

新規事業の動向と成功事例

柳沼, 寿 / ヤギヌマ, ヒサシ

(出版者 / Publisher)

法政大学産業情報センター

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

グノーシス : 法政大学産業情報センター紀要 = Γ ν ω σ υ ς

(巻 / Volume)

1

(開始ページ / Start Page)

47

(終了ページ / End Page)

56

(発行年 / Year)

1992-03-31

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00020846>

新規事業の動向と成功事例

柳 沼 寿

1. イノベーション

経済学で、新規事業というような事を取り上げると、テクニカルタームとしては、イノベーションという言葉がある。これは、周知のとおり、シュムペーターがかつて用いた言葉で、彼の定義によれば、以下の5つの内容からなる。

1つは、新製品の導入。これは、非常に日常的で、誰でもその通りだというように、直感的に理解できるだろうと思う。

第2番目が、新しい生産方法の導入。これについても、コストダウン等々、新しい製造プロセスや新しいサービスを購入してコストダウンを図るというような事が、日常しばしば行われているので、これもイノベーションという意味で充分理解出来るという事だろうと思う。

第3に彼が付け加えているのは、新たなマーケットの開拓という事である。通常、我々はイノベーションないしは、技術革新というような言葉を聞いた時には、どちらかというと、新しい製品を作って、それを送り出すという事であるとか、生産方法を従来と全く画期的な、違うものにするというような事を、非常に強くイメージとして持ちがちであるけれども、シュムペーターは、その辺を非常に幅広く捉えていて、新しいマーケットを開拓するというのもイノベーションであるといっている。

それから4番目に、新たな資源の発見。これは、例えば同じ鉱物資源が今までとは別な所で見つかったという事であっても差し支えない。それによっていろいろな市場を巡る企業、ないしは産業の環境条件が大きく変わってくる。それを利用して新しい企業が出てきたり、新しいサービスや商品が生み出される可能性があるというような事であって、これも、そういう意味では非常に幅広い解釈に立った理解の仕方であると思う。

それから、最後に彼がいっているのは、新しい産業組織である。もう少し具体的に考えれば、ある製品、ある商品、サービスの市場に新しい企業が入ってくる、新規参入をするというような事は、その産業に於けるいわゆる産業組織、Industrial Organizationという言葉があるが、それが大きく変わってくるという事である。その観点からすれば、新規参入だけではなくて、例えば同じ産業の中で企業同士が提携をする、提携によって、ただ単に資本の出資関係だけを結ぶという事であっても、実は、産業全体の内部構造というのが大きな変更を被るという事がある。それから更にいろいろな新しい物の共同開発等々までいくという事であれば、もちろんその変更の度合いというのは、著しいものがあるという事であるから、そういう点で企業の提携というようなものも、当然新しい産業組織というタイトルの中に含まれるという具合に理解できる。

そこまでいけば、例えば企業を合併したり、統合したりするというのも、当然非常に大きな産業組織の変更である。このような事が起きると、産業の内部構造に著しい変化がみられて、例えば、企業の競争関係に大きな変化が出てくる。一緒になったもの、ないしは提携したもの同士が圧倒的に強くなるという事だってあり得ることであり、それに刺激されて、他の企業がもっと別のやり方でもって競争をするというような現象にも繋がるということになる。

そう言う意味で、以上5つのシュムペーターのイノベーションのコンセプトというのは恐らく技術的な観点からするのは全く違った非常に広い視点を含んでいるといっていいたいだろうと思う。

筆者は経済学を専攻しているということで、あまり技術的なレベルでもってハイグレードなもの、というようなもののみをイノベーションというように

理解しなくても一向に差し支えないのではないかと
いうように常々思っており、その観点から、シュム
ペーターの話を入稿ダクションとして、持ち出
した次第である。

もう1つ、シュムペーターの説で注目したいのは、
イノベーションといった時に、5つのポイントがあ
ると述べたが、その時必ずといっていい程新しい結
合の仕方というものが伴っているという点だろうと
思う。その結合というのはどういうものかという
と、これは産業と産業、技術と技術、その他様々な内部
の組織の間等々、いろんな形での結合というのが考
えられるが、イノベーションというのは、実はそう
いう結合の仕方を新しくするという事から、前述し
た5つのポイントに整理されるものに結実してくる
というのが、彼の非常に重要な論点だろうと思う。

そもそも市場経済というものの自身がそういう意味
では、非常に異なるものを結び付ける、結合という
機能を果たしているという理屈も成り立つわけであ
る。市場の経済というのは、例えば、ものを作る人
々と、それを販売する、ないしはそれを消費する人
々が、それぞれの知識をいろいろと持っているわけ
である。消費する人達がどういうものがいいのか、
どういうものが消費者ニーズとして望ましいのか、
というのは消費者が意識するかしないかを別にして
よく判っている。実は市場経済というのは、両者を
ドッキングさせたものであるという議論をハイエク
というオーストリアの経済学者が展開しているので、
そもそも、そのシュムペーターによらなくても市場
経済というのは全てそういう知識、いろんな人々が
持っている知識というものを上手く結合させるよう
な、そういうメカニズムであるという具合にいうこ
とも可能である。シュムペーターがいつている意味
での結合という観点から、もう少し判りやすい例を
挙げると、例えば、光ファイバーというのがある。
これは非常に先端的な技術だが、これは、電線を加
工するという技術と、一方でガラスを作るという技
術もあって、両者を上手く結合させるというところ
に、光ファイバーというのが生まれる素地があるわ
けで、そういう点から、光ファイバーというのは2
つの技術を上手く結合するという形で生み出された

という具合に理解する事も可能である。

もっと卑近な例を挙げると、朝シャンタオルとい
うのがある。これは、タオルというのをある特定の
層と上手く結び付ける。そういうような形から生ま
れて来たという具合に理解する事が可能である。実
は、朝シャンタオルというのは東京ガスが、かつて
東京で調査したところ、高校生の63%が毎朝髪を洗
っている。女子高校生が洗っているという事がたま
たま判って、それを何かに使えないかという事から
生まれて来たという話のようだが、その63%が髪
の毛を洗っているというだけでは別にどうという事
はないのだが、それを例えば、「朝シャンをすると皆
が振り返ってくれる」というようなキャンペーンに
乗せると、そこでタオルというのと、女子高校生を
中心とするヤング・ジェネレーションとが上手くド
ッキング出来るような新しい結合の結果として、マ
ーケットが産み落とされるという事であった。

新しい結合が、必ずイノベーションに伴っている
という指摘は、シュムペーターは非常に慧眼だった
と思うが、あらゆる場面で見られる事ではなかろう
と思う。

このような形でイノベーションというものが、先
進国の経済においては恐らく今世紀の、特に第2次
大戦後、非常に活発化してきたわけだが、実はそれ
を担うのが、いわゆる企業家である。

これは最近ではアントゥルプルヌアシップという
事で、しばしば企業家精神という言葉で定着もして
いるが、そういうものを具体化し、そういう精神を
実行する人々として、企業家の役割というのが実は
非常に重要なものであるという認識も経済学の中で
浸透してきている。例えば、フランク・ナイトとい
うアメリカの経済学者は、企業家が受け取る所得な
いしは利潤というのは、リスクを侵す事に対する報
酬であるという理解の仕方をしている。

そういう点で、イノベーション、ただ単にイノベ
ーションが起きる、ないしはどうやって起こすかと
いう議論だけではなくて、実はアントゥルプルヌア、
つまり企業家というのをどのようにして産み落とす
ていくのかという事も、経済学ないしは経済政策の
一環として、近年非常に重要な役割を帯びて来てい

るという事になるだろうと思う。

特に、近年ではいわゆるインキュベーターというような発想もしばしば見られるし、全国各地の自治体においてもインキュベーター機能を持たせて、企業家をいかにして育てるかというのが近年の非常に重要な地域政策の課題になっているという事である。

そのようにしてイノベーション及びその担い手としての企業家の役割というのが非常に強く認識されてきているというわけだが、経済学的な観点から見てどういうわけでそういう発想を持つ事が大切なのかという事をごく簡単にかいつまんで紹介すると、それは多分2点に集約される。

1つは、そのような新たなイノベーションを起こす企業家が出てくる事によって、市場における競争が確保できるという点。我々が経済学をやっている中で競争というのは非常に望ましいという事をしばしば主張してきたのだが、その具体的な源泉というのは、実は新しいイノベーションを起こす企業家が登場するという事によって確保できるといっても差し支えないと思う。競争市場というのは完全競争とも呼ばれるが、完全競争というのは、全く非現実的であり、そういうものをそのまま具体化しているようなマーケットというのはあまり無い。

例えば株式市場は、個人だけの取引であれば非常に完全市場に近いのかも知れぬが、現在の状況ではそうは思われない。為替市場においても、大きな取引があると非常にレートが振れるという事であるから、これは完全市場とはいえない。完全市場というのは、一人一人が非常に小さくて、その個人がいくら行動しても市場全体の価格や供給量にあまり影響が無いという、そういう状態の事をいうわけであるから、殆どそれと同じ状況というのは見られない。例えば、輪島の朝市のようなものがそれに近いといわれるが、もしそうだとすればその割合は、殆どネグリジブルだという事であるから、実態的な意味は殆ど無い。

では何故その競争市場というような事をいうかというと、最近の考え方でコンテストブルマーケットという議論があって、コンテストブルというのは、コンテストが可能だという事である。コンテストと

いうのを日本語にすれば多分競争ということであろうが、それまでの競争市場とは大分違うという事を含めてそう呼んでいるのである。これは、どういう事かという、新たなイノベーションを体現した企業家ないしは経営者が登場するという事、ないしは存在しているという事によって、実は市場が非常に競争的に保たれる、そういうロジックである。

これは、アメリカの通信産業において、特にこの点を強く議論された事があり、それから次第に定着をみる事に至った概念である。アメリカに於いては、例えば非常に長い間通信事業に関連しては、AT&Tが独占状態を保っていたが、1970年代に、非常に小さな通信会社のMCIというのが登場してきて、日本で言えば新電電といってもいいが、そういうところが登場して来た。そのMCIはアメリカに於ける長距離の所だけを一生懸命やった。アメリカの司法省等は、MCIが存在してもAT&Tは非常に巨大な力を持っていて、圧倒的なマーケットシェアを取っていたので、とにかくAT&Tはやはり独占市場としてけしからんというような事をずっと言い続けていた。しかしながら、実は、MCIが存在しているという事によってAT&Tもあまり出鱈目な値段を付けたりという事が出来なくなっていたという事も段々明らかにされてきて、そういう事から、たとえ規模は小さくても、ある分野において既存の有力な企業と競争できるようなものを持っている企業があると、市場マーケットは競争的に成り得るといいう事が判って来たのである。

そういう観点からすると、新たな企業家を育成して市場に登場してもらおうという事は、実はマーケット全体を競争的にするという意味で非常に望ましいという事になる。これが第1点である。

もう1つは、これは長い目で見ると非常に重要な事なのだが、そういう人達が新しいイノベーションを体現しているという事である。

技術革新がそれによって継続するという問題である。これは非常に重要な事で、先程の競争市場を確保するというのも、ある一定の時点においてなるべく競争的である事が望ましいというのは事実なのだが、しかし産業や経済を長期的に発展させていくと

いう事の為には、それよりはむしろ技術革新が継続的に行われるという事のほうがもっと重要かも知れないというのが最近の理解であろうと思う。

そういう意味でダイナミック、ないしは動的な資源の配分の為には、そういう新たなイノベーションを体現した企業家が登場するというのも非常に大きな役割を果たすという事になる。これはもう少し日常

2. 企業の多角化と開業の動向

筆者自身いくつか数字を整理して、最近の企業の多角化や開業の動向というような事について、チェックをしてみたので、紹介してみたい。

多角化という問題と開業というのは、直接的には必ずしもイコールではない。これは当たり前の話で、多角化の問題に関して言えば、比較的大きな企業が一生懸命既存分野以外の所に進出しようとする動きを示すというのが圧倒的だろうと思う。公正取引委員会の資料では、これは製造業だが、昭和54年から61年の7年間にかけて、大企業の、一部上場企業と解しても差し支えなからうと思うが、いわゆる本業、例えば繊維産業が繊維をやるといった場合にそれは本業と言う訳だが、その割合というのが、87%から80%に低下をした。7%というのは大した事はないと思われるかも知れぬが、これは企業の本体だけなのである。これを子会社を含めて本業の比率というのを計算すると、実は昭和61年の80%という数字が62%に下がるという訳である。つまり、本業比率を20%近く子会社でもって引き下げているという事が判る訳である。

このような事だけから大企業というのは、本体はそんなに本業中心というのを変えてないのかも知れぬが、子会社を沢山創って、本業から外れるような、そういう動きを示しているという事が判る。どの程度かという、例えば子会社だけをとってみると、いわゆる本業比率というのは9%しかいない。大企業の子会社の売上の91%は本業以外のところをやっているという、そういう現象が見られる。そういう点で、企業が多角化をする。そして、それまで

的な言葉でいえば、産業社会が活性化するという事であろうし、もしその地域という問題に転換して言えば、地域社会の活性化という事とも関連する訳であるから、こういう観点から企業家の登場というのも重視するというのは非常に大切なのではないかと思う。

の本業から外れていくという動きが非常に顕著に見られるという事がまず1つ判る。

ただし、本業から離れると言っても、例えば、繊維をやっている会社が鉄鋼をやるという事はない。やはり、自分の本業の割と近いところをやっているという事である。本業の周辺分野に手を出していく。いわば、アメーバが手を広げるようにポンとは跳ばないで、手の伸びる範囲から攻めるという動きが非常に目立つという事である。

少しブレイクダウンをしてみると、様々な産業の企業が手を伸ばしているが、それが大きく2つのグループにまとめられる。1つは、繊維、窯業土石、化学というこれが1つのグループとなっている。例えば繊維産業に所属している企業が医薬品を手掛けるというような事がある。東レだとかがやっている訳だが、そのような形で、繊維、窯業土石、化学、これが次第に一体化する方向にあるというのが1つ。それから、機械と金属製品が挙げられる。機械というのは一般機械とか電気機械とか輸送機械とか精密機械とかがあがるが、そういう機械関係の企業と金属関係の企業とが、両方が相乗りをするという動きが非常に活発になるという事で、この2種類、2つの動きが非常に顕著である。

これは恐らく大企業だけでなく、中小企業に於いても同じような形で進展しているのではないかとと思われる。

そういう訳で、特に大企業を中心に、そういう特定のジャンル、特定の分野に割とまとまっていく、そういう流れが近年非常に強くなっているとい

うトレンドがある。これに対して、その場合、多角化というのが、前述のように子会社を通じていくという事であるから、そういう点からいうと、大企業の多角化と言うのと子会社、つまり、新しく企業が創り出されというのがパラレルな現象として動いているという事になる訳であるけれども、日本全体についてどれだけ企業が新しく創られているのかを％で見ると、実は近年それが次第に低下してきているという事が判るのである。

これは、『中小企業白書』等に典型的に毎年その推移が述べられているが、例えば、昭和40年代と最近とを比べると、開業率（新たに設立された企業数割ることの前年末の企業数）、『中小企業白書』の場合には、恐らく事業所数で計算しているので、企業数とはやや異なるかも知れぬが、そういう中小企業白書ベースの数字で見ると、昭和40年代の前半は7％位だったのが、最近だと4％に下がっている。半分とまではいかぬが相当低下してきている事は間違いない。特にこれは1980年代に入ってから著しい。2つの石油危機を経過した後である。特にこの比率が下がるのが顕著になってきているというのが非常に重要な点だろうと思う。

これは、製造業に限らずサービス産業、小売業、卸売業、あらゆる業種をとってこういうトレンドが見られるという事である。開業率が下がるというのは、それだけ新たな企業が登場してくるきっかけが少なくなっているという事であるから、これは非常に重要な問題になるだろうと思う。開業の障壁として、人手を確保するのが難しい、また、必要資金が非常に増大しているというような、そういう理由が挙げられている。筆者はそれに加えて、勝るとも劣らない重要な問題として、マーケットニーズへの対応というのがあると思う。最近のマーケットニーズは非常に多様化している。それをどういう具合に取り上げて行くか、汲み上げて行くかというのが段々難しくなっている。いいかえれば、思いつきだけでなかなかそういうのを引っ張り出すという訳には行かなくなっている、そういう側面があるのではないかと思う。そういう意味で近年新たにビジネスを起こすには、相当高度な経営資源、情報ない

しは、マーケティング、そういうものを事前に行なっておかないといけないという面があって、それが1つの参入に対するバリア、障壁を成しているという事があるのではないかと思う。

必要資金の面では、筆者が15年程前に、東京の工場の創業資金がどの位かというのを調べた時には、500万もあればいいという事であったと思うのだが、最近の『中小企業白書』を見ていると、500万以下で大丈夫という割合が非常に少なくなって、1000万以上という答えの割合が非常に高くなっているという現象が見られる。つまり平均的にいうと倍位になっている可能性がある訳である。ただし、数字は20年間をとってみると倍になっているという事なので、一般的な物価の水準を調整すると、実質的にはあまり変わっていないという事であろう。

機械設備は確かに石油危機を境にして非常に高くなったといいながら、その後むしろ下がり気味であるから、そういう点では機械や設備を導入するという観点からいうと、そんなに苦しくなっているとは思えない。問題は、土地を購入するか、建物を建てるかというような事になると、これはその後も上がっている訳であるから、こうした制約は非常にきついのだろうという事は容易に予測がつく。そういう点が、一応開業率が最近下がってきている事の背景にあるように、今言われている訳である。しかし、筆者としては、上手く安いスペースが確保出来て、借りるという事でもいいので、やっていく分には資金の制約というのは昔とそんなに変わっていないように思う。

もう1つ、果たしてどの位かは判然としないが、最近の人達は、あまり独立志向が無いという具合に言われている訳で、確かに筆者のゼミの学生を見ていると、就職する際とにかく大企業ばかりを希望するので、そういう現象もあるかも知れぬという気はするのだが、果たしてそれが企業を興すという事の数に次第に低下しているというのとどれだけ繋がるかというのは、筆者には判りかねるが、一部にいわれているらしい。

以上のような流れがある訳であるけれども、実は我々は地域の問題を考える上に於いても、又、マク

口経済全体を考える上に於いても、そういうのを上手く回避していく、ないしは障壁をなるべく低くす

る、といった努力をしていかなければならぬいう事になる訳である。

3. 多角化に伴う労働力配分

ある程度既に組織が出来上がっているような企業で、新しい部門に転換していく場合、それまで抱えている従業員をどういふ具合に配置転換させて行くのかという事がしばしば大きな制約になる。筆者も幾つかの会社を訪ねて、こうした問題を質したことがあるが、これは非常に企業によっていろんなバリエーションがあって、結構大変だという話はいろんな所で耳にしている。

筆者自身は簡単なモデルを作ってチェックしたのだが、結論的にいえる事は、既に従来企業が組織体として確立されて運営されてきた、既存の部門については熟練者は多数存在するが、彼らは、新しい分野に転換するという事になると、今まで自分がやっていた仕事と非常に近い職種でもって転換していくというのであればそんなに問題がない。例えば、鉄鋼会社でも圧延過程における操作は、最近コンピュータで行われている訳だが、そういうコンピュータ操作をやっていた人間が、例えば新日鉄のコンピュータ関係子会社に行くというのは、職種が非常に近いという事であるから、そんなに難しくないだろうという事は直ちに判る。しかし、そうではない場合には、新しい分野でそこそこやれるだけの知識を身に付ける為のコストというのは、相当高くなる可能性があって、そうした場合には、新規分野に進出しようと考えた企業は、これまでの部門に習熟していた人達を配置転換をさせるのではなく、例えば、新規採用、新たに採用した若手をそちらに向けるとか、という具合にやるのが非常に効果的であるという事である。当然の事かも知れぬが、そういうようにならざるを得ない、従って、既存部分は、これまでの経験を活かして、熟練者にやらせるという現象も現実にある訳である。

例えば、幾つか会社を廻って聴いた中で、東レは、

現在いわゆる繊維の比率というのは4割位にも下がっていると思うが、6割がいわゆる本業以外の産業分野という事になっている。東レが非常に強力な新しい繊維である炭素繊維に転換をする時、それまで綿紡とかそういうものをやっていた工場を炭素繊維に転換するといった時に、配置転換が出来ないという事で、そこで働いていた人を、別会社に移籍せざるを得なかった。彼らは、それまでのシステムに慣れていた為に、新しい炭素繊維の工場を動かすコストが非常に高くてしまったという事だろうと思う。

一方では、エンジニア関係の技術者は、実は高分子系の技術を学んで来ていたという事があるので、例えば、プラスチックであるとか医薬品であるとか、フィルムとか、そういうところに比較的スムーズに転換出来たというような話もある。従って、企業の中でもそれまでの熟練が新しい仕事に上手く繋がるようなものであれば、比較的容易に配転しても構わないけれども、そうでない分野ないしはそうでない職種に転換しなければいけないといった時には、むしろ配置転換をしない方がいいという事がしばしばあるという事だろうと思う。

もう1つ日立造船の例を挙げよう。同社は造船会社であるから周知のように構造不況産業という事で、船台設備をどんどんカットして行く、人も削減をしている訳だが、それでもなかなか解雇するという訳にはいかないという事で、いろんな新しい事業を手掛けている。極力今まで働いていた人も吸収したいという事で、中国茶の販売を手掛けた。杜仲茶というお茶がある。あまりポピュラーではないようだが、烏龍茶より少し甘味があって、烏龍茶と同じように健康的なドリンクだという事らしいのだが、この茶を手掛けた人々は、かつて製造現場で働いていた。

そうすると物を作るという感覚と物を売るという感覚が全く違う。その結果何が起きたかという、杜仲茶自身は非常に良いものであるのだが、上手く販売ルートに乗せられない。自動販売機でそれを取り扱うという事をやろうとしたのだが、結局上手くいかないという事で、まだマーケットに本格的に乗り出すというところまで行っていないという事である。

別の例を挙げると、大手のメーカーである日本鋼管も多角化を図っており、21世紀に本業比率を50%に引き下げるといふ事で一生懸命やっている。その中の1つに、自分達の企業が持っていたいろんな土地を上手く使おうというので、都市再開発事業部というのを作った。そこは、確かに今まで全く知らない分野なのであるが、とにかく自分の土地を持っているというので、実際は不動産屋ないしは設計事務所等々とタイアップして事業を進めていくので、それなりにノウハウを吸収出来るであろうという考え、配置転換で人をその分野に送り込んだらしい。しかしながら近年の都市の再開発事業というのも非常に

4. 企業設立に伴う課題

企業を新しく創ってそれが上手く行くというのは、どの位の割合なのかというのを3つ4つの数字を集めてみたので、紹介しておきたい。

まず最初は、非常にマクロ的に日本全体の数字でそれをチェックしてみるという事をやってみる。株式公開数、これは毎年新たに株式公開をする企業の数だが、2年程前の数字をみると、日本で140社程あった。これを新たに日本で設立される企業の数で割算をすると、その年に設立されてその年直ちに株式公開されるという数字では勿論ないけれども、平均的に同じようなパターンが続いているとすると、新設会社のうち、株式公開までいく割合がどれ位かという事が判るだろうと思う。

その計算結果をみると、日本の場合には0.16%、つまり、0.2%。0.2%という事は、残りの99.8%は株式公開迄行かないという事である。株式公開迄行

新しい感覚が要求されるという事が次第に判ってきて、最初に送り込んだ人達では駄目だというので、もう一回入れ替えをし直したという事である。

従って、既存の分野を持っている、そういう企業が新しい分野へ乗り出して行こうといった時には、実は人材の問題をどういう具合に手当をするか非常に重要な問題であって、なるべく、企業として一番合理的なのは、再学習の為のコストがかからないような職種、かからないような分野というものをよくチェックしていかないといけない。それは最初の時にキチンとやっておかないと、失敗した後からそれを取り戻そうとすると余計コストが高くなる訳で、そういう意味では非常に初めの段階から要注意という事でしっかりとやらないといけないという事が判ってくる。

多角化というのはそういうようにして、なるべく再学習、人々の人材の配置転換に伴う再学習の費用を安くするように事前に考えておかなければいけないという事である。

かないというのは、別にそれが全部潰れるという事ではない。公開の手前で留まっている、ないしは手前で留まっているのがいいと思って留まっているケースも当然あるわけだが、1つはそういう数字が出てくる。

2番目は、これはアメリカの例で、企業を設立して、1年位で倒れてしまう、挫折してしまうというのはアメリカの場合非常に高く、20%もある。5年迄に無くなる企業というのも相当あって、それは67%だという。だから、5年以上生き延びられるという割合は30%。アメリカについてはそういう数字がある。

日本の数字というのはあまりしっかりしたのはいないが、たまたまマルコーというマンションをやっている業者の方が、アントゥルプルヌアカレッジというのを創っている。つまり、企業家を養成する学校、

塾と言ってもいい。それを創っている。去年が第8期生ということで、卒業生がだいたい200人位今までにいる。200人のうち、企業のスタートアップまでもっていった人間というのはどの位いるかと言うと、60人というように言われていて、200人卒業して60人ということは、30%であり、これは非常に高いと思う。つまり、マクロ的にみると株式公開をみても大変低いにもかかわらず、例えばマーケティングというのはどういう具合にやるのか、事業計画の立案というのはどういう具合にやるのか、それから、営業というのはどういう具合に進めていったらいいのかというような、事前のトレーニングで、スタートアップを上手くやっていけるようになる確率というのは相当上がるということを意味しているような気がする。アントゥルプルヌアカレッジというのは非常に特殊な例だろうと思うのだが、例えばいろんな自治体がやっているインキュベーターにしても、それから或る種のセミナーのような資金のバックアップの為のいろんな制度的なシステムにしても、そういうようなものを踏まえてきちんと活用して、こういう具合にやったらいいというような所まで、充分事前に詰められれば相当スタートアップというのは上手く行くのだろうというのが個人的な感想である。

それからもう1つの数字を紹介すると、最近いろいろと新規事業を手掛けているので有名な大阪ガスでは、1978年に新分野開発室というのを創って、様々な所に別会社を創るという形で事業転換をしているが、その設立以後現在迄に40社を創って、その中で撤退をしたのが3社である。従って、成功したというか少なくとも撤退はしないでやっているというのが37社ある訳である。これは92.5%の成功率であるから、非常に上手くいっているといつてよい。

そういう大阪ガスのような比較的大企業の場合には、割とリスクが小さい。特に、当初のいろいろな負担のうち大企業の中に蓄積されているような、暖簾であるとか情報、人材、等々が活用出来るというようなメリットがあるのかも知れない。そういう意味で大企業が多角化して新しい分野を手掛ける時に上手くいく率が高くなるという事があるように思わ

れる。

それ以外の中小企業の場合には、トレーニングしない時の成功率は前述のように0.2%であるが、その低さについて、日本電産という京都の精密モーターを扱う会社の社長は次のようにいっている。だいたいそういう形で登場してくるベンチャービジネスは、技術偏重主義というのが非常に目立つ。その永守社長によれば、大切なのは1、2にマーケティング、セールスである。3、4が無くて、5に開発である。6、7が無くて、8に生産であるというような言い方をして、日本のベンチャービジネスの場合、技術を確かにそれはいいものをそれなりに持っているかも知れないが、それ以外のマーケティング、セールス、そういうところに対する配慮が無さ過ぎる。それが成功率の低い理由ではないかという事を言っておられた。

それを裏付ける話として、財団法人で研究開発型企業育成センター(VECC)がベンチャービジネスの経営力について調査したものがあり、それで見ると日本電産の社長が言われように、製品技術が優れているというのは非常に多い、半分以上がそういうケースである。しかし、マーケティングに於いて劣っているというのもこれまた非常に多いという事であって、恐らく、社長の言っている事とVECCの調査というのは同じ事を表しているだろうと思う。

従って、最初のマーケティング、セールスとか、そこら辺のところの重要さというのを当初から組み込む、ないしは意識するようにして、事前のトレーニングの中でそういうのがきちんと行われるようになれば、日本でもベンチャービジネスが上手くいくという事があり得るのではないかと思う。

それから、日本合同ファイナンスというベンチャーキャピタルの例を引いてみると、日本合同ファイナンスは今まで600社程企業に出資をしているのだが、そのうち株式公開迄いった会社というのは100社程ある。つまり600分の100、17%。これはかなり高いと思われるが、高い理由は、日本合同ファイナンスの場合には、スタートアップ企業への出資というのが非常に少ない。このケースで言うと15%位しか向けられていないという事である。

しばしば言われていることだが、日本のこれまでのベンチャーキャピタルというのが、スタートアップ企業をサポートするというよりは、それをもう既に通過してある程度のレベル迄いった企業を対象にして出資をするケースが非常に多い、という事が反映されているのではないかと思う。

5. 事例紹介

最後に、簡単な例を二つ程御紹介してみたいと思う。

1つは、静岡市にある会社で、ユニックスという名である。ユニックスというのは何をやっているかという、VAN (Value Added Network) 事業である。VAN事業の他にソフトの開発だとか、システムインテグレーション、コンピュータセキュリティビジネス等々の事業を行っている。そういう意味で通信網を使って非常に新しいビジネスをやるといふ会社である。設立されたのが昭和59年という新しい会社である。

この企業は何をやっているかという、正にVAN事業なのだけれども、静岡市の小売店、問屋、そういうものをネットワークで繋いで、EOS (Electronic Ordering System)、日々の売上、つまりPOS、と連動させて管理用のデータを作成するとか、そういうサービスビジネスをやっている。社長は中田氏というが、元々NCRでそういう流通のネットワーク関係の仕事をやっておられて、実は販売担当地域がたまたま自分の出身の静岡県であったという事から、県内のそういう小売店、問屋と相当な知己が出来上がっていた訳である。そこで、NTTの通信網の開放というタイミングを捉えて、一緒に共同資金の会社を創って運営したら上手くいくのではないかという事から、NCRを辞めて、その会社を興した。問屋との共同出資であるから、問屋や小売店がどういうシステムがあれば便利かというような事は、一緒に協議する場が存在する。どういうものをやったらいいかというのを、オリオンという別会社

以上の数字をみると、確かに現実に日本の場合、新規企業が上手くいく、ないしは株式公開迄いくというような比率は非常に低い。但し、ある程度トレーニングをすれば、大企業の中からそういう新しい分野を生み出していくというような場合には、その率が相当上がるという事も確認できたと思う。

を創って、いろいろと企画を検討する。こういうものを作ろうという事になれば、それをユニックスが引き受けてソフトウェア開発をしたり、どういうサービスをして、アウトプットとしてどういうものを出せばいいかというような事を作業するという事を行っている訳である。

そうすると、地元の間屋や小売店との共同でもって問題意識が生まれ、それから企画が出てくる訳であるから、問屋が必死になってネットワークを売る。問屋の営業とユニックスの営業が殆ど一体化するというような事で非常にメリットが高い状態が生まれてきて、現在では県内の、4割位の小売店を押さえているという事で、非常に順調にいられているようである。

こういう事業で何が大切かといえば、エンジニアという発想で例えばこういうのをやる為には、こういうコンピュータでこういう具合にやらないといけないというようにこだわり過ぎてはいけない、相手、お客さんがどういう事をやって欲しいか、その為に自分が何処で役に立てるのかという事を一生懸命に考えた方が良くというように言っておられる。つまり、マーケットオリエンティッドというような志向がないといけないという事をしきりに強調されておられるのである。

1つの例を挙げると、静岡市内の飲み屋といろいろと話をしている、飲み屋カード、を作った。現在1万2千枚程売れている。これは加盟店をハシゴするとハシゴしていく店毎に料金が安くなる。そういうシステムらしいのだが、それで1ヶ月にどの位の

売上があってというような事まで全部管理できる。そういうシステムにしたというような話がある。

これも、客と話をしている時に生まれて来たアイデアだという事である。そういう意味でマーケット志向、それからさらに企画、どういう事ができるかという事もきちんと企画出来ないと、これから先は信頼されないのではないかという事である。これからそういうものを付けて行こうというように言っておられた。

資金の問題ではやはり、立ち上がり資金というのはなかなか借りられないという事で、大変な苦労もあったようで、保険を掛けて、それを担保に入れたとか、そういう話も伺った。

もう1つの例は、富山市にあるのだが、東邦技研という、これは非常に小さくて、昭和61年にできた会社がある。現在従業員が15人程度の小企業だけれども、これは非常にユニークな会社で、ある会社の金型課長であった方が、40代に入ったという事で脱サラをして創られた訳だが、とにかく何でも小さい分野でいいから一番にならなくてはいけないという事で、金型の作成だとか、ロボットのハンドリングも手掛けるというような事をやって、様々なものを単品生産する。1つだけ注文を受けてそれを作るという事をやってきた。

例えば、自動的に天麩羅を揚げるロボットを作る、そのハンドをどうやって作るかというような事をやったとか、最近の話としては、信越半導体がシリコンの非常に大きな単結晶を作ったというのが暫く前に新聞に載っていたかと思うが、その単結晶の引き上げ用のロボットを作ったというような事で、これ

は正に1品ずつやっていく訳だけれども、そういう単品ものでもいいと、つまり、ロットサイズがまともなくても相当に付加価値が高いものを手掛けようというような姿勢をずっと貫かれておって、非常にユニークなビジネスをしていると思う。

その社長も言っておられたのは、やはり営業というのは非常に重視しないといけない。そのバランスが欠けると、やはり会社の組織というのも上手くいかないのではないかという事をしきりに強調しておられた。

どうも様々な方に筆者自身がお話を伺っていると、きちんと技術自身、ある程度持っていなければいけないという事は事実だろうと思うのだが、事前のマーケティングであるとか販売努力、ないしは組織がある程度どうやって創っていけるかという、そういうバランス感覚が非常に重要だというような印象を受けた。

最後に一言だけ付け加えると、実は第二電電を創る方のお話の中に出てきたのだが、こういう新しいビジネスをやる為には、夢であるとかその事業に対する知識が無いといけない。これは事実なのだけれども、そういうものだけではいけない。夢を持ち過ぎると非常に飛躍をし過ぎてしまって企業の経営というのは上手くいかない。地面から1メートル離れてはいけない、地面にピッタリとくっついていてもいけない、3センチだけ飛び上がらないといけない、というような事を言っておられた。非常に微妙な言い回しではあるけれどなかなか本質を突いていると感じたので、この言葉をしめくりとして本稿を終えたいと思う。