年から施行された「新投資戦略 2013-17」において、労働集約産業が除外された点は「画期的であった」と高く評価さたのである (末廣 2014:148)。

とはいえ、他方で電機・電子や自動車など高所得国における基幹産業の形成に向けた「タイ企業の参入はほとんど期待できない」とも指摘されていた。結果として、タイは、「国内資源を有効に利用できる」産業を追求し、「高所得国への移行」を止めて、「社会の安定を獲得すべき」ことが提言されたのである(末廣 2014:150)。言い換えれば、低所得国から高所得国への段階的経済発展を目指す「キャッチアップ型工業化」過程における踊り場、ないしは通過点として「中所得国の罠」を捉えるのではなく、中所得国という現実を受け入れ、中所得国における課題解決に向かうべきだ、と提言されていたといえる。

だが、この「新投資戦略 2013-17」は、バンコクと地方の格差を埋めることはできなかった。むしろ、メーホーソンなどの北部や東北部の最貧県においては、バンコクとの地域格差を拡げてしまったのである(『日本経済新聞』 2018 年

 \bigcirc 第2次 医療ハブ ロボット 航空 バイオ燃料 S字カーブ となる産 ロジス と バイオ化学 デジタル ティクス スマート エレクトロニク ス 第1次 未来食品 次世代 医療·健 農業 康ツーリズ S字カーブ 自動車 バイオテクノロ

図表 3-1 タイランド 4.0 における S カーブの転位戦略

出所) 大泉 (2017):98

5月23日朝刊)。それゆえ,「第12期国家経済社会 5 τ 年計画(2017-2021)」 (NESDB 2016)では,貧困層を減らし,地域格差を是正するためにも,「中所得国の罠」を脱却し,高所得をもたらす新たな基幹産業の形成とその成長を目標に掲げることになった。「タイランド 4.0」の策定と実施である(図表 3-1)。末廣(2014)が高く評価した「タイらしさ」に基盤を置く中所得国としての安定成長ではなく,世界レベルの競争力を獲得するため,R&D 投資を増やし,イノベーション創出に大きく舵を切るなど,あらためて「キャッチアップ型工業化」政策が採用されたといっても過言ではない。

ただし、「キャッチアップ型工業化」政策の復活とも看做しえる「タイランド4.0」については、末廣(2014)が指摘した点とは異なる懸念も禁じ得ない。90年代に発展した電子産業において、優れた企業家のもと急成長を遂げていたタイの半導体前工程企業が97年のアジア経済危機の中で行き詰まり、企業再生できないだけでなく、新たなタイ企業の参入や成長も見られなかった(西澤2016)。また、「アジアのデトロイト」を目指す自動車産業においても、その組立メーカーは日米欧などからのFDIが占めており、部品メーカーも未だキーコンポーネントの製造を担うことはできてはいない、とも指摘されていた

からである(土田 2007)。

こうした現状が続く限り、「タイランド 4.0」を達成することはできないのではないか。ここで問われているのは、電機・電子産業や自動車産業など、政策的支援対象となる国際競争力を持った既存の技術体系(= 第1 次 S 字カーブ)のみならず、「高所得国」への転位を可能にする次世代技術体系(= 第2 次 S 字カーブ)を如何に習得するか、であった(Foster 1986:101-104)。すなわち企業レベルにおける「社会的能力」の獲得可能性にあった、といえる(高林 2006:5)。この課題が解決されない限り、「タイランド 4.0」は画餅に終わりかねない。

かつて 1960 年代,一人当たり GDP においてタイなどのアセアン諸国と同等の地位にあった韓国と台湾は,70 年代から急成長を遂げ,90 年代には高所得国に到達した。この違いをもたらした原因は,地政学的な地位から要請された国家政策を受け止め,自国企業が「社会的能力」を獲得しえた点にあった。すなわち,70 年代以降,韓国と台湾では,輸入代替から輸出指向へという政策転換に応じて,自国企業がこの政策転換を活かしつつ成長を遂げることができたのである。

これに対してタイにおいても、FDI 誘致を進めつつ、輸入代替から輸出指向へと変化させようと試みたものの、その政策対応は不十分であり、タイ企業に国際競争力の獲得を求める厳しい政策は採用されなかった。この政策対応の差異が、韓国や台湾においては自国企業による「社会的能力」の獲得に向かったのに対し、タイでは FDI 依存から脱却できなかった原因だといえよう (Ohno 2009: 4-5)。このようなタイにおける不十分な政策対応が、優れた企業家による半導体前工程への参入、という試みをも頓挫させることになったのである(西澤 2016)。

タイにおける政策対応のこうした欠陥を認識して、日本政府の支援のもと、 タイ企業の「社会的能力」獲得に向けた産業政策を初めて採用したのがタクシン政権であった(Phongpaichit & Baker 2009)。だが、「社会的能力」の獲得は政策だけで実現できる訳ではない。「社会的能力」の担い手は民間企業であり、

とりわけその多数を占める中小企業 (以下 SMEs という) が FDI によって移転 された高度な技術を自発的に吸収し、独自に深化・拡充させる能力を獲得する ことが不可欠だったからである。タクシン政権の新たな政策を受け止め、これ を自らの課題とする SMEs の自発的な活動なくしてタイ企業、とりわけ SMEs の「社会的能力」の獲得は不可能だといえる。

現在. The Association of Industrial Subcontractor in Thailand (以下 Thai Subcon という)として、500社にのぼるタイのもの作り SMEs を組織化しつつ。 国際競争力を持ったもの作り能力の獲得のみならず、そのグローバルな活動を 行ううえで不可欠な経営・マーケティング・購買・情報システムなどの整備・ 構築を支援するタイのもの作り SMEs 団体がある。その活動は「タイランド 4.0」を先取りする成果を生み出していた。本章では、Thai Subcon の形成と 展開を検討することを通じて、「中所得国の罠」を脱却する上で不可欠となる SMEs の「社会的能力」獲得に向けた具体的な内容やプロセスを解明しつつ. タイにおける「キャッチアップ型工業化」の可能性とその重要な担い手である SMEs の企業家達の活動の意義などを明らかにしたいと考えている。

2. 「中所得国の罠」の原因

1960 年代まで一人当たり GDP で見た時. 1960 年代まではほぼ同一水準に あった韓国、台湾、タイ、マレーシア、インドネシアから、韓国と台湾が急成 長を遂げるなか、タイ、マレーシア、インドネシアはその成長に追い付いてゆ けず, 1990 年代には大きな経済格差を生じさせることになった。韓国と台湾は, この間に輸入代替を進め、電機・電子や自動車などの高所得国の基幹産業にお いて自国企業を担い手とした輸出指向型経済へと大きく変身しえたのである。 自国企業を担い手にした輸出指向型経済に変身したことにより高所得国に到達 しえた韓国や台湾に比べて、タイにおいても電子機器や自動車の輸出比率は高 くなっていた(図表 3-2)。だが,その担い手はタイ企業ではなかった。結果と

12.4%
3.2%
4.5%
4.5%
5.6%
合計
2,352.7億ドル
15.1%
15.1%

■農水産物・加工品
■電子機器
■自動車
■鉱物・石油・化学製品
■機械・その他製造
■電化製品
■鉄鋼・非鉄金属
■機種・アパレル
■その他

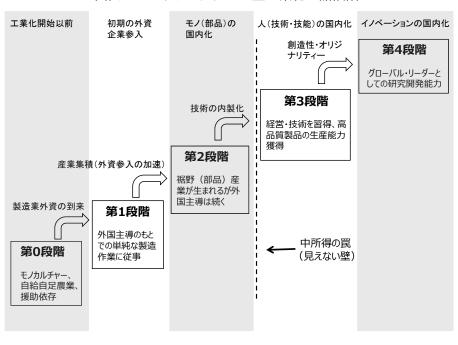
図表 3-2 タイの輸出品目別内訳(2017年)

出所) タイ中央銀行資料より筆者作成

して、タイにおいては自国企業が高付加価値創出の担い手にはなりえず、高所得国には到達できなかったのである (Ohno 2009:5)。

大野 (2013) は、低所得から高所得国に転位する過程を 4 段階に区分して、各段階の特徴と段階移行の必要条件を提示した (図表 3-3)。このなかで第 2 段階から第 3 段階に移行する過程において「見えない壁」が存在しており、これを「中所得国の罠」と規定したのである。ここで「見えない壁」を突破する必要条件は、高所得国において基幹産業を形成した基盤技術を「内部化」する「社会的能力」であった。Ohno (2009) は、「社会的能力」の実体を具体的に示すため、製造業部門に限定しつつ、最重要な技術の内部化として、先進国企業が求める部品の品質を担保しえる「金型の内製化」能力に注目している。この視点から、SMEs を中心に自国企業に対して「金型の内製化」能力の獲得を支援せず、FDI 誘致に重点を置いたタイやマレーシアの政策的不備が指摘されたのである (Ohno 2009:13)。

だが、こうした FDI 誘致を優先し、自国企業による「金型の内製化」能力の構築支援に向かわない政策的不備については、FDI が大きな機能を果たす



図表 3-3 キャッチアップ型工業化の諸段階

出所) 大野 (2013): 286

「戦後型後発工業化」の性格と、先に指摘したような韓国、台湾とタイとの政策差異をもたらした地政学的条件を無視することはできない。高林 (2006) は、アジアにおける工業化に対し、「戦前型後発工業化」と「戦後型後発工業化」の二類型を指摘する。「戦前型後発工業化」においては、輸出依存度が低いまま、輸入依存度を急速に低下させたのに対し、「戦後型後発工業化」は、先進国から資本財や技術の導入が容易になったことから、輸入依存度が高いまま、輸出依存度が高まるという特徴を示したのである。これは、戦前には見られなかった戦後における FDI による投資効果であり、結果として「中所得国」までの到達は比較的容易になったといえる。

「戦前型後発工業化」モデルとなる日本は、FDIに依存できず、独自に資本財を創造し、それを活用する「社会的能力」を独力で獲得せねばならなかった。この経験がフルセット型産業構造と「高所得国」到達を可能にする高い技術力

40

をもたらしたといえる(カッツェンスタイン 2012)。だが、「戦後型後発工業化」 モデルにおいては、FDI を誘致することによって、輸出構造の急激な変化が 生じ、「キャッチアップ型工業化」が実現できるかのような成果を示しえたの である。

とはいえ,急激な変化を示した工業製品の輸出の担い手が問題であった。ここで,FDIから自国企業への転換がなければ,工業化がもたらす高付加価値の自国における収受が不十分となるだけでなく,輸出指向を通じた高所得への転位もできず,「中所得国の罠」に陥ることになる。言い換えれば,「中所得国の罠」とは,輸出指向を可能にする「社会的能力」を自国企業が獲得できず,高所得国への「見えない壁」を突破できないことだともいえる(高林 2006:11-12)。

確かに「戦後型後発工業化」において FDI が果たした役割は大きく、タイ、マレーシア、インドネシアなどがその誘致策を継続・拡大したことを一概に非難することはできない。 FDI 誘致策を転換するには、韓国や台湾の事例で指摘したような、大きな外的要因が不可欠だったからである。 実際、韓国と台湾が FDI から輸入代替に転換した外的要因としては、体制の異なる隣国との競争という歴史的な地政学的条件が作用していた。これら両国は、FDI に依存しつつも、自国経済の自立と競争力強化に向け、FDI から自国企業への転換を可能にする「社会的能力」の獲得が政策課題になっていたのである(谷光2002:184)。

換言すれば、FDI を通じた「キャッチアップ型工業化」は「戦後型後発工業化」にとって不可避な成長戦略であり、かつ有効な工業化政策だったといえる。だが、FDI に依存し続けるだけでは、「中所得国の罠」の脱却に向け、経済成長の担い手を自国企業に転換するための「社会的能力」を獲得することはできない。この転換には、韓国や台湾の事例にみられた外的要因と、それを受け止め、自国企業の支援策を策定・実施する国家の強い関与と、この政策転換を受け止める企業家の対応が不可欠だったのである(Ohno 2009:13)。

タイにおいて、こうした転換をもたらしたのは、1997年のアジア経済危機 であった。アジア経済危機後のタイでは、経済再生に向けて、ワシントン・コ ンセンサスに従う IMF・世界銀行を中心とする金融引き締めと市場メカニズ ムを重視した構造調整策に対し、国際競争力の強化に向けた介入主義的産業政 策を主張する日本政府の支援との綱引きのなか、タイ政府自体も分裂していた、 と指摘されている(大辻 2016:53-58)。こうした混乱のなか、1999年には、 日本が主張した SMEs の国際競争力強化を重視するタクシン・チナワットが 率いるタイ愛国党が、「起業家精神と国内工芸の遺産とハイテクノロジーとを 結合させることでタイを経済的に復活させることができる中小企業の政党」と して、急拡大を遂げ始めていた(ポンパイチット・ベーカー 2006:586)。Thai Subcon の前身となる Subcontracting Promotion Club (以下 SPC という) はこ うした時代背景のなかで創設されたのである。

3. Thai Subcon の形成と展開

SPC は、アジア危機後の1999年に自動車産業の下請け部品メーカーの SMEs の企業家が集まり、生き残りに向け、相互支援のもと、発注先企業の意 向を聞き、自社の製品の品質向上により、発注ニーズに合わせた部品の供給レ ベルの向上を図ろうとして創設された。この先進的活動が、2003年、産業分 野の拡大や会員企業の増加などを踏まえ、Thai Subcon に発展したのである (Thai Subcon Association 2017: 55)

SPC は、アジア経済危機のなかで露呈されたタイにおけるもの作り能力の 欠落、特に SMEs の「社会的能力」の欠落を埋めるべく、タイの自動車部品 下請けメーカーの SMEs の企業家たちが創発的に組成・活動し始めた「社会 的能力 | 獲得団体だといっても過言ではない。1980年代以降に流動化が生じ た官僚主導体制が受益者ニーズに合わなくなており、ギャップが生じていたこ とも指摘されていたが(末廣・東 2000:45-46). アジア経済危機によりその点 が明白になり、受益者とはなっていなかった SMEs の企業家による創発的「社会能力」獲得団体が形成された点は画期的だと評価できる。

タイにおける自動車産業は、60年代の輸入代替策による CKD の促進などを通じ発展の契機が与えられたが、輸入部品の増加から貿易赤字が拡大するなか、70年代にはローカルコンテンツの実施による自動車部品産業育成策に転換されつつあった。自動車部品産業育成策の導入を受けて日系自動車メーカーと大手部品メーカーがタイ国内に生産拠点を設けるなか、タイの大手部品メーカーは TAPMA(Thai Auto-Parts Manufacturers Association)を設立し、ローカルコンテンツの引き上げなどを政府に働き掛けたのである。だが、その狙いは、生産能力の向上というよりは、優遇策を得ることに置かれたため、結果として、非効率な生産体制を温存したにすぎず、タイの自動車産業の発展には寄与しなかった、と指摘されている(東 2000:145-47)。

実際、タイに進出した日系部品メーカーが、製造技術と品質管理技術を数値化した評価によれば、当時「日本を10とした場合、ASEANは3~4の力しかなかった」(川邉 2011:143)のである。タイ政府が長年実施してきた自動車部品産業育成に向けたローカルコンテンツ政策は、国際競争力を持たない部品メーカーを保護・育成したにすぎなかった。アジア危機はこうした実態を白日の下に晒し、経済危機脱出に向け外資系自動車メーカーが輸出増加へ戦略転換を図るなか、品質基準を満たさないタイの自動車部品 SMEs は切り捨てられたのであった。

こうした背景のもと、日系自動車メーカーから切り捨てられたことに強い危機感を持った10数社のタイの自動車部品SMEsの企業家達が集まって、急減した受注を相互融通して生き残りを図ることを目的としてSPCは設立されたのである。さらに、団結することで政府に働き掛け、実効性のある支援策を引き出すことにも注力した。この活動は同様の危機感を持った自動車部品SMEsにも急速に拡大して、SPCは100社が加盟するSMEs団体として形成されたのである。それまでタイのSMEsは競争ばかりで協力することはないと指摘

されていた。だが、97年の経済危機はSMEsの企業家に大きな意識変化をもたらし、創発的に協力しつつ自力更生を図る動因となった点は注目すべき変化だといえる。

上述したように、97年危機からの経済再生策に関して、当時のタイ政府は分裂していた。この時、BOIと工業省は、日本政府が助言したサポーティング・インダストリーの強化拡充に向け、SMEs の競争力強化支援策を策定・推進することになるが、その背景に SPC の形成と支援に向けた活動が有った点はこれまでの研究では殆ど無視されていた。だが、事実は異なっていた。実際、BOIは、SPC の形成を受け、タイに FDI を誘致するに際して、SPC 加盟企業を紹介しつつ、SPC 加盟の SMEs の受注増加を支援したのであった。また、工業省は、新技術の習得に向けた人材育成に SPC の意向を尊重しただけでなく、日本政府が実施する JAICA や AOTS などの人材育成プログラムへのSPC 加盟 SMEs 従業員の参加を積極的に支援するなど、SPC 加盟の SMEs の競争力改善に大きく貢献していたのである(Saensomros 氏インタビュー)。

SPC はタイの SMEs の企業家達が創発的に設立した団体であり、実効性のある SMEs 支援策の策定と実施に対して大きな役割を演じたのである。BOIも工業省も、日本政府の助言や政治家の働き掛けだけだったなら、こうした SMEs 再生支援策を積極的に採用することは難しかったのではなかろうか。100 社を超えるタイの自動車部品 SMEs 団体である SPC が支援の受け皿になったことが政策の正当性と実効性の根拠となっていた点は注目すべき成果だといえる (Saensomros 氏インタビュー)。

SPC の形成とその活動は危機意識を共有するタイの自動車部品 SMEs の企業家達に伝播し、2003 年にその加盟社数は 300 社にまで増加した。SMEs の競争力強化に重点を置くタクシン政権の成立のもと、工業省を中心にしてSPC の意向を受け入れつつ、SMEs 支援策を拡充・強化する政府の支援体制が構築され始めていた。SPC は、タイの自動車部品 SMEs を代表する団体となりつつあった。そのため、対外的にも信頼性を得て、さらに実効性の高い組織

的活動を継続・拡大するため、タイ自動車部品 SMEs の企業家達による私的な Club 活動ではなく正式な Association 活動であることを明確にするため、その名称を SPC から Thai Subcon に変更したのである。

4. Thai Subcon の活動と成果

2003 年加盟社数が300 社を超えた時点において、SPC は Thai Subcon に名称変更された。この名称変更に合わせて、組織構造も拡充・改組されたのである。先ず加盟 SMEs を金属、プラスチック、ゴム、電機・電子の4業種に区分するとともに、大・中・小の規模別に区分した。この組織改革の狙いは、業種別の技術、製品、素材など、それぞれの特性に合わせた専門性を高め特有の支援策を提言する基盤を構築するとともに、規模別に異なるニーズに合わせた支援メニューを提示できるよう、政策提言能力の向上を目指す点にあった。いうまでもなく当時の Thai Subcon 自体には直接的かつ十分な支援能力が無かったため、政府に対し業種や規模に対応した実効性の高い支援メニューを提言・実施して貰うことを通じて、加盟各社に実質的な支援効果をもたらすことに活動の重点が置かれたのである。

たとえば、当時のタイ SMEs において重要な課題となっていた ISO 取得についていえば、これまでも ISO 取得促進に対する助成支援は行われていたが、小規模企業では、業務プロセスの整理などの準備作業が必要になっていたにもかかわらず、そうした実態に即した具体的な支援は行われなかった。結果として、単なるバラマキ支援に終わり、ISO 取得実績が向上することはなかったのである。だが、Thai Subcon が仲介することで、業種や規模による支援内容が異なることが明確にされ、実態に即した効果的な支援策が実施されることにより、ISO 取得企業が増加するといった具体的成果が上がり始めたのであった(Saensomros 氏インタビュー)。

現在, Thai Subcon は 500 社が加盟するタイのもの作り SMEs を代表する団

体となっている。これまで、BOI、工業省に加え、商務省の支援も受け、日欧 ASEAN などにおいて、技術の展示・商談会を積極的に行うことによって、自 動車部品以外の産業機械、医療器具、精密機器、ロボット、航空機メーカーな どとの取引実績を上げるなか、品質を大きく向上させつつ、Global Value Chain (以下 GVC という) に直接参加できるほど、高い部品供給能力を獲得してきたのである。こうした部品供給能力の向上・拡充に伴い、自動車部品の依 存割合は低下し、かつてのように自動車メーカーの不振が直接大きな打撃を与える構造からの脱却を実現することもできた。実際、Thai Subcon 副会長であり、Thai Subcon の形成と展開を主導してきた P Quality 社の自動車部品依存割合は 40%程度であり、残りは産業機械、医療器具、精密機器、航空機部品 などとなっている (Saensomros 氏インタビュー)。

Thai Subcon は、こうした業種の拡大と GVC に直接参加できたという実績を踏まえ、最近ではその業種区分を次世代自動車、スマート電子機器、ロボット、バイオテク支援機器、デジタル機器、医療器具、航空機、農産物食品加工など 14 業種に区分し (Thai Subcon 2017:56)、それぞれの技術特性に即した次世代技術力の獲得と向上、高度な人材育成、グローバルな市場拡大など、政策的支援を効果的に活用しつつ、加盟企業の能力向上と業績向上に大きく貢献しつつある。

このように Thai Subcon は、1997年の経済危機を契機として覚醒されたタイの自動車部品 SMEs の企業家達が自立して再生を図る団体として形成・展開され、大きな成果を上げてきたといえる。しかも、危機からの再生だけでなく、政府機関の支援を受けつつも、日欧などで技術展示・商談会を行い、タイに進出する FDI に対する部品供給だけでなく、GVC に参加するという実績をも示し始めていたのである (Saensomros 氏インタビュー)。

アジア経済危機によって挫折したハイテク産業形成というタイにおける企業 家活動が、一部とはいえ、Thai Subconの展開を通じ、次世代自動車、スマー ト電子機器、医療器具、ロボット、航空機などといった、ハイテク産業の GVC に参加できる SMEs を創出し始めていたといえよう。実際、GVC 参加は、グローバルな企業家活動を必要としただけでなく、加盟各社に高度かつスピード感のあるもの作り能力の獲得を促し、金型の内製化を可能にするための技術者の育成など、SMEs の「社会的能力」の獲得を目指す契機ともなっていたのである (Chaypum 氏インタビュー)。

以上のように Thai Subcon は、タイのもの作り SMEs の「社会的能力」獲得には不可欠の団体になっていたといっても過言ではない。同時にこうした SMEs 団体の形成と展開にとって、グローバルな企業家活動が不可避になっていたともいえる。タイにおいては、1997 年経済危機に触発された自動車部品 SMEs の企業家達が SPC を形成し、Thai Subcon へと展開させることを通じて、タイの自動車部品 SMEs は GVC にも参加できる「社会的能力」獲得へと進化しえたのである。結果として、現在、タイにおける自動車部品生産は東アジアの分業構造において国際競争力を持ち始めたことも指摘されていたのである(池部・藤江 2016:276)。

5. 「中所得国の罠」脱却の条件

タイ経済は、1997年の経済危機以降、かつてのような高い成長率を回復できていない。事実、1961 \sim 90年までの GDP 年平均成長率 7.7%に対して、1991 \sim 2010年 4.6%、2011年以降は 3.1%にまで減速していた (図表 3-4)。結果として、タイにおいては、2010年には「上位中所得国」に到達した時点から、成長力が大きく鈍化したことによって、地域間所得格差も拡大するなど、あらためて「中所得国の罠」が懸念され始めたのである (NESDB 2016:8-12)。

こうした 90 年代以降のタイ経済に象徴されるような途上国の成長鈍化に対し、現段階において発展途上国が採用すべきではないとされる「介入主義的な貿易・産業政策」こそ、かつて先進国が発展途上国時代に採用した経済政策であったことを証明した H・チャンは、先進国の研究者や政策担当者が推薦する

図表 3-4 タイの GDP 成長率 (1961 ~ 2017)

出所) World Bank Data より筆者作成

GDP成長率(年率)

経済発展政策が「偽善と二重基準」に満ちており、途上国が昇るべき「はしご外し」になっていた、と批判する。しかも、1960年代から1980年代まで途上国で採用された「介入主義的な貿易・産業政策」によって実現できた成長率に比べて、「新自由主義の『改良政策』」が採用された1990年代以降、途上国の経済成長率は大きく減速し、所得格差も拡大したと指摘されたのである(チャン 2009:232-234)。確かに上述したタイの成長率の屈折などを見ると、チャンの主張が妥当性を持つようにも見える。

だが、ここで問題となるのは「介入主義的な貿易・産業政策」の成果である。 チャンが指摘するように、電機・電子や自動車に代表される高所得国の基幹産 業への移行が市場メカニズムを通じては実現できず、このギャップを埋めるに は「介入主義的な貿易・産業政策」が不可欠となっていたことは間違いない。 実際、タイにおいても、輸入代替策において高率なローカルコンテンツ規制に よって、部品産業の育成を図った「介入主義的な貿易・産業政策」が採用され ていた。従って、この部品産業育成策が、輸出指向産業化段階において、十分な品質と国際競争力を持つようなもの作り SMEs の育成策となっていたかどうかが問われていたのである。だが、97年危機はタイの自動車部品産業を担えるような国際競争力を持った SMEs を育成できなかった実態を明らかにしたのであった。

そうだとすれば、1990年代以降に提案された「新自由主義の『改良政策』」は、単なる「はしご外し」と決めつける訳にはいかない。過去の「介入主義的な貿易・産業政策」の成果を問う政策だと評価すべきではないか。言い換えれば、「介入主義的な貿易・産業政策」が世界市場において発揮しえる国際競争力を構築できたかどうかを試す試金石となっていた、といえるのであるまいか。その結果、経済危機や成長鈍化が生じたということは、この支援策によって十分な国際競争力を持つ SMEs を育成できなかった実態が明らかにされたのである。その意味において、90年代以降、途上国にも拡大した「新自由主義の『改良政策』」は途上国にとっても不可欠な政策だと評価できる。

ただ、こうした「新自由主義の『改良政策』」は途上国だけの問題ではなかった。サッチャー政権やレーガン政権に代表される先進国の政策でもあった。それは、デジタルやバイオといった「分岐的技術」の商業化という、21世紀に続く技術パラダイム転換の始まりだったからである。高所得国では、こうした「分岐的技術」の担い手としてベンチャー企業が登場し、重要な役割を演じ始める。こうした転換のなか、SMEs 政策も、既存 SMEs の格差是正といった弱者救済的支援策から、新たな「分岐的技術」がもたらす効率性の追求に向けた企業家的成長支援策に転換することになった(清成 2009)。Thai Subcon は、タイにおいて、まさにこうした新たな時代変化を担う SMEs 団体として形成・展開してきたのである。

しかも、デジタルやバイオといった「分岐的技術」が作り出した効率性の追求においては、「介入主義的な貿易・産業政策」が機能しなくなっていた。事実、「タイランド 4.0」が想定する次世代自動車、スマートエレクトロニクス、バイ

オテクノロジー、ヘルスケア、ロボットなどにおいては、最終的な供給主体となる Lead Firm は、世界各地から部品等を調達する GVC を構築し、国や企業と境界を越えたグローバルな垂直統合を図るなど、国民経済的な完結性は機能しえないという、新たな構造的特性を示し始めたのである (Engel and Taglioni 2017)。 Lead Firm が存在する国においてさえ、それが創出する付加価値をすべて収受することはできない。 Lead Firm を持たない国にあっては、如何にして GVC に参加するかが重要な成長課題となっていたのである。

前節でも指摘したように、Thai Subcon は、タイに展開する電子機器や自動車産業における FDI に部品を供給するだけでなく、GVC に参加しえる「社会的能力」を持った SMEs を生み出していた。結果として、「タイランド 4.0」を先取りする成果すら上げ始めていたのである。こうした成果は、タイにおいても、1997年の経済危機を契機にして形成・展開された Thai Subcon を通じ、なお、一部には留まるとはいえ、タイのもの作り SMEs がきわめて高い「社会的能力」を獲得し始めたことを示すものといえる。

ただ、タイのもの作り SMEs に対し GVC に直接参加できるほど高い「社会的能力」獲得を支援しえた Thai Subcon が、「タイランド 4.0」に象徴されるような 20 世紀型ともいえる官主導の国際競争力強化策及び高所得国の基幹産業形成策に対し、何処まで協力できるのか、タイの高所得国への転位にとって大きな鍵となっていることは間違いなさそうである。今後の Thai Subcon の活動と「タイランド 4.0」の関係についても注目されなければならない。

6. おわりに

最後に、Thai Subcon の形成と展開を分析した成果を踏まえ、これまでのタイ経済論では殆ど注目されてこなかった、以下の3点を指摘しておきたい。第1点は、1997年の経済危機からの再生策の策定・実施において、Thai Subconの前身となる SPC が一定の役割を果たしていた点である。第2は、「戦後型後

発工業化」に大きな役割を果たした FDI が GVC に代位しつつある点である。 第3には、「中所得国の罠」の脱却には、今や企業家活動が重要になっていた 点である。

第1の点からいえば、経済危機からのタイ経済再生に関して、IMF・世界銀行などを中心とする市場メカニズム重視の構造調整策と、日本政府が支援した競争力強化に向けた SMEs の「社会的能力」獲得策との間で揺れ動いていたが、のちのタクシン政権は SMEs の「社会的能力」獲得策を積極的に採用した。その背景としてタイの政策担当者が日本型の SMEs 支援策の実績に注目したことが挙げられている(東 2001:185)。だが、支援政策に対する具体的な受け皿が無ければ、こうした支援策も画餅に帰すことになりかねない。先に述べたように SPC が創発的に形成され、タイのもの作り SMEs の「社会的能力」獲得に向けた自立的活動を行うなかで、政府に対する具体的な支援策を提言し、それを自らの「社会的能力」獲得に活用した成果が大きかったのではなかろうか。この点については、あらためて当時の詳細な現状分析が求められる、といっても過言ではない。

第2の点からは、「戦後型後発工業化」が大きく変質しかねない事態が生じ始めていたといえるのではなかろうか。「戦後型後発工業化」においては、政治的安定化を前提にして、一定の教育水準を達成できれば、FDIを誘致することで中所得国まで経済発展を遂げることが可能となっていた(図表 3-3)。実際、タイの農村部においても FDI による工場進出は村の女子労働を活用し、女子工員の所得向上と意識の近代化をもたらしたことが知られている(平井2011)。この意味において、FDI による工業化はアジアにおける後発国にとって、比較的容易な経済発展策であったといえる。

だが、FDIからGVCへの代位はこの前提条件を大きく変えたのである。GVCをもたらした背景には、デジタルやバイオといった「分岐的技術」の産業化があった。この産業化は、高所得国の基幹産業の転換を招き、ベンチャー企業と大企業とのグローバル連携という、新たな構造を通じた経済成長をもた

らすことになっていた。しかも、GVCへの参加には、こうした「分岐的技術」の商業化を担えるだけの高い技術能力とグローバル連携を実現できるネットワーク能力が不可欠になっていた。結果として、FDI 誘致といった既存政策は機能しなくなるだけでなく、むしろマイナス効果を持ちかねないのであった(Engel and Taglioni 2017)。FDI 依存による「戦後型後発工業化」策は抜本的な変更を余儀なくされたといえる。GVC が今後の途上国の経済発展に如何なる変容をもたらすのか、理論及び実証の両面において、より詳細な分析が求められるのであった。

第3の点は、経済発展の源泉としてイノベーションが注目されるなか、その担い手となる企業家活動が経済学においても無視できない要素となりつつあることを示唆していた。企業家活動は、異時限間の経済発展を仲介する要素として不可欠な要素ではあるが、数学的モデル化ができないため、経済学において無視されてきたのである(Baumol 2010:11)。Baumol は、カーズナー型とシュンペータ型の企業家活動の差異について、生産可能性フロンティアを活用しつつ明確化しているが、経済発展にとって重要なのは、イノベーションを起こすシュンペータ型企業家活動だと指摘している。加えて、シュンペータ型企業家活動に向かわせるには制度が重要だと指摘することにより、個人的特性に注目する精神論的企業家論を排している。

だが、本章では、カーズナー型企業家活動に注目しつつ、Thai Subcon の形成・展開を通じ、タイのもの作り SMEs の欠落要素であった「社会的能力」を如何に獲得し、GVC 参加を可能にした背景分析を行ってきた。Thai Subcon の形成と展開は、「中所得国の罠」脱却を狙うタイにおけるカーズナー型企業家活動だといっても過言ではない。くわえて、その形成と展開には、経済危機を契機に SPC が形成され、その活動を動因とした SMEs 支援策が採られ始めたという、タイにおける制度的転換が貢献した、といっても過言ではあるまい。とはいえ、ここには大きな懸念材料があることも否定できない。それは規模の限界である。現在、Thai Subcon の加盟社数は 500 社に留まっており、さら

なる企業数の拡大には慎重な対応を取っている(Saensomros 氏インタビュー)。「中所得国の罠」脱却という現在のタイが解決すべき課題に比較すると、500社では如何にも少な過ぎるのではないか。類似の団体が創設され、新たな企業家活動を通じた「社会的能力」の獲得とGVC参加に向け、タイのもの作りSMEs 社数を拡大できるのかどうか、この新たな課題においてもタイは大きな岐路に直面している。といっても間違いないのである。

無論,本章において,この結末まで想定することはできない。むしろ,本章が提起したような21世紀におけるタイの経済発展を巡る新たな問題点を踏まえ,調査研究を拡充・深化することを通じ,今後も継続してこの課題を究明していくことこそ重要だと考えている。 (西澤 昭夫)

注

- 1) CLMV 諸国の成長は、タイが労働集約型産業の FDI 受け入れ国になりえないというだけにとどまらず、タイから労働集約的産業における工程間における国ごとのフラグメンテーションを引き起こし、産業の空洞化を進めかねない問題となっていた(石田・梅崎・山田編著 2017)。
- 2)「中所得国の罠」とは、一人当たり GDP が 10,000 ドル近傍に達した発展途上国がそれまでの経済成長を維持できなくなる屈折現象を捉えた概念である。但し、明確な数値基準や構造的原因が特定されている訳ではない。現象的には、低賃金の労働集約型産業に依存した輸出指向経済において、その成長が生産性向上を伴わずに賃金上昇をもたらした場合に生じるとされる。それゆえ、「中所得国の罠」からの脱却には生産性向上が重要だという点については一定の合意が得られている。とはいえ、その構造的原因が特定されていないため、具体的な解決策についてはなお統一された見解は得られていない、との指摘もある(Engel and Taglioni 2017)。
- 3) この間の一連のタイにおける経済政策は、中所得国に留まろうとすることは社会の安定に寄与することにもならず、格差の拡大や固定化をもたらすがゆえに、「中所得国の罠」は脱却が望まれること、及び高所得国への転位には、国際競争力を持った技術体系を習得して自立する必要性を示唆するものであった(カッツェンスタイン 2012)。
- 4) こうした課題の提起は、「企業家精神を軸に政府との関係や技術形成を扱い」後 発効果を説こうとした「ガーシェンクロン・モデルにおけるブラック・ボックス

を解明する上で」重要な問題提起だとも指摘されている(久保 2001:33)。

- 5) タイの自動車産業においても、1980年代半ば以降、輸出指向へ向けた政策転換 が行われようとしていたが、ローカルコンテンツ規制の下で投下した設備のサン クコスト化を懸念した TAMPA などの強い反対によって、一定の制約は課した ものの、ローカルコンテンツ策は維持・拡大されたのである(Doner 1991:213-14)。
- 6) この差異をもたらした原因として、久保(2001) は北朝鮮や中国という「経済体 制の異なる隣国の存在」を指摘する(久保 2001:32)。資本主義体制の優位性 を示すには高所得国の実現は不可避であり、その基盤となる産業を全面的に支援 したのである。実際、2017年に半導体売上高でインテルを抜き、世界トップの 半導体メーカーとなったサムスン電子ではあるが(『日本経済新聞』2017 年 12 月 23 日電子版). 1980 年代初頭に三星財閥の李秉喆会長が半導体産業へ新規参入す るという計画に対し、賛成者は皆無だったことが指摘されている。李秉喆会長の 半導体産業への新規参入は「管理できる資源の制約を超えて機会を追求する経営 活動 (= Way of Managing)」 (Sahlman and Stevenson 1992:1) と規定できる企 業家活動そのものであったといえるにしても、「資源の制約」となっていた新規 参入に必要な莫大な資金調達を可能したのは、国の金融・財政を通じた財閥支援 策にあった。台湾では、国が立ち上げた半導体企業の民間払い下げによる半導体 産業の育成が図られたのである(谷光 2002;佐藤 2007)。韓国, 台湾, いず れの国においても半導体産業育成には、強力な政策的支援策が採られていた。こ れに対し、タイでは、一時は Mr. Chips とまで呼ばれ、半導体産業において優れ た実績を示していた企業家に対する支援策は乏しく、過剰投資を迫られたアルフ ァテック社はアジア危機によって破綻を余儀なくされたのである(西澤 2016)。
- 7) 沢井(2012)は、わが国における「戦前型後発工業化」では、第一次世界大戦で 明確になった「総力戦を意識して軍官産学の4部門が連携しながら」(沢井 2012:3), 当時の高所得国との技術格差を埋める体制が採られたことが指摘され ている。ここでは、「敵意ある世界の中で自律性を維持する自己充足的な国民経 済」(カッツェンスタイン 2012:161) の確立が喫緊の課題であり、これを充足 するため主導性を発揮した国家政策に対し、産学が連携しつつ「社会的能力」の 獲得に向かったのである。だが、「戦後型後発工業化」モデルと位置づけられそ うな現在の中国においても、日本に類似した「戦前型後発工業化」が発生してい た点は注目されていい。中国においては、西側の COCOM 規制の下、旧ソ連が 唯一の技術導入の窓口になっていたが、これも中ソ対立により遮断され、中国は 「自力更生」のもと「敵意ある世界の中で自律性を維持する自己充足的な国民経 済」の確立が不可避になっていたのである。こうしたなか、中国においても、政

府主導のもと、産学連携による「社会的能力」が獲得されることになったのである(安藤・川島・韓 2005)。「戦後型後発工業化」と看做される中国ではあるが、こうした特殊な歴史と地政学的要因によって、中国においても「戦前型後発工業化」による「社会的能力」の獲得が可能になっており、改革開放後のFDIを活用し、世界の工場になっただけでなく、電子機器やIT分野において、高所得国企業とグローバルに競争しえる企業の出現を可能にした、といえるのではなかろうか。

- 8) 企業家活動にはカーズナー型とシュンペータ型の二類型があることは周知であ る。Baumol (2010) は、生産可能性フロンティア (Product Possibility Frontier. 以下 PPF という) を使って、両者の関係を説明する。カーズナー型企業家活動 は一定の PPF を前提にした効率性を追求する活動であり、シュンペータ型企業 家活動は PPF を外側に拡大・転位させる活動である。言い換えれば,カーズナ ー型企業家活動は現時点における PPF へのキャッチアップであり、シュンペー タ型企業家活動は新たな PPF の創出である。経済発展はシュンペータ型企業家 活動の成果であり、Baumol は、シュンペータ型企業家活動を重要視する。だが、 途上国や SMEs においては,効率性を追求するカーズナー型企業家活動が注目 されるべきではなかろうか。なぜなら、途上国や SMEs は「社会的能力」の制 約によって、現時点における PPF に到達できないのであって、この重要な資源 の制約を克服しつつ、PPF に到達するという「機会を追求する企業家活動」が 重要になる、といえるからである。実際、スティグリッツ・グリーンウォルド (2017) は、「それぞれの企業が生産可能曲線に向かって移動することで、生産性 が上昇する幅が大きいことを示唆して」おり、「発展途上国と先進国との本当の 違いは、国際的なベスト・プラクティスの水準(PPF上の点:筆者挿入)を著し く下回る企業の割合が、発展途上国の方が大きく、そしてその国の平均的生産性 と、最も効率のいい企業の生産性のギャップも大きいという点」にあることが指 摘されていた(スティグリッツ,グリーンウォルド 2017:26,31)。
- 9) タイ政府は、78年1月に乗用車の完成車輸入を禁じ、同年8月に国産化率25% を定めるだけでなく、その後毎年5%ずつ引き上げ、83年には50%にする計画を発表した。この計画に対して、日本側は早急過ぎると批判したが(谷浦 1990: 169)、地場の部品メーカーの圧力により、国産化率はさらに高められたのである (Doner 1991: 199-200)。
- 10) タイにおいては、大企業は連携し協力することはあっても、連携や協力が最も 必要な SMEs にはその意識はなく、社会的能力の獲得が強く求められる SMEs がこれを実現できない点こそ、タイの根本的欠陥だと指摘されていた (Lecler 2010:307)。だが、1997年危機はこの意識を大きく変え、SMEs が創発的に協

力し始める契機となったのである。さらに、これら日系企業の二次サプライヤー SMEs は、もの作りや取引慣行に関して、日本的コンテクストを理解できる企業 として選定されたことが指摘されており(小林・林 1993:86),「仲間まわし」 といった日本の SMEs の特徴を理解していたのではないか、という仮説も成り 立つように思われる。最近では、急増する中国企業進出に押され、日系企業のプ レゼンスが弱まりつつあるなか、もの作りや取引慣行の日本的コンテクストがタ イの SMEs に引き継がれたとしたら、タイにおけるもの作りと SMEs の成長に とって、新たな可能性が期待できそうである。これらの点は次の検証課題とした

- 11) わが国のタイ SMEs 研究において参考にされる東 2001 では、タクシンの活動 と日本の経験を学びその意義を理解した工業省の官僚が主導した政策だと看做し ているが、実施の受け皿もなく、効果も期待できない状況だとしたら、反対派を 押し切ってまで、こうした政策を実施することができたのであろうか。ここには 政策実施に関する大きなミッシングリンクが存在していたのである。
- 12) タイの自動車分品産業における構造的特徴として、完成車メーカー数に対して、 一次サプライヤーと二次サプライヤーの数が少なく、系列を超えた部品供給体制 が構築されていた。結果として、日本のような完成車メーカーを頂点とした系列 のピラミッドはタイでは存在しえなかったのである(Poapongsakorn and Techakanont 2008)。2002 年時点における二次サプライヤーの社数は 1,000 社程 度だと想定され、その多くはSMEsだと指摘されていることから(Poapongsakorn and Techakanont 2008: 210), Thai Subcon はその約3分の1を組織化したとい える。
- 13) Destructive Technology は「破壊的技術」と訳すのが一般的であるが、その 本質は既存の技術パラダイムとは全く異なる新たな技術パラダイムへの転移であ り, むしろ, 「分岐的技術」と訳すべきだと指摘されている(三輪 2013:256-62)。にもかかわらず、「破壊的技術」と訳されたのは、新たな技術パラダイムが 新産業を形成するには、既存の技術パラダイムにおいて産業形成を可能にした既 存の組織と制度を「破壊」しつつ、新たな技術パラダイムを新産業形成につなげ るためには、新たな組織と制度の構築が不可欠になっていた点を示唆していた、 と考えるべきである (Padgett and Powell 2012:375-377)。
- 14) GVC への参加は新たな従属化だという批判もある(猪俣 2017)。実際. Lead Firm は高度な品質で一定規模の供給を要求することから、その参加企業に対し て「アップルショック」に象徴されるような甚大な悪影響を及ぼす可能性もある。 こうした点からも SMEs が GVC に参加するには高度な戦略的対応が求められて いた。その意味でも Entrepreneurship を如何に発揮させるかが成否の鍵となる

- といっても過言ではないが、この点についてもさらなる実証研究が求められている。
- 15) カーズナーは、シュンペータ型企業活動は「循環を撹乱し、均衡から不均衡を 創造する」活動であり、カーズ―ナー型企業家活動は「体系内の運動の根本では あるが、均衡化影響力を持っていること」であるとする(カーズナー 1985: 84)。さらに、「企業家活動はカオス的に見え、また予想不可能に見えるので、主流派理論は、企業家活動をその理論的構図から除いてしまった」のであるが、カオスこそが秩序ある均衡を生み出すというパラドックスが重要だと指摘していた(カーズナー 2001:64-66)。企業家活動といえば、シュンペータ型企業家活動のみ重視されているが、注8でも指摘したように、途上国や SMEs 分析においてはカーズナー型企業家活動が的確な分析の理論的枠組みを提供してくれるように思われる。

参考文献

- 安藤哲生・川島光弘・韓金江 (2005)『中国の技術発展と技術移転―理論と実証―』 ミネルヴァ書房
- 池部亮・藤江秀樹編著(2016)『分業するアジア』ジェトロ
- 石田正美・梅崎創・山田康博編著(2017)『タイ・プラス・ワンの企業戦略』勁草 書房
- 猪俣哲史 (2017)「グローバル・バリューチェーンとは」IDE-JETRO 研究ノート www.ide.go.jp/library/Japanese/Publish/Download/Collabo/.../2017_aboutGVC. pdf (2018 年 7 月 20 日閲覧)
- 上田曜子 (2007) 「日本の直接投資とタイの自動車部品メーカーの形成」 『経済学論 叢』 58 (4), 同志社大学経済学部
- 大泉啓一郎 (2017)「『タイランド 4.0』とは何か (前篇)(後編)」『環太平洋ビジネス情報 RIM 2017』17 (66, 67)日本総研
- 大辻義弘 (2016)『タイ中小企業政策と日本 通貨危機時の経験』書籍工房早山
- 大野健一(2013)『産業政策のつくり方』有斐閣
- カーズナー, I., 田島義博監訳 (1985) 『競争と企業家精神―ベンチャーの経済理論 ―』千倉書房
- カーズナー, I., 西岡幹雄・谷村智輝訳 (2001) 『企業家と市場とはなにか』 日本経済 評論社
- カッツェンスタイン, P.J., 光辻克馬・山影進訳 (2012) 『世界政治と地域主義』書籍 工房早山
- 川辺純子(2007)「タイの自動車産業育成政策とバンコク日本人商工会議所」『城西

川邉信雄 (2011) 『タイトヨタの経営史―海外子会社の自立と途上国産業の自立―』 有斐閣

清成忠男(2009)『日本中小企業政策史』有斐閣

久保文克編著 (2001) 『タイ土着経済・社会の今日的位相―通貨危機をめぐる変容 プロセス―』中央大学出版部

小林英夫・林倬史編著(1993)『アセアン諸国の工業化と外国企業』中央経済社

佐藤幸人(2007)『台湾ハイテク産業の生成と発展』岩波書店

沢井実(2012)『近代日本の研究開発体制』名古屋大学出版会

末廣昭(2014)『新興アジア経済論 キャッチアップを超えて』岩波書店

末廣昭・東茂樹 (2000)「タイ研究の新潮流と経済政策論」末廣昭・東茂樹編『タイの経済政策―制度・組織・アクター―』日本貿易振興会・アジア経済研究所

スティグリッツ, J. E., グリーンウォルド, B.C. 著, 薮下史郎監訳, 岩本千晴訳 (2017)『スティグリッツのラーニング・ソサイティ 生産性を上昇させる社会』 東洋経済新報社

高橋徹(2015)『タイ 混迷からの脱出 繰り返すクーデター・迫る中進国の罠』日本 経済新聞出版社

高林二郎 (2006)『東アジアの工業化と技術形成―日中アセアンの経験に学ぶ―』 ミネルヴァ書房

谷光太郎(2002)『日米韓台半導体産業比較』白桃書房

谷浦孝雄編(1990)『アジアの工業化と技術移転』アジア経済研究所

チャン, H., 横川信治監訳 (2009) 『はしごを外せ 蹴落とされる発展途上国』 日本評論社

西澤昭夫 (1996) 「再編強化される日系現地企業のアジア戦略」現代日本経済研究 会編『日本経済の現状 1996 年版』学文社

西澤昭夫 (2016)「企業家活動と『中進国の罠』―タイにおけるハイテク新規創業 企業の挫折―」東洋大学経営力創成研究センター『経営力創成研究』第12号, 東洋大学経営力創成研究センター

東茂樹(2000)「産業政策―経済構造の変化と政府・企業間関係」末広昭・東茂樹編『タイの経済政策―制度・組織・アクター―』日本貿易振興会 アジア経済研究所

東茂樹 (2001) 「タイの制度改革と経済再建」末廣昭 · 山影進編『アジア政治経済論』 NTT 出版

平井京之介 (2011) 『村から工場へ―東南アジア女性の近代化経験―』 NTT 出版 ポンパイチット, P., ベーカー, C. 著, 北原淳・野崎明監訳 (2006) 『タイ国―近現代

- の経済と政治―』刀水書房
- 三輪晴治 (2013)『日本経済再生論―ディスラティブ・イノベーションの道―』分 真堂
- Baumol, William J. (2010) The Microtheory of Innovative Entrepreneurship, Princeton University Press.
- Doner, R. F. (1991) Driving a Bargain: Automobile Industrialization and Japanese Firms in Southeast Asia, University of California Press.
- Engel, J. and Taglioni, D. (2017) "The middle-income trap and upgrading along global value chains" Global Value Chain Development Report 2017: Measing and Analyzing the Impact of GVCs on Economic Development, The World Bank Group.
- Foster, R. N. (1986) Innovation: The Attacker's Advantage, Summit Books.
- Lecler, Y. (2010) "From Growth based on Low Cost to Capability Upgrading Policies the Thai Hard Disk Drive Industry" Patarapong, Intarakumnerd & Lecler, Yveline (2010) Sustainability of Thailand's Competitiveness: The Policy Challenge, ISEAS Publishing.
- Marshall, A. M. (2014) A Kingdom in Crisis: Thailand's Struggle for Democracy in the Twenty-First Century, Zed Books.
- NESDB Thailand (2016) The Twelfth National Economic and Social Development Plan (2017–2021), Office of the National Economic and Social Development Board, Office of the Prime Minister.
- Ohno, K. (2009) The Middle Income Trap: Implications for Industrialization Strategies in East Asia and Africa, GRIPS Development Forum.
- Padgette, J. F. and Powell, W. W. (2012) *The Emergence of Organizations and Markets*, Princeton University Press.
- Phongpaichi, P. and Baker C. (2009) *THAKSIN 2nd expanded edition*, Silkworm Books.
- Poapongsakorn, N. and Techakanont, K. (2008) "The Development of Automotive Industry Clusters and Production Networks in Thailand" *Networks and Industrial Clusters: Integrating Economies in Southeast Asia*, ISEAS Publishing.
- Sahlman, W. A. and Stevenson, H. H. (1992) *The Entrepreneurial Venture*, HBS Publications.
- Thai Subcon Association (2017) *Thai Subcon Directory 2017–2018*, The Association of Industrial Subcontractor in Thailand.

インタビュー

- Mr. Rungsun Lertnaisat, Advisor to Thai Subcon Association, Dean of Faculty of Business Administration Thai-Nichi Institute of Technology, February 25, 2018 & August 21, 2018, TNI 経営学部長室
- Mr. Pattanasak Saensomros, Vice President of Thai Subcon Association, President of P Quality Machine Parts Co., Ltd., February 26, 2018 & August 21, 2018, P Quality Machine Parts 社会議室
- Ms. Watsamon Chaypum, Committee of Thai Subcon Association, Department Manager of Bolt & Nut Industry Co., Ltd., February 26, 2018, Bolt & Nut Industry 社会議室

第4章

不確実性下の退出基準

1. はじめに

企業全体の90パーセント以上をスモールビジネスが占めている中,自然にスモールビジネスは数多く設立されるのと同様に,日々多くの企業が退出または清算に直面する。新事業への投資決定に比べると,退出の決定は財務的,精神的側面等の要因からより難しい。このような感想は実務界の方々からしばしば聞かれる。対照的に、学術研究ではスタートアップやスモールビジネスへの投資基準についてはいくつかの方法で明確に提示されているが、退出基準については必ずしも明確に示されているとはいえない。そこで、本章では、スモールビジネスに適した退出基準を財務的視点から提示することにしたい。

スモールビジネスを取り巻く経営環境には不確実性が増してきている。たとえば、収益が徐々に落ち込んでいる状況になっても、将来収益が回復するかもしれないし、さらに悪化するかもしれない。これも退出の意思決定を難しくしている原因である。不確実性下での投資基準については、オプション理論を応用した投資理論として、リアルオプション理論がある。これは今では広く知られるようになり、実務での応用にも広がりが見せてきている。リアルオプション理論を応用すると、不確実性下の退出基準も導出できる。しかし、それを理解するには高度なファイナンスの専門知識が必要となる。スモールビジネスには高度なファイナンス人材が乏しい状態を考え、ここではまず、直感的に理解しやすい確実的な状態、すなわち、将来収益が確実に予測できるような状況下で、その退出基準について明確にし、それとの関連付けを考え、不確実性下の退出基準を理解する方法を提案する。

2. 確実的状況下の退出基準

従来の投資理論では、正味現在価値の正負が投資基準となる。すなわち、予 測される将来のキャッシュフロー流列の現在価値から投資金額を引いた値 (正 味現在価値) が正であれば投資を行い、負であれば投資を行わないというルー ルに従うことである。この正味現在価値法と呼ばれる判断基準は現在の一時点 での状況のみをもとにして判断した結果である。しかし、予測される将来のキ ャッシュフロー流列の各データが一定値ではなく、変化が含まれる場合、正味 現在価値を最大にする投資実行時点が存在するはずである。したがって、この ような時点を求め、そこでのキャッシュフローの水準を投資基準とするのがよ り合理的である。さらに、このような投資基準を将来のキャッシュフローが不 確実的に変動する場合の投資実行水準と関連付けすると、不確実性下の投資基 準の特性がより一層明確になる。投資基準は、実行するか否かを検討している。
 投資案件に適用されるが、この理論は、現時点で操業中の事業の売却または清 算を考える際に必要となる判断基準に拡張することができる。以下ではこれを 示すことにする。

操業中の事業は競争の激化や製品・サービスの陳腐化に直面する場合、収益 の見通しが悪化すれば、事業の売却または清算による退出の決定に迫られる。 直感的にはキャッシュフローが負となった時点で退出することになるが、キャ ッシュフローの将来の見通し、それに退出時の事業売却または清算による収入 あるいは後処理費用を考慮し、当該事業の正味現在の正負を退出基準とするこ とが考えられる。すなわち、予測される将来のキャッシュフローの現在価値が 事業売却または清算による収入あるいは後処理費用を上回る場合は直ちに退出 せず、その逆の場合は直ちに退出することになる。

議論を具体化にするため、以下では売上高から変動費用を除いたものを貢献 利益と呼ぶことにし、これが時間のたつにつれ変化するため、t時点での貢献利 益を x(t) で表すことにする。 固定費用は変化しないものとして. これを C で表す。 単純化して、貢献利益から固定費用を引いたもの、すなわち、t 時点での営業利益x(t)-Cを単にキャッシュフローと見なすことにする。事業からのキャッシュフローが減少の見通しとなったときに、事業の売却または清算を考えることになる。退出の決定を行うため、まずは、事業を継続するとした場合の将来の貢献利益x(t)の流列を予測し、将来のキャッシュフローを推定することになる。将来のキャッシュフローをすべて時系列的に推定することは現実的には困難であるので、一般に、これまでのキャッシュフローのデータを基に可能な範囲でこれより先の各時点でのキャッシュフローを推定し、これまでのデータと推定される値でキャッシュフローの変化率(変化のトレンド)を推定する方法が考えられる。キャッシュフローの変化率(変化のトレンド)を推定する方法が考えられる。キャッシュフローの変化率がわかると、将来各時点での平均的なキャッシュフロー水準は現在のキャッシュフロー水準を基に容易に計算できる。ここでは貢献利益x(t)の変動を連続時間で考え、推定される変化率を μ とする。現在の貢献利益x(0)の値がxであると、将来任意時点tでのx(t)の値は、

$$x(t) = xe^{\mu t}$$

となる。たとえば μ =-0.05 のとき,貢献利益は年に 5%の割合で減少していくことを意味し,固定費用が変化しないとすると,キャッシュフローも減少していくことになる。だたし,これらの値は推定される平均的値であり,実現値のばらつきを無視することになる。ここでは,まず,この平均的値を利用して,将来の状況が確実的であるように想定した場合の退出基準について明らかにする。

キャッシュフローの現在価値を評価するため、投下資本の要求収益率 (資本コスト) を割引率として使用する。割引率が $r(>\mu)$ であると、これから永続するキャッシュフローの現在価値は、

$$\int_0^\infty (x(t)-C)e^{-rt} dt = \frac{x}{r-\mu} - \frac{C}{r}$$

となる。右辺第 1 項の $x/(r-\mu)$ は永続する貢献利益の現在価値で、第 2 項の C/r は永続する固定費用の現在価値である。したがって、キャッシュフロー

の現在価値は貢献利益の現在価値から固定費用の現在価値を引いたものとなる。 固定費用の現在価値が貢献利益の現価値を超えた場合, すなわち,

$$\frac{x}{r-\mu} < \frac{C}{r}$$

であるとき、キャッシュフローの現在価値は負となり、事業から退出することになる。このことは、まだある程度の売上高が存在して、貢献利益の現在価値が正であっても、キャッシュフローの現在価値が負となった場合、直ちに退出することが適切になることを示している。事業から撤退することは固定費用の支出を断ち切ることと理解する必要がある。このことを理解した上で、実際の退出問題に視点を移して考えてみる。事業から撤退する場合、事業を売却するか、清算する方法がある。売却する場合は売却収入が得られるし、清算する場合は余剰価値または処理費用が発生する。退出するときに発生する金額を K として、K が正のときには売却または清算による収入が発生することを意味し、負のときには後処理による費用が生じることを意味する。以下では K を売却金額と呼ぶことにする。この場合、退出するか否かの判断はキャッシュフローの現在価値の正負ではなく、K との大小関係から判断することになる。すなわち、

$$\frac{x}{r-\mu} - \frac{C}{r} < K$$

であれば、直ちに退出することになる。Kは正の場合、キャッシュフローが 負にならなくても退出することになる。

上の議論は現時点で見た場合の結論であり、時間の推移によってキャッシュフロー水準が変化する状況では、現時点でキャッシュフローの現在価値が Kを上回る場合でも、将来的には退出しなければならないような状態に陥る可能性を持つことになる。この場合、最適な退出のタイミングを図ることにより、操業中のプロジェクトの現在価値を最大にすることができる。また、最適な退出のタイミングを求めることにより、退出を準備する可能な期間を知ることにもなる。現時点を 0. 退出の時点を T とすると、操業中のプロジェクトの現在価値は、

$$\int_0^T [x(t) - C]e^{-rt} dt + Ke^{-rT}$$

となる。上の式の第1項は現時点から退出する時点 T までのキャッシュフローの現在価値であり、第2項は売却金額の現在価値である。この値を最大にする条件は、

となる。ここで、 T^* は最適な退出時点である。左側の等式を見ると、左辺の $x(T^*)$ -C は退出時点でのキャッシュフローの水準を表していることがわかる。 右辺の rK は資本コスト r と売却金額 K の積となっていることから、売却金額 の利子と考えることができる。右側の不等式 μ <0 は貢献利益が連続的に減っていく状態を指している。将来の業績の回復が見込まれないような状態を指していると理解すればよい。上の条件式は、業績の回復が見込まれない状態では、キャッシュフロー水準が売却金額の利子までに下がってきた時点で、退出するのが最適であることを示している。左側の等式を

$$x(T^*) = C + rK \quad \dots \qquad (2)$$

に変形すると、左辺は退出時点での貢献利益の水準で、右辺は固定費用と売却金額の利子との和になっていることがわかる。すなわち、キャッシュフロー水準を求める代わりに、貢献利益の水準を観察し、これが固定費用と売却金額の利子を足し合わせた金額までに低下してきた時点で、退出することが最適になると示している。

現時点での貢献利益の水準 x(>C+rK) であると、 $x(T^*)=xe^{\mu T^*}$ となり、 $xe^{\mu T^*}=C+rK$ により、退出する時点に到達するまでの期間は、

$$T^* = \frac{log[(C+rK)/x]}{\mu}, \quad \mu < 0$$
 (3)

となる。 $\mu \ge 0$ の場合、貢献利益の水準が単調に上昇し、C + rK に到達する

ことがなくなるので、退出しないことになる。

3. リアルオプション・モデルの退出基準

前節での議論は貢献利益の平均変化率のみを使用した。実際の変化率はビジ ネス環境の不確実性の影響により、平均値の前後で変動することになる。また、 変化率の変動方向は事前に予測不能であり、時間の経つにつれ不確実的に変動 することが一般に認識されている。したがって、退出のタイミングも不確実的 になる。不確実性下の退出の基準はある種の条件のもとで、リアルオプション 理論を用いることで導出することが可能である。経営状態を表す過去の時系列 データを分析した結果. たとえば. 不確実的に変動する収益率などの多くの指 標は、確率分布として正規分布に近いであることがわかっている。ここでも、 貢献利益の変化率は平均が μ. 標準偏差が σ の正規分布に従うと仮定する。σ は変化率の変動性の指標であり、この値が大きければ、貢献利益の変化率はそ の平均値 μ の上下で変動範囲が大きくなりことを意味する。この場合、現時点 での貢献利益の水準がxであると, t時点でのX(t)は,

$$X(t) = xe^{(\mu - \sigma^2/2) + \sigma W(t)}$$

となる。ここで、W(t) は標準正規分布に従う確率変数である。したがって、 貢献利益の水準 X(t) もランダムに変動する確率変数となる。

現時点での貢献利益の水準がxで、T期間後に退出するとしたときに、操業 中プロジェクトの期待現在価値は.

$$E^{x} \left[\int_{0}^{T} (x(t) - C) e^{-rt} dt + K e^{-rT} \right]$$

となる。X(t)が確率変数であることから、プロジェクトの期待現在価値を最 大にする退出のタイミングも確率変数となる。そのため、直接に退出のタイミ ングを求める代わりに.退出する基準となる貢献利益の水準 メ* を求めること

6F

になる。 μ <r であれば、プロジェクトの期待現在価値を最大にする x^* が存在する。具体的な導出過程はここでは省略することにし、結果のみを示すと以下のようになる。

ここで.

$$\beta = \frac{1}{2} - \frac{\mu}{\sigma^2} - \sqrt{\left(\frac{1}{2} - \frac{\mu}{\sigma^2}\right)^2 + \frac{2r}{\sigma^2}} < 0$$

は2次方程式

$$F(\theta) = \frac{1}{2} \sigma^2 \theta(\theta - 1) + \mu \theta - r = 0 \cdots (5)$$

の負の根である。

(4) 式は貢献利益の水準が最初に x^* に到達した時点で退出するのが最適となることを示している。ここでは,貢献利益の変化率 μ は正負にランダムに変動するので,その平均値は (1) 式で示すように必ずしも負である必要はない。だたし,リアルオプション・モデルで示す最適な退出基準の (4) 式の意味は確定な場合の (2) 式ように明確に理解することは困難である。次節では,これら 2 つの退出基準の関連付けを考え,(4) 式で示している意味とその特性を明らかにする。

4. 退出基準の特性

リアルオプション・モデルより導出した退出基準を理解しやすい (2) 式と関連付けるため、ここでは、2 次方程式の性質を利用し、その正の根を使うことにより、(4) 式を変形させることにした。(5) 式の正の解を α とすると、退出基準を表す (4) 式は、

$$x^* = \frac{\alpha - 1}{\alpha}(C + rK) \quad \dots \qquad (6)$$

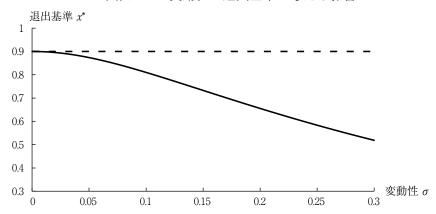
に変形できる。ここで.

$$\alpha = \frac{1}{2} - \frac{\mu}{\sigma^2} + \sqrt{\left(\frac{1}{2} - \frac{\mu}{\sigma^2}\right)^2 + \frac{2r}{\sigma^2}} > 1$$

である。

(6) 式の右辺は (2) 式の右辺に係数 (α -1)/ α をかけた形になっている。この係数は、 α が 1 より大であることにより、1 より小となる。すなわち、貢献利益の変化率の変動性を考慮した方がそれを無視した場合よりも退出基準が低くなる。変動性を考慮することは、将来の貢献利益の改善も見込んでいることを意味する。実務でも、利益が赤字になった時点ですぐに退出するのではなく、赤字が続いてもしばらく操業を続け、利益回復の見込みがなくなった時点で退出を考えることが経験的に実行されている。(6) 式は科学的に退出基準を示したものである。(6) 式からわかるように、退出基準の基礎値は固定費用と退出時に発生する金額の利子の和 (C+rK) であり、すなわち、貢献利益の変化率が確定であると考えた場合の退出基準である。それに貢献利益の変化率の変動性から生じる係数 (α -1)/ α を掛けたものが不確実性下の退出基準となる。

変化率の変動性が退出基準に対してどのように影響を及ぼすのかについて、数値例で示してみる。資本コストが 5% と推定されている事業を操業しているとする。売上高が減少し、貢献利益が平均で年 4% の減少が見込まれ、退出も視野に入れて検討することになったとしよう。年間の固定費用を 1 単位として、退出にかかる処理費用は 2 年分の固定費用に相当すると見込まれたとしよう。このケースでは、r=0.05, $\mu=-0.04$, C=1, K=-2 となるので、退出基準の基礎値は C+rK=0.9 となる。貢献利益の変動性として年 10% と推測された場合、 $\sigma=0.1$ として、 α を求めると、 $\alpha=10$ となり、係数 $(\alpha-1)/\alpha=0.9$ となる。したがって、退出基準 $x^*=0.81$ であり、貢献利益が固定費用の 0.81 倍までに下がってきたときに、退出することになる。変動性を無視した場合より、退出基準は 1 割下がることになっている。このことからも、このモデルの応用には変動性の推計が重要になってくる。変動性の大きさは経営状況の変化によっても変



図表 4-1 変動性が退出基準に与える影響

わるし、推測の手段によって誤差が生じる。このため、変動性と退出基準の関連を図表 4-1 で示した。横軸は変動性 (σ) の値をとり、縦軸は退出基準の値をとることにしている。点線は変動性を無視した場合の退出基準 (C+rK) を示し、実線は変動性に対応した退出基準 x^* を示している。図表 4-1 からわかるように、変動性 (σ) の値が小さい場合には、退出基準はそれを無視したときの値とほとんど変わらないが、変動性 (σ) の値が大きくなるにつれて退出基準がかなり低下していくことになる。変動性 (σ) の値が大きいということは、将来状況が好転したとき、利益の回復幅が大きくなることを意味する。これを見込んで、現在の利益の赤字幅がある程度大きくなっても、慌てて退出する必要がないことを示している。したがって、利益の変動幅が大きな事業の場合、適正な退出決定を行うには、貢献利益の平均的変化率を正確に推計することのほかに、変動性 (σ) の値も正確に推定しなければならない。

5. 退出のタイミング問題

貢献利益が一定の変化率で低下していく場合, 貢献利益が退出基準へ到達するまでの期間は(3)式で示す通り, 求めることが可能である。すなわち, 退出

する時期が事前にわかる。貢献利益の変化率が不確実である場合には、退出基 準は(6)式で示す通り定数となるが、貢献利益が退出基準へ到達するまでの期 間は不確実となる。ここでは、到達時間の平均値を求めることができるので、 この平均値を退出する時期の目安とすることが可能である。現在の貢献利益の 水準がxであるとき. 貢献利益が退出基準x*(<x) へ到達するまでの時間の平 均値は.

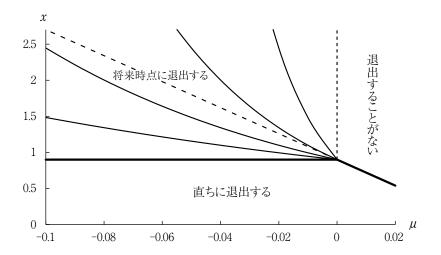
$$E[T^*] = \frac{\log(x^*/x)}{\mu - \sigma^2/2}, \quad \mu - \frac{\sigma^2}{2} < 0 \dots (7)$$

となる。 $\mu \ge \sigma^2/2$ の場合は $E[T^*]$ が発散する。すなわち、貢献利益の水準が 有限時間内に退出基準に到達しない確率が正となる。退出を考えても,実際に は退出しなくでも済む場合が存在することを意味している。

(7) 式より求められる到達時間は(3) 式から求められる確実な時間と異なり、 必ずしもその時間で到達することを示すものではない。(7) 式と(2) 式で、貢献 利益の変化率μの値が同じである場合, (7) 式の分子の絶対値は (2) 式のそれ よりも大で、分母の絶対値は(2)式のそれよりも小となるので、(7)式で求めた 平均到達時間は(2)式で求めたそれよりも長くなる。したがって、変化率の変 動性を無視した場合、誤って早めに退出してしまう可能性を持つことになる。

操業中事業の資本コストの変化の影響を除くと、退出のタイミングは現在の 貢献利益の水準χ, 推定される貢献利益の変化率μとその変動性σから影響を 受けることになる。このことについて、先の数値例を使って図示により明確に してみる。貢献利益の変化が確定的な (σ=0 とした) 場合の退出タイミングを 図表 4-2 で表している。横軸は貢献利益の変化率μの値をとり、縦軸は現在の 貢献利益の水準xの値をとることになっている。その他の変数の値はr=0.05. C=1, K=-2 とした。したがって、退出基準 $x(T^*)$ は c+rK=0.9 となる。こ れを下方にある水平な太めの実線で表している。右下がりの破線とそれに続く 太目の実線は正味現在価値が零となるχとμの組み合わせを表している $(x=(r-\mu)(C/r+K))$ 。すなわち、この線の上方では正味現在価値が正で、その

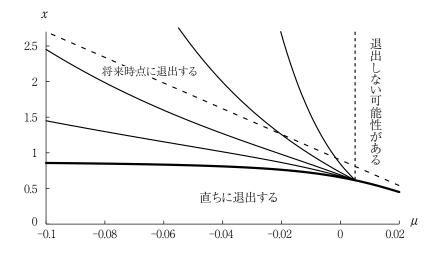
下方では正味現在価値が負となる。水平な太めの実線より以下の範囲では現在 の貢献利益の水準が退出基準を下回って、かつ、その変化率が負である状態を 指している。右下がりの太めの実線より下の範囲では貢献利益の水準はわずか に上昇する傾向にあるが、正味現在価値が負となる状態を表している。したが って、太めの実線より下の範囲は直ちに退出する状態を指している。右下がり の太めの実線より上で縦の点線より右の範囲 (µ>0) では貢献利益の水準はわ ずかに上昇する傾向にあり、正味現在価値が正となる状態を表しているので、 この範囲は退出することがない状態を指している。水平な太めの実線より上で 縦の点線より左の範囲 (µ<0) では,現在の貢献利益の水準は退出基準より大 であるが、それが減少していく傾向にあり、将来時点に貢献利益の水準が退出 基準に到達した時点で退出することになる状態を指している。その範囲内にあ る曲線は下から上の順に退出基準への到着時間が5年、10年、20年、50年と なる現在の状態を示している。右下がりの破線の下方では正味現在価値が負と なるので、正味現在価値基準のもとでは直ちに退出することとなるが、ここで 示した退出基準のもとでは、直ちに退出する必要がなく、場合によっては退出 するのはかなり先となることもありうることを示している。逆に、右下がりの



図表 4-2 確実な場合の退出タイミング

破線の上方では、正味現在価値が正となるので、正味現在価値基準のもとでは 退出する必要がないと判断されるが、ここで示した退出基準では、かなり先と なるが、退出することになる現在の状態を示している。

貢献利益の変化が不確実性な場合の退出タイミングを示したのが図表 4-3 で ある。ここで σ =0.1 とした。退出基準 x* は μ の値に対応して変化するので、 これを下方の太めの実線で表している。この実線より下の範囲では現時点での 貢献利益の水準が退出水準を下回っている状態を指しているので、直ちに退出 することになる。この線より上で縦の点線より左の範囲 $(\mu < \sigma^2/2)$ は将来時点 で退出することになる領域を指している。この範囲内の細めの曲線は退出基準 へ到達までの平均時間が下から上の順に5年,10年,20年,50年となる現在 の状態を示している。縦の点線より右の範囲では、退出基準へ到達する時間の 平均値が無限大となる現在の状態を指している。すなわち、この領域では将来 退出しなくても済む可能性がある現在の状態を示している。このことは、貢献 利益が不確実に変動する場合、現在の状態が良くても、将来に状況が悪化した 場合退出することになるという可能性を持っていると理解すべきである。正味 現在価値基準と比較するため、正味期待現在価値が零となる現在の状態を右下



図表 4-3 不確実性下の退出タイミング

72

がりの破線で表した。破線より下の領域は正味期待現在価値が負となるので、 正味現在価値基準では直ちに退出することになるが、ここで示した退出基準では、場合によって退出はかなり先伸ばしにした方がよいとなる状況も存在していることを示している。逆に、破線より上の領域では、正味現在価値基準では 退出しないこととなるが、ここで示した退出基準では、かなり先となるが、退 出する可能性を常に考慮しないといけないことを示している。 (董 晶輝)

注

- 1) 代表的文献として、たとえば、Dixit and Pindyck (1994) がある。
- 2) 詳細については董(2017)を参照。
- 3) より正確には法人税や減価償却などを考慮する必要があるが、退出を考えなければならないような状態ではこれらは無視できるほどの金額しかないと考えられる。
- 4) リアルオプション・モデルの数理的方法については、Dixit and Pindyck(1994)で解説している。
- 5) 式の2次式は正と負の解を一つずつ持つので、その正の解をとすると、

$$F(x) = \frac{1}{2} \sigma^2 (x - \alpha) (x + \beta)$$

となるので、

$$\frac{F(0)}{F(1)} = \frac{r}{r - \mu} = \frac{\alpha}{\alpha - 1} \frac{\beta}{\beta - 1}$$

となり、これから、

$$\frac{\beta}{\beta - 1} (r - \mu) = \frac{\alpha - 1}{\alpha} r$$

が導かれる。この関係式を(4)式の右辺に代入すると(6)式を得る。

参考文献

董晶輝 (2017)「不確実性下の投資基準」東洋大学経営力創成研究センター編『スモールビジネスの創造とマネジメント』学文社

Dixit, A. K. and Pindyck, R. (1994) *Investment under Uncertainty*, Princeton University Press. (川口有一郎他訳, 2002『投資決定理論とリアルオプション』エコノミスト社)

第5章

創業者のビジョンと企業ドメインの形成

1. はじめに

企業の発展は、経営者の戦略的な構想に基づいて行われる。そのような戦略 的構想は、現在保有する経営資源に基づいて策定される一方で、主に経営者自 身の環境認識に基づき、経営者によって示される将来の事業展開の方向性によ っても大きく左右される。

戦略的な構想の策定における経営者の役割は、とりわけ、その影響力がいち じるしいものになる創業期の企業において、後の企業発展を左右することから、 重要な意味を持つ。創業期の企業では、創業者の思想や信念、価値観を色濃く 反映したビジョンが、当該企業の活動領域や将来の事業展開の方向性に影響を 与え、それらを通じて、企業の成長戦略に影響を与える。

本章では、企業ドメインの形成と創業者のビジョンとの結びつきについて、 住宅建材製造企業である株式会社ウッドワンの創業期における事業展開の事例 の検討を通じて確認する。その上で、企業ドメインの形成と創業者のビジョン との関係について、今後の研究の論点を考察する。

2. 企業ドメインと創業者のビジョン

2.1 企業ドメインの研究

現在の企業の活動や企業の将来像をどのように定めるかという問題は、主に、 企業ドメインに関する研究領域にて議論されてきた(Ansoff 1965; Tilles 1969; Levit 1960; Abell 1980; 榊原 1992a; 1992b; Markides 2000)。企業ドメインとは、 直面する環境において企業が志向する活動領域と、その広がりの程度を表し、その領域の種類と大きさの定義によって、企業の発展可能性を規定するものである。たとえば、Abell (1980) や榊原 (1992b) は、複数の次元に基づき、企業の領域を明らかにすることを試みている。企業ドメインに関係する主要な議論 (Levitt 1960; Ansoff 1965; Tilles 1969; Abell 1980) においては、属性によって分類された顧客層に訴求するサービスや企業の中核技術、満たすべき顧客ニーズといった要素からなる定義が提唱された。ここで注目すべきは、企業ドメインは、単純な製品分類に基づいて定義されるのではなく、市場のニーズという観点から定義されなければならないという点である。前者の定義に比べ、後者の定義ではより広い事業領域が志向されるため、発展可能性という点ではより優れている。

また、伊丹・加護野 (1993) は、領域の概念化に関する議論を踏まえ、その機能について言及している。彼らは、適切な企業ドメインが定義されることで、企業の発展に寄与する効果が期待されるとした。彼らの指摘によると、その効果は、①企業のメンバーの注意を集中すべき領域を明確にし、②事業を展開する上で必要とされる経営資源についての指針を提供し、③企業のメンバーだけでなく企業外部の行為主体からも存在意義が認められるといった経路を通じ、具現化する。

このような機能を持つ企業ドメインはどのように定義されるのか。これらの 議論からは、企業の活動領域や企業の将来の発展の方向性についての大きな指 針がもたらされたということから、企業ドメインの定義によって、企業は策定 する戦略を大きく左右されることがわかる。

2.2 企業ドメインと経営者のビジョン

企業ドメインの議論においては、市場ニーズの観点に立って、企業の活動領域と将来の事業展開の方向性を定めることが重要であることが指摘される。同時に、いくつかの研究においては、定義された企業ドメインの機能と逆機能に

関連し、企業ドメインが機能する条件についての検討がなされている。 Thompson (1967) や榊原 (1992b) の議論によれば、組織のメンバーが持つ企業 ドメインの認識とある程度合致している必要があると考えられる。定義された 企業ドメインが企業活動の指針としての役割を果たすためには、定義された企 業ドメインと、組織成員によって認識された企業ドメイン定義が合致すること が不可欠になる。ただし、この合致は不完全かつ部分的なものでも構わない。 このような、企業ドメインの定義と組織のメンバーの認識とが合致している状態を「ドメイン・コンセンサス」が成立している状態と呼び、この状況に至って、企業ドメインが機能するとされる。

他方で、Collis and Porras(1994)の議論から示唆されるように、企業の現在の姿や企業の将来像や指針を表現する経営者のビジョンは、企業の発展に一定以上の影響を持つ。特に、それは、経営戦略の策定に寄与するだけでなく、企業の組織成員の動機づけにも深く関わる。経営者が環境の状況を認識するなかで、企業が環境にどのように関わっていくか、つまり、企業がどのような領域において活動していくかが決まり、さらに、その領域において、実際の活動の指針である戦略が定められるからである。その意味において、経営者のビジョンと企業ドメインには、それらの間に密接な関係が存在すると考えられる。

その関係は、経営者のビジョンの企業組織への浸透を取り扱った研究においても散見される。それらの研究においては、経営者の考えや思い、ビジョンに基づいた環境認識や戦略策定を重要視するとともに、それらのビジョンが企業内の成員に共有されているか否かという点も重要とされる。同領域の代表的な論者のひとりである Schein(1983, 2004)は、創業経営者が思いやビジョンを具現化しようと内発的に駆り立てられた結果が企業の設立であることから、その思いやビジョンはある種企業の活動そのものに表されると主張した。

経営者のビジョンと企業ドメインとの関係は、経営者に代表されるような企業 組織内の個人の価値観や信念が企業組織内部のメンバーに波及・共有を取り扱っ た研究 (Schein 2004; Albert and Whetten 1985; Kimberly and Bouchikhi 1995; Harris and Ogbonna 1999; Boers and Brunninge 2010) からも示唆を得ることができる。とりわけ、有益な示唆としては、創業者 (あるいは、彼/彼女を含む経営陣) の信念や価値観が企業組織内部のメンバーを対象に、社会化されなければならないという指摘がある。

上述のように、企業の活動領域や将来の事業展開に多大な影響を及ぼす企業ドメインと、その定義における下敷きとなり、さらには定義された企業ドメインが機能する条件にも寄与する経営者のビジョンとの関係について、多くの既存研究からも、その密接さが想起される。

経営者は、企業外部の環境を認識し、それに適応する組織行動を生み出す基盤となる組織的コンテクスト (Pfeffer and Salancik 1978) を定義する。企業のとりうる戦略は、企業の保有する経営資源に基づいて策定される一方で、企業の将来の事業展開の方向性によっても規定される (伊丹 1984) という関係を踏まえれば、企業ドメインの定義および経営者のビジョンが経営戦略の策定やその成果に及ぼす影響は少なくない。とりわけ、企業の将来の事業展開の方向性については、大きな影響が想定される。

以下では、株式会社ウッドワンの成長プロセスにおけるいくつかの事例の記述と、当該事例に直接的な関与を持つ創業経営者への聞き取り調査の内容に基づき、創業者のビジョンと企業ドメインの定義との密接な関係の存在、およびその中身について確認する。

3. 事例:株式会社ウッドワンの企業ドメインの確立

本章では、小規模の移動林業および製材業を営む個人商店であった中本材木店 (1935年創業)が、現在では国内有数の木質総合建材メーカーの一つである株式会社ウッドワンへと至るプロセスを取り上げる。特に、その企業成長プロセスにおいて、同社の実質的な創業者である中本利夫氏(故人。インタビュー当時は名誉会長)のビジョンと同社の企業ドメインの定義との関係を確認してい

ζ.

本節の内容は、社史等のアーカイバルデータと 2005 年に実施した中本氏へ のインタビューに基づいたものである。インタビューでは、あらかじめ設定し た質問項目に沿ってインタビュイーから話を聞き出す、半構造化インタビュー の手法を採用している。質問項目には、同社の創業から国内有数の住宅建材製 造企業へと至る過程において行われた、経営者としてさまざまな意思決定やそ の当時の状況および心境について問う内容が含まれている。

3.1 株式会社ウッドワンの概要

株式会社ウッドワンは、広島県に本社を置く木質総合建材メーカーである。 広島県の山間部における製材業と材木店経営を経て、1952年に有限会社中本 林業として創業し、製材業から建材メーカー、木質総合建材メーカーへと順調 に事業拡大を続け、国内有数の建材メーカーの一つへと成長を果たした。その 間、工場等の生産拠点の海外進出に留まらず、海外の国有林の経営権の獲得や、 国内の森林リゾートの経営など、国内の建材メーカーの中では独自の事業領域 を確立していることでも知られている。また、事業拡大および多角化に伴い、 社名を中本林業から、株式会社住建産業を経て、株式会社ウッドワンへと変更 している。

同社の売上高は2018年までの5年間で650億円から690億円の幅で推移し ており、国内の建材市場では上位に位置している。前述の海外国有林の経営を 通じて、自社で管理する林地からの供給で必要な原木のほぼ全量を賄えるとい う特徴を持つ。

同社の企業成長およびそれを支えた事業展開の多くは、創業した1952年か ら 2000 年にかけて経営を担ってきた中本利夫氏によって策定・実行されてき だ。

78

3.2 有限会社中本林業 (1952年設立) から株式会社中本林業 (1960年変更) にかけて

1935年に広島県佐伯郡吉和村(2003年に広島県廿日市市に編入)において、中本利夫氏の父である中本勇氏が移動製材業を営む中本材木店を立ち上げた。これが、株式会社ウッドワンの起源といえる。中本利夫氏は、1947年3月に旧制中学校を卒業した後の同年8月に、中本材木店で父とともに働くこととなった。1952年には、法人化に着手し、有限会社中本林業が設立された。ただし、法人化の前後で営業規模の実質的な変化は無く、近隣の山林における数名での移動製材業を中心としたものであった。その後の1956年に、同地域の経済の中心地であった廿日市市に土地を購入、製材工場を設立し、同社の新たな拠点となった。これにより、同社の事業は移動製材から工場での帯鋸製材へと移行することとなった。

移動製材時代における中本氏は、毎日山の製材現場へ行き、製造された板材を乾燥させたり、乾燥が終わった板材を担いで運搬したりという現場作業をおよそ4年間にわたり続けていた。この時の経験が、同社が最初に迎えた大きな成長機会に関係する。

1954年に、中本氏が近隣の同業者の手伝いで仕事をした際、フローリングの存在を初めて知ったことをきっかけとして、1957年に同社は近隣で採れるブナ材を用いたフローリングの製造を開始する。開始当初は営業面での苦労があったものの、同社製品の品質の高さもあり、需要が増加するとともに急速に売上を伸ばした。

当時のことについて、中本氏は次のように述べている。

「その頃はね、こういう状態で(移動林業の写真、山中で原動機を輸送している写真を指し示しながら)中国山脈にまだ天然林がありましたね、俗に言う山師っていうんだけど、土の中掘るのが山師なら木を切るのも山師でね、今流に言ったら素材生産業ですよ。そうすると、ブナの木もナラの木もス

ギの木もあるわけね。そのブナの売り場がのうて困っとるわけ。ほいだら、向かいの山は広島の材木屋さんが買うてね、冬に雪が降っとるのに雪を除けてブナを出したいと、手伝うてくれ言うて、行かれはせんよ。どうせ除けてもまた明日降るけぇのと思うのに、じゃけぇ、何にするのそおに、こっちはブナが売れんで困っとるのにね。いや、フローリングいうのを僕は知らんのでね、風呂桶でも作るんかと思ってよお聞いたら、床板でしょ。フローリングいうことさえ知らんかった。それでね、聞いたらこれは儂がやっても出来るわいと…我方の山でいっぱいブナが売るのに困るほど出ているんだからね。それが頭の中に関心があって、それはまだ吉和時代ね。それで、まもなく廿日市に出た。やっぱり、廿日市に行ってもブナの丸太の処分に困る。それで、昭和32年だったろうな、そのフローリング工場を自分で造ろうと。…(中略)…それから、フローリングを作った。ああ、この販売に苦労したな。物は出来るがね、三月たっても1つも売れずと。本当に1つも売れないんだよ。

「(営業活動も)自分でやろう思うんじゃがね、日本農林規格があるし、用途先が小学校であったり中学であったり公共工事でしょ。フローリング工業会に加入せにゃやれん、JASの農林規格を受けにゃならん、散々やって最初に使ってくれたのが専売局だった。それをね、また、専売局に行ったら買うてくれなんだのに、北海道かどっかから来る荷物が、床を剥ぐって駅へ取りに行ったら荷物が着いとらなんで担当者が大慌でで、中本林業いうのが買うてくれ言うて来たから行ってみいや言うて、うちへ来てこうやりおるから、こりゃ使えるでとか言うてね。おい、明日入れえと。床剥ぐってあるんじゃけえね。それがきっかけで専売局が使ってくれて…それで、広島市は市で市高専だとかそういう連中が専売局の方にかけて、おい、中本のフローリングは使えるかどうじゃとか。そういうようなことで、市が全面採用してくれたりね。」(括弧内筆者)

(2005年10月7日中本利夫氏インタビューより)

80

その後、民間向け市場を中心とした、南洋材のアピトンを用いた住宅向けフローリング需要の存在が明らかとなり、1962年に同社はアピトンフローリング製造に参入した。参入に当たっては、すでにブナ材でのフローリング製造を行っていた点に加えて、すでに経営に参画していた中本氏の判断に依るところも大きい。中本氏は、同社の移動製材業時代において、長期間にわたって、木材の加工に現場で従事していた。その経験にもとづき、アピトンフローリング製造の既存企業の製品が市場の要求水準を満たし切れていない点を認識していた。具体的には、製品そのものの品質もさることながら、フローリングを敷設する際の建築事業者の手間を省くことによるコストダウンへの貢献ができるという点であった。

上記の点については、中本氏は次のように述べている。

「そうしよったら、今度は中国山脈のフローリング、ブナの木がどんどん無くなっていくね。それから、官公需要から戦後生まれの台風人口が過ぎて、また人口が減って、学校の4つの教室のうち1つを音楽室にしたりとか、もう増設分は済んでる。こりゃ、民需の時代が来るでと、住宅時代にね。そん時にこのブナ・フローリングなんていう高いものはとても使えないしね。当時、もう、南洋材のアピトン・フローリング時代にまがりなりにも出よるから。フローリングを作る技術はある。南洋材からみれば桁違いの技術力をこっちは持ってるんでね。それで、アピトン・フローリングへ展開と。それはね、世の中がどう流れていくと。同じ床板でもね、ブナの時代は過ぎたなぁ、資源から見ても需要から見ても。床板を作ることを覚えた中本林業が床板でどっち行きゃと言や、住宅時代に入るでと。住宅の床は難無いと。そこで、アピトンへ技術転換をして、あっと言う間に業界のトップメーカーに躍り出たんじゃがね。だから、先見性いうと大げさだけどね、どっちの方向へ進んでいくということを見定めにゃいかんね。」「そう。ブナがどんどん伸ばす間は考えんが、これは将来性が無いでと思

うときはそれ行きますね。そいで、アピトン・フローリング時代から見て、 住宅はだんだんと高級化しよるね。脂がねちゃねちゃ靴下につくようなも のを、天日乾燥だしね、住宅はどんどん質が良うなるのにこれで将来は問 題があるなと。床板の欠点とはなんぞやと、張りあげてから空くことです ね。天日乾燥材だから、乾燥したら空いちゃう。空かない床板、品質的に は。それで、しかも、アピトンなんていう大衆品じゃなしに、銘木ね。こ れなんかも皆単板が張ってあるわけですよ。そりゃもう、スライスしたの を張るんだからね。そういうものじゃ、どうだとなると、合板ってのはク ロスするから伸び縮みを止めますね。それみて、スライスで薄いのを張っ て。そしたら、無垢なら大変な値段がかかる。それを、0.5 とか 1mm の スライスのを張ったら、見た目は高級品で適当な価格でね。しかも、合板 が基材だから空かない、反らないね。品質と大衆価格へ適応した長尺縁甲 『フロング』と名前をつけたけどね。これが一世を風靡して。まあ、簡単 に言えば独占市場のような形で長尺縁甲時代を作り上げたですね。それか ら、この延長線上はどういう風に進んでいくかってことをやっぱり見にゃ ね、先を読まにゃ。大げさに言えば、先見性。そういう習慣をつけたらね、 そういう眼が育つもの。」

「これはね、ブナ・フローリングで苦労したから、乾燥でね。日本農林規 格でいくと、含水率いうのは13%以下。それくらいになると、広島・山 口の平衡含水率は年間15.5ですから、まあ、それは梅雨時期と2月3月 の乾燥時期はちょっと違いますがね、1年間の気候がね15.5がバランスで、 それ以下にしよう思うたら、人工乾燥にしないと降りてこない。天日乾燥 では、まあ、17%いう規格を僕は作ったが、いわゆる市場に流通しとる 一般の床板のね農林規格を17%以下ででたが、うちの社内規格をそのま ま使ったんですがね。それは、ブナで苦労しているがゆえに、空かないと は言い切れんが空きにくい. なんとか耐えられる 17% にしたんでね. そ れが圧倒的な人気で、他所はブナ板みたいなものだから張ってからこうな

る(筆者注:手振りつき)わけね。うちのは梳かないのよ。それと、大工さんが鉋で削るとね、4mのを削ると1日に3坪か4坪しかやれんのを超仕上げでしゃしゃしゃしととってあげる。これは、乾いとらんとかからんの、その鉋がね。他所のはかけよう思っても生の木じゃけ、超仕上げかからんのよ。うちのはよう乾燥しとるけ、しゃしゃーととる。それで、角の面をねこれをこうとるか(注:手振りをつけながら)いうたら、現場がすぐできるけど、刃物をセットしたら面も取れるんだね。こうして、やってみれば1枚何秒で出るんだから、1日に3坪や4坪しか削れなかったのが、しゃしゃー、しゃしゃーとあんたあっと言う間に仕上がっとる。圧倒的な人気ですね。その基本が乾燥なんです。」(括弧内筆者)

(2005年10月7日中本利夫氏インタビューより)

実際に、1963年に同社はフローリング工場を増設し、アピトン・フローリングの製造体制を整え、販売開始から2年間で中国地方で40%のシェアを獲得するに至った。それにより、国内有数の住宅建材メーカーとしての基盤を築くことに成功した。

3.3 株式会社住建産業(1969年に社名変更)から海外の森林経営権獲得(1990年)まで

その後、株式会社住建産業への社名変更を経て、国内の住宅建設需要の活性化とともに、同社はフローリング材から他の住宅建材のカテゴリへと事業範囲を拡張した。1992年には、システムキッチンなどの水廻り関連のカテゴリや収納システムのカテゴリへの進出を達成した。これによって、同社は総合建材メーカーとなるに至った。

この時期,同社の順調な事業範囲の拡張と並行して,生産拠点の海外進出も 行われていた。その中での異色な取り組みとして,ニュージーランドの国有林 の国際入札に参加し、森林経営権を獲得するということが行われた。

海外の広大な森林用地の経営権を獲得するという取り組みは、単に、低コス

トな原材料の安定供給を目指す一方で、中本氏の独自のビジョンを実現化する という意味合いも持っていた。中本氏は元々森林経営の理想ともいうべきモデ ルを内心に温めており、それを同社のそれまでの経営方針にも一定程度反映さ せていた。そのモデルとは、森林の伐採から材木の加工、建材の製造・販売を 経て、その利益でもって植林を行い、事業全体の源泉となる森林を育てるとい う循環的なものであった。同社では部分的に実現していたものを、海外の広大 な森林用地を対象に、さらに完成度を高めて実行するという試みで、同社の大 規模な投資が実行された。

この点に関し、中本氏は次のように述べている。なお、中本氏が言及してい る中本造林とは、1959年に同社の山林事業部を子会社化した企業である。

「(…略…) 鹿野さんが農林大臣でしたが、パーティの時にね、東大の先生 か何かが大会委員長でね、審査委員会を…私は中本造林には直接関係ない んじゃから、審査に来られても立ち会うことは無かったんじゃが、そうし たら、私に、『その、県庁からね推薦状が来て、中四国代表で農林水産大 臣賞貰うて…』、全国7つのブロックが大臣賞貰うんですが、その唯一最 優秀賞が天皇杯ね。『県から推薦状が来たらね、苗木を自分で作って、自 分の作業班で木を植えて、作業土も自分の所でね、村の土建屋よりも規模 が大きいようなのを持って、伐採・搬出も自分でやって、そのものを自分 の所の製材工場で製材して、それで、ヤキスギに加工して、それで、自分 の販売網で売ってのけて、出た利益をまた山に投資する。そりゃ、森林経 営の理想ではあるが、世の中におるのかと。親子三代、苗木を作る人は苗 木屋が分業、製材工場は市場へ行って丸太を買うてきて、製材やる。山主 いうのは素材屋さんに山で売ったり、ええのが作業何して、市場へ行って 原木で売る。出来た製材屋は買うてきて製材し、出来た製品をまた市場へ 持ってって売って、小売屋が来て、それいるものを買うて、それから大工 さんに納材と、全部分業だよ』とね。『それを、苗木から山を自分の山で、

苗木も育てて、植えても切っても、最後はヤキスギにして、市場へ持っていかんと自分で売って歩いて、理想じゃがおるか』と。そしたら、『例がない。こりゃ、見にいかんとおかしいでと、見に行ってみたら、ちゃんとやってんだよね』と、審査委員会で。2つ推薦を出して、どっちにしますかといのが常道だそうな。うちと出たのは福島県にある小岩井農場いうのがあるね、農業なんじゃが、これは100年の歴史があるから山も結構持ってるんですよ。こっちは中本造林、出来てまだ何十年でしょ。その2つになってね、満場一致で、そんな会社は本当にあるかとなって、こうこうだって言うたら、そりゃ文句なしに言うて全員賛成で中本造林が天皇杯決定したんだと。そういうて言うてくれてね…なるほど、そういえば仰るように理論であってね、それを皆やったのはおらんね、皆分業…私には何の不思議も無い。それをニュージーランド行って、全部いっぺんに皆やっちゃってるの。中本造林の規模とは桁違いに大きいのを…私にとっては何の不思議さはないね。」

ニュージーランドの国有林の経営権獲得においては、その入札前の1年間に中本氏自身が13回にわたって現地を訪れ、山の中を歩き回った。その結果、同国有林では、樹木の樹高生長が年間 $1\sim1.5$ mと、日本のスギやヒノキの2~3倍であり、かつ標高差の少ない丘のような地形で構成されるため、植林・伐採を行う地としては理想的であることが明らかとなった。

中本氏は同国有林において、植林と育林、伐採を繰り返すサイクルの確立を目指した。このサイクルとは、たとえば、植林した樹木を30年かけて育成した後に伐採すると設定した場合、森林を30区画に分けて、同じ樹齢の樹木を同じ地区で育てる。30年経過した地区の樹木を伐採後、植林を行い、翌年には、次に30年経過した地区で伐採・植林を行う。これを繰り返すことで、森林面積を減らすことなく、毎年同程度の伐採量の確保が可能になる。

同事業の構想は、東南アジアの熱帯雨林の天然木を伐採することで原木を得

るという当時の林業の標準的なやり方に対する危機感や、環境保護についての 国際的な意識の高まりの予見がその契機となっている。一方で、建材の原料と なる原木の安定供給のために、植林から手がけることにまで至るというのは、 創業期あるいはそれ以前より、林業に携わっていた中本氏個人の経験に依ると ころが大きいと考えられる。

4. おわりに

本章では、企業ドメインの形成と創業者のビジョンの結びつきとについて、株式会社ウッドワンの成長プロセスの事例を通じて確認してきた。企業の現在の活動領域を定め、将来の事業展開の方向性を示す企業ドメインの定義においては、企業の直面する環境の認識と企業が身を置くコンテクストの定義という経営者の役割が大きな比重を占めている。したがって、経営者の信念や価値観であるビジョンが企業ドメインの定義に影響を及ぼし、ひいては、そのドメイン定義に基づいて作り出される戦略を左右する。

本章の結びに代えて、創業者のビジョンと企業のドメインの形成との関係について、今後の研究の論点について考えたい。

第一に、企業ドメインの形成と創業者のビジョンとの関係について、相互作用の検討である。本章では、創業者のビジョンから企業ドメインの形成に対する一方向の関係経路に着目した。一方で、創業者のビジョンが明確になされていない状況においても、企業ドメインの形成が図られる、あるいは先行的に達成されるケースも想定される。その場合、先行的に形成された企業ドメインからの影響を受けて、創業者のビジョンが明確にされるという関係が存在するであろう。さらには、企業ドメインの形成と創業者のビジョンの洗練・明示化との間に、循環的な関係経路が存在しうる。

笹本・加藤 (2015) が指摘するように、企業ドメインについての既存研究では、 ドメインの再定義という形で議論が展開している。笹本・加藤 (2015) の主張 する,企業ドメインに基づく戦略展開とそれに次ぐ企業ドメインの設定といった連続的なプロセスにおける,企業ドメインの設定と戦略展開との関係に焦点を当てる必要がある。

第二に、企業ドメインの形成が創発的に行われる可能性を検討する必要がある。本章では、創業者のビジョンという企業組織のトップの個人的特性とも捉えられる要素によって、企業ドメインの形成が導かれるという議論を展開してきた。一方で、戦略策定についての議論において、計画(planning)と創発(emergent)という対照的な視点が検討されてきたように(Mintzberg 1978; 1990; Mintzberg and Waters 1985)、企業組織内のどの階層において、企業全体の方針に関わる中心的な作業がなされるのかという問題については、多様な見方が可能である。このような状況を踏まえれば、企業ドメインの形成においても、その主体が必ずしも企業トップに限られる必要は無いと考えられる。

松本 (2012) が主張するように、ドメインに階層性を想定し、組織間で階層性 (あるいはそれに対する認識) が異なるのであれば、組織内で独立性・自律性の高い部門の管理者が当該部門のドメインに対して独自の見解を持ち、それが全社的に浸透する (あるいは、経営トップによって承認される) という状況は生じうるだろう。そこにおいては、戦略策定と同様に、企業ドメインの形成について創発的なプロセスを想定し、分析することが可能だと考えられる。その分析視角においては、創業者 (経営者) によって示されるビジョンによる組織成員、とりわけミドルマネジメントへの影響と、企業ドメインの創発プロセスとの関係に焦点を当てた議論が必要であると考える。

本章では、創業者のビジョンと企業ドメインの形成との関係に焦点を当て、株式会社ウッドワンの企業成長プロセスの事例に基づき、確認を行った。本章では、因果関係を明らかにするまでには至らなかったものの、新たな論点を提示することで、今後の展開可能性を一定程度示すことができたと考える。新たな論点に基づくさらなる議論については、今後の課題としたい。 (大原 亨)

謝辞

本章の着想および中核となった聞き取り調査においては、故・中本利夫氏(当時・ 株式会社ウッドワン名誉会長)に多大なご協力をいただきました。また、山下三郎 氏(当時・廿日市市長)には、中本氏のご紹介をはじめとする研究全体に対しご支 援をいただきました。ここに感謝いたします。

注

- 1) 建材(あるいは建築材料)とは、住宅などの建築物を建てるときに用いられる材 料を指し、建築物の基本的な形状を形作るための素材・材料を指す。したがって、 トイレやバス、キッチンなどで使用される便器やバスタブ、給湯器、シンク、エ アコンなどのいわゆる住宅設備は含まない。
- 2) 広島県廿日市市吉和にある女鹿平温泉にて、温泉リゾート施設「クヴェーレ吉 和」や「めがひらスキー場」を開業・運営している。
- 3) 国内の建材市場における有力メーカーとして、ウッドワンの他にパナソニック エコソリューションズ社や大建工業、永大産業、ノダ、ニチハといった企業が挙 げられる。
- 4) 法人化した1952年には、中本利夫の父の勇氏が社長、利夫氏が専務に就いた。 利夫氏の社長就任は 1977 年ではあるものの,法人化の翌年より同社内では実質 的な最高経営責任者としての位置づけであった(住建産業 2002)

参考文献

- Abell, D. F. (1980) Defining the business: the starting point of strategic planning, Prentice-Hall. (石井淳蔵訳,1984『事業の定義』千倉書房)
- Albert, S. and Whetten, D. A. (1985) "Organizational identity," In Cummings, L. L. and Staw, B. M. (ed.), Research in Organizational Behavior, Vol.8, JAI Press.
- Ansoff, H. I. (1965) Corporate strategy, MacGraw-Hill.
- Beckard, R. and Dyer, W. G. (1983) "Managing continuity in the family-owned business," Organizational Dynamics, summer: 5-12.
- Boers, B. and Brunninge, O. (2010) "Pre indentities and founding identities: how references to the early stage of firm formation are used in organizational identity construction," Second International Symposium on Process Orgaization Studies.
- Collis, J. C. and Porras, J. I. (1994) Built to Last, Curtis Brown. (山岡洋一訳, 1995) 『ビジョナリーカンパニー』 日経 BP 出版センター)

- El-Namaki, M. S. S. (1992) "Creating a corporate vision," *Long Range Planning*, 25 (6): 25–29.
- Levitt, T. (1960) "Marketing myopia," Harvard Business Review, July-August.
- Hambrick, D. C., Geletkanycz, M. A. and Fridrickson, J. W. (1993) "Top executive commitment to the status quo: some tests of its determinants," *Strategic Management Journal*, 14 (6): 401-418.
- Harris, L. G. and Ogbonna, E. (1999) "The strategic legacy of company founders," Long Range Planning, 32 (3): 333–343.
- 伊丹敬之(1984)『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社
- 伊丹敬之・加護野忠男 (1993) 『ゼミナール経営学入門 (第3版)』 日本経済新聞社
- 住建産業 (2002) 『WOOD ONE 住建産業 50 年史』
- Kimberly, J. R. and Bouchikhi, H. (1995) "The Dynamics of organizational development and change: how the past shapes the present and constrains the future," *Organization Science*, 6 (1): 9–18.
- Kotter, J. (1990) A force for change: how leaderdship differs from management, The Free Press.
- 松本陽一 (2012) 「ドメインの階層性:戦略分析の新しい視角」 『組織科学』 45 (3): 95-109
- Markides, C. (2000) All the Right Movies: A Guide to Crafting Strategy, Harvard Business Review Press.
- Mintzberg, H. (1978) "Patterns in strategic formation," *Management Science*, 24(9): 934–948.
- Mintzberg, H. and J. A. Waters (1985) "Of strategies, deliberate and emergent," *Strategic Management Journal*, 6 (3): 257–272.
- Mintzberg, H. (1990) The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic management journal*, 11 (3): 171–195.
- Pfeffer, J. and Salancik, G. (1978) The external control of organizations: a resource dependence perspective, Harper & Row: New York.
- 榊原清則 (1992a) 「ドメイン―企業の生存領域」 『組織科学』 25 (3): 55-62
- 榊原清則 (1992b) 『企業ドメインの戦略論―構想の大きな会社とは』中央公論社
- 笹本香菜・加藤敬太(2015)「企業ドメインの戦略展開プロセスにおけるビジネスシステムの形成:パイオニアジャパングループ・6次産業化の事例から」『日本経営情報学会誌』35(2):4-14
- Schein, E. H. (1983) "The role of the founders in creating organizational culture," *Organization Dynamics*, summer: 13–28.

第5章 創業者のビジョンと企業ドメインの形成 8

- Schein, E. H. (2004) Organizational culture and leadership, Jossey-Bass.
- Tills, S. (1969) "Making strategy," In H. I. Ansoff (ed.), *Business Strategy*, Penguin Books.
- Tregoe, B., Zimmerman, W., Smith, R. and Tobia, P. (1989) Vision in action: putting a winning strategy to work, Simon & Schuster.
- Thompson, J. D. (1967) Organization in action. McGraw-Hill. (高宮晋監訳・鎌田 伸一・新田義則・二宮豊志訳『オーガニゼーション イン アクション』同文館, 1987)
- Uzzi, B. (1997) "Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness," *Administrative Science Quarterly*, 42 (1): 35–67.
- Wilson, I. (1992) "Realizing the power of strategic vision," *Long Range Planning*, 25 (5):18.

第6章

企業家育成における企業家の意思の意義

1. はじめに

企業家育成を考える際、アクセラレータ、行政、大学といった企業家を育成する側の立場と、企業家やその予備軍のような育成される側の立場との、2つを考える必要がある。本章は、育成される側の、意思 (intention) を持つ企業家の立場から展開される。企業家は創業しようとする意思をもつことで創業し、事業を成長させようとする意思をもつことで事業成長の取り組みをはじめる。合理的な判断材料と事業の遂行能力をもつ人物がいたとしても、その人物が事業を開始する意思をもたなければ、「そうせざるを得ない状況」に追い込まれない限り、事業は開始されない。

国内の研究ではこのような企業家の意思 (entrepreneurial intention) の問題が取り扱われることは少ない。パフォーマンス追求として経営学を位置づければ、そのパフォーマンスは企業家の行動によって左右される。そのため、行動につながるかどうかわからない「意思」を見過ごしてしまいがちであった。あるいは、あまりに当然のこととみなされたためか、意思の問題を取り扱うことは少なかった。しかし、特に近年において、企業家研究で取り扱われる意思は、行動の先行要因として注目を集めている。企業家教育と深い関係をもつ企業家の意思の問題は、今後の日本の企業家育成研究においては避けられない問題となる。

筆者は小野瀬(2007)において、企業家の意思をもとにベンチャー企業の継

続について説明した。この研究は、国内における意思の研究のさきがけのよう にも見えるが、そこで使用された企業家の意思は、企業家のもつ革新的事業へ の志向を数値化したものにすぎない。それは企業家活動(entrepreneurship)と は別概念として区別するために、既存文献をもとに当時国内ではあまり使用さ れていない概念として、ほぼ便宜的に使用されたものであった。

しかし、世界の企業家研究はより厳密に企業家の意思を議論するようになっ た。このため、この章では次の点を問題意識として、現在の世界的な研究動向 からこれらの点を明らかにすることを目的とする。それは、第一に企業家の意 思がどう扱われているのか、第二に企業家の意思の研究はこれまでどのように 展開されたのか、第三に意思と企業家育成との関係はどのようなものか、とい った点である。

2. 企業家教育における企業家の意思

2.1 企業家の意思の一般的理解

企業家の意思は、創業や企業成長あるいは新事業などを目標とする行動への 意思であり、その行動の予測因子として位置づけられる(Ajzen 1991; Krueger 1993; Fitzsimmons and Douglas 2011; Souitaris et al. 2007 など)。たとえば、創 業し独立することを志向する意思 (Bird 1988; Krueger 1993; Souitaris et al. 2007 ; Gupta et al. 2009 ; Kuckertz and Wagner 2010 ; Shinnar et al. 2012 ; Siu et al. 2013; Walter et al. 2013; Bae et al. 2014) や,企業を成長させる意思 (Davis and Shaver 2012) や、事業目標に対する意思 (McMullen and Dimov 2013)、新しい取 り組みを起こそうとする意思 (小野瀬 2007; Davis and Shaver 2012; Hayton and Cholakova 2012; Fini et al. 2012), 事業を継続させようとする意思 (Kuckertz and Wagner 2010) などが企業家の意思として示されることがある。このように 90年代以降、特に近年になって企業家の意思の研究分野は近年世界的に急速 に発展し、企業家研究の一領域となってきている。

企業家研究領域で意思というジャンルは、それだけで独立して存在している わけではない。企業家研究における意思を幅広く文献レビューした Liñán and Fayolle (2015) は,その研究領域を図表 6-1 のように整理した。そこでは,企 業家の意思の研究は,それ自体のコアモデルを明らかにしようとするもの,企 業家教育との関係、個人レベルと意思の関係、企業家プロセスとの関係、ある いはコンテキストや制度との関係を分析しようとするもの、が示されている。 この研究領域を示すものとして、次の5つのアプローチに分類して説明がなさ れている。それは、①理論上の知識を深め、方法論的な問題を分析し企業家 の意思モデルを追求しようとするもの、② 意思の構成における個人レベルの 変数の役割を明らかにしようとするもの.③ 企業家教育と参加者の意思との 間の相互関係を明らかにしようとするもの。④コンテキストと制度が意思形 成にあたえる役割を明らかにしようとするもの. ⑤ 創業のプロセスと意思— 行動との関係を考察するというもの、である。このように意思は、単にそれ自 体のみが議論されているわけではなく、さまざまな企業家研究領域とあわせて 発展している分野である。企業家育成と関係するのは上記の③ であるが,後 述するように他の領域でも学生をサンプルに設定した研究がなされている。

図表 6-1 Liñán and Fayolle (2015) の意思の研究カテゴリー

出所)Liñán, F. and Fayolle, A. (2015) (4): 912 より筆者作成

2.2 企業家の意思の研究

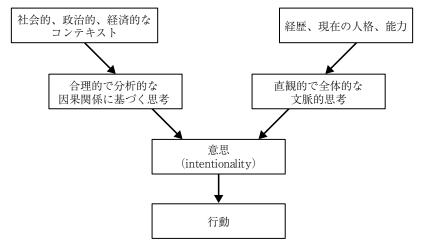
2.2.1 企業家イベントモデル

ここでは意思の研究の簡単な紹介を行う。企業家の意思の研究の領域のはじまりとして位置づけられることが多いものが Shapero and Sokol (1982)の企業家イベント (entrepreneurial event)である (pp.72-90)。企業家イベントの仮説は企業家的な行動の先行要因をみるものである。ある人物がなぜ創業に踏み切ったのかの理由を探れば、その人物になんらかの出来事や傾向があると考えることができる。このため、後述するように Bird (1988) によっても意思の研究領域における最初の文献の一つとしてあげられる。

Shapero and Sokol (1982) の企業家イベントの観点は、企業家の経験する出来事をもとに企業家を位置づける。意思自体が中心的に扱われているわけではないが、ここで示される仮説は、知覚的望ましさ、すなわち価値観が実現可能性の知覚に影響し、行動に影響するというものであり、後年の研究に大きな影響を与えている。このように企業家イベントのモデルは意思の研究領域のはじまりとして見られ、いくつかの研究によって中心的に取り扱われている (Krueger 1993; Lee et al. 2011; Schlaegel and Koenig 2014 など)。

2.2.2 意思モデル

企業家研究において意思が広く知られるようになったのは、当時ケースウェスタンリザーブ大学の Barbara Bird が 1988 年に Academy of Management Review 誌に掲載した "Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention" である。そこでは、2つの思考をもとに影響された意思(intentionality)が行動(action)につながるとするモデルが示されている。この意思をめぐる一連のプロセスが企業家関連のジャーナル誌ではなく、一般的なマネジメント研究誌であったことは興味深い。図表 6-2 に示されるように、ここで示された意思は、合理的で分析的な因果関係に基づく思考と、直観的で全体的な文脈的思考とによって影響されると位置づけられている。それらのうち因果関係に基づく思考は社会的、



図表 6-2 Bird による意思の形成モデル

注)原文で示された intentionality は「意思」や「意図」それ自体よりも「意図されたこと」を意味する。

出所) Bird, B. (1998) 13 (3): 444 より筆者作成

政治的および経済的な状況に影響され、他方で文脈的思考は個人の経歴や現在 の人格と能力に影響されるとしている。

Bird (1988) をもって、複数の要因から決定される意思という側面、創業しようとする方向性、意思を持つことによって行動が引き起こされる、といった現在の企業家の意思の研究領域の中心的な内容がそろう。

Bird (1988) は既存研究から、創業者の野心とスキルが企業規模とベンチャーの成長可能性を決定するという傾向を見出し、その上で意思の重要性を主張する。特に、意思は組織開始時の組織の形成と方向づけとを決めるものとして位置づけられている。具体的には、創業後の組織の成功、発展、成長、および変革は意思に基づいているとされた。このモデルでは創業を前面に出したことも現在の研究につながる点として注目される (Souitaris 2007 など)。

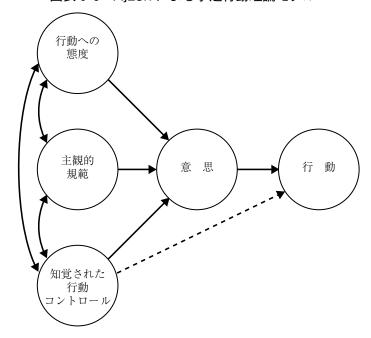
2.2.3 予定行動理論モデル

現在の企業家の意思関係の分析フレームワークの基礎は先に挙げた 1980 年

代の企業家イベントモデルや Bird の意思モデルあたりにある。しかし、90年代になると、現在多く引用され支持されている Ajzen (1991) のモデルが登場する。

彼が切り開いた研究領域である予定行動理論 (The Theory of Planned Behavior) は、現在でも多く参照される (Sheeran 2002; Kautonen et al. 2015 など)。 意思は行動の予測因子として位置づけられ、その意思は行動への態度、主観的規範、知覚された行動コントロールとの3つによって影響されるとしている。このモデルの特徴は、意思に先立つ知覚された行動コントロールが行動に影響すると位置づけている点である。

現在の調査結果は、企業家イベントモデルと計画行動理論モデルをともに支持している。Krueger (1993) によって Shapero and Sokol (1982) の企業家イベントモデルは意思のモデルへと改良され、Ajzen の予定行動理論モデルととも



図表 6-3 Aizen による予定行動理論モデル

出所) Ajzen, I. (1991) 50:182より筆者作成

に調査分析された。Krueger (1993) の調査結果は両方のモデルを支持するものであったため、これらのモデルが企業家研究における意思の領域の基礎となった。このことから Shapero and Sokol (1982) と Ajzen (1991) が企業家の意思の初期の重要な研究として位置づけられるようになったのは Krueger (1993) の影響が大きい、といえる。さらに、2つのモデルを追試した Schlaegel and Koenig (2014) による 96 研究 114,007 サンプルのメタ分析は、その膨大なサンプルサイズから説明力の高いものとして見られている。この調査結果も2つのモデルをともに支持するものであった。

このように、伝統的に意思は行動の予測因子として位置づけられ、追試され、精査されてきたものであった。そこでは、意思が形成されると、実際の行動が期待されるというものとして位置づけられている。多くの調査結果は、実際の行動に対する意思の予測妥当性を支持してきた。たとえば、過去10年間の422件の研究を対象としたSheeran(2002)のメタ分析によれば、意思と行動の相関係数は0.40から0.82までの数値を示し、その平均は0.53である。このことからも意思の問題を無視することはできない。

3. 企業家の意思の促進要因

3.1 サンプリング

ここでは、昨今のジャーナル誌に掲載されている企業家の意思の研究から、 どのような要素が意思に影響しているのかを説明する。より具体的には Journal of Business Venturing 誌、Entrepreneurship Theory and Practice 誌 および Small Business Economics 誌の3つのジャーナル誌から intention を中 心的に取り扱った論文を採取し、そこでの調査結果を示していくこととする。

3 誌にしぼっているため、ここで示される内容は企業家の意思の研究のなかでもごく一部である。Liñán and Fayolle (2015) の 2004 年から 2013 年までのジャーナル掲載論文調査でさえ、当初 732 論文がヒットされている。当然だが、

以降に発表された論文もあるため、現在この領域の研究は増加している。この ことは、この研究領域が世界的には相当なボリュームをもっていることを示す ものである。

3.2 企業家の意思への影響要因

ここでは、企業家の意思への影響要因を図表 6-4 の通り示す。原則的に 2000年代から現在に至るまでの文献を示している。ここでは厳密な追試を行 うわけではないので、主要なものだけを挙げている。また、追試や複数の分析 を行っているものや、複数の要因や組み合わせで調査したものもあるが、今回 のテーマに沿うもののみ提示する。事業をはじめることを従属変数として設定 されている場合が多い。

図表 6-4 企業家の意思への影響要因

研究者, 発表年 (掲載誌)	【主な従属変数】 影響を与える要因 (+/-)	サンプル (分析方法)
Souitaris et al., 2007 (JBV)	【事業開始】 自己雇用への態度(+), 企業家プログ ラムへの参加(+)	ロンドンとグルノーブルの学生, 232 人 対照群 220 人 (回帰分析)
Wilson et al 2007 (ETP)	【事業開始·事業所有】 自己効力感(+)	米国中学生・高校生 4,292 名 米国ビジネススクール 933 名 (標準偏差・相関係数)
Gupta et al., 2009 (ETP)	【事業開始】 企業家の意思に性別の差はみられない	米国, インド, トルコの3大学の 学生計352名 (相関係数)
Liñán and Chen, 2009 (ETP)	【事業開始】 個人的態度(+) 知覚された行動コントロール(+)	スペインと台湾の大学生 519 名 (構造方程式モデル)
Kuckertz and Wagner, 2010 (JBV)	【事業開始】 企業家活動への態度 (+), 男性である こと (+)	ミュンヘン工科大学学生 712 名 (プロビットモデル係数推定)
Fitzsimmons and Douglas, 2011 (JBV)	【事業開始】 所有への態度(+), 自己効力感(+)	オーストラリア, 中国, インド, タイの MBA 学生 414 名 (階層的回帰分析)
Collewaert, 2011 (ETP)	【イグジット】 仕事のコンフリクト (+), コンサルタ ント経験 (+)	ベルギーとカリフォルニアの企業 家 72 名 (ロジスティック回帰分析)

Kautonen et al., 2011 (SBE)	【企業家になる】 年齢規範 (年齢にふさわしい行動をとろ	フィンランド 45 ~ 64 歳の成人 496 名 (回帰分析)
Davis and Shaver, 2012 (ETP)	うとすること)(+) 【成長】 若い男性(+), 母親(+)	PSED データ企業家 1,656 名 (ロジスティック回帰分析)
Dohse and Walter, 2012 (SBE)	【独立】 ノウハウやノウフーへのアクセス(+), 達成や独立への必要性(+), リスクテ イク(+)	38 地域の男子学生 1,816 人 (回帰分析)
Fini et al., 2012 (ETP)	【企業設立】 企業家的行動への態度(+), 知覚され た企業家行動コントロール(+)	NTBF データ企業家 200 名 (構造モデル)
Shinnar et al., 2012 (ETP)	【事業開始】 知覚された支援の欠如×男性(中国:+ /ベルギー・米国:-)	中国, ベルギー, アメリカの大学 生 761 名 (PLS パスモデル)
Douglas, 2013 (JBV)	【独立·成長】 自己効力感(+)	タイビジネススクール学生 140 名 (見かけ上無関係な回帰)
Douglas and Fitzsimmons, 2013 (SBE)	【事業開始】 自己効力感(+)	オーストラリア・中国・タイ・インドの企業家コース学生計 414 名 (回帰分析)
Walter et al., 2013 (ETP)	【自己雇用】 大学での企業家教育(+)	25 大学学生 1,530 名 (階層的線形モデル)
Siu et al., 2013 (ETP)	【事業開始】 社会的規範(+),自己効力感(+)	香港大学 MBA 学生 219 名 (構造方程式モデル)
Bae et al., 2014 (ETP)	【事業所有】 企業家教育(+)(ただし教育内容は影響 に差がない)	既存研究のメタ分析 37,285 サンプル (標本サイズ加重平均の数値)
Bullough et al., 2014 (ETP)	【事業開始】 レジリアンス(+), 自己効力感(+)	カブールのワーキンググループ (学生と地域住民) 163名 (回帰分析)
Ilouga et al., 2014 (SBE)	【企業家になる】 日和見主義 (-) 積極的人格 (+)	フランスビジネススクール学生 1,630 名 (多重比較)
Schlaegel and Koenig, 2014 (ETP)	【事業開始】 行動への態度(+), 主観的規範(+), 自己効力感(+), 知覚された行動コントロール(+), 知覚された望ましさ(+), 知覚された実現性(+)	96 研究のメタ分析 114,007 サンプル (回帰分析)
Kautonen et al., 2015 (ETP)	【事業開始】 態度(+), 主観的規範(+), 知覚され たコントロール(+)	オーストリア・フィンランド成人 969 名 (構造方程式モデル)

第6章 企業家育成における企業家の意思の意義 99

Hsu et al., 2016 (JBV)	【撤退】 事業から家族への干渉 (+) 家族から事業への干渉 (+)	米国企業家 388 名 (ロジットモデル)
Obschonka et al., 2017 (SBE)	【事業所有】 企業家の人格(+) リーダーシップ(+) 自尊心(+) コンピテンシーの多様性(+)	フィンランド高校生計 1,138 名 (構造方程式モデル)
Bacq and Alt, 2018 (JBV)	【社会的な意思】 感情的共感×自己効力感	南アフリカ学生 281 名 (構造モデル評価)
Dheer and Lenartowicz, 2018 (ETP)	【企業家になる】 知覚されたカルチュラル・インテリジェ ンス (+)	米国への移住者 224 名 (構造方程式モデル)

注1) Journal of Business Venturing 誌 は (JBV), Entrepreneurship Theory and Practice 誌 は (ETP), Small Business Economics 誌は (SBE) で表記している。

出所) 筆者作成

以上のように示したが、実際にはモデレーションの分析などその他の分析が行われたりすることもあるため、影響を与える要因がこれだけであるということはない。特に構造方程式モデルや回帰分析による調査分析では、いくつもの要因が意思に影響することが示されている。今回は、意思に関する研究を概観することがここでの主目的であるため、すべてのモデルの厳密な分析は行っていない。

次にサンプルをみると、学生を対象とした調査が多いことがわかる。そのうちいくつかは、企業家育成のための学科・コースの学生や、ビジネススクールの学生を調査対象としている。企業家教育の現場において、意思がどのように関係しているか、あるいはその決定要因は何かについて、世界的に多くの関心が集まっていることが確認できる。またサンプルサイズも 10,000 を超える規模の調査もいくつかある。本章で行った簡単な作業だけでも企業家教育の分野における意思への世界的な関心をうかがうことができる。

注 2) 2000 年以降、それぞれの雑誌に intention を取り扱ったものを提示している。要因にあたっては今回の文脈 に関連しているものを提示している。

100

3.3 独立変数としての意思

次に独立変数としての意思について示す。企業家の意思が何に対して、どの ように影響しているのかについて、以下の表は示している。

図表 6-5 独立変数としての意思

研究者,発表年 (掲載誌)	【主な従属変数】 影響を与える要因 (+ / -)	サンプル (分析方法)
Gielnik et al., 2014 (JBV)	【新事業創出】 目標意思×行動計画(+)	カンパラ地区でのランダムサンプリン グ参加者 96 名 (複数回調査)
Kautonen et al., 2015 (ETP)	【創業】 意思 (+)	オーストリア・フィンランド成人 969 名 (構造方程式モデル)
Muñoz and Dimov, 2015 (JBV)	【継続】 (社会が継続を支持しない場合) 強い意思(+)	米国と英国のサステナブルベンチャー 企業 45 社 (ファジィ集合定性的比較分析)
Van Gelderen et al., 2015 (JBV)	【事業開始】 意思×セルフコントロール (+)	フィンランド人口記録センターより成 人 161 名 (パスモデル)

注 1) Journal of Business Venturing 誌 は (JBV), Entrepreneurship Theory and Practice 誌 は (ETP), Small Business Economics 誌は (SBE) で表記している。

これらをみると、企業家の意思を従属変数として設定する研究成果よりも数は少ないものの、2010年代中盤から徐々に表れ始めたということがわかる。また、およそ事業開始行動が従属変数として扱われている。小野瀬(2007)で展開されたような事業継続への影響も Muñoz and Dimov(2015)に確認することができる。これらの研究では学生のみにとどまらず成人やすでに創業した人がサンプルになっていることも確認される。

4. 考察

4.1 企業家育成

これまでの研究をみると、自己効力感や態度といったものが企業家の意思、

注 2) 2000 年以降, それぞれの雑誌に intention を取り扱ったものを提示している。要因にあたっては今回の文脈 に関連しているものを出しているため, 欠落の可能性もある。 出所) 筆者作成

特に事業をはじめようとする意思に影響していることがわかる。自己効力感を 強化する教育をすることが企業家育成に重要であるということがいえそうであ る。そのための課題としては、まず自己効力感を高めることが可能かどうかを 議論する必要がある。また,その自己効力感はどんな社会的要因によって形成 されていくのかという問題も考える必要がある。

このように意思の問題を企業家育成と組み合わせることで、育成される側は どのように意思を高めるのか、という点をみることができ、プログラム設定の 参考になる可能性がある。特にこの分野は,学生に対する調査が行われるもの である。これら既存研究を参考にすれば,どんな学生が創業しやすいかをみる ことができるようになる。すでに示したように、世界的にみれば数千や数万に のぼるサンプルサイズの調査が行われている。また学生を参考にすることの多 いこの分野の調査は、大学教育における企業家教育にも多くのインプリケーシ ョンをあたえるものであろう。それは民間のアクセラレータや行政による支援 でも同様のことがいえるだろう。

しかし、既存研究では、教育は意思にポジティブに影響しているようだが、 どんな教育がどれだけ影響しているのかは、まだよくわかっていない。企業家 教育が企業家の意思に影響するという結果を示した Bae et al. (2014) のメタ分 析などはその典型例である。具体的にどんなプログラムが、より意思に影響す るかはまだわかっていないのが現状である。教育の現場ごとのさまざまな背景 を踏まえないと、意思に影響するプログラムの傾向を示すことは難しいのかも しれない。たとえば,次のことからも,「企業家の意思に影響する変数 X を高 めるためにはどうするか」は複雑な議論になる。

4.2 そうせざるを得ない状況

企業家育成を経営教育と同義であると考えるならば、「経営教育は経営能力 育成と自己啓発において完結される」(小椋 2009:4)は、企業家にとっては、 能力育成と自己啓発が重要な2要素である.ということになる。この説明にお いては、自己啓発と意思とはニアリーイコールの関係である、と筆者は理解する。この場合、「創業するとパフォーマンスを出せる能力はあるけれども創業しようとしない人」は、経営能力を発揮する場自体が存在しないことになる。 意思とは無関係に経営能力を発揮する状況とは、企業家が「そうせざるを得ない状況」におかれた場合である。

たとえば世界の半導体を席巻した TSMC の張忠謀などがそれである (朝元・ 小野瀬 2016)。一般的には、張忠謀という優秀な人物がアメリカにわたりテキ サスインスツルメンツの生産性を上げ、台湾からスカウトされ、その才能を発 揮し一国の産業構造を変革させた、というのが定番のストーリーである。しか し、TSMC の基盤となったファウンドリの事業アイディアは、張忠謀が台湾 にきてから「そうせざるを得ない状況」の末に提案され実施されたものであっ た。張忠謀の人生を振り返れば自由奔放に生きた人物とは言い難い。テキサス インスツルメンツでハガティとの衝突から会社を抜けなければならなかったこ と、ベンチャーキャピタリストになるのは嫌だったため台湾に戻ることを受け 入れたことといったように TSMC のリーダーとして活躍するまでに数多くの 「そうせざるを得ない状況」があった。TSMC の飛躍的成長のきっかけとなっ たファウンドリのビジネスアイディアも、市場性のないものと張が考えていた ものであった。このアイディアは張が台湾政府に迫られたため、やむをえず提 案されたものであった。張忠謀の優れた企業家としての能力は「そうせざるを 得ない状況」があったから発揮できたという側面がある。このような企業家と して成長する能力のある人物が創業を望まない場合、企業家育成はきわめて困 難である。

山城 (1966) に示される経営教育には KAE モデルがある。経営能力をさらに 高めるために知識と経験とを考察しようとするのがそこで示される重要な点で ある。張忠謀の事例は、KAE の文脈でいえば、KもEもあったし、実際 Aも あったが、「そうせざるを得ない状況」で発揮できたことを意味する。それは 逆にいえば、張忠謀が台湾の担当者から迫られなければ、A は発揮されなか

ったということである。

「そうせざるを得ない状況」とは、企業家の消極性に基づくものだが、人を 行動に移させる要因である。筆者は,経営者をゲストスピーカーとして招聘す る講義の受講者に与える効果を調査した(小野瀬 2012)。それは回答者の問に 対する回答状況の推移をみることで、明らかにしようとしたものであった。そ こで明らかになった点は、ゲストスピーカー型講義が受講者の創業の意思を高 めるという傾向であった。さらに質問項目から多くのことが把握できた。特に. 収入の目途が立たないようなやむを得ない時に学生は自ら創業することを考え るようになるという調査結果はここでの内容に通じるものである。

あるいは、創業にあたっては「そうせざるを得ない状況」という側面がわず かでもあると考えるのがより自然ではないだろうか。サンプリングバイアスの 問題もあるが、意思を中心にして考えれば、意思以外の要因が十分であったか ら成功できたと表現することができる。つまり創業するつもりはなかったが、 経営能力が十分だったから成功したことや、ビギナーズラックに成功したから 軌道に乗ったこと、などの側面を見る必要があろう。

しかし、「企業家を量産するために、創業せざるを得ない状況をつくれば企 業家は増える」という「そうせざるを得ない状況」を企業家を育成する側が作 り出してよいものだろうか。意思を無視した企業家育成は、たとえば次のよう な暴論ともとれる説明につながる。まず、企業家育成のためには大企業が従業 員を大量解雇すればよい。解雇された人びとは生計を立てるために創業するこ ととなり、企業家は増えることになる。次に大学の経営学部においては独立開 業しない学生を,経営学の学修成果がいかされていないことを理由として卒業 を認めないようにすればよい。そうすれば学生は在学中になにかしら事業をは じめなければならなくなり企業家が増える。また、飛躍的に成長する企業を生 み出したければ、企業家に成長の程度を義務づけ、達成できなければ重税を課 すなどのペナルティを与えることが有効となる。自らの生活や従業員の生活を 守るため、無理した成長をしなくてもよいという姿勢は企業成長に望ましくな

104

い。個々人のワークライフバランスなど度外視して成長戦略を全社一丸となって行わせることが成長企業をつくるために重要である、ということになる。これらを暴論ととらえることができるのは、企業家が意思をもち、それによって行動していくことを認めているからである。「そうせざるを得ない状況」とは多くの問題を持つものであり、それを応用して企業家を育成することは現実的ではない。世界的に展開される企業家の意思を企業家育成の考慮に入れることは、このような意味でも有意義であろう。

5. おわりに

本章では、第1に世界的な研究として企業家の意思はどう扱われているのか、第2に意思の研究はこれまでどのように展開されたのか、第3に意思と企業家育成との関係はどのようなものかを中心に展開された。第1の点について、世界的に企業家の意思の研究が増え、それら調査が教育の場で行われていることを説明した。意思に影響を与える要因についてさまざまな調査が行われていることが示された。第2の点について、研究の展開として、意思を独立変数として設定した研究が確認されるようになったことを説明した。これは意思一行動リンクの状況がより明らかになってきたことが背景にある。今後も多くの検討課題が明らかになりつつも、意思一行動リンクの状況がより明らかになるだろう。これらのことから第3に、企業家育成では意思を見過ごすことはできない、というのがここでの主張点である。意思を無視した企業家育成では、創業あるいは成長せざるを得ない状況という多くの問題点をもつ状況を想定することができる。

今後の意思の研究については、以下の点の解明がより重要になる。企業家の意思の観点から企業家活動を分析する場合、Shapero and Sokol (1982) やAjzen (1991)以来、企業家はきわめて合理的なプロセスによって行動していることが前提となっている。本章冒頭の「企業家は創業の意思をもって創業し、

事業を成長させようという意思をもつことで事業成長の戦略がはじまる | はこ の合理的なプロセスが成立されていることが前提となっている。この企業家の プロセスを合理的なものとみなすパースペクティブにおいて、企業家の行動は さまざまな要素によって決定された意思の後に、一連のプロセスの最後として 位置づけられるのみである。しかし具体的な意思もなく衝動によって行動がな される場合 (Lerner et al. 2018) も見過ごすことはできない。およそ多くの要素 によって企業家活動は決定されている。そのため、「意思によって行動が成立 する合理的なプロセスがある | と事後推論的にロジックが組み立てられるとな ると、企業家の実際から離れた説明が生み出される恐れがある。(小野瀬 拡)

注

- 1) 筆者は小野瀬 (2005) 以降の慣例として, intention は意思と訳している。ここ でもこれに従うが、意味合いとして「意図」と訳した方が適切である場合もある。
- 2) 世界的にみてもこのような傾向はある。企業家の意思の概念について Goethner, et al. (2012) によれば、この視点は経済学的にも心理学的にも長く無視されてき た重要な要因であるとの指摘がなされ、論文数も近年増加している。単に分析手 法が多く開発されたことによってより適切な分析が行われるようになり不明だっ た点が明らかになっていったという時代背景のみならず、そもそもこの問題に関 心が向けられていなかったという背景がある。特に、それまでのこの分野の批判 的な点であった「意思と行動との結びつき」が、近年になって、より明らかにな ってきたために注目を集めている (Goethner et al. 2012; Van Gelderen et al. 2015 ; Kautonen et al. 2015)
- 3) このような使い方は Davis and Shaver (2012) や Hayton and Cholakova (2012) あたりの概念規定に近い。当然それらの前に発表された小野瀬(2007)の企業家 の意思は独自のものである。
- 4) この企業家の意思の概念の設定については、優れた経営者が失敗するという Finkelstein (2003) の意思 (intent) を参考にしている。さかのぼって小野瀬 (2004) ではその英訳を innovative thinking としており、小野瀬 (2005) において 同様に使用された従業員の意思について intention を使用した。結果的ではある が2018年現在の世界の研究動向からみれば妥当であったことになる。なお、小 野瀬(2012)では、世界の研究動向に即した創業しようとする意思のことを起業 意識として説明している。
- 5) 研究領域と位置づけられるはずの intention をほとんど使用していない Shapero

- and Sokol (1982) の企業家イベントモデルは, Krueger (1993) によって,企業家の行動の先行要因と位置づけられて,企業家の意思の重要な先行研究としてみなされている。
- 6) この意思はプロセスの推移とともに修正され、推敲され、具体的になり、それまでとは一変したものとなる。つまり意思は創業前から成長しその後も同じ方向性を持つものではないということを意味する。意思のプロセスは企業家の個人的なニーズや価値観、ウォンツ、習慣、さらに信念からはじまる。
- 7) ただし、この数値からは「意思はもともと行動の先行要因として位置づけられているため、それなりの数値が見出される」ともいえるし、「意思があるからといって必ず行動につながるわけでもない」という解釈も可能である。

参考文献

- Ajzen, I. (1991) "The Theory of Planned Behavior," Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50: 179–211.
- 朝元照雄・小野瀬拡 (2016) 「第1章 台湾積体電路製造 (TSMC)の企業戦略と企業 家張忠謀―いかにしてファウンドリー・ビジネスの世界第1位を獲得したのか―」 朝元照雄・中原裕美子編『九州産業大学産業経営研究所研究叢書4 台湾の企業 と企業家』九州大学出版会:1-59
- Bacq, S. and Alt, E. (2018) "Feeling Capable and Valued: A Prosocial Perspective on the Link between Empathy and Social Entrepreneurial Intentions," *Journal of Business Venturing*, 33 (3): 333–350.
- Bae, T. J., Qian, S., Miao, C. and Fiet, J. O. (2014) "The Relationship between Entrepreneurship Education and Entrepreneurial Intentions: A Meta-Analytic Review," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38 (2): 217–254.
- Bird, B. (1988) "Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention," *Academy of Management Review*, 13 (3): 442-453.
- Bullough, A., Renko, M. and Myatt, T. (2014) "Danger Zone Entrepreneurs: The Importance of Resilience and Self-Efficacy for Entrepreneurial Intentions," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38 (3): 473–499.
- Collewaert, V. (2012) "Angel Investors' and Entrepreneurs' Intentions to Exit Their Ventures: A Conflict Perspective," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36 (4): 753–779.
- Davis, A. E. and Shaver, K. G. (2012) "Understanding Gendered Variations in Business Growth Intentions across the Life Course," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36 (3): 495–512.

- Dheer, R. J. S. and Lenartowicz, T. (2018) "Multiculturalism and Entrepreneurial Intentions: Understanding the Mediating Role of Cognitions," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42 (3): 426–466.
- Dohse, D. and Walter, S. G. (2012) "Knowledge Context and Entrepreneurial Intentions among Students," *Small Business Economics*, 39 (4): 877–895.
- Douglas, E. J. (2013) "Reconstructing Entrepreneurial Intentions to Identify Predisposition for Growth," *Journal of Business Venturing*, 28 (5): 633–651.
- Fini, R., Grimaldi, R., Marzocchi, G. L. and Sobrero, M. (2012) "The Determinants of Corporate Entrepreneurial Intention Within Small and Newly Established Firms," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36 (2): 387-414.
- Finkelstein, S. (2003) Why Smart Executives Fail: And What You Can Learn from Their Mistakes, Portfolio. (橋口寛訳, 2004『名経営者が, なぜ失敗するのか?』 日経 BP 社)
- Fitzsimmons, J. R. and Douglas, E. J. (2011) "Interaction between Feasibility and Desirability in the Formation of Entrepreneurial Intentions," *Journal of Business Venturing*, 26 (4): 431–440.
- Goethner, M., Obschonka, M., Silbereisen, R. K. and Cantner, U. (2012) "Scientists' Transition to Academic Entrepreneurship: Economic and Psychological Determinants," *Journal of Economic Psychology*, 33 (3): 628-641.
- Gupta, V. K., Turban, D. B., Wasti, S. A. and Sikdar, A. (2009) "The Role of Gender Stereotypes in Perceptions of Entrepreneurs and Intentions to Become an Entrepreneur," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (2): 397–417.
- Hayton, J. C. and Cholakova, M. (2012) "The Role of Affect in the Creation and Intentional Pursuit of Entrepreneurial Ideas," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36 (1): 41–68.
- Hsu, D. K., Wiklund, J., Anderson, S. E. and Coffey, B. S. (2016) "Entrepreneurial Exit Intentions and the Business-family Interface," *Journal of Business Venturing*, 31 (6): 613–627.
- Ilouga S. N., Mouloungni, A. C. N. and Sahut, J. M. (2013) "Entrepreneurial Intention and Career Choices: The Role of Volition," *Small Business Economics*, 42 (4): 717–728.
- Kautonen, T., Tornikoski, E. T. and Kibler, E. (2011) "Entrepreneurial Intentions in the Third Age: the Impact of Perceived Age Norms," *Small Business Economics*, 37 (2): 219–234.
- Kautonen, T., Van Gelderen, M. and Fink, M. (2015) "Robustness of the Theory of

- Planned Behavior in Predicting Entrepreneurial Intentions and Actions," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39 (3): 655-674.
- Krueger, N. (1993) "The Impact of Prior Entrepreneurial Exposure on Perceptions of New Venture Feasibility," *Entrepreneurship Theory & Practice*, 18 (1): 5–21.
- Kuckertz, A. and Wagner, M. (2010) "The Influence of Sustainability Orientation on Entrepreneurial Intentions—Investigating the Role of Business Experience," *Journal of Business Venturing*, 25 (5): 524–539.
- Lee, L., Wong, P. K., Foo, M. D. and Leung, A. (2011) "Entrepreneurial Intentions: The Influence of Organizational and Individual Factors," *Journal of Business Venturing*, 26 (1): 124–136.
- Lerner, D. A., Hunt, R. A. and Dimov, D. (2018) "Action! Moving beyond the Intendedly- Rational Logics of Entrepreneurship," *Journal of Business Venturing*, 33 (1): 52–69.
- Liñán, F. and Chen, Y.-W. (2009) "Development and Cross-Cultural Application of a Specific Instrument to Measure Entrepreneurial Intentions," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (3): 593–617.
- Liñán, F. and Fayolle, A. (2015) "A Systematic Literature Review on Entrepreneurial Intentions: Citation, Thematic Analyses, and Research Agenda," *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11 (4): 907–933.
- McMullen J. S. and Dimov, D. (2013) "Time and the Entrepreneurial Journey: The Problems and Promise of Studying Entrepreneurship as a Process," *Journal of Management Studies*, 50 (8): 1481–1512.
- Muñoz, P. and Dimov, D. (2015) "The Call of the Whole in Understanding the Development of Sustainable Ventures," *Journal of Business Venturing*, 30 (4): 632–654.
- Obschonka, M., Hakkarainen, K., Lonka, K. and Salmela-Aro, K. (2017) "Entrepreneurship as a Twenty-first Century Skill: Entrepreneurial Alertness and Intention in the Transition to Adulthood," *Small Business Economics*, 48 (3): 487–501.
- 小椋康宏 (2009)「経営教育の体系と枠組み」日本経営教育学会編『講座経営教育 3 経営教育論』中央経済社: 3-25
- 小野瀬拡 (2004)「ベンチャー企業の発展における企業家の意思」日本経営教育学会編『経営教育研究』第7巻、学文社:97-114
- 小野瀬拡 (2005)「ベンチャー企業における従業員の意思」日本経営学会編『日本経

- 営学会誌』第14号, 千倉書房:17-28
- 小野瀬拡 (2007) 『ベンチャー企業存立の理論と実際』 文眞堂
- 小野瀬拡 (2012) 「起業意識を促進する要因―起業家教育の観点から―」日本マネジメント学会編『経営教育研究』15 (2), 学文社:15-24
- Schlaegel, C. and Koenig, M. (2014) "Determinants of Entrepreneurial Intent: A Meta-Analytic Test and Integration of Competing Models," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38 (2): 291–332.
- Shapero, A. and Sokol, L. (1982) "The Social Dimensions of Entrepreneurship," in Kent, C., Sexton, D. and K. H. Vesper (eds.), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Sheeran, P. (2002) "Intention-behaviour Relations: A Conceptual and Empirical Overview," *European Review of Social Psychology*, 12 (1): 1–36.
- Shinnar, R. S., Giacomin, O. and Janssen, F. (2012) "Entrepreneurial Perceptions and Intentions: The Role of Gender and Culture," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36 (3): 465–493.
- Siu, W-s. and Lo, E. S.-c. (2013) "Cultural Contingency in the Cognitive Model of Entrepreneurial Intention," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37 (2): 147–173.
- Souitaris, V., Zerbinati, S. and Al-Laham, A. (2007) "Do Entrepreneurship Programmes Raise Entrepreneurial Intention of Science and Engineering Students? The Effect of Learning, Inspiration and Resources," *Journal of Business Venturing*, 22 (4):566-591.
- Van Gelderen, M., Kautonen, T. and Fink, M. (2015) "From Entrepreneurial Intentions to Actions: Self-control and Action-related Doubt, Fear, and Aversion," *Journal of Business Venturing*, 30 (5): 655–673.
- Walter S. G., Parboteeah, K. P. and Walter, A. (2013) "University Departments and Self Employment Intentions of Business Students: A Cros-Level Analysis," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37 (2): 175–200.
- Wilson, F., Kickul, J. and Marlino, D. (2007) "Gender, Entrepreneurial Self-Efficacy, and Entrepreneurial Career Intentions: Implications for Entrepreneurship Education," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31 (3): pp.387–406.
- 山城章(1966)『経営学原論』白桃書房
- 山城章(1970)『経営学要論』白桃書房

第7章

起業家精神と起業家教育

1. はじめに

2016年6月2日,政府は産業競争力の向上を目的として,「日本再興戦略2016―第4次産業革命に向けて―」を閣議決定した。これはいわゆるアベノミクスの「三本の矢」の「第三の矢」として日本経済再生本部による成長戦略をまとめたもので、2013年に閣議決定されてから2014年、2015年、2016年と改訂されている。2016年の再興戦略は、①日本産業再興プラン、②戦略市場創造プラン、③国際展開戦略の3つのアクションプランで構成されている。

ここでわれわれが特に注目すべきは、日本再興戦略 2016 における鍵となる施策として、「イノベーションの創出・チャレンジ精神にあふれる人材の創出」が挙げられていることである。この施策では、第 4 次産業革命をベンチャーの時代と位置づけ「迅速かつ大胆な挑戦が可能なベンチャー」企業の創出こそが経済の中核を担わなければならないとしている(内閣官房日本経済再生総合事務局 2016)。こうしたベンチャー企業の創出の担い手こそが「起業家」たちであり、こうした人材をどのようにして社会に輩出できるかが重要課題となる。

いうまでもなく「起業」はマクロ・ミクロ経済の視点からみても重要な経済 行為である。マクロ的にみれば、起業の活発化により雇用が創出され、経済も 持続的に成長することが可能となる。一方、ミクロ的にみれば、起業は新たな 技術革新を喚起し、社会に利益をもたらす。こうした起業の活発化への動きは、 「日本再興戦略」に先立つこと、1997年10月、通商産業省(現・経済産業省) 産業政策局内に「アントレプレナー教育研究会」が設置され、1998年7月に は「報告書―起業家精神を有する人材輩出に向けて―」が出された。 同報告書(要旨)によれば、「新しい挑戦的な目標に対して、リスクを恐れず、 積極果敢にチャレンジするアイディアや実行力を有する人材」を「起業家精神 を有する人材」とし、ベンチャー企業経営者いわゆる起業家にとどまらず、起 業家精神は「あらゆる業種や職種に共通して必要とされる資質」であり、初等・ 中等・高等教育といった学校教育における起業意識・意欲の醸成の必要性を唱 えている(アントレプレナー教育研究会 2016:2)。

そこで本章では、起業家教育の動向について、第1に、①各種報告書から日本における起業動向と②起業動機の要因を整理する。第2に、③企業家に替わって起業家 (entrepreneur) という言葉が用いられるようになった背景・経緯を明らかにし、④彼らを育成する起業家教育の基盤となっている起業家精神 (entrepreneurship) の概念とその教育の可能性を探る。第3に、⑤日本の起業家教育の現状と課題を整理し、⑥米国の起業家教育の中心となってきた体験型起業家教育モードをその代表的モデルである米国のバブソン大学を例に挙げて考察する。第4に、⑦大学・大学院(MBA)の学生と実社会の起業家との起業家精神の学習過程の差異を明らかにすることで、教育プログラムに起業家精神概念を導入する際考慮すべき点を検討する。最後に、⑧体験型起業家育成モードに類似した教育システムの実例を参考に、起業家精神教育の方向性を探ることにしたい。

2. 各種報告書にみる日本の起業動向

先に述べた「日本再興戦略 2016」において、政府は起業ならびに起業家精神に関して次のような数値目標を掲げている(内閣官房日本経済再生総合事務局 2016:115)。第1は、開業率(期間当初の企業数に対する新規開業した企業数の割合)が、廃業率(期間当初の企業数に対する倒産などにより廃業した起業の割合)を上回る状態にし、開業率・廃業率ともに 10%台の米国や英国レベルのおよそ半分に満たない現状を 10% 台まで引き上げること、第2は、「起業家精神に関す

る調査」(Global Entrepreneurship Monitor: GEM) において,「起業者・起業予定者」の割合である総合起業活動指数(Total Early-Stage Entrepreneurial Activity: TEA)を今後10年間で倍増させることである。

こうした政府が掲げる開廃業率の引き上げと起業の活発化に対する数値目標を達成するためには、まずは諸外国と比較してなぜ低水準に留まっているのか、 その原因を探りその対応策を研究する必要がある。そこで日本の起業活動の現 状に関する各種統計調査からその傾向・動向をみてみることにしたい。

みずほ情報総研の調査(2017)によれば、リーマンショック以降、日本の起業活動において起業態度を有する者の割合は相対的に縮小したが、起業態度を有する者たちの中から実際に起業した割合、すなわち起業家率は相対的に上昇しており、これまでの日本の起業態度と起業家率の関係にみられた傾向がさらに強まっている(みずほ情報総研 2017:33)。これは、日本では起業に対する意志・意欲が諸外国に比べて低いが、意志・意欲がある者たちから起業する者の割合は相対的に高いということである。

高橋 (2013) の GEM の調査結果を用いた分析によれば、日本の 2001 ~ 2011 年の 11 年間の起業活動と起業態度の水準は、G7 のうちカナダを除いた 6 カ国中では、最高位の米国の 8.3、56.2 と比べて 3.0、15.2 と最下位であった (高橋 2013:100-101)。このことから高橋 (2013) は、日本の起業の意志・意欲のない者が他の先進諸国と比較して相対的に低いことが、日本の起業活動が低迷を続けていることの主たる原因であるという (高橋 2013:100)。さらに高橋 (2013) は、起業態度指数を二項ロジステック分析を用いて分析し、上記の先進 6 カ国と起業態度の条件を同一にすれば、日本の総合起業活動指数 (TEA) が最も高くなるという (高橋 2013:101-102:川名 2014:69)。

同様のことが中小企業白書(2017)においても指摘されている。すなわち、日本の起業活動者の割合は欧米諸国と比較して圧倒的に低く推移している。また起業無関心者の割合は、欧米の2~3倍以上もある(中小企業白書 2017:104-105)。ところが、「全体に占める、起業活動者の割合」では米国が最高位

の8.0に対して日本は最下位の2.7であるが、「起業関心者に占める、起業活動 者の割合」では、最高位の米国の 20.0 とほぼ同じ 19.0 となり、ドイツ (15.0)、 英国(13.0), フランス(9.0)を大きく抜いている(中小企業白書 2017:106)。

こうした高橋 (2014) や中小企業白書 (2017) の分析結果にしたがえば、起業 無関心者の起業意識を高めることが、日本の起業活動を活発化・活性化させる 突破口であることがわかる。言い換えれば、起業無関心者に起業意識を芽生え させる動機を明らかにする必要がある。堀池(2014)によれば、起業に至るま でには、起業を志した動機(間接的動機)と実際に起業に踏み切った動機(直接 的動機) があるという(堀池 2014:37)。起業関心者が起業に至ったこうした 間接的・直接的動機を明らかにし、起業関心者が起業に踏み切れない原因を探 ることは、起業化率が低迷している日本において、起業活発化に向けて重要な 鍵となるのではないだろうか。

前出の GEM では、起業動機を、事業機会を追求するために起業する「事業 機会型起業家」と,起業以外に選択肢がなく必要に迫られて起業する「生計確 立型起業家」の2つのタイプに分類している。経済、技術、生活水準などが相 対的に低いいわゆる発展途上国や新興国においては、① 企業への就職機会が 少ないことを理由に生計確立型の起業が多くなり、② 経済力がつくにつれて 企業への就職機会が増えるため起業活動率が低くなる。③ やがて高い経済力 をもつ成熟経済社会に突入すると、生活のためではなく事業機会型の起業が増 えていくことになる、という3つの段階がみられる。

先進諸国かつイノベーション型経済国家に属する日本の起業活動率は、同じ グループのノルウェーやスペインよりも低い水準に留まっている現状をみると、 日本は現時点では②の段階にあるといえる(野村総合研究所 2016:6)。すなわ ち、日本が政府の掲げる開廃業率・起業活動率の倍増を目指すということは、 ② から③ の段階にステップアップさせることを意味する。

文部科学省と厚生労働省の調査によると、2018年3月に卒業した大学等卒 業者及び高等学校卒業者の就職状況は、大学等(大学、短期大学、高等専門学校)

全体で98.2%, これに専修学校(専門課程)を含めると97.9%と,1997年の調査開始以来3年連続で過去最高を更新した(文部科学省 2018)。こうした高い企業就職率にある日本の現状から,起業無関心者ならびに起業関心者にどのように起業に向けて働きかけていくか,その対応策を考える必要があることがわかる。その対応策へのアプローチにはいくつかあろう。第1は,起業関心者ならびに起業無関心者が起業に至った間接的・直接的動機を明らかにし,起業への動機づけ施策を講ずること,第2は,起業関心者ならびに起業家無関心者に対する起業への環境を整備することである。

3. 起業動機の要因

起業に至る段階は、①起業無関心者(過去の起業関心者を含む)、②起業希望者、③起業準備者、④起業家の4つに区分でき、三菱UFJリサーチ&コンサルティングの調査(2016)によれば、全国の18歳から69歳までの男女全体の約8割が①の起業無関心者である(三菱UFJリサーチ&コンサルティング2016)。また日本政策金融公庫総合研究所の調査(2017)では経営経験がなく、以前も今も起業に関心のない起業無関心層は全体の64.3%と、調査機関・対象が異なるが無関心層が多いことがうかがえる(日本政策金融公庫総合研究所2017)。

それでは起業関心者ならびに起業無関心者が,起業に踏み切れない理由についてみてみよう。

日本政策金融公庫総合研究所の調査 (2017) によれば、起業関心層の4割 (未定32.9%:10年以内7.3%) が起業を希望しているものの、起業関心層の割合は2013年度の17.3%から年々減少傾向をたどっている。起業関心者は、起業に踏み切れない理由として、「自己資金が不足している」「失敗したときのリスクが大きい」が男女や多くの年齢層を問わず上位に挙げられている (日本政策金融公庫総合研究所 2017;日本政策金融公庫総合研究所 2018)。また三菱 UFJ リ

サーチ&コンサルティングの調査(2014)においても、上記の調査結果と同じ ような回答を得ている。すなわち、現時点では未定だが将来起業の可能性あり が35.0%と最も高い。起業に踏み切れない理由も、先の調査同様、生活や失敗 への不安や自己資金不足が挙げられている。起業を意識したきっかけや背景と して、半分以上が収入や先行き不安からの生計確立型の起業になっている(三 菱 UFJ リサーチ & コンサルティング 2014:12)。

そうした資金不足・先行きや生活不安を抱えながらも起業する人びとがいる。 先にみた非常に高い企業就職率をみてもわかるように.日本の起業家の多くは 企業勤務経験者である。つまり企業を何らかの理由で退職した者たちが起業家 になっているのが現状である。

松田(1997)は、「サラリーマンの退職と企業形態」を、①選択定年制による 早期優遇退職型、② 幻滅退職型、③ 自主退職型の 3 つのタイプに分け、③ の 自主退職型こそが、これからの起業の活発化にとって最も期待できるという。 ① と② はどちらかというと生計確立型の起業であるのに対し、③ は事業機会 を追求するために起業する「事業機会型起業家」である。③は、将来の起業 スキル修得・向上のために企業経験を積むことを所期の目的とした就職であっ たり、企業勤務の中でロールモデルになるような人物や、起業に結びつく新た しい技術・サービスなどに出会ったことを切っ掛けとした退職である(松田 1997: 109-111, 114)

また土屋(2016)は、起業を希望する段階にある者に対する、起業動機の要 因についてのアンケート調査から、起業動機として性別、学歴、在職年数によ って差が認められる、① 待遇、② 自己実現、③ ロールモデル、④ ワークライ フバランスの4つの要因を特定している(土屋 2016:1)。① の待遇に関して は男性に比べて女性は起業動機となることは少なく、②の自己実現と③の口 ールモデルに関しては勤務経験が短い者の間で強い起業動機がみられ. ④の ワークライフバランスに関しては既婚者の間では弱く、自営業者の間では強い 起業動機となっている(土屋 2016:6-7)。

① は男性が昇給や昇進といった待遇に強いこだわりあるのに比して、女性は男性に比べて自らの待遇に対する期待値が相対的に低いことに起因しているからであろう。② と③ は勤務経験が短い者にみられる動機で、② は就職当初より自らの達成したい欲求への強い充足を希求しているからであり、③ は目標となる起業家との出会いが起業動機となる。両者とも事業機会型起業といえる。また④ は情報通信業と専門サービス業での動機が低い。これは彼らがワークライフバランスを保つことの難しさを知っているからではないだろうか。

このように起業動機は、性別、学歴、在職年数によって個人差がみられるが、多くの起業家は、企業勤務・退職を経て、先行き不安の解消、生計の維持、自己実現のための事業機会の追求のために起業する。高橋(2000)によれば、起業動機には同時性(相互関連性)、不確実性(非戦略性)、発展性(不均等性)が影響を与えているという(高橋 2000:194)。すなわち、起業関心者が抱くさまざまな動機は、相互に関連し、思いもしていなかった多くの出来事に遭遇したり、素晴らしい人物や新しい技術・サービスに出会ったりしながら、起業に向けバランスを欠きながらも起業動機として成長していくのである。

堀池 (2014) は、起業に至るプロセスを、① 起業を考え始めた段階と② 起業を決心した後の2つの段階に分けている(堀池 2014:43)。就職当初より自らの達成したい欲求への強い充足を希求しているとか、目標となる起業家や新技術・サービスとの出会いにより起業意識が芽生えたというのが① の段階であり、経営資源の調達とビジネスプランやモデルの構築といった具体的な行動が② の段階である。① から② の段階へと一気に進展できるかどうかは、起業関心者の資質・能力・メンタリティー(精神性)に依存する(堀池 2014:44-45)。すなわち、この① から② の段階へと進むかあるいは進めるかどうかが、起業家になれるかどうかの境目であり、起業家への第一歩を踏み出す動機には、その根底に起業関心者であれ起業無関心者であれ、かれらの資質・能力・メンタリティー(精神性)が重要な役割を果たしていることになる。

4. アントレプレナー (entrepreneur) の登場の背景

創業者から企業や事業を承継した人ではなく、自ら新たに事業を興した人を 指すアントレプレナー (entrepreneur) という言葉が、日本において注目され るようになったのは、「第1次ベンチャーブーム」と呼ばれる「日本電産」や「キ ーエンス 」などの研究開発型のハイテクベンチャーや、「すかいらーく」など の外食ベンチャーが数多く創業された1970年代前後のことであった。

次いで、1980年代前半には、流通・サービス業を中心とした「第2次ベン チャーブーム」が興った。店頭市場のジャスダック市場の上場基準が緩和され たことも契機となり、ベンチャーキャピタルも数多く設立された。現在でも大 きく展開中の「エイチ・アイ・エス」や「ソフトバンク」などが設立されたの もこの時期であった。しかし、このブームも 1985 年末からの円高不況の煽り を受け次第に収束していった。

そして「第3次ベンチャービジネス」が巻き起こったのは、バブル経済崩壊 後,日本がいわゆる「失われた 10 年」といわれた平成不況最中の 1995 年前後 のことであった。米国でのベンチャーブームからの影響や不況からの脱出を目 的とした日本国内の産業構造の転換を受けて、ベンチャー企業の設立が相次い だ (ベンチャー通信編集部 2018)。

安保(2001)によれば、日本において "entrepreneur" という言葉が、「創業間 もない企業の経営者」という意味合いで使われるようになったのは 1983 年頃 で,この80年代まではこの用語は「企業家」と訳されていた(カンティヨン 1943:40;安保 2001:48)。この "entrepreneur" という言葉はフランス語を起 源とし、フランスの事業家・財務官のカンティヨン (Cantillon, R.) の 1755 年の 著作(Essai Sur La Nature du Commerce en Général)の中に現れたのが最初であ る (Cantillon 1755; 寺島 2013:7-8)。

ヘバートら(1984)によれば、カンティヨンは "entrepreneur" という言葉を製 造業者や建築請負業者の意味で用いている。この "entrepreneur" については,

さまざまな研究者がその定義づけを行っており、"entrepreneur" 論 (企業論と 一般的には称されている) は "entrepreneur" の担う主要な課題として不確実性、 革新、特殊能力、直観力、適合・調整力などを重要視している (ヘバート 1984: 21, 184-185)。

それでは、"entrepreneur" という言葉をどのように定義し、どのような邦訳をつけたらよいのだろうか。寺島 (2008) は次のように "entrepreneur" という言葉を整理している。"entrepreneur" の邦訳を 1980 年代まで用いられてきた「企業家」にするか、最近多くみられるようになった「起業家」とするかは、それがスタートアップ (startup) という概念を包含しているかどうかによるという。したがって、最近の概念はスタートアップ概念を含んでいるので、"entrepreneur" は「起業家」と訳した方が適していることになる (寺島 2008: 23)。このスタートアップとは、革新的なビジネスモデルを構築し、短期間のうちに急成長させ、上場や株式売却といったイグジット (exit - 出口の意味)を目的とした起業のことである (ボクシル (BOXIL) 2018)。これに対して、「企業家」という言葉には、経営管理者 (manager; management) の意味合いが包含され、自分一人で新しい事業を興す人を表現する場合、この「企業家」という言葉は相応しくない (寺島 2008: 23)。こうした理由から、本章においても、事業を創業した人全般を含めた意味合いの総称として"entrepreneur"という言葉を「起業家」として用いる。

次に、起業家精神 (entrepreneurship) とは何かを考えてみたい。

「アントレプレナー教育研究会報告書」(2016)では、上述したように、「起業家精神を有する人材」を「新しい挑戦的な目標に対して、リスクを恐れず、積極果敢にチャレンジするアイディアや実行力を有する人材」と定義している。この起業家精神は、あらゆる業種・職種に共通して必要とされる資質で、人びとの意識・価値観や行動様式に深く関わるものとして、すべての教育課程で取り入れられるべきものとしている(アントレプレナー教育研究会報 2016:2)。

起業家精神の定義としてよく引用される代表的なものとして、シュンペータ

ー (Schumpeter, J.A.) とドラッカー (Drucker, P.F.) の定義がある。シュンペータ ーは、起業家は新しい生産方法と商品開発を「技術革新」(innovation)とし、そ の「新結合」(new combination)を遂行することで古い産業の衰退を促す。この 「創造的破壊」(creative destruction) をもたらす力こそが「起業家精神」であると 考えた (アメリカ大使館 2018; 川名 2014:64; 尹 2015:17; 寺島 2008:23)。 またドラッカーは、現在行っていることをそれ以上に上手く行おうとするより も、全く新しい経済的な価値を見出すことが起業家精神であるという(川名 2014:32)。また起業家とは,シュンペーターがいうところの「創造的破壊」 を行い、変化を求め、それに対応し、事業機会としてそれを利用するものであ るともいう(寺島 2008:23)。

ここでドラッカーは、起業家精神のあり様について興味深いことを自著『イ ノベーションと企業家精神』(2015)の中で述べている。すなわち起業家精神は 気質でなく、行動であり姿勢である。起業家精神の才能などといったものはな く方法論が必要なだけで、厳しく組織的な作業である(ドラッカー 2015)。シ ユンペーターもドラッカーも、既存のビジネスモデルを創造的に破壊し、技術 革新により,新しいビジネスモデルを構築し,より新しい製品・サービスを創 造することで、新しい事業機会を求めようとした。とくにドラッカーは、そう した起業行動を支える進取の精神とでもいうべきものが起業家精神であり、そ れは才能でも資質でもないという。ということは、起業家ならびに起業家精神 は教育あるいは育成が可能であるということになる。

5. 起業家(精神)教育の基盤

高橋(2013)は、教育によって起業家を育成できないという意見があるが、 人が起業家になるかならないか. あるいはすぐれた起業家になれるかどうかは. その人の能力などに関連する先天的・後天的要因に加えて、経済的・社会的要 因が複合的に影響し合っている。したがって、起業家教育により起業家ならび

に起業家候補者に何らかの影響を与えることは可能であるという(高橋 2013: 97-98)。

ゴーマンら (Gorman et al. 1997) は、1985 ~ 1994年の10年間に発表された 論文を掲載する、起業家精神およびスモールビジネスを専門とする7つの学術研究雑誌をレビューした。その結果からは、起業家精神は教えることができ、積極的な起業家教育への参加を通じて教授法を強化することができるという点で先行研究においてかなりのコンセンサスがみられる。だが起業家精神のコースやプログラムにはかなりの進歩がみられるものの、アプローチには一貫性がほとんどみられない。とはいえ、起業家教育を受けることによって、起業家精神に対する好感度を高めることができることがわかった (Gorman et al. 1997:68)。

ジャックら (Jack et al. 1999) は、起業家精神教育には、"art (アート)" な部分 と "science (サイエンス)" な部分の両方が関係しているので、明らかに従来の伝統的な起業家教育で起業家精神を教えることは難しい。したがって、起業家精神に関する重要な知識の蓄積と理論の構築により起業家のキャリアに必要な管理スキルを明らかにする必要があるという (Jack et al. 1999: 118, 121)。

ヘンリーら (Henry et al. 2005a, b) は、起業家精神は教えることができるのかという疑問から出発し、先行研究では起業家精神は教えられるということで大方のコンセンサスがみられる一方で、起業家精神の "art" な部分 と "science" な部分をどう扱うかということについては統一した見解がみられない。すなわち論点は、"science" な部分は教えられるが、"art" な部分は教えられないという点にあるという (Henry et al. 2005a: 98-111; Henry et al. 2005b: 158-169)。

この点について、ミンツバーグ (Mintzberg 2006) は、起業家教育に対して直接的に言及してはいないが、マネジメント教育との関連で、この "art" な部分 (直感) と "science" な部分 (分析) に "craft" な部分 (経験) を加えた3つの要素を用いて上記の論点に一つの見解を示している。すなわちミンツバーグによれば、マネジメントでは直観・ビジョン・洞察といった創造性を生み出す "art"

な部分が、計算・分析・評価などを通じて作り上げられる "science" な部分よ りも比重が大きい。だがそれ以上に重要なのは、自らの経験や体感・体得を通 じて身につく "craft" な部分で、これは実際の仕事を通じて学ぶしかない。結局、 成功した起業家にみられるマネジメントスタイルは,多くの比重が "art" な部 分に置かれ、"craft" な部分が土台となり、"science" な部分もある程度必要と する「ビジョン型」のスタイルであると結論づけている(ミンツバーグ 2006: 21. 125. 127)

マネジメントとは元来、この3つの要素が適度に混ざり合った状態でなけれ ばならないが,従来のビジネススクール (経営大学院―Master of Business Administration: MBA) によるマネジメント教育は、"science" な部分(分析) に 偏り過ぎ、官僚的な計算型のマネジメントスタイルの経営者・管理者を育てて きた。そこでミンツバーグは、これからのマネジメント教育は教えるというス タイルではなく.自分自身の経験から自らが学ぶことを助ける「関与型教育 | の必要性を唱えている。言い換えれば、"craft" な部分も "art" な部分も教育で きるのである(ミンツバーグ 2006:12)。

こうしたミンツバーグの見解にしたがえば,マネジメントを実行するには "craft" な部分つまり経験を多く積むことが必要であり、この経験を体系化し て知識に変換していく.すなわち経験を通じて知識を創造していくことが重要 であることがわかる。

この経験を知識に変換する過程については、ポランニー (Polanyi, M. 2010) の暗黙知 (implicit knowledge; tacit knowledge) と形式知 (explicit knowledge) の 概念によって解明されている(ポランニー 2010)。この暗黙知は、「特定状況に 関する個人的な知識であり、形式化したり他人に伝えたりするのが難しい」「暗 黙の語りにくい」「主観的で経験的な形式化されない」知識のことである。も う一方の形式知は、「形式的・論理的言語によって伝達できる | 「明示された形 式的な | 「客観的で理性的な暗黙知ではない | 知識のことである (野中・竹内 1996:88;野中·紺野 2008:104;寺島 2013:132)。

野中・竹内 (1996) と野中・紺野 (2008) は、暗黙知と形式知の相互循環プロセスをモデル化した「SECIモデル (プロセス)」を構築した。これは、①個人の暗黙知からグループの暗黙知を創造する「共同化」(Socialization)、②暗黙知から形式知を創造する「表出化」(Externalization)、③個別の形式知から体系的な形式知を創造する「連結化」(Combination)、④形式知から暗黙知を創造する「内面化」(Internalization)の4つの知識変換モードからなっている(野中・竹内 1996:92;野中・紺野 2008:111;城川 2008:28)。ちなみに、このSECIとは、4つの変換モードの頭文字を順番に並べたものである。

ミンツバーグによれば、マネジメントの "craft" な部分と "art" な部分の多くの部分が暗黙知を土台にしたものであるという (ミンツバーグ 2006:128)。となれば、暗黙知としての両者は SECI モデルにしたがえば、4 つの知識変換モードを通じて知識として創造・増殖することが可能となる。

6. 日本の起業家教育の現状と課題

これまでみてきた各種統計調査によれば、起業活動の現状は先進諸国としてはきわめて低い水準にあることが分かる。GEMでは、こうした日本の起業活動状況と起業を取り巻く環境について以下のような評価を下している。(野村総合研究所 2016:31,38)。

- (1) 起業態度に関連する多くの指標が、先進諸国と比較して、日本の起業態度 の低さを示している。これは、初・中・高等教育のすべての段階において日 本の起業教育が遅々として進んでいないことを表している。
- (2) 起業すること、あるいはそれを行う起業家に対する文化や規範における評価が低いため、上述した起業就職率の高さからもわかるように、起業家という職業に対しては肯定的な評価が低く、その結果起業動機に結びつかないことを表している。
- (3) とはいえ、起業態度を有するグループの中から起業する者が多く輩出され

ている現状は、起業に対する諸政策の実施、物的経済生産基盤の整備、市場 透明性の高さに基因するとして評価できる。

上記の GEM の指摘で、とくに(1) と(2) の日本の起業活動の不活発化の 原因が、学校内の起業教育ならびに起業家教育の遅れにあることがわかる。

まず日本の起業教育と起業家教育を考察する前に. 両者のもつ意味を区別す る必要がある。起業教育は文字通り、起業の仕方やそれに伴う専門知識・ノウ ハウを学習させることである。一方、起業家教育はいわゆる起業家精神 (entrepreneurship) を保有する人材を育成することである。とくに日本の学校 教育では,これまで仕事の機械的側面を実行するための技術的・分析的能力や ノウハウを表すハードスキル (hard skills) に重点が置かれてきた。これに対し て最近では、個人が日々の生活の要求と挑戦に効果的に対処することを可能に する、適応的かつ積極的に行動する能力を表すソフト(soft skills)あるいはラ イトスキル (light skills) への関心が高まっている (Yoo 2009:4)。

起業教育においては、ハードスキルの学習・修得が主たる目的となる一方で、 起業家教育においては、ソフトスキルの育成を取り入れることが求められるだ ろう。しかし、寺島 (2008) によれば、これからの起業家教育はこれまでの学 校教育のように指導する、教授するという教育スタイルではなく、起業関心者 や起業候補者に内在するいわゆる「起業家精神」を醸成・育成する支援者とし ての意味合いが強い教育スタイルへ転換しなければならないという(寺島 2008: 24)

また高橋 (2013) は,起業家教育には,① 先に述べた起業を決心した後の段 階にいる、起業態度を有する起業家候補者あるいは予備軍に働きかけることで、 起業活動を活性化したり支援したりする教育と.②起業を考え始めた段階に いる、起業に関心はあるがいまだ起業に踏み切れない者の起業態度の形成を促 進する教育があり、日本において必要されるのはこの② の教育であるという (高橋 2013:102)。

日本において起業家教育が注目され、大学・大学院のカリキュラムやプログ

ラムに組み込まれるようになったのは、1990年代前後から始まった第3次ベンチャービジネスブームの頃であった(松田 1997:91; 川名 2014:60)。

その背景にはバブル経済崩壊による開業率の低下と廃業率の上昇に危機感を 覚えた政府による中小企業や創業・ベンチャー企業への新規開業促進策があっ た(川名 2014:60-62;広島修道大学商学部他 2007:83)。さらに 1990 年代後 半になると、起業家教育の先進国である米国の大学・大学院による起業家教育 プログラムやコースが紹介されるようになった(高橋 2013:102)。

米国から紹介された起業家教育は、事業機会の認識力、洞察力、自尊心、知識とスキルを身につける能力を個人に提供するプロセスであり、マネジメント、マーケティング、情報システム、ファイナンスなどの伝統的なビジネス分野の指導とともに、事業機会の認識、コンセプトの商業化、リスクにさらされた資源のマーシャリング (marshalling)、ビジネスベンチャーの起業に関する指導が含まれるものであった (Jones et al. 2004:416)。そして起業家教育は、本質的には行動指向であり、体験学習、問題解決、プロジェクトベース、創造的、そしてピアレヴューを支援する教育スタイルであった (Jones et al. 2004:422)。こうした先進的な米国の起業家教育の影響を受けて日本では、①起業家育成の早期化、②実践的カリキュラムの導入、③地域産業界との連携を強化していく方向に進んでいった (広島修道大学商学部起業家精神研究チーム 2007:87)。
本和経研の調本 (2009) によると、全国の大学・大学院 (734 校) ならびに日

大和総研の調査 (2009) によると、全国の大学・大学院 (734 校) ならびに日本ベンチャー学会会員の大学教員 (約300人) にアンケート調査した結果、全国の大学の 247 校 (46.1%) に起業家教育の講座があり、増加傾向にあることがわかった。国立では学部・大学院で実施している割合が高く、私立では学部のみの割合が高い。起業家教育を目的としたコースや専攻を設置する大学・大学院は 55 校で全体の 1 割にも満たない。学部での起業家教育は 4 割が複数の学部で、大学院では 3 割が複数の研究科での受講が可能な状態にある。また授業内容では、プレゼンテーションやグループ演習などの「生徒参加実践型授業」が、約 2 割の学部、約 3 割の大学院で開講されている (大和総研 2009)。

こうした日本の大学・大学院における起業家教育は、実例から以下の3類型に分類できる(アントレプレナー教育委員会 1998:3)。

- ① 「大学院生及び社会人」を対象として「専門課程(体系的に用意された複数の 講座から成るコース)」を設置している大学
- ② 「大学院生及び社会人」を対象として「講座」を開設している大学
- ③「学部生以上」を対象として「講座」を開設している大学

それまで日本の初等・中等教育の段階において、いわゆる起業家養成を目的とした学習はなされてこなかった。1990年代に入ってようやく上記のような大学・大学院の高等教育の段階において、はじめてこうした起業家養成のための講座が開設されるようになった。こうした講座には、成功した起業家や起業に関する専門知識を保有する実務家などがオムニバス方式で教壇に立った。それに対して大学の教員により、起業ならびに起業家精神に関してとくに経営学分野から理論的かつ体系的な一貫教育方式がなされた(安保 2001:47)。

たとえば、広島修道大学商学部では、広島県内外のさまざまな業種・業界の中小企業やベンチャー企業経営者(起業家)を毎週金曜日に招聘し、自らの体験に基づいた「企業家精神の息吹」をオムニバス方式で伝えている(広島修道大学商学部他 2007:101-238)。ゲストスピーカーによる講義のほか、起業家精神教育の一環として、シミュレーション・ゲームの活用、ビジネスプランの作成・報告なども実施している(広島修道大学商学部起業家精神研究チーム 2007:31,34)。

活躍している起業家に関する伝記等を読んだり,直接起業家から経験談を聴いたりすることは,起業家教育として初等・中等教育の段階において役立つと考えられている(三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング 2014:22)。また大学などの高等教育においても,成功した起業家の経験談は,事前知識をあまり必要としないため,学部・学科などの専門分野にとらわれず,広く提供できる授業科目でもある(大和総研 2009:42)。

このように起業家教育にとって、活躍している起業家の経験談などを聴講す

ることは、起業の方法やプロセスを知る以上に、起業家精神のあり様について 実感する良い機会になるであろう。

7. 米国にみる体験型起業家教育モードの実践

米国では、1908年にマサチューセッツ州ボストンにハーバード・ビジネス・スクール(Harvard Business School: HBS)が創立され、大学・大学院での起業家(精神)教育は、すでに 1940年代に実施されていた。その後 1980年代に入って起業家教育プログラムやコースが多くの大学・大学院で普及し、現在ではほとんどの経営大学院(経営学修士課程 – Master of Business Administration: MBA)において、起業家精神に関する専攻や科目群が配置されている(大和総研 2009: 39)。

その中でもマサチューセッツ州のバブソン大学 (Babson College) は, 1919 年に設立されたビジネス専攻に特化した歴史ある大学で, 起業に関心のある者に起業態度を身につけさせる支援ではなく, 起業を希望・予定しているいわゆる起業家予備軍に対する起業活動の促進と支援を目的とした大学である (高橋2013:102-103)。

それではここで、バブソン大学でのカリキュラム構成をみることにしたい (Babson MBA 2018)。

バブソン大学は1年間を4学期に分けたモジュール (Module) 制を取り入れており、一つのビジネス課題 (ケース・トピック) を複数の授業で取り上げ、多面的な視点から課題に取り組むように設計されている。

1年次のモジュール1では、「起業家精神と行動」(Entrepreneurial Thinking & Action)と「効果的な企業の創造と拡大」(Creating and Scaling Effective Businesses)をテーマに、財務会計、統計分析、戦略、起業家精神の4つの必修科目を履修する。モジュール2では、「価値創造管理」(Managing for Value Creation)をテーマに、ミクロ経済、マーケティング、ファイナンス、ビジネス法の4つの必

修科目を履修する。モジュール3では、「組織有効性の創造と維持」(Creating and Sustaining Organizational Effectiveness) をテーマに、管理会計、リーダーシ ップ、オペレーションの3つの必修科目ならびに専門選択科目を履修する。そ して1年次最後のモジュール4では、「グローバル環境での新しいビジネスの 成長と創造」(Growing and Creating New Businesses in a Globally Connected Environment)をテーマに、テクノロジー、マクロ経済の2つの必修科目を履 修する。

2年次は、すべて選択科目で、下に示した科目の中から、自らのキャリアプ ランに沿って履修することになっている。

「起業家精神」(Entrepreneurship), 「起業家のためのマーケティング」(Marketing for Entrepreneurs), 「起業家ベンチャーへの資金提供」(Financing the Entrepreneurial Ventures)、「企業の起業家精神」(Corporate Entrepreneurship)、 「変化のリードと管理」(Leading and Managing Change), 「ターンアラウンド企 業における管理」(Managing in Turnaround Companies),「マーケティングリサ ーチ」(Marketing Research),「中小企業の買収」(Buying a small business),「成 長するビジネスの管理」(Managing Growing Businesses),「ブランド管理」(Brand Management),「ハイテク製品マーケティング」(Marketing High Tech Products), 「起業家のための M & A」(M&A for Entrepreneurs). 「交渉」(Negotiations)

1年次のモジュール 3・4 では、Babson Consulting Alliance Program (BCAP) といった学生による企業へのコンサルティング・プロジェクトが実施され、モ ジュールの最後には BCAP の成果を顧客企業の経営者の前でプレゼンテーシ ョンが義務づけられている。この BCAP は、企業が抱える現実の課題に直接 触れることで、依頼人と課題解決者という関係の中で米国流の交渉、会議、報 告・連絡・相談方法などを体験学習できるものである。

また特に2年次配当の選択科目「起業家精神」は、同大の看板科目であり、 主に起業家の経験や特質、ビジネスプラン(事業計画書)の作成について学習し、 中間と期末にグループ単位でこのビジネスプランのプレゼンテーションが行わ

れるのが特徴である。

そこで、こうした米国の大学・大学院の起業家 (精神) 教育モードを、マンデルら (Mandel et al. 2016) の「体験型起業家モード」を手がかりに考察することにしたい。

マンデルら (Mandel et al. 2016) は、米国の実績ある起業家教育を実践している上位 (Top) 25 に入る大学での起業家教育プログラムとコースを分析している。その目的は、起業家教育を実施する上で障害となっているものを発見し、実用的な施策を特定することにある (Mandel et al. 2016: 164-178)。

先行研究をみてもわかるように、体験学習の重要性について異議を唱える起業家教育研究者や教育者はほとんどいない。起業家教育はさまざまな形で実践されているが、そのコアプログラムの目的は3つある(Mandel et al. 2016:173)。

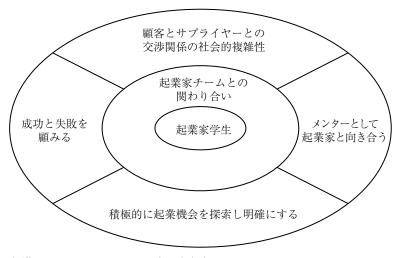
- ① 履修生(起業家学生)を不確実性と曖昧性の状況下に直面させ行動させること
- ② 潜在的または実際の顧客やサプライヤーとの交流・交渉といった相互作用 を通じて、履修生に実社会の複雑さを経験させ対処させること
- ③ 履修生の起業機会を明確にさせること

上位 25 の大学の起業家教育プログラムでは、現実のマーケットでの経験をより重要視し、履修生に行動を起こさせること、またプログラムを通じて、起業家の考え方や能力を育成し、それを検証させることを重要視しているのが特徴である (Mandel et al. 2016:173)。

図表 7-1「体験型起業家教育モード」をみてもわかるように、起業家学生は小グループに分かれチームメンバーと課題に取り組むことが中核となっている。これは上述した野中らの SECI モデルの第1段階である、① 個人の暗黙知からグループの暗黙知を創造する「共同化」(Socialization)の実践にあたる。野中・竹内 (1996) によれば、共同化とは経験を他人と共有することで、メンタルモデルや技能などの暗黙知を創造するプロセスであり、互いが保有する暗黙知を獲得することができるという (野中・竹内 1996:92)。

図表 7-1 体験型起業家教育モード

不確実性と曖昧性に直面して行動する



出所) Mandel, R. and Noyes, E. (2016) (58) 2:169

次に個人あるいはグループには、実際のビジネスの現場に立たせ、実際の顧 客やサプライヤーとの交流・交渉をさせることで現実のビジネスの難しさやマ ーケットの複雑さを身をもって経験させ、そこで発生する諸問題に取り組ませ る。これはSECIモデルの第2段階である、②暗黙知から形式知を創造する「表 出化 | (Externalization) の実践にあたる。起業家学生は、実際のビジネス現場 に曝され、そこで発生する困難性や複雑性に対処するために自らが保有してい る暗黙知をメタファー、アナロジー、コンセプト、仮説、モデルといった形式 知として表出させることになる(野中・竹内 1996:95)。

その間、起業家教育プログラムや実際のビジネス現場で知り合ったメンター (mentor) としての起業家との付き合いを通じて、起業家の考え方や能力を知 ることになる。これは SECI モデルの第3段階である、③ 個別の形式知から 体系的な形式知を創造する「連結化」(Combination) の実践にあたる。起業家 学生が実際のビジネス現場の体験を通じて形式知をさまざまに連結させて一つ の知識体系を創り出す段階である(野中・竹内 1996:100)。

やがて自らの知識体系を身に付けた起業家学生は、初期の目標である自らの 起業機会を積極的に模索し明確にしていくことになる。

こうした体験型起業家教育モードは、起業家学生を不確実性と曖昧性に満ちた実際の社会やビジネス現場に曝し、直面させ、行動させることで、自らの体験が共同化⇒表出化⇒連結化といった変換プロセスを通じて、SECIモデルの第4段階である、④形式知から暗黙知を創造する「内面化」(Internalization)の段階へと導くのである(野中・竹内 1996:102)。すなわち体験型起業家教育を通じて身に付いた、メンタルモデルや技術的ノウハウが暗黙知として内面化させることこそがこの教育の最終目的となる。

8. 起業家教育プログラムへの起業家精神概念の導入

ジブ (Gibb 2007) は、起業家精神を教育カリキュラムに導入する際に考慮すべき主たる問題について概説している。彼によれば、起業家精神とは、個人やグループが変化と革新を生み出し、より高いレベルの不確実性と複雑性に対処し、さらに個人的な目標 (充足感・達成感) を成し遂げることを可能にする行動、属性、スキルのセットであるという (Gibb 2007:1,3)。こうした起業家精神を教育的文脈でみた時、つまり起業家精神を教育カリキュラムに導入する時にどのような問題が浮かび上がってくるのだろうかというのがジブ (Gibb) の問題意識である。

図表 7-2 は、大学・経営大学院(ビジネススクール)と起業家の学習過程の差異を表したものである。実社会に生きる起業家は、他人のフィルターを通して伝えられた情報の価値を理解・判断し、その限られた情報の中で幅広くさまざまな目標を認識した上で、直観的な意思決定を下している。その際、意思決定は、実社会の基本原則を応用したり、適応させたりしながら、プレッシャーの中で最も適切な解決策を自らの責任と権限に基づいて下さなければならない。そうして下した意思決定の結果は、起業家本人には事後に直接的・間接的なフ

図表 7-2 大学・ビジネススクールと起業家の学習過程の差異

大学/ビジネススクール―教室	起業家 (Entrepreneurial) 一実社会		
膨大な量の情報を分析した後の批評的見解	限られた情報による"直感的な"意思決定		
情報それ自体の理解と想起	他人から伝えられフィルターを通った情報の価 値を理解		
絶えず目標を推測	幅広く様々な目標を認識		
情報を検討することで真相を究明	人々の責任と権限に基づく意思決定		
形而上学的な意味で社会の基本原則を理解	現実の出来事を社会の基本原則に応用・適応		
時間内で正解を探し出す	プレッシャーの中で最も適切な解決案を出す		
教室での学習	実践しながら、かつ、やり終えて理解		
専門家や権威筋からの情報を収集	あらゆる人や場所から個人的に情報を収集, そ れを比較評価		
判断や査定の過程を記した文書で評価	人々の判断と直接的なフィードバックによる結 果の評価		
知識重視の試験に合格することで学習成果を評 価	課題を解決したり,失敗から学んだりすること で学習成果を評価		

出所) Gibb, A.A. (1987) (11) 2:18

ィードバックにより知らされることになる。そのために、絶えずあらゆる状況 (人や場所) から個人的にも情報を収集し、他人から伝わってくる情報を比較考 量しながら、自らの下した判断の正否を理解する。こうした課題を解決したり、 失敗したりする中から学ぶことが起業家の学習過程である。

一方、大学やビジネススクールでは、専門家や権威筋が収集した情報に基づ いて作成されたテキスト (ケース課題) を、教室において限られた時間内に正解 を探し出すために情報を検討する。その際、絶えず目標を推測し、情報それ自 体を理解し、事例の状況を想起することで真相の究明に努めなければならない。 その過程の中で社会の基本原則を形而上学的な意味合いで理解する。事例研究 の分析結果の正否は、判断や査定の過程を記した文書で評価され、最終的には

知識重視の試験に合格することで学習成果は評価される。

こうした起業家と起業家教育プログラム履修者との学習過程の比較からは、両者にはかなりの隔たりつまり差異がみられる。ジブ (Gibb 2007) は、そうしたギャップを埋めるためには、起業家精神を強化する以下の条件を備えた教育プログラムを設計する必要性を唱える (Gibb 2007:11)。

- ① 若者の経済意識の形成
- ②業界、ビジネス、マネジメントに関する幅広い理解
- ③ 中小企業とその管理システムに関する深い理解
- ④ 学校でのシミュレーション演習による新しいベンチャー開発概念の紹介
- ⑤ コミュニケーション, プレゼンテーション, 交渉, 問題解決, IT コンピテンシーなどの学習や仕事の経験から得られるスキルの開発
- ⑥ キャリアプランニングのための門戸の開放
- (7) 学生・教職員の職業(起業) 体験
- ⑧ 学校,大学,個人または企業グループ間のビジネスパートナーシップの創出

このように、ジブ (Gibb 1987) のアプローチは、起業家 (精神) 教育プログラムが従来の教室内での学習という枠を越えて、ビジネス界との間に新たなパートナーシップを築く、すなわちビジネス界により良い起業家教育プログラムを作成するための文化を確立しようとするものである。

9. 体験型起業家教育モードの実例にみる起業実態

2010年4月,東洋大学大学院経営学研究科ビジネス・会計ファイナンス専攻に,「私の選択 10年後のキャリア戦略は,診断士資格+MBA」を標語(モットー)に,中小企業診断士登録養成課程(通称,中小コース)が新設された。中小コースの特色は,理論と実践を一体とした「実践経営学」にあり,経営学修士号(MBA)取得を通じて経営の理論と分析力を修得する一方で,演習・実

習を通じて実社会で役立つ現場力・実践力を身につけ、2年間の課程修了時に は、修士の学位と中小企業診断士の資格のダブルライセンスが取得できること である。

同コースを修了するためには、主指導教授(副指導教授との2名体制)が担当 する「ビジネス演習Ⅰ・Ⅱ亅(いわゆるゼミナール) に所属し. 「ビジネス研究指 導Ⅰ・Ⅱ|を受け、修士論文あるいは特定課題研究論文の完成を目指すととも に、2年間で中小コースに配置されているすべての科目を含む30単位以上の 科目を履修しなければならない。中小コースには,平日の夜間と土・日曜日に, 演習と実習で構成される「経営診断Ⅰ」(1年次),「経営診断Ⅱ」(2年次)とい ったコース科目が配置されている。演習・実習は初年度の4月より開講される が、それに先立ち3月中旬にオリエンテーション、下旬には修士論文あるいは 特定課題研究論文の執筆の支援を目的とした3つの研究手法(①戦略・組織, ② 統計. ③ 調査・分析) を. MBA コースの専任教授による「事前教育演習 | で学ぶことになっている。

1年次の「経営診断 I 」では、大学院専任教員と外部から招聘した中小企業 診断士の資格を有する非常勤講師や実務家が担当する. 「経営戦略論」「経営戦 略演習 | 「マーケティング戦略論 | 「流通戦略論 | 「人的資源管理論 | 「基礎財務 分析論 | 「生産マネジメント | 「生産戦略 | 「中小企業現代課題Ⅰ | といった演 習と.「経営診断実習Ⅰ・Ⅱ | といった実習の計 20 単位(計 471 時間) を履修す る。

次いで2年次の「経営診断Ⅱ」では、演習として「経営学Ⅱ」「ビジネスプ ランⅡ | 「中小企業現代課題Ⅲ | 「中小企業現代課題Ⅲ 」 実習として「経営診 断実習Ⅰ・Ⅱ | の計6単位(計328.5時間)を履修する。中小コースを修了する ためには、一定以上の良い成績と9割以上の厳しい出席率が決められており、 この条件のすべてを満たすことができない場合、コース離脱となる。すなわち 資格を取得することができなくなる。

上記の他、修士学位論文あるいは特定課題研究論文を作成し、口述による最

終試験に合格し、かつ中小コースの最終試験にも合格しないとダブルライセンスの取得には至らない。また、履修生は、診断士登録のための単位(時間数)には参入できないが、中小コースの授業科目以外にも同学大学院(他の専攻・研究科も含む)で10単位を超えない範囲でそれを修了要件に充当することができる。

中小コースでは、バブソン大学をはじめとした「体験型起業家教育モード」と類似した教育スタイルを実践している。すなわち講義形式の授業はほとんどなく、班分けされた小グループを中心に、演習・実習が行われている。演習では、各授業科目・研究指導に沿った「テーマ」のケース教材を用いての討論や発表が行われ、それに対して指導教員が講評・アドバイスを加えるという授業形式が多くみられる。また実習では、実際に協力・支援企業の現場に担当教員とともに実習生が出向き企業診断する。その結果は当該企業に報告されるとともに、報告書が作成され、その発表に対して指導教員より講評とアドバイスがなされる。

2016年11月には、中小企業庁の認定を受け、同大大学院経営学研究科(ビジネス・会計ファイナンスコース)内に経営革新等支援機関コモンズ(Commons)が新設された。これは、中小コースの修了生(中小企業診断士)および在校生のインキュベーション施設として、産業活性化関連の公共機関や金融機関との連携による地域活性化や中小企業向けセミナーの開催などを目的に、外部機関との連携による(自主財源を確保する)事業の展開を進めている。

また、中小コースの修了生・在校生は東洋大学経営力創成研究センターが開催(内、数回はコモンズと共催)する年3回の定例シンポジウムに参加し、主に経営学研究科専任教員(所員兼任)による研究発表や、産業界で活躍する企業経営者・管理者・実務家の講演を通じて理論と実践の成果、具体的には中小コース修了生の研究ならびに実務成果を聴講することで、文字通り理論と実践を一体化した「実践経営学」を学んでいる。

そこで起業家教育との文脈で中小コース修了生の起業状況すなわちその教育

図表 7-3 東洋大学大学院経営学研究科・中小企業診断士登録養成課程修了生の進路

入学年度·期	修了生の 人数	入学前 起業	修了後 起業	起業 準備中	現職 = 勤務先 で資格活用	進学 = 博士 後期課程	大学 (院) 講師
(2010) 1	6		3		3		3
(2011) 2	11 (2)	1	5 (1)		5 (1)		2
(2012) 3	7		5		3		1
(2013) 4	9 (1)	1 (1)	3		4	1	1 (1)
(2014) 5	15 (2)		9 (1)		6 (1)		1
(2015) 6	16 (4)	2	3	2 (2)	9 (2)	2	1
(2016) 7	15 (3)	1	2	1	13 (3)	2	
総数	79 (12)	5 (1)	30 (2)	3 (2)	43 (7)	5	9 (1)

備考) 重複があるため、必ずしもカテゴリーの合計が総数に一致しない。また入学前にすでに起業している者もいる。() 内は女性数。

成果についてみてみよう(図表7-3を参照)。

中小コースは、2010年度に定員8名で新設され、その後16名に増員され、2019年度にはさらに増え定員は24名となる。在校生のほとんどが社会人であり、一般企業の従業員をはじめとしてコンサルタント業の経営(起業)者・従業員や弁護士・弁理士・行政書士・社会保険労務士などの士業の資格を保有した経営(起業)者・従業員などさまざまである。在学生の8・9期(2017・2018年度)を除く1~7期までの修了生は79名(男性67名、女性12名)で、入学前よりすでに起業していた者が5名いるので、修了後の起業者は74名中30名(内、女性2名)、40.5%である。

また企業勤務者43名の中には起業準備者が3名(内,女性2名),7.0%,さらに博士後期課程に進学した者が5名,大学(院)の専任・非常勤講師になったものが9名(内,女性1名)いる。資格による起業は,新しい技術・製品・サービスなどで新しく会社を興すという点では若干ニュアンスが異なるかもしれないが,起業家教育という文脈でみると,このように企業勤務者であった者の約4割が修了後起業し,起業準備者や進学者も一定数いる点からも,同教育課程には一定の起業家教育成果がみられると評価できるのではないだろうか。

出所)東洋大学大学院経営学研究科ビジネス・会計ファイナンス専攻木下潔特任教授作成のものを一部修正

10. おわりに

日本の起業家(精神)教育が先進諸国の中において相対的に進展していない 状態が続いている。その原因は圧倒的に起業無関心者の数が多いことにある。 その一方で、起業関心者が起業に踏み切る割合は起業先進国の米国に匹敵して いる。

そこからは、日本での起業家(精神)教育は、①教育課程の各段階において起業への関心を喚起・助長する施策を講ずることと、②起業関心者を対象とした体験型の起業家(精神)教育モードを基盤においたプログラムやコースへと転換する必要性がある。

その好例が米国のバブソン大学の教育プログラムであり、MBA の学位と中小企業診断士の資格の取得といった理論と実践を一体化した東洋大学大学院経営学研究科中小企業診断士登録養成コースの教育プログラムにみられる。ただこうした教育プログラムの成果に対する評価基準が定まっていないために教育成果が検証できていないのが現状である。また起業家教育においては現在の教師のように教えるといったスタンス・役割ではなく、メンター(mentor)、コーチ(coach)・ファシリテーター(facilitator)といった人間重視の関与型・支援型の教育スタイルと、従来のサイエンス中心から、直観・ビジョン・創造性といった暗黙知を土台にもつアートやクラフトな部分を重視する教育プログラムへのシフトとその開発が望まれる。(幸田 浩文)

注

- 1) 第4次産業革命とは、IoT、ビッグデータ、AI (人工知能)、ロボットなどの新興技術(技術革新)により、個々にカスタマイズされた生産・サービスの提供や労働の補助・代替などが可能となった時代のことで、いわゆる18世紀に興った蒸気機関の発明がもたらした第1次産業革命以降の4番目の産業時代を指している(内閣府2018)。
- 2) この「起業家精神に関する調査」(GEM) は、米国バブソン大学と英国ロンドン 大学ビジネススクールのプロジェクトチームが実施する調査で、「正確な起業活

- 動の実態把握」「各国比較の追求」「起業の国家経済に及ぼす影響把握」を目的と している。GEM の調査結果は、起業や起業家精神に関する各種統計資料の基礎 データとして応用されている。
- 3) 東洋大学経営力創成研究センターは、2004年6月に文部科学省の「私立大学学術研究高度化推進事業」の認可を受け、同年、「日本発マネジメント・マーケティング・テクノロジーによる新しい競争力の創成」を統一テーマに設立されたオープン・リサーチ・センターである。その後、2009年度には「私立大学戦略的研究基盤形成支援事業」の認可を受け「日本発経営力の創成と『新・日本流』経営者・管理者教育の研究」、さらに2014年度には「私立大学戦略的研究基盤形成支援事業」の再認可を受け、「スモールビジネス・マネジメントの創造と国際的企業家育成の研究」を統一テーマのもと継続して研究活動を行っている。その研究成果は、年3回開催する定例シンポジウムや年報『経営力創成研究』などで公開し、その成果を大学院経営学研究科や経営学部の経営教育に活かしている。

参考文献

Babson MBA, Babson MBA Unofficial Website. https://babsonip.wikispaces.com/First+Year (2018年9月27日閲覧)

- Cantillon, R. (1755) Essai sur la Nature du Commerce en Général, Français Modernisé par Stéphane Couvreur, Paris, Décembre 2011. Institut Coppet. https://www.institutcoppet.org/wp-content/uploads/2011/12/Essai-sur-lanature-du-commerce-en-gener-Richard-Cantillon.pdf"
- Gibb, A.A. (1987) "Enterprise Culture—Its Meaning and Implications for Education and Training," *Journal of European Industrial Training*, 11 (3): 2-38
- Gibb, A.A. (2007) "Enterprise in Education: Educating Tomorrow's Entrepreneurs," Durham University: 1–9.
- Gorman, G., Hanlon, D. and King, W. (1997) "Some Research Perspectives on Entrepreneurship Education, Enterprise Education and Education for Small Business Management: A Ten-Year Literature Review," *International Small Business Journal*, 15 (3): 56–77.
- Henry, C, Hill, F. and Leitch, C. (2005a) "Entrepreneurship Training and Education: Can Entrepreneurship be Taught? Part I," *Education + Training*, 47 (2): 98-111.
- Henry, C., Hill, F. and Leitch, C. (2005b) "Entrepreneurship Training and Education: Can Entrepreneurship be Taught? Part II," *Education + Training*,

- 47 (3): 158-169.
- Jack, S.L. and Anderson, A.R. (1999) "Entrepreneurship Education within the Enterprise Culture: Producing Reflective Practitioners," *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 15 (3):110–125.
- Jones, C. and English, J. (2004) "A Contemporary Approach to Entrepreneurship Education," *Education and Training*, 46 (8, 9): 416–423.
- Mandel, R. and Noyes, E. (2016) "Survey of Experiential Entrepreneurship Education Offerings among Top Undergraduate Entrepreneurship Programs," *Education + Training*, 58 (2): 164–178.
- Yoo Jeung Joy Nam (2009) "Pre-Employment Skills Development Strategies in the OECD," *Social Protection & Labor*, The World Bank.
- 安保邦彦 (2001) 「日本の大学における起業家教育の現状と課題」 『東邦学志:研究 紀要』 30 (1), 東邦学園短期大学: 47-60
- アメリカ大使館「起業家精神の原則」
 - https://amview.japan.usembassy.gov/spirit-of-entrepreneurship/ (2018 年 9 月 27 日閲覧)
- アントレプレナー教育委員会 (1998)「アントレプレナー教育委員会 報告書―起業 家精神を有する人材輩出に向けて― (要旨)」通商産業省産業政策局新規産業課
- 川名和美 (2014)「我が国の起業家教育の意義と課題―『起業教育』と『起業家学習』のための『地域つながりづくり』―」『日本政策金融公庫論集』第25号,日本政策金融公庫:59-80
- カンティヨン、R. 著、戸田正雄訳 (1943) 『商業論』 日本評論社
- 城川俊一 (2008) 「知の創造プロセスと SECI モデル―オープン・イノベーションによる知識創造の視点から―」 『経済論集』 33 (2), 東洋大学経済研究会: 27-37
- 尹敬勲 (2015) 『起業家精神の形成と教育―社会的起業家の学びと社会変革の可能性 を巡って―』 Book & Hope
- 大和総研 (2009)「平成 20 年度 大学・大学院における起業家教育実態調査報告書 (本編)」経済産業省
- 高橋徳行(2000)『起業学入門』 通商産業調査会
- 高橋徳行(2013)「起業家教育のスペクトラム―『活動』の支援か 『態度』の形成 か―」『ビジネスクリエーター研究』第5号,立教大学ビジネスクリエーター創 出センター:97-112
- 高橋徳行 (2014) 「起業態度と起業活動の国際比較―日本の女性の起業活動はなぜ低迷しているのか―」 『日本政策金融公庫論集』第22号,日本政策金融公庫:33-56

- 中小企業庁編(2017)『中小企業白書〈2017 年版〉―中小企業のライフサイクル―次 世代への継承―』
- 土屋隆一郎 (2016) 「起業初期段階の起業動機の要因―起業希望者アンケート調査を基にした実証分析―」 『中小企業季報』第1号,大阪経済大学中小企業経営研究所:1-9
- 寺島雅隆 (2008) 「現代における起業家教育の実現性」 『名古屋文化短期大学 研究 紀要』 第33 集. 愛知東邦大学: 22-28
- 寺島雅隆 (2013) 『起業家育成論―育成のための理論とモデル』 唯学書房
- ドラッカー, P.F. 著, 上田惇生訳 (2015)『イノベーションと企業家精神 (エッセンシャル版)』 ダイヤモンド社
- 内閣官房日本経済再生総合事務局 (2016) 「日本再興戦略 2016—第 4 次産業革命に向けて一 |
- 内閣府「第4次産業革命とは|
 - http://www5.cao.go.jp/keizai3/2016/0117nk/n16_2_1.html(2018年9月27日閲覧)
- 日本政策金融公庫総合研究所 (2017)「『起業と起業意識に関する調査』 アンケート結果の概要—」
- 日本政策金融公庫総合研究所(2018) [2018年版/新規開業白書]
- 野中郁次郎・紺野登 (2008) 『知識経営のすすめ―ナレッジマネジメントとその時代 ―』 筑摩書房
- 野中郁次郎·竹内弘高(1996)『知識創造企業』(梅本勝博訳), 東洋経済新報社
- 野村総合研究所 (2016) 「平成 27 年度 起業・ベンチャー支援に関する調査報告書」
- 広島修道大学商学部起業家精神研究チーム編 (2007) 『起業家精神教育の試論的アプローチ―地域人材育成の現場・大学からの発信―』フタバ図書
- ヘバート, R.F. & リンク, A.N. 著, 池本正純・宮本光晴訳 (1984) 『企業者論の系譜―18 世紀から現代まで―』 HBJ 出版局
- ベンチャー通信編集部「ベンチャー企業の歴史」
 - https://v-tsushin.jp/column/archive/850.html (2018年9月27日閲覧)
- ボクシル (BOXIL) 「スモールビジネスとは? スタートアップとは違う起業形態の特徴」 https://boxil.jp/mag/a1788/ (2018 年 9 月 27 日閲覧)
- ポランニー, M. 著, 高橋勇夫訳 (2010) 『暗黙知の次元』 筑摩書房
- 堀池敏男(2014)「日本における起業家に関する一考察」『京都学園大学経営学部論集』23(2),京都学園大学経営学部学会:27-47
- 松田修一 (1997) 『起業論―アントレプレナーの資質・知識・戦略―』 日本経済新聞 社
- みずほ情報総研(2017)「平成29年度 産業経済研究委託事業(起業家精神に関する

調査事業)報告書」

- 三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング (2014) 「平成 25 年度/日本の起業環境及 び潜在的起業家に関する調査報告書」
- 三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング (2016) 「起業・創業に対する意識, 経験に関するアンケート調査」
- ミンツバーグ, H. 著, 池村千秋訳 (2006) 『MBA が会社を滅ぼす―マネジャーの正しい育て方―』 日経 BP 社
- 文部科学省「平成 29 年度大学等卒業者の就職状況調査」

http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/30/05/1404971.htm(2018 年 9 月 27 日 閲覧)

第8章

中小企業の企業家育成基盤としての経営体制

1. はじめに

企業競争力の源泉はイノベーションに求められる。イノベーションとは、「資源に対し、富を創造する新たな能力を付与するものである」(Drucker 1985:36 = 1985:47)。今日、企業は単体ではイノベーションを生み出すことが困難になっている。このことはオープンイノベーション (open innovation) への関心の高まりからも明らかである。

このようなイノベーションの変化の中で大企業に比べて、経営資源に制約がある中小企業でもオープンイノベーションが採り上げられるようになってきた。オープンイノベーションの概念は進化の途上にあり、さまざまな見解が提示されている。ここでは、オープンイノベーションにおける中小企業の位置づけを検討し、イノベーション主体としての中小企業における企業家育成の役割を経営機能に関連づけて明らかにする。そして、中小企業における企業家育成基盤としての経営のあり方、つまり性格や体質としての経営体制の再構築を提案する。

2. イノベーションの視点からみた中小企業

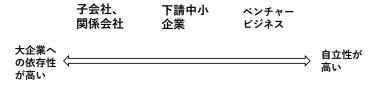
中小企業は多様である。まず、中小企業を大企業との関係から整理すると、下請中小企業が登場する。下請関係は、これまでとは異なり、資材、製造の下請関係から専門分野、研究開発分野での取引関係へと広がりを見せている。また、わが国の中小企業に占める下請中小企業比率は製造業で約18.6%、サービ

ス業で約9.4%とされる(中小企業庁 2018b:5)。しかし、中小企業問題では、 依然として下請関係の問題を看過できない。

また、わが国の下請関係については、(1) 従来の下請・系列構造(大企業の資材部、製造部からの受注、既成技術型企業)、(2) グローバル化による海外移転(専門分野で大企業に勝る中小企業、専門技術型企業)、(3) 研究開発部門を加えた下請関係(高度な取組を行う中小企業に対し、開発工程から発注する「機能発注」「性能発注」が増加、研究開発主導型企業)へと変化している(中小企業庁 2005:6)。このように中小企業の下請関係は、数的な減少傾向とともに、下請関係の内容が資材、製造から研究開発を含む分野への拡張がみられるのである。この下請中小企業の減少は、元請企業による選抜、海外進出によるものであるが、研究開発分野への拡張はイノベーションによる競争環境の変化によるものと考えられている。

つぎに、研究開発型・デザイン型の新規開業企業としてのベンチャービジネスがある。「系列下請企業もまた研究開発主導型で開発力と固有の技術を持ち、設計図面を起こす能力のある企業と、既成技術だけに依拠し、詳細な図面を起こす仕事のできない企業とにはっきりと分化し」(中村 1992:174)、新しい研究開発型小規模企業としてのベンチャービジネスが登場した。このようなベンチャービジネスは、さらに「独立の小企業としてスタートするが、新規開業企業一般とは異なるのは、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である。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よって担われる(中村 1992:116-117)。」ここでは、小企業であるベンチャービジネスも中小企業として理解する。ベンチャービジネスはスタートアップから研究開発型・デザイン型であり、系列下請中小企業から研究開発主導型で開発力と固有の技術を持ち、設計図面を起こす能力のある企業が分化することとは異なる。しかし、研究開発型中小企業という性格を持つという点で相通じる部分があると考えられる。

図表 8-1 中小企業と大企業との関係



出所) 著者作成

そして、中小企業の中には大企業の子会社、関係会社がある。このような子会社、関係会社は、法律的には独立した法人格を有するが、経済的には親企業と一体である。とくに資本や所有という点では、系列下請中小企業や自立企業としてのベンチャービジネスとは異なる。さらに、中小企業も子会社や関係会社を設立することがあり、企業規模からみると、このような子会社、関係会社も中小企業の一部として理解される。また、イノベーションという視点からは、たとえば研究開発型の子会社や関係会社という意味で中小企業のイノベーション活動において一定の役割を果たしていると考えられる。ただし、研究開発型の子会社、関係会社を創出するスピンオフやカーブアウトは、関心が高いものの、あまり実施されていないとの指摘がある(野村総合研究所 2013:37)。

このようにイノベーションの主体としての中小企業は、下請中小企業、ベンチャービジネスそして大企業の子会社、関係会社というように多様性がある。それぞれの主体の大企業(親企業)への依存度、言い換えれば自立性も図表 8-1 のように異なっている。

ここでは、中小企業におけるイノベーション、とりわけオープンイノベーションとの関係とそこに形成されるさまざまな組織間関係の問題について、主に下請中小企業、ベンチャービジネスそして子会社、関係会社という主体を採り上げて検討する。

3. 中小企業のイノベーションと組織間関係

3.1 オープンイノベーション

中小企業のイノベーションでは、自力でのイノベーションの創出というより、他の企業を含む組織体との協力関係の形成によるイノベーションの創出に関心が高いのである。いうまでもなく、中小企業は事業規模(経営資源等の規模)から制約があり、自力でのイノベーションが困難であるとの理解によるものである。

チェスブロー (Henry Chesbrough) は、企業や組織内でのイノベーションを クローズドイノベーションとし、これに対してオープンイノベーションを提示 する。オープンイノベーションとは「知識の流入と流出を自社の目的にかなう ように利用して社内のイノベーションを加速するとともに、イノベーションの 社外活用を促進する市場を拡大すること | (Chesbrough 2006a:1 = 2008:17) と 定義している。そして、企業や組織外のイノベーションとしてはユーザーイノ ベーション (user innovation) がある。ユーザーイノベーションの「ユーザーと は,製品やサービスを「使用する」ことで効用(benefit)を受けようとする企 業または個人を指す。これはメーカーが製品やサービスを「販売する」ことで 効用を受けようとするのとは対照的である | (Hippel 2006 : 3 = 2006 : 16) とし ている。このようにオープンイノベーションとユーザーイノベーションとは対 照的な特性を持つが、イノベーションの発生が分散している点では同じである。 この分散型イノベーション (distributed innovation) が従来の企業内部に閉じ込 められていたイノベーションの概念を変えただけでなく、企業のあり方をも変 えたといえる。特に、中小企業にとってユーザーイノベーションは、ニッチ市 場の特性を持つ (Hippel 2006:8 = 2006:23) ことから関心が高まっている。

チェスブローのオープンイノベーションモデルは、図表 8-2 のように R&D から商業化 (commercialization) を加えた拡張がなされている。さらにユーザーイノベーションの取り込み、統合的な思考に基づく新たなイノベーションへの

フィードバック 他社の市 社内の科学・技術的基盤 O 既存市場 \bigcirc 技術・ノウハウのインソーシング 社外の科学・技術的基盤 インバウンド 研究 開発

図表 8-2 オープンイノベーションのパラダイム

出所) Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. and West, J. (ed.) (2014-18) を修正して作成

関心が高まっている。オープンイノベーションは、知識のインバウンド (inbound 流入) とアウトバウンド (outbound 流出) という 2 つの側面によって特 徴づけられている。もちろん,イノベーションのプロセスを考えると,知識だ けでなく、資源や活動そして組織さえ流入と流出の対象となる。さらに、イノ ベーションがユーザーの下で発生することを考えると企業にはユーザーからの フィードバックも考慮されることになる。

◆は、共同活動関係を表している。

→は、一方向を示している。 一方向は市場取引に近い関係であり、共同活動関係(共同での研究開発,生産そ して商業化など) は相互依存性が程度の差によって多様な形態が存在する。こ のような協力関係は提携から統合まで多様な形態をとる(図表 8-3)。ただし、 相互依存性の高まりは、当該組織の独立性を損なうことになる。したがって、 他の企業や組織との協力関係は、価値共有という側面を持つものであるが、同 時に支配と従属などの力関係という側面も内包していると考えられる。この意 味で主体の自立性とともに、関係そのものの独自な意義が関係の形成では重要 である。

146

低い 依存性 高い 市場 (会性) (会t) (

図表 8-3 企業間関係の形態

出所) Håkansson and Snehota (ed.) (1994), Ebers (ed.) (1997), Rice (2002) より作成

ここでは、中小企業とイノベーションの関係をこのようなオープンイノベーションの展開を踏まえながら検討する。

3.1.1 アウトバウンド (outbound) の形態

企業の研究活動の成果は、すべて開発され、生産されそして商業化されるわけではなく、自社内に未利用の知財として蓄積されている。この未利用の知財はアウトバウンドという形態で活用される対象となる。企業のアウトバウンドの場合は、自社の未利用として特許などを他企業へライセンス供与することがある。提供を受けた企業がその特許などを開発部門で実用化し、生産し商業化する。その結果、他企業が新しい市場を形成する。

また,自社の特許に基づいて開発し、その生産をスピンアウトにより組織された別会社(子会社、関係会社)で生産し、商業化して新しい市場を形成する。この場合、自社の特許が既存の市場と異なる新しい市場を形成することが別会社へとスピンアウトする要件となる。このような新しい市場への知財の活用は、企業の多角化戦略として行われるといえる。したがって、生産活動の分業的、地域的な分化など企業の生産組織的な合理化を図るためのスピンアウトにより形成される子会社、関係会社とは異なるものである。ただし、これらのスピン

アウトにより作られた子会社、関係会社の一部は中小企業で一定割合を占めていると考えられる。また、アウトバウンドは、企業内知財の未利用という意味でイノベーションの内部非効率性(internal inefficiencies)の問題として検討されている(関 2017:88)。

3.1.2 インバウンド (inbound) の形態

ついで、企業のインバウンドの場合は、研究段階、開発段階そして商業化段階の各段階で外部の資源や活動を組み込んで、自社の研究活動、開発活動そして商業化活動を活性化し、市場での競争優位を創出しようとするものである。つまり、研究活動や開発活動では、外部の研究成果であるアイディアや特許の提供を受けることになるし、開発活動では製品開発技術、さらに商業化の活動ではマーケティングについての技術やノウハウの提供を受けることになる。企業のインバウンドの場合は、多様な形態で実施される。つまり、ライセンスの提供から企業買収まで多様性がみられる。この多様性が企業間関係の多様性を生み出しているのであり、オープンイノベーションが企業間関係や企業以外の組織を含む組織間関係の問題とされるゆえんである。

当初のオープンイノベーションは、研究や開発の段階に焦点が当てられていたが、今日では商業化の段階にも拡大している。このような拡大によりイノベーション研究が企業全体の経営課題として理解されることになった。また、イノベーションの商業化の段階が取り上げられることにより、イノベーションの収益性という企業の特性を反映したイノベーションのモデルが構築されることになった。このことは、製品イノベーション、生産過程のイノベーションそしてマーケティングのイノベーション、さらに組織のイノベーションなどイノベーションの拡張と多様性を生み出すとともに、複雑化をもたらすことになっている。したがって、経営者は、このようなイノベーションの拡張、多様性そして複雑化に対応することが求められるようになっている。

また、オープンイノベーションのインバウンドは、中小企業にとって2つの

側面を持っている。第1はインバウンドにおける資源や活動の提供者としての 側面である。第2はインバウンドにおける資源や活動の受容者としての側面で ある。企業間関係では、この両者は分離していることも、一体化していること もある。言い換えれば、第1はイノベーションの支援者としての中小企業であ り、第2はイノベーションの主体としての中小企業である。

まず、第1のイノベーションの支援者としての中小企業は、他企業への自社の知財や資源の提供であり、自社のアウトバウンドの問題である。中小企業が下請関係にある場合は、まさに研究開発の下請、そして従来の生産やマーケティングの下請中小企業となる。この問題は、中小企業のイノベーション問題における負の部分をもたらすことがある。研究開発の成果、技術・ノウハウの流出問題がこれである。本来、中小企業のアウトバウンドも内部非効率性の問題であるが、経営資源の乏しい中小企業下請では企業活性化の制約問題となりうるのである。過去の下請関係からみて中小企業の強みである研究開発の成果、技術・ノウハウを提供することになるからである。したがって、この制約をどのように回避するかが中心的な議論となる。具体的には、特許の保護に関する問題として取り上げられるのがこれである。ただし、企業買収、資本参加など主体の連結が伴う場合は、この限りではない。

第2のイノベーションの主体としての中小企業は、イノベーションの資源や活動の制約を回避するために組織間関係を意図的に形成することになる。中小企業も自社のイノベーションを推進し、成果を達成するためにさまざまな外部の企業、組織そして個人と結びついて研究開発や商業化を行うことになる。大企業の子会社や関係会社を別にすれば、下請中小企業やベンチャー企業が自立型のイノベーションを展開することになる。下請中小企業やベンチャー企業は中小企業間の連携、大学、研究機関などとの連携そして大企業との連携において研究開発の共同活動や成果の共有を行うことになるのである。

3.2 組織間関係からみたオープンイノベーション

オープンイノベーションの進化は、中小企業にも新たなイノベーションの可 能性を提示している。中小企業は研究開発からマーケティングまでのあらゆる 領域でのイノベーションに取り組んでいる。同時に、イノベーションの主体で あったり、支援であったり2面性を持つ点も今日の中小企業の特徴となってい る。しかし、いずれの側面でも関係形態は、活動、資源そして主体という関係 の内容によってイノベーションへの取り組みが異なる。主体は活動によって資 源を活性化させる。活動は資源の消費を意味し,主体の能力が発達するにつれ て進化する。資源は主体が追求できる範囲を制限する。主体間の結束は、積極 的で意識的に強力な活動の接続と資源の連結という関係を構築するための前提 条件である。このような3つの次元の相互作用は、企業発展の原動力である。

ここでの企業間関係は、基本的に主体間の関係であり、一方が他方に従属す る関係ではない。したがって、主体間の連結が企業買収、資本参加などの支配 的な形態をとる場合は、経済的な意味で単体の組織となり企業間関係とは異な る。子会社や関係会社は厳密には親会社との会社間関係といえる。ここでの企 業間関係は企業の自立性が経済的にも保持され, 経営的な自立性(意思決定の 自立性)が保たれていることが前提となる。ただし、少数資本参加でも企業買 収へと展開する可能性もあり、主体の連結は企業間関係の基軸となる。CVC の活性化は、中小企業とりわけ研究開発型の中小企業への大企業のインバウン ド戦略ともいえる。

そして、活動の接続や資源の結合は、主体の連結と異なり、中小企業の自立 性に直接的にかかわるものではない。しかし,中小企業にとっては研究開発の 成果、技術・ノウハウの流出につながる点も留意することが求められる。した がって、企業間関係は取引関係から協働関係まで多様な形態をとることになる。 ここに、中小企業においても協力関係の戦略が求められるのである。オープン イノベーションを前提とした協力関係という意味で、イノベイティブな協力関 係への取り組みが重要となる。組織間関係からイノベーションを検討すること

150

は、イノベーションの主体を検討することになり、さらには企業家精神の具現化でもある。

まさに、オープンイノベーションとユーザーイノベーションに関心が高まり、中小企業にも影響が高まるとき、中小企業の経営者は企業間関係ないし組織間関係の取り組みを通じてイノベーションを創出する能力を高めることが要求される。

分散型イノベーションは、間接的なイノベーション活動の存在を表している。オープンイノベーションとユーザーイノベーションは、ともに分散型イノベーションであるが、その目的が異なる。オープンイノベーションは企業の利潤を目指しているが、ユーザーイノベーションはユーザー(顧客)の便益を目的として創出される。両者は、この意味で異なるものであるが、ユーザーイノベーションの商業化による統合化の研究が関心を高めている。市場のデジタル化は、組織間関係だけでなく、イノベーションのデジタル化という側面を提起する。とりわけ自立した中小企業では、新たな市場を開拓するためのツールとなる。このことは、市場の開拓だけでなく、中小企業のイノベーションにも影響を及ぼすことになる。

そして、重要なことは、分散型イノベーションが盛んとなるとともに、ユーザーの工夫や研究開発によって創出されるイノベーションとしてのユーザーイノベーションがユーザーの個人的な状況と利便性によって生じるものであり、自発的に公開されることである。そこでは、図表 8-4 のように、アイデア創造者、共同制作者そしてテスター、エンドユーザーとしてのユーザーという特徴づけがなされて企業のイノベーションプロセスと相互関係を形成することに関心が高まっている。したがって、分散型イノベーションの時代では、企業はユーザーイノベーションを含めて広くイノベーションの機会の発見に取り組むことが求められ、そのための情報技術や AI の進歩を活用することが不可避となる。

売買関係 協力関係 企業 アイディア創造 商業化 開発 新アイディア ハタイジングノリー・アド 購買 販売 テスター、エン "能動的" アイディア創造者 共同制作者とし ユーザー "受動的" ドユーザーとし てのユーザ としてのユーザ-. てのユーザー

図表 8-4 イノベーションプロセスにおけるユーザーの位置と関係

出所)Probst, L., Frideres, L., Dawit Demetri, Safaâ Moujahid, Bastian Vomhof & OliviaKelly Lonkeu, PwC Luxembourg (2014) を修正して作成

4. 企業家機能と経営機能

イノベーションに関する議論は、企業家精神 (entrepreneuership に関する議論でもある。ここでは、企業家精神と経営者の役割について、Israel M. Kirzner と Peter F. Drucker の所論を採り上げて検討する。企業家精神について Joseph Alois Shumpeter は、精神というより、機能として理解している (Shumpeter 1998:29)。そして、カーズナーは行動として、ドラッカーは機能として理解し、このような Shumpeter の理解に近い立場をとっていると考えられる。

まず、カーズナーは、「恐らく新しい追求する価値のある目的および恐らく新しい入手可能な資源に対する機敏性 (alertness) という要素を人間の意思決定における企業家的要素と名付けることにする」(Kirzner 1973:35 = 2001:39)とされる。企業家の意思決定の特徴は、不完全知識の世界における潜在的に価値のある目的に対する機敏性と潜在的に有用で入手可能な資源に対する機敏性に求められている。

さらに、「純粋な企業家精神という場合には、意思決定者が手段なしで事業を始めている必要がある」(Kirzner 1973: 40 = 2001: 44) としている。このよ

うに考えると、企業家は、企業家的な意思決定の後に必要とされる生産者、資産所有者(資本家)そして経営者とも異なることになる。つまり、企業は、「企業家が何らかの企業家的な意思決定を終えた後に生まれてくるものである。企業家はひとたびある商品を生産するのに必要な資源のいくつかを獲得してしまうと、いわゆる平常の事業活動に携わる」(Kirzner 1973:52 = 2001:57)とする。この企業家的な意思決定は、創業者の最初の意思決定ということになる。そして、このような平常の事業活動に携わる企業家はもはや、純粋な企業家ではなく、生産者、資源の所有者として理解される。この資源の所有者と経営者が一体となっている場合は、ここに、経営者と企業家の違いがあると考える。ただし、生産者は個人事業者だけでなく、会社という法律上の人、つまり法人企業としての生産組織である点が十分に取り上げられているとはいいがたいのである(池本 1984:231; 関 2017:84)。このように、「企業家精神とは、新しい製品や新しい生産技術を導入することではなくて、新しい製品が消費者に価値あるものとなり、他人が知らない新しい生産技術が企業化できることを見通す能力なのである」(Kirzner 1973:81 = 2001:84)。

さらに、「企業家精神に必要とされる知識の種類は、実質的な市場情報の知識ではなく、「知識をどこで探索すべきかの知識」である。この種の知識をぴったりと表現する言葉は機敏性であると思える。また、「機敏性」は雇われうるというのも真実である。しかし、知識を発見するのに機敏な被雇用者を雇う人間は、より高次の機敏性を発揮していることになる。企業家的知識は「高次の知識」といえようし、すでに保有されている(あるいは発見可能性のある)利用可能な情報を実用化するのに必要な究極の知識といえよう」(Kirzner 1973: 68 = 2001: 73)と指摘するのである。とくに、オープンイノベーションやユーザーイノベーションでは、知識をどこで探索すべきかの知識が重要となる。ユーザーイノベーションでは、知識をどこで探索すべきかの知識が重要となる。ユーザーイノベーションへと導くリード・ユーザー(lead user)の探索は、イノベーションの今日的な課題でもある。

そして、Drucker は、企業家精神を行動 (behavior) として理解し、その基礎

を論理的かつ構想的な能力によって特徴づけている。そして、企業家の役割は、 イノベーションを行うことであるとする。イノベーションは、資源に対する価 値創造の新しい能力を付与することであり、企業家の道具であるとする。

さらに、「既存の企業は、経営管理を行うこと (how to manage) は知ってい るが、企業家としてイノベーションを行うことはこれから学ばなければならな い。これに対し、ベンチャービジネスも、企業家としてイノベーションを行う ことを学ばなければならないが、むしろそれよりも、経営管理を行うことを学 ばなければならない」(Drucker 1985 : 175-176 = 1985 : 246)。企業家機能と経営 機能は必要不可欠な関係にある。そして,ベンチャービジネスにはこのような 組織が欠けており、「企業家精神にはまた、経営管理者による実践が必要であ る」(Drucker 1985:190 = 1985:266)と主張する。

また.「創業者が企業家精神を組織の中に確立しなかった企業で、創業者が いなくなっても企業家的であり続けた企業は、一つもない | (Drucker 1985: 207 = 1985: 289) とも指摘するのである。既存の企業では、いかに企業家精神 の内部化に取り組むかが問われるのである。Kirzner と Drucker は、企業家の 機能(役割)を新たな機会の発見に求めている。そして. ともに企業家機能と 経営管理機能は資本所有とは異なる機能であるとしている。ともに新しい機会 に対する経営管理機能の適用がなければ社会的に存在しないことも指摘してい ると考える。この点は、中小企業でも生業・家業(イエ)や資本所有に基づく 論理で企業家機能や経営機能をとらえることができないことを示している。し たがって、中小企業の経営体制についても機能的な視点から検討することが求 められるのである。

5. 中小企業の経営体制と企業家的経営者

中小企業における新規事業の担い手は、経営者である。新規事業の担い手の 70% は代表者となっている(中小企業庁 2018:30 概要)。しかし、中小企業の 経営者の仕事は、事務的な性格が強く、改革的な性格が少ない(中小企業庁2018:30概要)。したがって、中小企業のイノベーションを推進するためには、このような状況の改善が求められる。そこで、中小企業の経営を一律に性格づけるのではなく、企業の経営的な特質から検討することが必要である。すでに、生業・家業的な性格、資本家な性格そして経営の機能的な性格に基づく区分(山城 1977:46-64)を用いて中小企業の経営を特徴づける検討がなされている(小椋 2014:小嶌 2006,2012)。そこでは、生業・家業(イエの論理)、企業(資本や所有の論理)そして経営体(経営の論理)が区分されている。このような3つの論理は、企業体制(発展)に関連付けて、生業・家業の近代化として企業が理解され、さらに企業の現代化として経営体が特徴づけられている。ここでも、このような企業体制(発展)論を用いながら、企業家育成基盤としての経営体制を検討する。

まず、生業・家業では、イエの論理が支配的である。したがって、事業の後継問題にみられるように家族・親族への継承が中心課題であり、その対策として相続税対策が求められている。企業は、資本の論理が支配的である。ここでは、資本が所有を意味するために、所有権が明確化される。したがって、所有権者に事業の後継がなされる。もとより、家の論理と所有の論理が一体化している場合には、所有の論理がイエの論理として現出する。家の論理と所有の論理の一体化は、大企業でも見られる。ただし、家族経営と非家族経営の企業業績に対する影響は検証されていない(帝国データバンク 2016)。さらに、経営体は、マネジメントの論理が支配的である。マネジメントの論理は、イエの論理や資本・所有の論理とは異なり、機能としてマネジメントを理解することから展開される。マネジメントは機能であることから、機能遂行の能力が重要となる。したがって、マネジメントの機能を担当するものは、優れた機能遂行能力によって評価されることになる。ここに、経営機能を担当する専門家としての専門経営者は、血縁関係などのイエの論理でもなく、資本・所有の論理に基づくものでもなく、純粋に機能的な経営能力で登場するのである。

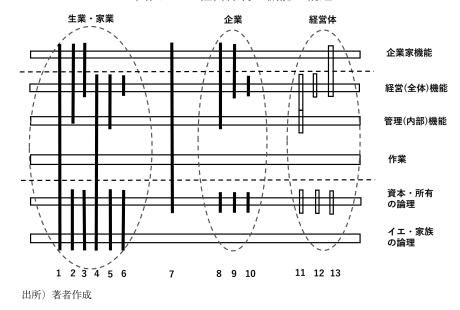
また、マネジメントは、経営管理とも訳され、経営と管理が未分離で理解さ れることがある。ここでは、経営と管理を区分する(山城 1977:225-245)。管 理とは、組織内部のマネジメントであり、managing manager である。わが国 の管理職と呼ばれる言葉はこの点をよく表している。しかし、経営は組織のト ップであり、組織内部のマネジメントだけでなく、組織外部との関係に対して 組織全体(代表)として対応することが求められる。したがって、経営は managing as a whole ということになる。なお、監督は、直接的な現場対応で あり、managing workers とされる。このように経営の論理では、組織活動の 機能的な理解と分化によって専門性が高められることになる。このような経営 機能の分化は,事業規模が拡大し,従業員数が増加するにつれて,段階的に監 督、管理が形成されて機能的に分離する。

生業・家業は、イエの論理から資本・所有の論理だけでなく、経営の論理へ と転換し、機能的な論理を取り入れて、事業継承も経営の論理に従って経営者 としての能力に基づいて事業継承することが経営的には求められる。たとえ, 家族や親族への事業継承であっても,家族や親族を経営機能の担当能力に従っ て事業継承を行えばよいのである。企業においても資本・所有の論理から経営 の論理によってその充実を図ることが求められる。この意味でも「資本と経営 の分離」は、経営機能の充実という視点から理解されることになる。

企業家という視点からは、生業・家業も創業者は企業家的な機能を備えてい た。つまり、ベンチャービジネスとしてスタートしている。この意味で創業者 は、きわめて重要な役割を演じている。企業家機能はイエの論理や資本・所有 の論理からは独立ではあるが、経営機能からは独立ではないのである。ドラッ カーの指摘にあるように両者はともに不可欠な関係にある。

企業家機能の担い手は、3つに分類される。第1グループは生業・家業であ るが、企業家機能の担い手は、1、2、3である。1は創業者が考えられる。2 と3は生業・家業の性格を持ちながら成長した中堅企業や大企業の生業・家業 的企業家である。2 と 3 は 1 が事業規模の拡大に従って段階的に分化すること

156



図表 8-5 経営体制の機能と構造

を示している。4 と 5 と 6 は Drucker のいう「企業家精神を組織に確立しなかった」場合である。第 2 グループは企業 (資本・所有)であるが、企業家機能の担い手は8 と 9 である。ここでは、イエの論理ではなく、資本や所有の論理に基づく企業家、つまり資本家的な企業家が担うといえる。第 3 グループは経営体であるが、資本と経営の分離 (ここでは によって示される)、また専門経営者の論理に基づいて企業家機能が担われる。これは、13 であり、専門経営者として企業家機能を担う企業家的経営者である。そして、7 はベンチャービジネスである。ベンチャービジネスの代表者は、個人事業者であり作業から経営機能まで担当するが、事業開始前より企業家機能を担うといえる。ベンチャービジネスの代表者は、生業・家業的な性格を強めれば家長的企業家となり、企業の性格を強めれば資本家的な企業家となる。そして、経営の論理に基づくならば企業家的な経営者となる。

これらの3つのタイプとベンチャービジネスが企業家機能に基づくイノベーションの担い手として位置づけられると考える。ただし、3つのタイプの業績

評価に差があるかは検証されていない。しかし、いくつかの考慮すべき点があ る。一つは、事業継承の問題、いま一つは経営体制(取締役会)の問題である。 まず、事業継承の問題では、わが国の小規模、中小企業における事業継承がう まくいかないとされる。生業・家業では、事業継承が相続の問題として議論さ れているのがこれである。基本的にイエの論理と事業が未分離であり、資本の 論理に基づいていない。このことは,中堅企業・大企業でも同じで,家族・親 族への継承が根底にある。このことが経営に負の影響を与えていると考える。 もとより、経営の論理に従って、専門経営者として評価し、その結果として家 族・親族へ継承することに問題はないと考える。

次いで、企業の経営体制、特に取締役会の機能について、イノベーション能 力の高いとされる欧米企業では、取締役会の委員会として Innovation and Finance Committee, Public Responsibilities Committee, Risk Committee, Acquisition Committee, Sustainability and Innovation Committee など時機に 会った各種の委員会が設置され、イノベーションへの取り組みが組み込まれて いることが散見される。わが国では、取締役会の委員会としての監査委員会、 指名委員会そして報酬委員会の3つにほぼ統一され、監査的な性格が強くなっ ている。このような経営体制のあり方が分散型イノベーションの進展に対応し うるかは疑問である。これらの点は、イノベーションを推進する上での経営課 題であり、企業家的経営者の育成に対する基盤整備として看過されてはならな 61

また、「創業者が企業家精神を組織の中に確立しなかった企業で、創業者が いなくなっても企業家的であり続けた企業は,一つもない」という Drucker の指摘もある。この問題に対しては、「機敏性」は雇われうるというのも真実 であるという Kirzner, の指摘にしたがって、「高次な機敏性」を考えるべきで ある。この「高次な機敏性」は企業家機能と経営者機能の担い手を考える基本 となる。そして、企業家は、「賢明にも直接・間接に雇用した人びとが発掘す る機会を発見し利用する上で最終責任 | (Kirzner 1973: 69 = 2001: 74) をおわ

なければならないのである。この「高次な機敏性」という考えは、経営機能の担い手として専門経営者が雇用される所以とも考えられる。経営者は経営をしなければならないのである。そして、中小企業の経営体制とは、生業・家業的な性格をもつ経営体制、資本・所有的な性格をもつ経営体制、さらに進んで経営の論理に基づく経営体制が考えられることになる。また、事業規模の拡大に伴う作業、管理そして経営の分離という機能分化を加味すれば多様な経営体制が具現化される。したがって、一元的な経営体制の議論は中小企業では限定的なものとなる。ただし、企業家機能と経営者機能は、分散型イノベーションの進展を考えるといずれの経営体制でも重要となる。ここに、中小企業においても企業家機能を高めることが不可欠となるのである。ただし、既存企業では企業家精神を学び、ベンチャービジネスでは経営管理としてのマネジメントを学ぶという育成プロセスを経て、企業家的経営者の育成を目指すことになる。

6. おわりに

まず、企業家機能と経営者機能は、企業の規模や所有形態とは関係しない。生業家業でも企業でも企業家精神と経営の論理が発揮されていれば企業家的な経営を行っていることになる。しかし、現実は、家の論理や資本・所有の論理に基づいて経営の後継者を決定している。このことが中小企業の経営的な課題である。ここで明らかになったことは、企業家精神も経営の論理もともにイエの論理、資本・所有の論理とは異なることである。中小企業の経営問題としての経営体制の構築は、まさに企業家精神と経営の論理を徹底すること以外にないと考える。

さらに、企業が何らかの企業家的な意思決定を終えた後に生まれてくるものであるとする Kirsner の見解は、ベンチャービジネスや創業者の役割を知る手がかりとなる。とくに中小企業における創業者の役割に関する検討は、イノベーション問題を考えるうえで必要である。

また、企業が設立された後は、企業家はいわゆる平常の事業活動に携わる資源所有者としての生産者と理解される。このような生産者は企業の経営や管理、その他のサービスに貢献し、所得を得ることになる。そして、Drucker の指摘のように、実際の生産者は企業家機能と経営機能を必要とし、中小企業の経営者は平常の事業活動に携わりながらも、企業家精神を発揮する企業家的経営者としての能力を高めなければならない。企業家育成と経営者育成は、事業の進展によって適切な取り組みが必要である。今日のイノベーション、とくにオープンイノベーションやユーザーイノベーションへの取り組みが盛んな時代では、新しい追求する価値のある目的および新しい入手可能な資源に対する機敏性という要素によって特徴づけられる企業家精神を持ち、その事業化を実現する組織の経営を担う専門経営者の能力を高める企業家的経営者の育成が最も必要であり、状況に応じた育成の思考が不可欠であると考える。 (柿崎 洋一)

注

- 1)子会社や関係会社については、次の定義を採用している。まず、大企業の子会社とは、自社の議決権の50%以上が大企業によって保有されている場合、もしくは自社の議決権の40%以上が大企業によって保有され、かつ、当該大企業から役員の半数以上の派遣を受けているなど実質的な支配を受けている場合である。大企業の関連会社とは、自社の議決権の50%未満、かつ20%以上が大企業によって保有されている場合、もしくは、自社の議決権の15%以上が大企業によって保有され、かつ、当該大企業から役員の派遣を受けているなど自社の財務及び事業の方針の決定に対して重要な影響を与えている場合(中小企業実態基本調査一用語の解説)としている。
- 2) 中小企業の事業継承は、家族や親族が多く、とくに代表者の子が多くなっている。親族内継承は66.6%を占めており、さらに親族内継承では81.5%が子供を候補者としている。親族外の候補者は社内の役員、従業員となっている(中小企業白書 2017:237)。
- 3) 企業名は次の通りである。各社の HP による。· Simens AG, "Innovation and Finance Committee"; GE.com., "Management Development and Compensation Committee, Public Responsibilities Committee, Risk Committee"; Ford.com.,

"Sustainability and Innovation Committee"; Cisco, Inc., "Acquisition Committee, Finance Committee"; BMW AG, "Mediation Committee"; Phillips N.V., "the Quality & Regulatory Committee".

参考文献

- Altman, Elizabeth J. and Tushman, Michael L. (2017) "Platforms, Open/User Innovation, and Ecosystems: A Strategic Leadership Perspective" *Working Paper* 17–076, April 2017, Harvard Business School.
- アクセンチュア (2017) 「中小企業の経営体制・経営管理等に関する調査」 http://www.meti.go.jp/meti_lib/report/H29FY/000256.pdf (2018 年 10 月 24 日 閲覧)
- Chesbrough, H., et al. (2006a) *Open Innovation: Researching a new paradigm*, Oxford University Press, (PRTM 監訳, 長尾高弘訳, 2008『オープンイノベーション―組織を越えたネットワークが成長を加速する―』 英治出版)
- Chesbrough, H. (2006b) Open Innovation: Striving for Innovation Success in the 21st Century, Oxford University.
- Chesbrough, H. (2003) Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Harvard Business School Press. (大前恵一朗訳, 2004『OPEN INNOVATION―ハーバード流イノベーション戦略のすべて―』産業能率大学出版)
- Chesbrough, H. (2010) "How Smaller Companies Can Benefit from Open Innovation," COVER STORY, Open Innovation: A Key to Achieving Socioeconomic Evolution, 3JAPAN SPOTLIGHT.
 - https://www.jef.or.jp/journal/pdf/169th_cover03.pdf (2018年10月24日閲覧)
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. and West, J. (ed.) (2014) New Frontiers in Open Innovation, Oxford University Press.
- 中小企業庁調査室 (2018c) 『2018 年版中小企業白書·小規模企業白書 概要』 http://www.meti.go.jp/press/2018/04/20180420001/20180420001-3.pdf (2018 年 10 月 24 日閲覧)
- 中小企業庁 (2005) 『2005 年版中小企業白書』 http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/h17/download/2005hakusho_point.pdf (2018 年 10 月 24 日閲覧)
- 中小企業庁 (2009) 『2009 年版中小企業白書概要』 http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/h21/h21_1/090424h21_gaiyou. pdf (2018 年 10 月 24 日閲覧)

http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H29/h29/index.html(2018年10月24日閲覧)

- 中小企業庁 (2018a) 『2018 年版中小企業白書』 http://www.chusho.meti.go.jp (2018 年 10 月 24 日閲覧)
- 中小企業庁 (2018b)「下請中小企業の現状と今後の政策展開について」 http://www.kmt-ti.or.jp/wp-content/uploads/2014/11/130906183039_S20613210. pdf. (2018 年 10 月 24 日閲覧)
- Drucker, P. F. (1985) *Innovation and Entrepreneurship*, Elsevier, New York. (上田 惇生・佐々木実智男訳 (1985)『イノベーションと企業家精神』 ダイヤモンド社)
- European Commission (2014) "An Overview of Models of Distributed Innovation," *Open Innovation, User Innovation and Social Innovation.*
- Håkansson, Håkan and Snehota, Ivan (ed.) (1994) Developing Relationships in Business Networks, Routledge.
- 石井正道 (2016)「カーズナー型アントレプレナーシップを促進するマネジメントに関する考察―ピーター・ドラッカーの視点―」『名古屋商科大学紀要』61 (1): 25-33
- 池本正純(1984)『企業者とはなにか』 有斐閣
- Rice, B. James Jr. (2002) "strategic partnership: collaboration, alliances & the coordination spectrum" *LOGISTICS SOLUTIONS ISSUE*. http://www.logisty.narod.ru/eng/1.pdf (2018年10月24日閲覧)
- オープンイノベーション・ベンチャー創造協議会 (JOIC)・新エネルギー・産業技 術総合開発機構 (NEDO)編集 (2018)『オープンイノベーション白書 (第 2 版)』」 https://www.nedo.go.jp/content/100879991.pdf (2018 年 10 月 24 日閲覧)
- Kirzner, Israel M. (1973) Competition and Entrepreneurship, the University of Chicago Press. (田島義博監訳, 2001『競争と企業家精神―ベンチャーの経済理論』日本経済評論社)
- Kirzner, Israel M. (1997) *How Markets Work: disequilibrium, entrepreneurship and discovery*, the Institute of Economic Affairs. (西岡幹雄・谷村智輝訳, 2001 『企業家と市場とは何か』千倉書房)
- 小嶌正稔 (2006)「MOT と中小企業の経営力の創成—MOT の3領域と経営発展能力—」『経営力創成研究』2(1)
- 小嶌正稔 (2012)「中小企業の経営力の創成―中小企業視点からの経営力と経営機能 ―」『経営力創成研究』第8号
- Probst, L., Frideres, L., Dawit Demetri, Safaâ Moujahid, Bastian Vomhof and

OliviaKelly Lonkeu, PwC Luxembourg (2014) "Customer Experience, Customer incentives and involvement" *Business Innovation Observatory*, European Union.

Mark Ebers (ed.) (1997) The Formation of Inter-Organizational networks, Oxford University Press.

中村秀一郎(1992)『21世紀型中小企業』岩波書店

野村総合研究所 (2013)「平成 24 年度総合調査研究 新事業創出支援に関する実態調査 最終報告書」

小椋康宏 (2014)「企業家精神と企業家的経営者―ベンチャー創出の行動理念―」東 洋大学現代社会総合研究所『現代社会研究』第12号

シュンペーター, J.A. 著, 清成忠男編訳 (1998) 『企業家とは何か』 東洋経済新報社 関智一 (2017) 『イノベーションと内部非効率性』 白桃書房

宋元旭・秋池篤 (2014)「イノベーションの発生場所と情報の粘着性: ユーザーイノベーションの発生原理* ―経営学輪講 von Hippel (1994)―」『赤門マネジメント・レビュー』13 (8)

https://www.jstage.jst.go.jp/article/amr/13/8/13_130802/_article/-char/ja/(2018年10月24日閲覧)

帝国データバンク 顧客サービス統括部 先端データ分析サービス課 (2016) 『同族企業分析』

https://www.tdb.co.jp/bigdata/articles/pdf/tradingnew01.pdf(2018 年 10 月 24 日閲覧)

von Hippel, E. (2005) *Democratizing innovation*. Cambridge, MA: MIT Press. (エリック・フォン・ヒッペル著, サイコム・インターナショナル訳, 2006『民主化するイノベーションの時代』ファーストプレス社)

山城章 (1977) 『経営学 [増補版] 』 白桃書房

あとがき

東洋大学経営力創成研究センター 15 年間にわたる研究・教育活動を終えるにあたり、本センター創設の代表者であった立場から、一言、ご挨拶申し上げます。

本研究センターは、文部科学省の私立大学戦略的研究基盤形成支援事業の認 可を受け、2004年から 2009年までは、研究テーマ「日本発マネジメント・マ ーケティング・テクノロジーによる新しい競争力に関する研究 | のもとに、 2009 年から 2014 年までは、研究テーマ「日本発経営力の創成と『新・日本流』 経営者・管理者教育の研究 | のもとに.また 2014 年から 2019 年までは.研究 テーマ「スモールビジネス・マネジメントの創造と国際的企業家育成の研究」 のもとに研究・教育活動をはじめ、研究者の養成および企業家育成を進めてき ました。本センターの理念は、『経営力創成研究』第1巻で小生が述べている ように、日本の経営学研究に研究者として長年にわたり、研究活動をなされて きた故一橋大学教授の山城章先生の経営学方法論に依拠した実践経営学・経営 実践学に基づいた研究・教育活動を進めてきたわけです。研究活動の特徴の一 つは国内外の企業や研究機関の訪問・調査を通じて、その時宜にあった経営事 情および経営者の経営理念をわれわれの経営研究に活用してきたことです。も う一つは、年3回にわたる本センターのシンポジウムで研究員の報告はもとよ り、そのシンポジウムに企業家とくに経営者をお招きし、講演いただくと同時 に、今日の時宜にあったさまざまな経営課題をわれわれ研究員が企業家・経営 者とともに議論し問題解決を進めたところにあります。このシンポジウムの活 動は,リサーチ・アシスタントの研究・教育能力の育成に貢献したものと考え ております。

164

今回,本センターの研究・教育活動は一つの区切りを迎えますが,ここで得た知見や研究・教育の成果は,これからの日本の経営学研究を志す者に新しい手掛かりを与えてくれるものと確信しております。

以上,東洋大学経営力創成研究センターの創設者および研究員として15年間にわたって活動してきた問題意識と研究・教育活動の経過を述べ,ご挨拶といたします。

2018年12月

東洋大学名誉教授

東洋大学経営力創成研究センター顧問 小椋 康宏

■編者紹介

東洋大学経営力創成研究センター

本研究センターは、平成26年度の文部科学省による私立 大学戦略的研究基盤形成支援事業の認可を受け、統一テーマ「スモールビジネス・マネジメントの創造と国際的 企業家育成の研究」のもとに研究活動に取り組んでいます。 センター長・編集責任者 西澤昭夫

〒 112-8606

東京都文京区白山 5-28-20

TEL: 03-3945-7398 FAX: 03-3945-7396 E-mail: ml-rcm@toyo.jp

スモールビジネスの経営力創成とアントレプレナーシップ

2019年3月20日 第一版第一刷発行

編者東洋大学経営力創成
研究センター発行所株学文社発行者田中千津子

〒153-0064 東京都目黒区下目黒 3 - 6 - 1 電話 (03) 3715-1501 (代表) 振替00130-9-98842 http://www.gakubunsha.com

落丁, 乱丁本は, 本社にてお取り替えします。 定価は, 売上カード, カバーに表示してあります。 印刷/新灯印刷 〈検印省略〉

ISBN 978-4-7620-2877-9

© 2019 Research Center for Creative Management Printed in Japan

平成 26 年度~平成 30 年度「私立大学戦略的研究基盤形成支援事業」研究成果報告書

発 行 平成31年3月29日

編集・発行 東洋大学経営力創成研究センター

〒112-8606 東京都文京区白山 5-28-20

東洋大学経営力創成研究センター

Tel 03-3945-7398

Fax 03-3945-7396

URL http://www.toyo.ac.jp/rcm/