

企業家精神に関する一考察

亀田光行

- <目次>
- 1 まえがき
 - 2 企業とイノベーション
 - 3 イノベーションと企業家精神
 - 4 ベンチャー・ビジネスと企業家精神
 - 1) ベンチャー・ビジネス
 - 2) 社内企業家
 - 5 むすび

1 まえがき

現代の企業にとって、今、革新の時代であるといわれている。戦略の革新、組織の革新、人的資源マネジメントの革新に代表される革新分野は、まさに拡大し、深化しつつある。

そうした革新(イノベーション)が、具体的に、企業によって遂行されるエネルギーは一体何か。

いうまでもなく、イノベーションを展開する根源は、「企業家精神」であろう。企業家精神に基づくイノベーションの推進過程は、現代企業において大きく変貌しようとしている。

本稿では以上の観点から、経済学分野でのイノベーション理論が、経営実践としてどのように展開されねばならないかの、いわば実践上の理論を新しい視点から検討するものである。

2 企業とイノベーション

企業経営の重点は、時代が変わり企業を取り巻く環境が変われば変化する。企業経営の重点がシフトすれば、当然新しい経営手法が要求される。

企業にとって、現代はイノベーションの時代だといわれる。

いかなる産業、企業、製品も、その時間幅に差はあっても、誕生—成長—成熟—衰退というライフサイクルを描く。かつて日本経済の花形は、軽工業や石炭産業であった。だが現在では、産業の様相は一転している。

こうした環境変化の描写は、力点の差はあれ、多くの文献があるが、企業が現在イノベーションを要請されていることについては、多くの一致をみている。

経済理論にイノベーション理論を導入し。経済分析を行ったのは、例えば、シュムペーター、ケインズ、ペンローズ等であろうが、就中、イノベーションを企業(家)との関連で理論的展開を行ったのは、なんと⁽¹⁾いっても J. A. シュムペーターであろう。

シュムペーターによれば、イノベーション(技術革新)とは、経済内における「新結合」「新生産函数の樹立」あるいは「新機軸」「創造的破壊」と定義され、それらは具体的に次のような5つの諸相として生起する。この新結合の遂行、これが『われわれの企業であり、この新結合を遂行することをその役割として担う個人こそが、われわれのいう企業者である。』

- (1) 新商品の開発(新しい品質の商品の開発も含む)。
- (2) 新しい生産方法の導入(これは科学技術上の新発見に基づくとは限らず、経営組織上の配転はもちろんのこと、新輸送方法の導入や旧来の商品の単なる商業的取扱いの変更もこれに含まれる)。
- (3) 新しい販路(市場)の開拓。
- (4) 原材料やエネルギーの新たな供給源の発見。
- (5) 産業組織の再編成(独占的地位の形成あるいは既成の独占体の打破)。

このような新結合、創造的破壊は企業がまさに利潤を追求するが故に生み出される。利潤は資本主義のエンジンを駆動し、その運動を継続せしめる基本的衝動である。利潤追求を目的として「新結合」を遂行する主体、それがシュムペーターのいう企業者なのである。

革新を遂行する「主体」に関する概念は、シュムペーター体系にあつては、特有な位置づけがなされている。⁽²⁾

企業家精神(entrepreneurship)を論ずる場合、その前提となっている企業概念は、現代ではどのように理解されているだろうか。この一見簡単な問題は、実はそれ自体、経営学的テーマであり、新しく台頭してきた「企業の認識論」の研究分野であつて別稿にて検討をようする問題であるが、一応の経済学的な意味で最も基本的な定義は次の如くである。⁽³⁾

「一つの管理組織の下にある生産的資源の集合体で、購入市場から入手する財やサービスにおもに技術的な変換をして市場で販売する経済主体」である。

だが、こうした定義は、企業を対象にする経済分析のレベルはさまざまであつて、企業の実態をどこまで詳しく分析し、明示的に組み込むかのレベルについて、多様なレベルが存在しうるわけである。

そこで、以下に展開する分析視点との関連で、企業の特徴を次のように整理

する。

第1は、企業が自ら直面する製品市場、原材料市場、金融市場等で取引相手とのスポットの取引を行うだけでなく、その事によって生起する構造的関係である。

第2は、組織体という内部構造を持った主体である。

第3は、その組織としての企業の意思決定に中心的な役割を果たす経営者である。いわゆる経営者の役割(機能)に関する研究は、既に主要なテーマとして多くの考察がなされている。

第4は、技術という無形資源の側面である。技術は企業の生産流通活動の基盤である。生産技術、流通技術、サービスの技術等、技術は企業にとって不可欠の要件である。

3 イノベーションと企業家精神

上述のごとく経済理論における企業概念は、その分析視点の差異、特性からある種の抽象化が必要であった。われわれの立場では、むしろそうした、いわば抽象化によって消えた、より現実的、具体的な企業展開の姿、いわば、企業(者)概念に収斂されてしまった「ブラック・ボックス」を経営学的視点からとらえなおす必要があると考える。イノベーション行動に関する考察は、特にその必要性が認識される。

こうした考え方は、P.ドラッカーの近著『Innovation and Entrepreneurship』⁽⁴⁾において詳細に展開されている。

ドラッカーによれば、企業家たる者は、イノベーションを行わなければならない。イノベーションこそ、企業家に特有の道具である。そしてイノベーションを定義して、それは「資源に対し、富を創造する新たな能力を付与するもの」と規定する。

こうした考え方は、前述のシュムペーター概念にも発見できるが、ドラッカーにあつては、実に以下に示される局面の体系的思考として企業家精神を考えるとところにその特質性があると考ええる。

さて体系的イノベーションとは、イノベーションの機会を7つの領域=源泉⁽⁵⁾において探求することにある。

第1は、予期せざるものの存在。

第2は、調和せざるものの存在。

第3は、必然的に必要なもの(プロセス上のニーズ)。

第4は、地殻の変動(産業や市場の構造変化)。

第5は、人口構成の変化。

第6は、認識の変化(見方, 感じ方, 考え方の変化)。

第7は、新しい知識の獲得。

これらの源泉(領域)は、截然と分かれているわけではないが、その順位は非常に重要である。特に注意すべきは、最もイノベーション的と考えられる新知識、とくに科学的新知識というものは、けっして信頼性が高いわけでも、成功の確率が高いわけでもないのである。たしかにそれは重要であるが、最も結果を予測しがたいイノベーションとみられている。こうした指摘は博士の特異な分析点であるといえよう。そこで以下にその検討を試みることにする。

第1 予期せざるもの

1) 予期せざる成功

予期せざる成功こそ、イノベーションの最大の機会である。又、リスクも少ない。現実的にはこうした機会は多くの場合、無視されがちである。ドラッカーは多くの事例を示しながら、次のように分析している⁽⁶⁾。

予期せざる成功によってもたらされた機会をとらえるためには、分析が必要である。予期せざる成功は、現象であり、徴候である。問題はそれが何の徴候であるかである。その底にあるものが問題なのである。場合によっては、そうした成功が、単に経営陣の知識、理解、構想力の欠如を意味しているにすぎない場合もある。それはまさに、イノベーションを行うことを要求しているのである。予期せざる成功は、事業、技術、市場の定義の仕方をいかに変えるべきかと自ら問うことを強要していることなのである。ここにイノベーションの真の機会が存在する。

2) 予期せざる失敗

予期せざる失敗もまたイノベーションの機会を提供すると考えられている。失敗が機会の徴候と受け取られることはほとんどないが、しかし、慎重に計画し、慎重に実施に移したものが失敗した場合には、きわめてしばしば「変化」と「機会」の存在が示されているものと考えねばならない。

例えば消費者の価値観や認識の変化である。消費者は、同じ物を買ってはいるが、違う価値を買っていたのかもしれない。

こうした場合、多くの経営陣は、多くは内部でよく検討し、分析せよということになる。これは間違いだと指摘している。この種のケースでは、外へ出て、よく見、よく聞くことを提案している。観念よりも知覚の活動こそ重要なのである。

第2 調和せざるもの

調和せざるものとは、あるべき姿と現実の姿との乖離であり、不一致である。しかも、その原因は明示的でないことである。この場合にもまたイノベーションの機会を示す重大な徴候とみなす。そしてそれは経営者に対して、定量的というよりも、定性的な形で現れる。具体的には次の4つの局面で生起する。

1) 需要との不調和

製品やサービスに対する需要が伸びていけば、当該企業もそれに応じて経営成果も期待されるはずであるが、もし成果があげられないのであれば、そこに何らかの不調和が存在する。このケースは、1つの産業全体といったマクロ的現象であることが多い。

そしてこの場面でイノベーション機会とするものは、専門化した小規模の企業であることが多い。その例の1つとして、鉄鋼業における電炉を挙げている⁽⁷⁾。『鉄鋼に対する需要は、少なくとも1973年までは着実に伸びていったにもかかわらず、平時における大規模一貫製鉄所の業績は、つねに不振であった。このような不調和の原因は、一貫製鉄所の場合、需要の増加に応じた生産量の増加の最小単位がきわめて大きく、必要とされる設備投資も巨額にのぼったからである。増設後の製鉄所の稼働率は、需要が新たな生産能力に追いつくまでの期

間、かなり低いものとならざるをえない。しかも戦時を除き、急激な需要の増加は望みえない。

しかし需要増加時は、当然設備の増設を行うわけで、その結果鉄鋼業で好収益を享受できるのは、きわめて限られた期間だけということになる。』

この種の設備は、物理的にも、経済的にも製鉄所固有の弱点をもっていて、生産プロセス上のイノベーションの必要性が要求されていた。そしてまさに電炉方式こそ、これに応ずる方式なのである。即ち、すでに市場に存在する需要にあわせて、生産能力の増大を小きざみに、経済的に行うことが可能である。ちなみに電炉は原料として鉄鉱石の代わりに鉄屑を使い、最終製品も鋼板や棒鋼に特化できるといわれている。自動化も容易なようだ。かくして電炉の生産コストは、一貫製鉄所の半分以下となる。

需要の増大と、供給側の欠陥との不調和をイノベーションの機会としてとらえた結果、ビジネスとして実現されるのである。

2) 通念との不調和

現実に対する認識を誤り、問題の所在を誤解したとき、成果が期待できないような分野に努力を集中してしまう。そして直面する現実と認識が一致しないとき、それに気づいた者が、今度はイノベーションの好機となる。こうした例は、海運業界におけるコンテナ船にみられよう。業界では船舶の高速化、省エネ化、省力化という船舶の経済性にだけ目をむけていた。それを遊休時間(滞留時間)に着目して、積み込みと輸送の分離を行うことで解決したのはその好例である。

3) 消費者の価値観との不調和

消費者の価値観に対する供給者側の認識の誤りの事例は、一般的には、枚挙にいとまがないと思われる。経済現象に関して見られる様々の不調和のうち、最も一般に見られるものが、顧客の価値観とのギャップであるからである。ここでもドラッカーはユニークな事例を挙げている。⁽⁸⁾

メリル・リンチのような大手金融機関(証券会社)は、自分たちと客の価値観は同じであると信じている。投資するのは金を儲けるためであると、ニューヨーク証券取引所の会員の行動の動機も、成功の基準も、金儲けである。だがこの

認識は、じつは一部にすぎない。一般の投資家は投資のプロではない。投資による利益獲得には十分な知識と時間が必要なことは彼らは十分知っている。しかし地方の中小企業や、豊かな農家、医者などの自営業者たちは、その知識も時間もない。稼いだ金の運用などの時間はないわけである。中西部のある証券会社が目をつけたのはこの「認識ギャップ」であった。

この証券会社は、利殖期待への約束もしていない。じつは、この利殖の約束をしないということが、アメリカ金融業界における最大のイノベーションだったのである。

客として相手にするのは「賢明な投資家」であった。株の売買に精を出すような客は欲しがらなかった。前述した客層は、財産を守りたいという客で、株式、公社債、年金、不動産信託基金等への投資によって、彼らの財産を守ることを約束した。それは「精神的安定」であって、他の証券会社の商品とまったく異質のものであった。これこそが、「賢明な投資家」にとって価値あることだったのである。ウォールストリートの証券会社は、このような客の存在することさえ想像できなかったし、だいいち彼ら大手証券会社の価値観に反していた。かくしてこの証券会社は、いまでは全米各地に2,000の支店を有するにいたった。現実に対する認識のギャップの背後には、必ず傲慢さと、硬直と、独断があるというわけである。

もちろん生産者や販売者は、顧客にとっての価値こそ、自分たちにとっての価値であるという信念をもたなければならないが、それでいてなおかつ不一致を見落としてはならないことが要求される。

第3 プロセス・ニーズ

ドラッカーの用法によれば、前述までの局面は、イノベーションの源泉を企業(組織・個人)が直面する機会に求めた場合である。この源泉をニーズとしてとらえた場合は、企業や産業、サービスのプロセスのなかに存在すると考える。しかもそれはすぐれて具体的ニーズであり、産業内の人間ならば、誰でもその存在を知っているという状態の下で行われる。

ニーズに基づくイノベーションが成功することが必要である。⁽⁹⁾

- (1) ニーズは具体的であること。
- (2) プロセスの中に欠落した部分や欠陥が1つだけ存在していること。
- (3) 目的が明確に定義されること。
- (4) 問題解決の処方箋が明確に定義されること。
- (5) 何が行われるべきであるとの問題意識が一般化していること、即ち受け入れ体制が整っていること。

例えば、オートバイ産業でトランスファー・マシーンというものがあるが、これはサイズの異なる排気量のエンジンを、次から次と流れてくるさまざまなタイプのオートバイに取り付けるものである。これによって、エンジン取り付け時間が大幅に短縮される。

自動車組立における塗装工程、ロボット溶接工程などプロセス・ニーズは、こういった製造技術に続出する時期なのである。⁽¹⁰⁾

第4 産業と市場の構造変化

産業や市場の構造というものは、長い期間変化しない。そのため、それは完全に安定的であるかのように見える。世界のアルミ産業、煙草産業、電気業界の例にみられるように、⁽¹¹⁾長い間大きな新規参入はなかった。

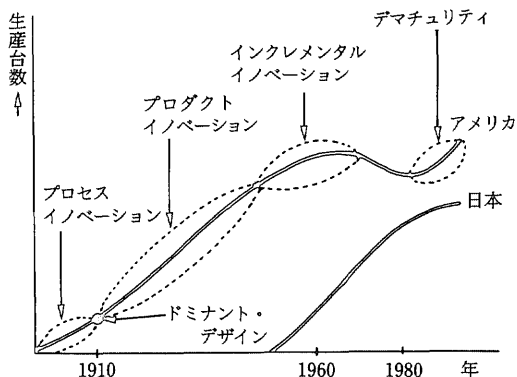
産業や業務の構造はあまりに安定したように見えるため、産業の内部の人間には、そのような状態こそ秩序であり、自然であり、恒常の状態であるかのように見えてしまう。しかし、現実には、産業や市場の構造は、まったくもろいのである。ちょっとした刺激によって簡単に変化してしまう。こうした場合、他面では、実は大きなイノベーションの機会となる。

構造の変化に直面したとき、まさに企業家精神が求められる。

自動車工業のケースは、その好例といえよう。

今世紀の初め、世界の自動車工業は非常な勢いで成長し、市場の構造も根本的に変化した。この変化に対して4つの対応がみられた。1つは1904年創立のロールスロイスにみられる超高級車戦略と顧客厳選の戦略である。2つは、フォードに代表される普及車戦略であり、それにつぐ、GM戦略である。3つは、1960年代から80年代にかけてみられる自国市場を中心とするものである。

図 3-1 自動車産業のライフサイクル



(出所) 土屋守章『企業と戦略』リクルート。

4つは、前記に併存する形での国際化の戦略である。もっともこの対応は、既に多くの文献にみられるように非常に多様である。

そしていずれの対応も成功するのであるが、この自動車の歴史は、他の産業にもあてはまる一般モデルとなりうる。

図 3-1 に示されるライフサイクルとの関連は、端的にそうした事実を示している。

第5 人口構成の変化

以上見てきたイノベーションの機会は、すべて産業や市場の内部の事象であった。もちろん、それは、経済、社会、知識など、産業の外部における変化が、産業内において現れたにすぎない。

だがイノベーションの機会は、外部の事象においても存在する。人口構成、認識、新しい知識などの変化である。

人口構成の変化とは、総人口の増減のみでなく、年齢構成、性別構成、雇用状況、教育水準、所得階層等の変化で、その事自体、自明な要素である。マーケティング戦略における市場情報獲得行動などでは当然にそれらが前提条件にもなっている。

ドラッカーが主張するところのものは、「人口構成の変化が、企業家にとって実りある機会となるのは、ひとえに、経済活動や行政に携わる他の人たちが、それを無視しているからである。ほとんどの人々が、人口構成は変化せず、あるいは急速には変化せずとの仮定にしがみついている」と。この指摘には問題がないわけではないが、出生率、死亡率、教育、就業率、職業別労働力構成、人口分布、人口移動など、あらゆる種類の人口にかかわる変化は、きわめて緩慢であり、長期的であるがゆえに明白な事実さえ拒否することになる。実は、この事の中にイノベーションの機会が存在する。

1つの例として、ニューヨークのシティバンクは、主として意欲に燃えた若い女性の職場進出をいち早く認識したことによって成長したといわれている。⁽¹²⁾

1970年代を通じて、積極的に女性を採用し、訓練し、各地の支店へ貸付責任者として送り出した。だが、多数の企業では、これらの女性を厄介な問題の種にすぎないと見ていた。このような指摘は、かなり特異なもので、逆に、そこにドラッカーの特徴をみることができる。

人口構成の変化が、企業家にとっていかなる機会を提供してくれるか、それには、変化をどう分類するかに関連している。

若年層、高齢者の比率

各年齢層の価値、期待、ニーズ、欲求

あるいは、高齢者のうちでの、欲求、ニーズ、価値観はどのようなものか。高齢者はそれ自体、グループとしてまとめて考えるべきか。更には、例えば、共稼ぎ夫婦の貯蓄性向はどうなっているのか。

必要なことは、これらのことに関心を持ち、疑問を持ち、たえず「外へ出て」「見て」「質問し」「耳を傾ける」ことが核心をつくことになる。

第6 認識の変化

ここで認識論を展開するつもりはないが、ドラッカーは、面白い例を引き合いに出している。『コップが半分満たされている』という言い方と、『半分空である』という言い方では、意味は同じであるが、一人一人の人間にとってはそ

の意味するところはまったく異なる。一般の認識が、前者から後者になるときに、イノベーションの機会が生まれる。

例えば「これまで、何を食べるかは所得階層によって違っていた。普通の人たちは食事をとっただけであったが、豊かな人たちは正餐をとった。しかし、この通念はここ 20 年間で大きく変わった。今や、同じ人が食事をとることもあり、正餐をとることもある。

手軽な食品、冷凍食品、マクドナルド・ハンバーガー、ケンタッキー・フライドチキン等は食事の典型であるが、しかし、同じ人が、グルメにもなりつつある。⁽¹³⁾」

テレビのグルメ番組、グルメ料理読本が人気を博し、スーパー・マーケットがグルメのための店を開店し、高収益を上げている。

他方、そうした中で、ニッチ的認識の変化も大きなイノベーションの機会となる。

例えば、新しい健康専門誌『アメリカン・ヘルス』⁽¹⁴⁾。

この雑誌は、発行後 2 年間で 100 万人の読者を得たといわれる。

「これまでアメリカ人の食卓にのぼってきた食品が、じつは取り返しのつかないほど健康を損なうものではないかという恐れを利用することによって、新しいビジネスの機会が得られている。コロラド州のボルダーに『天国の味』という会社がある。これは、60 年代後期に“愛と平和”を唱えたヒッピーが始めた事業である。初め彼らは、山中で野草を摘み、街中で売っていた。15 年後の今日、この『天国の味』は年間売上げ数百万ドルを記録し、ある大規模な食品加工会社に 2,000 万ドル以上で売却された」。

ここで重要なことは、タイミングの問題である。

企業や公的サービス機関の経営管理者は、誰でも、認識の変化によってイノベーションが起こる可能性のあることは認めている。しかし、彼らの多くは、その可能性について、非現実的なものとして触れたがらない。彼らは、認識の変化によってイノベーションを行おうとする人を現実離れした、風変わりな人間と考える。しかし、前例にみたように、現実離れしたところは何もない。むしろイノベーションに成功するのは、現場近くにいる人たちである。

そうした変化が、一時的変化が、本当の変化なのか、その判断が重要となる。

第7 新しい知識

知識に基づくイノベーションは、企業家精神の華ともいべきものである。

2節において指摘した企業の生産機能の背後には、企業の持つ技術がある。イノベーションとは、その技術の革新のことをいい、その革新によって、同じ製品を生産するのに必要な投入要素の組み合わせが変わったり、製品そのものが変化したりすることをいう、技術は企業の基本的性格を規定するものである。それは企業にとって、外生的に与えられた条件ではない。その為の多様な行動をとる。研究開発に代表される企業のイノベーション活動がこれである。⁽¹⁵⁾

歴史を画するようなイノベーションのなかでは知識に基づくイノベーションが最も多い。だが、この知識は、必ずしも科学や技術に関する知識とは限らないのである。むしろ社会的イノベーションも大きな影響をもたらす。

知識に基づくイノベーションは、他のイノベーションとはまったく異なる特徴を持っている。時間、失敗率、予測の困難さなど、そこに付随する諸問題もさまざまである。

図3-2は、イノベーションの様相を時系列的に示したものである。

ドラッカーにあっても、この分野に関しては、実践にそくした、具体的事例が豊富に紹介されている。しかしそれは必ずしも体系的ではない。

それでも、その典型的特徴として、1) リード・タイムの問題、2) 合体の特徴(要因の複合性)を挙げ、且つ成功の条件を次のように結論している。⁽¹⁶⁾

- (1) イノベーションに必要な要素をすべて分析する必要がある。
- (2) イノベーションの位置づけを明確にすることである。

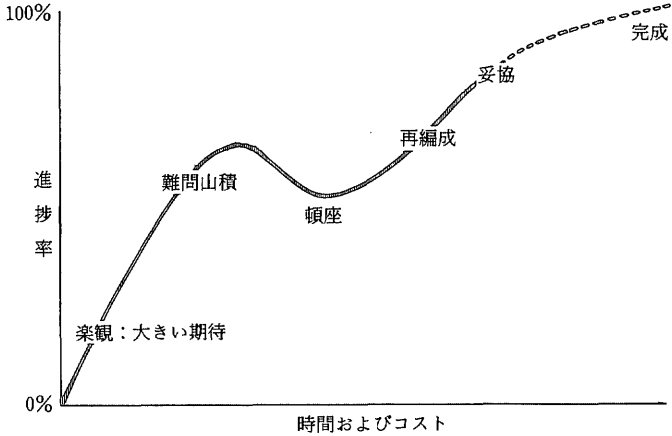
その戦略は、3つである。

- ・システム戦略
- ・市場創造戦略
- ・重点拠点戦略

- (3) 企業家的経営管理を学び、それを実行すること。

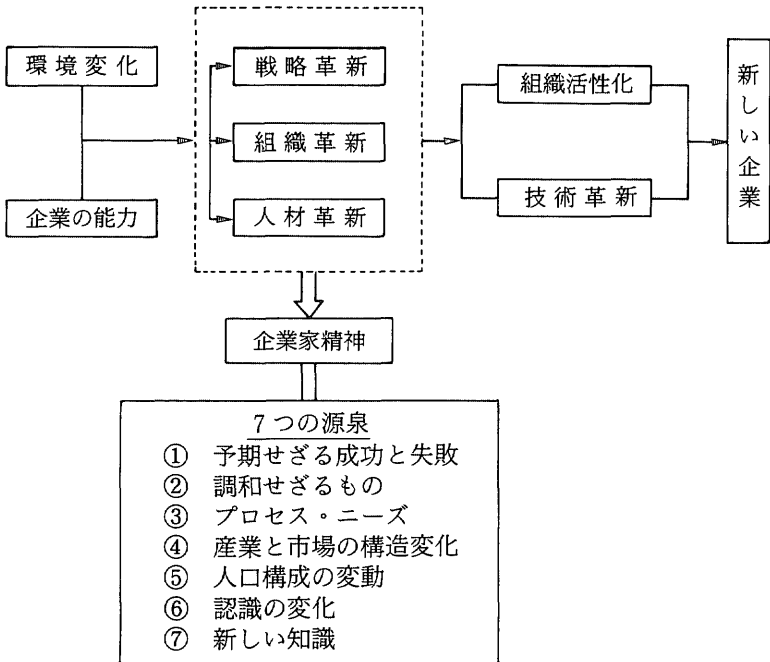
奥村教授は、これらの関連を次のように図示しておられる(図3-3)。⁽¹⁷⁾

図 3-2 イノベーションの進行過程



(出所) 住井一夫『イノベーションマネジメント』日本経済新聞社。

図 3-3 体系的イノベーションの基本構図



以上の如く、イノベーションの源泉をやや詳細に検討してきたが、そこに理解されるものは、分析と体系的かつ勤勉な努力を基本として、目的意識を持つイノベーションだけが、イノベーションの実践として意味を持つものである。イノベーションは、体系的に行われてはじめて成功するのである。

体系的イノベーション——「なすべきこと」

- (1) イノベーションを明確な目的意識のもとに行うこと。
- (2) イノベーションとは認識の働きであると同時に知覚の働きである。
- (3) イノベーションは簡単なものにしなければならない。
- (4) イノベーションを成功させるためには、小規模に始めなければならない。
- (5) イノベーションはトップに立つことを狙って行うべきである。
必ずしもビッグ・ビジネスとなることを狙う必要はない。

体系的イノベーション——「なすべきでないこと」

- (1) 利口であろうとしてはならない。
あまり有能でない人の協力も必要なのである。
- (2) 多角化させてはならない。
照準の決定こそ重要である。
- (3) 将来のイノベーションではなく、現在のイノベーションを狙わなければならない。

4 ベンチャー・ビジネスと企業家精神

1) ベンチャー・ビジネス

イノベーションと企業家精神に関する議論は、多くの場合、ベンチャー・ビジネスをイメージして考えられている。そしてベンチャー・ビジネスの本質こそ企業家精神にあり、革新をもたらすものと考えられている。

ベンチャー・ビジネスの概念は、必ずしも明らかではないのであるが、今、

その定義をすれば次のようになる。⁽¹⁸⁾

即ち、「独自の優れた技術や経営ノウハウを武器として、積極的に経営拡大しようという企業家精神旺盛な自主独立の中小企業(あるいは中堅企業)」である。

したがって、ベンチャー・ビジネスに欠くことのできない要件は、既にでき上がった大企業ではなく、小さな単位の企業であり、企業家精神にみちた企業であるということになる。

既に検討してきたように、企業家精神は、別にベンチャー・ビジネスの専有物ではなく、既存の、しかも大企業にこそその機能・重要性をみいだしているのである。

「大企業からはイノベーションは生まれない」という考えにはドラッカーは大いに否定的である。それどころか、ベンチャーほど、イノベーションと企業家精神とから遠い存在はないと断言する。

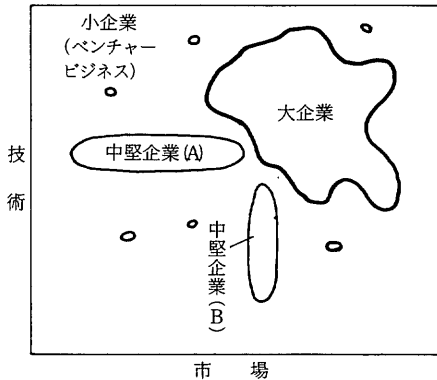
アントルプルヌールとは、誰であるか。それは一般企業の経営者であり、社員でもある。教育者であり、公務員であり、医者でもある。同様にイノベーションも、ハイテクに限定されない。いや、ロー・アンド・ミドル・テクノロジーばかりか、流通サービスなどノーテク産業にも必須だと主張している。

加えて、あの膨大な新規雇用の創出効果についても、ベンチャーからの効果は期待されないと見ている。⁽¹⁹⁾

ベンチャー・ビジネスが、よく対比される社内企業家との違いは一体何か。それは次の諸点に求められると思われる。⁽²⁰⁾

- ① 当該の強烈なビジョンが、ベンチャー・ビジネスより、本質的に社内企業活動に向いている場合(アイデアが、自社の既存事業を発展させたり改良する方法を提供する場合など)。
- ② 新事業を起こしたいとは思っているが、自分自身が巨額の富を得る可能性より、会社の同僚・上司との友人関係や、安定の方が大切だと考える場合。
- ③ 会社の外部より内部にいたほうが、自分のアイデアを実施するための資金獲得が容易である場合。
- ④ いきなり外に出て自分の財産まで失う危険を冒すより、会社の内部で新

図 4-1 企業の戦略



事業を起こす経験を積みたい場合。

- ⑤ 担当事業を大きくしたり、成功に導いたりするために、会社の名前や流通経路が役にたつ場合。
- ⑥ 競争力を維持するために、企業独自のテクノロジーをひきつづき利用する必要がある場合。

いま、図において縦軸に技術の種類を、横軸に市場の種類を表わせば、各企業は図に示されたようなかたちとなる⁽²¹⁾(図4-1)。

ベンチャー・ビジネスは、その企業に固有な技術を持ち、市場も core を定め、niche を見いだし深耕する。中堅企業は A 型は技術を特定化し、市場の信頼を拡大してゆき、B 型は市場を特定化し、その市場に必要な技術を多様化していく。大企業は、技術も市場も多様化する。

2) 社内企業家

企業家精神との関連で言及しておかなければならないものに、いわゆる「社内企業家(精神)」がある。

この着想は、ギフォード・ピンチョーになるものである。彼は次のように分析する。⁽²²⁾

「新事業実現に向けて熱狂的に仕事に取り組む個人や小さいグループの存在し

社内企業家

	従来 of 管理者	従来 of 企業家	社 内 企 業 家
おもな動機	昇進など、企業内での伝統的な報酬を求め、権力志向型。	自由を求める。目標達成型。自己依存性が強く、みずから目的を設定してどんどんやっていくタイプ。	自由を求める一方で、組織とのつながりも保持する。自分で目標を設定して積極的に活動すると同時に、組織の報償や評価に関心がある。
時間のとらえ方	販売目標、予算、計画(週間・月間・年間)、次回の昇進・配属がえに関心がある。	事業の5年から10年先の将来性を念頭において目標を設定。長期目標にもとづいて短期的に行動する。	どんなプロジェクトかにもよるが、3年から15年先に目標を設定。自己の目標と組織の計画とを調整する必要がある。
行動様式	仕事はまかせる。部下の監督や上司への報告が、仕事の大半を占める。	実際に自分で仕事を行う。部下の仕事にまで手をだし、うとましがられることもある。	実際に自分で仕事をかたづける。仕事のまかせ方も理解しており、必要に応じて的確にものごとを処理する。
能 力	プロの経営者。ビジネス・スクール出身が多い。分析手法、人事、政治的手腕は抽象的。	ビジネスに精通している。管理能力や政治的手腕より、事業に対するすぐれた直観をもつ。ハイテク事業では、技術的な経歴をもつことが多い。多くはプロフィット・センターの責任者としての経験をもっている。	企業家的能力に加えて組織内で成功するための素質をもつ。しかしながら、人に助けをもらう必要がある。
勇気と運命観	他人が自分の運命を左右すると考えている。積極的な行動にでたり、野心をもったりすることもあるが、他人が自分をやめさせる力をもっていることを恐れる。	自信がある。楽天的、勇敢。	自信家、勇敢。組織に対して皮肉な見方をするが、自分は組織を利用することができると思う楽道家が多い。

	従来の管理者	従来の企業家	社内企業家
関心事	ほとんどの場合、企業内のことに対して。	ほとんどの場合、技術関係と市場の動向について。	企業の内外ともに関心がある。内部に対して新事業の必要性や市場動向を売りこみ、顧客に対しても関心をもつ。
リスクへの対処の仕方	慎重。	適度なリスクを冒す。大きな投資を行い、成功を期待する。	適度なリスクは負う。クビになることを恐れないので、個人的なリスクは気にしない。
市場調査	市場調査でニーズをつかみ、それにもとづいて新製品の企画を行う。	ニーズをみずからつくりだす。事前の市場調査がむずかしい新製品を開発する（潜在的な顧客は、発売前の新製品を理解できない）、顧客と話しあい、自分の考えを形成する。	企業家と同じように、独自の市場調査を行い、市場評価は勘に頼る。
地位	ステータスシンボルにこだわる（たとえば、事務所の角部屋をもつこと、など）。	仕事がうまくいっていれば、ミカン箱の上でも満足する。	昔ながらのステータスシンボルは笑い飛ばし、自由であることを重視する。
失敗とミス	ミスや突発事故を極力避けるよう努力する。失敗をなかなか認めない。	失敗や間違いを、自己の成長の糧とする。	組織の規則を守っているように見せるために、細心の注意を払う。リスクのある仕事をあまり人目につかないようにする。失敗を犯しても、社内にゴタゴタを起こさず、失敗から学ぶことができる。
意思決定方式	権力者に同調する。上司の意向をはっきりつかむまで、決定は下さない。	自分のよいと思ったようにする。決断力、実行力がある。	説得力があり、他人を自分の意見に引きこんでしまう。企業家と較べると、忍耐強く、譲歩もやぶさかではないが、両者に共通してい

	従来の管理者	従来の人企業家	社内企業家
			るのは、行動力があるという点である。
だれのために働くか	他人のため。	自分と顧客のため。	自分と顧客、そして、スポンサーのため。
組織に対する態度	組織が、自分を育て、保護してくれるものと見ている。組織内での地位を求める。	組織内で頭角を現わす能力はあるが、組織内では不満をもち、組織をでて、自分の会社を設立する。	組織にはなじまないが、利用する術を心得ている。
問題解決の方法	組織内での問題解決をはかる。	硬直化した大組織内の問題から、組織をでることによって逃れ、みずからの組織をつくることで解決する。	問題が起これば、組織内で解決するか、組織をでることなしに回避する。
出身家庭	家族も大企業に勤めている。	自営の小規模な企業、プロフェッショナル(医師・弁護士など)、農場経営者。	自営の小規模な企業、プロフェッショナル、農場経営者。
両親との関係	母親からは独立。父親には多少依存しつつよい関係を保っている。	父親はいないか、いても関係は希薄。	企業家と較べれば、父親との関係は良好。ただし、時にはぶつかることもある。
社会経済的背景	中流階級出身。	少しまえの調査では下層階級の出、もっと最近の調査では中流階級出身。	中流階級出身。
教育レベル	高学歴。	少しまえの調査によれば、大企業の経営者よりは学歴が低い。最近の調査では、大学院出もいる(ただし、博士号取得者はあまりいない)。	とくに技術系で高学歴であることが多いが、そうでない場合もある。
人間関係	階層型の人間関係。	取引関係と交渉関係が中心。	階層型の人間関係のなかでの取引関係。

ない大企業では、イノベーションはまず成功したためしがない。そうした個人やグループが新会社を設立すれば、彼らは企業家と呼ばれる。一方、大企業の内部で事業を始めた場合に、彼らを『社内企業家』と呼ぶ。

そして、その特異性を、他の類似概念と比較しつつ、上のように整理している⁽²³⁾ (表参照)。

社内企業家の特性を検討してみると、分析視点に相異はあるが、前節の体系的イノベーションの内容と可成りの相似点がよみとれる。ただ、ドラッカーにあっては、ピンチョーのいう社内限定的でない点にその理論的特徴があると考ええる。

5 むすび

企業家精神を発揮するには7つの源泉において体系的に実践されなければならない。その主体は決して企業にとどまらない。

公的サービス機関すなわち政府機関、労働組合、教会、学校、大学、慈善団体、病院もまた社会的イノベーションの機会が存在する。

ベンチャーこそ企業家精神の主たる担い手である。だが実際は既存のしかも大企業においてこそイノベーションと企業家精神が発揮される。

よく大組織の官僚制、その保守性が問題となる。もちろん、大組織には、これらのいずれも存在し、企業家精神とイノベーションの発揮にとって著しく障害となる。しかし、これは、他の企業にとっても等しく障害となるものである。

努力し、訓練し、学ぼうとする企業家精神、このことが重要なのである。そのためには組織において企業家的経営管理を明確にすることである。即ち

第1に、組織がイノベーションを受け入れるとともに、変化を機会とみなし、脅威とはみなさない環境が必要である。企業家的環境をつくり出すための企業の方針と企業家的実践が必要である。

第2に、企業家及びイノベーターとしての立場から、イノベーションの業績を体系的に測定する必要がある

第3に、組織、インセンティブ、人事の面で具体的な方法を確立する必要が

ある。

第4に、禁止事項に留意しなければならない。

企業家の経営管理は企業の内部における政策と実践の問題である。企業家精神は更に、企業の外部たる市場における政策と実践、即ち企業家的戦略をも同時に必要とする。

それは、

第1に、総力をもって攻撃すること

第2に、手薄なところから攻撃すること

第3に、生態学的地位を確保すること⁽²⁴⁾

第4に、製品や市場の性格を変えること

かくして、イノベーションと企業家精神は体系的に実践されることになる。

〔注〕

(1) シュムペーター体系の文献は次によった。

① シュムペーター：『経済発展の理論』中山伊知郎・東畑精一訳(岩波書店、昭和30年)。

② 同『資本主義・社会主義・民主主義』中山伊知郎・東畑精一訳(東洋経済新報社、1950年)。

③ 吉田昇三『シュムペーターの経済学』(法律文化社、1956年)。

④ 伊達邦春『経済変動論』(評論社、昭和33年)。

⑤ 池本正純『企業者とはなにか』(有斐閣、1984年)。

⑥ J.A.Schumpeter: Business cycles 1939(『景気循環論』吉田昇三訳、有斐閣、昭和33年)。

(2) シュムペーター体系は、一連の膨大な著書、論文になる革新理論であって、すぐれて経済理論体系である。企業者概念は、シュムペーター理論の中核をなし、かつ特異な機能が付与されている。したがって、本小論では、その考察において大きな制約があることをお断りしておく。

(3) 青木・伊丹『企業の経済学』(岩波書店、1985年、2～5頁)。

(4) Peter F. Drucker, Innovation and Entrepreneurship 1985(『イノベーションと企業家精神』小林宏治監訳、ダイヤモンド社)。

〔以下 Drucker〕

(5) Drucker, Ibid., p.55—56.

- (6) Drucker, Ibid.,p.66.
- (7) Drucker, Ibid.,p.96.
- (8) Drucker, Ibid.,p.105.
- (9) Drucker, Ibid.,p.120.
- (10) 奥村昭博『企業イノベーションへの挑戦』(日本経済新聞社, 昭和61年), 80頁.
- (11) Drucker, Ibid.,p.125.
- (12) Drucker, Ibid.,p.154~158.
- (13) Drucker, Ibid.,p.167.
- (14) Drucker, Ibid.,p.166~167.
- (15) なお拙稿「研究開発投資に関する一考察」(『経営国際化への多面的接近』梓出版社, 昭和61年)参照のこと.
- (16) Drucker, Ibid.,p.195~p.204.
- (17) 奥村前掲著, 47頁.
図では, 基本構図に加除, 修正を加えた.
- (18) 今井・石井編著『ベンチャー経営の基本戦略』(日本経済新聞社, 昭和60年), 11頁.
- (19) Drucker, Ibid., 「プロローグ」.
- (20) Gifford Pinchot, Intrapreneuring, 1985. (『社内企業家』清水紀彦訳, 講談社), p. 145~146.
- (21) 今井・石井前掲著, 12頁.
- (22) G. ピンチョー, 前掲著, 29頁.
- (23) 同, 93~98頁.
- (24) 拙稿「企業理論序説——企業の生態論的接近——」(中央学院大学総合科学研究所『紀要』第2巻第1号, 1985年).