

# アントレプレナー企業のステージと IPO およびイノベーションについて

—周南市における企業調査より—

Stages for entrepreneur enterprises, IPO and innovation.

—Based on the investigation of enterprises in Shunan-shi—

宮 脇 敏 哉

## I. はじめに

起業家は、アントレプレナーシップ（起業家精神）を学び、これまでにない価値創造を生み出す力とオリジナリティを追求して確かなものを生み出す力が求められている。

アントレプレナーシップとは、あらゆる組織文化にこだわらず、社会的・経済的・経営的、文化的にインパクトがある創造する力である。アントレプレナーは、何も無いところから出てくる。それも辺境からが多いといえる。

本論は、2017年に山口県周南市においておこなった「中小企業・ベンチャー企業の企業調査」をもとに、データによって周南市の企業の傾向を探るものである。そしてこれまでの全国10ヶ所の調査地域との比較検討をおこなう。

## II. 研究の方法

本研究目的は、徳山大学総合研究所平成29年度研究助成金制度による「周南市の企業が先端技術により、環境対応製品を創出するための研究」である。本研究は、山口県周南市の製造業企業が新しい分野で成長著しい環境対応製品を創出することができるのかということを本題として仮説、検証、結果を骨子とした。

仮説は、「周南市の企業が先端技術により、環境対応製品を創出できる」とする。検証は、周南市の企業の中から500社を抽出し、分析する予定である。500

社の抽出方法は、徳山商工会議所のリストからである。周南市の企業 500 社に対して 2017 年 9 月 20 日に郵送法によるアンケート調査をおこなった。

### Ⅲ. アントレプレナー

アントレプレナーは、何もないところから発生する。それは起業意識、起業知識、起業実践を備えた果敢に挑戦するハイリスクハイリターン型の人間によって発生させられる。

バイグレイブは、1994 年に起業家発生を「引き金を引く」ということばで表現した。これは「爆発」ということばと同じ意味をもっている。アントレプレナーは、起業の意思決定をどのようにおこなうのか疑問であるが、意外と単純な理由が多いと考える。たとえば「高級車がほしい」、「豪邸に住みたい」、「異性に興味をもってほしい」、「人を動かしたい」、「パッションがある」などである。また外部要因としては、「地域」、「家庭」、「学校」、「会社」などがあげられる。

アントレプレナー誕生のメカニズムは、大きくは四つのステージが存在している。第一に発案であるが、ここには環境、機会、創造がある。次に爆発的な意思決定があり、競争、経営資源、インキュベーション、国の政策が影響する。さらに、事業を始める段階に入り、熱意、展望が大きく左右する。

起業家には、やるべきことがあり、それは「ビジョン」、「ミッション」、「パッション」、「判断力」、「実行力」、「決意」、「献身」などである。ビジョンは、自分自身や事業がこれからどうなるのか、見通しをもっていることである。またミッションは、何であるかを確定する必要がある。起業家は、その根幹にパッションを持つことが重要である。

また判断力は、素早く物事を意思決定することである。実行力は、意思決定後は、可能な限り早く動き出すことである。そして決意は、どのような困難に当たってもあきらめない強い意志をもつことである。献身は、事業に立ち向かっているときに、さまざまな付合いが途切れるが、疲れることなく仕事をおこなうことである。さらにモチベーションをいかに持続させられるかでもある。

アントレプレナーは、コンピュータに不満、検索に不満、プログラムに不満、

組織の対応に不満など、不満の内容は違っているが、不便や不満からのイノベーションが大きな原動力になっている。

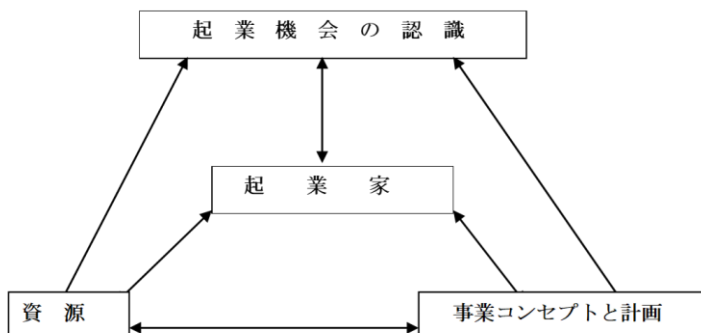
アントレプレナー活動とはなにもないところから価値を創造する過程であり、起業機会をつくり出すプロセスである。起業プロセスの要件は、創業者、起業機会の認識、必要資源であり、起業プロセスとは、これらの要件間のギャップを解消し、適合性を確立するための試行錯誤のプロセスであるという。つまり、創業者、起業機会の認識、必要資源という3つの要件を適合させるプロセスとして起業家活動をとらえていることがある。

図表 1. ドラッカーのアントレプレナー育成

アントレプレナーの育成	①イノベーションとアントレプレナーは体系的であり、学習、実践できる。
	②ナレッジは不可欠であるが、アントレプレナーシップは科学、芸術ではなく実践である。
	③さまざまな意思決定にも直面できる性格の人は、学習によってアントレプレナーになれる。

出所：筆者作成

図表 2. アントレプレナーの要件とプロセス



出所：金井一頼・角田隆太郎 [2002] 『ベンチャー企業経営論』 62 頁

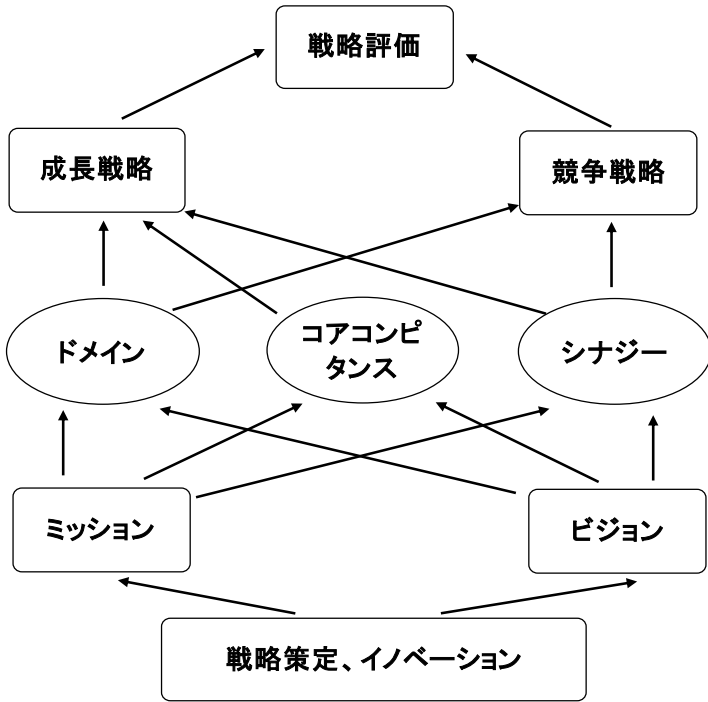
#### IV. アントレプレナーの資金調達

果敢に挑戦するアントレプレナーは、なにもないところから新企業を起こすが、どのような手順を踏めばスムーズな起業ができるか検討する。アントレプレナーのシード期（種まき時期）における第一の仕事は、「初期資金」の調達である。なにもないところから起業する場合は、この初期資金は自分自身でつくるしかない。

その後は、エンジェルおよびエンジェルファンドからの出資を受けるが、日本ではエンジェルがどこに行けば会えるのか、分からないのが現状である。アメリカにおいてはサンフランシスコ近郊のシリコンバレー、サンドヒル 3000 番地にベンチャー企業関連のエンジェル、ベンチャーキャピタル、弁護士、会計士、経営コンサルタントなどが集積している。よって起業を志すアントレプレナーは、サンドヒル 3000 番地に行けば大きなチャンスを攫むことができる。

次にスタートアップ期（開業時期）に入るが、このステージでも資金は、自己資金、エンジェル、エンジェルファンドに頼りがちになる。一部では、国民生活金融公庫、地元の信用組合、JA などが対応してくれる場合もある。アーリーステージ期（急成長期）に入るとノンバンク、ベンチャーキャピタルが参加してくる。日本のベンチャーキャピタルは、銀行、証券系が多く、独立系は少ないが、まず独立系が参加し、その後銀行、証券系が参入するのが一般的である。その後、中小企業投資育成会社や中小企業金融公庫などが、参入してくる。アーリーステージ期は、ベンチャー企業にとって資金が多く必要な時期であるが、銀行はまだ参入してこないのが現状である。次のグロース期（安定成長期）に、はじめて銀行、生命保険会社、損害保険会社などが参加してくる。そこで見えてくるのが、出口経営戦略の IPO, M&A である。

図表 3. 経営戦略の実際



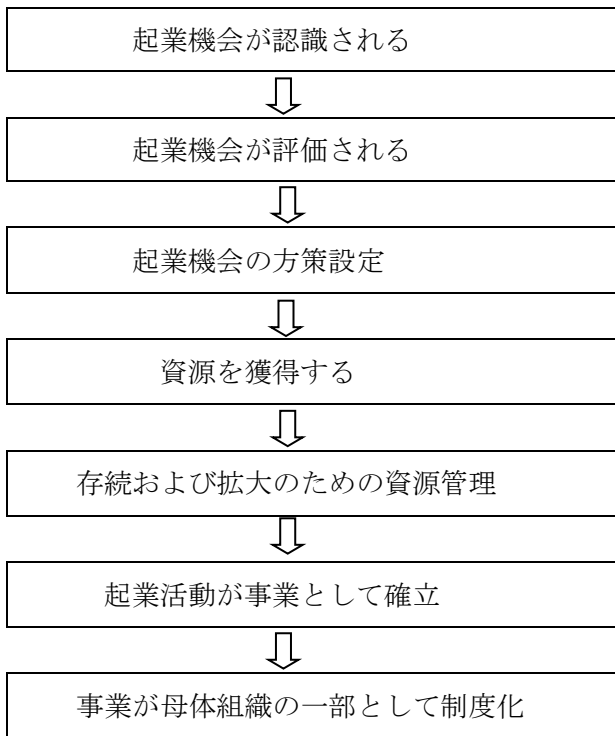
出所：筆者作成

図表 3 においてイノベーションの位置を示した。経営戦略論は、「長期目標」であるが、その根幹を提示した。8 と 9 項におけるイノベーションの位置づけである。経営戦略とは何かを理解したうえで、激変する経営環境のもとで生きのび、成長するための戦略の実際について学ぶ。経営戦略は、企業が環境に対して適用しようとする努力であり、企業の製品や技術はいつも変化するが、企業のミッションは変えてはならない。顧客ニーズは多様化し、製品をつくる技術は加速度的に進歩している。それらに対応するためには、企業組織の管理構造もイノベーションする必要がある。

## V. 起業プロセス

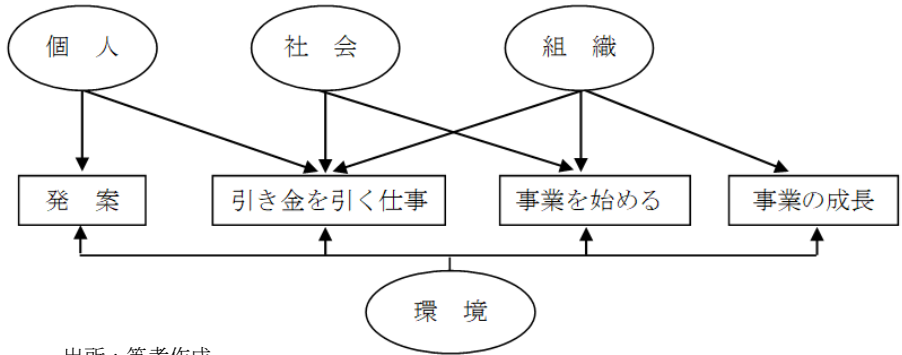
アントレプレナーの起業活動には、「起業家」、「起業機会の認識」、「事業コンセプト」、「資源」の要因が必要となる。そこには、価値創造を勝ち取る「新結合」が基本となり、発展に向かう起業活動がおこなわれる。そして独創的な新ビジネスモデルが構築されるのである。起業プロセスは以下のフェーズによって形成されている。

図表 4. 起業プロセスの段階



出所：金井一頼・角田隆太郎 [2002] 『ベンチャー企業経営論』 67 頁を参照、筆者作成

図表 5. 起業家へのプロセス



出所：筆者作成

図表 5 における起業家のプロセスから判明したことは個人、社会、組織がその置かれた環境によって行動が大きく左右されることである。個人の意思決定過程には発案、引き金を引く仕事が存在している。社会においては「引き金を引く」、「事業を始める」が関係深くなる。さらに組織の関連では「引き金を引く」、「事業を始める」、「事業の成長」が存在する。個人、社会、組織ともに関連するのが引き金を引く仕事であった。引き金を引く仕事によって、アントレプレナーはシード期からスタートアップ期に突入するのである。

## VI. ステージ

中小企業の成長パターンは、スタートアップ期、成長期、安定期・再成長期の3期に分けられる。ベンチャー企業の成長パターンは、シード期、スタートアップ期、アーリーステージ期、グロース期となっている。中小企業のスタートアップ期とは、創業期からその後に続く時期である。ベンチャー企業のスタートアップ期は、シード期に続く第2段階と考えられている。シード期はベンチャー企業にとって欠かすことができない時期であり、ここに登場するのはメンター機能を持ったエンジェルである。これまで中小企業とベンチャー企業とはどこが異なるのかという問題提起が行われていたが、そもそもベンチャー企

業自体が中小企業の一部より突出してきたといえるが、経営戦略の観点から見ないと全体像が分からないといえる。

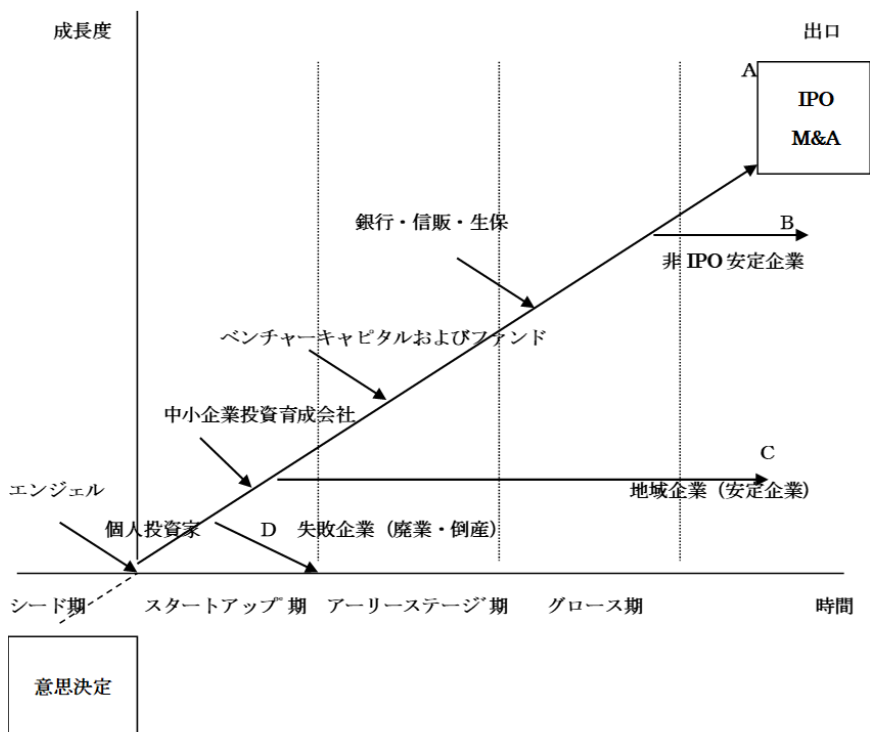
中小企業の創業からスタートアップ期、成長期、安定期・再成長期におけるプロセスについて、主要因を取り上げる。中小企業が創業に至るのは、創業者のイノベーションによるところが大きく、そして、新製品を世に出したいという意思決定による。意思決定は個人や企業体、組織体に必要不可欠な選択問題と捉えることができ、経営のビジョン、ミッションを共同で行うことができる環境を設定する重大な行動であると考えられる。スタートアップ期は経営基盤を固めた後に成長していく時期であり、ある企業は中堅企業に成長し、ある企業は中小企業にとどまる。

企業の成長は、経営学でステージとして表現されているがシード期は、「種まき期」である。まさに種をまいて企業の起業としての「萌芽」をまっている状態である。そして萌芽のあとは、企業がスタートする状態、スタートアップ期とっている。次にアーリーステージ期がくる。これは、急成長期という。最終的には、安定成長期としてのグロース期となる。

周南市の企業調査結果としては、約半数がグロース期であると判明した。そして「どちらでもない」をいれると、84%をしめている。周南市の結果は、これまでの調査都市と比較検討をしている。全国の都市との比較検討は、新しいデータとの分析となっている。

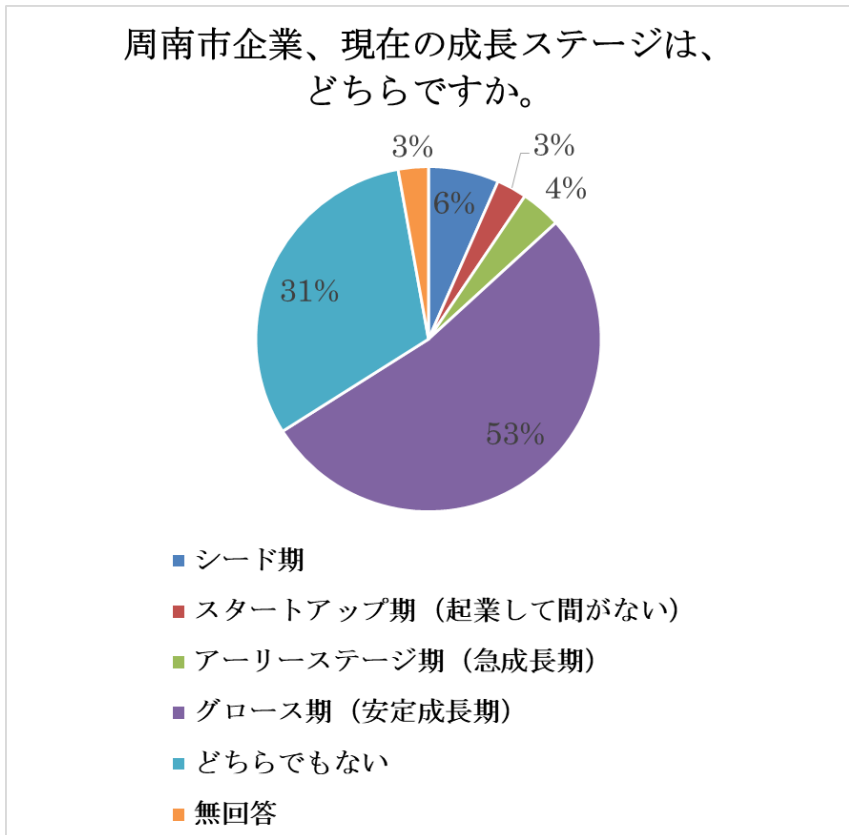


図表 6. 企業ステージ（中小企業・ベンチャー企業の成長と出口経営戦略）



出所：筆者作成

図表7. 周南市企業のステージ



出所：筆者作成

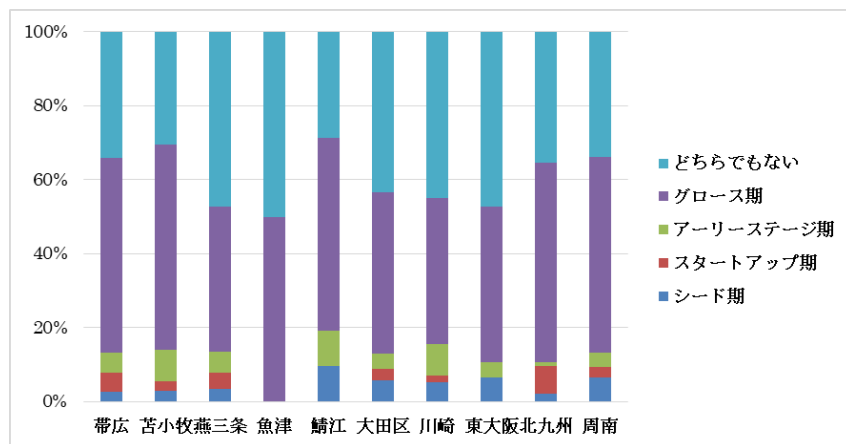
図表 8. 各都市、各ステージの割合

	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	どちらで もない
帯広	2.6%	5.3%	5.3%	52.6%	34.2%
苫小牧	2.8%	2.8%	8.3%	55.6%	30.6%
燕三条	3.4%	4.5%	5.6%	39.3%	47.2%
魚津	0.0%	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%
鯖江	9.5%	0.0%	9.5%	52.4%	28.6%
大田区	5.8%	2.9%	4.3%	43.5%	43.5%
川崎	5.2%	1.7%	8.6%	39.7%	44.8%
東大阪	6.5%	0.0%	4.3%	41.9%	47.3%
北九州	2.2%	7.5%	1.1%	53.8%	35.5%
周南	6.6%	2.8%	3.8%	52.8%	34.0%

出所：筆者作成

アーリーステージ期は、鯖江と川崎、苫小牧が多くあり、魚津と北九州が少なかった。またグロース期は、各地区ともに多くの割合を占めていることが判明した。

図表 9. 各都市のステージ割合



出所：筆者作成

## VII. IPO

企業設立時に多くのアントレプレナーが掲げるのが株式上場（IPO）やM&Aである。株式上場を目指すことは、創業者利益追求と地域貢献が達成できることである。アントレプレナーは、株式上場やM&Aを目指す必要があると考えている。それは、起業した企業を社会に送り、社会に貢献する企業を育てることは、地域発展の要諦をなすからである。

これまでに調査した全国の10ヶ所に共通していることは、株式上場を目指していない企業が多数を占めていることである。帯広では目指している1社（1.4%）、目指していない58社（82.8%）である。苫小牧では目指している1社（2.8%）、目指していない33社（91.6%）であった。鯖江では目指している0社（0.0%）、目指していない20社（95.2%）であった。魚津では目指している0社（0.0%）、目指していない12社（85.7%）である。川崎では目指している6社（10.3%）、目指していない48社（82.7%）であった。燕三条では「目指している」が2社（2.2%）、「目指していない」が80社（88.9%）であり、東大阪市では「目指している」が1社（0.9%）、「目指していない」が79社（77.5%）となっている。そして、北九州市では目指している2社（2.2%）、目指していない79社（84.9%）であり、大田区では目指している1社（1.4%）、目指していない58社（82.8%）、そして周南市では「目指している」3社（2.8%）であった。

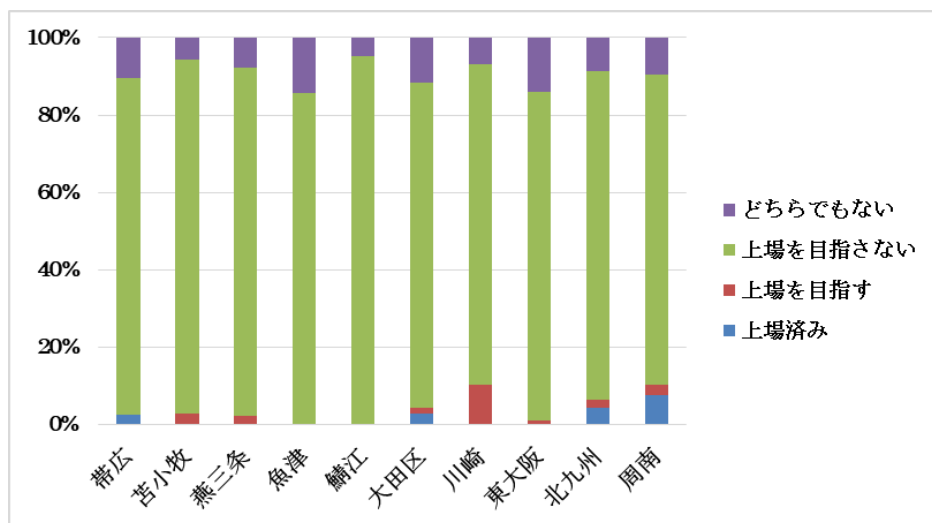
中小企業クラスター地域の10ヶ所においては、株式上場を目指す企業は1~2社であると明らかになったが、他のクラスター地域においても目指している企業は1~2社であると推定される。その中でも川崎における株式上場を目指している企業が6社あることが全国的にも革新的であるといえる。つまり川崎の製造業企業は、他の地域に比較すると株式上場を目指しているところが多いということになる。

図表 10. 各都市の IPO 割合

	上場済み	上場を目指す	上場を目指さない	どちらでもない
帯広	2.6%	0.0%	86.8%	10.5%
苫小牧	0.0%	2.8%	91.7%	5.6%
燕三条	0.0%	2.2%	89.9%	7.9%
魚津	0.0%	0.0%	85.7%	14.3%
鯖江	0.0%	0.0%	95.2%	4.8%
大田区	2.9%	1.4%	84.1%	11.6%
川崎	0.0%	10.3%	82.8%	6.9%
東大阪	0.0%	1.1%	84.9%	14.0%
北九州	4.3%	2.2%	84.9%	8.6%
周南	7.5%	2.8%	80.2%	9.4%

出所：筆者作成

図表 11. 各都市の IPO



出所：筆者作成

## VIII. イノベーション

近年のイノベーションに対する評価は高いものになっている。日本を代表する東芝、ダイハツ、東レなどの先端技術開発型企業が自らをイノベーション企業であると述べている。経営戦略を構成するイノベーションは、どのような概念なのかを探りたいと考える。イノベーションの歴史は、シュンペーターの創造的破壊やドラッカーの断絶の時代によって発展してきた。

ドラッカーは1992年に「イノベーションとは古いものの廃業」と述べている。ドラッカーはその著書『未来企業』のなかで、イノベーションは、天才とはほとんど関係がない。インスピレーションとも、ほとんど、あるいはまったく関係がない。イノベーションは、厳しく組織的な作業である。オーナー企業家に天才的なひらめきがあるというのは、神話にすぎない。天才的なひらめきをあてにするオーナー企業家は、ひらめきのように消えていった。イノベーションはむしろ「体系的廃業」と呼ぶものに依存する。

ドラッカーはその著書『イノベーションと企業家精神』において、「体系的イノベーションには、変化についての意識的かつ組織的な探究とともに、その変化がもたらし得る経済的あるいは社会的なイノベーションの機会を示す兆候と、その源として注目すべき7つの窓、7つの源泉を明らかにした。」と述べる。

さらに、ドラッカーは「企業家はイノベーションを行う。イノベーションは企業家に特有の道具であり、富を創造する能力を資源に与える。それどころか、イノベーションが資源を創造する。イノベーションに成功するには、3つの心得が必要である。イノベーションのほかの源泉のうち、科学的技術的研究は、リストの最後に来る。重要ではあるが、成功が最も難しく、リードタイムが最も長く、リスクが最も大きい。研究開発をどのように管理するかについて、かなりのことを知っているが、重要なことは、他のイノベーションの機会と同じように、体系的に「窓」から外を眺め、これはわれわれにとって必要な機会かどうか問うことである。そしてもしそれが必要な機会であるならば、それはどのような機会かと問うことである。ほとんどの変化は、大抵の企業にとって機会ではない。人口構造の変化も、ある企業にとっては決定的に重要かもしれな

いが、他の企業にとってはまったくどうでもよいことである。

イノベーションは、シュンペーターによる概念の提示とその後のドラッカーの顧客創造を経て経営学の各論からイノベーションという学問へ大きく飛躍した。そのイノベーションは、今やリバースイノベーションやオープンイノベーション、クローズドイノベーション、破壊的イノベーションと各論が登場するステージへと変化している。

シュンペーターは、イギリスの産業革命のときに内燃機関を搭載した蒸気機関車と郵便馬車の連結の事例として、時代が大きく変化したことを述べている。それが「新結合」です。そしてドラッカーにより、企業家に重要なものは、イノベーションとマーケティングであると指摘した。

イノベーションは、「変化することによって成長する」という考え方である。現在では、多くの企業がイノベーションをおこなおうとしているが、イノベーションを過大に評価している企業が多いのも事実である。イノベーションは、発明ではなく、今ある製品を少し変えるだけの作業である。

図表 12. ドラッカーのイノベーションの源

1.	予期せざる成功ないしは失敗（企業の内部ないしはその企業の属する産業界の内部に存在するもの）
2.	調和せざるもの（同上内部）
3.	プロセス上のニーズ（同上内部）
4.	産業と市場の気づかれざる構造変化（同上内部）
5.	人口構造の変化（企業や業界の外部変化である）
6.	嗜好や知覚や意味の変化（同上外部）
7.	科学、その他の新しい知識（同上外部）

出所：P. F. ドラッカー[1992]『未来企業』ダイヤモンド社 428 頁より、筆者作成。

図表 13. ドラッカーのイノベーションの成功

1.	集中しなければならない。複数の異なる分野でイノベーションに成功することはほとんどない。 イノベーションには、勤勉、持続、献身を必要とする。集中することなくして、これらのものを手にすることはできない。
2.	強みを基盤としなければならない。あらゆる人、あらゆる組織に、得意と不得意がある。イノベーションに利用できるのは、得意とする能力である。 ありがたいことに、多くの場合、強みと価値観は一致する。
3.	世の中を大きく変えるものでなければならない。イノベーションとは、あくまでも市場志向たるべきものである。 イノベーションとは、市場に発し、市場に花開き、市場で実を結ぶべきものである。

出所：上田惇生「3 分間ドラッカー—イノベーションは企業家の道具—イノベーションに成功するには三つの心得がある『イノベーションと企業家精神』より」週刊ダイヤモンド 2009年5月16日号 77頁より、筆者作成

## IX. イノベーション企業であるか

日本の中小企業は、どのようにイノベーションを展開するべきかという問いからこの調査はスタートしている。10ヶ所の地域における中小企業は、イノベーション企業なのかを回答を得た。

図表 9 において、各地域における中小企業のイノベーションを提示した。イノベーション企業であるは、帯広 3 社 (7.7%)、苫小牧 2 社 (5、6%)、鯖江 3 社 (13.6%)、魚津 2 社 (14.3%)、川崎 18 社 (30.5%)、燕三条 14 社 (15.4%)、東大阪市 14 社 (13.7%)、北九州市 17 社 (18.3%)、大田区 23 社 (32.9%)、周南市 15 社 (14.2%) であった。イノベーション企業は、中小企業のクラスター地域としては、上記の状況ではあるが、地域の将来性を担う企業としては大



田区と川崎市、北九州市にイノベーション企業が多数あったので今後の発展がさらに有望視できると考えられる。さらに、燕三条と周南市は、イノベーション企業が多くあり、大田区と川崎市、北九州市に次いで有望であると考えられる。

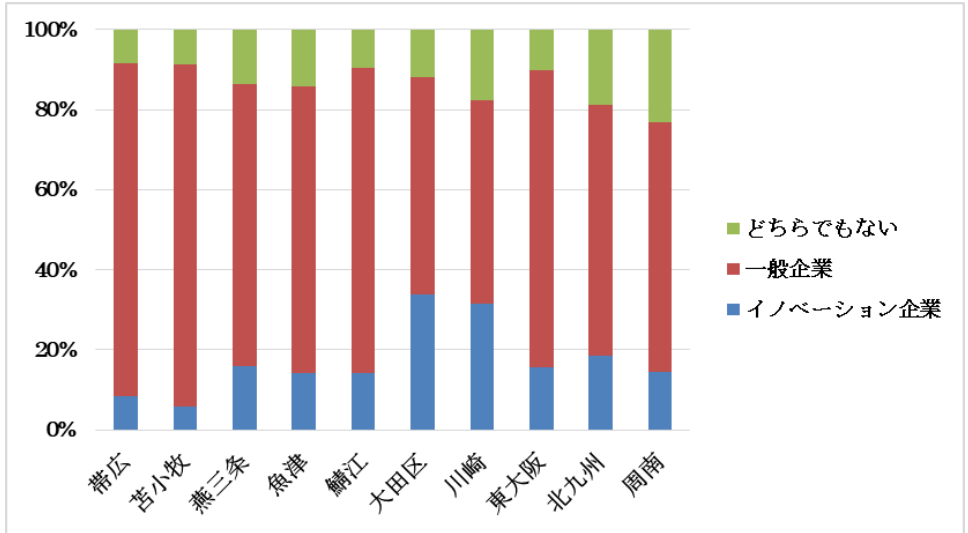
図表 14. 各都市のイノベーション割合

	イノベーション企業	一般企業	どちらでもない
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
周南	15	65	24

出所：筆者作成

図表 14 から明らかになったのは、周南市の企業が同じ規模の都市である帯広や苫小牧に比べてイノベーション企業が数倍多いことである。また一般企業であると回答しているのが全国の都市のなかで 2 番目であった。イノベーション企業と一般企業については、わが国を代表する東大阪市と同じ傾向であった。

図表 15. 各都市のイノベーション



出所：筆者作成

イノベーション企業であるか、また一般企業であるかの問いには、その企業の今後の姿が垣間見える。それは日本における1990年のバブル経済崩壊からの失われた時間の表現と似ている。実は、日本経済が失った時間は、15年であってそれ以降はさまざまな原因と企業の業績不振の言い訳に使われてきたのである。スタンフォード大学のティナシーリグが述べているように、日本全体が時間を失ったと思っていることが間違いであると考ええる。

同じようにイノベーション企業であると思っている企業は、今後も発展すると思われるが一般企業と自社で思っている企業は、発展性が低いと考える。

(宮脇敏哉：わが国の中小企業・ベンチャー企業クラスター地域における調査—イノベーションによる経営について—より)

## X. 研究の成果

これまでの調査した都市と周南市の企業ステージとIPOおよびイノベーショ

ンについて比較検討した。特に企業ステージは、シード期において周南と東大阪、大田区、川崎が比較的高く、近い数値であった。スタートアップ期は、北九州と帯広、燕三条が比較的に高く、近い数値であった。アーリーステージ期は、鯖江と川崎、苫小牧が高く、近い数値であった。グロース期は、全都市同じような傾向であったことが明らかになった。

IPOは、上場企業が無いのが苫小牧と燕三条、魚津、鯖江、川崎、東大阪であった。反対に上場済み企業数は、周南が一位であったことが判明した。

イノベーションは、大田区を筆頭に川崎、北九州、周南、東大阪、燕三条が多いことが判明した。

## **XI. 今後の研究展望と課題**

これまで調査した10ヶ所データ比較は、まだ企業ステージとIPOおよびイノベーションの3項目のみである。他の項目であるビジョンやミッション、先端技術、ベンチャーキャピタル、環境製品開発、シナジー効果、北九州市との連携可能か、などを比較検討したいと考える。また共起ネットワーク分析を使って各都市の位置づけを明らかにしたいと考える。

今後の課題としては、10ヶ所と同じ規模の中小企業クラスター地域の調査研究を行うことと、規模の小さなクラスター地域の調査研究を行うことによって、日本における中小企業クラスター地域研究を進める必要があると考える。

## **XII. おわりに**

今回は、周南市における企業調査より、企業のステージとIPOおよびイノベーションについて述べた。これまで北海道から九州までの中小企業・ベンチャー企業のクラスター地域の調査分析をおこなった。全国的な調査研究は、筆者の知る限り、無いと思われる。特徴ある中小企業・ベンチャー企業の調査となっている。

今後は、山口県の下松市を調査予定である。全国のクラスター地域と比較検討することは、新たな地域の特色を明らかにできると考える。

## 謝辞

これまで共同研究を続けてきた九州栄養福祉大学の岩田一男先生、帝京平成大学の庄司一也先生、本学の寺田篤史先生に感謝申し上げる。

## 【参考資料】

1. P.F.ドラッカー[1992]『未来企業』ダイヤモンド社
2. 金井一頼・角田隆太郎 [2002]『ベンチャー企業経営論』有斐閣
3. P.F.ドラッカー[2007]『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社
4. 上田惇生「3分間ドラッカー—イノベーションは企業家の道具—イノベーションに成功するには三つの心得がある 『イノベーションと企業家精神』より—」週刊ダイヤモンド 2009年5月16日号
5. 宮脇敏哉[2013]『中小企業の経営戦略』財務詳報社
6. 宮脇敏哉[2013]「ものづくりクラスター地域の商品開発と経営戦略調査研究—帯広・苫小牧と川崎の環境対応新製品開発ができるか—」事業創造大学院大学
7. 宮脇敏哉[2015]「日本の中小企業クラスター地域における経営戦略調査研究」愛知産業大学「経営研究所論叢（第17号）」
8. 宮脇敏哉・庄司一也・寺田篤史 [2016] 関西ベンチャー学会「関西ベンチャー学会誌 Vol. 8」事例研究論文 73-78頁「日本の中小企業経営戦略調査—イノベーション、ビジョン、ミッションの一考察」
9. 宮脇敏哉 [2017] 徳山大学総合研究所紀要第39号「イノベーション研究—わが国の中小企業クラスター地域の分析—」徳山大学
10. 宮脇敏哉・庄司一也・寺田篤史 [2017] 徳山大学論叢第84号「新経営学概論—ベンチャー企業の経営戦略—」
11. 宮脇敏哉 [2017]「関西ベンチャー学会誌 Vol. 9」事例研究論文 63-68頁「イノベーション企業研究とベンチャー企業・中小企業クラスター地域調査」関西ベンチャー学会
12. 宮脇敏哉・庄司一也・寺田篤史 [2017] 徳山大学論叢第85号「周南市の中小企業・ベンチャー企業の調査」徳山大学