

博士論文概要書

体系的ベンチャー企業経営論の構築に関する研究

「創造的破壊と矛盾のマネジメント」 -

早稲田大学大学院アジア太平洋研究科教授

柳 孝 一

博士論文概要書

体系的ベンチャー企業経営論の構築に関する研究 「創造的破壊と矛盾のマネジメント」

1. 研究の背景と方法

本研究は、筆者が永年、野村総合研究所、多摩大学、早稲田大学等で行ってきたベンチャー企業や Entrepreneurship（起業家活動）についての研究に、最新の研究を加えて集大成し、「体系的ベンチャー企業経営論」の構築を意図するものである。日本経済の再活性化のためには、独立型ベンチャー企業、企業革新型ベンチャー（社内外ベンチャー）を多数輩出し、大企業になっても変革を続ける革新型企業を育成することが緊急の課題である。しかし、ベンチャー企業は「創造的破壊」つまり、イノベーションに基づく新規性が特徴であるため、リスクも高い。このリスクを少しでも軽減し、成功率を高めるためには、成功した多くのベンチャー企業のケースを基にした、「体系的ベンチャー企業経営論」が是非とも必要である。

先行研究としてまず経済学、経営学の蓄積が多数存在する。しかし、多くの研究はすでにある程度出来上がった企業を研究の対象としており、ベンチャー企業にとって大切な準備期、スタートアップ期を含めた研究は数少ない。さらに、基本的な発想が、企業の経営機能別に精緻に分析することを優先する「静態論」のスタンスに立つものが多い。ベンチャー企業は、誕生そのものが「創造的破壊」であるだけに、多くの困難を打破してダイナミックに急成長するのが特徴であり、これらをひとつの有機体として捉え、かつ成長ステージ過程という歴史的視点で捉える「動態論」の立場からの研究方法が必要である。また、ベンチャー企業における起業家（創業者）の果たすウエイトが非常に重要であることから「起業家論」という、人間に焦点を当てた見方も必要である。経営学の多くは、大企業をベースとしているため、どうしても機能論、組織論の視点が強くなるからである。さらに、大きな命題がある。J.A.シュンペーター（J.A.Schumpeter）は、資本主義のエンジンは新結合によるイノベーションを用いた創造的破壊であり、その担い手が、起業家であり、起業家は、新人であり、それによる企業は新企業（ベンチャー企業）であるとした。しかし、新たに生まれた、経営資源に限りがあるベンチャー企業が、既存企業や、既存産業からの抵抗を受けながらも成長し、イノベーションを浸透させていく力がどこから生まれるかについての解明はされていない。考えてみると「創造的破壊」は矛盾の中で生まれ、弁証法的な解決のひとつとして捉えることができる。また、ベンチャー企業を詳細に観察すると矛盾が凝縮した存在である。この矛盾のエネルギーが、正（thesis）、反（antithesis）、合（synthesis）を繰り返しながら成長する源になっているという「矛盾のマネジメント」という仮説を立てた。つまり、通常の理論では、生まれた時脆弱なベンチャー企業が急成長

したり、中堅・大企業に達することの説明がつかないのである。また、経営資源の中に「時間」を加えることによって、時間は使い方によって何十倍もの使い方が可能であり、IT 産業革命の時代には、特にベンチャー企業に有利な条件となりうるという、新しい視点を盛り込んでいる。

中小企業論の研究蓄積も、膨大であるが、その多くは、旧来の通念としての「二重構造論」の枠組みの中で立論されており、中小企業を前近代的社会的弱者として捉える視点が強い。このため、イノベーションに基づくベンチャー企業についてのその役割の評価が弱く、逆にリスクの高さに対する批判が強い。つまり、中小企業論からベンチャー企業論を生み出した少数の先駆者は存在していたが、少数であった。そこで、既存の中小企業論の蓄積は活用しながらも、新たに「体系的ベンチャー企業論」は是非とも必要である。また、多くの中小企業論は、無理なく企業の存続をいかに続けるかという発想が強く、リスクテイキングをして急成長するという「中小企業のベンチャー化」の概念が弱いことも問題のひとつである。

また、ベンチャー企業経営論もこの 10 年間で大変充実した文献も発表され蓄積が進んでいる。しかし、研究の歴史が浅いため、ベンチャー企業全体をカバーしようとすると、各機能別の専門家が、機能別に担当し、全体をカバーするという「統合的ベンチャー企業経営論」となっている。これは、個別機能別の水準を高めるという効果はあるが、問題意識から分析方法、提案までが精緻に組み立てられることは大変困難である。そこで、本論は、単一の研究者の企業観、問題意識、目的、方法論、分析、結論、提案が、一貫した哲学のもとに体系化された、ベンチャー企業経営論の構築を目指すものである。単一の研究者ということでの能力の限界や哲学の偏りによる問題点は認識しつつ、論理の緻密性や、鋭い切り口による新しい命題の発見などの、利点があることを信じている。

さらに、本論は日本のベンチャー企業の成功ケースを可能な限り多く集め(約 500 社)、それをベースに帰納法的に構築する方法論をとっている。これは、日本におけるベンチャー・ビジネスの研究の出発点となった原典である「ベンチャー・ビジネス 清成忠男、中村秀一郎、平尾光司著 日本経済新聞社 1971 年」に示唆されてのことである。現実には起きていることが、真実であり、すべて事実から考えたいという姿勢である。また、成功ケースに限っているのは、現状では失敗ケースから、理論化するに充分な信頼できる情報が得られないことが理由である。次に挑戦をすれば、失敗ケースからの理論化をつけ加えた真の体系的ベンチャー企業経営論であろう。

また、ベンチャー企業の実態も研究も米国がはるかに進んでいる。しかし、本論は基本的な理論的枠組みは参考になっているが、詳細な理論化は、日本のケースから何が構築されるかという立場で行っている。米国の体系的ベンチャー企業論としては「New Venture Creation J.A.Timmons」が存在し、大変優れているが、本論の立場は、参考にはするが、独自のものを構築したいと考えている。なぜなら、ベンチャー企業の量や質、起業家の起業力、公的支援インフラ、民間支援インフラ、社会インフラどれをとっても、大変大きな

ギャップが存在するからである。日本はベンチャー企業に関して、ほとんどすべての面で米国に早急にキャッチアップしなければならないし、どのようにキャッチアップするかも大きな努力課題である。しかし、このためにも、現状での日本における体系的ベンチャー企業経営論を構築し、米国との相違を具体的に認識することが必要である。いたずらに、進むべき遠い目標を現実の中に持ち込み、混乱を起こしてはならない。また、このようなスタンスの中から米国型にはない日本型のベンチャー経営があり、それが、アジアを含めて異なった普遍性を持つものもあるのではないかという期待もある。

ベンチャー企業というリスクが高く、「矛盾の凝縮」されたものを研究の対象とすることは、研究者にとっても多くのリスクを生む。しかし、多くの起業家が、リスクに挑戦し、21世紀の日本の再生に挑戦している現在、研究者としてもアントレプレヌールシップが求められ、可能な限り挑戦したい。

2. 理論的枠組

本論の論理的枠組の根本は、J.A.シュンペーターによる、イノベーションを用いた「創造的破壊」と、その担い手が起業家であり、新人であるという命題である。この理論は、清成忠男法政大学総長によれば、撤回されたが、その後の米国経営史は、この理論が妥当であったことを示しており、我々は、いまあらためてシュンペーターの企業家論（起業家論）に着目する必要があると説いている（「企業家とは何か」東洋経済新報社1998年12月）。

J.A.シュンペーターの理論は、P.F.ドラッカーによって大きく評価され、より現代的に内容を明らかにしている。P.F.ドラッカーは、イノベーションの機会を見出す7つの領域を示すが、その第1から第4は、産業や公的サービス部門の内部の事象であり、第5～第7は企業や産業の外部における事象である。つまり、イノベーションの機会は、企業や産業の内部からも外部からも起こりうるということで、J.A.シュンペーター理論と合わせて、理論的枠組としたい。そして、この「創造的破壊」によって、ベンチャー企業が誕生するわけで、誕生した後、どのように成長するのかについては、企業成長理論を検証し、ベンチャー企業にふさわしいものを理論的枠組に加えた。

企業成長理論には、W.H.スターバック（W.H. Starbuck）によると、細胞分裂モデル、変容モデル、鬼火モデル、意思決定過程モデルがあるとされるが、このうちベンチャー企業の成長理論に近いものは変容モデルと鬼火モデルである。変容モデルは、生成、成長、成熟など数段階への不連続な異質変化として捉えている。鬼火モデルは、未利用な用役を活用しようとする経営者の燃え盛る投資意欲を「鬼火」と表現し、経営者の能力が組織成長の原動力としている。変容モデルの中で「動態論」に近く、「変態論 Metamorphosis 昆虫の変態）」に近い、L.E.グレイナー（L.E. Greiner）の「進化と革命による組織成長論」をベースとして用い、鬼火モデルの考え方は起業家の起業力の理論的枠組として用いたい。

L.E.グレイナー理論は、進化の段階があって、それが危機をもたらし、その為の革命で解決し、次の進化過程に入るというものであり、まさに弁証法的矛盾の発生と解決とほぼ同

じ内容を表している。しかし、L.E.グレイナー論文では、ベンチャー企業にとって大切な準備期の概念がないため本論ではこれを追加している。また L.E.グレイナー論文では「時間という決定的な時限が実に長い間、私たちのマネジメント理論や実践から見落とされてきた。魅力的なパラドックスとしていえるのは、もっと歴史を学ぶことによって、私たちは将来、さらによい仕事ができるかもしれないということである（「起業成長の“フシ”をどう乗り切るか、ダイヤモンド ハーバードビジネス・レビュー Jan-Feb. 1979年）」という指摘により、時間の概念と歴史的視点を強調している。この点については、筆者が以前から主張していたことである。

日本における「ベンチャー・ビジネス」という言葉を創造した文献が、先にも述べた「ベンチャー・ビジネス 清成忠男、中村秀一郎、平尾光司著 1971年」であり、これを原典として、本論もスタートしている。すなわち「ベンチャー・ビジネス」は実証調査の中から、旧来の「二重構造論」には、ありえない自立型の企業群を発見したのである。本論では、今までの約360社のケースに、新たに約140社のケースを加えて、全体として約500社のケースから本論の理論を構築している。このように、現実の姿から帰納法的なアプローチで理論化するという方法は、「ベンチャー・ビジネス」の方法論を踏襲している。

中小企業論からのベンチャー企業論への接近も行われ、使用している言葉は中小企業であるが、実質ベンチャー企業経営論に近い文献も出、最近ではマイクロビジネス論にもつながっている。

ベンチャー企業論として本格的なものは、1994年4月に出版された、「ベンチャー企業の経営と支援 松田修一監修」と同一書名の新版（2000年4月 出版内容は全面的に入れかえ）である。これらは、ベンチャー企業全般にわたりカバーしてあるという意味と多数の専門家によって書かれているという意味を含めて「総合的ベンチャー企業経営論」と称している。単一の著者が、単一の問題意識、方法論、分析法等まとめたものを「体系的ベンチャー企業経営論」と呼び、本論もこれを目指している。この先駆的文献は、「起業論 日本経済新聞社 1997年10月松田修一著」である。本書は、第2章多様化する起業家の出現プロセスでは、多様な起業家の実態を克明に捉えている。さらに、成功する起業家とベンチャー企業では、全体としてすべての経営局面の中から9つの KFS を挙げ、実証している。本論では、経営局面を起業家の行動様式に則して大きな流れの中で経営局面を整理し、全体での位置づけを明確にした上で、それぞれの経営局面ごとに、内容を明らかにする方法論をとっている。また「起業論」では、第4章起業リスクと危機の回避をまとめているが、これは、大変貴重な内容であるが、本論では個々にはふれてはいるが、まとまってはケースの質、量がそろわず本格的にはふれていない。

また、先に述べたように本論は日本のケースからの理論構築を行うということを主目的として、米国の体系的ベンチャー企業論は、参考にはするが、直接取り入れていない。これは、体系的ベンチャー企業経営論における日本の特徴を発見しようという意図がある。

3．ベンチャー企業の本質と位置づけ

J.A.シュンペーターの「創造的破壊」の内容、P.F.ドラッカーの現代的イノベーションの内容、さらにL.E.グレイナーの「進化と革命による組織成長論」で大きな枠組を形成した。そして、「ベンチャー・ビジネス」及び「ベンチャー企業の経営と支援 1994年10月及び2000年4月版」をふまえて、筆者としての独立型ベンチャー企業の定義を定めた。

「高い志と成功意欲の強いアントレプレナー（起業家）を中心とした新規事業への挑戦を行う中小企業で、商品・サービス、あるいは経営システムにイノベーションに基づく新規性があり、さらに社会性、独立性、普遍性を持ち、矛盾のエネルギーにより常に進化し続ける企業。」

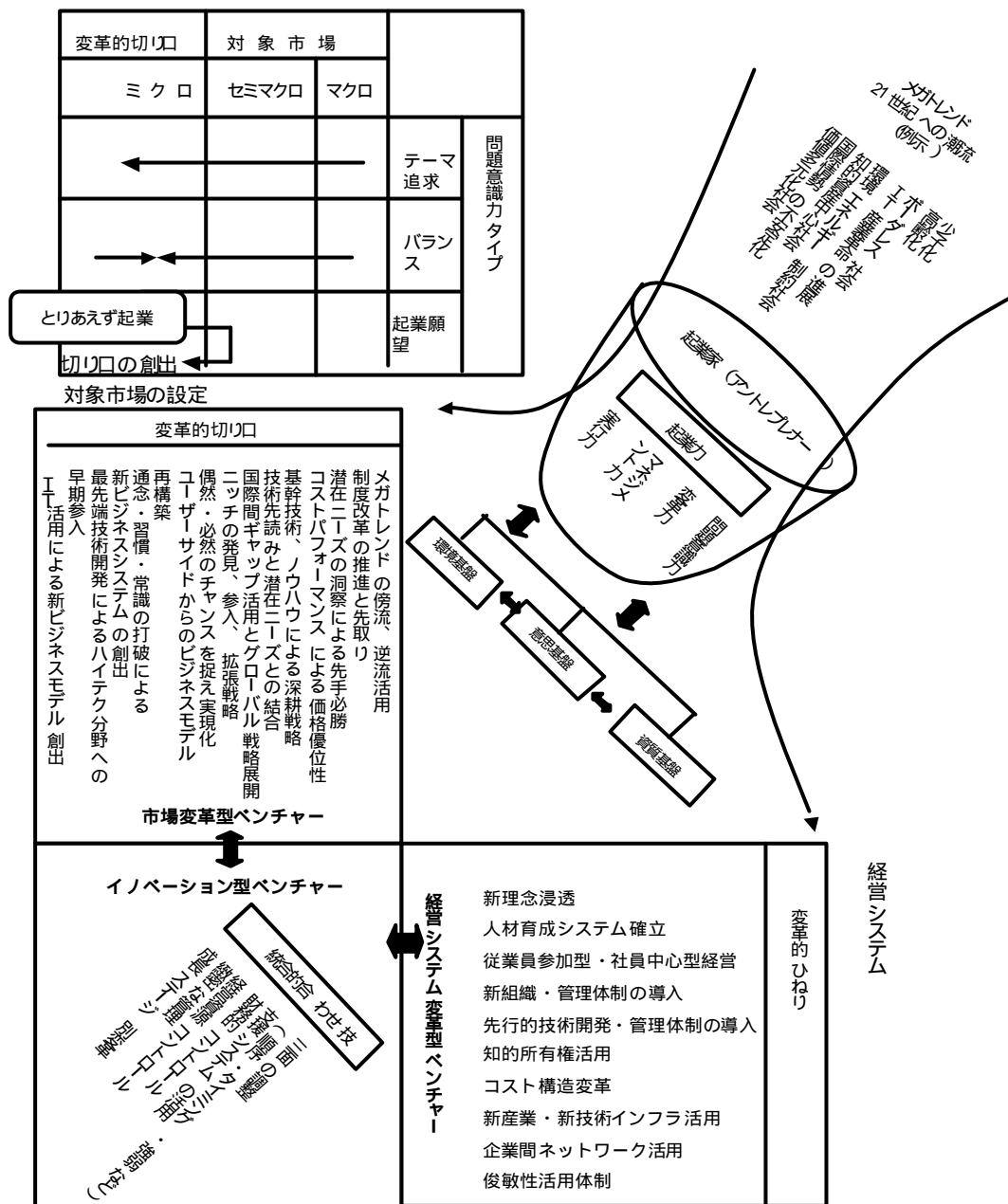
現在日本には約161万社（2001年）が存在するが、内大企業は1498社（東証1部）、中小企業160万社であるからその差1万社近くが中間企業である。このうち、ベンチャー企業とみられるものは、2万社～5万社と推定される。これでは全体の活性化には力不足で、多数輩出する必要がある。新興市場での株式公開企業は、1090社程度で新規公開は2002年は70社にとどまり、せめて1995年の137社程度に増加させる必要がある。ベンチャー企業を数多く輩出し、それを中堅企業に育て、さらにソニーや本田技研のように、革新を続ける革新型企業まで発展をさせることが、日本再生の経済再生ゴールデンルートとなる。

4．体系的ベンチャー企業経営論のアプローチ方法

ベンチャー企業がある程度成功した時点（急成長期以降）から、当該ベンチャー企業の成功要因を全体として分析する構造的アプローチによって「独立型ベンチャー企業成功のための四面体理論」（四面体理論）が導き出された。これは、1990年のVER1をベースに、全体で9冊の書籍の中でバージョンアップされ、最新のものは、VER7であったが本論の中でさらにアンケート調査による検証や新ケース分析を加えてVER8として付属資料1として示してある。VER7までは約360社のケースから抽出したが、今回はこれに140社を加えているため、累計で約500社のケースから作成したものである。

この四面体理論では、ベンチャー企業の成長過程全体を捉えて、ウエイトの高い成功要因を引き出すという利点がある。しかし、一方成長ステージ別に「変態」と表現せざるを得ないほどの変革をする成長ステージ別マネジメントの実態を明らかにし、どのように具体的に「変態」するのかを別に明らかにする必要がある、成長ステージアプローチが必要となる。成長ステージアプローチによって導き出されたのが「ベンチャーマネジメント変革理論」である。これは、段差の異なる急階段を駆け上がるような成長をとげるということで、「変態」に伴うリスクを生ずるのでこのリスクを克服することも必要となる。

付属資料 1 独立型ベンチャー成功のための四面体理論 (VER8)



(出所)「ベンチャー企業経営論 2002年4月柳孝一共著 有斐閣」

をベースにしてアンケート調査による検証を加えて訂正

5．四面体理論第 面 起業家の起業力の構図

1) メガトレンドと起業家の起業力

起業家の能力、起業力は、社会の大きな潮流（メガトレンド）を捉え、対象市場の設定を行う力を発揮する。しかし、起業家には、問題意識力のタイプによってテーマ追求型と起業願望型とその中間であるバランス型とがある。テーマ追求型は、マクロ、セミマクロ、ミクロとテーマを追求し、個別具体的商品やサービスが開発できたら起業するタイプである。これに対し起業願望型は、新規性のある商品、サービスが創出できなくても、通常のビジネスで起業し、実践の中で新規性のある商品・サービスを探し当てるタイプである。どちらにしても、成功するベンチャーは、結果としてメガトレンドと何らかの関係を持つことになる。

起業力を支えるのは能力基盤であるが、これは資質基盤、意思基盤、環境基盤に分かれ、相互作用の関係がある。資質基盤といえども、大部分の能力は、努力や意識によって高めることができ、このことから起業家教育や環境整備は重要である。

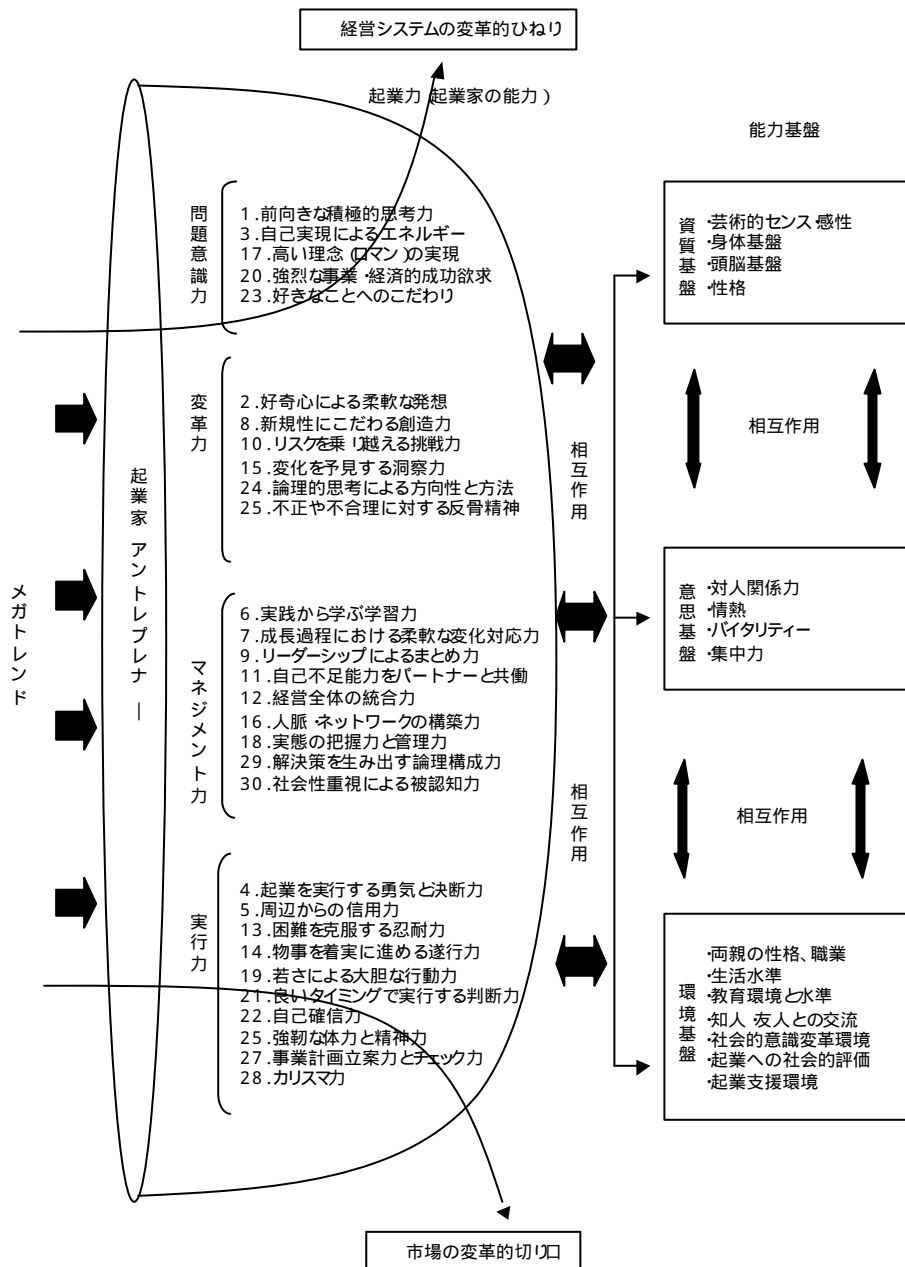
2) アンケート調査による検証

1998年10月に、この起業力についてアンケート調査によって検証を行い、全体として起業家の支持を得て、客観性が証明された。ただ一部については、訂正すべき点もあり、重要性の順位と新項目を記載して訂正し、新たに作成したのが付属資料2である。大項目では、問題意識力、変革力、実行力、マネジメント力の順で重要としていたが、実行力とマネジメント力の順位を入れかえ、小項目についても回答率の高い順に並び換えた。今回のアンケート調査で追加された2項目については、次回のアンケート調査の機会があれば、加えて検証してみたい。

3) 起業力の内容

起業力30項目について、新しいケースを追加して内容を深めた。小項目別には、1番、前向きな積極的思考力が最も回答率が高く、性格や考え方が大事であることが確認された。また3番、自己実現によるエネルギーと20番、強烈な事業・経済成功欲求の回答率から、高い志の大切さが証明されたと言えよう。このような起業力と能力基盤の構図を、起業家教育プログラムに生かせれば、効果が期待できるというのが提案である。

付属資料2 検証された起業力と能力基盤の構図（VER 6）



（出所）「起業家の起業力研究 国際経営・システム科学研究1999年3月

柳孝一、山崎淳共著論文」をベースに各種データより著者作成

注、数字はアンケート調査による回答数の多い順序

6．四面体理論第 面 対象市場の設定と変革的切り口

1) 対象市場の設定と変革的切り口の関係

アンケート調査の結果、起業家の約 60% が自分の経験や知識を活かして対象市場を設定していることが明らかになった。また、変革的切り口と新規性との関係でいえば、完全な新規性（絶対的新規性）は少なく、ほとんどが既存市場を別の角度から切るという、相対的新規性であってもベンチャー企業としての成長は可能であるということである。大企業の戦略とは異なり、ベンチャー企業は、逆転の発想の法則、非主流の法則、現場主義の法則、マクロやセミマクロからの発躍の法則など、異なった戦略が必要である。

2) アンケート調査による検証と訂正

アンケート調査によって、第 面変革的切り口のカバー率は 71.8% であり、妥当性は検証された。しかし、回答の中からコストパフォーマンスによる価格優位性をつけ加えた。

3) 変革的切り口の内容

新たに付け加えたコストパフォーマンスによる価格優位性については、すでに第 面経営システムにおける変革的ひねりの中の「コスト構造変革」でも取り上げている。しかし、アンケート調査での回答が多く、しかも、マーケティングサイドでも、重要なので、ドトールコーヒー、外食企業、キュービーネットなどのケースで裏付けた。

また、今後のあるべき姿ということで最先端技術開発によるハイテク分野への早期参入ということで、アンジェス・エム・ジーやトランスジェニックという大学発ベンチャーの重要性を示している。

さらに、IT 活用による新ビジネスモデル創出について、楽天の M&A 戦略による展開や、カルチャー・コンビニエンス・クラブの 21 世紀に向けたインターネットを活用した新戦略を評価している。ブロードバンド時代における新しい機会がベンチャー企業にもチャンスとして存在する方向性が明らかになった。

7．四面体理論第 面 経営システムにおける変革的ひねり

1) 第 面と第 3 面経営システムにおける変革的ひねりとの関係

第 面の変革的切り口が鋭く、商品やサービスに新規性があったとしても、成功すれば成功するほど追随者が現れる。特許を取得していたとしても、特許に抵触しない方法を考えたり、ベンチャー企業の余裕がないことにつけこみ、特許違反を犯してくるケースも多い。サービス業の場合、追随者の出現は、基本的には防げない。そこで、第 面の経営システムにおける変革的ひねりと融合化して一体化すると、外部からはわかりにくく真似さ

れにくくなる。

2) アンケート調査による検証と訂正

この変革的ひねりについてのアンケート調査による従来の項目でのカバー率は、44.3%と低かったが、ユニーク性の回答の中には、表現の相違と見られるものが多く、各項目に吸収し表現を変えた。従業員参加型・社員中心型経営については、回答者数も多く、従来の項目に入らないので新たな項目として新設した。

3) 変革的ひねりの内容

新設した従業員参加型・社員中心型経営のケースとしてはイー・ディ・コントライプのプロジェクトドライブ制を示している。当社は、社員の提案が認められれば、リーダーにほとんどの権限をまかせるし、また役員についても立候補制というユニークな制度を運用している。また、ミスミやファーストリテイリング等でも、従業員に大幅な権限が与えられていることから、人材が集まりかつ活性化している。

この内容に入っている俊敏性活用体制は、ベンチャー企業が、既存企業に対抗しつつ、経営資源が不足している条件にもかかわらず、成長できるポイントになる。すなわち経営資源の中で時間だけは使い方によっては、大企業の何10倍もの速さで使うことがベンチャー企業には可能であるからである。このことは、ゴールドクレスト、セブンイレブン、デルコンピュータのケースが証明している。特にブロードバンド時代には、情報伝達スピードがより高速化され、俊敏性活用体制を備えた企業が勝ち組になる可能性が高い。このようになぜベンチャー企業が数々の困難を克服して、経営資源の不足にもかかわらず成長できるのかは、この時間資源という何十倍にも使えるという時間資源のもつ特性の活用にある。逆に大企業は社内での調整に手間どり、しかも意思決定は遅い。起業家の起業力の中にも「良いタイミングで実行する判断力」が入っているように、タイミングを生かす能力がある。さらに、すべての起業力にスピード感がある。このようなスピード感が、ベンチャー企業全体の「時間軸」となり高速回転するのである。これは、「二重構造によるV.M.変革理論」につながるることとなる。

8. 四面体理論第 面 統合的合わせ技

1) 第 面、第 面、第 面と第 面 統合的合わせ技との関係

第 面の起業力によって対象市場が設定され、通常第 面変革的切り口が創出され、それと融合する形で第 面の変革的ひねりが形成されるが、これらを順序、強弱などを調整しつつ合わせていくのが、この統合的合せ技である。この中には、支援システムの活用、財務的コントロール、経営資源コントロール、緻密な管理等が含まれる。そして、これらの合せ技は他の 、 、 面に比較して、外部からは明確には把握しにくい。それは、複

数のマネジメントによって日常的経営行動の中で行われるからである。逆に失敗したケースでは、この統合的合せ技が、欠如又は弱かったことが原因となっていることが多い。この意味で、失敗しない為のベンチャー企業経営論では、この統合的合せ技への取組が重要な項目と考えられる。また、成長ステージ別変革については、V.M.変革理論につながる項目である。この成長ステージ別変革は、構造的アプローチでも登場し、これを本格的に時系列でより詳細に展開したのが、V.M.変革理論であるので、四面体理論とV.M.変革理論との結節点の位置づけになる。

2) アンケート調査による検証と訂正

統合的合せ技の従来の項目でのカバー率は、80.8%で非常に高かったが、回答数が少なくこれは起業家がこの統合的合せ技をあまり明確に意識していない表れとも言える。また、アンケート調査の回答では、緻密な管理体制という回答が多く、これを付け加えることとする。

3) 統合的合せ技の内容

3面の調整、支援システムの活用、財務的コントロール、経営資源コントロール、緻密な管理、成長ステージ別変革が含まれている。これらの項目すべてが大切であるが、とりわけ財務的コントロールが、ベンチャー企業の命取りとなるという意味で大切である。今まで、倒産した企業の大部分は、この財務的コントロール（リスク管理も含む）に問題があったケースである。起業家は、自社の財務状況を常に把握し、キャッシュフローをチェックする必要がある。自らがどうしてもこの面での管理能力がない場合は、信頼できるパートナーが必要である。しかし、一方で財務は、資本構成や債権債務のバランスなどの結果でもあり、ビジネスプランの立案の段階から、注意深い検討が必要である。

9. 成長ステージアプローチによるベンチャー・マネジメント (V.M.) 変革理論

1) 成長ステージ別経営特性

ベンチャー企業経営論の主な対象ステージは、準備期、スタートアップ期、急成長期、経営基盤確立期であり、それぞれが大きく異なることとなる。そしてV.M.変革理論は、それぞれの特性を明らかにしつつ、短期間にいかに「変態」をするかを明らかにするものである。特に急成長期から経営基盤確立期への変革は、起業家主導型経営から組織型経営への脱皮であり、体質が異なるための大きな「変態」を強いられる。この時期に株式公開期を迎えると、上場審査によって企業体質の転換を迫られるため変革のひとつの契機となる。

２）成長ステージ別経営特性のアンケート調査による分析

アンケート調査によって成長ステージ経営特性を準備期を除き明らかにした。準備期については、調査しにくさはあるが、ベンチャー企業にとっては、重要な時期である。この時のビジネスプランでどこまで考えられているかによって、その後の成長スピードや成功確率が大きく変わるからである。スタートアップ期は、国内既存マーケットへの関わりが中心で、問題点としては、資金と人材不足が大きなウエイトを占める。急成長期に入ると、マーケットの問題は少なくなり、社内管理組織が未成熟、諸経費の上昇、人材不足等が問題として浮上する。経営基盤確立期では、在庫、売掛金の管理が不備であったり、経営問題としては需要の低迷、価格の低下、マーケティング力不足、経営幹部の人材不足が多く回答されており、急成長期の次の段階における、競争激化と人材不足を示している。

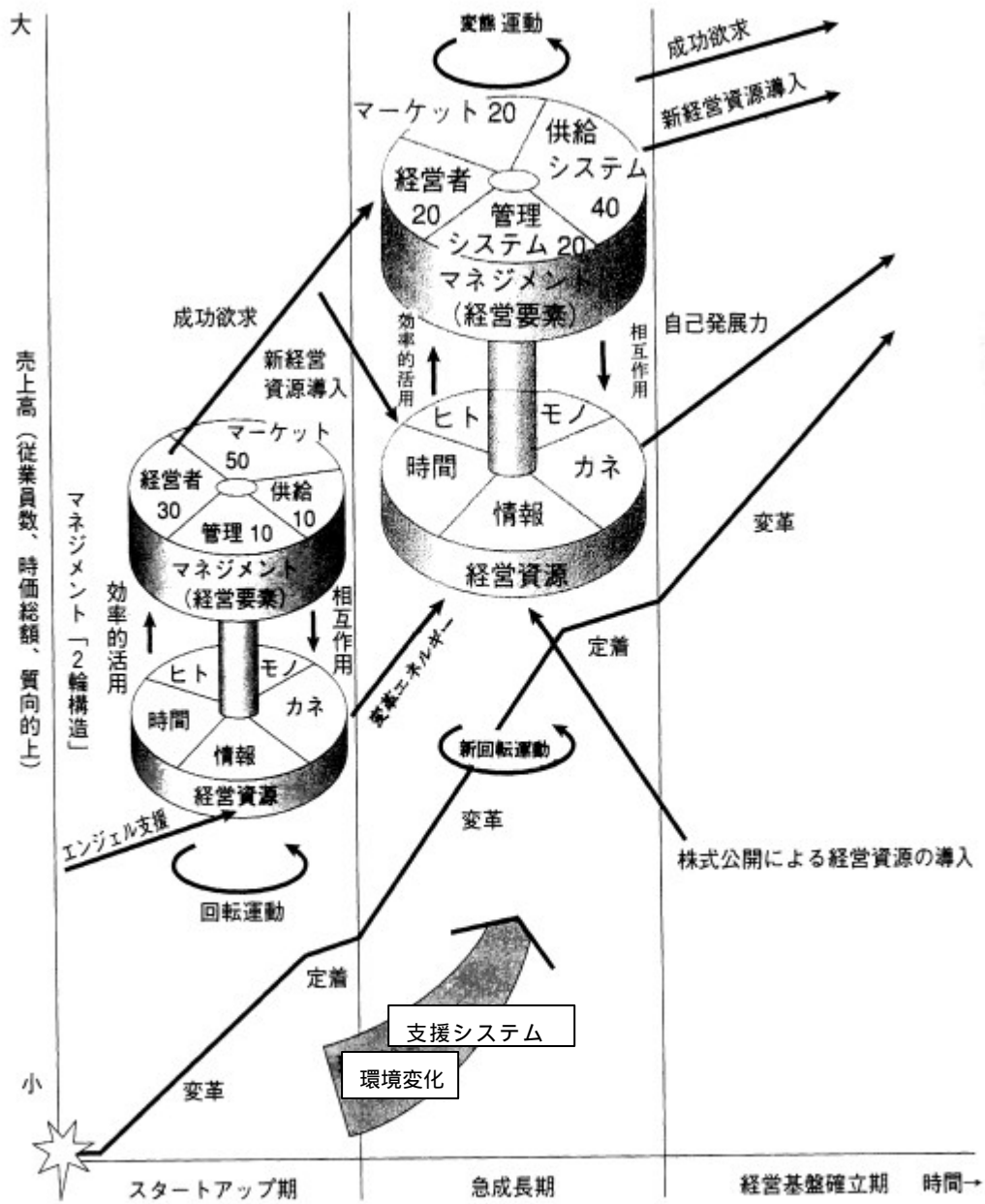
３）ベンチャー・マネジメントの変革の構図

ベンチャー企業が成長ステージごとに変革（変態）していかなければならないのは当然として、変革における起業家の役割がきわめて広いことが、アンケート調査で検証されている。例えば、急成長期では起業家の役割は、資金調達、人材確保であるが、対外問題、後継者育成が加わってくる。経営基盤確立期では、ビジョン提示、後継者育成、組織改革が大きなウエイトを占めるようになり、役割が大きく変わることが検証された。

より詳細に成長ステージ別のマネジメントの変革を分析した結果は 経営要素の中に含まれるマネジメントの内容の変革と、 経営要素のウエイトの変革の２つを同時に行うことであることを、実態調査で明らかにした。内容の変革についていえば、スタートアップ期、経営者は、ビジネスへの思い入れ、実行力・決断力、リーダーシップなどが重要であるが、経営基盤確立期になると脱個人的経営や、柔軟性などに変わり、１８０度の変革を迫られることになる。また、経営者のウエイトは、スタートアップ期、３０％ 急成長期２０％ 経営基盤確立期１０％とウエイトが変化する。逆に管理システムは、同様に１０％ ２０％ ４０％と後になるに従ってウエイトを増し、重要項目になってくる。

さて、このような V.M.変革のエネルギーと全体の構図はどのようなになっているかを付属資料３に示す。この資料にあるように、ベンチャー企業が設立されるということは、経営資源の有機的結合体が誕生したことで、これには生存欲求があり、自らの生存を求めて自己回転運動を始める。そして、その回転力で経営要素の内容を実行するのである。この組織としてのエネルギーに起業家の成功欲求が加わり、新たな経営資源を吸収し、回転数も増しより大きな経営資源の結合体に成長し、次の成長ステージへ駆け上がり、次の成長ステージの経営要素への変革を実行することになる。つまり、経営要素の変革は、「変態」であり、不連続であるが、それを支えているのは連続体としての経営資源の結合体（企業）である。そしてこの企業は、内部と外部に常に矛盾をかかえ、それをエネルギーとして、進化し続けるという「矛盾のマネジメント」が内在しているという構図になっているのである。

付属資料3 ベンチャーマネジメント変革の構図



(出所) 『事業計画策定の理論と実践』柳論文図表1-6 改編

10．企業革新の構図と企業革新型ベンチャーの役割

1) 企業革新の構図と企業革新型ベンチャーの位置づけ

環境変化が激変するなかで、企業は、継続企業（Going Concern）として、環境変化に適応し、企業革新を常に行う必要がある。

しかし、大企業や既存企業は、程度の差こそあれ成功体験があるため企業革新は大変困難である。このため、まず企業の本質を組織と戦略と見極め、それぞれを相乗効果があるように変革する理論を構築した。組織の変革のためにはスキーマ・チェンジ（スキーマ（共有されている認識枠））理論が有効である。戦略革新には、戦略内容の革新があり、リストラクチャリング、画期的新製品開発、M&A そして企業革新型ベンチャー（社内外ベンチャー）がある。さらに業務プロセス革新にも、SIS、BPR などがある。このうち本論では、企業革新型ベンチャーの実態と課題をとりあげている。

2) 企業革新型ベンチャーの実態と課題

企業革新型ベンチャーの成功事例は、日米ともにあるが日本の場合、必ずしも成功例は多くはない。これは、大企業の構成員のスキーマ・チェンジが進まないことと、“本業からの汚染”によってベンチャー企業が育ちにくいからである。しかし、MBO は増加しているし、独立型ベンチャー企業への投資という形態もありうると考えられる。日本の固有の事情での困難な要因を克服する努力はしつつも、異なった形態を考える必要もあろう。

中堅・中小企業の企業革新型ベンチャーは、トップマネジメントが決断すればすぐに動き出せるわけで、成功例も出て来ている。

企業革新型ベンチャーは、既存企業側も、新しくスタートする社内起業家側も、相互にメリットがある仕組みである。このメリットは多いが、これで逆に相互に甘えや、スキーマ・チェンジが難しいなど、逆にデメリットにもなっている。企業革新なき企業は、退出あるのみの厳しい現実を踏まえて、チャレンジが必要とされる。

11．ベンチャー支援インフラストラクチャーの現状と課題

1) 米国におけるベンチャー支援インフラの現状

1970年代の後半、競争力を失った米国経済の再生のために各種の政策が実行された。1980年バイドール法及びSBDC創設、1982年SBIR等々である。もともと米国では、1939年に大学発ベンチャーとしてHewlett Packard社がスタートし、さらにNational Semiconductor、Intel、Apple、Oracleといったベンチャー企業が輩出する風土があり、1971年にNASDAQが整備されるなど、インフラは形成されていた。それに上記の政策が加わり、さらに社会インフラとしての、小、中、高校を含めた教育システムも、ベンチャー輩出の大きな力となっている。加えてV.C.やエンジェルの活動も日本に比して

はるかに先行している。

２）日本におけるベンチャー支援インフラの現状と課題

日本も１９９５年の中小企業創造法施行後、政府は本格的にベンチャー支援策を次々と実行しつつある。しかし、全体としてはまだ十分な効果を上げておらず現状においては、日米のインフラの格差はまだ決定的と言っていいほどである。つまり、日米ではベンチャー支援インフラが実効というレベルでは、決定的に格差があるということである。特に社会の価値観や若い人達の価値観において大きな差がある。このような差を認めた上で、いかに格差を縮めるかということを政策的に考える必要がある。また、遅れている現状を踏まえた上で、どのようにベンチャー企業を輩出し、遅れたインフラの中で育成していくかというベンチャー企業経営論が必要ということになる。単純に米国モデルを日本に移植するには、土壌としてのインフラが違いすぎるのである。この点からも日本的な体系的ベンチャー企業経営論を構築して、その後米国との差をどう縮めるのか、日本的モデルの中に、グローバルスタンダードになるものはないのかという発想での展開が必要である。

１２．日本の現状に則した体系的ベンチャー企業経営論からの結論と提案

１）本論文による結論と提案

日本のベンチャー支援インフラがまだ十分に機能していないため、優秀な人材が、ベンチャーの起業に参加している状態ではない。このため、起業家は特殊とも言える決意と能力を持ってスタートせざるを得なく、個人の能力に大きく依存する。このため、起業家及び起業力を中心としたベンチャー起業論が必要になる。

直接金融によるベンチャー支援が弱く、V.C.やエンジェルの活動も弱い。このため米国のハイテク企業にみられるような「チーム型」で、プロフェッショナルの集団としてスタートすることが少ない。この点からも、起業家の資金面、能力面での負担が重い。この対策としてインフラ面では、抜本的エンジェル税制改革、起業家に対する研修、教育、プロフェッショナルサービスの提供の充実が必要である。

ベンチャー企業をホロニックな有機体として捉え、起業家の行動パターンに近い理論化が必要である。「New Venture Creation」は大変優れているが、大変進んだインフラと優れた起業家の存在という前提から、経営機能別に細分化されマニュアル化されている。このようなベンチャー企業経営論は、日本ではあと数年先には有用になる。支援インフラの中でも、米国との格差が最も大きくキャッチアップに時間がかかるのが、社会支援インフラ、特に教育である。いくら制度や法律を整備しても、プレーヤーすなわち起業家如果出现しなければ、俳優のいない舞台装置である。しかし、社会的価値観を変えるには時間がかかるため若年層からの社会教育・自立教育がポイントになる。

企業革新型ベンチャー、特に大企業発は成果が出ていない。しかし、大企業をスピン・オフしたベンチャー企業が成功しており潜在力を持っている。当面 MBO や大企業が、独立型ベンチャー企業への投資を行って、アライアンスを組むといった方法に力を入れることが有効であろう。

突破口は、大学発ハイテクベンチャーに期待したい。しかし、これは大学改革とも密接に関係しており単純には進まない。いくつかの成功例が出現し、国立大学の独立行政法人化の動きと合わせて推進の可能性があろう。

２)「創造的破壊と矛盾のマネジメント」

J.A.シュンペーターによる「創造的破壊」によって、ベンチャー企業が創出されるという点については、多くのケースで完全に確認することができた。イノベーションの起こし方は多様であるが、起業家が高い志を持っていることも、社会進歩に貢献する要因となっている。

「創造的破壊」そのものは、矛盾の正、反、合というエネルギーの中から生みだされているから、ベンチャー企業は矛盾からスタートしている。さらなる矛盾が次のエネルギーとなってベンチャー企業成長の原動力となっている構造が明らかになった。

メガトレンドによる大きな社会・経済変動は、いたるところに矛盾を生み出す。これを先取りしたり、活用したりして起業家は、解決のため起業し、成長していく。

個人的体験の中で矛盾を感じ、それをエネルギーとして活躍する起業家も多い。しかし、この個人的体験は、ほとんどが社会的変動と結びついており、さらに起業家にエネルギーを与える。

矛盾は、その出典の通り「ホコ」と「タテ」である。このため、最初から相反する経営行動の中間をとって行動することではなく、思い切ってある方向に動き、それをギリギリのところで制御するといった矛盾である。このため、最初から安全第一という経営は、ベンチャー企業の経営ではない。

弁証法的矛盾は、歴史的時間が根底にあり、ある行動が次の矛盾を生み出すという連続的变化の中で生ずるものである。極端な例で言えば、起業家のワンマン経営で成長し、その矛盾が突出したから組織的経営が導入されて機能するのである。組織的経営を目指すとして、当初から組織的経営を先取りしても、必ずしも成功しない。

イノベーションは個人が中心であり、イノベーションによって成功すると組織が必要になるといった種類の矛盾がいたるところにある。

起業家の起業力もスタートアップ期と経営基盤確立期とでは180度異なるように、これは個人にとって大きな矛盾である。このように同一主体が時間と状況の変化の中で矛盾に直面するのである。

既存の精緻な経営学は、機能別に完成度が高いという意味で西洋医学に擬するとすれば、筆者が考えているのは、東洋医学や心理療法も含めた統合医療に近いものかも知れない。

ベンチャー企業をホロニクな、特に人間の集団という視点で捉え、全体としてある個性を持った経営を考えるという視点である。21世紀は、IT産業革命の時代でもあり、企業組織も中小規模の優位性が強くなることが考えられる。人間の働き甲斐、どんな企業形態が人間の創造性を引き出し、“マネジメント・ルネサンス”を実現できるかを、体系的ベンチャー企業経営論の先に発見できないかと願っている。