

POLICY STUDY NO. 2

ベンチャー・ビジネス ; 日本の課題

1999年5月

科学技術庁 科学技術政策研究所

第1研究グループ

榊原清則

この POLICY STUDY は、「ベンチャーと国際化の視点による新ビジネスモデルの創造」調査研究チームによる研究の一環として成ったものである。ただし内容については執筆者の見解に基づいてまとめられたものである。

Japan's Challenge of Business Venturing

May 1999

Kiyonori SAKAKIBARA
1st Theory-Oriented Research Group
National Institute of Science and Technology Policy
(NISTEP)
Science and Technology Agency

目 次

1. はじめに	1
2. 「ベンチャー」および「ベンチャービジネス」という言葉.....	2
(1) 「ベンチャービジネス」という言葉の意味.....	3
(2) ミクロ組織論における「entrepreneuring」.....	4
3. 日本のベンチャーキャピタル.....	5
4. 米シリコンバレーという場所.....	7
5. 新しい産業構造と経営モデル.....	9
(1) 多層的産業構造.....	9
(2) 経営モデル.....	10
6. 起業家経済の本質的特徴：多産多死.....	12
7. 「退出戦略」の一般化.....	14
(1) 「死」の意味と「退出戦略」.....	15
(2) 退出の仕方と敗者復活.....	17
8. 日本の起業家企業.....	18
(1) 起業家の学歴.....	18
(2) 起業年齢.....	19
(3) 日本の起業家企業の「後進性」.....	20
9. 日本のベンチャービジネスをめぐる新たな動き.....	22
10. 戦略産業の萌芽.....	24
(1) 「メガ・メディア」市場への展開.....	25
(2) キーデバイス、キーマテリアルへの展開.....	27
(3) ハードの脱統合.....	29
11. ビジネスモデルの競争の時代.....	31
(1) アメリカのビジネスモデル革新.....	33
(2) ヨーロッパの国家超越型企业.....	34
(3) 日本の課題：「Modal innovation」.....	34

1. はじめに

筆者は過去数年間日本のベンチャービジネス(以下、VB と略称するか起業家企業とよぶ)を取り巻く状況を調査し、日本のVB がなかなか活発化しない状況に直面して、何が問題かを考察してきた。そして、日本で出ているこの分野の調査研究や各種のレポート、啓蒙書には共通にいくつかの問題があることに気づいた。

第一は、「VB 性善説」とでも呼ぶべき風潮が日本には強く見られることである。ベンチャー企業であればすべて自動的に「社会にとって望ましいもの」、「好ましいもの」という考え方が強いのである。事実は必ずしもそうでないにもかかわらず。

第二は、ベンチャーキャピタル(以下、原則的にVC と略称)がそれ自身VB でもあるという視点が日本では乏しいことである。

一般的規定によれば、ベンチャーキャピタルとは「有望と目されるが半面リスクの大きな冒険的な事業に資本を投じる投資会社」を意味する¹。VC はVB の「金回り」の世話をする会社であり、上場支援に関わる存在である、というのが日本における通常理解である。しかしVC は、そのほかに多様な育成支援機能も担い、しかもそれを自らVB として行うべき存在なのである。

第三に、個別のVB 振興を語る議論は多いものの、VB を取り巻くコンテキスト(文脈)としての産業レベルの議論が少ない点である。日本が新産業創造に努力を傾注すべき次代の戦略産業は何か、その新産業を創造するにはそもそもどういう産業構造が必要か、といった議論が少ないのである。

以上の三点については、以下の議論のなかで個別的にとりあげ、問題点の所在とその克服の方法を議論しよう。

さて従来の調査研究の方法論的な特徴として、冷静な調査分析が少ないことも、ここで指摘しておくべき重大な問題であろう。VB 関連の議論の多くは、冷静な調査や分析というよりもむしろ、蛮声をはり上げる「応援」のごときものになっている。いわば、一昔前の左翼運動に似た風潮がそこには存在する。「マルクス主義を語るなら、書齋を出て運動せよ」(!?)。しかし、観察やデータ収集を基盤として持たない議論あるいは分析軽視の議論は、浅薄な議論に陥りやすいのである。

¹ 『ゼミナール現代企業入門』、日本経済新聞社、440 頁。

2. 「ベンチャー」および「ベンチャービジネス」という言葉

まず、日本で「ベンチャー」あるいは「ベンチャービジネス」といっているものがそもそも何を意味するのか、という論点をとりあげてみたい。

日本で「ベンチャー」あるいは「ベンチャービジネス」という言葉が使われるようになったのは、1970年代初頭に通産省関係のレポートでその言葉が登場してからのことである。それ以後その言葉は、日本に特有の意味を持って一般化し定着したように思われる。

松田修一の『ベンチャー企業』では、「ベンチャービジネス (Venture Business)」という言葉は、1970年5月に開催された第2回ボストンカレッジ・マネジメント・セミナーに参加した、通商産業省の佃近雄氏によって日本にはじめて紹介されました²と書かれている。その佃自身のレポートでは、ベンチャービジネスとは「独自の技術と市場戦略を武器として、リスクを冒しつつ新事業分野を開拓する革新的企業の謂である」³と書かれている。また佃の紹介に影響され公刊された、日本におけるこの分野の先駆的著書⁴では、ベンチャービジネスは「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」と定義されている⁵。

ちなみに、上で言及した佃のレポートのなかでベンチャーキャピタルに触れた部分を紹介すると、「最近の(とくに米国の)V.B.に関して注目すべき点は、新技術の企業化を資本および経営資源の面で支援する制度的仕組みが整っていることである。すなわち、ベンチャー・キャピタルである」と書かれている。

いずれにせよ、このような先駆的啓蒙の努力の結果、こんにち日本でベンチャーあるいはベンチャービジネスという言葉が注釈なく使われる場合、それはほとんど例外なく「創業後間もない事業会社」をさしているといつてよいように思われる。

しかし「それは間違いである」と、筆者は1982年にマサチューセッツ工科大学(MIT)のエドワード・ロバーツ(Edward Roberts)に指摘された経験を持つ。ロバーツはMITスローンスクールの教授であり、企業家精神(entrepreneurship)の研究者であり、なおまたベンチャーキャピタル会社の経営者兼キャピタリストでもある。彼はその分野の著名人なので、それまで日本からの訪問客を何度も応接し、その日本人から繰り返し「ベンチャービジネス」関連の質問を受け、しかもいつも基本的用語の理解がどこか要領を得ないと感じ

² 松田修一『ベンチャー企業』日本経済新聞社、1998年、15頁。

³ 佃近雄「ベンチャー・ビジネス 産業構造革新の尖兵」中国地方通産新報、1973年6月号、14頁。佃自身は帰国後すぐに何ヶ所かで講演しているが、書き物として残っているなかではこれが最も古いものようである。

⁴ 清成忠男・中村英一郎・平尾光司『ベンチャー・ビジネス 頭脳を売る小さな大企業』日本経済新聞社、1971年。

⁵ 同上書、10頁。

ていたのである。

(1)「ベンチャービジネス」という言葉の意味

日本人訪問客との無数の会合から得た、ロバーツの暫定的結論は次の2点である。第1に、そもそもアメリカで一般に「ベンチャービジネス」という言葉が使われる場合、その言葉は2つのことをさす。その一つはゼロベースから生まれた新規開業会社、とくにハイテクやサイエンスをベースとする新規開業会社であり、他の一つはベンチャーキャピタルそのものあるいはベンチャーキャピタルが遂行しているビジネスのことである。

(Technology based or science-based) Start-up firms

Venture capital

日本での慣行にならって、便宜上小論では を VB と略称するか、あるいは「起業家企業」とよび、また を VC と略称することにする。

第2に、日本人訪問客との会話から得たロバーツの印象では、日本で「ベンチャービジネス」という言葉が使われる場合には、格別の注釈がないかぎり、もっぱら のことをさすようであるが、それとは対照的に、アメリカでは「60%から70%の確率で をさすだろう」という。

以上の指摘は筆者が個人的に得たものであって、それ自体、より注意深い精査を要する。ロバーツ一人のまったく私的な意見にすぎないかもしれない。だが、仮にもしもこの指摘が基本的に正しいものであるとすれば、ここにはすでに、そもそもの出発点から今日まで続く、日本の「ベンチャービジネス」をとりまく特殊な状況が投影されているのである。それは、ベンチャーキャピタル自体が risk-taker であり、他との差別化を徹底追求しながらビジネスを成り立たせようとしているという、VC の VB 的側面に対する無視あるいは軽視である（アメリカで公的 VC が出てくるのは後のことである）。

そしてその結果、VC はおもに金回りのサービスを上場前に行うか、あるいはさらに（可能であれば）インキュベーション機能をも担う存在として日本では理解されてきたのであり、いずれにせよ VC 自体が VB であり、リスクをとり他との差別化を図るべき存在としては捉えられてこなかったのである。こうした「理解」が定着した背景には、もともと実業重視、エンジニアリング（技術）重視、事業会社偏重という日本のバイアスがある。

私見では、VB をめぐる今日の日本における根本的問題の多くは、実はこの点にかかっているのである。今日でも VB としての VC が日本にほとんど存在していないことが、起業家企業輩出の大きな障害になっている。とりわけ、初期の必要投資規模が相対的に大きい技術集約型の新規開業事例において、この問題は深刻である。

(2) ミクロ組織論における「entrepreneuring」

参考までに、以上の指摘は、ミクロ組織論における「クリティカル・ファンクション」(critical function)の議論と対比させて見ると興味深い。「イノベーションと組織」に関するミクロ組織論の領域には「クリティカル・ファンクション」の議論とよばれる一連の研究があり、関連する調査研究はアメリカで最もポピュラーである。その議論では通常次の4つのクリティカル・ファンクションがイノベーションには必要であると主張される⁶。

Idea generating

Entrepreneuring

Project leading

Gatekeeping

すなわち、アイデアが形を為してイノベーションに結実するためには、新しいアイデアを思いついて言い出す (idea generating) だけでは十分でない。企画を実現するために働きかけて必要資源を調達し (entrepreneuring) 人々の努力を調整・統合し (project leading) そして関連する内外の情報を集約・伝播する (gatekeeping) 機能が併せて必要である。新しいアイデアを言い出すこととそれ以外の機能とは別物であり、アイデアを持った人がいるだけではダメだということをその議論は教えている。

そして、起業家企業に当てはめてこの分類を使えば、「entrepreneuring」と「gatekeeping」の機能を担うのがアメリカでは主にVCであり、なおまた「project leading」の担い手もVCが探してくることが多いという意味で、アメリカでは文字どおりVCこそが起業家企業輩出の機関車的役割を果たしている。また、「project leading」の担い手がしばしば創業者ではなく、それとは別人格のプロ、すなわち文字どおりの「プロフェッショナル・マネジャー」であることも(この点は後に再び触れる)アメリカにおける事実としてここで特記しておく必要がある。

以上を整理し、単純化していえば、アメリカでは起業家企業のなかで次のような分業がみられる。

<u>機能</u>		<u>担い手</u>
Idea generating	-	創業者
Entrepreneuring	-	VC 会社 (and/or エンジェル)

⁶ Edward B. Roberts and Alan R. Fufeld, "Critical Functions: Needed Roles in the Innovation Process," in Ralph Katz, ed., *Career Issues in Human Resource Management*, Prentice-Hall, 1982, pp. 182-207.

Project leading	-	プロフェッショナル・マネジャー
Gatekeeping	-	VC 会社 (and/or エンジェル)

もちろんそれらの機能を起業者・創業者が一人ですべてまかなうケースもある。だが、そうしたケースは傾向としては減ってきているように思われる。

以上の議論との対比で日本の現状を見てみると、日本の問題は、(1)VCの本質的機能が必ずしも正確に理解されてこなかったので、依然その機能の本来的担い手（VBとしてのVC）が社会的に欠落している、(2)起業家企業のなかで創業者と経営担当者との分離が見られない、の2点である。そしてそれゆえ日本の起業家には、この4つの機能のすべてを一人でまかなう「全知全能の存在」であることが求められてきたのである。もちろん全知全能の人間はたくさんいるはずもないから、日本の起業家企業は当初から大変に成り立ちにくい、成功確率の低い企業としてスタートしていることが推察できるのである。

3 . 日本のベンチャーキャピタル

ここで、アメリカとの対比で日本の VC 会社の何が問題かを要約しておこう。大半が銀行や証券会社の子会社である日本の VC 会社は、次の3点で不十分な存在である。

インキューベーション機能をほとんど果たしていない。

リスクテイキングなビジネスでないという意味で、VC 会社自身が VB でない。

ほんらい投資会社でありながら、融資業務を営んでいて、投資機能を十全に果たしていない。

そのうち は、多くの議論で繰り返し指摘されてきた周知の論点である。 は、「ベンチャー」あるいは「ベンチャービジネス」という言葉に関するわれわれの既述の指摘が正しいとすれば、当然の帰結であろう。そして は、 の問題との関連で出てくる可能性が高い問題である。

ところで、日本の VC 会社は投資会社でありながらなぜ融資業務を主要業務の一つとして手がけるようになったのであろうか。その直接的なきっかけは何だったのだろうか。この点について VC 会社の経営担当者の一人は次の諸点を指摘している⁷。

⁷ 磯田拓郎、日本インベストメントファイナンス（株）相談役、於：一橋大学、1998年11月11日。

- (1)日本の VC 会社は、投資とは別に融資業務を手がけた。そのおもな理由は、投資からのキャピタルゲインが発生するまでに時間がかかったからである。
- (2)融資はうまみのあるビジネスだった。80年代には低利の資金が調達できたし、融資すればすぐに利子収入が発生し、かつそれは安定的と期待されたからだ(この点は90年代に債権が不良化することで暗転することになる)。
- (3)こういう収入源があるので、VC 会社が手間のかかる「ハンズオンの仕事」を強調しなかった面はあったであろう。
- (4)いま VC 会社は、まさにそのハンズオンの仕事ができる社員を育てようとし、業務の中心をハンズオンの仕事に向けようとしている。

以上の指摘から、(1)で端的に触れられているように、「投資からのキャピタルゲインが発生するまで時間がかかる」ことが融資業務を始めたおもな理由だったようである。そして、こうした理由で融資業務を始めたことが、結果としてインキュベーション機能を含むハンズオンの仕事を疎外したことも、(3)で指摘されている。融資業務を手がけたことが、元来中心的に遂行すべきであった投資業務を疎外したのである。

それでは、日本ではキャピタルゲインが発生するまでなぜ時間がかかるのだろうか。よくいわれるのは公開市場の閉鎖的上場基準(例えば赤字企業が上場できないなど)である。しかしそれだけではない。日本の起業家企業の経営レベルの低さも関連する要因だと関係者は指摘する。「経営レベルが低いために、日本の VC 会社の営業現場では、営業マンが多少とも可能性がある企業を一社一社訪問し、投資先企業を発掘・啓蒙する作業から始めなければならなかった。この作業は高度に労働集約的で、しかも時間がかかった」⁸。

ただし関係者によるこうした証言は、そのまま鵜呑みには出来ないものかもしれない。なぜならそこで行われたのはいわゆる「プッシュ型証券営業」であり、証券系 VC 会社にとっては自然な営業スタイルであって、投資先企業の経営レベルとは必ずしも関係がないからである。また、80年代後半から90年代初頭にかけてはどこの VC 会社も好業績でうらっていたのであり、融資業務は会社存続のためというよりむしろ手取り早い収益源として安易に開始された疑いが強いからである。

いずれにせよ、こうして日本の VC 会社は融資業務を手がけるようになった。この点にはさらに、日本における投資先企業の次のような事情も深く関わっている。

日本の中小中堅企業のなかには、成長しないが潰れもしない「living dead」と呼ばれる会社が多い。こうした会社は投資対象としては当面不適當だが、融資先としては適している。

日本の起業者は所有意識が強く、「株式の50%は自分が絶対に持ちたい」といった主

⁸ 例えば鈴木健二、CSKベンチャーキャピタル投資開発室マネージャー、電話インタビュー、1998年11月19日。

張に固執することが多い。仮にリスクマネーが百パーセント調達可能だったとしても（この仮定自体日本では成り立ちにくい）日本の起業者はそれには簡単に乗らないだろう。つまり起業者自身の側にも融資を求める強い潜在意識がある。

こうした事情を考えると、店頭市場の公開基準緩和のごとき市場インフラ整備だけでは、問題は解決しないことが分かる。VC 側にも起業者企業側にも、いずれも課題があるからである。

日本の大手 VC 会社はいま「ハンズオンの仕事」へ業務の中心を移そうとしている。それに沿った組織改革（例えば機能別組織から顧客別組織への改革）も一部で進行中である⁹。しかし個人で VB として VC をやる人材が増えないと、根本的な問題解決にはならないだろう。とくに自分で起業経験を持っていたり、VB の経営経験を持っている人の台頭が日本には不可欠である。

4 . 米シリコンバレーという場所

ここで、議論の焦点を日本からアメリカへ移し、アメリカ・シリコンバレーの状況を一瞥しておこう。

アメリカにおける VB 隆盛の中心は、なんといっても西海岸カリフォルニアのシリコンバレーである。このシリコンバレーについては多くのレポートが出ている。しかし「群盲象を評す」の例えごとく、その全貌の理解は容易でない。

以下、ここでは、少なくとも次の三つの記述が、シリコンバレーに関わる記述として不十分であることだけを指摘しておきたい。

科学や技術に特殊な思い入れがある人々が主役を演じている場所である。

創業者が有能な manager でもある場所である。

徹底した個人主義の場所である。

日本で流布しているシリコンバレーのイメージは「技術ベンチャー、とりわけハイテクやサイエンスをベースとしたベンチャー企業が続々と生まれている場所」、「優秀な科学者やエンジニアがたくさんいて、彼らの多くが何故かビジネスの才に長け、ユニークなニュービジネスをドンドン興し、自分たちで経営し、そして巨万の富を得ている場所」、「基本

⁹ 『日本経済新聞』1998年11月25日。

的には徹底した個人主義の場所」といったものであろう。

しかし私見では、第一に、シリコンバレーにおけるニュービジネス創造のサイクルを前に駆動している最大の存在は、いわゆるエンジェルや VC 会社、投資家へのつながりをしている人たち、あるいはもっと一般的に「ビジネスをプロデュースしている人たち」であって、科学者や技術者ではないように思われる。第二に、科学者や技術者が idea generator である場合、彼らが同時に有能な manager でもある確率はアメリカでは低いと見られている。そのため創業時か株式公開時か、いずれにせよ適当なタイミングで、彼ら technology people とは別の人間が経営担当者に登用されることのほうが、むしろ一般化する傾向がある。第三に、ベンチャーキャピタルの投資基準のなかに、個人よりも集団を優先する考え方、すなわち起業者のワンマン体制ではダメであって、専門性の異なる複数の人間のチーム・フォーメーションに基づくビジネスプランを優先するというものがある¹⁰。

それゆえ上記の3つの記述は、シリコンバレーやアメリカの実態を語るものとしては、すべて不十分なのである。

さて、シリコンバレーでニュービジネスの創造に関わっている人たちは、いま多くの場合、たしかに広い意味の情報産業やバイオインダストリーを「ネタ」にビジネスを構築しようとしている。明らかにハイテク中心である。だがそれは、彼ら自身の間にそうしたハイテク分野に対して特殊な思い入れがあるというより、その分野が事業化しやすく、かつ儲かるからである。資金を誘引し人を集めるのが容易であり、しかもリターンが早期に期待できる分野だからこそ、その分野に注意が集中しているのである。この点は過去の投資実績が証明している。そして、そうしたことが起こる背景に、スタンフォード大学や UC バークレーに代表される世界的研究インフラ（いわゆるセンター・オブ・エクセレンス）

その COE と直接間接に関係をもつ多数のコンピュータ・ハッカーやハイテク理想主義者、の存在があることは周知の事実である。

しかしながら、「科学や技術がそれ自体として重要だ」といった発想は、ビジネスを創る人たちの間では強くないのかもしれない、あるいは「全然ない」といっても言い過ぎではないのかもしれない。投資家や VC 会社が技術のことを何も分かってくれないといった嘆息や憤懣は、彼の地のレポートにいくらかでも散見できる。だから例えば流通・サービス分野が儲かるということになれば、すぐにもそちらに注意が向けられるだろう。恐竜が儲かるならジュラシック・パークに投資するごとく。それだけの「拙速を厭わずビジネス化する動き」が、投資家や VC 会社の間には確かにある。

シリコンバレーの特異な点は、一方における finance people、すなわち投資の合理性（＝確率論的合理性）を厳しく追求する人々と、他方における科学者・技術者あるいはハイテク理想主義者とが、文字どおり一カ所に蝟集し、彼らがある程度まで相互にやりとりして

¹⁰ 例えば、John L. Nesheim, *High Tech Startup*, Saratoga, CA, 1997, p. 89; Edward Roberts, "High Stakes for High-Tech Entrepreneurs," *Sloan Management Review*, Winter 1991, pp. 9-20 など。

いることである。その結果、(後述するように)驚くべき数の事業アイデアが、高度にハイリスク・ハイリターンのもも含めて、ビジネスとして仕立てられ試行の機会を得ているのである。

5 . 新しい産業構造と経営モデル

アメリカとくにシリコンバレーにおける VB の隆盛は、日本の産業および企業経営に対して次の二つを提起してきた。第 1 は多層的産業構造という新しい産業構造である。第 2 は「シリコンバレーモデル」とも呼ぶべき独特の経営モデルである。この二つが相乗的に作用し新しい競争優位を構築してきた点が、日本の産業および企業経営に対する本質的な **implication** である。

(1) 多層的産業構造

シリコンバレーを主導してきた情報技術 (Information Technology、以下 IT) 産業の構造は、パーソナルコンピュータ (PC) の出現以前とそれ以後とでは大きく異なる。それは垂直型と水平型との産業構造の違いである¹¹。

1960 年代から 70 年代にかけての IT 産業では、ハードウェア、ソフトウェア、サービスは一体のものであり、メインフレーム市場を支配した IBM やライバル各社は、ハードもソフトもサービスもすべて一元的に提供することで競争力を築いていた。日本企業も同様であった。しかし PC 市場が誕生し大きく成長する過程で、業界は水平的に分化し、各層の内部で数社が競争するという構造が生まれ、やがて各層で「勝者一人勝ち」の現象が起こった。最初はマイクロプロセッサのインテル社と OS (オペレーション・システム) のマイクロソフト社が支配力を築き、その後パソコン組立てのコンパック社、ディスクドライブのシーゲート社、LAN ソフトウェアのノベル社などが支配力を築いていった。

垂直型から水平型への産業構造の変化はなぜ起こったのか。PC 事業参入時の IBM の意思決定が、そのきっかけになったことは間違いないが、ここではそれ以上立ち入らない。いずれにせよ、この水平型の産業構造と共に成長した新興企業群は、垂直型構造に依存した既存大企業が追いつけないほど俊敏に事業を展開し、グローバル化の波にも乗って一気に世界を席卷していった。

¹¹ David C. Mopschella, *Waves of Power: The Dynamics of Global Technology Leadership 1964-2010*, AMACOM, 1997(デビット・C・モシェラ著、佐々木浩二監訳『覇者の未来』IDG コミュニケーションズ、1997 年) .

産業構造のこの変化を主導し、その変化から最大のメリットを受けたのはシリコンバレー企業群である。多層的産業構造のもとで参入障壁の小さい市場部分がいくつも出来たので、ベンチャー企業による事業の立上げが容易になったからである。そして、一部 VB の先駆的成功が産業の多層化をさらに進め（図 1 を参照）、それがまた新たなビジネスチャンスを VB にもたらし、いっそう多くの起業を刺激する、といった好循環を生んだのである。

シリコンバレーの新生企業群の隆盛が、一定の産業構造を文脈（コンテキスト）として持っていたという理解が本質的である。それがいわば苗床となり、VB の成功の連鎖を生んできたのである。その苗床のゆえに、個々の起業努力が必ずしも断片的で個別的にならずに済んでいるのである。たまたま成功した VB がたくさん集まっている場所、それがシリコンバレーだという理解は正しくない。

なお、以上に述べた垂直型から水平型へという産業進化のパターンは、狭義の情報産業に必ずしも特殊なものではない。それはいわゆる「情報化」にともなう産業構造の多元化、モジュール化と平行したものであり、広がりのある現象である。

（ 2 ）経営モデル

シリコンバレーは多層的産業構造に加えて、新しい経営モデルをも生み出してきた。しばしば「シリコンバレーモデル」とよばれるその経営モデルは、互いに関連する次の 4 つの言葉で特徴づけることができる¹²。

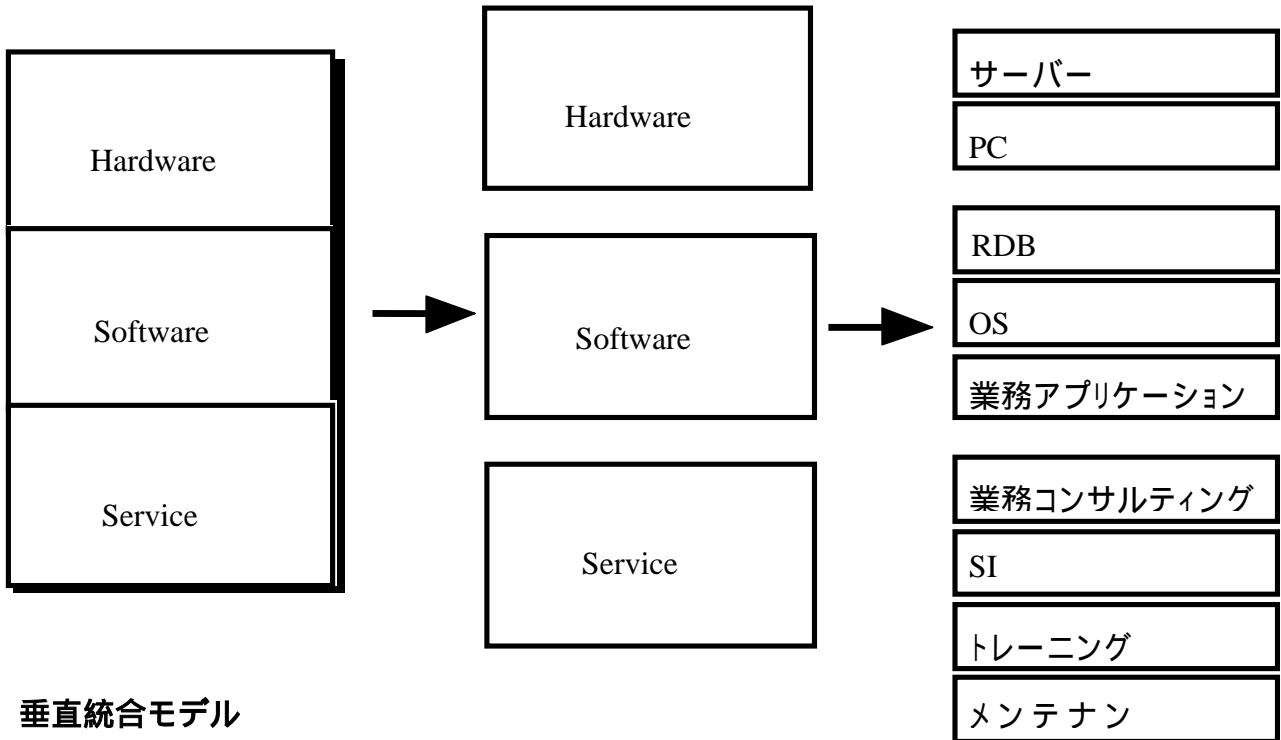
アウトソーシング
コアコンピタンス
ネットワーキング
モジュール化

第 1 に、シリコンバレー企業は経営活動の遂行に必要な経営資源を極力外部から調達しようとする。このアウトソーシング重視は、スピードあるいは俊敏さ（agility）を最優先する経営の当然の帰結である。必要な経営資源を内部に抱え込むと、それだけ経営の弾力性・機動性が損なわれるからである。

しかし、何にせよ手当たり次第に外部調達するのではもちろんない。当該企業に独自の強さ、すなわちコアコンピタンス（中核能力）については徹底して内部に留保し、またその強みの陶冶につとめるのである。コアコンピタンスこそは自社の競争優位性の基盤となるものであり、それをどう洞察し把握するかは企業にとって決定的に重要である。一方に

¹² 榊原清則「国家超越型企业とシリコンバレーモデルと」、『オペレーションズ・リサーチ』、1997 年 10 月号、646～650 頁。

図1:
産業の「脱統合」



垂直統合モデル

1960年代のIBM
(メインフレームを用いた
業務システム)など

水平型モデル

(C/Sを用いた業務
システム)
今日のERPなど

おけるコアコンピタンス重視の経営が、他方におけるアウトソーシングの積極活用と結びついている。

このように、シリコンバレー企業の経営は何でも抱え込むのではなく、むしろ強みに特化した経営である。このことから、経営活動を遂行していくうえで常に幅広い連携が追求される。その連携のあり方は、特定2社間の戦略同盟のような堅い連携ではない。各自がコアコンピタンスを持ち寄り、そのかぎりにつながる「緩い」連携である。その連携をネットワークとよんでも良いが、関係パターンが短サイクルで組み替えられ、その範囲が常に伸縮的に変化する点に着目すれば、「ing」をつけて「ネットワーキング」とよんだほうがより適切である。

最後に、以上の諸要素すべてと密接に関係するのが経営のモジュール化である。一般にモジュールとは比較的独立性の高い部分単位（サブシステム）をさすが、経営戦略や経営組織を単一的（unitary）な構造でとらえずに、あたかも複数のモジュールから構成されているようにデザインすること、それが経営のモジュール化である。モジュール化が進めば、戦略や組織の組み替えが容易かつ迅速になる。

以上のシリコンバレーモデルは俊敏さを要求される多くの産業分野で有効性を発揮してきた。そしてその有効性は多層的産業構造と密接不可分であった。競争力のキーワードを年代別に要約すれば、1970年代はコスト、80年代は品質、そして90年代はスピードであるともいわれる。「スピードの経済性」が拡大した90年代に、多層的産業構造と独特の経営モデルは大きな実績を上げてきたのである。

さて、以上の議論が示唆する教訓は、VB振興を日本で図る場合、いかなる産業構造の下にどのような経営体を創ろうとするのかについて、それなりの展望が必要だということである。その展望を欠いた個別振興策は、断片的に有効であっても、日本の産業競争力の全体的強化にはつながらない恐れが強い。

6．起業家経済の本質的特徴：多産多死

最近のアメリカ経済のダイナミックな特徴をシンボライズする言葉は「起業家経済」（entrepreneurial economy）であり、それは多産多死の実態によく現れているように思われる。

アメリカの投資家は資本の論理で冷徹に動く存在である。投資先の経営がうまく立ちゆかなくなったら継続投資をストップし、事実上それをすぐに「死」に追いやることも稀ではない。長期間の資本固定は機会費用を増大するので、それを極度にいやがるからである。この点は投資家のみならず事業経営者自身の考え方でもある。その結果、当然ながらアメリカは「多産多死」の世界である。

ここで、簡単に利用できるデータを使って、アメリカの多産多死の実態を日本と比較することにしよう。1984年から93年までの10年間に、米NASDAQに新規公開した企業数は6377社であり、一方登録を取り消された企業数は5667社であった。登録取り消しを一種の取り替えとみれば、この間の取替比率は約89%である。それに対して、対応する日本の店頭市場の動向を見ると、同一期間の新規公開企業は442社、登録取り消し企業は88社であり、取替比率は約20%であった¹³。

このデータでは、アメリカは日本の14倍以上の登録企業を新規に生み出しているけれど、同時にまたその9割方を淘汰している社会でもある。文字どおりの多産多死である。

この場合、「多産があるから多死がある」という言い方も、逆に「多死があるから多産が生じる」という言い方も、いずれも事実の一部にすぎず、十分でない。「多産と多死とが車の両輪になって全体が動いている」という言い方が最も適切である。そしてそのアメリカに比べると、日本はまさに少産と少死とが兼ね備わった国である。

次に、アメリカのSaratoga Venture Finance社が行ったハイテク分野における調査¹⁴によると、ビジネス・アイデアがIPO (Initial Public Offering) に到達する確率は百万分の6、VC会社がレビューの対象として取り上げるプランは年平均で一千年、そのなかでIPOに到達するのは6件、VCにより投資されたプランのなかでIPOに到達する確率は十分の1であった。

Idea to IPO	6 in 1,000,000
Reviewed Plans to IPO	6 in 1,000
Funded Plans to IPO	1 in 10

さらに、同じくアメリカにおける事例ベースの別の調査では、2つのVC会社の活動状況が以下のごとく報告されている¹⁵。

VC会社 : 2,000件のビジネスプランが持ち込まれた。そのうち150件が第一段階のレビューを通過し、結局45件に投資が実行された。

VC会社 : 1,000件のビジネスプランが持ち込まれた。そのうち半分はすぐにゴミ箱に捨てられたが、残りの500件はレビューされ、75~100件がプレゼンのために招待された。その結果、約20件が精査の対象に付され、結局8~12件に投資が実行された。

¹³ 日本経済新聞社編『ゼミナール現代企業入門』、1995年、442頁。

¹⁴ John L. Nesheim, *High Tech Startup*, Saratoga, CA, 1997.

¹⁵ Edward Roberts, "High Stakes for High-Tech Entrepreneurs," *Sloan Management Review*, Winter 1991, pp. 9-20.

これらのデータから、ファンドを得るまでの過程が、リスクマネーの豊富なアメリカにおいてさえ高度に競争的であることが分かる。それだけビジネス・トライアルが多いということである。しかしこれらのデータとて「氷山の一角」にすぎない。なぜなら、VC 会社に持ち込まれたビジネスプランのみを議論の対象にしているからである。

アメリカでも、「VC 会社はセカンド・ラウンドかそれ以後の投資を好み、最初の資金源は、起業家企業の四分の三が自己資金である」¹⁶という調査結果がある。こうしたセルフ・ファイナンスの例もカウントすると、氷山の水面下には、それこそ無数のトライアルがあるということだろう。

なお、上で紹介した Saratoga Venture Finance 社の調査はさらに、(1)IPO に到達するのに要した年数は早い例で3年間、最も典型的には5年間、(2)IPO の時点で創業 CEO の持株比率は4%以下、という二つの注目すべきデータも紹介している¹⁷。

IPO までの時間	早くて3年、典型的には5年
Founder CEO の持株比率 (IPO 時)	4%以下

この二点は、ともに日本との顕著な違いを示すデータである。公開までにかかる平均年数は日本では26~30年であり、アメリカの場合よりはるかに長いし、日本の創業経営者は一般に株を手放そうとしないか、百歩譲っても過半数所有にこだわる傾向が強いからである。ここにはコーポレートガバナンスについての考え方の違いや、「会社をどう見るか」という企業観の違いが投影されている。

7. 「退出戦略」の一般化

多産多死の実態は以上の通りであるが、その多産多死のなかの多死については、さらに議論が必要である。

もともと多産多死という表現は生物現象に関わるものであり、それゆえその場合の多死というのは、ちょうど生物の世界における「自然淘汰」と同じメカニズムが働いた結果と考えると分かりやすいかもしれない。そして、それはそれで有用なメタファーであろう。しかしながら、アメリカにおける多産多死は、より正確には自然淘汰の結果ではないのである。なぜならその場合の「死」は、自然死とは異なるものだからである。

¹⁶ Edward Roberts, "High Stakes for High-Tech Entrepreneurs," *Sloan Management Review*, Winter 1991, p. 9.

¹⁷ John L. Nesheim, *High Tech Startup*, Saratoga, CA, 1997, p.3..

われわれの聞き取り調査によると、一般にアメリカの VC 会社は、投資先を選択し投資の意思決定をしても、手元にある投資可能資金の全額を一挙に投資するわけではない。むしろ段階ごとに、部分的に投資を進めてゆく。VC 会社は多くの場合、単なる資金提供者ではなく広義のインキュベータであり、起業家企業のニーズに多少とも応える必要があるが、起業家企業のニーズは成長段階ごとに変わってゆくからである。

さてそこで、早い段階で投資したケースでは通常次の段階でも投資の義務が生じるけれど、常に投資が継続されるわけではない。状況次第で投資に応じないケースが稀だが存在する。その場合、VC 会社は資産をすぐに処理（償却か評価替え）することが多い¹⁸。そして、投資を打ち切られたベンチャー企業は多くの場合すぐに破綻する。

ちなみに日本の VC 会社はこの償却や評価替えをせず、したがってその大半を”living dead”として抱え込んでいる例が多い。既存金融機関系列としてやむを得ない面があるが、この点にも日本の VC 会社の多くが VB でないことが現れている。

ところで、VC 会社よりも一般に「忍耐強い」投資家だといわれるアメリカの「エンジェル」のケースで、投資維持期間の平均（中位数）は5~7年と報告されている¹⁹。この報告例から推測すると、VC 会社のベンチャーファンドは、長く見積もっても5年未満のタイムスパンで、きわめて機動的に投資されかつ回収されていることがうかがえるのである。

VC 会社は資本の固定を嫌がるので、むしろ「積極的に殺す」メカニズムがそこには組み込まれている、といったほうがより正確な記述ではあるまいか。長期にわたる資本の固定をいやがる性向は、投資家のみならず事業経営者も共有している。その結果、いわば「殺す方向にアクセルが働く」社会、それがアメリカなのである。自然死とはまったく違っている。

(1) 「死」の意味と「退出戦略」

さて、以上の議論では経営破綻を漠然と示すために「死」という言葉を使ってきた。しかし、その場合の「死」とは何であり、経営破綻とはどういうことをさすのであろうか。

ここで注目すべきは、アメリカにおける最近の「退出戦略」(exit strategy)の議論である。ベンチャービジネスが成功するためには、最初からはっきりと「退出戦略」を持つべきであるという考え方が、最近のシリコンバレーでは多い。

起業家企業の目的はかつては株式公開、すなわち IPO 一本であり、それが不可能であれば破綻であった。この場合の破綻は経営活動の停止であり、整理・精算 (liquidation) であ

¹⁸ 以上は聞き取り調査による。梶川朗、ヤフー株式会社取締役、98年5月11日；98年6月26日。

¹⁹ William E. Wetzel, Jr., "Angels and Informal Risk Capital," *Sloan Management Review*, Summer 1983, p. 28.

る。だから起業家企業には、文字どおり成功か死か、そのいずれかしかなかったのであり、”all or nothing”の世界であった。

しかし近年では、どこかのタイミングで何かがうまく行かなければ、すぐに止めるのは一つの方法としても、それだけではなく、事業のすべてあるいは一部を売却したり、ライセンス・ビジネスに切り替えたりすることも含めた、幅広い選択肢を考慮すべきであり、そのなかから状況次第で最適な「退出方法」を選ぶべきであるという考え方が出てきた。

そして、そういう幅を持った選択肢の視点で見ると、IPO も創業過程からの一種の「退出」にほかならず、しかもたくさんある退出方法のなかの一つにすぎないと見られるようになった。こうして、退出戦略の一般化とともに IPO の相対化が進んできている。

退出の戦略スペクトル：

- 整理・精算
- 売却（全部、あるいは一部）
- ライセンス・ビジネスへの転換
- 株式公開（IPO）

アメリカでも IPO が徐々に難しくなり、それが可能な場合でも時間がかかるようになったこと、またインテル、マイクロソフト、シスコシステムズなどの大手企業が積極的な買収戦略に出ていて、それだけ売却可能性が高くなったこと、以上の二点が「退出戦略」の一般化の背景にある。

戦略スペクトルのなかでは、IPO だけをめざすのではなく、むしろ売却を志向する度合いが近年高まっている。ひたすら IPO をめざす（go public）よりも身売りの可能性を常に留保しておくほうが、time range や売上げ規模の設計の自由度が高いからである。売却はしかし、相手があることであり、オファーがあってから対応しては後手後手に回る恐れがある。それを回避し戦略的イニシアティブを保つためには、事前に「退出戦略」を持っていなければならない - - ということで、売却可能性の増大とともにいっそう「退出戦略」の必要性が強調される傾向が出ている。

こうして売却が有力な選択肢に浮上してきた結果、経営体のモジュール化が進む傾向があることも、関連する注目点である。経営体の部分的「切り貼り」がモジュール化によって容易になるからである。

なお、買収する既存企業からみた買い取り側の典型的「誘い文句」は、たとえば「世界標準のなかでビジネスを展開し、大きく飛躍させよう！」といったものであろう。それはそれで全く根拠のない謳い文句ではない。が、実際のところ、競合する社内プロジェクトを優先するために、既存の大手企業は買収後すぐに被買収部門を潰す（kill）ことが多いともいわれている。

(2) 退出の仕方と敗者復活

最後に、事業からの退出の仕方は、事業の成否とは別の評価をコミュニティに生み出し、起業者自身のその後のトライアルにも影響を与えることがある点を指摘しておきたい。

例えば「退出が早すぎて軽蔑された」例として、マーク・ポラットの名前をあげることができる。マーク・ポラットはアップル・コンピュータ社から独立し、新しい通信プロトコルの開発を意図してゼネラル・マジック社を設立し CEO になった。同社は AT&T、ソニー、モトローラ、松下、フィリップスなど世界中の大企業からすぐに支援を得てマジック・キャップの開発をめざしたが失敗した。しかしこれは試作の努力が不十分な「食い逃げ」のケースと見る向きが多く、マーク・ポラットはシリコンバレーの主立った会合にその後顔を出さない（出せない？）とも伝えられている。

対照的に、ペンタッチ入力の携帯情報端末で世界初の製品化をめざして挫折（AT&T に売却）したジェリー・カプランは、悪戦苦闘の努力²⁰が認められ、今でもコミュニティでの評価が高い。

以上のエピソードから、再挑戦の機会を獲得する可能性は、マーク・ポラットとジェリー・カプランとは大きく異なることが予想されるのである。

「退出戦略」はアメリカ社会における一種の保身術ともみられるが、むしろそれによって、何度もトライアルが可能になるという積極的意義があることが重要である。そもそも敗者復活（リターンマッチ）があり得るからこそ、退出の仕方が問題になるのである。

それゆえ退出戦略の一般化には、(1)多産多死のサイクルを短縮する、(2)リターンマッチを促進し、「多死」を次のサイクルの「多産」に有機的に結びつける、といった意義があるように思われる。

それだけではない。企業概念の変革を迫っていることもその意義である。「会社は自分の人生そのものだ」と起業者が言う場合があるが、その言い方に現れた会社の見方、すなわち会社存在を絶対視し全人格的にコミットする見方が、アメリカでは退出戦略の一般化によって後退する傾向がある。そしてその傾向自体、新規創業を増やす要因として作用している。

こうしてみると、日本で VB 振興策を検討する際に、新規創業件数を飛躍的に増やそうとするのであれば、根本的な企業概念の再検討は、日本においても避けて通れない論点であるように思われる。

²⁰ ジェリー・カプランの事業化の努力については、ジェリー・カプラン著、仁平和夫訳『シリコンバレーアドベンチャー』日経 BP 出版センター、1995 年を参照。

8 . 日本の起業家企業

アメリカの実態と比較したとき、日本のVBの特徴は何であろうか。以下では、(1)起業家 (entrepreneur) の学歴、(2)起業時の彼らの年齢、および(3)起業家企業の経営の特徴について議論し、日本の課題を明らかにしよう。

(1) 起業家の学歴

起業家の日米比較では、これまでによく 起業家自身の学歴、 起業家の親の職業の二つがとりあげられ、その結果、「教育に依存した起業のアメリカ」対「親の職業に影響された起業の日本」という対比が行われてきた²¹。

第1に学歴については、アメリカの起業家は少なくとも大学卒で、大学院卒もけっこう多く、なかには「大学院卒が学部卒を上回る」という調査結果すらある。それに比べると日本の起業家はせいぜい大学卒で、大学院卒は例外に属し、それよりもむしろ中等教育(高校、短大、専門学校など)卒の比率が高い。第2に起業家の親の職業については、アメリカでは大企業サラリーマンというのが一番多いが、それに対して日本では圧倒的に自営業者が多い。

以上の2点より、アメリカでは高等教育を基盤とした起業が多いのに対し、日本では家庭環境のインパクトが大きく、親の職業に直接的あるいは間接的に影響された起業が多いといわれるのである。

起業家の学歴については、われわれ自身の調査データもある。これは『日経ベンチャービジネス年鑑』(1998年版)に掲載された企業を対象とし1998年に実施された郵送質問票調査の結果である²²。同年鑑は、わが国で利用できる最も包括的なベンチャー企業リストであろう。

その調査で、回答者すなわち「ベンチャー企業の経営担当者」を起業家(=自ら起業し、現在も経営を担当している回答者)と非起業家(二代目以降の回答者)とに二分し、両者の学歴を比較した結果が表1である。

²¹ 日本経済新聞社編『ゼミナール現代企業入門』、430頁以下。

²² 調査結果の概要については次を参照。榊原清則ほか「概観：日本のベンチャー企業」、科学技術政策研究所、1999年2月。

表1：日本のベンチャー企業経営者の学歴
(起業家と非起業家と)

	起業家		二代目以降	
中学校	21人	4.3%	5人	1.1%
高校	92人	19.0%	61人	13.2%
専門学校・専修学校	31人	6.4%	11人	2.4%
短大(高専を含む)	30人	6.2%	15人	3.2%
大学	278人	57.6%	348人	75.2%
大学院	31人	6.4%	23人	5.0%
合計	483人	100.0%	463人	100.0%

それをみると、起業家と非起業家との間で分布の全体的パターンに大きな違いはないものの、前者の学歴で大学が20%近く減る反面、中学、高校、専門学校・専修学校、短大の比率がいずれも増える傾向がある。非起業家の典型的学歴は大学学部卒だが、起業家の学歴はそれよりもわずかながら低いのである。

ちなみにこの学歴区分を連続変量とみなし、中学校 = 1点から大学院 = 6点までの点数を与えて計算すると、学歴の平均値は起業家経営者 4.1、非起業家経営者 4.5 で、両者の間に統計的に有意な差がある ($p < 0.01$)。

以上の比較により、起業家の学歴のほうがそうでない経営者の学歴よりも低いことが分かる。日本における起業は、高等教育機関で受けた教育を直接的基盤としたものではないことがうかがえるのである。

(2) 起業年齢

学歴が重要な基盤たり得ていないとすれば、日本における起業はいったい何に基づいているのであろうか。私見では、長期にわたる実務経験とそれを通じて得た暗黙的な知識に基づいているのである。

再びわれわれ自身の調査結果をみると、日本における起業家経営者の平均年齢は、調査した98年時点で55.2歳、非起業家経営者のそれは55.1歳で、起業家でもそうでなくてもいずれも50歳代半ばである。日本のベンチャー経営者はけっこう高齢なのである。また、起業家の創業時点の年齢すなわち「起業年齢」をみると、平均は37.4歳(標準偏差9.2歳)で、こちらは必ずしも高齢とはいえないけれど、学校教育との関連性を想定するにはシニアであろう。

この起業年齢については、さらに次のファイディングが重要である。それは、研究開発志向型企业(=研究開発費の売上高比率が10%以上の回答起業)とそうでない企業とを比較した場合のファイディングで、その比較によると起業年齢は前者の平均が39.2歳で、後者の平均36.6歳より年長である($p < 0.01$)。日本では研究開発志向型企业のほうが、起業年齢が高いのである。

それゆえ、研究開発が強調され経営の中核に広義の技術がおかれているタイプのベンチャー企業において、その場合に創業の基盤となる「技術」とは、起業者自身の長期の実務経験と経験知に基づく「熟練」(skill)の要素が強いものであることを、そのデータは示唆している。高等教育依存型ではないということである。

なお、設立後10年未満の企業と10年以上の企業とを比較した場合のファイナディングも重要で、それによると、起業年齢の平均は前者が41.3歳で、後者の35.7歳より年長である($p < 0.01$)。10年以上前と比較すると、最近10年間に生まれてきた新しいベンチャー企業の起業家のほうが5歳以上年長なのであり、ここ10年間で起業家の高齢化が進んでいるのである。

高等教育を踏み台とした若者による技術系ベンチャーの起業、とりわけサイエンスやハイテクをベースとした起業が日本に輩出する必要があるとすれば、それに該当する事例は近年増加しているわけではなく、日本の事態は改善されるどころかむしろ悪化しているように見える。

しかしながら、日本に決定的に欠落しているものがそれだけ明快だということであり、課題がはっきりしているともいえる。すなわち、大学および大学院に代表される高等教育を直接的に生かした起業を増やす、そういうかたちで若い人材がもっと活発に起業に貢献するよう条件を整備する、の2点が日本にとって重要である。そのためには、ゼロベースからインフラをつくる努力が必要である。

(3) 日本の起業家企業の「後進性」

さて日本の起業家企業をアメリカのそれと比較すると、企業経営の基本的特徴がずいぶん違って、たとえば次のような点で「後進的」な特徴を持っている。

- (1) 起業者自身が株式の過半数所有にこだわり、また経営担当にも執着する傾向が強い。
いいかえると創業と所有、所有と経営が、いずれも分離していない。
- (2) 企業とは起業者が一生を捧げる対象であり、生活共同体のようなものであって、企業存在自体が絶対的価値を帯びている。
- (3) 起業家企業の資金調達は、直接金融より間接金融が中心である。
- (4) そのような資金調達方法のせいで、経営情報の開示に起業家企業は積極的でない。

しかし、ベンチャー企業とは違って、それ以外の一般企業では通常、所有と経営の分離がずいぶん昔から当然のことである。そうでなければ「素人経営」に陥りがちで、健全な経営を営むことが難しいからである。また、企業存在自体の神格化はM&Aや既述の退出戦略の採用を困難にし、採り得る戦略の幅を著しく狭めるので、環境適応への柔軟性を失わせる恐れが強い。

間接金融から直接金融への移行も、一般企業では否定できない大きな趨勢である。そしてその趨勢のなかでは経営情報の開示はできるだけ進めなければならず、事実それに対応した制度改革（企業会計制度の变革）も進んでいる。それらの趨勢は、企業経営の基本的進化の方向として広く受け入れられてきたものである。またそれによって企業経営の強化と投資促進が図られてきている。

以上の諸点についてアメリカの実状をみておくと、創業者が会社の所有も経営もワンマンで行いたがる傾向は、アメリカでかつては強かったものの、最近は何れも事例としてずいぶん減っているはずである。それを示すデータの一例として、「Founder CEO の持株比率（IPO 時）は 4% 以下」というデータを既に紹介した。これはアメリカにおけるハイテク分野の起業家企業に関するデータである。また、ヤフーのジェリー・ヤン（Jerry Yang）のように、創業者が IPO 時点で CEO に就かず「アドバイザー的」肩書きを得る例も増えている。資金調達の方法も、投資環境整備が進んだせいも、直接金融の果たす役割が日本と比べると格段に大きい。そのため経営情報の開示が進んでいる。いわゆる IR（インベスターズ・リレーションズ）は、一般企業以上にベンチャー企業において、重要な経営課題である。

それゆえ、日本の起業家企業をアメリカのそれと比べた場合、その企業経営の「後進性」は明らかであろう。「後進的」でどこが悪いのか。第一に、起業家企業の社会的意義は新しい事業分野を切り拓くだけでなく、その過程で新しい経営実践を開拓する点にもあるからである。それが逆に古い経営実践を行うのであれば、そのような起業家企業の存在は社会的にみて望ましいものかどうか疑わしい。

第二に、より重要な理由として、それらの「後進性」は経営体としての VB 自体を弱体化させ成功確率を下げるからである。元来が弱体で、順調に成長していくことが難しいにもかかわらず。とりわけハイテク・ベンチャーの場合、問題は深刻である。たとえば初期に必要な投資額が大きいため、間接金融依存のままでは成功事例の増大はおぼつかないだろう。

以上、要するに、日本の起業家企業にはまさに経営実践の面でより先駆的・先進的な試みが必要なのである。

「VB 性善説」とでもよぶべき風潮が日本にはあるが、それは正しくない。日本の VB を現状のまま肯定したり美化したりすることは、VB の隆盛を妨げる愚行である。

9. 日本のベンチャービジネスをめぐる新たな動き

以上、日本の VB には多くの課題があることを指摘してきた。しかしここへきて、VB の周辺で、日本の VB の将来を明るく展望することが可能な、新たな動きが出ている。おもなものは次の5つである。(1)VB としての VC の登場、(2)公的支援メニューの多様化、(3)大学や国研など代表的 COE (センター・オブ・エクセレンス) の「ベンチャー化」、(4)人材流動化、および(5)戦略産業の萌芽。

第一に、日本にもようやく VB としての VC が登場してきたことである。これには大きく3つの動きがある。第1は既存の大手 VC とは一線を画した独立系 VC の登場で、典型例はワールドビューベンチャーキャピタル²³ (東京都武蔵野市、田中邁社長)、グローバルベンチャーキャピタル²⁴ (東京都港区、長谷川博和社長) などである。ベンチャーキャピタリスト・村口和孝²⁵の動きもこれに連なる。第2はソフトバンク、光通信、グロービスなどのように、既存の事業会社が一種のターゲットファンドを組み、インキュベーション機能を含む VC 的役割を果たしている例である。第3は外資系 VC の日本進出である。この点では、シュローダー・ピーティーヴィ・パートナーズ (SPP) の日本における活動²⁶が先駆的である。外資系の未公開株ファンドが日本の半導体設計会社・鷹山 (東京、高取直社長) に出資した事例²⁷も注目に値する。

これら3つの動きは、いずれも VB としての VC の動きであり、したがって当然ながら、リスク・テイキングで、他の VC との差別化を図りながら活動している。日本の VB 振興へつなげる動きとして注目に値する。

第二に、VB 振興のための公的支援施策が相次いで打ち出された結果、利用可能なメニューが多様化し、近年ようやく実効性を持ちつつあるとみられることである。

1998 年に実施した日本のベンチャー企業に対するわれわれの質問票調査のなかで、起業成功に対する貢献要因として何がいちばん重要だったかを、4つの選択肢 (表2を参照) のなかから選んでもらったところ、回答企業全体のなかで最も多かったのは「適切な銀行融資を利用したから」で、回答全体の6割近くを占め、それ以外の要因を圧倒していた。しかしこの全体的パターンを「設立後10年未満の企業」と「10年以上の企業」とに二分して再度みてみると、設立10年未満の企業の間で銀行融資の意義が顕著に減る一方、

²³ 『日本経済新聞』1998年11月25日付けに、同社および田中邁社長の紹介記事が掲載されている。

²⁴ インタビュー記録、長谷川博和、グローバル・ベンチャーキャピタル株式会社代表取締役社長、1998年6月24日。

²⁵ 『日本経済新聞』1998年1月13日。

²⁶ 『日本経済新聞』1998年1月6日。

²⁷ 『日本経済新聞』1998年12月3日。

公的支援と VC 支援の二つを成功の貢献要因としてあげる企業が比率的に大きく増えることが分かった。当該企業の絶対数は小さいものの、公的支援と VC 支援の二つが、10年未満の創業後間もない企業の間で着実に機能し始めている証拠であろう。

表 2：起業成功の貢献要因

回答内容	全体		10年未満企業		10年以上企業	
適切な公的支援を利用したから	124 社	16.4%	38 社	31.4%	86 社	13.5%
ベンチャーキャピタルの支援	56 社	7.4%	22 社	18.2%	34 社	5.4%
適切な銀行融資を利用したから	448 社	59.3%	44 社	36.4%	404 社	63.6%
適切な経営コンサルテーションを受けたから	128 社	16.9%	17 社	14.0%	111 社	17.5%
合計	756	100.0%	121	100.0%	635	100.0%

第三に、COE の「ベンチャー化」があげられる。これには 大学のオープン化ないしベンチャー化、理化学研究所に代表される政府系研究機関や国立研究所の研究成果の産業界への移転の試み、の 2 つが指摘できる。

日本の大学や国研はこれまで「象牙の塔」として強く批判されてきた。日本を代表する COE が閉鎖的特徴を持っていたことは事実であろう、だがその CEO も、いま大きな環境変化（大学の競争激化、国研における独立行政法人への動きなど）に直面し、研究成果の権利化や、成果の産業界への移転、ベンチャーファンドの創設、VB 支援施設の開設など、VB 関連の動きを活発化させている。また、その動きを支援促進する技術移転組織（大学の TLO など）の創設や、特許取得を促す科学技術振興事業団の特許化支援事業など、公的施策も充実してきた。

もちろんこれらの施策の結果、科学技術ベースの起業が日本で簡単に増えると期待するのは早計である。文化や風土の面で障害があるなど、なお課題が多いからである。だが産官学の連携へ向けた、少なくともシステム関連（機構や手続き）の整備は、着実に進んでいるといつてよいように思われる。

第四に、人材流動化の動きも新たな展開をみせている。従来、日本の VB 振興を阻む最大の要因は人材流動化の欠如であるといわれてきた。既存企業の人材抱え込みの結果、人材とりわけ技術系人材が大企業組織の内部に封じ込められ、マクロの視点からみて必ずしも有効に活用されないばかりか、組織をクロスカットする技術移転を大きく疎外してきたのである。

外国におけるめざましいイノベーション事例をみると、組織のカベを超えたヒトの移動とりわけ技術系人材の移動こそ、技術移転と革新のカギであることが改めて確認できる。シリコンバレーの隆盛はもちろんその好例である。個別事例でも、クライスラーの 3 次元 CAD システムの活用（M&A で獲得したフランス人がイニシアティブを持って進めた）、テキサス・インスツルメンツ（TI）社のデジタル信号プロセッサ（DSP）における成功（AT&T から移動してきた技術者がイノベーションのカギになった）などが、最近の代表例である。半導体産業における台湾の隆盛も、官から産への人材移動がカギになって

いる。

しかし近年、日本の状況にも大きな変化が出てきている。第1に、既存大企業の間でいわゆる「全社一律人事」を止め、雇用や処遇を多元化する動きがある。第2に、雇用調整に踏み込む企業が出始め、失業率が上昇傾向にある。第3に、大学新卒者の就職市場が大きく変化し、大企業から中小中堅企業へ、また外資系企業へ向かう顕著な傾向がある²⁸。これら3つの変化は、いずれも近い将来、日本において雇用が本格的に流動化する可能性があることを暗示している。

第五に、最後の要因として、日本の将来を担うべき戦略産業のイメージが、先進企業の経営実践のなかから立ち現れてきたことが重要である。

VBを個別的・断片的努力に終わらせないためには、戦略的に重要な産業について、ある程度共通的なイメージが存在することが望ましい。それがなければ、個々の起業努力は各々が孤立した努力になってしまい、成功確率自体が上がらないばかりか、仮に成功しても打ち上げ花火に過ぎず、その場かぎりに終わる恐れが強いからである。

では、21世紀初頭に日本がめざすべき戦略産業とはいったいどのようなものであろうか。その萌芽は出ているのだろうか。この点は小論で最も強調したい論点なので、節を改めて議論しよう。

10．戦略産業の萌芽

産業革命が世界中の人々の暮らしを一変させたように、いま情報化が新たな革命をひき起こしつつある。それは日本の既存大企業にも起業家企業にも、大きなビジネスチャンスを生む可能性がある。

情報化の意義をかたるときには、しばしば情報通信やソフトウェア、あるいはコンテンツなどの分野に注意が集まり、既存の産業分野とりわけ製造業で起こりつつあることが見落とされがちである。しかし、高度情報化社会では「ものづくり」がなくなるかといえば、決してそのようなことはない。民生用エレクトロニクスや自動車等の機械工業およびそれらの部品産業など、量産型の製造業に特殊な強みを持つ日本にとっては、その分野での情報化のインパクトをどうとらえたらよいかが決定的に重要である。

²⁸ 『works』、株式会社リクルート、第9号、1998年、5頁。

(1) 「メガ・メディア」市場への展開

この点で、日本における一部先進メーカーの最近の動きはヒントに富んでいる。ソニーはその一例である。

ソニーは、松下電産、フィリップスなどと並ぶAV機器の世界的リーダー企業である。既存のAV機器は基本的には成熟市場であるが、パソコンが情報機器の中軸を占める「PCセントリック時代」の終焉が語られるいま、次世代のAVは、民生用エレクトロニクスの重要な機器として大きな可能性を秘めている。その次世代AVは従来のアナログ系の技術から、よりデジタル系の技術に基盤を移し、またネットワーク環境で作動するようになるだろう。

ソニーは、そのAVの機器市場で主導的ポジションを保持し、次世代AVでも明らかにフロンティアを走っているばかりか、情報コンテンツのいくつかの分野でも主導的ポジションを獲得している。映画、音楽、ゲームなどである。さらにCS(通信衛星)デジタル放送や金融サービスのごとき、異質なサービス分野にも展開している。

コンテンツ系のニュービジネスは、ソニーにおいても、これまでAV機器の製造ビジネスからはあえて切り離され、いわば「飛び地」のビジネスとして展開され成果を上げてきた。ビジネス遂行に必要な組織風土も事業のコスト構造もまったく違うからである。しかし、デジタル系技術が共通基盤となり、AV機器がネットワーク環境で動くようになると、メーカー的な事業部分とコンテンツ系ビジネスとがサービス系ビジネスを介して互いにつながる可能性が出てきた。

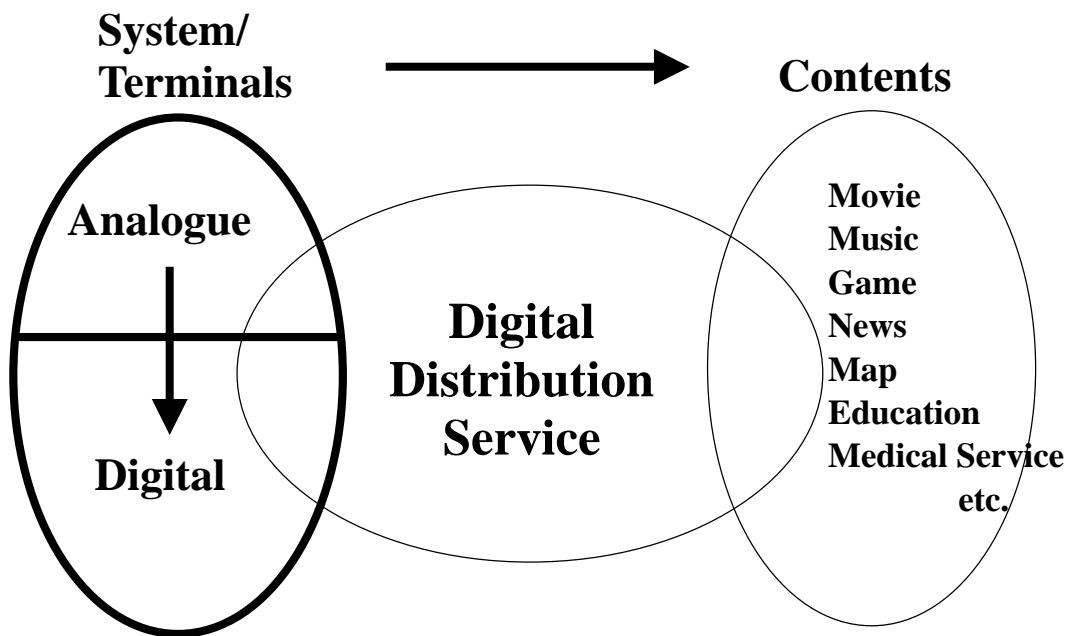
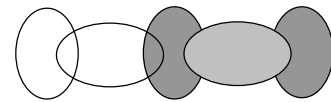
その趨勢を表したのが図2である。この図は一種の「戦略的な絵」(strategic picture)であり、ソニーの最近の展開をヒントに描かれているが、ソニーに限らず、より一般的な図として翻案されている。この図をわれわれは「スリーサークル・コンセプト」とよぶ。その本質は「ネットワーク化」であり、それによるハードとコンテンツの連結である。

この図のなかで「デジタル・ディストリビューション・サービス」(Digital Distribution Service)とは、コンピュータ・ネットワークの環境のもとで成り立つ情報サービス系ビジネスの総称である。これはしばしば「クリック・ビジネス」ともよばれる。マウスでクリックするだけで、各種のサービスが享受できるからである。この領域はいわゆる「ネットワーク経済性」(あるいは連結の経済性)が支配する世界である。それは、規模の経済性や範囲の経済性を基盤とした従来のものづくりの世界とは、まったく異なる世界である。

この図が示唆することは、AV機器という日本が強い分野の延長上に、「21世紀メガ・メディア市場」という、まさに一大産業が起ころうとしているということである。それはハード、ソフト、サービスを含む巨大産業である。日本の既存大企業にとっても、また多種多様な起業家企業にとっても、大きなビジネスチャンスが出てきていることを、この図は示している。

既存の機器メーカーの立場からスリーサークル・コンセプトの要点を整理すれば、次の

図2：
「メガ・メディア」市場への展開
(ネットワーク化)



3つが重要である。

- (1)ハード・メーカーにとってコンテンツ系のビジネスはもはや「飛び地」でない。既存のハードウェア・ビジネスと連結可能な、その意味でドメインの有機的な一部である。
- (2)新しいサービス・ビジネスとしてのデジタル・ディストリビューション・サービスは、それ自体が有望な新事業分野であると同時に、一方のハードウェア・ビジネスと他方のコンテンツ・ビジネスとを有機的に結びつける連結環、いわば事業インフラとしても重要である。
- (3)この「戦略の絵」が全体として成果をあげてゆくためには、メーカー的の事業部分が改めてカギになる。ソニーの例に即していえば、次世代AV機器においていかにしてイニシアティブをとるかが決定的に重要である。

スリーサークル・コンセプトは、AVやエレクトロニクスだけの専売特許ではない。むしろ、より広がりを持ったコンセプトである。たとえば自動車産業が好例で、自動車のエレクトロニクス化、インテリジェント化が叫ばれ、カーナビゲーションが高度化し、ITS(高度道路交通システム)の進化とともに、自動車向け情報サービスの事業化が自動車メーカー各社の重要課題になっている。「自動車産業と情報通信産業の融合」ともよばれる、一連のそうした動きは、スリーサークル・コンセプトが示唆するものと本質的に同じである。

(2)キーデバイス、キーマテリアルへの展開

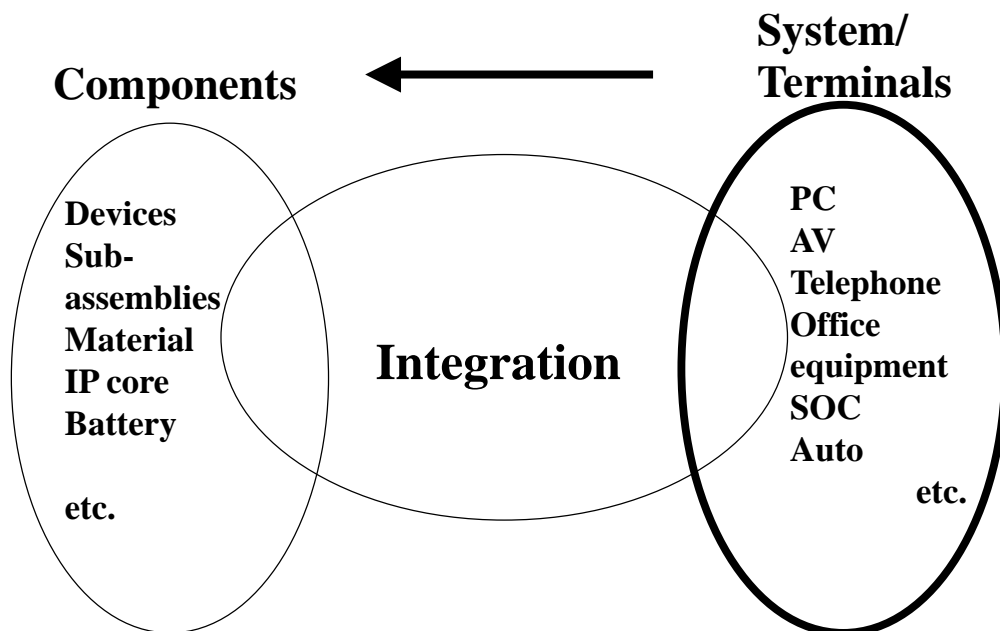
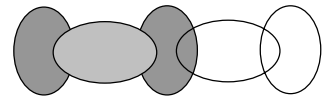
こんにち、ハードとしての機器の製造販売では通常大きな付加価値は生まれないといわれている。もちろん例外はあるが、機器の組み立てやその周辺ノウハウだけでは、なかなかブラックボックス化が難しいからである。それに比べると、デバイスやマテリアルに組み込まれた独自のノウハウは、相対的にブラックボックス化が可能である。事実、キーデバイス、キーマテリアル、あるいはその両方を掛け合わせた部材の関連メーカーに、高収益企業が多い。

この点ではTDK、京セラ、村田製作所など、日本に好例が多い。液晶デバイスやバッテリー分野に近年経営資源を集中投入しているソニーは、この点でも好例である。トヨタに代表される日本の自動車メーカー(完成車組み立てメーカー)が、バッテリーなど次世代のキーデバイス開発に熱心に取り組んでいるのも、川上へ向かう戦略的志向性の結果である。

これら高収益企業の事例が示唆することは、機器システムの単なる組み立てメーカーよりも、部品や材料などの川上部分に注力したほうが、ハードビジネスの高付加価値化が可能であることである。われわれの言葉でいえば「ハードビジネスのファイン化」である。上述の事例が示唆するごとく、この分野は中小中堅企業や起業家企業にとってとりわけ可

図3:

Key device/material への展開
(ハードビジネスのファイン化)



能性が大きい分野である。

ここに示されたファイン・ハードウェアへの展開と、既述のネットワーク化とを組み合わせた産業展開の全体像を、われわれは「戦略産業のファイブサークル・コンセプト」とよぶ。

「ハードビジネスのファイン化」はただ単に「戦略的焦点が川上の部材へシフトした」ということではない。部材ビジネスと機器システム・ビジネスの双方を有機的にまとめられる会社が出てくれば、そうした会社の享受できる付加価値はいちばん大きいというべきかもしれない。機器システムに新世代の革新が起きようとしている現在、とりわけそうである。

いずれにせよ、ハードウェア・ビジネス自体に依然として大きな深耕可能性があることを、この展開は示唆している。この視点からみると、松下電産の最近の「ハード回帰」的な動きは、ソニーとは対照的だが、それはそれで合理的な動きであり、大きな可能性を秘めているのである。

(3) ハードの脱統合

機器システムから川上へ向かうベクトルには、いまもう一つの注目すべき動きが起こっている。「モジュール化」の動きである。モジュールとは最も一般的にはシステムに対するサブシステム（部分システム）を意味する。われわれの図では、一方の最終組立品と他方の部品（components）との間に挿入された中間概念がそれである。

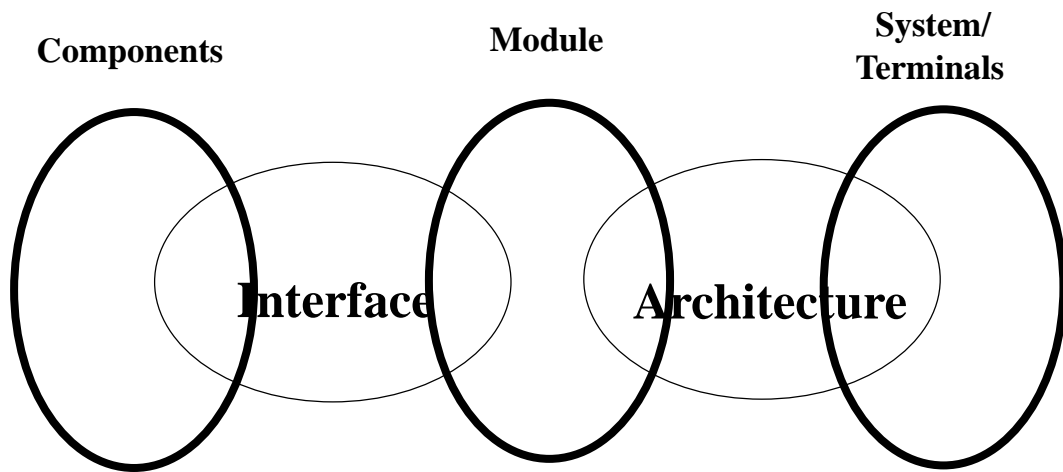
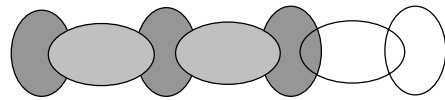
自動車産業では、従来の部品を束ねて新たに「モジュール」を構築し、それを活用することで最終モデルの設計の弾力化と開発リードタイムの短縮をめざす試みが起きている。半導体・IC産業ではいわゆるシステムLSIが次代の成長商品として期待されているが、それをメモリーやマイクロプロセッサなど既存デバイスの直接的集合化（ワンチップ化）と見るのではなく、IPコア（機能ブロック）という中間概念の集合化と見るアプローチが支配的になっている。

このような動きが一般化すれば、個々の部品間の干渉問題にかかわる「インタフェース」と、モジュールをまとめてシステム全体に組み上げる「アーキテクチャー」（モジュール間の構成原理）が重要になる。インタフェースやアーキテクチャーの問題は、システム機器メーカーが処理する可能性があるが、その問題をそれ自体として専門にあつかうサービス系企業²⁹が出てくる可能性もある。

いずれにせよ、情報産業で起こった「垂直統合から水平分化へ」という動きが、厳然たるハードビジネスの世界でも起こりつつあるのである。その意味で、この現象をわれわれは「ハードの脱統合」とよぶ。これは別名「モジュール化」である。この流れのなかで、

²⁹ システムLSIにける米ケイデンス社はその好例。

図4：
ハードの脱統合
(モジュール化)



独特の強みに特化したたくさんの起業家企業が日本に生まれてくる可能性は、決して小さくない。

以上に述べた動きを前提にすると、民生用電気機器や自動車等の機械工業およびその部品産業という、われわれにとってきわめて身近な産業部分に、日本の既存企業にとっても起業家企業にとっても、未来へ向かって大きな可能性が開かれていることがわかる。

以上の洞察は、「戦略の絵」のスリーサークル・コンセプトからファイブサークル・コンセプトへ、そしてさらにはセブンスサークル・コンセプトへの展開として図示することができる、

この図のなかで、「システム・ターミナル」のサークルより川上方向にある産業部分について、それらの産業部分を一様に「ものづくり」産業としてとらえていては間違いだということが重要である。製造業のなかに新しいタイプのサービス業が勃興し、独立の層を形成して、しかもその部分が大きな付加価値を我がものにする可能性が生まれているからである。

ものづくりは常に重要である。しかしいまや、狭い意味のものづくりさえおさえておけば競争に勝ち残れるという時代ではない。コストや品質で秀でているだけでは、十分ではないのである。産業進化の方向を見極め、そこに生まれる産業構造を洞察し、そして有効なビジネスモデルを構築する戦略が必要である 既存企業にも起業家企業にも。

11. ビジネスモデルの競争の時代

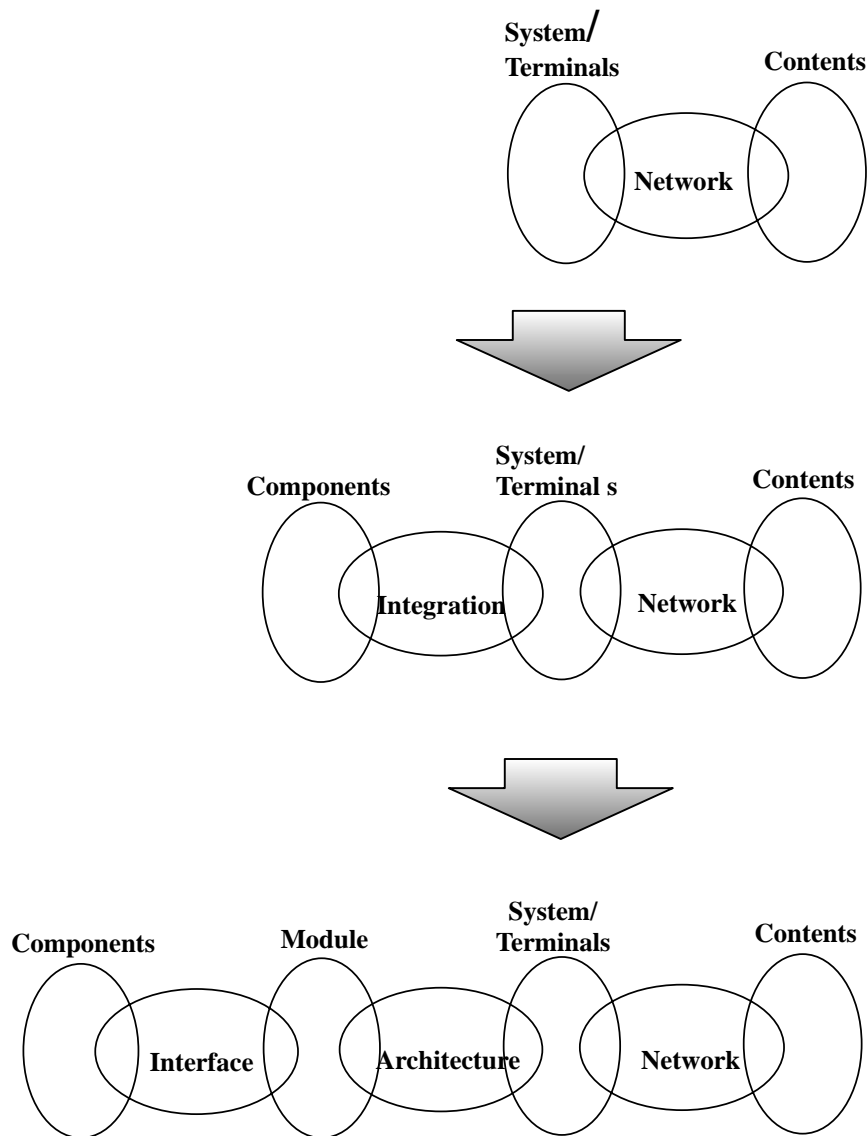
今から振り返ってみると、1980年代の後半、ちょうど日本がバブル景気にわいていたときに、アメリカとヨーロッパでは大きな経営の変革が進行していたのである。

第一に、アメリカでは、既存の大企業が軒並み経営不振に陥り、少数の例外的企業が生き残りをはかる一方で、活発なベンチャー企業の動きに支えられた新産業創造の試みが活発化していた。最も目立った動きは情報産業でみられたが、その動きをみてアメリカでは「スケールメリット追求型の経営はもはや時代遅れだ」といった意見が勢いを得て、今日に至っている。第二に、ヨーロッパでは、市場統合と単一通貨形成の動きを背景に、政治経済面でのリージョナリゼーションやグローバルリゼーションを先取りするかたちで、ヨーロッパ系多国籍企業がいっそうのスケールアップをめざし、新しいタイプの企業モデルを模索していた。

要するに、アメリカでもヨーロッパでも、日常業務をどのように効率的にこなすか、といった断片的な経営改革とは別個に、まさに大規模な経営革新が模索されていたのである。それらの動きは「情報化」と「グローバルリゼーション」という二大潮流に乗った動きであ

☒ 5 :

Seven Circle Model



る点で、共通性を持っていた。また、かつての優良企業モデル、すなわち規模を自慢し総合性を自慢する企業モデルを一気に陳腐化させてきた点でも共通である。

こんにちの日本企業の業績不振はこのように、情報化とグローバル化に対応して生まれてきた新しいビジネスモデルに対応するものを、80年代に、日本がイニシアティブを持って世界に発信できなかったところに、その遠因がある。80年代後半からこんにちに至る10年間は、日本にとってまさに「失われた10年間」(lost decade)だったのである。

(1) アメリカのビジネスモデル革新

大企業が主体となって安定的な一国経済を構築したのはアメリカ合衆国が最初である。前世紀末から今世紀初頭にかけて、アメリカで最初の大型合併ブームが起こり、その過程で無数の巨大企業が生まれた。その多くは、大量生産大量販売を基本とし、スケールメリット追求型の経営を展開し、そして繁栄を謳歌した。

こうして、大企業がそのビジネス活動で影響力を発揮するだけでなく、社会全体のリズムをも大企業が律するようになる「大企業体制」(big business system)が現出する。この大企業体制は大量生産大量消費に基づく、人類初の大衆社会であり、それを支える中核的人材は大企業ホワイトカラー層であった。

さて、この構造が揺らぎ出すのは1970年代に入ってからのことである。単純なスケールメリット追求型の経営が壁にぶつかり、業績が不安定になるのである。

この動向に積極的に対応し、生き残りを果たすことができたのは、結果だけいうと、GEのようなごく一部の企業だけであった。彼ら生き残り組がやったことそれは大きく二つあって、一つは本業分野からの撤退をも含む徹底した事業構造の変革、いわゆるリストラクチャリングである。もう一つは国際化あるいはグローバル化の積極推進であり、それによって、国内経済に依存しない業容づくりがめざされたのである。

GEの革新は、1981年に同社のCEO(最高経営責任者)に就任したジャック・ウエルチが中心となって推進された。GEは周知のように創業100年以上の歴史を誇る会社であるが、こんにち同社の古参社員はそのGEのことを「1981年にジャック・ウエルチが創業した会社です」と言って紹介するそうである。それほどまでにウエルチは徹底した改革を実行し、GEを文字どおりまったく新しい会社に再生させたのである。

さて、アメリカ経済再生のもう一つの担い手は起業家企業の隆盛である。この種の企業が最も数多く創業する場所が西部カリフォルニアのシリコンバレーなので、その新生企業のことを一般にシリコンバレー企業ともよぶ。

シリコンバレー企業は、大企業が関心を持たない市場の小さな部分に着目した、いわゆる「隙間ねらい」の企業ではない。それは、技術のフロンティアを切り開き、最もリスクテイキングな試みをいち早くビジネス化しようとする、まさにパイオニア的存在であり、

だからこそ広い注目を集めてきたのである。

シリコンバレー企業はハイテクベンチャーを担ってきたばかりか、新しい戦略と組織のモデルをも打ち出してきた。この点は既にふれたのでここでは詳述しないが、たとえば競争基盤のコアの部分（いわゆるコアコンピタンス）に集中した競争優位構築の考え方や、コアコンピタンス以外については外部資源活用型で経営する「アウトソーシング」重視の経営などは、その代表的特徴である。

（２）ヨーロッパの国家超越型企业

アメリカ経済は既存大企業の生き残り・勝ち残り組と新興ベンチャー企業群とによって再生されたが、それに対して、ヨーロッパで産業競争力の再構築に貢献したのは、既存の多国籍企業であった。

ヨーロッパというのは、企業の国際化志向がもともと強い土地柄であるが、昔から存在した伝統的多国籍企業の一部が、８０年代中葉からいっそうの多国籍化をめざし、新しい戦略および組織の実験を開始した。その実験の結果、成果をあげて競争に生き残った会社は、在来が多国籍企業とはまったく「なりの違う」会社に変身し、こんにちに至っている。これらの企業を、在来が多国籍企業から区別するために特に付けられた新しいラベルそれが「transnational corporation」、文字どおりに訳せば「国家を超越した」企業、すなわち国家超越型企业である。代表例はアセア・ブラウン・ボベリ、ネスレ、ノキア、エリクソンなどである。

ヨーロッパにおける国家超越型企业の台頭は、市場統合や単一通貨形成などヨーロッパ全域で進んでいるリージョナリゼーションの波を受けた展開である。「国民国家」(nation state) の概念を初めて構築したヨーロッパは、今また自らの手で、その概念を乗り越え打破してきたのである。

ヨーロッパの国家超越型企业にはユニークな点がある。役員構成やマネジャー構成が多国籍で、文字どおりグローバル化が徹底していること、母国への依存度がきわめて低いこと、成熟市場にドメインの焦点を当てていること、当該市場で飛び抜けた競争力の獲得をめざしていること(No.1、No.2主義)、成熟市場に足場をおきながら成長を経営目標にすえていること、等々である。多国籍化が最高度に進んでいるので「無国籍企業」とか「ホームレス企業」などと一部で揶揄されもするが、とはいえ実際、高い経営成果を上げていることは事実なのである。

（３）日本の課題：「Modal Innovation」

さて、８０年代後半から９０年代初頭にかけて、欧米では産業構造の転換が進み、その過程で企業間競争が激化し、独特のビジネスモデルを構築して、こんにちに至っている。

それに対して、その間日本はバブル経済にうつつを抜かし、過去の蓄積の上に安住していたのかもしれない。

そこで、全世界的な視点に立って日本の課題を考えてみると、グローバル化と情報化の二大トレンドを生かし産業競争力を再構築することが日本の大きな課題であり、そしてその過程で、日本に独自のビジネスモデルを世界に提起して行かなければならない。

いま日本には、断片的な経営革新の実践ではなく、新しいビジネスモデルの全体的構築が求められているのである。企業のモデル間競争が世界的大競争の本質である。

日本が提起すべきビジネスモデルは、決してアメリカ風モデルそのものでもなければ、ヨーロッパ風モデルそのものでもないはずである。ドメインの考え方としてはものづくりを基盤とし、ハードウェアのブラックボックス化を進め他社の追随を排除し、かつまた付加価値の高いサービスビジネスを育成することが、日本の重要課題である。

組織的には、高度の情報共有と緊密な人間関係を基盤とする有機的組織の特徴を維持しながら、さらにその上に標準的・形式的なシステム特性を付け加えていかなければならない。情報技術の高度活用は不可避である。

ここに示唆されているのは、従来言われてきた「日本型経営」の否定ではない。むしろその強みを生かし、さらにその上に新たな強みを付け加える経営革新である。これはちょうど「二兎を追って、しかも三兎も四兎も得よ」と言っているような難しい課題であるが、それだけやりがいのある挑戦だともいえるのである。