

## 2 章 理論的枠組

### 1 . J.A.シュンペーターの「創造的破壊」による創出

ベンチャー企業経営論の構築を考えた場合、オーソドックスに考えれば、当然 J.A.シュンペーターの理論からスタートすることになる。J.A.シュンペーター理論の中心となる「Entrepreneur」(企業家、本論では起業家)については、J.A.シュンペーター以前にもその概念は 15 世紀に登場する。清成<sup>注2・1</sup>によると「その後、経済学原理を始めて体系的に著したと一般的に見られている(それは必ずしも正しいとは言えないが)作品を書いたカンティヨンが「企業家」(Entrepreneur)という言葉を用いて初めて用いた。」されている。さらに、この内容は、J.B.セイに受け継がれていった<sup>注2・1</sup>。

その後何人かの経済学者によって取扱われることもあったが、体系的に位置づけされず、それを明確に位置づけたのが、J.A.シュンペーターである。シュンペーターによる前述の注 1-1 に示したように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」であるとし、その担い手が起業家であるとしている。この新結合の内容については、より詳細に「シュンペーター経済発展の理論」(原著 1912 年)に述べられており、本研究と直接的に関連を持つのでここに引用しておきたい<sup>注2・2</sup>。

「この概念は次の 5 つの場合を含んでいる。

新しい財貨、すなわち消費者の間でまだ知られていない財貨、あるいは新しい品質の財貨の生産。

新しい生産方式、すなわち当該産業部門において實際上未知な生産方式の導入。これは決して科学的に新しい発見に基づく必要はなく、また商品の商業的扱いに関する新しい方法をも含んでいる。

新しい販路の開拓、すなわち当該国の当該産業が従来参加していなかった市場の開拓。ただしこの市場が既存の者であるかどうかは問わない。

原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得。この場合においても、この供給源が既存のものであるか - 単に見逃されていたのか、その獲得が不可能とみなされていたのかを問わず - あるいは始めてつくり出されねばならないかは問わない。

新しい組織の実現、すなわち独占的地位(例えばトラスト化による)の形成あるいは独占の打破。」

シュンペーターの「経済発展の理論」の原著は 1912 年に出版され、上記引用は 1926 年の第 2 版の翻訳である。であるから、現実の経済状況は 90 年以上前であり、現在の経済状況とは非常に異なっていることは当然である。しかし、今日の状況に照らしてもその大部分は現在の起業家やイノベーション、及びベンチャー企業の役割を適格に表現しているも

のといえよう。さらにシュンペーターは次のように述べている。

「むしろ、新結合、とくにそれを具現する企業の生産工場などは、その觀念からいってもまた原則からいっても、単に古いものにとつて代るものではなく、一応これと並んで現れるものである。なぜなら、古いものは概して自分自身のなかから新しい大躍進をおこなう力をもたないからである。先に述べた例についていえば、鉄道を建設したものは一般に駅馬車の持主ではなかつたのである<sup>注 2・3</sup>。」

このようにシュンペーターは明確に新結合の担い手は、新人としての起業家であり、新企業（ベンチャー企業）としているのである。このように資本主義発展のエンジンとして、起業家、イノベーション（新結合）、ベンチャー企業を体系的に位置づけたのがシュンペーターである。そこで、本論文の出発点をシュンペーターの理論におき、ベンチャー企業の創出を象徴的な言葉である「創造的破壊」を用いることとしたのである。

しかし、その後清成（1998）によると、シュンペーターはこの仮説を撤回するが、その後の現実にはシュンペーターの仮説が正しいことを証明しており、シュンペーターのベンチャー企業経営論の原典としての評価にはゆるぎないと考える<sup>注 2・4</sup>。

さらに、注 2-4 に清成（1998）が明確に結論づけているように、いまこそシュンペーターのベンチャー企業論の基本を学び、具体的なベンチャー企業経営論の構築が必要であり、本論文は以上のような先人の理論的枠組みや結論から出発したい。

シュンペーター理論を基礎としつつも、原著は 90 年～70 年経過しており、すべてが現状に適合しているとは限らない。また、最近の研究者の中には、アントレプレヌールシップの影の部分指摘している点を考慮しなければならない<sup>注 2・5</sup>。

しかしながら、すべてをそのまま受け入れるのではなく、現状にも適合し、今後にも通用する部分をより発展させるという姿勢で具体論を展開してゆきたい。以上述べてきたように、J.A.シュンペーターの創造的破壊の理論によって、ベンチャー企業の創出や企業の役割が位置づけられた。この理論を受けつぎ発展させたのが、P.F.ドラッカー（Peter F. Drucker）である。ドラッカーは、「イノベーションと企業家精神」（ダイヤモンド社 1985 年）の中で次のように述べている。

「あらゆる近代経済学者のうち、J.A.シュンペーターだけが、企業家とその経済に与える影響について関心を持った。p.22」

「セイを再発見した経済学者は、J.A.シュンペーターである。1912 年に出された古典的名著「経済発展の理論」において、シュンペーターは、20 年後のジョン・メイナード・ケインズよりも徹底して、それまでの伝統的な経済学を打破した。彼は最適配分や均衡よりも、企業家によるイノベーションがもたらす動的不均衡こそ経済の健全さの規範であり、経済理論と経済活動の中心に位置づけられるべき経済的実現であるとした。p.42」

このように、ドラッカーは、シュンペーターを大きく評価し、かつ企業家の役割やイノベーションの内容をより現代的に明らかにしている。そして、イノベーションの機会を見出す 7 つの領域を以下の通りとしている。

「まず第 1 が予期せざるものの存在である。予期せざる成功、予期せざる失敗、予期せざる事象である。第 2 が調和せざるものの存在である。かくあるべきものと乖離した現実、すなわちギャップの存在である。第 3 が必然的に必要なるもの、すなわちプロセス上のニーズの存在である。第 4 が地殻の変動である。産業や市場の構造変化である。中略 第 5 が人口構成の変化である。第 6 が認識の変化、すなわちものの見方、感じ方、考え方の変化である。第 7 が新しい知識の獲得である。p.55 ~ 56」

そして、ドラッカーは、体系的なイノベーションとは、7つのイノベーションの領域において探すことにほかならないとしている。また、第1~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としている。さらに、この順序は信頼性と確実性の大きな順であるとしている。このように、ドラッカーのイノベーション論は、シュンペーターの新結合を引きつぎながらも、内部事象、外部事象に分け、確実性の順位を評価するなど、より具体的に発展させている。以上の述べてきたことに明らかかなように、本論における「創造的破壊」は、ドラッカーのイノベーションの内容をも含んだ概念として意味づけ、理論的枠組のひとつとしたい。

## 2. 企業成長論とベンチャー企業

J.A.シュンペーターの「経済発展の理論」の第1版は、1912年に出版され、先にも述べたように経済学の枠の外にとび出したとも見られる経営学の基となる「創造的破壊」の理論、すなわち起業家、ベンチャー企業の位置づけを行なった。この時代は、経営学の揺籃期ともいえる時期に当たり、経営学の基礎を築いたテイラー(Frederick W. Taylor)が1911年に「科学的管理法の原理」(Principles of Scientific Management)を発表している<sup>注2-6</sup>。組織論の原典とされるファヨール(Henri Fayol)の「産業ならびに一般の管理」は1916年に発表された。テイラー以前には、経営(マネジメント)は経営者の直感や経験の問題であるとして、科学的な認識の対象とされていなかった<sup>注2-7</sup>。そして、ファヨールは、マネジメントとは、計画、組織、指揮、調整、統制の各過程からなり、事業体にとって神経組織に当たるものとしたのである。

ここからも明らかなように、テイラーもファヨールも既存の出来上がった企業や組織のマネジメントを取扱っており、経営学の出発の前提が既存企業のマネジメントにあったと言える。経営学が生まれて約100年の膨大な体系と蓄積がありながら、あえてベンチャー企業経営論を構築しようとする理由はここにある。すなわち、ベンチャー企業は生まれるまでの「創造的破壊」による創出論(準備期を含む)と、生まれた後いかに短期間に発展させるかという企業成長理論が必要ということになる。

しかし、既存の経営学の中でも必ずしもベンチャー企業を意識はしていないが、企業成長理論もいくつか存在する。組織の成長段階モデルは、スターバック(W. H. Starbuck)によって、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の4分類がさ

れている<sup>注2-8</sup>。

細胞分裂モデルは、細胞が分裂を繰り返しながら数を増加させ、生物体のように連続的に規模を拡大する過程として捉え、組織成長を自然法則に近いものと考えている。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」として表現し、経営者の能力が組織成長の原動力としている。また、意思決定過程モデルは、組織の意思決定モデルをもとにして、企業行動の変化を捉えているものである。

これらのモデルの中で、どのモデルがベンチャー企業に最も適合するかを検討した結果、変容モデルと鬼火モデルということになる。そこで変容モデルの中で、先に述べた「動態論」、「変態論」に近いグレイナー（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、鬼火モデルの要素である起業家能力を付加する形を考えていきたい。

資料2-1には、グレイナーの成長の5段階を引用している。グレイナーによれば、組織発展のモデル作りの必要条件としては、次の5つの主要次元があるとしている<sup>注2-9</sup>。

組織の年齢 - 経営上の問題や原則の根源は、時間であり、例えば、時間の経過が経営者の態度を制度化させることになり、従業員へのインパクトが生まれる。

組織の規模 - 会社の問題点や解決法は、従業員数や売上が増加するにつれて著しく変わる。規模が大きくなるにつれて、調整とコミュニケーションの問題が増大し、マネジメントの上下関係の階層が増える。

進化の諸段階 - 危機を乗り越えた組織は、別にたいした経済的失敗や内部的分裂もなく継続的に成長する。

革命の諸段階 - 実質的な激動の期間を革命と定義している。各革命期にマネジメントに要請される重大な任務は、次の進化的成長期の経営基礎となる、まとまった新しい組織活動体制を探すことである。したがて、ある時期に解決を求めることが、後になって大きな問題になるという皮肉な現象を会社は経験することになる。

産業の成長率 - 組織が進化と革命の段階を経験するスピードは、その産業の市場環境と密接な関係がある。

以上がグレイナーの組織発展モデルでの5つの次元であるが、これらすべての次元が、ベンチャー企業の創出と発展に完全に関係を持っている。そこで、さらに第1段階から第5段階の内容に入りたい。要約すると以下ようになる。

第1段階 創造性 - 組織の創立期においては、製品と市場の両方をつくり出すことが強調されている。会社の創立者は、マネジメント活動を軽蔑する。しかし増加した従業員は、形式にとらわれないコミュニケーションのみでは管理できない。創立者は“古きよき時代”をなつかしみ、依然として過去のやり方でやっ

ていこうとする。そのため、悩んでいるリーダー間の対立が激しくなり、リーダーシップの危機が生ずる。ここで、創立者に気に入られ、同時に組織を強調させる有能なビジネスマネージャーを置けるかどうか、重大な発展上の選択となる。

第 2 段階 指揮 - 有能なマネージャーを置くことによって、第 1 段階を生き残った会社は、指揮的リーダーシップのもとに成長期に入る。しかしこのシステムは、さらに大規模で複雑多様な組織を管理するには不適當なものになる。下位のマネージャーの間で、自主に対する要求が強まるという危機が起きる。会社がとる解決法は、権限を大きく委譲することであるが、慣れていないための混乱が起きることがある。

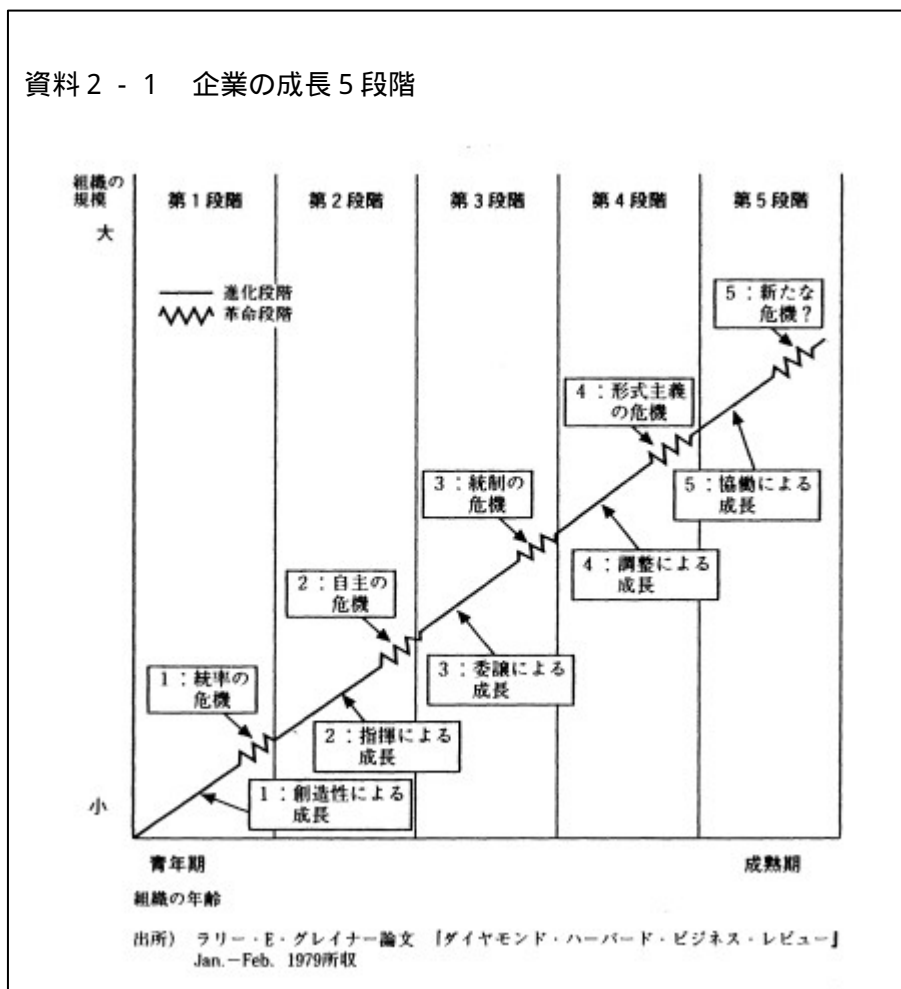
第 3 段階 委譲 - 次の成長期は分権化組織構造をうまく適用することである。しかし、独立した現場のマネージャー達は、彼らが部門を牛耳ろうとするため、トップマネジメントが統制力を取りもどそうとする時に変革が起きるが、集権化には失敗する。発展する会社は、独特の調整技術で新たな解決方法を見出す。

第 4 段階 調整 - この進化期は、調整をうまく行なうための正式なシステムの導入と、トップによるシステムの運用である。しかし、本社のスタッフと現場のラインの間に信頼が欠如し、大きく複雑になった組織は正式なシステムでは管理できなくなり、次の革命へ進む。

第 5 段階 協働 - 最後の段階は、形式偏重主義の危機を乗り越えようとする、強い個人相互間の協働である。この第 5 段階は、相互間でのマネジメント行動における自発性を特に強調する。この段階での進化は、より柔軟で行動科学的なアプローチを中心に強化される。そして、さらに新たな危機が発生するが、グレイナーはそれを“心理的飽和状態”と予感している。

以上要約してきた内容は、資料 2-1、さらに資料 2-2 の説明となっている。

資料 2 - 1 企業の成長 5 段階



資料 2-2

成長の第 5 段階の進化期における組織の慣行

項目	第 1 段階	第 2 段階	第 3 段階	第 4 段階	第 5 段階
経営管理の焦点	製品と販売	活動の効率	市場の拡大	組織の強化	問題解決と革新
組織構造	非公式的	集権的で職能的	分権的で地域的	ライン・スタッフと製品グループ	チームのマトリックス
トップ・マネジメントの流儀	個人的で事業家肌	指揮的	委譲的	番犬的	参加的
統制システム	市場の結果	標準とコスト・センター	報告とプロフィットセンター	計画と投資センター	相互的な目標設定
報酬の重点	株の所有	給料と業績参加による加給	個人的なボーナス	利益分配とストック・オプション	チームのボーナス

(出所) ラリー・E・グレイナー論文「ダイヤモンド・ハーバード・レビュー」

Jan. - Feb. 1979年所収

ここで明らかになったように、グレイナーの理論は、ベンチャー企業経営論にとって非常に適合するが、その理由は以下の通りである。

創業期の段階から始まっており、創業期の問題を極めて的確に把握している。時系列的、歴史的に成長段階をみることによって発展法則を発見している。ということは、次の成長段階における危機の発生と対応をあらかじめ予測することも可能であるということである。

進化であり、それが危機をまねき革命による解決により進化するが、それがまた次の危機をまねくという弁証法的発展としてまさに動的に成長を捉えている。

別の角度でみると、正 - 反 - 合ということで、主として内部の矛盾の発生と解決、そして新たな矛盾の発生という矛盾のエネルギーといったものが潜在的に考えられている。

グレイナーは、資料 2-1 に先だち、同じグラフで傾斜が異なる 3 本の線を示し、最も角度が急な線を高成長企業とし、次いで中成長企業、さらに最も傾斜がゆるやかな線を低成長企業としている。そして、高成長企業は、進化と革命の間隔が短く、低成長企業は間隔が長い。つまり、本論で取扱うベンチャー企業は、この高成長企業のパターンに合致するものである。

以上の点が、筆者としてのグレイナー理論の総括であり、本論文のバックボーンとしての理論にすえる理由である。さらに、グレイナーは前述論文<sup>注2・9</sup>の最後に大変示唆に富む内容を記述しているので、直接引用したい。

「結論的証拠を待つ前にすべきことは、発展的見地から考えて行動させるようマネージャーたちを教育することである。

時間という決定的な次元が実に長い間、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、最も歴史を学ぶことによって、私たちは将来、さらに良い仕事ができるかもしれないということである<sup>注2・9</sup>。」(アンダーラインは筆者)

まず、教育についてであるが、これについてはマネージャーの中に創業者(起業者)も含めて考えられている。なぜなら、グレイナーは、「トップ・マネージャーたちは、自分たちのマネジメント・スタイルはもはや適当なものではないと自覚したなら、リーダーとしての地位を離れなければならない<sup>注2・9</sup>」と記述しているからである。すなわち、起業家やマネージャーに対し会社の成長段階によっては、自ら身を引くことも視野に入れることを教育しているのである。

また、ここで時間という概念を持ちだし、それまでのマネジメント理論はすでにある程度出来上がった既存企業のマネジメントの研究が多く、創業時を含めて(本論文は準備期

も含めている) 時間的経過の中で会社のマネジメントの変革を解明することが、見落とされてきたと指摘しているのである。この点は、本論で強調している既存の経営学に加えて、動態論の立場に立ったベンチャー企業経営論の必要性を証明しているものである。さらに、本編のベンチャー企業経営論における経営資源の中に、ヒト、モノ、カネ、情報に加え、時間を入れている。その理由は、時間の経過が非常に重要であるという見方と、もうひとつ経営資源の不足の中でベンチャー企業が、既存の企業に競争し勝つためには、時間という経営資源の活用が重要になると考えたからである。この考え方は、本論のオリジナルであるが、グレイナー論文も傍証として関連があることを示しておく。

### 3. 中小企業論とベンチャー企業

日本における中小企業論は、「二重構造論」が中心であり、1963年(昭和38年)に制定された中小企業基本法及び、中小企業近代化促進法の政策理念は、「二重構造論」をベースにした近代化であり、企業規模の拡大化であった。戦後の日本経済における、政府の傾斜生産方式による産業振興策は、大企業を中心に行なわれ、めざましい経済成長をとげた。その影で膨大な数の中小企業が「零細性」、「前近代性」、「非効率性」、「過多性」、「低賃金制」などによる脆弱性を持つ存在として認識された。また、大企業をピラミットの頂点とする下請構造が形成されたこともあり、大企業による下請中小企業の低賃金利用といった側面が、社会的な問題ともなり「二重構造論」<sup>注2・10</sup>が広く普及することとなった。この言葉は、有沢広己によって1957年にはじめて用いられたが、その年の「経済白書」に引き継がれ、この二重構造の解消は「国民的悲願」とさえいわれた。清成(1996)によればこれは有沢の仮説にすぎず、内容が曖昧であるがゆえに普及したとあるが、通念になったことは事実である。しかし、すでに1961年(昭和36年)には、新しい現象である中堅企業が形成され、日本経済は新しい段階に入りつつあったのである。中村秀一郎は「21世紀型中小企業」(岩波新書1992年2月 p.15)で以下のように述べている。

「1961年のことである。当時「中小企業の近代化」というテーマでケーススタディを進めていた筆者は、中小企業の規模を超えて成長している企業群が出現していることに気がついていた。中略 そこで、その内容を10数業種40の企業にわたって調査検討することによって、もはや中小企業ではなく、しかし大企業になっていない、第3の企業グループを「中堅企業」と規定し、その特徴づけを行い、それが日本の産業社会に定着し、今後も存在、発展するという仮説を提起したのである。」

しかし、この概念は「二重構造論」という通念の壁にはばまれて、異端視され、中村の論文は経済専門誌には掲載されなかった<sup>注2・10</sup>。その後、先にも述べたように1969年~71年の国民金融公庫の調査を経て、ベンチャービジネスという言葉が登場し、中堅企業という概念とともに市民権を得ていくのである。学会における正式な認知は、1997年11月、日本ベンチャー学会の発足によると考えると、実に35年を超える年月がかかっているの



ある。社会科学の進歩は、現実の世界に役立つことが使命だとすると、学問の世界における進歩の遅れを改めて感じ、学問の分野でのイノベーションの推進の必要性を強く想うのである。

以上のような背景から、中小企業論の膨大な蓄積の大部分が、「二重構造論」の枠の中で構成されている。このため、旧来の中小企業論の多くには、以下のような特徴があり、本論ではこれらとは別の発想、アプローチ方法、事実認識を導入し、別に「ベンチャー企業経営論」の体系を構築したいと考えている。

「二重構造論」を無意識か意識的かは別にして、中小企業を非近代的な社会的弱者として捉えている。

資本主義経済の活性化のエンジンとしての、イノベーションの担い手としての起業家の役割を評価していない。

イノベーションに基づく新規性による急成長の可能性を評価していない。

大企業との関係では、下請関係又は従属的關係で認識している場合が多い。

家族的経営、同族経営として捉え、株式公開を視野に入れるという点が欠如している。

いかに無理なく企業の存続を続けるかという発想が強く、リスクテイキングをし急成長するという「変態」という概念はない。

既存の中小企業論の中には、上記 ~ に当てはまらないものも多く存在することも事実であるが、あえて「ベンチャー企業経営論」との対比を明確にする意味で、上記の特徴をあげた。

#### 4. ベンチャー論と「体系的ベンチャー企業経営論」構築プロセス

##### 1) 総合的ベンチャー論の原典

日本におけるベンチャー論（経営論を含む広い定義）の原典は、ベンチャー・ビジネスという言葉の創造を行った「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）とみることができる。なお筆者が構築を目指しているのは、ベンチャー経営者のためのマイクロベースでの経営論であるので、本論の中では特に「体系的ベンチャー企業経営論」という言葉を用いている。もちろん「ベンチャー論」の中にもマイクロベースでの経営論は含まれているが、体系化されていないものも多く区別している。先に述べたように「中堅企業論」（中村秀一郎著 日本経済新聞社 1964年7月）が先に出版されていたが、本書は中小企業の範囲を越えて、しかし大企業ではない企業群であり、ベンチャー企業経営論の一部は構成するが全体像ではない。しかし筆者としては、これらを全体として位置づけし、次の章で独自の体系として示したい。

さて、「ベンチャー・ビジネス」に記されている定義は以下の通りである。

「ベンチャー・ビジネスとは、研究開発集約的、またはデザイン開発集約的な能力発揮型の、創造的新規開業企業を意味する。したがって、これらは小企業として出発するが、従来の新規開業小企業の場合と違うのは、独自の存在理由をもち、経営者自身が高度な専門能力と、才能ある創造的な人々を引きつけるに足る魅力のある事業を組織する企業家精神をもっており、高収益企業であり、かつ、このなかから急成長する企業が多く現れていることである。」

本書のベンチャー・ビジネスの定義は、ベンチャー・ビジネスの登場が、まさに資本主義の新たな段階への移行を告げるものという、著者達の熱い期待が伝わってきている。この定義に基づいて本書では、12社のケースをベースとし、経営者像、ベンチャー・ビジネスの経営、産業分野、ベンチャー・キャピタル、欧米におけるベンチャー・ビジネスとベンチャー・キャピタル等々、全体をカバーする内容となっている。本論文では、「ベンチャー・ビジネス」の中の特に経営者像、ベンチャー・ビジネス経営の内容をより発展させるという位置づけを考えている。なぜなら、1971年から後に、多くのベンチャー企業が生まれ、ベンチャー企業経営論を展開するのに十分なケースが、蓄積されたからである。この「ベンチャー・ビジネス」が出版された後、総合的ベンチャー論は、しばらくの間出版されていない。その理由はこのベンチャー・ビジネスというコンセプトが、いかに先端的であったかということと、社会に浸透するのに時間を要したということであろう。

## 2) 中小企業論からの総合的ベンチャー論への発展

しかし、中小企業論の中に一部ベンチャー論を取扱う形で、ベンチャー論の発展が続けられている。「現代中小企業論」(清成忠男 日本経済新聞社 1976年)では、工業化過程の時代が終り「永続性を意図した生活様式」の確立が必要とされる。このような状況の中で中小企業のあり方が様々な局面(産業構造、地域産業、下請関係、技術、労働等)で変化するため、中小企業の転換が必要と述べられている。この理論をつきつめると、筆者の概念で表現すれば、中小企業のベンチャー化ということになる。

「挑戦する中小企業」(中村秀一郎著 岩波新書 1985年)では、新しい中小企業像を明らかにし、その中でも先にふれた「中堅企業」について製造業と流通産業ごとに、新しい状況を入れながら理論を展開させている。さらにベンチャー・ビジネスの出現という8章でベンチャー・ビジネス論の形成、そして、ネットワーク型産業組織へという内容において、日本に特有の社会的分業システムの構築を提言している。その後中村秀一郎は、「新中堅企業論」(東洋経済新報社 1990年)、「21世紀型中小企業」(岩波新書 1992年)、「中小企業の経営戦略」(総合法令 1992年)を出して、中小企業論や中堅企業論の中で、実質的にはベンチャー企業論に近い分野の理論を積み上げている。「中小企業の経営戦略」の第2章で筆者は、「中小企業のマーケティング戦略」を執筆している。この中で筆者は、次のように記述している。「このような状態の中で、日本の産業社会の健全性を保証するオーソドックスな方法は、独禁法を強化し、業界保護的行政指導を可能な限り少なくし、公正な自由

競争が行なえる条件を整備し、シュンペーターのいう企業家（アントレプレナー）による新しい企業を興し、新鮮な血液を入れることである。その担い手は当然のことながらベンチャー企業であり、ベンチャー精神を持った中小企業である。同書 p.43」

このように、本書は中小企業という言葉は用いているが、いたる所にベンチャー企業、又は中小企業のベンチャー化が含まれている。さらに第 8 章ではベンチャービジネスへの期待（榊原清則執筆）が展開されている。

その後清成忠男は、「中小企業ルネサンス」（有斐閣 1993 年 2 月）、「ベンチャー・中小企業優位の時代」（東洋経済新報社 1996 年 3 月）、「中小企業論」（有斐閣 1996 年共著）、「中小企業読本」（東洋経済新報社 1997 年 6 月）を出版し、中小企業論の枠の中であるが、「企業家資本主義」を提唱し、これはほとんどベンチャー企業論である。以上のように、「ベンチャー・ビジネス」というコンセプトを確立した清成忠男、中村秀一郎は、それまでの膨大な中小企業論の蓄積につけ加える形で、ベンチャー論を発展させてきている。

このような中小企業論の進化は、別の方向への発展をも誘発している。「マイクロビジネスの経済分析」（三谷直樹・脇坂明著 東京大学出版会 2002 年 4 月）は、マイクロビジネス（規模の最も小さい中小・零細企業や自営業）の経営者の実態と雇用創出について分析している。この中で、今まで明らかにされてこなかった女性経営者にも焦点を当てて分析しており、21 世紀のあるべき姿をみる上で示唆に富む文献である。

### 3) 総合的ベンチャー論と「体系的ベンチャー企業経営論」構築プロセス

以上中小企業論からの総合的ベンチャー論への発展について述べてきた。ここでは、直接的にベンチャー企業を取り上げ、経営に関するすべての面を総合的に取り上げているもので、かつ多人数の執筆者によるものを「総合的ベンチャー論」と定義しておきたい。なぜなら、ベンチャー企業というコンセプト自体が新しかったため、総合的ベンチャー論をまとめるには、複数の研究者や専門家を必要としたためである。しかし、それと平行して、原則 1 人の研究者によって、問題意識、目的、方法論、分析、結論、提案等が、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が出現してきている。本論が挑戦しているのは、まさにこの「体系的ベンチャー企業経営論」である。なぜ、これにこだわるのかというと、個人の哲学で首尾一貫した分析は、多数の執筆者による総合的ベンチャー企業論に比較して、一般的に論理の組み立てが精緻になるからである。また、個人の哲学が軸になるため、鋭い切り口での展開が可能であるというメリットがある。一方で、個人の能力の限界や哲学の偏りによる問題点が発生することもある。つまり、総合的ベンチャー論と「体系的ベンチャー企業経営論」とは、優劣の問題ではなく、それぞれの特徴を持ちながら、相互に刺激し合いながら学問の発展を促進するものと考えられる。このような考え方を前提として、本編は、自らの哲学による首尾一貫した、日本のケースから構築した「体系的ベンチャー企業経営論」を目指すものである。

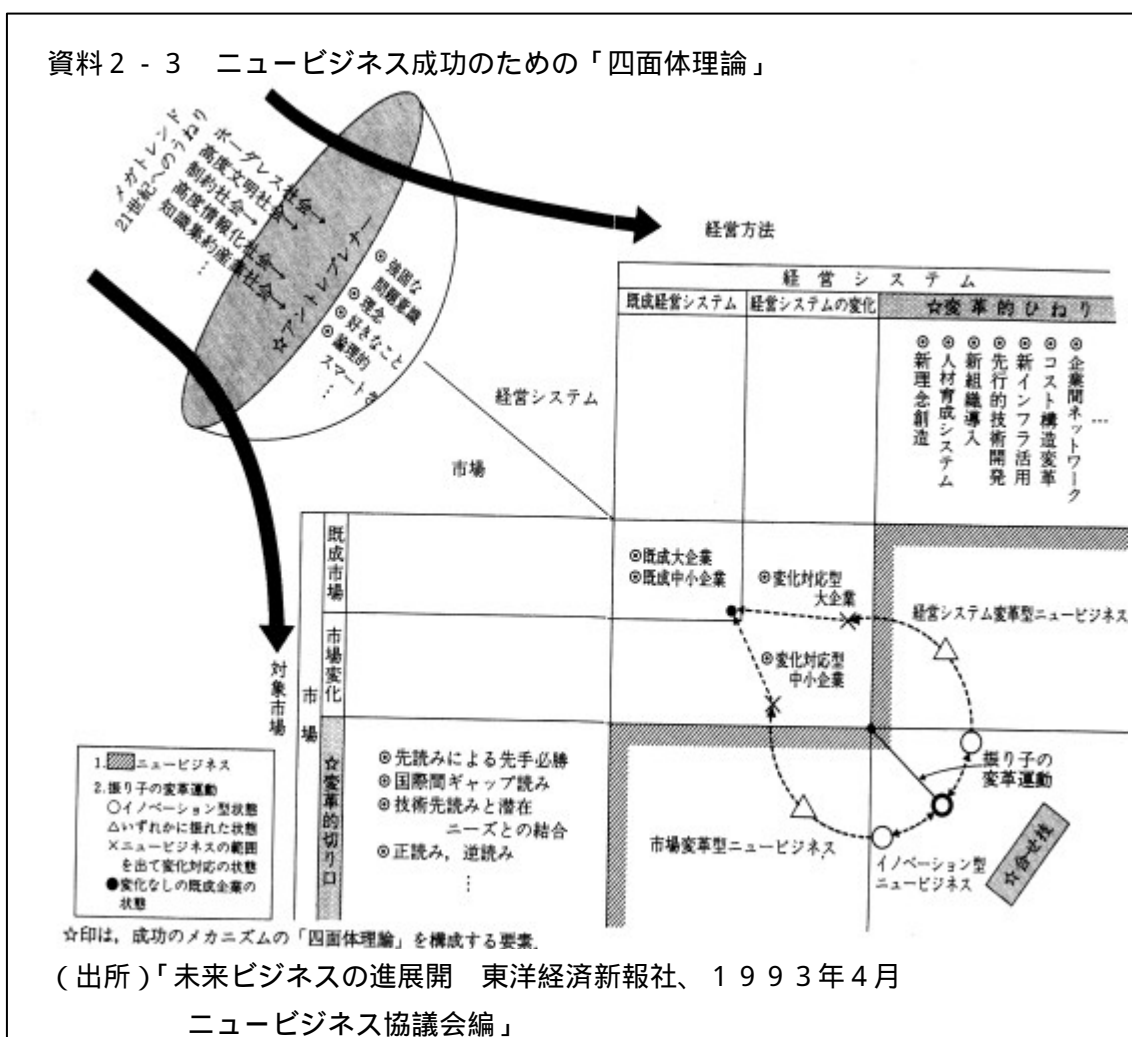
1993 年 4 月、「未来ビジネスの新展開」（ニュービジネス協議会編 東洋経済新報社）が

出版された。筆者は、本書の編集スタッフの代表をつとめ、全体の構成、企画を担当するとともに、第 1 章 21 世紀へのニュービジネス、及び、第 2 章未来ビジネスへの展望と実践 4 流通産業革命の構図、を執筆した。

本書は、ニュービジネス協議会内に設置された「NBC 新規事業開発委員会（委員長 当地日本合同ファイナンス会長 高井邦夫）」で、「ニュービジネス事例研究会（委員長 多摩大学教授 柳孝一）」を置き、内外の多数のベンチャー企業のケース・スタディを行なった。そのうち、日本の主要なケース 17 社が、本書に収録されている。筆者は本書の執筆にあたり、野村総合研究所以来のコンサルティングや調査、研究活動の過程での膨大な数のケースをベースに今回の 17 社を加え、ニュービジネス成功のための「四面体理論」と 10 の戦略を提唱した。（本書の中に筆者が直接企業名を記したもので約 70 社で、合計 87 社である。なお、本書でニュービジネスという言葉を用いているのは、協議会の名称に合わせたもので、大企業による社内外ベンチャーを含めた広義のベンチャー企業である。）

この「ニュービジネス成功のための「四面体理論」資料 2-3 は、その後改編を繰り返えし、本編に収録した資料は Ver. 7 となるが、Ver.1 で原典となるものを資料 2-3 として、当初の原型のまま引用しておく。

資料 2 - 3 ニュービジネス成功のための「四面体理論」



資料 2-3 に示すように当初は、既成経営システムと既存市場とのマトリックスに存在する既成大企業、既成中小企業も構図の中に含まれ、どちらかの変化に対応したものを変化対応型大・中小企業としていた。そして、対象市場における変革的切り口に対応したものを市場変革型ニュービジネスとし、経営システムにおける変革的ひねりに対応したものを経営システム変革型ニュービジネスとし、その両方を行なうものをイノベーション型ニュービジネスとしたが、その場合は、3つの面を統合化する合わせ技というもう1面が必要で、これで四面体理論としていた。しかもこの5つのマトリックスは、印 × というように、相互に移動しうるということを示した。このように、Ver.1の四面体理論は、既成大・中小企業を含めた、大変幅広いダイナミックな構図として提唱したのである。なぜなら、新規の独立型ベンチャー企業だけでなく、既成企業約170万社(総務省 事業所・企業統計調査2001年)の活性化(ベンチャー化)も大変重要という認識があったからである。本書の執筆に際しては、取り上げさせていただいた17社については、直接委員会で講演等の形式で取材することができた。これは、大変にインパクトが強く、成功のポイントを鋭く引き出す最善の方法であると確信するに至った。そこで、この後の理論開発も、可

能な限り多くのケースの中から、帰納法的に行なうことを基本とすることとした。

その後 1994 年 12 月「娯楽ビジネスの未来（ニュービジネス協議会編 東洋経済新報社）が出版された。これは、同様にニュービジネス協議会内のNBC新規事業開発委員会（委員長 カルチュアコンビニエンスクラブ社長 増田宗昭）での研究内容をまとめたもので、筆者は編集スタッフの代表をつとめ、第 1 部第 1 章娯楽ビジネスの革命、第 2 章娯楽ビジネスの特性、第 3 章新しい娯楽ビジネス - 情楽産業の成功要因、を執筆した。本書の中では、新たに娯楽分野のベンチャー企業 16 社を取材し、かつ自ら 10 社のケースを加えて、次に示した資料 2-3 の四面体理論の充実を図った（2 冊で累計 113 社）。

このように筆者として「体系的ベンチャー企業」の原形は、構築された。なお、ケーススタディの社数は、1996 年 4 月「ベンチャーマネジメントの変革」で 6 社、累計 3 冊で 119 社、1996 年 10 月「ベンチャービジネス入門」で 14 社（累計 4 冊で 133 社）となった。

さて、本格的な総合的ベンチャー論は、1994 年 10 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 早稲田大学アントレプレヌール研究会編）で登場することになる。本書は、まずベンチャー企業の社会的役割（刊行に寄せて）から始まり、ベンチャー企業の定義と位置づけを明確にした。そして支援制度、起業家の輩出、ベンチャーマネジメントの特性、ベンチャーファイナンスの再構築、法務、ファミリービジネス、コーポレートベンチャー、ベンチャー企業を取り巻く経営風土というように、ベンチャー企業論としての必要な内容は、ほとんど網羅されている。このような総合的なベンチャー企業に関する書籍は、本書が日本では始めてであると考えられる。

「ベンチャー企業の経営と支援」は、政府が 1995 年「中小企業創造活動促進法」を施行し、第 3 次ベンチャーブームが起きたこともあり、大変注目された。そこで、より各論にシフトした、シリーズ：ベンチャー企業経営論全 3 巻を出版することとなった。「ベンチャー企業経営 1. 起業家の輩出」（松田修一・大江建編著 日本経済新聞社 1996 年 1 月）「同 2. ベンチャーマネジメントの変革」（柳孝一・山本孝夫編著 1996 年 4 月）「同 3. ベンチャーファイナンスの多様化」（秦信行・上條正夫編著 1996 年 7 月）の 3 部作である。これを合わせた 4 冊をもって一応ベンチャー企業論の体系は整ったということができよう。筆者はこの「ベンチャーマネジメントの変革」の中で、次にも述べたグレイナーモデルを参考としつつオリジナリティのある「ベンチャーマネジメント変革理論」を構築した。さらに、1996 年 10 月「ベンチャービジネス入門」（柳孝一監修著 実業之日本社）を出版し、この中で先に述べた、「ニュービジネス成功のための四面体理論」を改編して「独立型ベンチャー成功のメカニズム「新四面体理論」」を構築した。

1997 年 10 月「起業論」（松田修一著 日本経済新聞社）が出版された。本書は第 3 次ベンチャーブームの新しい潮流をふまえ、早大アントレプレヌール研究会を 93 年から立ち上げた実績をベースにまとめられたもので、理論と実績の両面から多くの示唆を得た。特に起業家とベンチャー企業の KFS（成功要因）は、筆者の理論体系に重なる部分でもあり、大きく啓発された。また企業リスクと危機の回避については、同種の論文は数、質ともに

少なく大変貴重なものである。

1998 年 3 月「起業成功のための事業計画策定の理論と実践」(松田修一、柳孝一、大江建、白倉至著 白桃書房)を出版した。筆者は、多摩大学教授として、早大アントレプレヌール研究会の活動に参加し、先に述べた「ベンチャー・マネジメントの変革」も共同執筆した。そして、1998 年 4 月 1 日に早大大学院アジア太平洋研究科が、ビジネス・スクールとして新設され、教授に任命された。そこで、当大学院でベンチャー関係の教員 4 名での共同執筆としてこの「事業計画策定の理論」を世に出した。本書の中で、筆者は先に構築した「四面体理論」と「ベンチャー・マネジメント変革理論」とを統合し、「ベンチャー企業経営論」の原形を構築した。また、内容的には、第 1 面对象市場の設定と変革的ひねりの内容を、多くのケーススタディを用いて充実させた。

1998 年 10 月「ベンチャー企業」(松田修一著 日経文庫)が出版された。本書は、経営学入門シリーズに入っているようにベンチャー企業に関心を持つか、これから起業を考えている幅広い人達への入門書であり、早大アントレプレヌール研究会や各種委員会での活動等をまとめたものであり、ベンチャーに関する活動も啓蒙の時代から、実行及び支援の時代に入ったことを示すものである。内容的には、ベンチャー企業の成長マネジメントの中で、“ベンチャー企業の自己脱皮”という概念があり、「ベンチャー企業が成長する過程は、起業家自身の「自己脱皮の連続です。」(p.59)」とし、特に起業家の能力のレベルアップと優秀な人材を採用してフルに能力を発揮させるリーダーシップが特に重要と指摘している。この点は、すでに何回か述べた筆者の「ベンチャー・マネジメント変革理論」と相通じるところが多い。

1999 年に入ると、ベンチャー企業に関する研究も一般と広がりを示し、3 月 1 日「日本のベンチャー企業」(忽那憲治、山田幸三、明石芳彦著 日本経済評論社)が出版された。本書は、関西の若手・中堅研究者を中心に組織された「大阪商工会議所 ベンチャービジネス研究会」での研究成果をまとめたものである。そして、諸外国に比べて遅れているベンチャー企業研究の中でも、特に経営・技術革新・雇用・金融・地域経済の 5 つの側面からの理論的・実証的研究を行なっている。本書には 6 つのアンケート調査が活用されており、実証的研究に力を注いであり、かつ補章としてケース・スタディ・ジュンとオラクルが取り上げられ、幅広い研究ではあるが、実証研究として参考にすべき点が多い。

1999 年 3 月 25 日に「ベンチャーの戦略行動」(後藤幸男、西村慶一、植藤正志、狩俣正雄編著 中央研究社)が発刊された。本書は、文部省科学研究費補助金による過去 3 年間の共同研究の成果であり、個別のベンチャー論とは異なり、経営戦略、技術、組織、人事・労務、財務、証券、歴史などの点からの学際的、総合的な実証的研究によるベンチャーの戦略行動を解明することを主題としている。本書では、諸外国、とくに米国の研究をフォローして、比較し、取り入れることで、日本におけるベンチャー企業、ベンチャー・キャピタルへの振興支援策の提言も行なっている。本書もベンチャー企業 2055 社に対するアンケート調査を行ない、そのデータを統計的手法により、客観的情報としてさまざまな実態

を明らかにすると共に、いくつかの仮説についての実証を試みている。このような成果に見られるように、日本ベンチャー論については広範囲で、しかも実証的研究が進んできている。

さて、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 早大アントレプレヌール研究会編 日本経済新聞社)の新版が同一の題名で大改訂・増補版として、2000 年 4 月に出版された。1994 年版は、先にも述べたように、総合的ベンチャー論の原典「ベンチャー・ビジネス」に次ぐ本格的なもので、ベンチャー論の普及に大きく貢献した。しかし、その後 IT ベンチャーブームや新興株式市場の開設など、ベンチャー企業をとりまく状況も大きく変化した。そこで、題名は残したまま全面的に著者の入れ替えを含めて、書き直すことになった。筆者は、実務的編集業務と序章ベンチャー企業の位置づけと支援の必要性と、第 5 章ベンチャー企業の市場戦略・経営システム(第 4 節ケーススタディを除く)を執筆した。本書は、序章でベンチャー企業の定義を明確にし、日本経済における位置づけ、重要性を分析し、米国との対比の中でベンチャー企業の支援の必要性や大学の役割を明らかにしている。第 1 章は、ベンチャーへの支援制度、ベンチャー企業支援政策史、公的支援、ベンチャー・キャピタル(V.C.)ケース・スタディを取り上げている。第 2 章は、起業家(アントレプレナー)の輩出を取り上げているが、これは後に「起業家論」でもふれてみたい。第 3 章ベンチャー・マネジメントの特性、では、従来型ベンチャー企業と 21 世紀型ベンチャー企業という概念を対比させ、環境変化の中で高い成長スピード、グローバルバリューの実現、プロデューサー的経営者といった特徴を持った 21 世紀型ベンチャー企業が出現してきていることを指摘している。第 4 章のベンチャーファイナンスの現状と V.C. の役割では、ベンチャー企業にはリスクマネーが必要であることを明らかにし、その機能を担う日米の V.C. の実態を明らかにしている。第 5 章ベンチャー企業の市場戦略・経営システムは筆者の執筆(ケース・スタディは熊谷巧)であるが、ここで初めて「ベンチャー企業経営論」という言葉を用いて、理論的枠組を明らかにした。これは、以上述べてきた筆者の論文を集大成し、かつ多くの研究蓄積を吸収して構築したものである。本論文は、直接的にはこの第 5 章を、さらにその後の蓄積を加えて、より完成度を高めようとする挑戦である。具体的内容については、第 3 章以降で展開したい。さらに、第 5 章では「四面体理論」の第 1 面経営システムにおける「変革的ひねり」の内容を以前のものに加筆し充実させている。

第 6 章はベンチャーのビジネスプラン、第 7 章、松田修一・山本孝夫著はベンチャーの危機と対処、となっている。第 7 章では、成長段階別に危機発生の内容が異なることを明らかにしている。第 8 章ベンチャー企業の法務と対応、第 9 章はベンチャーを取り巻く風土の変化、となっている。

このように、本書はベンチャー企業に関するほとんどの内容を広く体系的に取り上げ、その意味で総合的ベンチャー論として位置づけられる。

2001 年 3 月「新訂 ベンチャー企業論」(柳孝一、藤川彰一著 ? 放送大学教育振興会)



が出版された。本書で筆者は、第 1 章ベンチャー企業の時代へ、第 2 章日本のベンチャー企業の歴史、第 3 章ベンチャー企業経営論( ) (構造的アプローチ)、第 4 章ベンチャー企業経営論( ) (成長ステージ別アプローチ)、第 9 章ベンチャー企業の現状、第 10 章ベンチャー企業の経営者、第 13 章日本のベンチャー企業のケーススタディ、15 章ベンチャー企業の将来、の執筆を行なった。全体としては、日本におけるベンチャー企業の歴史から始まり、「体系的ベンチャー企業経営論」を前述した「新版ベンチャー企業の経営と支援」にケーススタディを加えつつ充実させた。なお藤川彰一は、米国におけるベンチャー企業や V . C . を分析し、ファイナンスについては日本国内も担当した。

2002 年 4 月「ベンチャー企業経営論」(金井一頼、角田隆太郎編著 有斐閣) が出版された。筆者は第 6 章マーケティング戦略を執筆している。この中では特にマーケティング戦略を取りまく最近の環境変化として「IT 産業革命」と「スピード経営」への対応を論じている。そして、ベンチャー企業には経営資源が不足しているため、起業家の能力が非常に重要になり、個人能力への過剰の依存を減らすためには、マネジメント・チームによる起業や、外部機関とのアライアンスも必要というアライアンス戦略も提唱している。

本書は、第 1 章ベンチャー企業とは(金井一頼)、第 2 章起業家とベンチャー企業(角田隆太郎)に始まり、第 3 章企業のプロセスと成長、第 4 章組織のマネジメント、第 5 章ベンチャー・ファイナンス、第 7 章起業家の育成、第 8 章インキュベーション、第 9 章会社設立と企業の実践、となっている。このように、本書はベンチャー企業の経営に関わる多様な現象を分析できる、総合的なベンチャー企業経営論が展開されている。この意味では、本論の目的とするベンチャー企業経営論に非常に近い存在となっている。そこで、本論はあえて「体系的ベンチャー企業経営論」という体系的という言葉で本論のアイデンティティを示したいと思っている。

この有斐閣の「ベンチャー企業経営論」や先に示した「新版 ベンチャー企業の経営と支援」も総合的ベンチャー論を目指すため、10 名近い執筆者で構成されている。当然編者による統一の努力は行なわれているが、細部にわたる調整は不可能である。体系的という意味は、哲学的発想から、細部の戦略までを単一の頭脳で考えられた軸で貫かれた論理や戦略ということにしたい。その意味で、多数の筆者によるメリットとしての総合性は、充分でなくなることは甘受する必要がある。そのような筆者の目的意識に近い文献が、その後続々と出版されている。

しかし、その前にすでにふれた「起業論」(松田修一著 日本経済新聞社 1997 年 10 月)を単一の著者によるベンチャー企業経営論という位置づけで取り上げる必要があるだろう。なお、1998 年 10 月「経営学入門シリーズ ベンチャー企業」(松田修一著 日本経済新聞社)も出版されているが、これはその名の通り入門書であるので、「起業論」について述べることとする。本書は、起業家の役割や起業家の出現プロセスからの視点が強いが、成功する起業家とベンチャー企業の中で、9 つの K F S (成功要因)を理論化している。これには、起業家の能力、経験といった主体的力量、社会的支援インフラ、そして起業家が行う

市場・顧客選定等の戦略が 6 つ挙げられている。これらの K F S は、起業家を軸として有機的に結合しており、著者が 94 年「娯楽ビジネスの未来」以降積み上げてきた「四面体理論」と近い発想が読みとれる。そして、単一著者による総合的ベンチャー論、すなわち「体系的ベンチャー企業経営論」の原典として、本書を位置づけることができる。

さて、2001 年 2 月「日本におけるベンチャー・ビジネスのマネジメント」(坂本英樹著 白桃書房)が出版された。オーソドックスに先行研究をふまえ、ベンチャー企業の定義から始まり、研究の方法論に関し、科学および科学的研究方法についても整理している。これらの枠組の上で、ベンチャー・ビジネス研究の整理、マネジメント・プロセス、ケース・スタディ、サーベイ・リサーチが展開され、最終の総括とインプリケーションに結ばれている。この中で著者は、理論的インプリケーションとして次のように述べている。「ベンチャー・ビジネスの創造は、新たな価値をもったアイデア(暗黙知)を持った企業家が、ビジネス・システムの構築を通して、暗黙知を形式知に変革するプロセスにほかならない。したがって経営学者は、ある企業の成功要因を組織の持つ知識と結びつけて議論するのではなく、そうした知識(暗黙知)がどのようなプロセスで生起するのかを議論しなければならない。しかしながら、知識の創発化のプロセスは、すでに存在する暗黙知同士の表出化以前の組織には存在しない。新たな暗黙知獲得の過程であり、これは企業家の直感・インスピレーションによって生起する。したがって、知識創造の第 0 モードは、経営学のアプローチからの科学的説明を受けない。同書 p.231」

このような認識をもとに、主として組織論の立場からの種々の検討を加えている。このような研究は貴重であるが、より多くの起業家のケースを十分に研究した上で、既存の組織論で説明できるものと、独自の起業家論として理論化できるものに分ける必要があるというのが本論の立場である。すなわち通常のビジネスパーソンの行動を考えることの前提で、起業家の特別な局面である起業を説明しうるかという仮説が、本編にあるからである。さらに、同書では、実践的インプリケーションとして、経営資源に乏しく、資金的に限界のあるベンチャー・ビジネスにとってネットワークとスピード経営が必要、としている。この点については、筆者がすでに重ねて強調してきた点であり、本書によっても裏付けられたと理解している。

2002 年 9 月「ベンチャー企業の成長と戦略」(井上善海著 中央経済社)が出版された。同書は「ベンチャー企業が持続的かつ安定的な成長を図っていくための戦略展開について、大企業とは異なった特有のものを明らかにすることができれば、今後のわが国ベンチャー企業の育成や支援に少なからず貢献できるものと考えられる。同書、はしがきより」としている点で、本論の問題意識に近い。この問題意識による切り口として、ベンチャー企業の戦略 3 要素を、すなわち、バリュー、コア・コンピタンス、マネジメント機能としてアンケート調査等でそれぞれについて発見事実と評価を明らかにしている。それぞれの発見事実は、大企業との差異が明らかになった点が多く、大企業を前提とした戦略論とは異なる戦略論が必要であることを示している。

2002年7月「ハイブリッド型ベンチャー企業 - 制度的厚みと地域の固有性」(鈴木茂著 有斐閣)が発行された。本書は副題にもあるように、地域の固有性からベンチャー企業を論じたものである。地域には、従来技術(ローテク)と先端技術(ハイテク)とを融合して、技術的有意性を構築した技術融合型ベンチャー企業、すなわちハイブリッド型ベンチャー企業が多く、全国一率的ベンチャー論では問題があるという認識である。ベンチャー論の蓄積がある程度進む中で、このような地域からのベンチャー論も、全体への厚みを増すことになる。また理論の構築をケースによる検証と並行的に進めている方法論も説得性がある。本論はベンチャー企業全般にわたる経営論を構築することが目的であるので、本書のように地域とか特定の分野とかに絞るといふことはしていない。しかし、ケースと理論を並行的に記述するという方法論においては、共通点がある。

2003年4月「新事業創造論」(百瀬恵夫・篠原勲編著 東洋経済新報社)が発行された。本書は新事業という表現であるが、内容的にはベンチャー企業や中小企業による新事業創造を取扱っている。また、大学における教科書として便利なように編集されていることもあり、全体で13名からの執筆者による総合的ベンチャー論である。

2003年7月「ベンチャー企業の経営戦略」(柳在相著 中央経済社)が発行された。本書は、既存の経営戦略と、組織論についての理論研究に基づき、ベンチャー企業のための経営戦略論の枠組を提示している。そして、さらに具体的には、ドメインの定義、事業仕組みの構築、競争優位の確立、シナジーの決定など、4つの経営戦略の中核をなす構成要素について検討している。さらに日本におけるベンチャー企業の「史的展開、失敗事例と成功事例のケース・スタディを加えた上で、ベンチャー企業の成長段階別に求められる経営戦略及び、組織マネジメントの知識を抽出し、それらから体系的理論化にチャレンジしている。本書の問題意識は本論に大変似ているが、違いは、本論は既存の経営戦略論や組織論は参考にするが、まず具体的な事実であるベンチャー企業のケースから、あまり旧来の理論にとらわれずに体系的にベンチャー企業特有の経営理論を組み立ててみようということである。

さて、「体系的ベンチャー企業経営論」の構築について総合的ベンチャー論、中小企業論における先行研究との対比において述べてきた。これらの文献は、すべて日本における文献に限ってきた。しかし、本論が目指す「体系的ベンチャー企業経営論」については、特に米国に優れた文献が多い。そこで次に米国の主な「体系的ベンチャー企業経営論」について簡単にレビューしてみたい。

#### 4) 米国における「体系的ベンチャー企業経営論」

米国においては、ベンチャー企業の実績、支援制度、起業家の輩出、起業家教育、大学における研究等々、すべての面で日本よりはるかに先へ進んでいる。本論でこれまで述べてきた「体系的ベンチャー企業経営論」についても、すべてに優れた文献が多数存在するし、研究者・学者の層も厚い。本論の目的は日本における「体系的ベンチャー企業経営論」

である。そこで、J.A.シュンペーターの「創造的破壊」や L.E.グレイナーの「進化と革命による組織成長論」などは、本論の理論面的枠組に取り入れさせていただいた。しかし、「体系的ベンチャー企業経営論」は、参考にはするが、直接的に本論に取り入れない。なぜなら、環境も立地も支援策もカルチャーも非常に異なった状況で発展した米国におけるベンチャー企業の理論を、日本の状況に当てはめることは、日本における特殊性や日本の特有の問題点が、消えてしまう可能性があるからである。そこで、ここでは参考にするという程度に、米国における比較的新しく、主な「体系的ベンチャー企業経営論」をレビューしておきたい。

1996年12月「The Portable MBA In Entrepreneurship」(William D.Bygrave 編著、千本倅生、バブソン起業家研究会 学習研究社)が刊行された。本書は、W.D.バイグレイブ他 8名の著名な学者や専門家の共同執筆であり、この意味では先に述べたカテゴリーで言えば「総合的ベンチャー論」に近いともいえる。本書は、MBAの学生を主たる対象として書かれており、第1章企業のプロセス(W.D.バイグレイブ)、第2章チャンスの見極め(J.A.ティモンズ)から、市場機会とマーケティング、成功するビジネス・プランを作るには、正しい財務予測の仕方、ベンチャーキャピタル、フランチャイズ化、収穫(ハーベスティング)、起業家とインターネットとなっており、最近の状況も含め、全体としては、実務的に書かれている。しかも、ひとつひとつの項目のバックに多くのケースや実体験がうかがい知れ、広くほとんどの項目をカバーしていることを含めて、米国における代表的著作のひとつである。

1997年2月「New Venture Creation - Entrepreneurship For The 21<sup>st</sup>. Century ベンチャー - 創造の理論と戦略」(Jeffrey A. Timmons 著 千本倅生、金井信次訳)が出版された。本書は1977年が初版で、翻訳は第4版にあたる。J. A. Timmonsは、日本語版への序文の中で次のように述べている。「ちょうど20年前『ニュー・ベンチャー・クリエーション』の初版は、その当時比較的小さいが起業家的な出版社、リチャード・D・アーウィン社から出版された。この出版に先立って、本書の原稿はアメリカの最大手ビジネス出版社2社から拒否されていた。これは、大企業のビジネスがいかに官僚的、リスク回避、改革に消極的になっていたかを端的に証明するのであった。」

本書はその後版を重ね、1994年には4版を数え、いまや米国における起業家コースの基本書のベストセラーになっているのである。先に示した「The Portable MBA In Entrepreneurship」の初版が1994年であるから、1977年のJ.A.ティモンズの本書は、まさに米国における、つまり、世界における「体系的ベンチャー企業経営論」の原典ということになる。内容については、アントレプレナーシップの定義「実際に何も無いところから価値を創造する過程である。言い換えれば、起業機会を作り出すか、適切にとらえ、資源の有無のいかに関わらず、これを追及するプロセスである。本書 p.10」から始まり、この考えに則した型で、第1部の起業機会から始まっている。

第1部起業機会では、起業家が潜在可能性の高い起業機会をいかに創り出し、作成した

ビジネスプランによって、いかにリスクをコントロールしていくかが示されている。

第 2 部創業経営者では、起業家精神の理論と実践、起業家的マネージャー、ベンチャー経営チーム、ファミリー・ベンチャー企業家倫理について、理論的、実証的に述べられている。特に注目したいのは、起業の成長段階による変革期における、自ら行動する、直接的な管理、管理者の管理と起業家自ら変革していかなければならないと指摘している点である。(p.224)

さらに、第 9 章起業家倫理を設け、それは次の言葉で始まっている。「成功した起業家の多くが、高い倫理規準と誠実性がベンチャーの長期的な成功に非常に重要であると確信している。(p.292)」そして、この章の最後に「倫理についてじっくり考えることは、詩 - 静けさに思い起こされる情緒 - と同じである。本章の意図は、起業家の人生に安らぎの機会を与えることにある(p.308)。」として、起業家自らに静かに考えさせるということで、含蓄のある内容となっている。

第 3 部必要資源では、人的資源や財務資源とビジネスプランの策定が取扱われている。ビジネスプランの定義として「プランニングとは、不確実性の極少化とリスクや変化の管理を通じて、企業の進むべき方向、成長の速度、到達の方法など、ベンチャーの将来について考える方策のひとつである。(p.342)」とのべ、その役割を明確にし、ケースやフォーマットを具体的に示して、内容を明らかにしている。

第 4 部ベンチャー企業の財務戦略については、起業家のアキレス腱であるとして、3 つの法則を示している。「少ない現金より多くの現金、将来の現金より現在の現金、リスクの大きい現金よりもリスクの小さな現金。(p.434)」である。これは非常に単純に思えるが、これらの原則を意思決定することが、ベンチャー企業は不得意としている。

第 5 部スタートアップ及びその後の中で、第 16 章急成長の経営管理、第 17 章起業家とベンチャー企業の危機、第 18 章収穫とその彼方にはすべての示唆が富み、かつ貴重である。このように、J.A.ティモンズの本書は、25 年以上に及ぶ研究と、ハーバード、バブソン大学での研究を加えたものであり、多くのケースに裏付けられた、まさに「体系的ベンチャー企業経営論」の米国版である。これを参考にしながらも、独自の発想で日本版を構築してみたい。

1999 年 4 月、「New Venture Strategies Karl H.Vesper 1989 年版翻訳」(カール H. ヴェスパー著 徳永豊他訳 同友館)が出版された。日本版によせてカール ヴェスパーは、1998 年 11 月に次のように述べている。「国にはそれぞれ違いがあり、ニューベンチャーをはぐくみ、利益を生む方法も独自のものがあるが、共通する要素もある。」この見解こそ、まさに本論で達成したい内容である。すなわち、日本のベンチャー企業のケースから「体系的ベンチャー企業経営論」を構築し、それを米国のケースで構築された本書と対比をすることによって、日本のベンチャー企業および環境条件の発展段階を位置づけることも可能になる。日本の現状を整理する時、米国の先行的枠組を使用すると、うまく整理できるメリットはあるが、それでは日本独自の特徴の発見が曖昧になってしまう。

さて、本書の特徴のひとつは、第 1 章起業家精神に関するさまざまな視点から、第 6 章ベンチャー・アイデアの評価までは、主としてベンチャー企業立ち上げ以前か、スタートアップ期に中心が置かれていることである。ベンチャー企業にとって、この時期がいかに重要であるかを示しているとも言えよう。

さらに、第 7 章主要な競争参入のくさび、第 8 章その他の競争参入のくさびについても、主として初期参入戦略の展開であり、スタートアップ期、又は、急成長期の前半が中心となっている。このように、ベンチャー企業論の中心は、準備期、スタートアップ期、完成長期という広い意味でのアーリーステージを中心に充実すべきであることを、本書は示唆してくれている。なぜなら、経営基盤確立期以降は、既存の経営学との共通点が増加すると考えられるからである。

しかし、一方で第 9 章買収企業の発見となっており、起業家がそれまでの経験のない分野の事業に参入する場合、一般に最も良いアプローチは、新しい企業を始めるより既存企業を買収することであるとしている。これなどは、日本のベンチャー企業のスタートとは、非常に異なった状況を反映していると言わざるを得ない。また、もうひとつの特徴は、起業家精神に関するさまざまな視点に表れているように、現実の姿をありのままにまず受け止めてから整理するというスタンスである。例えば、偶然対計画に述べられているが、起業家の当初の意図とは異なってしまいう例をあげ、計画は重要であるが、すべてその通りになるわけでないとしている。同様に個人とチーム、起業家精神対詐欺行為、成功要因と失敗要因にみられるように、対立概念の中で、法則を発見しようという発想がみられる。いづれにしても、本書には数えきれないほどのケースが埋め込まれ、それをベースに論理が組み立てられているという研究スタイルは、大変参考になる。

2001 年 11 月「Growing Pains - Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm Eric G. Flamholts、Yvonne Randle アントレプレナー・マネジメント・ブック」(グロービス・マネジメント・インスティテュート訳 ダイヤモンド社)が出版された。初版は、1986 年であるが、本書は第 3 版 2000 年の翻訳である。本書は、ベンチャー企業が多数輩出し、新分野を形成したことを評価した上で、一方その影で消えていった企業が多いことに注目して、ベンチャー企業をいかにプロフェッショナル・マネジメント型企業への変革や移行を行なうかという点に焦点を当てている。これは、起業家の能力や起業家精神を否定するものでなく、一方で正式なシステムやプロセスを用いたマネジメント方法論の導入を主張するが、官僚主義を支持するものではないとしている。著者はまえがきの中で「これは、攻撃と守備の両方に長けた優秀なスポーツチームに例えることができるだろう。見事な守備によって攻撃のチャンスが生み出されるのと同様に、プロフェッショナル・マネジメントを土台としたシステム、プロセス、構造により、起業家精神を活用できる機会が生み出されるのである。(Piv)」と述べている。このように、本書は、筆者の「ベンチャー・マネジメント変革理論」に重なり参考とすべき点は多いが、日本の特徴も発見したい。

2002年1月「The Entrepreneurial Mindset Ruth Gunther McGrath、Ian MacMillan アントレプレナーの戦略思考技術」(大江建監訳、社内起業研究会訳 ダイヤモンド社)が出版された。本書は2000年の初版の翻訳である。著者の2人はベンチャー企業に関する世界的な学者であり、リタ・マグレイスは、コロンビア大学大学院ビジネススクール準教授であり、イアン・マクミランは、ペンシルバニア大学ウォートン・スクールのスナイダー起業研究プログラムの教育部長である。両氏は早大アントレプレナー研究会の国際シンポジウムにも頻度高く参加し、大変示唆に富む基調講演等を行ない、日本における影響も強い。この両氏の本書は、両氏の永年の研究テーマであったベンチャー企業やアントレプレナーシップに存在していた、不確実性に注目して理論を展開している。すなわち両氏は、「不確実性に対して適正な視点で対応する時、不確実性というものは、非常に大きな事業機会につながる可能性を持っているということである。(P i)」と述べている。このように両氏は、不確実性という社会科学や経営学の立場からすると、最も扱いにくい概念を逆に大きな事業機会として、逆転の発想的に捉えて、それをマネジメントする新しい戦略思考技術を考え出している。しかも、「Entrepreneurial Mindset」を持つことによって、単にベンチャー企業だけでなく、大企業新規事業成功の為に有用としている。

両氏にみられるごとく、ベンチャー企業が創造的破壊と矛盾のマネジメントによって生まれ成長すると同時に、研究者も「Entrepreneurial Mindset」を持ち、新しい方法論や理論を構築せよと両氏は訴えているように思われる。

### 5) 起業家論

以上述べてきた総合的ベンチャー論及び「体系的ベンチャー企業経営論」に含まれているが、特に重要なので特筆しておきたいのが、起業家に焦点を当てた起業家論である。本論の出発点は、イノベーションの担い手としての企業家(起業家)である。起業家が創造的破壊をもたらし、ベンチャー企業を誕生させ、矛盾のマネジメントにより大企業になっても革新を続ける、革新型企業になっていく過程の解明が主題である。この一貫した流れの中に存在するのが、起業家である。既存企業、特に大企業をベースとする経営学は、経営を機能別に分け、研究開発、生産、販売・マーケティング、組織、財務等のあり方を追及している。これは、社会科学としての方法論としては正しいが、ベンチャー企業の場合は、特に起業家のウェイトが重大なので、起業家そのものの解明や、能力、役割についてより詳しく分析する必要がある。そこで、起業家を特に抜き出した起業家論について、ここで検討しておきたい。

起業家論を逆のぼれば、清水龍瑩教授の研究や中小企業論の分野でも、多くの研究が存在する。しかし、その多くは、現在用いられているような、起業家というコンセプトとは異なっている見方からの研究である。一方、起業家自らが記した自叙伝的文献や、それを集めたものも多数存在する。例えば「創業者精神」(日経ベンチャー編 日経BP社1993年12月)は、「わたしの創業時代」40人、「わたしのビジネス転機」21人が集約され、そ

れぞれに内容のあるものとなっている。しかし、これらも一人一人のケースが集まっただけで、そこから全体としての起業家の能力や経営力が起業家論として、まとめられてはいない。

次に、述べてきた総合的ベンチャー論に近い、いわば総合的起業家論として最初に出版されたのが、「起業家の輩出」(松田修一・大江建編著 日本経済新聞社 1996年1月)である。本書では、1991年以降のバブル崩壊以降、日本経済を取りまく環境は不連続に変化してきたから、過去の行動を超越する、産業界や企業の経営システムへ不連続性を導入することが不可欠であるとしている。そして、その経営不連続の実行者が起業家(独立起業家及び社内起業家)であり、その輩出、支援を行なう必要があると主張している。(同書 p.15)そして、起業家輩出の歴史、起業家精神の育成、独立起業家の輩出と支援システム、社内起業家の輩出、日本型起業家支援システムの構築と多様化する起業家という内容を展開し、まさに総合的起業家論となっている。加えて、アビックス、イーディーコントライブなど、独立起業家のケース5社、米国のケース2社、社内ベンチャー2社のケースが分析され、それぞれの起業家の多様性が描かれている。

さて、筆者は、1997年7月「起業力をつける」(日本経済新聞社)を出版している。(本書は知のノウハウシリーズで啓蒙書として出版されたが、理論化への努力が評価され、商工総合研究所 平成9年度中小企業研究奨励賞を受賞した)1993年に出版した「未来ビジネスの新展開」の資料2-3に示した「四面体理論」は、1996年10月の「ベンチャービジネス入門」でより詳細になった。この「起業力をつける」は、それをさらに起業家の能力、すなわち「起業力」が最も重要であるので、「起業力」に絞って、その内容と構図を明らかにしたのである。

この「起業力をつける」の中では、先の133社に新たに70社のケース・スタディを加えて執筆しているので、合計5冊の中に用いられたケース・スタディは、累計5冊203社となった。ここで後の文献とケース・スタディの数とも整理しておく以下ようになる。

資料2-4 理論構築に用いたケース数

ケースを用いた文献	ケース数	累計冊数	用いた累計ケース数
1997年7月「起業力をつける」を含む		累計5冊	累計203ケース
1998年3月「事業計画策定の理論と実践」	18	6	221
2000年4月「ベンチャー企業の経営と支援」	13	7	234
2001年3月「新訂 ベンチャー企業論」	60	8	294
2001年4月「ベンチャー企業経営論」	16	9	310
直接的に名前を引用していないケース、及びコンサルティング対象企業であるため、会社名を公開できない企業のケース	50		360

(出所)筆者執筆の書籍(論文は含まない)



上記のように約360社(人)のケースは、起業家としての一定の成功(企業年数、規模、注目度)を果たしているという共通点があるが、内容は多様である。しかし、起業家の能力という切り口でまとめると、共通項が浮かび上がってくる。それを体系的にまとめたのが本書である。具体的内容の展開は、3章以降に譲るとして、起業家が創造的破壊を起こし、内外の矛盾を起こし解決するという矛盾のマネジメントの中心に位置するという意味で、この「起業家論」が、本論「体系的ベンチャー企業経営論」を貫く柱である。

1997年9月「ベンチャー型企業の経営者像」(百瀬恵夫、森下正著 中央経済社)が発刊された。本書は、ベンチャー型企業及び経営者への期待が高まっているのに、その実像が明らかでないことから、アンケート調査をベースとした実態調査から事実を明らかにしている。1996年7月時点で、社歴30年以下の企業で、シェアや新規性で特徴的企業2,314社を調査対象として、回答率13.6%、回収数315社であった。このデータの中から、企業の実態、経営者像を明らかにしており、貴重な発見もあり、第3章以降の内容で参考にさせていただいている。

2001年1月「アントレプレナー創造」(高木晴夫監修 生産性出版)が発行された。本書は7名の執筆者によって書かれ、特に第3章情報化時代の適者生存、第4章eビジネスの経営戦略、第5章ネットを動かす、第6章社内起業家の戦略が含まれているのが特徴である。IT革命時代のアントレプレナーのあり方として、参考にしたい。

2002年7月、「起業戦略」(大江建著 講談社)が出版された。本書は、その名の通り戦略論であるから、ある意味では「体系的ベンチャー企業経営論」の中に位置づける方が適格であるかも知れない。しかし、大江建教授は、本書の冒頭でも述べたように、故ドクタードリオ教授の「成功する起業家は、違うけれど違いすぎない人」というテーゼを発展させ、「起業家度テスト」を開発している起業家研究の第一人者である。そこで、本書は、第1部起業家への準備、第2部起業コンセプトを練り上げる内容を含み、準備期、スタートアップ期に力を入れている点で、貴重な起業家論となっている。

2002年7月、「ベンチャービジネスと起業家教育」(土井教之、西田稔編著 御茶の水書房)が出版された。本書は起業家論を一步進めて、起業家教育は可能なのか、可能であるとすれば、どのように進めるべきかという大変興味があり、重要な点を展開している。この点については、先に述べた大江建が、小学生からの起業家教育の実践やその成果を「起業家教育で子供が変わる」(大江建、杉山千佳著 日本経済新聞社1999年9月)、「子供を伸ばす5つの遊び」(大江建、平井由紀子著 青春出版社2001年4月)等で発表されており、参考にさせていただきたい。

## 6) ベンチャー企業のインフラストラクチャ論

以上述べてきた点は、すべてベンチャー企業の主体からみた経営論であった。ここで、ベンチャー企業の外部を形成する各種のインフラストラクチャーについて、すなわちインフラ論について若干ふれておきたい。インフラについては、支援インフラ、ファイナンス

インフラ、集積インフラを取り上げたい。支援については、国レベルから市町村レベル、民間レベルと最近では多様になってきている。

「ベンチャー企業等支援制度ガイドブック 2000 年度版」(厚生労働省 / 能力開発機構)には、国・都道府県等の支援がほぼ網羅されている。この中には、資金的支援も多く分離できない為、公的な資金支援については、この支援インフラ論に含めている。また「ベンチャー企業政策ガイド」(通産省新規産業課長 石黒憲彦編著 日経 B P 社 2002 年 12 月)等支援政策については、多数出版されている。これらをベンチャー企業が、いかに活用するかという主体側の議論は、ベンチャー企業経営論の中に含まれる。しかし、インフラ論としては、どのように支援をすべきか(支援の必要性を含めて)は、この支援インフラ論の中で取扱われるべきものである。

特に民間レベルを中心とした資金提供の分野を、ファイナンスインフラとして扱うべきと考える。この中には、ベンチャー・キャピタル(V.C.)やエンジェル、株式市場、金融機関等が含まれる。最近の文献で主なものとしてまず「ベンチャーキャピタル」(浜田康行著 日本経済新聞社 1996 年 2 月)がある。また、同年 7 月に出版された「ベンチャーファイナンスの多様化」(秦信行、上條正夫編著 日本経済新聞社)がある。本書は日本型ベンチャーファイナンス・スキームの構築という目的意識をもって、ベンチャーキャピタルだけでなく、銀行や日本型エンジェルや、公的資金の複合的役割の必要性を提唱している。また、同書には、ベンチャーファイナンスのケース・スタディとして、8 事例が紹介されており実証的である。

また、2002 年 2 月「Done Deals - Venture Capitalists Tell Their Stories Udayan Gupta アメリカを創ったベンチャー・キャピタリスト」(Udayan Gupta 著 濱田康行解説、楡井浩一訳 翔泳社)が出版され、米国のベンチャー・キャピタリストの役割が明らかになり、日本にも刺激を与えることとなる。

ベンチャー企業の集積インフラは、米国におけるシリコンバレーの成功によって大きな刺激を受け、多数の研究が行なわれた。そのうち主なものとして、1997 年 5 月「日本型産業集積の未来像」(清成忠男、橋本寿郎編著 日本経済新聞社)が出版された。本書は、シリコンバレーバレーモデルを研究しつつ、しかし日本産業の特性を評価したうえで、新しい産業政策の理念と目指すべき経済社会として、目標とする理念 = 「コミュニティ」の構築、目指すべき 21 世紀の経済社会 = 「日本型次世代都市社会」(同書 p.222 ~ p.223)を提唱している。このように、ベンチャー企業の経営を成功させるためにも、産業政策、地域政策を含めた集積インフラ論は欠かせない。同様な地域構想の立場から、1999 年 6 月「産業創出の地域構想」(島田晴雄編著 東洋経済新報社)が出版された。本書は、これからは「小さなグローバル企業の時代」として捉え、そのための起業を支える制度インフラや、産業創出の地域構想の実現についての提案を行なっている。

以上述べてきたベンチャー企業のインフラ論も大変重要であるが、本論はあくまで主体論としての「体系的ベンチャー企業経営論」の構築が主体目的であり、インフラ論につい

ては、必要に応じてふれることとする。

注 2-1 「企業家とは何か」 東洋経済新報社 1998 年 12 月

J.A.シュンペーター著 清成忠男編訳 p.112～113

注 2-2 「シュムペーター経済発展の理論 上」岩波文庫 1977 年 9 月

塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳 p.182～183

注 2-3 注 2 と同書 p.183～184

注 2-4 「企業家とは何か」 東洋経済新報社 1998 年 12 月

J.A.シュンペーター著 清成忠男編訳 p.152～153

「後にシュンペーターは、この仮説を撤回するが、皮肉なことに彼の死後アメリカの経営史は、前述の仮説が妥当であったことを示している。まさに、ベンチャー企業による企業家活動や、既存企業における内部企業活動が強く要請されている。キャッチアップ型の経営手法は、もはや通用しないのである。したがって我々は、いまあらためて、シュンペーターの企業家論に着目する必要があるだろう。企業家による「創造的破壊」を通じて新産業が生み出されるからである」

注 2-5 「Handbook of Entrepreneurship Research」 KLUWER ACADEMIL PUBLISHERS 2003 RITA GUNTHER McGRATH(Columbia University Graduate School of Business)

「The Institutional Legitimacy of Capitalism and the Dark Sides of Entrepreneurship If one accepts that the idea that entrepreneurship is interesting because it has to do with change in capitalist economies, then it stands to reason that some change will be for the better(for some),Scholars have disproportionately focused on creation of the new, presumably superior, markets and technologies rather than seeking to understand their negative consequences. Economic decline, social adjustment cost, huge income disparities business closures, loss of community and the funneling of vast resources to people who are sometime simply lucky can result from the entrepreneurial process.

注 2-6 「経営学 100 年の思想」 ダイヤモンド社 2001 年 2 月 宮田矢八郎著 p.306

注 2-7 「経営学辞典」 中央経済社 1989 年 5 月 占部都美編著 p.589

注 2-8 「組織の成長と衰退」 白桃書房 1993 年 9 月 今口忠政著 p.5、 p.17

注 2-9 「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 所収 L. E.Greiner“ Evolution and revolution as organization grows ” Harvard Business Review, July - Aug.1972

注 2-10 「ベンチャー・中小企業優位の時代」 東洋経済新報社 1996 年 3 月 清成忠男著

注 2-11 「21 世紀型中小企業」 岩波新書 1992 年 2 月 中村秀一郎著 p.15

注 2-12 「起業家とは何か KSP 新事業マネジメントスクール」 中村秀一郎著 p.5