

新経営学概論 — ベンチャー企業の経営戦略 —

A New Introduction to Business Management
- The Management Strategy of Venture Companies-

宮脇敏哉・庄司一也・寺田篤史

I. はじめに

アントレプレナー、イントラプレナーによってベンチャー企業はスタートアップするが、それをサポートするのがインキュベーションであり、ベンチャーキャピタルおよびファンド、エンジェルおよびファンドである。ベンチャー企業の定義は、「果敢に挑戦する先端技術型企業および新ビジネスモデル型」である。果敢に挑戦するアントレプレナー、イントラプレナーがいて、はじめてベンチャー企業は発生する。発生後は出口経営戦略であるIPO、M&A、MBOをめざすが、到達できるのは1,000に1つである。

出口経営戦略を達成するためには、経営戦略のなかのミッション、ビジョンを明確にし、さらにイノベーション、ドメイン、コアコンピタンスを駆使することが要諦である。本論において、ベンチャー企業を起業した後の各ステージに必要なイノベーション、コアコンピタンスをとりあげた。

II. 先行研究

1970年代初頭にベンチャービジネス先駆的研究を行った清成ら [1971] は、著書の中でベンチャービジネスを「研究開発集約的、またはデザイン開発集約的な能力発揮型の創造的新規開業企業」と定義づけた¹⁾。この研究を基に多くの研究者がベンチャーの規定を行っている。

そして、ベンチャー企業についての定義についても上述の清成が「企業によってリードされる知識集約的な現代的イノベーター」と解釈したほか²⁾、

1) 清成忠男・中村秀一郎・平尾光司 [1971] 9-10頁。

2) 宮脇敏哉 [2010] 48頁。

多数の研究者によって多様な定義づけや分類がなされている。

例えば、「リスクを強調する定義」、「革新性を強調する定義」「成長を強調する定義」「アントレプレナーシップを強調する定義」などである³⁾。

また、ベンチャー企業の体系として「営利系ベンチャー」と「非営利系ベンチャー」に大分類でき、さらに前者は「独立系ベンチャー」、「個人形態」、「企業革新型ベンチャー」に、後者は「法人形態」、「個人形態」に分類できるほか、さらなる細分化も可能である⁴⁾。

なお、中小企業とベンチャー企業の異なる点として、ビジョンの設定とドメイン違いが挙げられる⁵⁾。加えて、前者については後述のとおり法令(中小企業基本法)により要件が定義づけられているのに対し、後者はそれらの規定がないことも特徴として挙げることができる。

我が国において中小企業は、中小企業基本法第2条第1項に基づいて、小売業で資本金5000円以下あるいは従業員50人以下、サービス業で同5000万円以下あるいは同100人以下、卸売業で同1億円以下あるいは同100人以下、製造業・建設業・運輸業その他の業種で資本金3億円以下あるいは従業員300人以下と定義される⁶⁾。このように定義される一方で、中小企業は実際にはこうした形式的な定義では、十分に捉えられない「異質性」「多様性」を持つものであり⁷⁾、それゆえ中小企業を研究する切り口もまた多様である。

2015年版『中小企業白書』では、下請取引構造の変容により、中小企業・小規模企業には自ら市場で需要獲得する必要性が生まれ、求められるイノベーション・販路開拓のあり方が変化していることが指摘された⁸⁾。白書では地域需要志向型イノベーションが中小企業の収益性拡大に寄与する可能性が提示され、またイノベーションの達成のためのIT活用等の事例が紹介された。続く2016年版『中小企業白書』では、中小企業数の減少ペースが緩やかになっ

3) 金井一穂・角田隆太郎 [2002]、2-4頁。

4) 松田修一 [2000] 3-5頁。

5) 宮脇敏哉 [2010] 9頁。

6) 中小企業庁編 [2016]、x頁。中小企業概念の検討、他国における類似概念の定義については清成 [1997]、三井 [1991] 等参照。

7) 三井 [1991]、8頁。

8) 中小企業庁編 [2015]、117頁。

ており、中小企業の経常利益は増加している一方で、売上高は伸び悩んでいるといった問題点が指摘されている⁹⁾。そうしたなかで中小企業が「稼ぐ力」を得るため、需要拡大にむけた外需獲得やIT技術の利活用による生産性向上の必要性・重要性が指摘されている¹⁰⁾。

Ⅲ. 研究の方法

わが国の中小企業とベンチャー企業は発展を続けているのか衰退しているのかを要諦に調査を行っている。これまでに東大阪市・燕市・三条市・大田区・北九州市・鯖江市・魚津市・帯広市・苫小牧市・川崎市の計10都市（燕市と三条市は、まとめて1ヶ所）を調査した。仮説として「その地域は環境対応機器の開発が可能である」とした。検証は仮説に基づいてアンケート調査とヒヤリングを行った。そして結果を導いたと言える。調査は北海道から関東・北陸・関西・九州で行った。

2008年から2011年にかけて、日本を代表する中小企業クラスター地域の2,400社（帯広2011年、企業150社無作為抽出、回答39社、苫小牧2011年、企業150社無作為抽出、回答36社、鯖江2010年、企業100社無作為抽出、回答21社、魚津2010年、企業100社無作為抽出、回答14社、川崎2011年、企業300社無作為抽出、回答59社、東大阪市2007年、企業500社無作為抽出、回答102社、燕三条2008年、企業300社無作為抽出、回答90社、大田区2010年、企業300社無作為抽出、回答70社、北九州市2010年、企業300社無作為抽出、回答93社）に対してアンケート調査を行った。

これまでも大田区と東大阪市の比較研究などはおこなわれていたが、筆者の知る限り、アンケート調査に基づく帯広、苫小牧、鯖江、魚津、川崎、東大阪市、燕三条、大田区、北九州市の9ヶ所における比較検討は行われていない。よって、本研究は今までになかった研究分析である。

Ⅳ. 研究の特徴

わが国の中小企業・ベンチャー企業のクラスター地域を順次調査すること

9) 中小企業庁編 [2016]、24頁、36頁、39頁など。

10) 同前、114頁、471頁など。

により、各地域の状況が把握できるようになった。方法は、各地域のヒヤリング調査とアンケート調査を行い、各地域の特性を明らかにしている。

環境対応新製品を開発は、多くの経営戦略を駆使しなければ達成できない。各地域の企業が持っている経営戦略についても明らかになっている。

V. ベンチャー企業の成長ステージ

アントレプレナーつまり起業家は、企業増加の要諦であって必要不可欠である。企業はアントレプレナーやイントラプレナーによって起業という意味決定がなされて、はじめて登場することになる。アントレプレナーは、何もない状態から「ある日突然」起業する。

バイグレイブは、ある日突然を「引き金を引く」と表現した。またバイグレイブは、「アントレプレナーは自分自身の運命を自分の手でコントロールしたいという強烈なパッションを秘めている」と独立志向の影響によって起業すると述べた¹¹⁾。

アントレプレナーはアントレプレナーシップを持って邁進する。その邁進する企業のステージはどこなのかを調査した。企業の成長ステージは、大きく四つに分けられる。第一段階がシード期、第二段階がスタートアップ期、第三段階がアーリーステージ期、そして第四段階がグロース期となっている。

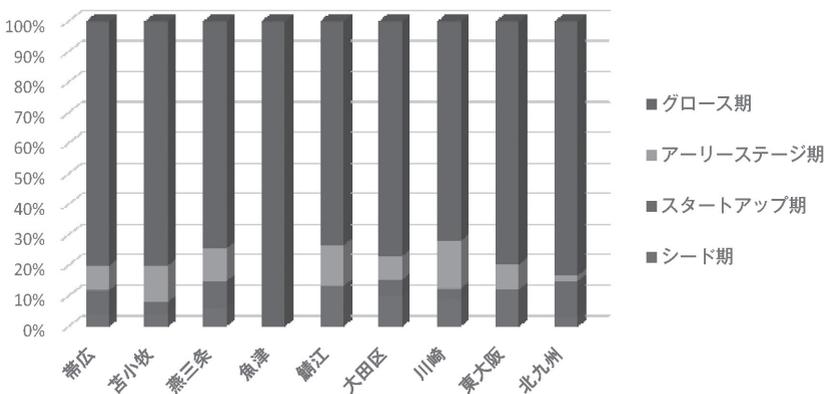


図1. 成長ステージ

11) 宮脇敏哉 [2005] 『ベンチャー企業概論』創成社5頁。

表1. 各ステージの割合

都 市 名	シード期	スタート アップ期	アーリー ステージ期	グロース期	総 計
帯 広	4.00%	8.00%	8.00%	80.00%	100.00%
苫 小 牧	4.00%	4.00%	12.00%	80.00%	100.00%
燕 三 条	6.38%	8.51%	10.64%	74.47%	100.00%
魚 津	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	100.00%
鯖 江	13.33%	0.00%	13.33%	73.33%	100.00%
大 田 区	10.26%	5.13%	7.69%	76.92%	100.00%
川 崎	9.38%	3.13%	15.63%	71.88%	100.00%
東 大 阪	12.24%	0.00%	8.16%	79.59%	100.00%
北 九 州	3.33%	11.67%	1.67%	83.33%	100.00%
総 計	7.36%	5.69%	8.36%	78.60%	100.00%

VI. 先端技術

「先端技術」は「一般にまねのできない技術」、「一般技術」は「他社がまねのできる技術」とする。各企業にはコアコンピタンス（中核能力）が必要不可欠であり、9ヶ所のクラスターでは同じようなグラフが形成されたが、先端技術のところで違いが出ている。

先端技術を持っている企業が多いのが大田区であり、次が燕三条、北九州市、東大阪市の順番となっている。大田区は航空機産業のメンテナンス用部品加工や医療用精密機械製造などが立地しているために、先端技術が多いと考えられる。燕三条ではレアメタル加工、研磨加工技術が多く蓄積されたクラスターであり、暗黙知度の高いクラスターといえる。北九州市は製鉄のクラスターであるが、近年のロボット産業、自動車製造業の立地によって先端技術が蓄積されていると考えられる。東大阪府は日本を代表する螺子・ボルト加工産地であり、絶対外れない螺子を開発するなど先端技術が多く存在している。

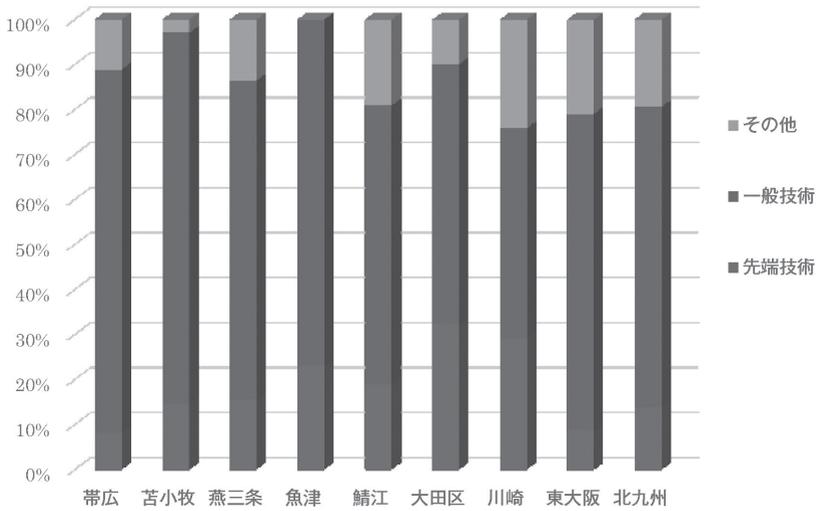


図2. 先端技術か

表2. 先端技術かの割合

都 市 名	先 端 技 術	一 般 技 術	そ の 他
帯 広	3	29	4
苫 小 牧	5	28	1
燕 三 条	14	63	12
魚 津	3	10	0
鯖 江	4	13	4
大 田 区	23	41	7
川 崎	17	27	14
東 大 阪	8	64	19
北 九 州	13	62	18
総 計	90	337	79

Ⅶ. イノベーション

イノベーション企業は、「変化・変革する企業」と定義したいと考える。旧通商産業省が「技術革新」と述べているが、現在では技術系の会社のみではなく、すべての組織体でイノベーションは必要とされている。イノベーション企業が多く存在するクラスター地域は、クラスター間の競争にも勝利できる。

イノベーションは、日本においては1955年代に数多く発生した。その後約50年たったがベンチャー向き事業はやはりイノベーションを必要としている、ベンチャー企業・大企業を問わず繰り返すイノベーションがなければ企業存続ができなくなる。ベンチャー企業の発展にはイノベーションが根幹をなす。しかし新規事業を立ち上げることはどの時代でもむずかしい。

日本の電器産業は、苦戦の連続である。三洋電機の消滅とシャープのホンハイによる買収、東芝のコンプライアンス問題は、そのことを物語っている。巨大な上場企業が衰退していく姿は、イノベーションの重要性を示している。そのようなアイリスオーヤマとダイソンの躍進が注目される。特にアイリスオーヤマは、大阪から仙台に本拠地を移動させプラスチック製品やペット関連商品の販売で成長した企業である。近年は、電気コンロなどのドメインを絞った製品開発において、さらに成長させている。ダイソンは、掃除機と羽のない扇風機などの開発でイノベーションをおこなっている。

またクリステンセンは、『イノベーションのジレンマ』において、「技術の概念はエンジニアリングと製造にとどまらず、マーケティング、インベスト、マネジメントなどのプロセスを包括する」と述べており、「イノベーション」はこれらの技術の変化を意味するとした。

クリステンセンは、ジレンマについて、「先駆者が圧倒的に有利なのは、市場のことがほとんどわからない破壊的イノベーションの場合であり、これがイノベーションのジレンマである。」と述べた¹²⁾。

12) Clayton M.Christensen [2000] The Innovator's Dilemma - When New Technologies Cause Great Firms to Fail - Harvard Business School Press (玉田俊平太監修、クレイトン・クリステンセン [2001] 『イノベーションのジレンマ』 翔泳社3, 17頁)

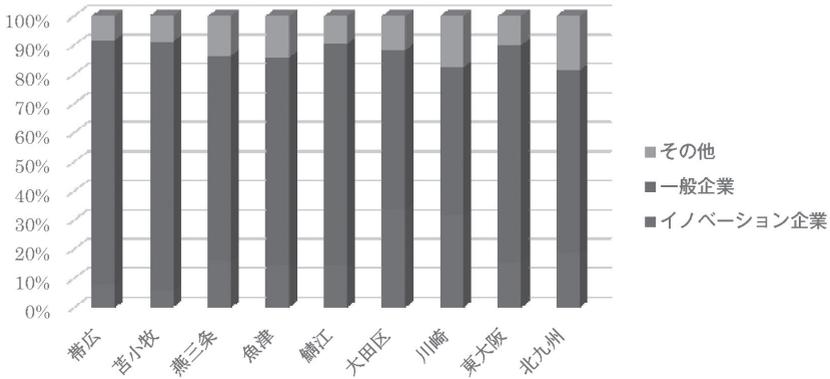


図3. イノベーション企業か

シュンペーターの「新結合」からドラッカーの「断絶の時代」に至るイノベーションによって萌芽企業は大きく成長するようになった。イノベーションは「変化・変革」と言われ、これまでの技術が少し変化することによって新しい製品開発に繋がる考え方である。

イノベーション企業は成長できるという確信はどこからきているのかを考えると、それは変化の連続によってできるカーブ曲線の頂点を繋ぐことによって、最終的に右肩上がりになることである。イノベーション企業はどこに存在するのかを検討すると、これまでの中小企業・ベンチャー企業のクラスター地域の調査では、東大阪市・大田区・北九州市などを想定していたが、思った以上にイノベーション企業が少ないことが判明している。イノベーション企業イコールベンチャー企業ではないかと仮説を立てているが、今後の課題としたい。

表3. イノベーション企業の割合

都 市 名	イノベーション企業	一般企業	そ の 他
帯 広	3	30	3
苫 小 牧	2	29	3
燕 三 条	14	62	12
魚 津	2	10	2
鯖 江	3	16	2
大 田 区	23	37	8
川 崎	18	29	10
東 大 阪	14	67	9
北 九 州	17	57	17
総 計	96	337	66

VIII. コアコンピタンス

先端技術はコアコンピタンスである。中核能力を持つ企業が競争優位を持ち急成長できる。ハメルとプラハラードがコアコンピタンス経営を発表して注目されたのが先駆けであった。

ゲイリーハメルとプラハラードは、『コア・コンピタンス経営—未来への競争戦略』において「どのようなコアコンピタンス（顧客に対して、他社には真似のできない自社ならではの価値を提供する、企業の中核的な力）を構築したらよいかの質問を経営幹部に聞いても、ほとんどの会社が考えていない」と述べている。さらにハメルとプラハラードは、「コアコンピタンスと機能志向の発想が合体した時、会社の進路は未開拓の競争スペースに向かう。その時、会社はできることからひょっとしたらできるかもしれないことに向かって発進できる¹³⁾」と述べている。

13) Gary Hamel & C.K.Prahalad [1994] 「COMPETING FOR THE FUTURE Harvard Business School Press in Boston」(ゲイリー・ハメル&C.K.プラハラード：一條和生訳『コアコンピタンス経営—未来への競争戦略—』日本経済新聞社12,142頁。

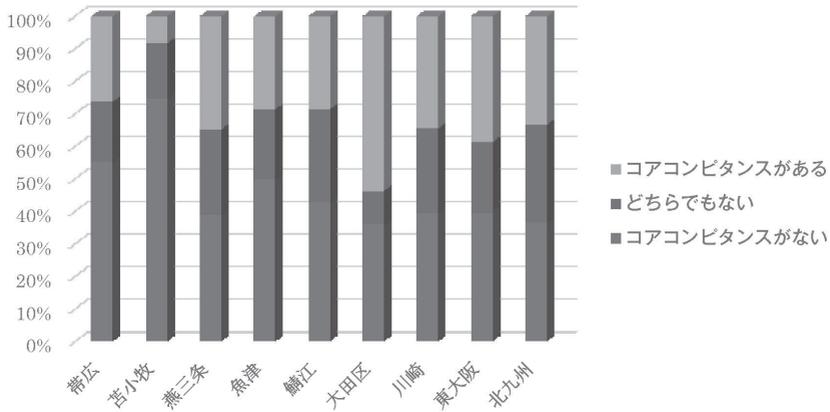


図4. コアコンピタンスがあるか

表4. コアコンピタンスの割合

行ラベル	コアコンピタンスがない	どちらでもない	コアコンピタンスがある	総計
帯 広	55.26%	18.42%	26.32%	100.00%
苫 小 牧	75.00%	16.67%	8.33%	100.00%
燕 三 条	39.33%	25.84%	34.83%	100.00%
魚 津	50.00%	21.43%	28.57%	100.00%
鯖 江	42.86%	28.57%	28.57%	100.00%
大 田 区	36.23%	10.14%	53.62%	100.00%
川 崎	39.66%	25.86%	34.48%	100.00%
東 大 阪	39.78%	21.51%	38.71%	100.00%
北 九 州	36.56%	30.11%	33.33%	100.00%
総 計	42.66%	22.50%	34.83%	100.00%

Ⅹ. マネジメントの課題

アントレプレナー、イントラプレナーによって果敢に挑戦する先端技術開発型のベンチャー企業は、起業時点では経営学におけるアントレプレナー論

しか持ち得ない。そしてベンチャー企業が急成長するとともに、ベンチャー企業経営論、経営戦略論を吸収し、やがて経営管理論、経営組織論、人的資源論、マーケティング論を必要とする。その後に経営情報論、財務管理論、環境経営論を必要とする。

マネジメントは新興企業にとって必要不可欠であり、起業し急成長を続けるなかにどれだけ吸収できるかによって、その企業の将来が決定されると考える。よってアントレプレナー、イントラプレナーに対するメンター活動をインキュベーションなどにおいてする必要がある。マネジメント力が不足すると、せっかくの先端技術が商品化できずに国益をそこなう場合もある。よってあらゆる角度からマネジメントを分析する必要性がある。分析手法についても様々なツールがあるが、自社に合ったソフトを駆使することが成長に必要なデータを得る最善の方法と考える。

マネジメントは対象範囲が広く工場、事務所において、いかに効率よく運営できるかにある。コスト低減に限定されていた初期的特性は労働科学的な合理性を求めていると考える。またマネジメントは、2つに分けられており、経営と管理の機能に分けられる。経営とは経営活動の中核となる経営の基本的構造的問題の意思決定に関する機能である。そして管理は経営の下位機能であり、今日的には経営戦略推進機能が重視されている。これらの先人のマネジメント手法を、新興企業は吸収できるかが課題である。

X. 研究の結果

コアコンピタンスの調査結果は、帯広、苫小牧、燕三条、鯖江、大田区、川崎、東大阪、北九州においては技術が第1位であり、第2位は品質であった。魚津は、品質が第1位、技術が第2位ということが判明した。よってわが国の中小企業クラスター地域は、技術と品質をコアコンピタンスとしていることが明らかになった。帯広は、人的資源そして北九州は、開発力と人的資源、優良チャネルがコアコンピタンスの要諦をなしていることが明らかになった。

XI. おわりに

仮説どおりに結果が出るのが望まれるが、検証してみると違う結果が出ることも多いのが調査研究の重要性を表している。経営学において、さまざまな意見や提言が見られるが、やはり、発言に対する裏づけが必要不可欠であると考え。今回は10年にわたって日本を代表する中小企業クラスター地域の調査研究をまとめたが、今後はテーマをさらに絞って調査研究を行いたいと考える。

参考文献

1. 清成忠男・中村秀一郎・平尾光司 [1971] 『ベンチャービジネス』 日本経済新聞社.
2. 宮脇敏哉 [2010] 『ベンチャー企業経営戦略』 税務経理協会.
3. 松田修一監修 [2000] 『ベンチャー企業の経営と支援』 日本経済新聞社.
4. 金井一籟・角田隆太郎編 [2002] 『ベンチャー企業経営論』 有斐閣.
5. 清成忠男 [1997] 『中小企業読本』 東洋経済新報社.
6. 中小企業庁編 [2015] 『中小企業白書 地域発、中小企業イノベーション宣言!』 日経印刷中小企業庁編.
7. 中小企業庁編 [2016] 『中小企業白書 未来を拓く 稼ぐ力』 日経印刷.
8. 三井逸友 [1991] 『現代経済と中小企業』 青木書店.
9. J.A.Schumpeter [1926] 「Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 2. Aufl., シュンペーター, 塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳 [1977] 『経済発展の理論 (上・下)』 岩波書店.
10. 宮脇敏哉 [2005] 『ベンチャー企業概論』 創成社.
11. Clayton M.Christensen [2000] The Innovator's Dilemma - When New Technologies Cause Great Firms to Fail - Harvard Business School Press (玉田俊平太監修、クレイトン・クリステンセン [2001] 『イノベーションのジレンマ』 翔泳社).
12. 宮脇敏哉 [2011] 『中小企業の経営戦略—東大阪市・燕三条・大田区・北九州市の成長可能性—』 財務詳報社.
13. 宮脇敏哉 [2011] 「中小企業・ベンチャー企業クラスター地域の比較研究」 関西ベンチャー学会 「関西ベンチャー学会誌 Vol.3」.
14. 宮脇敏哉・庄司一也・寺田篤史 [2017] 「イノベーション研究とベンチャー企業クラスター地域調査」 関西ベンチャー学会 「関西ベンチャー学会誌 Vol.9」.