

# Otemon Gakuin University



## 追手門学院大学

## ベンチャービジネス・レビュー

### 第4号

February 2012

### 巻頭言

落合 正行

### 論文

- 米倉 穰 クローズドからオープン・イノベーションへの  
パラダイム変換に関する研究
- 増崎 恒 Between Literature and Commercialism : Stephen Crane as a Literary Commercialist
- 原田 章 人間関係の重要性に対する認識の  
仮想街空間構成法による測定の試み
- 今堀 洋子 エネルギーシフトを促すスモールビジネスの可能性
- 宮宇地俊岳 IPOにおける初値乖離の現状と要因
- 池田 潔 プラットフォーム形成による地域活性化
- 林 茂樹 オープン・イノベーション時代のベンチャーの知的財産戦略
- 村上 薫 医療サービスのベンチャー的国際化（序）～病院の海外進出～
- 朴 修賢 韓国の移動通信市場における消費者継続利用意向に関する研究
- 潘 燕萍 ソーシャル・ベンチャーの「新しさの不利益」の克服に関する考察
- 村上 義昭 シニア起業家の社会的役割と課題

### 研究ノート

朽尾 安伸 インタビューと日誌 - 松下幸之助商学院卒業生



追手門学院大学 ベンチャービジネス研究所

# 目 次

## 巻 頭 言

落合 正行 …… 1

## 論 文

クローズドからオープン・イノベーションへのパラダイム変換に関する研究

米倉 穰 …… 3

Between Literature and Commercialism : Stephen Crane as a Literary Commercialist

増崎 恒 …… 25

人間関係の重要性に対する認識の仮想街空間構成法による測定の試み

原田 章 …… 33

エネルギーシフトを促すスモールビジネスの可能性

今堀 洋子 …… 45

IPOにおける初値乖離の現状と要因

宮宇地俊岳 …… 55

プラットフォーム形成による地域活性化

池田 潔 …… 67

オープン・イノベーション時代のベンチャーの知的財産戦略

林 茂樹 …… 81

医療サービスのベンチャー的国際化（序）～病院の海外進出～

村上 薫 …… 93

韓国の移動通信市場における消費者継続利用意向に関する研究

朴 修賢 …… 107

ソーシャル・ベンチャーの「新しさの不利益」の克服に関する考察

潘 燕萍 …… 117

シニア起業家の社会的役割と課題

村上 義昭 …… 129

## 研究ノート

インタビューと日誌 – 松下幸之助商学院卒業生

朽尾 安伸 …… 141

## そ の 他

研究所組織 …… 153

活動記録 …… 154

規 程 …… 156

# 卷 頭 言

## 巻 頭 言

学長 落合 正行

我が大学は、創立46周年を迎えております。また、追手門学院は、創立124年を迎えております。本学の建学の精神は、独立自強・社会有為でございます。自分の考えをしっかりと持ち、自分の持つ資源を人のためにも使うことが出来る人材の養成を目標にしてきております。

この度、ベンチャービジネス・レビュー第4号が刊行されることになりました。本研究所の活動の成果が、このような形で世に出ることは大変喜ばしいことでございます。

本学のベンチャービジネス研究所は、本学の建学の精神の基2006年4月に設置されました。本研究所は、ベンチャーに関する理論的研究、実態調査、研究及び調査の受託、外部機関との共同プロジェクトの実施、学生起業家育成支援、地域活性化のための調査及び提案等を目的にしたものです。

ところで、ベンチャーという言葉の意味は、冒険あるいは冒険的な企てという意味と投機という意味がございます。前者の意味である冒険あるいは冒険的というのは、従来は若者の特権であったと考えられます。

しかし、少子化の影響は深刻で、若者の数が減少し、そのあおりを大学も受けてきておりますが、若者が少ないことが経済の活力に少なからず影響を与えているようにも思います。若者を預かる大学として今日の若者を見ておりますと、少子化の影響下数が少なくても元気のある、ベンチャー精神いっぱい学生であればよいのですが、現実には必ずしもそうではなく、巷では車に関心がない、外国や外国に行くこと、留学することに関心がない、あるいはコミュニケーション能力、対人関係の能力、あるいは意欲がないなど大変深刻な状況

にあるといわれております。

同じく、関西経済に元気がないと言われてもう久しいことでございます。関西が活力あふれる地域でありつづけるためには、新企業・新事業の創造による経済の活性化が必須のことであると考えられます。

ベンチャービジネスの実践的なことを学問的に見直すことは、大変意味のあることだと考えられます。この紀要の一つの役割がここになると考えられます。

本研究所の活発な活動が、ベンチャー学の発展とともに、ベンチャービジネスの創出に寄与し、地域社会の活性化にも、また若い人たちにも希望と活力をもたらすのに資することを願っております。



# 論 文

論文

クローズドからオープン・イノベーションへの  
パラダイム変換に関する研究

A Study on the Paradigm Shift from Closed toward Open Innovation

米倉 穰  
追手門学院大学経営学部 教授  
Minoru YONEKURA  
Professor,  
Faculty of Management  
Otemon Gakuin University

Abstract

The Purposes of this paper are firstly to clarify what Open Innovation is, secondly to explain why we have to shift from Closed Innovation to Open Innovation, thirdly to offer a new hypothesis on Open Innovation through some case studies.

As to the definition of Open Innovation, I depend on the proposal by Henry Chesbrough(2003), which means that Open Innovation is a paradigm that assumes that firms can and should use external ideas as well as internal ideas, because Closed Innovation can no longer be sustainable judging from the change of present business circumstances. I have conducted the case studies on Intel and GenomIdea, from them I could find a new hypothesis, that is, "Closed Innovation and Open Innovation move in a cycle." I think this is beyond the definition by Chesbrough,

Keywords : Closed Innovation, Open Innovation, Paradigm Shift, a new Hypothesis

I はじめに

Chesbroughの著書“OPEN INNOVATION”は個別企業の経営戦略を視座としている。しかし世界の動向は彼の提言の範囲を超えて企業のグローバルな戦略としての開放型発展を目指す、いわゆる「オープン・イノベーション」が世界の潮流となってきた。今や、この「オープン・イノベーション」観は国家戦略に匹敵するとも言われるようになってきた。しかるに、日本の内閣府科学技術基本政策担当試論の「オープン・イノベーション」を再定義する～モジュール化時代の日本凋落の真因（2010年4月）～によると、「日本ではこの「オープン・イノベーション」の内容が十分に理解されておらず、研究開発の現場では、単に情報をオープン（公開）すればよいといった

類の誤解や濫用が見られる。各府省でもこなれた定義と理解が存在しない。…世界中が急速な価値創造に凌ぎを削る中で、日本には共通の理解もなく、まさに「ガラッパゴス化」している象徴とも映る」と些か辛口の指摘を提示している。ただ現時点では論者によりオープン・イノベーションの把握自体に相違があり、また、全てがオープン・イノベーションへ向かうという考え方は誤解を招くので、その点を斟酌し、次節では収集できたいくつかの定義を勘案しながらChesbroughの定義を吟味することにした。

II オープン・イノベーションの定義

オープン・イノベーションについては、Chesbroughの著書が議論の中心となっているた

めに、なかなか新しい定義は見つからない。また、Chesbroughの定義そのものにも問題点があり、一層の議論が必要になってきている。そこで、手元の資料に基づいて議論することにしたい。

## 2.1 オープン・イノベーションに関する諸定義の検討

### (1) OECDのデータ

OECDは、2008年2月に、コペンハーゲンで「Open Innovation in Global Networks」シンポジウムを開催した。同名の報告書の中で、9つの定義が併記・紹介されている。9件の定義は図表1-1に示されている。なお、議論の都合でH. Chesbrough (2003, 2006) については別項にする。

図表1-1 オープン・イノベーションについての定義

著者	参考文献	定義
Joel West, Wim Vanharhervver and Henry Chesbrough	Open Innovation: Researching a New Paradigm, Oxford University Press (2006)	オープン・イノベーションはイノベーションから便益を得るための諸実践セットであり、またこれらの実践を創造し、解釈し、研究するための認知モデルである。
Joel West and Scott Gallagher	“Challenges of Open Innovation: The Paradox of Firms’ Investment in Open Source Software”, R&D Management (2006), Vol.36, No.3, pp.319-331	オープン・イノベーションはイノベーション機会のための広い範囲の内部および外部資源を体系的に促進し、探究するもので、その探求を企業能力及び資源と意識的に統合し、複数のチャンネルを通してそれらの機会を広く探求する。
Joakin Hankel	“Selective Revealing on Open Innovation Process: The Case of Embedded Linux”, Research Policy (2006) Vol.35, pp.953-969	イノベーションプロセスの中のオープン性は市場を仲介とする交換をはるかに超えて広がる。ここでは技術が適当な環境の下での市場で売買される取引可能な商品として扱われる。企業は自社の技術を開発の共同研究を引き出すために一般の人に利用させることもできる。
Charles Leadbeater	Open Business(2007), “Open Platform to Develop and Share Innovative New Business Ideas.” www. Openbusiness . cc/2007/03/14/two-faces-of-open-innovation-	オープン・イノベーションには2つの局面がある。オープン・イノベーションINは様々な資源からアイデアが企業の中に流れ込む基本的なモデルである（大衆からの資源供給：crowdsourcing）。オープン・イノベーションOUTは人々の集団、行動、時には企業が、あるツールを用いて、人々がそのアイデアや寄与を加えることができる犬小屋またはプラットフォームである。オープン・イノベーションINはより広い寄与を企業の発展の漏斗（じょうご）の中に絞ることである。オープン・イノベーションOUTは各人がそれぞれの情報、規則、モジュールを加えるにつれて増加、成長する発展的なイノベーションのプロセスを取り入れるためにデザインされる。
Michael Docherty	“Pruner on ‘Open Innovation ‘Principles and Practice’”, Visions Magazine, April 2006	Chesbroughの著書“Open Innovation”によって一般化されたこの用語は内部成長を促すために技術とイノベーションの外部資源をテコ入れする広い概念に言及している。又スピンオフと未利用の知的財産のアウトソーシングを伴っている。

著 者	参 考 文 献	定 義
Rick Harwig, CEO Philips Research	Philips Research: Password, Issue 19, 2004	フィリップスではわれわれはオープン・イノベーションをわれわれのワーキング・メソッドとして取り入れている。われわれは我々に補完的に関心と能力を持つ産学のパートナーとチームを組み、標準化について企業仲間と力を合わせ、われわれの共同の補完的な技術に勢いを創っている。そして一流企業と強い現地ネットワークの確立に活発に動いている。そして最高の技術の地域をはぐくむのを助長するための研究機関を確立しようとしている。
Procter & Gamble: Innovation strategy	<a href="http://www.scienceinthebox.com/en_UK/research/innovation-strategy_en.html">www.scienceinthebox.com/en_UK/research/innovation-strategy_en.html</a>	われわれのイノベーション戦略はP&G社がグローバルイノベーションネットワークの形成に努めている『結合+発展』と呼ぶアプローチである。われわれは我々の研究所でほとんどの製品を發明している一方、新しいアイデアの半分は外部からのものを望んでいる『結合+発展』は我々のオープン・イノベーションをもっと勇気づける方法である。それは外部と内部で開発されたイノベーション資産をテコ入れする一つの方法である。われわれは今日の最も素晴らしい精神と能力の技能と技術と相互に有益な関係を開発しているところである。

出所：OECD “Open Innovation in Global Networks” 2008

以上、OECDが収集した定義であるが、いずれも試行錯誤のレベルだと思われる。図表1-1ではOECDのデータは並列してあるだけで、世界の思考のレベルを知ることができる程度である。OECDの見解も出ていないので特に議論する必要はないだろう。それではまず、日本の政府関係者の定義を見てみたい。以下は、内閣府科学技術基本政策担当者の試論から得た情報に基づいている。

## (2) 日本の各府省の定義

- ・文部科学省では、該当例はないとのこと。
- ・経済産業省では、2009年8月の産構審小委員会で議論されたと記されている。それによると、「イノベーション力を強化する産業技術政策のあり方（中間報告）～出口を見据えた競争と協調～」では、「研究開発の競争モデルが大きく変化する中で、欧米を中心に必要性が叫ばれているのが『オープン・イノベーション』型の研究開発システムである。『オープン・イノ

ベション』型の研究開発は従来の企業間の技術提携や産学官連携に多く見られた、従来技術の非コア技術の外部による補填や研究開発コストの削減のためではなく、将来の新製品・新市場のコアを握るキーテクノロジーの創成を巡る外部との協業である。実現すべき新たな価値観に基づく社会システムのコンセプトを明確に提案することを出発点としたうえで、①専門化・高度化した要素技術のいかなる組み合わせで新たな製品サービスを創出するのか、②その組み合わせの中でいかに主導権を握る要素技術を確保するのか、といった厳しい『競争』が行われる。この結果、③共通基盤技術の確立や標準化、④要素技術の柔軟な組み合わせを可能とするインターフェースの共通化等の『協調』も重要となる。世界の最先端の研究開発モデルは、1つの企業・組織内に閉じた研究開発システムから、外部との戦略的な協業を前提とし、多様な要素

技術を組み合わせの中で、『競争』と『協調』を織りなす重層的なモデルに変化している」としている<sup>1)</sup>。

この定義は、今日の企業の置かれた核心的状況を捉えてはいるものの、Chesbroughが指摘しているクローズド・イノベーションが時代遅れになっている理由（別稿）に全く触れていないことと、Iで述べたように、今日ではオープン・イノベーションが国家戦略の意味合いを持っていることにも言及していないこと、また本章の結びでわれわれが新しい提言をしているが、クローズド・イノベーションからオープン・イノベーションへバリューチェーンとして一方方向に進化するとは限らないことなどに触れていない点で、オープン・イノベーションの真の意味を示していないと思われる。

### (3) 内閣府科学技術基本政策担当の定義（試論）

以下の定義は、Chesbroughのオープン・イノベーションは、「単なる個別企業の経営戦略の問題として捉えられ、今日の世界のイノベーション・システムの地殻変動ともいえる根本的な構造変化を説明するものでもなく、政策的インプリケーションにも乏しい」と批判し、世界のイノベーションの趨勢として、ICTの爆発的な進化を背景として、ベンチャー企業群を中心とするグローバル・フラット・オープンなビジネスが主流になっていること。この背景に、オープン・イノベーションを有効とする「アーキテクチャ」と「ファイナンス」の構造変化が横たわっていると指摘していること。従来日本が得意としてきた垂直統合・すり合わせ（インテグラル）型のイノベーションから、国際水平分業・組み合わせ（モジュラー）型のイノベーションに急速に付加価値創造の重心がシフトしていること、等々を指摘して、次の試論を提示している。

「オープン・イノベーションとは、（必要により失敗を内生化するエクイティ・ファイナンスと

外部のベンチャー企業群も活用し）、自社内外のイノベーション要素を最適に組み合わせる（mix & match）ことで新規技術開発に伴う不確実性を最小化しつつ新たに必要となる新技術を加速し、最先端の進化を柔軟に取り組みつつ、製品開発まで要する時間（Time to Market）を最大限節約して最短時間で最大の成果を得ると同時に、自社の持つ未利用資源を積極的に外部に切り出し、全体のイノベーション効率を最大化する手法<sup>2)</sup>」とする。

この試論の解説がその前後で述べられており、また、Chesbroughの提示するクローズド・イノベーションの限界に匹敵する解説もあり理解しやすい。ただ、Chesbroughのオープン・イノベーション観を、「単なる個別企業の経営戦略の問題として捉えて、今日の世界の…云々」は、Chesbroughの著書“OPEN INNOVATION”の研究の目的が、イノベーションの技術的アプローチから、「いかにしてテクノロジーを活用し、発展させることにより新たな製品サービスを創造するか」について研究したものである。しかし、Chesbroughに望むべきはオープン・イノベーションが1国の国家戦略に匹敵するほどの重要性を持っていることである。Chesbroughはその点にも触れてほしかった。この観点に立って、われわれは、別稿（追手門経営論集vol.17, No.1, 2011）で、オープン・イノベーションを国家戦略として政策的にアジアの医療ハブを目指しているシンガポールの実態調査に基づいて、「シンガポールにおける成功しているメディカル動向～オープン・イノベーションを視点にして～」を提示した。この論文によりオープン・イノベーションが個別企業の戦略ではもはや狭すぎることを理解いただきたい。

次に、Chesbroughの定義を提示し、若干の私見を述べたい。

## (4) Chesbroughの定義

Chesbroughは2003年版と2006年版の著書で次のように定義している。

まず2003年版では、「企業が技術革新を続けるためには、企業内部のアイデアと外部（他社）のアイデアを用い、企業内部または外部において発展させ商品化を行う必要がある。オープン・イノベーションは、企業内部と外部のアイデアを有機的に結合させ、価値を創造することをいう。オープン・イノベーションは、アイデアを商品化するのに、既存の企業以外のチャンネルをも通してマーケットにアクセスし、付加価値を創造する<sup>3)</sup>」とする。

次に2006年版では、「あえて一文で定義すると、オープン・イノベーションとは、知識の流入と流出を自社の目的にかなうように利用して社内イノベーションを加速するとともに、イノベーションの社外活用を促進する市場を拡大することである。オープン・イノベーションは、自社のテクノロジーを発展させたいのなら、社内のアイデアとともに社外のアイデアでも活用できるしそうすべきだということ、そして市場への進出にも、社内とともに社外を経由したルートを活用すべきだということを想定したパラダイムである。オープン・イノベーションプロセスは、社内外のアイデアを結合してアーキテクチャやシステムにまとめ、その要件を定めるためにビジネスモデルを活用する<sup>4)</sup>」とする。

すでに何回も説明しているように、彼の研究は個別企業の研究であるが、オープン・イノベーション自体についてはグローバルな考え方、国家戦略としての考え方が重視されてきている。また、全ての企業がオープン・イノベーションの戦略をとるわけではないことも議論すべきである。本稿のむすびでわれわれは事例研究によって新しいイノベーションの仮説を提示しているので、そのことも含めて検討する価値があると思われる。これ

らに関してはChesbroughの研究は少し不足していると思われるので、随所で議論して行きたい。

## Ⅲ クローズド・イノベーションからオープン・イノベーションへのパラダイム転換

### 3.1 クローズド・イノベーションとオープン・イノベーション

現代はイノベーションのパラダイム転換期の時代であると提言したのはChesbroughであった。

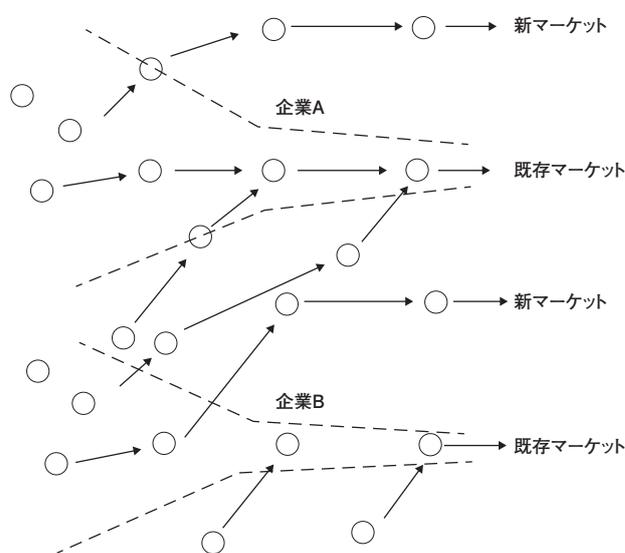
この提言は、彼のシリコン・バレーにおける技術マネジメントの経験と、その後のアカデミアにおけるイノベーション・プロセスの研究が母体になっている。彼は21世紀のイノベーションを二つのモデルで捉えている。それは、クローズド・イノベーション (closed innovation) とオープン・イノベーション (open innovation) である。前者については別稿（関西ベンチャー学会誌, 2012）で説明した。

まず、クローズド・イノベーションとオープン・イノベーションとの違いを見てみよう。クローズド・イノベーションについては同上稿で議論した。図表1-2は、オープン・イノベーションの概念図を示したものである。前節で述べたように、Chesbroughは、「企業が技術革新を続けるためには、企業内部のアイデアと外部（他社）のアイデアを用い、企業内部または外部において発展させ商品化を行う必要がある。オープン・イノベーションは企業内部と外部のアイデアを有機的に結合させ、価値を創造することをいう<sup>5)</sup>」としている。このことを図表1-2に基づいて説明すると、オープン・イノベーションにより、アイデアがマーケットに出ていく道筋を示している。アイデアは企業A、Bの社内のみならず社外にも存在する。アイデアがマーケットに出ていくのも、企業A、Bを通じてのみでなく、新たな道筋によりマーケットに出て行くことができる。点線はクローズド・イノベーションとは全く異なった

知識境界線を示している<sup>6)</sup>。われわれはこれを「企業の開放型発展」と呼ぶ。「企業の開放型発展」は「バリュー・ネットワーク」を形成することによって発展する。

以上がオープン・イノベーションの概念のエッセンスである。次に、クローズド・イノベーションとオープン・イノベーションの違いを比較したのが図表1-3である。この図表から両者の相違が明白であるが、Chesbroughは、すべての産業において、現在オープン・イノベーションが行われているわけではなく、一部の産業では引き続きクローズド・イノベーションが行われているという。

図表1-2 オープン・イノベーションの概念図



出所：H. Chesbrough著、大前恵一朗訳「OPEN INNOVATION 58ページ。

図表1-3 クローズド・イノベーションとオープン・イノベーションの比較

クローズド・イノベーション	オープン・イノベーション
最も優秀な人材を雇うべきである。	社内に優秀な人材は必ずしも必要ではない。社内に限らず社外の優秀な人材と共同して働けばよい。
研究開発から利益を得るためには、発見、開発、商品まで独力で行わなければならない。	外部の研究開発によっても大きな価値が創造できる。社内の研究開発はその価値の一部を確保するために必要である。
独力で発明すれば、一番にマーケットに出すことができる。	利益を得るためには、必ずしも基礎から研究開発を行う必要はない。
イノベーションを初めにマーケットに出した企業が成功する。	優れたビジネスモデルを構築する方が、製品をマーケットに最初に出すよりも重要である。
業界でベストのアイデアを創造したものが勝つ。	社内と社外のアイデアを最も有効に活用できたものが勝つ。
知的財産権をコントロールし他者を排除すべきである。	他者に知的財産権を使用させることにより利益を得たり、他社の知的財産権を購入することにより自社のビジネスモデルを発展させることも考えるべきである。

出所：H.Chesbrough著、大前恵一朗訳「OPEN INNOVATION」10ページ。

一方、多くの産業では、このクローズド・イノベーションとオープン・イノベーションといった2つのパラダイムの間を移行中である。しかし、ビジネスを取り巻く環境は変化している。イノベーションのプロセスもクローズドからオープンに変わらなければならない<sup>7)</sup>と主張している。

## 3.2 オープン・イノベーションのパラダイム

それではオープン・イノベーションのパラダイム転換とは何かについて考察したい。パラダイムとは「企業内の人びとに共有された世界観、ものの見方であり、共通の思考前提、思考の枠組み、方法論<sup>8)</sup>」である。それではオープン・イノベーションの時代に企業はどのように対峙していけばよいのだろうか。Chesbroughの研究に依拠して考えてみたい。

### 3.2.1 知識へのアクセスの変質

企業が成功を続けるためには将来のマーケットで売れるものを作らねばならない。どの技術を活用し、どの技術を開発するかが課題になるが、要は企業がどのような知識環境に置かれているのかでとるべき戦略は異なる<sup>9)</sup>。

今日、ICT（情報通信技術）の進歩により容易に、素早く技術に関する知識にアクセスできる。また高学歴の労働者の流動性が高く、優秀な労働者を中途でいくらでも採用できる。さらに、VCはベンチャー企業にとって欠くことのできない存在である<sup>10)</sup>。「こうした知識の世界的広がりとは、かつて知識が企業内研究所のみに独占されていた時代の終焉を意味する<sup>11)</sup>」。それでは、外部にある知識を最大限に活用するためにはどうしたらよいか。Chesbroughはイノベーション手法を変化させる必要があるといわれる。具体的には、次のことが提示されている<sup>12)</sup>。①アイデアを自社で商品化するだけでなく、そのアイデアを社外に出すことによって利益を得る道を考える。②社外のアイデアを評価する機能も必要である。③外部のベンチャー企業を援助して、必要なアイデアの研究

を助ける。④大学における研究に資金を援助することで、業界における先端分野の知識を吸収する等々である。以上は、知のオープン・イノベーション化を意味している。

### 3.2.2 研究部門の新しい役割

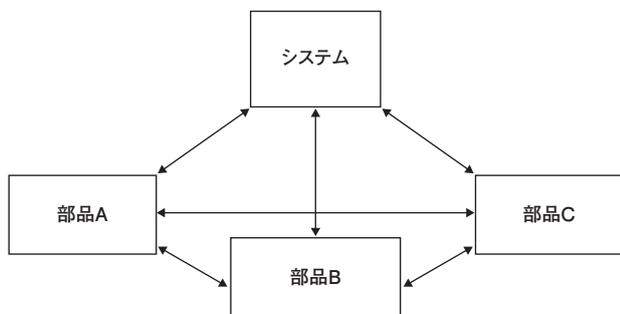
先に中央研究所の終焉が到来したと述べたが、そのことは自社内の研究開発が不要になったことを意味しない。Chesbroughは研究部門の知識創造から知識結合の時代に突入したと<sup>13)</sup>。知識結合とは、企業内の研究部門は、外部の知識を評価し、外部の知識に不足するところを補うこと、つまり内部の知識に外部の知識を取り込むことである。なぜそのような必要があるのか。Chesbroughは1つの事例として薬品メーカーのMerck社をあげている。彼は、2000年のMerck社の年次報告書の次の文章を引用している。すなわち、「Merckは世界の薬品分野における研究開発の1%のシェアを占めてきたが、残りの99%にアクセスするため、大学や他の研究所へのアクセスを増やす。バイオテクノロジーやヒトゲノムの解明は、企業1社で行うにはあまりにも複雑である<sup>14)</sup>」と。Merck社のような最先端企業でも外部との知識結合を図っている1つの事例である。このことから、後述するが、産業によってはクローズド・イノベーション戦略では新しい動きに対応しきれないことが明らかである。

さらに重要なことは、オープン・イノベーションは社外の技術にのみに依存するのではなく、部門により役割を強化する必要がある。その役割とは、部品の結合方法を考えることである。部品の結合方法まで社外に考案させることは失敗に繋がる。システム全体のコントロールを他社に譲り渡すことになるからである<sup>15)</sup>。

部品の結合には、相互依存型（垂直統合）システム（図表1-4）とモジュラー型（水平分業）（図表1-5）がある。前者はシステム内の依存関係が強いタイプであり、依存関係をいかに減ら

すかによって、外部の技術の活用が容易になるのである<sup>16)</sup>。

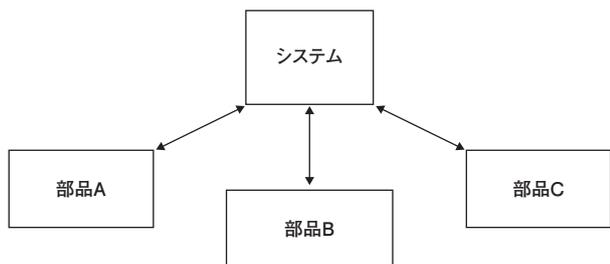
図表1-4 相互依存型システム



出所：H.Chesbrough著、大前恵一朗訳書、71ページ。

一方、後者は相互依存関係が整理されたモジュラー型システムである。図表1-5で示す通り、「モジュラー型システムでは、進んだシステム構造においては、何万もの部品がこのような他の部品への依存関係を考えることなくイノベーションを進めることができるのである<sup>17)</sup>」。「垂直統合的イノベーション手法は今日では企業にとって重荷になっている。企業は水平的な技術のマーケットに自らを解放し、必要な部品をマーケットで購入することにより開発コスト、開発時間を節約する必要がある。また、部品を競争相手に供給することも検討すべき時代となってきている<sup>18)</sup>」。このことは内閣府科学技術基本政策担当者も指摘しているが、既にChesbroughが指摘していることである。

図表1-5 モジュラー型システム



出所：H.Chesbrough著、大前恵一朗訳書 71ページ。

### 3.2.3 VCの新たな役割

VCはクローズド・イノベーションでは、その活動は評価されていないが、オープン・イノベーション時代になると、新しい人材や技術を取り込むためのベンチャー企業の一つとして再認識されている。VCがベンチャー企業の輩出を促したからであった。

### 3.2.4 オープン・イノベーションと知的財産権のマネジメント

クローズド・イノベーションでは、知的財産権（以下、知財権）の管理は法務部門が担当している。「知財権は自社で開発されたアイデアを他社から守るために使われる<sup>19)</sup>」。オープン・イノベーションでは、知財権は技術戦略の重要な要素である。知財権は販売対象になるだけでなく、購入対象にもなる<sup>20)</sup>。

なぜ知財権のマネジメントがこのように変化してきたのだろうか。Chesbroughはその理由として次の5点を挙げている<sup>21)</sup>。

- ① 新たなアイデアを長期間排他的にコントロールすることは不可能と考えるべきだ。
- ② 知識の普及の速度は速く、新たなアイデアは簡単に模倣されてしまう。
- ③ オープン・イノベーションにおいては知識の代謝スピードを速める必要がある。
- ④ 知識は静的なものではなく、動的なものとして認識する必要がある。
- ⑤ ライセンスを戦略的に活用し、新たなマーケットを創造する。

以上の考え方はクローズド・イノベーションをとる企業にとっては、考えられないことだった。しかし、Chesbroughは、「知識が普及している世界では、誰もがいずれのマーケットにも容易に参入できるので、ライセンスで知識を囲い込むことはできない<sup>22)</sup>」と主張している。また、行動を起こすことの方が遅れてマーケット・シェアや顧客を失う方が損失は大きい。クローズド・イノ

バージョンでは、研究員の士気の低下を招いてしまい、自分のアイデアを採用してくれる企業の誘いを断り切れないケースも出てくる、等々のデメリットがあるからである<sup>23)</sup>。

それでは、企業はどのようなオープン・イノベーション戦略を取っているのだろうか。ここでは2社のケースを紹介し、そこから帰納法的に何を生むことができるか考えてみたい。

## IV オープン・イノベーションの事例(1)

### ～Intel Corporation (以下Intel) のケース～

Intelは、豊富な知の環境の中で、どのようにしたらイノベーションの機会を遂行できるのかについてIBMとは違った見本を示してくれる。Intelは基本技術 (underlying technologies) をあまり所有していないときでも、利益を上げられる創造的な方法を提供してくれる。IntelはXerox PARCと同様シリコンバレーに本拠地がある。しかし、Xeroxと異なりIntelは知の集積とVCに囲まれた現実の環境を活用している。Intelは外部の技術 (Technology) を内部に取り込み、ベンチャー企業 (start-up companies) に投資して、自らの市場を拡大する戦略を採っている<sup>24)</sup>。本節では、Intelがオープン・イノベーションをいかに上手に活用し世界一の半導体メーカーに成長したかを掘り下げてみていきたい。(以下はChesbrough, 2003, Burgelman 2002, IntelおよびWikipediaの資料による)。

### 4.1 Intelの概要と歴史

2011年8月20日最終更新Wikipediaのデータによると、Intelの業態は次の通りである。

設立：1968年7月18日

事業内容：マイクロプロセッサ、チップセット、フラッシュメモリなどの開発・製造・販売

代表者：ポール・オッテリーニ (社長兼CEO)

売上高：375億8,600万ドル (2008年)

純利益：52億9,200万ドル (2008年)

純資産：507億1,500万ドル (2008年)

従業員数：83,900人 (2008年12月27日現在)

本社：Santa Clara CA, U.S.A.

Intelという名称はIntegrated Electronicsからきている。今日の同社のスローガンは“Sponsors of Tomorrow”日本語では「その好奇心で、未来を作ろう」である。IntelはSanta Clara CAに設立された。創業者はGordon MooreとRobert Noyce、そして後から加わったAndrew Groveである。この3人の創立者は半導体業界のパイオニア的存在であり、Fairchild Camera and Instrumentの半導体部門の同僚であった。Chesbroughによると、3人は同社の半導体ビジネスのやり方に不満があり退社したと記述しているが、もう少し詳しく書くと、彼らの行動は企業変貌に至る一つの道筋に繋がっていたことである。

Burgelman (2002) によると、「Intelが創業される前に、Robert NoyceとGordon Mooreの二人はFairchildで進めようとした新しいMOS技術を中心とする現場主動の戦略行動を本社が支援しなかったことにある。二人に見えていた新技術による新しい事業機会がFairchildの経営陣には見えていなかった。Fairchildは研究開発に膨大な投資をした結果、この新技術が生み出されたのだが、経営陣はこの新しい技術に基づく新規事業開発に乗り気でなかった<sup>25)</sup>」。このことが二人を創業に走らせたのである。

Intelは、スタート時の1968年には従業員12人、利益は2,672ドルであったが (1968年8月2日付けPALO ALTO TIMES)、2008年には売上高375億8,600万ドルで、83,900人の従業員が世界80カ国以上で働いている会社に成長した。Intelの最初のヒット商品は世界初のDRAM1103 (Dynamic random access memory) チップであった。1971年には、世界初のマイクロプロセッサ4004を発表した。その後Intelはさまざま

な半導体を作ったが、特にマイクロプロセッサはIntelの主要製品となった。Intelが急成長するきっかけになったのはIBMが同社初のパソコンIBM PCを発表し、CPUにIntel 8088が採用されたことだった。その後IBMのPCが成長するにつれて、Intel x86マイクロプロセッサ（Intel 8088や8086の総称）も成長し、デファクト・スタンダードになった。Intelは1985年10月には、マージンの薄いDRAM事業から撤退し、CPUの開発・生産に経営資源を集中することに決めた<sup>26)</sup>。

1990年代に、Intelは強力なブランドキャンペーンを打ち出した。1993年3月、x86の第5世代にあたるPentiumを発表。同社のCPUで初めて製品名に固有名詞を使った。Pentiumの名称は、引き続き同社のCPUのブランドとして使われた。Intelは互換製品を製造するAMD（Advanced Micro Devices）やCyrixと競争していた。また、異なる構造のマイクロプロセッサであるSun MicrosystemsのSPARCやIBM, Apple, MotorolaのPower PC, DECのAlphaとの競争にも直面していた<sup>27)</sup>。

Intelはイノベーションの力でこうした競争に立ち向かった。2001年には、マイクロプロセッサはIntelの収入の81%を占めていた。2005年にはMotorola製とIBM製のCPUを採用し続けていたAppleが2006年以降MacintoshのCPUをIntel製に切り替えることを発表（Wikipedia）。こうしてIntelはマイクロプロセッサの時代を堅持した。ただ、インテルの歴史は三つの時代に分けられる。第一期は1968年から85年までの「メモリー企業」の時代、第二期は85年から98年までの「マイクロプロセッサ企業」の時代、第三期は98年から始まった「インターネット関連企業」の時代であり<sup>28)</sup>、2005年はIntelにとって新しい時代に入っていた。

Intelが成功した特徴は何か。それは、自社で基礎研究を行っていないこと。Intelは半導体業界

で他社の研究に依存しながら成長してきた。つまり、オープン・イノベーションにより成功してきたのである。なぜこのようなことが可能だったのか。それはNoyceとMooreのIntel創業時のエピソードから理解できる。「Intelでは直接に製品開発に結びつかない調査のためだけの研究開発活動は行わないと決めた。したがって、Intelの創業はAT&Tのベル研究所やXeroxのPARCに代表される既存の大企業による研究開発活動の落ちこぼれが技術上の基礎となって、ベンチャー企業という形で新しい変異が生み出されたものなのである<sup>29)</sup>」。このことから、「IT業界では、既存の大企業で起こる現場手動の戦略行動がトップマネジメントに支援されなかった結果、ベンチャー企業の誕生に至る場合が多い<sup>30)</sup>」と導ける。換言すれば大企業からのスピン・オフの原因の一つともいえる。Chesbroughが指摘しているように、研究と開発が分離して考えられている事である。研究のための研究に膨大な資金を投入するのではなくNoyceとMooreはマーケットに繋がる開発を重視したのである。Intelは内部に研究所を作らない。むしろ製造部門に力を入れる。「重要なのは優秀なチップを製造することであって、優秀な論文を発表することではない<sup>31)</sup>」ということである。

#### 4.2 Intelのイノベーション—新たなアプローチ

Intelは社内でIBMやAT&Tのような中央研究所を持たないポリシーを持っていたが、それとは異なる分散型の研究所を3つ設立し、それぞれ専門分野に特化した研究を行った。3つの研究所はそれぞれ半導体研究所（Components Research Lab=CRL）、マイクロプロセッサ研究所（Microprocessor Research Lab=MRL）Intelアーキテクチャ研究所Intel Architecture Lab=IAL）と呼ばれ、Intelのバリュー・チェーンに沿った役割を果たした<sup>32)</sup>。

CRLは大学やサプライヤーとネットワークを作

り、技術の発展に貢献している。例えば、毎年テクノロジー・カンファレンスを主催し、外部の研究所や大学の研究員を多数集めている<sup>33)</sup>。

MRLは「伝統的な中央研究所と類似している。ここでは将来のマイクロプロセッサのアーキテクチャの研究を行っている。MRLによりIntelは外部の知識を積極的に取り入れることができた。Itanium64-bitマイクロプロセッサは、HPの技術にIntelの技術を付加して作られたものである<sup>34)</sup>。

IALは、「将来のコンピュータのアーキテクチャを研究している。IALにおいてIntelは多くの外部の知識を積極的に取り入れ、新たなアーキテクチャに向けて統合し、ソリューションを提供しようと努力している。IRLにより、インテルはシステムレベルの知識を蓄積し、将来のシステムの進化に影響を与えることができるのである。IALはサード・パーティのネットワーク作りも行っている。例えば、IALではシステムレベルのアーキテクチャをマイクロソフト等の会社と共同して開発し、将来のコンピュータ業界の方向性に強い影響を及ぼしている<sup>35)</sup>。

ただ、評価として、Intelのイノベーションに対するアプローチは一流大学のトップの卒業生にとって魅力的なものではないといわれる。例えば、IBMでは研究で許される自由、知的刺激、発見の興奮が味わえるが、Intelでは研究員に6ヶ月間の工場勤務を課すこと、その後も製造部門と密接な関係に置かれる。つまり、Intelの必要としている研究員には外部の研究成果を製造部門につなげることを期待しているのである<sup>36)</sup>。このことから一流大学のトップ卒業生の知的興奮を呼び起こさせない原因になっている。

またもう一つの評価として、Intelのアプローチは、「他社が研究開発投資を続け新たな技術を創出し続けることを前提としている<sup>37)</sup>」。このため、Intelが基礎研究をせずに成長してきたおかげで、他の企業は研究開発を縮小し、これが

コンピュータ業界全体の動きとなってきた。もしコンピュータ業界全体で研究開発投資が縮小されれば、コンピュータ業界全体の成長が鈍ってしまう<sup>38)</sup>」。という問題が指摘されている。

#### 4.3 Intel VCの戦略的役割

Intelの研究開発モデルには記述の通りであるが、IntelにはIntelキャピタル（以下Intel VC）というもう一つのイノベーションがある。それはIntelが社内VCを立ち上げたことである。社内VCを通して周辺のベンチャー企業とのネットワークを作り、ベンチャー企業の成果をインテルの戦略に採り入れることが容易になったのである。Intelは「内部の研究開発に投資すると同時に、外部のベンチャー企業にも投資している。これはクローズド・イノベーションの時代には考えられないことであった<sup>39)</sup>」。

それではIntel VCはどのような戦略的役割を担っているのだろうか。Chesbroughは次の5点を挙げている<sup>40)</sup>。

第1に、サプライヤーに対して投資し、サプライヤーに設計や製造プロセスの質を上げさせること。

第2に、サプライヤーに投資し、投資に対するリターンを求めること。

第3に、サプライヤーを味方に付け、Intelの戦略的目標の達成を容易にすること。

第4に、外部の企業に投資することにより、新たな高速Pentiumマイクロプロセッサの普及を促すこと。

第5に、Intel VC投資を通じて、マイクロプロセッサ以外の分野への進出可能性を模索すること。

以上の戦略投資に対する成果として、①「社内のシード・プロジェクトに外部のベンチャー投資の組み合わせにより、Intelは将来の技術に関する知識を吸収することができたこと」、②「Intel VCを通じて、幅広い分野に投資することができ、コンピュータのプラットフォームを発

展させることができたこと」、③「2001年にはIntel VCの半分以上は米国外に投資されていること」、④「こうした投資により、Intelはグローバル化戦略を進め、国際市場を開拓することが容易になったこと」などが挙げられている。

Chesbroughは、人材や技術を引き抜くVCという存在は、オープン・イノベーションにおいては新たな技術を試みる存在として再認識されたと指摘しており、Intelの成長はまさに社内の知識と社外の知識が効果的に結合されるというオープン・イノベーションの典型的な成功事例といえる。しかし、全てが順風満帆というわけではない。次に、若干の課題について考察したい。

#### 4.4 残された課題

Chesbroughの研究に沿って、われわれはIntelのオープン・イノベーションを当然視してきたが、彼はIntelの戦略には限界があることも指摘している。即ち、外部の知識を活用することは強みであるが、他方それは限界をも意味する<sup>42)</sup>。

なぜなら、「新たな分野に対する知識の蓄積がない。故に、新発明をすることは困難となる<sup>43)</sup>」ということである。次世代IC、次世代ウエハー、素材がどこで発見されるか。社内か外部か。社内であれば、かつて経験したことのない長期の本格的な研究を行う必要が出てくる。外部であれば、その分野の外部企業に投資し、さまざまな研究活動をモニタリングする方法もある。いずれにせよ、Intelは新発明を探し求めなければならない課題を抱えている<sup>44)</sup>。

次に、Intelの21世紀に入ってからオープン・イノベーション戦略に関する同社の問題点を指摘しておきたい。2011年8月24日付けWikipediaの資料によると以下のようなIntelの不祥事が明らかになっている。

2005年3月8日 Intel日本法人が独占禁止法（以下、独禁法）違反で日本の公正取引委員会より排除勧告を受けている。

2007年7月27日 欧州委員会は米Intelに対してEU競争法（日本の独禁法に相当）違反の疑いがあると告知した。

日本と欧州連合の勧告では、CPUの販売で競合他社の製品を使わないように不当に働きかけたと指摘された。

2008年 米ニューヨーク州が米Intelに対して独禁法違反の疑いがあるとして、文書や情報を求める召喚状を送付した。同社がライバルのAMDを市場から閉め出すことでAMDならびに消費者やコンピュータ・メーカーに損害を与え、独禁法に違反していないのかを検討するのが目的。

2009年5月13日 欧州委員会はIntelに対して、10億6,000万ユーロの制裁金を命じた。欧州委員会の発表では、Intelは主要なコンピュータ・メーカーに対して働きかけ、IntelからCPUを購入することの見返りにメーカーに対してリベートを支払ったとされる。また小売業者に対して金銭を渡し、Intel製のCPUを搭載したコンピュータのみを販売するように取りはからったことが指摘されている。さらにIntelはコンピュータ・メーカーに対して、AMD製のCPUを搭載した製品の販売差し止めや発売延期を求め、それらの製品の販売ルートに制限を加えたとされる。Intelは欧州委員会決定内容については争うものの同委員会の制裁措置を受け入れる意向を示した。

2009年11月4日 米ニューヨーク州司法長官がIntelを独禁法違反（反トラスト法）の疑いで告訴した。当時、一部のコンピュータ・メーカーに巨額のリベートを提供する見返りとして、AMD製のCPUを使わないよう圧力をかけていたといわれる。さらに、HP、IBM、DELLなどの主要コンピュータ・メーカーに対しては、AMD製のCPUを利用したパソコンやサーバーなどを販売した場合は報復措置を取ると脅して

いたとされる。

2009年11月にIntelとAMDは和解を発表した。ただし、両社間だけの問題でない独禁法違反に関する調査は米取引委員会や欧州委員会などの各国機関で継続される（以上、Wikipediaの資料による）。

われわれはオープン・イノベーションの事例としてIntelのケースを見てきたが、Intelの不祥事は、オープン・イノベーション以前の問題であり、CSRの問題を超えた、企業人のマインド（mind）の問題ではないかと考えた。つまり、企業の信頼の問題であり、本件はスピリチュアルマネジメントの問題を含んでいるように思われるが、第5節のバイオ創薬会社の事例を見てみると必ずしもそうとは言えないように思われる。業界によって異なるのか、アメリカ、日本という国の文化（哲学、思想）の違いだと考えるべきなのか今後の研究課題としたい。

## V オープン・イノベーションの事例(2)

### ージェノミディア株式会社バイオ創薬メーカーのケースー

#### 5.1 会社の概要

設立 2002年7月

所在地 本社 大阪府 茨木市

池田ラボ 大阪府 池田市

代表者 中島 俊洋（代表取締役社長）

資本金 348,250千円（2011年5月現在）

役員・従業員数 18名（2011年10月現在）

（注）本ケースの内容は、2011年10月11日に中島俊洋社長にインタビューしたときの内容を筆者が取りまとめたものである。

#### 5.2 会社の沿革

ジェノミディア株式会社（以下ジェノミディア）は、大阪大学医学部の遺伝子治療学の研究者である金田安史教授が基本特許を日本科学技術振興「Japan Science and Technology Agency: JST」から出願して、それをアンジェスMG株式会社が買い取ったも

のである。この特許をベースに開発を進め、ある程度会社の事業が発展したところで、2002年7月にアンジェスMG株式会社から分社する形で、ジェノミディアとして起業に至ったものである。

現在、アンジェスMG株式会社が72%の株式を保有しており、ジェノミディアは同社の子会社になっている。残りの株式は大阪大学の研究者が保有している。

社名であるジェノミディア（GenomIdea）はゲノム（Genome）とアイデア（Idea）を合成し、「新しいアイデアを駆使した技術開発」を目指したものである。新薬品（医薬品と診断薬）の開発が主体になっている。同社は現在、大阪大学と共同研究を行っているが、基礎研究は大阪大学で実施しており、ジェノミディアは開発が主体になっている。研究と開発を区分する施策は、アメリカのIntel社と同様の形態であるが、医薬品開発の場合若干異なるのは臨床試験があることである。つまり、シーズの基礎研究は大阪大学が実施し、ジェノミディアで臨床試験に上げる前までの開発を行い、動物実験を行い、その後再び大阪大学に戻り、医学部付属病院で臨床試験が行われるというサイクルになっている。

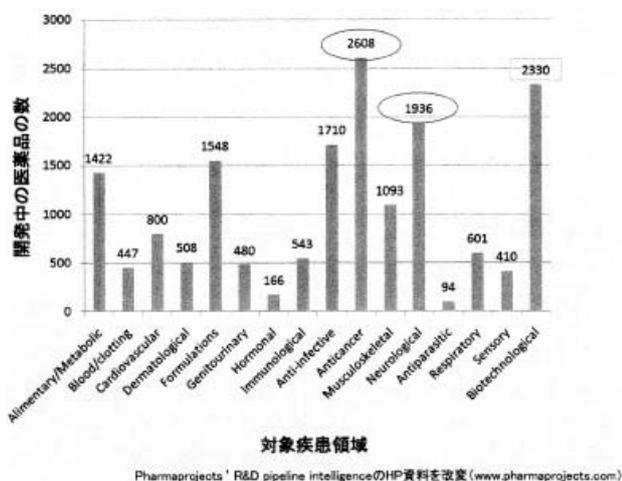
#### 5.3 主要製品〈薬品〉とその特徴

ジェノミディアが作成したデータ（2011年5月27日現在）によると、世界の開発中の医薬品の数で上位3つを挙げると、抗がん剤（Anticancer: 2608, バイオ医薬（Biotechnological）2330, 神経疾患薬（Neurological）:1936で、治療が難しい疾患である「がん」や「神経疾患（認知症）」の治療薬開発への拡大が顕著である。しかも、20世紀に中心的であった有機化合物薬品から今日ではバイオ医薬へと開発対象品目がシフトしていることが明らかになっている。国内だけでなく、世界の死亡原因のトップは「がん」であり、それだけに抗がん剤、バイオ、神経疾患の創薬開発が抜きん出ている（図表1-6参照）。

ジェノミディアの主要製品〈薬品〉は抗がん剤である。従来の抗がん剤はがん細胞を殺すという、毒性の高い物質を使うのがほとんどであった。従って、がんの治療といえば、世間一般的には、非常に毒性が高い、副作用が出るというイメージであった。

ジェノミディアが目指しているのは、できるだけ、毒性が少なく、がん細胞だけ死んでいくという薬である。そのコアとなる要素がウイルスである。がんは何故かウイルスに感染すると死んでしまうという特徴がある。理屈的には、がんの中でウイルスが増加するとがん細胞自体には不利があるので、早めにそういう細胞は自分で死んで行って、ウイルスが増えないようにするというメカニズムがある。

図表 1-6 医薬品開発動向



出所：ジェノミディア株（中島氏作成）の資料による

中島氏によると、このメカニズムは50年前から発見されており、処方的には生のウイルスを投与する試みがほとんどであった。しかし、生のウイルス投与は安全性で問題が大きいと言われ、今日でもまだ製品化されていない。ジェノミディアの特徴は、生のウイルスを完全に殺して、その粒子を使うという戦略を取っている。同社のこのコア

技術：HVJ-エンベロープ（HVJ-E）は次の3つにまとめられている。

(1) ものとしての特徴

同社の製品はウイルスが感染した場合に誘導される抗がん作用と免疫活性化作用を人工的に誘導するものである。

(2) 他社製品に対する優位性

他社製品は生ウイルスや組み換えウイルスを利用しているが、同社は殺したウイルス粒子をバイオ医薬としている。

(3) 製品としての独自性

ゲノムを破壊しても抗腫瘍活性、免疫誘導活性があることを発見し、不活性化した粒子を利用する初めてのがん治療薬である。さらに、生きたウイルスでないため、通常のバイオ医薬のガイドラインに沿った医薬品開発が可能である。

以上から、ジェノミディアは次の2つの技術革新により、医薬品としての開発を可能にした。

① 製品技術の確立

ヒト臨床応用に適した独自の製造方法を確立している。

② 安全性実証

医薬品開発レベル（GLP）の活動試験で科学的に安全性を実証している。

最後に、ジェノミディアのHVJ-エンベロープ（HVJ-E）の薬理作用と従来の抗がん剤と比較すると次のメリットがある。

(1) 従来の抗がん剤のデメリット

- a. がんを殺すが、免疫細胞や正常細胞も打撃を受けるので治療効果が十分でない（がん/免疫のバランスが改善されない）。
- b. がん細胞は免疫細胞の攻撃を弱める作用がある（がんの生き残り戦略）。

(2) HVJ-Eのメリット

- a. がんを殺し、正常細胞は殺さない。さらに免疫細胞を活性化するので治療効果が高い（がん/免疫のバランスを改善して治

療)。

- b. 免疫細胞を弱める作用をブロック (がんの生き残り戦略そのものをたたく)。

このように、HVJ-Eの薬理作用の特徴は、免疫でがんを攻撃するので、転移、再発を防止できる。

## 5.4 会社の規模について

ジェノメディアは、資本金が348,250千円であり、中小製造企業の量的基準を超えている。しかし、従業員は管理者を含めて18名で、一般の企業と比較すれば、資本金の大きさの割には人が少なすぎる。

中島氏によると、医薬品の開発にはかなりのコストがかかる。同社で、年間数億円はかかるという。その関係で増資をしている。ただ、同社だけで処理できない分野があり、委託試験等が非常に多い。そのため、管理者にあたる人だけが勤務していることになる。実際に薬品を作るのは本社工場であり、これは外部委託はできない。同社の開発規模では一般に10名程度が普通で、18名という

のは自社製造という面もあるが多い方だとのことだ。

中島氏の説明で創薬会社の特徴が1つ明らかになった。

## 5.5 会社の業績

親会社のアンジェスMG社の業績は現在のところ低空飛行だと言える。ただ、創薬会社は赤字が続いても、薬品が1つ成功すれば、あっという間に業績は回復する業界であると言われている。図表は同社の最近3か年の財務データである。

中島氏に現状を伺うと、赤字でもマネジメントしていかなければならないわけで、その場合資金繰りをどうするかである。1つは増資を続けること。もう1つは提携先から開発協力金というような、提携、ライセンスによる資金調達である。この2つだとのことだった。これも創薬会社の特徴と言えるかもしれない(図1-7参照)。

図表1-7 ジェノメディアの財務状況

直前3事業年度の財産及び損益の状況

区 分	第6期 (平成19年1月1日から 平成19年12月31日まで)	第7期 (平成20年1月1日から 平成20年12月31日まで)	第8期 (平成21年1月1日から 平成21年12月31日まで)	第9期(当事業年度) (平成22年1月1日から 平成22年12月31日まで)
事業収益	128,337	75,297	153,215	12,503
経常損失	150,797	93,704	41,965	124,512
当期純損失	155,987	95,408	58,911	126,647
1株当たり当期純損失	7,631.81	4,994.74	2,882.18	6,196.06
総資産	298,143	125,881	108,476	35,426
純資産	△ 48,134	107,852	△ 107,046	△ 233,694

(注) 1. 1株当たり当期純損失は、期中平均発行済株式数に基づき算出しております。

2. 事業収益、経常損失、当期純損失、総資産、純資産の金額は千円未満を切り捨て、1株当たり当期純損失は、銭未満を四捨五入して表示しております。

出所: ジェノメディア(株)の資料による

### 5.6 会社の成功の基準は何か

現在の会社は成功しているのか否か。成功なら何を基準にそのように考えられるのか。この質問に中島氏は同社の2つの目標を語った。第1目標は赤字を出さないこと。同社はそれがまだ達成されていない。第2の目標は、薬を完成させ、人々を幸せにできた時だと言われる。現段階では、TVで放映されている松下幸之助氏のドラマに出てくる二股ソケットの黒い樹脂を捏ねている程度の段階で、まだ二股ソケットまで到達していない。二股ソケットまで漕ぎ着けられれば、成功だと考えるとのこと。ここで利益概念が問題になった。

質問A. 利益については、経済学でいう利益極大化説、経営学の複数目的説が考えられるが、中島社長は企業の目的はまず利益だろう。そして利益も追及し、社会貢献もする。それが企業の目的だと考えると、Druckerの「現代の経営」によれば、利益を最大限に求める企業目的説は問題があるが、「天使」さんが社長の椅子に座った場合でも、やはり利益は求めるという一説がる。中島氏は、NPO法人であっても赤字ばかりでは困る。やはり組織として維持できるだけの利益は必要であると語った。

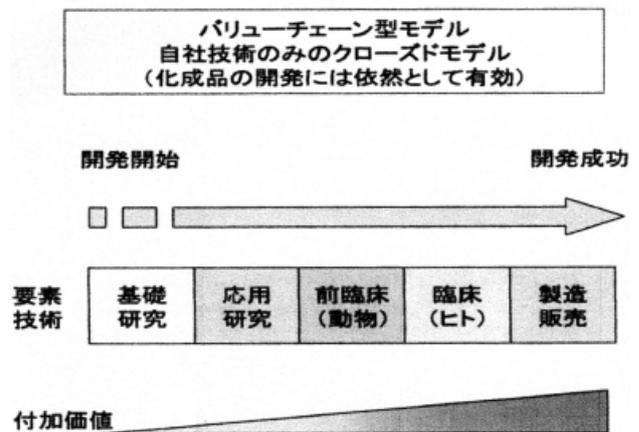
質問B. クローズド・イノベーションとオープン・イノベーションについて

次に創業会社のイノベーションについて考えてみたい。

#### 1. 創業でクローズド・イノベーションが適している領域

中島氏によると、有機合成化学の薬を作るときにはクローズド・イノベーションが適していると言われる。図表1-8は有機合成化学の創業の開発開始から開発成功までをバリューチェーン型モデルとして示されたものである。

図表1-8 有機合成化学の創業のバリューチェーン型モデル



#### 開発の積み重ねによるパターン化

出所：ジェノメディア(株) (中島氏作成) 資料による。

このモデルによると、創業は企業内だけの資源で、基礎研究から開発・製品化まですべて完結するシステムを作っており、そのプロセスは積み重ねによるパターン化で、マニュアル化されている。情報を外部に漏らさないというのが適している分野である。まさに、クローズド・イノベーションモデルを踏まえている。ジェネリックの薬があっても製薬会社が生き残れるのは、最後の製剤化のところがオープンになっていないからであるという。最後の製剤化のステージでは特許も出さない。特許は公開されるので、公開されて抜け道ができるようなものは、むしろ特許そのものを出さないことがある。製剤のステージでは企業の創意工夫（職人芸みたいなもの）が多いので秘密にしておくことが多いのだという。ただ、製薬会社では特許が個人の報奨金に繋がるので非常に難しい面があるとのこと。それでも、クローズド・イノベーションは有機合成化学の創業の場合はそのプロセスがマニュアル化されているので今日でも有効であるという。

## 2. オープン・イノベーションが適している領域

中島氏によると、この領域は、今日ではバイオ医薬の創薬があげられる。しかし、薬の世界にあっては、節目、節目でターニングポイントになるところがあるという。例えば、これまでずっと有機合成化学薬品であったわけではなく、それ以前は生薬があった。それが有機合成化学になったり、あるいは醗酵とか菌からとってくる抗生物質となったりする。そういう変わり目のときは、どういう薬でもオープン・イノベーション的な開発手法が非常に有効だと言える。現代はちょうど有機合成化学からバイオ医薬に代わる時期にあたっているのでオープン・イノベーションが非常に有効だと言える。何故か。それは自社がその技術を所有していないためであり、誰かのノウハウを借りるかあるいは利用しなければその完成が困難であるらである。有機合成化学でも、今でこそマニュアル化されているのでオープン化する必要はなくなっている。そういうマニュアルが完成する間、まさにオープン・イノベーションで自社のノウハウも外に出す (inside-out) し、外のものも自社に取り入れ (outside-in) 手開発効率を上げる必要があるのだと。したがって、バイオ医薬の創薬のプロセスが一応整ってきて、安定してくると、必ずしもオープンではなくなる可能性が考えられる。中島氏は、例えば、抗体医薬というのが新しい医薬品として市中に出ているが、だんだんとマニュアル化できているような感じがすると言われる。われわれは以前、Intelの戦略で調査したが、inside-out, outside-inを繰り返しながら自社製品を完成させると、次に自社のノウハウを守りに入ることが明らかになっている。Intelが独禁法でいくつも訴訟を抱えているのはその1つの事例である。

それでは、なぜ守りに入るのか、それは人間のマインド (mind) の問題なのかと考えてみた。われわれは経営者の精神的な心の問題がそういう

風を守りに出ていくのかと考えてみたが、中島氏は、恐らくそうではなく、ステージごとに変化が激しいステージではオープン・イノベーションがフィックスされたらクローズド・イノベーションで発展していく。それをうまくマニュアル化できたところが、例えばIntelみたいに独占化していく。中島氏は、Chesbroughのケースでも、彼の調査時点でイノベーションを取り入れていた企業も、今はクローズドになっているかもしれない例が出てくるのではないかとされる。事実、われわれはIntelの独占化はその典型的な事例だと考える。

## 3. 戦略的提携

ジェノミディアは、アンジェスMG(株)との提携、三菱スペース・ソフトウェア(株)との共同開発などを行っているがこれらは戦略的提携の1つと考えてよいのか。また、その場合、相手方のヒト、モノ、カネ、情報のどの経営資源を重視しているのか、あるいはケースバイケースで異なるのか等について中島氏に質問した。彼によると、同社は以上のほかに石原産業とも提携しているが、ジェノミディアは開発会社なので、まず「技術」という経営資源が最も大事であり、また開発に専念しているので「販路」を持っていない。そこで、石原産業とは販売を目的とした契約を締結していると。こうした提携はまさにオープン・イノベーションによるアライアンスの事例だと言える。

## 4. クローズド・イノベーションの限界

アンジェスMG、三菱スペース・ソフトウェア、石原産業との提携は、クローズド・イノベーションの形をとると、製品化がうまくいかない1つの事例である。また、別稿 (追手門経営論集Vol.17, No.1, 2011) で述べたが、シンガポール、タイ、インドのような国は医療を国家戦略としてとらえている。メディカル・ツーリズムはクローズド・イノベーションの考え方では競争できない。したがって、オープン・イノベーションは

Chesbroughが指摘する個々の企業の経営戦略のレベルから、国家戦略として考えるところとしてまで拡大して考えいく必要がある。中島氏も、医薬品の安全性、国民の健康などを考えると、まさに国家戦略だと言われる。ただ、国が関与するので国内での開発、規制の問題、特許戦略なども国家戦略の問題であると語った。

#### 5. オープン・イノベーションと知的財産権について

知的財産権のマネジメントについては別稿で考察するが、オープン・イノベーション戦略では知的財産権を失うことが危惧される。逆に、相手の情報を得ることも可能である。Intelは自社のVCによって、研究を依頼する企業に投資している。このことは企業間に信頼の問題があるのではと思われる。しかし、中島社長は、日本人の心意気としては相手を信用してよいのではないと言われる。その根拠は、電機業界と製薬業界の場合、この特許の重みが違うからだという。電機業界では盗まれたという話があるが、薬の場合はそういうことはあまり起こらない。部品を組み立てるようなことではないからである。したがって、製薬業界の場合は、提携、共同しても知財権を失うような心配は不要だとのこと。問題は契約をきちっとむすんでいるかどうかであると。

#### 質問C.アントレプレナーとしての開発コンセプト

##### 1. オープン・イノベーションによる革新的な薬作り

中島氏は、「薬を選ぶ開発」→「薬を育てる開発」、「新規性・独自性を持つ薬」→「独自技術に基づく医薬品」を挙げられているが、この主張は具体的にはどのようなことなのだろうか。

まず、薬を選ぶと育てるということは簡単なことだと言われる。今までは、製薬会社は100万個程度のコンパウンド・ライブラリーを持っていて、その中から「どれかいいのを選ぶ」という手法だった。とにかく何かを選んできて、効きそう

だと。詳しいメカニズムは後になって調べればよい。この方法は、サイエンスのベースが最後までついていけないので、途中で開発が失敗することもある。

今日では、遺伝子が全部わかっている、機能解説が進んでいる。そこから、この機能を使ったら薬になるんじゃないかという発想が生まれる。つまり、機能の方から理論的に構築していった薬を作り上げていく。

今は遺伝子の解析が進む、病気の原因が大体分かってくる。そうすると、原因を改善するということからきちっとスタートして、それをサイエンスベースで積み上げていく。「こういう薬にしないといけない」と。これが可能になったのはゲノム解析が成功したからであると。

次にもう1つの「新規性・独自性を持つ薬から、独自技術に基づく医薬品となった場合、これとオープン・イノベーションとどのような関係があるのか」という疑問があるが、これについて中島氏は次の様に語った。オープン・イノベーションを成功させるためには、とにかく自社も他社も独自の技術が必要になる。その技術を組み合わせて、オープン・イノベーションを成功させる。これが今日の薬の開発の手法であると。

組み合わせについて、iPadに見られるようにApple社はまさにその権化だ。オープン・イノベーションの形で部品を取り入れて製品として組み上げる時のコンセプトが非常に優れている。技術的にはそれほどではなくても、非常に魅力的なものができる。この点は日本と異なる点だ。ボーイング社でも、日本の部品が4割ほど入っている。それでも完成すればボーイングだとなる。これは日本人とアメリカ人のイノベーションの起こり方が違うからなのではなかろうか。われわれはこのことを両国の哲学、思想の違いととらえて、改めて後日別稿で議論することにした。

##### 2. バリューサイクルモデルのフレームワーク構築

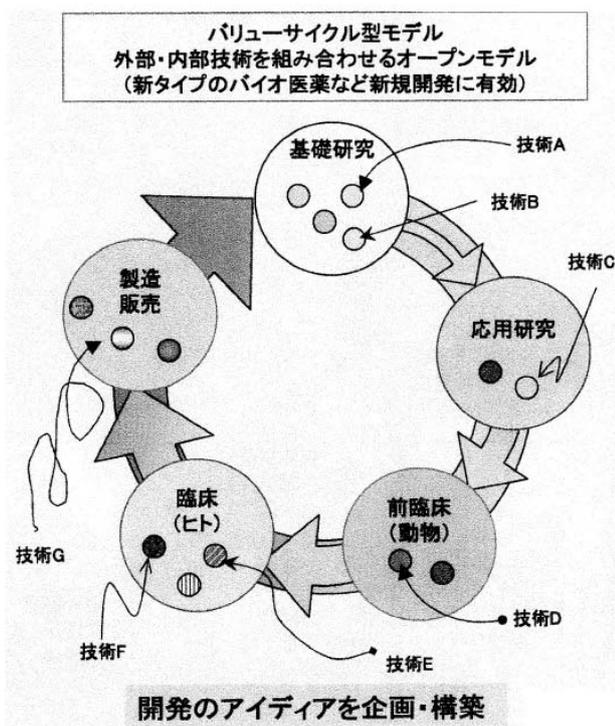
まず、関西地域をバイオクラスターにするという動きが近畿経済産業局の旗振りで進んでいる。その関西地域でオープン・イノベーションを形成していく。これはジェノメディアの戦略である。

中島氏の発想は記述の有機合成化学薬品の創薬に見られる「バリューチェーン型モデル」から「バリューサイクルの時計の針を回したい」というものである。現代は有機合成化学からバイオ医薬への転換期であり、中島氏は、新しい創薬ビジネスモデルとして「バリューサイクル型モデル」（図表1-9）を提示している。具体例を挙げると、ジェノメディアは、現在、大阪大学付属病院と一緒に薬の開発を進めている。今それが薬の開発でいえば丁度中間ぐらいまでできている。ここから製薬会社がついて、製品化まで持っていき、上市し、収益を上げる。さらにその収益の一部を再還元して薬のシーズが再び生まれるというのが最終目標であると。

図表では、「還元」が入るのが「バリューチェーン型モデル」と異なるところである。このモデルをバリュー・ネットワーク型モデル」と考えられないか中島氏に伺った。彼によると、これはネットワークともいえるが、基礎研究から、応用研究、前臨床（動物）、臨床（ヒト）、製造、販売まで、サイクルができています。

つまり、ネットワークを維持しつつバリューサイクルが起こる。そういう意味で「バリューサイクル型モデル」であるという。このアイデアはChesbroughのオープン・イノベーションの持つ意義をもう1段階上に発展させたものであると考えられる。このモデルは新タイプのバイオ創薬など新開発を説明するのに有効であると思われる。ジェノメディア中島氏が開発したビジネスモデルである。

図表 1-9 バリューサイクル型モデル



出所：ジェノメディア(株) (中島氏作成) 資料による。

## VI むすびー新しい仮説の提言

Chesbroughによると、クローズド・イノベーションでは社内の技術が外部と相互交流することがなく「企業の内部の研究開発は重要な戦略投資であり、競争相手から参入障壁になる」と考えられている。つまり、われわれの言う「企業の閉鎖的・独自型発展」である。一方、オープン・イノベーションは「企業内部と外部のアイデアを有機的に結合させ、価値創造すること」と定義づけられている。われわれはこれを「企業の開放型発展」をいう。Chesbroughは、現代は「クローズド・イノベーションからオープン・イノベーションへのパラダイム転換の時代」だという。しかし、彼は、クローズド・イノベーションのままの企業もあるし、移行途中の企業もあるし、オープン・イノベーションへ転換した企業もあることを指摘している。しかし、既述の通り、製品のライフサイクルの短縮化、開発・生産の高コスト化、ICTの発展、知の共有などの企業の技術環境の変化を考えるとクローズド・イノベーションから

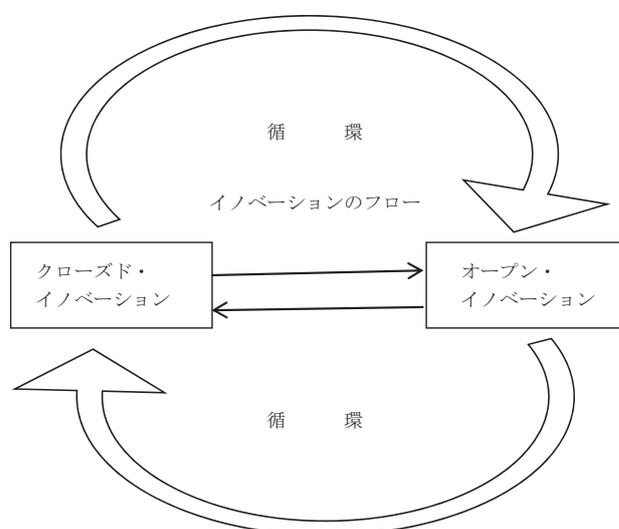
オープン・イノベーションへの転換は避けられないのかもしれない。ところが、Intelの戦略はや、ジェノメディアの戦略を見ると、技術の発展レベルにおいてイノベーションに一つの変化を見出すことができる。

Intelは研究と開発を区分し、研究は外部に依存し、自社は直接マーケットにつながる製品開発を重視した。この戦略でIntelは成功してきたのだが、外部に依存することはコストダウンのためにも有効であるが、限界もある。つまり、新しい分野に対する知識の蓄積がない。ゆえに、新発明をすることは困難となる。それを解決するために、Intelには社内VCがあることだ。社内VCを通じて周辺のベンチャー企業とのネットワークを作り、ベンチャー企業の成果をインテルの戦略に取り入れることを容易にしているからである。このように、同社においてオープン・イノベーションが有効に活用されているが、他方同社は、欧米で独禁法違反の疑いがあることも指摘されている。つまり、Intelは一方ではオープン・イノベーションを有効に活用しながら、他方ではクローズド・イノベーションの立場をとろうとしているのではないか。このことは、創業会社の戦略でも指摘できる。

創業会社では、薬の開発の発展と成熟によってイノベーション戦略が異なることが明らかになった。つまり、新薬開発の段階では自社にすべての技術が保有されているわけではなく、この段階では、創業会社はオープン・イノベーションの戦略をとり、他社の技術を導入する。しかし、ひとたび、その技術がマニュアル化されると守りに入りクローズド・イノベーション戦略をとる。そして、次に新しい創薬の開発に入るとオープン・イノベーション戦略をとる。つまり、企業の技術がどのレベルにあるかによって、クローズド・イノベーション戦略を取るか、オープン・イノベーション戦略をとるかが決まる。そしてこのことは

製品のライフサイクル（PLC）によって、導入期、成長期、成熟期のイノベーション戦略が異なることを意味する。しかもPLCは循環するので、これに沿ってイノベーションも循環すると考えることができるのではないか。以上から、われわれは、「クローズド・イノベーションとオープン・イノベーションは循環する」という仮説を提示したい。

図表1-10 クローズド・イノベーションとオープン・イノベーションは循環する



図表1-10はその概念図を示したものである。この仮説は、例えば、Chesbroughが提示したイノベーション事例の対象企業を、調査時点と現在の時点で比較し、あるいはまたその他の事例も調査検討し、彼が主張する「現代はクローズド・イノベーションからオープン・イノベーションへのパラダイム転換の時代である」と一方通行であるのか、それとも、われわれの仮説である「クローズド・イノベーションとオープン・イノベーションは循環する」という仮説が成立するのか検証する必要がある。これについては時間をかけて事例研究で検討することにした。

## 「オープンイノベーションによる薬作りへの挑戦」に関する質問票

### 質問A. 会社概要について

質問1. 貴社の設立は大阪大学発のバイオベンチャーとのことですが、大阪大学の研究者が創業されたのでしょうか。その方はどのような分野の研究者なのでしょうか。その後会社はどのような過程を経て今日まで発展されたのでしょうか。

2. 会社名「ジェノミディア (GenomIdea)」はゲノム (Genome) とアイデア (Idea) を合成され、「新しいアイデアを駆使した技術開発」を目指しているとのことですが、ここでの技術開発とは新薬品の研究開発と解釈してよろしいのでしょうか。

3. 貴社の主要製品 (薬品) とその特徴を教えてください。

4. 資本金348,250千円は中小企業の範囲を超えています。従業員は18名と非常に少ないです。なぜ資本金が多い割に、従業員数が少ないのでしょうか。

5. 過去、3年程度の売上高、利益のデータを提供いただけませんかでしょうか。

6. 現在会社は成功しているとお考えでしょうか。それはどのような基準からでしょうか。

### 質問B. クローズド・イノベーションとオープン・イノベーションについて

質問1. 創薬でクローズド・イノベーション戦略が適している領域があるのでしょうか。

それはどのような領域で、なぜなのでしょう。

2. 創薬でオープン・イノベーション戦略が適している領域があるのでしょうか。

それはどのような領域で、なぜでしょうか。

3. 貴社は、例えばアンジェスMG株式会社との提携、三菱スペース・ソフトウェア株式会社との共同開発などをされていますが、このような

アライアンスはオープン・イノベーション戦略の一環として考えて良いのでしょうか。その場合、ヒト、モノ、カネ、情報、技術のどの経営資源を重視しているのでしょうか。

4. そのようなアライアンスは、クローズド・イノベーション戦略のどこに問題があったためなのでしょう。

5. オープン・イノベーション戦略では、知的財産権を失うことはないのでしょうか。

### 質問C.アントレプレナーとしての開発コンセプト

質問1. オープン・イノベーションによる革新的な薬作りとして、「薬を選ぶ開発」→「薬を育てる開発」、「新規性・独自性を持つ薬」→「独自技術に基づく医薬品」を挙げられていますが、もう少し具体的にお話しいただけませんかでしょうか。

2. バリューサイクルモデルのフレームワーク構築として、「成功確率の向上」→「専門技術の集積 (関西地域)」、「開発リスクを低減」→「複数企業の参加」、「収益の配分」→「知財以外の技術評価」を挙げ、「バリュー・チェーン」から「バリューサイクルの時計の針を回したい」とされていますが、もう少し具体的にお話しいただけませんかでしょうか。またこれは貴社のビジネスモデルなのでしょうか。

3. 貴社のバリューサイクル型モデルはバリュー・ネットワーク型モデルと考えることはできないのでしょうか。

以上、宜しくお願いします。

### 注

1) 内閣府 科学技術基本政策担当者 (オープン・イノベーションを再定義する) 2010年、2ページ。

2) 同上、3ページ。

3) Chesbrough 著、大前恵一朗訳「OPEN INNOVATION」産業能率出版部、2008年、8ページ。

- 4) Chesbrough et al “OPEN INNOVATION  
Researching a New Paradigm”  
長尾高弘訳「オープン・イノベーション」栄治出版、  
2010年、
- 5) Chesbrough著、大前恵一朗訳前掲書、8ページ。
- 6) 同上訳書、58ページ。
- 7) 同上訳書、12ページ。
- 8) 加護野忠男著「企業のパラダイム変革」講談社、  
1988年、18ページ。
- 9) Chesbrough著、大前恵一朗前掲訳書、59ページ。
- 10) 同上訳書、62ページ。
- 11) 同上訳書、60ページ。
- 12) 同上訳書、63～64ページ。
- 13) 同上訳書、65ページ。
- 14) 同上訳書、65～66ページ。
- 15) 同上訳書、70ページ。
- 16) 同上訳書、70～71ページ。
- 17～18) 同上訳書、72ページ。
- 19) ～22) 同上訳書、68ページ。
- 23) 同上訳書、68～69ページ。
- 24) 同上訳書、113ページ。
- 25) Burgelman著、石田善一郎・宇田理訳「インテル  
の戦略」ダイヤモンド社、2006年、63ページ。
- 26) Chesbrough著、大前恵一朗前掲訳書、122ページ。
- 27) 同上訳書、123ページ。
- 28) Burgelman著、石田善一郎他前掲訳書、29～30。
- 29) ～30) 同上訳書、63ページ。
- 31) Chesbrough著、大前恵一朗前掲訳書、124ページ。
- 32) 同上訳書、120～122ページ。
- 33) Chesbrough著、大前恵一朗前掲訳書、128～129  
ページ。
- 34) 同上訳書、128ページ
- 35) 同上訳書、129ページ。
- 36) ～37) 同上訳書、131ページ。
- 38) ～39) 同上訳書、132ページ。
- 40) ～41) 同上訳書、133～134ページ。
- 42) ～44) 同上訳書、138ページ。

## 論文

Between Literature and Commercialism:  
Stephen Crane as a Literary Commercialist

Ko Masuzaki  
Associate Professor  
Department of English  
Faculty of International Liberal Arts  
Otemon Gakuin University

## Abstract

This research attempts to investigate how so-called “literary writings” are in fact more concerned with moneymaking than with artistic or aesthetic quality. Discussions are focused on the American writer and novelist, Stephen Crane (1871-1900) and his early writings about the slums. Throughout considerations, it will be revealed that Crane was an ardent commercialist as well as venture-minded writer who sought commercial success within the socio-cultural discourses of commercialism in the late nineteenth-century America, even though he created his writings purely out of literary artistic reasons. Paradoxically, the writer’s sway between literature and commercialism gave his writings literary width and depth.

Keywords : Stephen Crane, Literature, Commercialism

## Introduction

Commerce, *n.* A kind of transaction in which A plunders from B the goods of C, and for compensation B picks the pocket of D of money belonging to E. (Bierce 38)

In 1881, the American writer and ironist, Ambrose Bierce defined the term “commerce” as a ‘money game’ or a ‘money war’ among profit-seeking commercialists. Twelve years later, in 1893, a great historical event in America, the Chicago World’s Columbian Exposition, celebrated the 400th anniversary of the landing of Christopher Columbus in the western hemisphere. A “nationally recognized authority on window design” and editor of “a treatise on window display” visited it

repeatedly and was greatly impressed. This was L. Frank Baum, whose book, *The Wonderful Wizard of Oz* is well-known around the world, even among young readers in Japan.<sup>1</sup>

In the same year, the American writer, Stephen Crane (1871-1900), released his first novel, *Maggie : A Girl of the Streets*, the story of a lower-class girl who grows up in a New York City slum, is abandoned by a seducer, becomes a prostitute, and commits suicide. The plot itself appears simple enough to categorize as naturalistic, a kind of fatalistic and pessimistic realism. However, one critic has noted that the novel “has characteristics which clash with its neat categorization as naturalistic fiction” (Gullason 186-87). Current Crane studies, putting traditional text-oriented criticisms aside, are quick to observe the significance of

socio-cultural factors, rethinking conventional literary categorization, and reevaluating the socio-cultural contexts in which his works were created.<sup>2</sup>

Crane had great trouble with *Maggie* in 1893; he published it privately after it was rejected by a number of publishers because of its luridness and profanities. It “fell flat,” contrary to his expectations. His 1895 and 1896 letters betray his disappointment at the commercial failure of the book:

I was always looking forward to success. My first great disappointment was in the reception of “Maggie, a Girl of the Streets.” I remember how I looked forward to its publication, and pictured the sensation I thought it would make. It fell flat. Nobody seemed to notice it or care for it. (Gullason 134)

At age of twenty I wrote my first novel—*Maggie*. It never really got on the market [. . .]. (Wertheim and Sorrentino 167)

A present-day critic, Giorgio Mariani, has suggested that “[b]y the 1890s, slum literature—both fictional and nonfictional—had become an established, best-selling literary genre” and the slums, the setting for slum literature, had become “a marketable commodity” (40, 41). Mariani also surmises that Crane’s choice of the slums for his settings might have been motivated by the literary marketplace developed by slum writers prior to him (43). A review of *Maggie* written by a contemporary of Crane, Frank Norris, notes

“the tale of ‘Maggie’ would be ‘twice told,’” which indicates that *Maggie* was not original but a variation of preceding slum writings, and that Crane was trying to follow a formula for success (151).<sup>3</sup> Certainly, Crane was ambitious for commercial success.

This article is an attempt, following up on Mariani’s suggestion, to re-examine Crane and his slum novels as well as his other writings published around the first half of the 1890s, and to redefine them as socio-cultural productions created by an ambitious venture-minded man who sought commercial success through fastidious market research, rather than as passive “determinist or fatalist writing about the slums” (Gullason 193). This article consists of three sections: the first deals with the influences of commercialism on Crane, traced by analyzing his newspaper articles, some sketches, and a couple of poems written in his New York City days. The second takes up Crane’s intended readers with specific reference to his newspaper articles about resorts. And the third focuses on the relationship between his slum writings and the slums at the turn of the century. Finally I explore how Crane and Baum are connected inter-textually in the context of commercialism, the symbol of which was the 1893 Chicago Exposition.

### I. The Influences of Commercialism on Crane

To look briefly at American socio-cultural conditions of the 1890s will be useful before discussing the influences of commercialism on Crane. American industry developed so rapidly after the Civil War (1861–65) that it caused a serious problem of overproduction

and an economic crisis at the end of the nineteenth century. In response, a new method of marketing at department stores stimulated consumption of products; people were unconsciously induced to buy more than they really needed by strategies of enticement, typical of which was effective use of windows. Baum was an authority on the design of showroom windows to attract consumers (Leach 41). By the turn of the century, department stores had become a commercial vanguard of the day and brought America, “the dawn of a commercial empire.”<sup>4</sup>

The rapid development of American industry in the mid-to-late nineteenth century made American cities so large and complicated that newspapers became the main way for urban people to gather information either private or public and avert an identity crisis (Shudson 42-43). Crane was not only a slum writer but a newspaper reporter; his newspaper career began in 1888 when he assisted his brother, Townley, who worked for a newspaper company at that time (Robertson 55). A columnist recalls in 1901 what Crane told him: that he got the job to “write regularly for money” (Barry 148). This remark indicates that from the beginning of his newspaper career Crane was deeply interested in moneymaking. Of course this reflects the policy of commercial newspapers of his day.

From a historical viewpoint, American newspapers began to shift toward profit-seeking, based on commercialism, in the latter half of the nineteenth century. While earlier newspapers were political and regarded readers as voters, the profit-seeking newspapers saw

them as consumers of commercialized news (Baldasty 4-5). In the 1890s when Crane worked for several newspaper companies, profit-seeking was dominant, and publishers “worked hard to produce news that would attract large numbers of readers” (121). Some reporters even invented news to appeal to the interests of readers; Crane was certainly one of them (90). One of his 1894 articles reported a panic caused by a midnight fire. It was, however, a “hoax” like many other newspaper articles of his day (Robertson 87). One of his New York City sketches written around 1894 suggests the commercial influences on him. This autobiographical sketch refers to new tenants who were coming to an old building:

Infrequently of a night one could pass a studio door and hear the cheerful rattle of half of a dozen tongues, hear a guitar twinkling an accompaniment to a song, see a mass of pipe smoke cloud the air. But this too vanished and now one can only hear the commercial voices of the tinkers, the tailors and the plumbers. (8 : 315)

Noticeable is that the writer considers these new tenants to be the typical voices of the day.

Commercialism influenced even his poetic works. A poem written around 1894 and included in his second anthology *War Is Kind* (1899) says, “A newspaper is a market” (10 : 52). His keen interest in marketability is also displayed in his first anthology *The Black Riders* (1895). He called all the poems collected in this anthology simply “lines.” They were first printed entirely in uppercase letters at

the request of both the publisher and the poet, and were even conceived by the poet as “texts to be looked at and read, rather than recited and sung,” reflecting the layout strategies nineteenth-century commercial newspapers employed to attract readers’ attention (Benfey 126-27).

From this standpoint, he was not only under the influence of contemporary profit-seekers but was himself an ambitious commercialist who sought profit. All his writings, his newspaper articles included, need to be considered in this context.

## II. Crane and Middle-Class Readers

Readers were regarded primarily as customers in the context of the commercialism of the 1890s. Crane’s articles written during the first half of the 1890s on American resorts for the middle classes became a form of market research for readers of his slum writings. One of the resorts, Asbury Park, he was quite familiar with; it was there that he became his brother’s assistant and ran around neighboring resorts to gather news (Robertson 55).

The rapid development of cities brought America the problems of overpopulation, which induced the health-conscious middle classes of the mid-nineteenth century to flee from polluted urban areas, fearing contagious diseases and leaving the poor behind (Green 108). They headed to resorts as a refuge. One of them is mentioned in Crane’s 1894 autobiographical sketch :

[I]t is bad to be imprisoned in brick and dust and cobbles when your ear can hear in the

distance the harmony of the summer sunlight upon leaf and blade of green. (8 : 74)

New Yorkers of the day belonged to this group, which rushed to Asbury Park by “[d]aily excursion trains” (8 : 533).

His resort articles thus help us identify the people whom Crane identified as readers. He regarded Asbury Park as “the world of the middle classes” (8 : 515). He also mentioned that Asbury Park was “the greatest Summer resort in America—the vacation abode of the mighty middle classes” (8 : 655). Asbury Park was crowded with such visitors as “gayly attired women and well-dressed men” and “a rather portly man, with a good watch-chain and a business suit of clothes, a wife and about three children,” all of whom had some “money” (8 : 511, 515, 516-17).

In short, what American resorts offered in the nineteenth century was business opportunity. Crane focuses on and emphasizes that Asbury Park is “a resort of wealth and leisure” where “the men who merely have things to sell can come and flourish” and they “do a big business” (8 : 510-11, 521-22). Commercialism turned American summer resorts into a place of “commercialized chaos” for ambitious moneymakers, and Crane of course learned the system with which those so-called ‘resort markets’ treated visitors as customers (Brown 45).

An 1893 review of *Maggie* notes that the novel was targeted at “the average New Yorker,” who belonged to a group of “excellent people” according to Crane’s own inscription on the cover of one copy of the book (Gullason,

144; Wertheim and Sorrentino 52-53). Clearly, he identified readers of his resort articles with those intended for his slum writings, one of which was *Maggie*, that is, middle-class New Yorkers wealthy and enchanted by all dealings within the commercial discourse of the day.

### III. Crane and the Slums in the 1890s

A journalist and contemporary of Crane, Jacob A. Riis, who reported on the New York City slums, released his best-known book, *How the Other Half Lives* in 1890, and greatly influenced Crane's slum writings. Riis's book, which starkly describes the misery of the slums, obtained a large readership. It opens with the following sentences :

What the tenements are and how they grew to what they are, we shall see hereafter. The story is dark enough, drawn from the plain public records, to send a chill to any heart. (1-2)

The style is that of the cheapest dime-store fiction. The commercial strategy here is made clear in another book of his, *Children of the Tenements* (1904), in which Riis focuses on a middle-class widow who comfortably enjoys her reading time about "the poor children in the tenements of the great city" (78). She never dared to visit the real slums. Instead, she experienced them in the comfort of her own room through magazine articles, in which the real slums were fictionalized for the commercial discourse of the day.

Crane notes in 1896 : "I had no other purpose in writing 'Maggie' than to show people to

people as they seem to me" (Wertheim and Sorrentino 671). The verb "show" is revealing here; the slums were regarded as displays for middle-class readers, who were curious as well as anxious about showy merchandise and the adjacent slums. Crane carefully chose the slums as a topic of his writings because of their potential commercial value. His strategy is apparent in his style. *Maggie* describes a New York City slum with reference to "windows" : "A wind of early autumn raised yellow dust from cobbles and swirled it against an hundred windows" (1 : 11). Similarly, a companion piece of *Maggie*, *George's Mother* (1896) opens with a slum description which focuses on "windows" :

A man with a red, mottled face put forth his head from a window and cursed violently. He flung a bottle high across two backyards at a window of the opposite tenement. (1 : 119)

From a distant window, a youth with a pipe, yelled some comments upon the poor aim. (1 : 119)

From the window at which the man raged came the sound of an old voice, singing. (1 : 119)

The man in the opposite window was greatly enraged. (1 : 119)

Windows were generally associated by Americans in the late nineteenth century with 'show windows' which functioned effectively to promote commerce. As if displaying mercantile goods in show windows, Crane turned the slums

themselves into a “marketable commodity” (Mariani 40).

Besides this ‘window strategy,’ Crane repeatedly made use of signboards. In his 1894 slum sketches, for instance, a “sign” used for commercial purposes is inserted and highlighted:

A sign leaning against the front of the doorpost announced: “Free hot soup to-night.” (8 : 284)

Caught by the delectable sign, the young man allowed himself to be swallowed. (8 : 284)

Over the heads of the crowd hung an immovable canvas sign. “Regular dinner twenty cents.” (8 : 347)

*George’s Mother* refers to a similar commercial sign in the form of an advertising banner which depicts a brewery located in a slum :

Great gilt letters advertised a brand of beer. Thick smoke came from funnels and spread near it like vast and powerful wings. The structure seemed a great bird, flying. The letters of the sign made a chain of gold hanging from its neck. (1 : 120)

With these “signs” and “windows,” Crane evidently attempted to decorate his slum writings for a commercial purpose, as if he were an eager merchant whose job was to sell his products to as many as possible. His eye on the contemporary slums was largely commercial-centered, directed to the demands of readers, who were primarily consumers and window-

shoppers.

## Conclusion

Crane was obviously not immune to the commercial discourse of his day, although to label him as an all-out commercialist still seems problematic. In this light, the contrast with Baum is noteworthy. As many critics point out, Crane’s slum writings, including *Maggie* and *George’s Mother*, are not mere potboilers but filled with literary and artistic techniques which influenced even Ernest Hemingway (Bergon vii; Robertson 178). Crane was a literary commercialist who kept on oscillating between literature and commercialism, which paradoxically gave his writings literary width and depth.

## Notes

- 1 See Friedberg 66; Leach 40-41; Rogers 46.
- 2 Giorgio Mariani offers in his 1992 study a unique insight into the formal and ideological relationship of Crane’s fiction to popular literature, especially focusing on the writer’s “spectacular narratives.” Bill Brown, on the other hand, reinterprets in his 1996 study Crane’s writings from the perspective of American popular culture.
- 3 Many present-day critics, besides Norris, argue as well that *Maggie* is a retelling of the preceding slum writings. See Mariani 19; Robertson 77-78.
- 4 See Leach 15-38. Leach gives his first chapter the title, “The Dawn of a Commercial Empire,” which is quite suggestive.

## Works Cited

- Baldasty, Gerald J. *The Commercialization of News in the Nineteenth Century*. Madison : U of Wisconsin P, 1992.
- Barry, John D. "A Note on Stephen Crane." *Bookman* 13 (1901) : 148.
- Benfey, Christopher. *The Double Life of Stephen Crane*. New York : Alfred A. Knopf, 1992.
- Bergon, Frank. *Stephen Crane's Artistry*. New York : Columbia UP, 1975.
- Bierce, Ambrose. *The Unabridged Devil's Dictionary*. Ed. David E. Schultz and S. T. Joshi. Athens : U of Georgia P, 2000.
- Brown, Bill. *The Material Unconscious: American Amusements, Stephen Crane, and the Economies of Play*. Cambridge : Harvard UP, 1996.
- Crane, Stephen. *The Works of Stephen Crane*. Ed. Fredson Bowers. 10 vols. Charlottesville : UP of Virginia, 1969-76.
- Friedberg, Anne. *Window Shopping : Cinema and the Postmodern*. Berkeley : U of California P, 1993.
- Green, Harvey. *Fit for America : Health, Fitness, Sport, and American Society*. Baltimore : The Johns Hopkins UP, 1988.
- Gullason, Thomas A., Ed. *Maggie: A Girl of the Streets: An Authoritative Text Backgrounds and Sources the Author and the Novel Reviews and Criticism*. New York : Norton, 1979.
- Leach, William. *Land of Desire: Merchants, Power, and the Rise of a New American Culture*. New York : Vintage, 1994.
- Mariani, Giorgio. *Spectacular Narratives : Representations of Class and War in Stephen Crane and the American 1890s*. New York : Peter Lang, 1992.
- Norris, Frank. "Stephen Crane's Stories of Life in the Slums : *Maggie and George's Mother*." *The Wave* 15 (1896) : 13.
- Riis, Jacob A. *Children of the Tenements*. New York : Macmillan, 1904.
- . *How the Other Half Lives*. 1890. New York : Dover, 1971.
- Robertson, Michael. *Stephen Crane, Journalism, and the Making of Modern American Literature*. New York : Columbia UP, 1997.
- Rogers, Katharine M. L. *Frank Baum : Creator of Oz*. New York : St. Martin's Press, 2002.
- Schudson, Michael. *The Power of News*. Massachusetts : Harvard UP, 1995.
- Wertheim, Stanley, and Paul Sorrentino, eds. *The Correspondence of Stephen Crane*. 2 vols. New York : Columbia UP, 1988.



## 論文

人間関係の重要性に対する認識の  
仮想街空間構成法による測定の試み

A methodological development of the  
measurement by the projective technique for thinking of the importance of human relation

原田 章  
追手門学院大学経営学部 准教授  
HARADA Akira  
Associate Professor,  
Faculty of Management  
Otemon Gakuin University

## Abstract

This study shows a new idea and method to measure the psychological variables about thinking the importance of human relation. I propose the method that applies the projective technique often used in psychology. Harada(2006) developed the toolkit to measure the fear of crime with projective technique. It consisted of a sheet and fifteen kinds of cards. On the sheet, the 6x5 grid pattern was described as a virtual town, on which home was drawn, and on the cards, what would seem to consist of a town was painted: for example, a park, a shopping center, a bank and so on. Harada(2006) made each of fifty participants a desirable town to live in conveniently and safely by putting the cards on every grid of the sheet, and presumed the way of thinking about the cognition of the risk of crime.

In this study, I improved the way of Harada(2006) as the toolkit to measure thinking about the importance of human relation. First, before putting cards, a participant received a new instruction evoking the importance of human relation. I made a participant accept the assumption that he/she have a partner and a child in home and that his/her child go to school on the town. Second, more kinds of cards were developed and included some types of human relation: for example, a house of a colleague of a participant's, a house of a friend of his/her child's.

Finally, I submitted the experiment for 123 participants to make a virtual town with new toolkit. The result of the experiment shows the number of cards linking to human relation is different among participants. It seems the possibility to measure thinking about the importance of human relation. Therefore, the way of this study is useful to be developed and improved furthermore.

Keywords : 仮想街空間構成法、投影法、人間関係、街作り、犯罪不安

## I. はじめに

人の心理について測定する方法にはさまざまなものがある。これは、人間の行動や思考を捉えることで日常生活におけるさまざまな問題を効果的に解決しようとする試みから生み出されたものと思われる。その中で、一般的によく利用される方法として実験や調査がある。いずれも、正しく

実施することによって、心理的変数を正確に測定したり、さまざまな推測を行ったりすることができる。

このような心理測定法には一長一短がある。例えば、実験では、扱う変数間の因果関係を検討するために要因の統制を厳密に行う。これによって、得られた結果から対象となる変数間の因果関係を

明確に検討することができるが、一方で、実験場面が日常場面とかけ離れてしまうことも多く、現実問題の解決には有益ではない結論が得られることもある。また、質問紙調査では、心理尺度を利用することで同時に多変数の測定が可能であり、その結果、調査対象者のさまざまな心理的変数を量的に表現することができる。しかし、一方で、尺度の内容的妥当性の問題や無意識的な心理状態を量的に表すことの困難さなどの問題がある。

このような測定法とは別に投影法と呼ばれる心理測定法がある。これは、曖昧で構造化されていない多義的な刺激を用いて、個人の内的かつ無意識的な思慮や感情を測定しようとするものである。代表的な測定法として、ロールシャッハ・テストやTAT (Thematic Apperception Test)、P-Fスタディなどがある。投影法では、問題を曖昧かつ多義的にすることで個人の外的手がかりを少なくし、個人の内面を手がかりとするような状況を設定する。これによって、得られた回答には個人の内面が現れていると考える。しかし、一般に得られた回答の解釈や量的な処理が困難である。その代わりに、個人の無意識的な内容まで測定することができると考えられている。

本研究は、心理測定の一手法として開発された「仮想街空間構成法」を採りあげ、この手法の新しい可能性について探ることを目的としている。この手法は、潜在的で測定が難しい「犯罪不安」を測定するために開発されたもので、投影法的な側面を持つものである。しかし、投影法で用いられる曖昧で非構造的な多義的な刺激ではなく、適度に構造化された刺激を用いる。これによって、ある程度の定量化を行うことができ、回答の解釈や多数の全体的傾向を知ることも比較的容易にできる。本研究では、この「仮想街空間構成法」を人間関係の考え方を測定する方法として改良することを検討する。個人の人間関係に関する考え方は社会的望ましさの点から質問紙調査では測定しに

くい概念のひとつであると考えられる。そこで、「仮想街空間構成法」で測定可能であれば、これまでの質問紙調査とは異なる観点から人間関係に対する考え方を検討することができると思われる。

## II. 仮想街空間構成法の概説

まず、仮想街空間構成法の内容と先行研究について述べる。

仮想街空間構成法は、街を作成することによって作成者のさまざまな心理的側面を投影させようとする手法である。村上(2005)と原田(2006)がその端緒である。原田(2006)では、犯罪不安や犯罪リスク認知の測定を目的とする基本的な測定手順と大学生50名を実験協力者として行った実験結果の報告がなされている。その測定方法は、以下の通りであった。

まず、実験刺激は、街を作成するための「街構成用台紙」(以下、「台紙」と述べる)と台紙上に並べるための「街構成要素カード」(以下、「カード」と述べる)であった。図1は村上(2005)や原田(2006)などで用いられた台紙である。図から分かるとおり、台紙は横に6行、縦に5列の区画に分かれている。区画と区画は一定の間隔を空けて記されており、その間隔が「道路」に相当する部分となっている。また、上から5行目と6行目の間に線路と駅が描かれており、最下行の区画は他の区画から離れた位置に描かれている。さらに、上から2行目かつ左から2列目の区画には「自宅」と記されている。

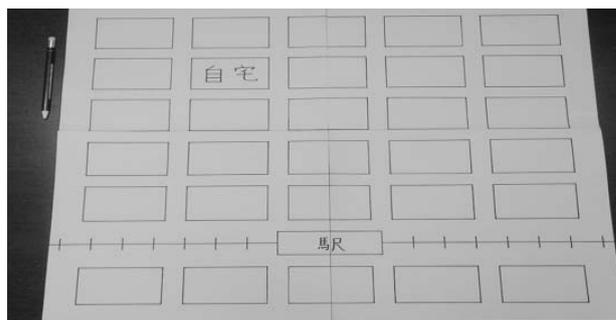


図1 街構成用台紙 (初期版)

本研究では、台紙上の各区画を一意に表すために、原田（2009）で示された表記法を用いることとする。これは、行に対して上から順に“1”，“2”，“3”，“4”，“5”，“6”の数値を、列に対して左から順に“A”，“B”，“C”，“D”，“E”の英文字を割り当て、列を表す文字と行を表す数値を組み合わせる各区画を表現するという方法である。例えば、この表記法に従うと、「自宅」が記されている区画は“B2”となる。また、原田（2009）では、複数の区画を矩形範囲で表現する際に、矩形の左上の区画と右下の区画をセミコロン“:”でつないで表記する方法が提案されており、本研究でもその表記を用いることとする。このような表現は表計算ソフトウェアで利用されるものであり、直感的にも分かりやすいと思われる。

台紙の作成にあたっては、区画によって心理的な重み付けが異なるような配慮がなされている。「自宅」は街を作成する人にとって心理的中心点となっている。心理的中心点が中央からずれていることで、台紙上には心理的距離の異なる区画があると考えられる。また、区画範囲A6：E6は線路と駅によって心理的に切り離された範囲と考えることができる。さらに、自宅から駅へ移動することを街作成の教示によって意識させることで、区画範囲B3：C5がよく通る範囲だと街作成者に意識させることができる。

次に、台紙上に並べる「カード」であるが、村上（2005）と原田（2006）では、予備調査の結果より、犯罪不安や犯罪リスク認知の高低、街を作成する上の自然さ、大学生を対象者とするなどなどを考慮し、「一軒家」、「学校」、「銀行」、「公園」、「工場」、「交番」、「コンビニ」、「銭湯」、「駐車場」、「林」、「病院」、「ビル」、「墓地」、「ラブホテル」、「マンション」の15種類を選択した。カードの表面にはそれぞれの要素を表すような絵が描かれており、裏面には要素の名称が文字で記されている。カードはひとつの種類について

3枚ずつあり、台紙の空き区画数よりもカードの枚数の方が多くなっている。これは街作成者の自由度を上げるための工夫である。カードの枚数が多いことから、街作成者は街を作成する際にすべての種類のカードを用いる必要がない。しかし、特定のカードだけで街を埋めることもできないため、街作成者はどの種類のカードを何枚用いるかということについて考える必要に迫られる。したがって、用いられたカードの種類や枚数から街作成者の心理を推測できるようになっている。

なお、カード選択の妥当性については、戸田・原田（2008）において検討されている。その結果、犯罪不安や犯罪リスク認知について測定するという点で、この選択が悪いとは言えないことが示唆されている。しかし、仮想街空間構成法では、カードにどのようなものを選択するかによって測定できる心理的側面が異なると考えられる。よって、その後の改良においてカードの選定とカードのデザインについてはたびたび変更が加えられている。

仮想街空間構成法では、上述した台紙とカードを使い、台紙の各区画に一枚ずつカードを並べ、街を作成する。その際、次のような教示がなされた。

「これからあなたにとって便利で住みやすい街を、ここにあるカードを使って作ってもらいます。台紙はまだ白紙ですが、あなたの住んでいる架空の街です。台紙上に『自宅』と書かれているところがあなたの自宅です。あなたは自宅から駅を利用してこの街から離れた大学に電車で通っています。この台紙には自宅を除いた空き区画が29個あります。あなたにとって便利で住みやすい街になるようにカードを選択し、ひとつの区画に一枚ずつカードを並べて、すべての空き区画を埋めてください。」

教示の中で重要なのは「便利で住みやすい街」を作成することである。便利さと住みやすさは必

ずしも両立しない概念である。したがって、この内容を両立させるためにどのような工夫をするかに、街作成者の犯罪不安や犯罪リスク認知が反映されると考えられる。しかも、台紙上に作成できる街は現実のものとは異なる自由度の高い、かつ、自己中心的な内容が許されるものである。これがこの手法の基本的な考え方と言えよう。図2は村上(2005)で作成された街の例である。

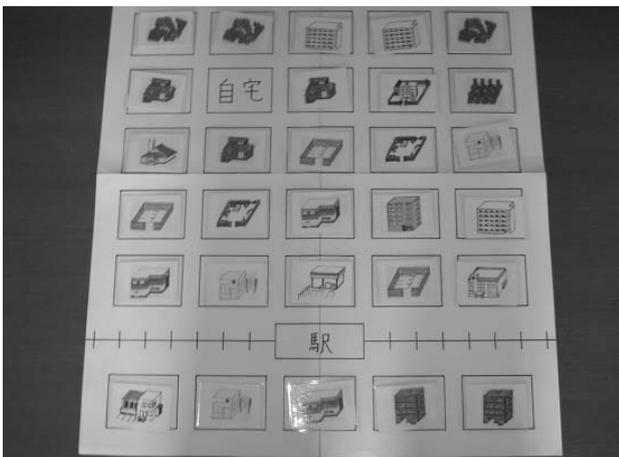


図2 街の作成例その1

村上(2005)や原田(2006)では、街作成後にインタビュー調査を行い、街作成者からどのような意図で街を作成したか、作成した街の中で不安やリスクを感じる場所はどこかなどの質問を行った。その結果、不安感やリスクの感じ方は自宅からの心理的距離が関係していること、区画範囲A6:E6には遠ざけたいと思うカードが配置されること、交番によって不安感を下げようとするなどなどが分かった。このような結果から、この手法によって、不安感やリスク認知を測定することが可能ではないかと考えられた。

### Ⅲ. 仮想街空間構成法の子どもへの適用

これまでに述べてきたとおり、仮想街空間構成法は街作成を通して個人の内面をそこに投影するという測定法である。街を作成する作業は作成者にとって容易であり、過度の緊張感や負担感を与

えることはない。そこで、原田(2010)では、この手法を子どもの心理測定に用いることができるように改良を加えた。ここで言う子どもは小学校中学年から高学年に相当する年齢である。一般に、子どもの犯罪に対する不安感やリスク認知は、島田・鈴木(2003)や島田(2006)のようにインタビューや質問紙を用いた調査で行われる。しかし、これは子どもに具体的な犯罪をイメージさせてしまう可能性があるため、必ずしもよい方法とは言えない。子どもが無意識に犯罪のことを考慮するような台紙とカードが作成できれば、仮想街空間構成法は子どもの心理的負担が少ない測定法として提案可能となる。その意味で、子どもへの適用可能性の検討は重要であった。

原田(2010)で行った改良はいくつかある。まず、台紙デザインの追加である。原田(2006)では、台紙の最下行を他の区画と心理的に切り離すものとして、線路と駅が設定されている。特に、駅は自宅から駅を通して通学しているという意味で台紙上の重要な要素となっている。しかし、子どもの場合、駅を通して通学するという設定が現実的ではない場合がある。そこで、線路と駅以外に「線路のみ」、「河川と橋」、「広い道路」の3種類を追加し、子どもが街を作成しやすいものを選択できるようにした。図3は原田(2010)で追加された台紙のデザインである。

次に、学校位置の固定である。子どもの対象年齢が小学校中学年から高学年であったことから、子どもの日常生活において学校は自宅と並んで重要な心理的中心になり得ると考えられた。そこで、学校カードは一枚とし、その位置は区画D4に固定された。これによって、「自宅」と「学校」という2つの心理的中心が生まれ、自宅から学校へ通うための「通学路」という概念が暗示されることとなった。

さらに、子ども向けカードの選定である。子どもが街を作成しやすいようにするため、それまで

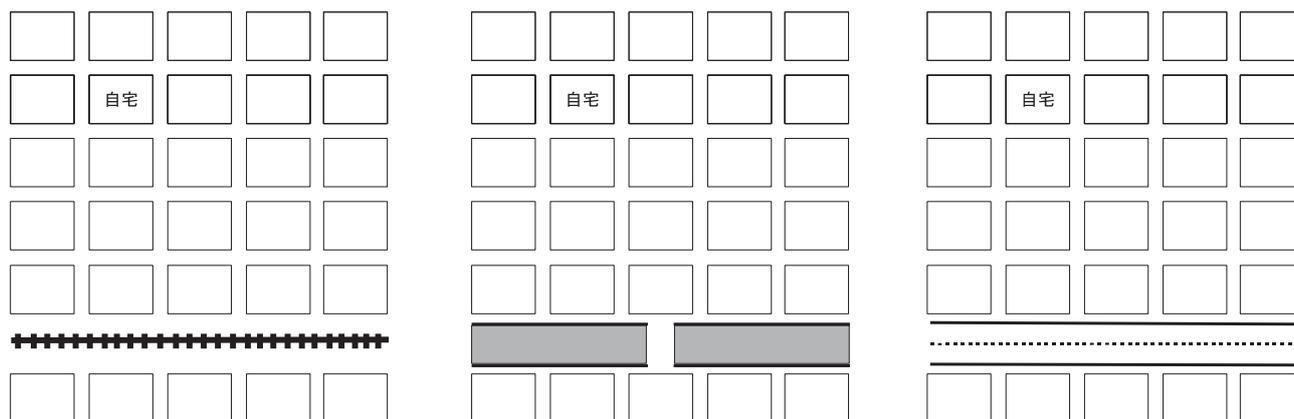


図3 原田（2006）で追加された台紙（左から線路のみ、河川と橋、広い道路）

用いられていたカードから子どもにふさわしくないものを削除し、新たな種類を追加した。その結果、用意されたカードは「一軒家」、「コンビニ」、「レストラン」、「スーパーマーケット」、「おもちゃ屋」、「駐車場」、「銀行」、「林」、「公園」、「病院」、「工場」、「ファーストフード」、「交番」、「マンション」の14種類となった。各カードは3枚ずつで、絵のデザインも一新された。図4は子ども向け仮想街空間構成法の台紙とカードを模式的に表したものと、原田（2010）で作成された街の例で、Harada & Kagemura（2010）において報告されたものである。

原田（2010）では、小学5年生32名に子ども向

け仮想街空間構成法を実施した。その際、街を作成した子ども全員にインタビュー調査を行い、街の作成意図や不安・危険を感じる箇所について訊ねた。その結果、子どもが保護者や小学校教員から日常的に言われていることが街に反映されていることや交番や病院、コンビニをリスク管理の手段として配置していることが分かった。特に、コンビニは小学生にとって危険に遭遇した場合の避難場所として考えられていることが、大学生を対象とした研究の結果とは異なっていた。このようなことから、仮想街空間構成法は子どもを対象にしても十分適用可能であることが示唆された。

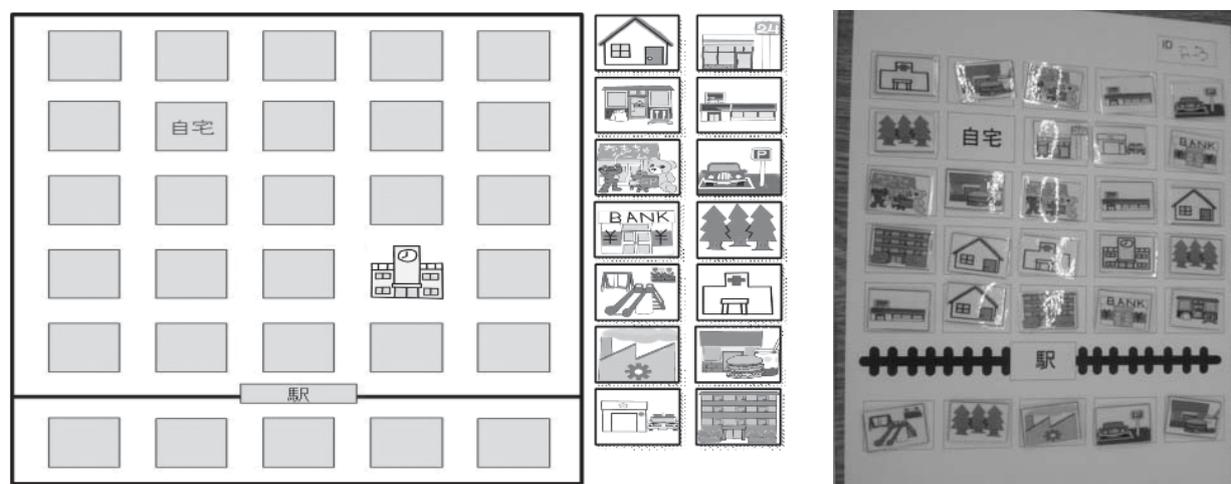


図4 子ども向け仮想街空間構成法の台紙とカードの模式図（左）と街作成例（右）

#### Ⅳ. 方法

これまで述べた通り、仮想街空間構成法は犯罪不安や犯罪リスク認知を測定するための手法として開発されてきた。しかし、この手法はこのような心理的側面を測定するだけでなく、他の側面についても測定可能であると考えられる。そこで、本研究では、街作成者が人間関係や対人関係をどのように捉えているかについて測定ができるよう、台紙やカードなどに変更を行った。また、街作成の対象者を再び大学生として、123名（男性69名、女性41名、不明13名）に対して実際に街の作成を実施した。

まず、人間関係や対人関係を意識させるような仕組みとして、街を作成する状況を設定することとした。設定した内容は「街作成者は配偶者と自分の子どもを含む家族として自宅に住んでいる」、「街作成者は会社員で自宅から駅を通過して電車通勤している」、「子どもは台紙内にある学校に通学している」の3点とした。この設定を行うことによって街を作成する自由度は下がってしまうが、「便利で住みやすい街」の作成において、安全・安心だけではなく人付き合いの要因も意識させることができると考えた。

次に、この設定に適合するように台紙を改良した。用いた台紙はA3用紙に印刷されたものであった。また、線路と駅で心理的分断を作成している台紙を用い、学校の位置を区画D4に固定した。学校を固定することで、自宅と学校の間に街作成の工夫が必要となる。その結果、街作成者の意図が現れやすいと考えた。

さらに、カードについては予備調査を行い、大学生が街に必要と考えるものやこれまでの研究成果から必要と思われるもの、人間関係や対人関係に対する考え方によって配置に違いが現れると思うものといった観点から総合的に考慮し、29種類を用意した。具体的には、飲食や娯楽に関するものとして「おもちゃ屋」、「カラオケ」、

「牛丼屋」、「餃子屋」、「ゲームセンター」、「コンビニ」、「パチンコ」、「ファーストフード」、「ボーリング場」、「レストラン」、不安やリスク認知に関係するものとして「銀行」、「公園」、「工場」、「交番」、「駐車場」、「林」、「病院」、「ビル」、「墓地」、行政的なサービスを提供するものとして「公民館」、「市役所」を用意した。また、人間関係や対人関係に関わるものとして「子供の担任宅」、「子供の同級生宅」、「会社の同僚宅」、「知人宅」、「友人宅」、「町内会長宅」を、人間関係や対人関係には関係ない人が住んでいるものとして「一軒家」、「マンション」を用意した。このうち、「公民館」、「市役所」、「子供の担任宅」、「会社の同僚宅」、「知人宅」、「友人宅」、「町内会長宅」のカードは1枚のみとし、残りのカードは2枚用意した。図5は本研究で用いたカードの一部である。

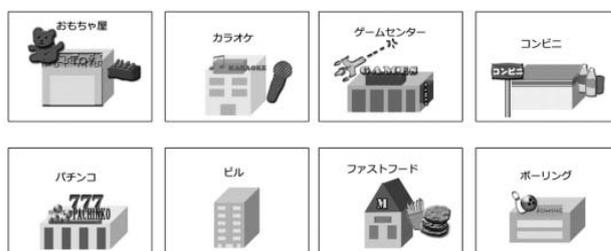


図5 本研究で用いたカードの一部

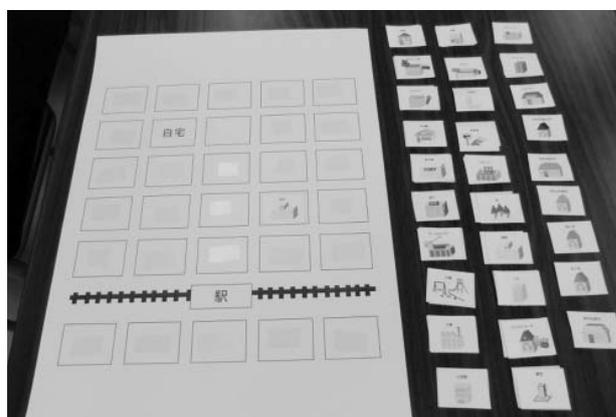


図6 本研究で用いた台紙とカード

本研究では、これまでとは異なり、数多くの種

類のカードが用意された。これは、カードの種類によってより多彩な街が作成できることで研究の意図をより曖昧にしようと試みたことと、人間関係や対人関係の測定であることを街作成者に強く意識させないためである。また、人間関係・対人関係のカードを6種類7枚用意した。街作成者の人間関係に対する考え方は、この7枚のカードをどのように配置するかによって投影されると仮定できる。自宅の周辺に配置するのか、学校周辺に

配置するのか、そもそもこのようなカードを配置しないのかといった点に街作成者の考え方が投影されると考えられる。

街作成の具体的な手順は以下の通りであった。まず、街作成者に台紙とカードを準備させた。次に、以下のような教示を文書と口頭で提示し、街の作成を行わせた。図6は本研究で用いた台紙とカードを並べて、街作成を始める前の状態を示している。

では、街の作成手順について説明します。まず、あなた自身に関する設定は以下の通りです。

「あなたは、配偶者と小学生の子どもを持つ社会人です。ある日、台紙にあるような街に家族と一緒に引っ越してきました。あなたは、この街には縁もゆかりもありません。あなたの自宅は台紙上に『自宅』と書かれている区画です。あなたの子どもは台紙に貼付されている『学校』に通っています。あなたは、『自宅』から台紙上にある『駅』を通してこの街にはない会社に勤めています」

上記の設定は理解できたでしょうか？理解できたら、合図にしたがって、台紙上の空いている区画に先ほど並べてもらったカードを並べてください。その際、「あなたとあなたの家族にとって便利で住みやすい街」になるように工夫してください。あなたが現在住んでいる街のことを考える必要はありません。あなたが便利で住みやすいだろうと思う街を作成してください。「学校」以外のカードは何度動かしてもかまいません。また、すべてのカードを用いる必要もありません。ただし、用意されたカード以外は利用できません。さらに、できるだけすべての区画を埋めるようにしてください。街の作成時間は20分です。

街作成者が台紙上へカードを配置し終わったら、各カードを台紙に貼り付けさせ、これをもって街の完成とした。街の完成後、街作成者には作成した街に関する質問紙調査に回答してもらった。質問紙への回答終了後台紙と質問紙を回収し、すべての作業を終わりとした。

## V. 結果

分析では、人間関係・対人関係に関する7枚のカードがどのように配置されたかについて検討した。分析に用いたのは、123名中明らかに誤りと思われるものを除いた121名の台紙であった。まず、人間関係・対人関係に関するカードが台紙全体に配置された枚数と自宅周辺に配置された枚数に関してクロス集計を行った。その際、自宅周辺とは、自宅（区画B2）に隣接する区画を含む範

囲A1：C3のことで定義して求めた。その結果が表1である。なお、表中にハイフン“-”が表記されているところは、理論上出現しない組み合わせであることを示し、空欄は出現する組み合わせであるが度数が0であったことを示している。

台紙全体に配置した枚数に関して見ると、人間関係・対人関係に関するカードを配置しなかったのは0人で、配置した枚数が多くなるほど度数が高いという結果となった。したがって、最も多かったのは7枚すべてを配置した人で、全体の25.6%を占めた。また、自宅周辺に配置された枚数に関して見ると、1枚から4枚を配置した人の割合（全体の73.6%）が高く、自宅周辺に配置しなかった人も全体の5%いた。さらに、クロス集計表の度数分布を見ると、台紙全体に7枚を配置した人で自宅周辺に4枚を配置した人が全体の

表1 人間関係・対人関係カードの台紙全体および自宅周辺に配置された枚数のクロス集計表

度数 (比率)	自宅周辺に配置された枚数								計
	0枚	1枚	2枚	3枚	4枚	5枚	6枚	7枚	
1枚		1 (0.8%)	—	—	—	—	—	—	1 (0.8%)
2枚	1 (0.8%)	2 (1.7%)	1 (0.8%)	—	—	—	—	—	4 (3.3%)
3枚	3 (2.5%)	3 (2.5%)	5 (4.1%)	1 (0.8%)	—	—	—	—	12 (9.9%)
4枚		5 (4.1%)	8 (6.6%)	7 (5.8%)	2 (1.7%)	—	—	—	22 (18.2%)
5枚	2 (1.7%)	5 (4.1%)	11 (9.1%)	5 (4.1%)	1 (0.8%)	1 (0.8%)	—	—	25 (20.7%)
6枚		6 (5.0%)	11 (9.1%)	4 (3.3%)	4 (3.3%)	1 (0.8%)	—	—	26 (21.5%)
7枚		3 (2.5%)	3 (2.5%)	8 (6.6%)	13 (10.7%)	2 (1.7%)	1 (0.8%)	1 (0.8%)	31 (25.6%)
計	6 (5.0%)	25 (20.7%)	39 (32.2%)	25 (20.7%)	20 (16.5%)	4 (3.3%)	1 (0.8%)	1 (0.8%)	121 (100.0%)

10%程度、台紙に6枚配置した人で自宅周辺に2枚配置した人および台紙に5枚配置した人で自宅周辺に2枚配置した人がそれぞれ9%程度であった。これらがやや多かった組み合わせであった。台紙全体に配置した枚数と自宅周辺に配置された枚数が一致する、すなわち、配置した人間関係・対人関係カードがすべて自宅周辺であった人は7名で、全体の5.8%であった。

次に、人間関係・対人関係カードが台紙全体に

配置された枚数と学校周辺に配置された枚数に関するクロス集計を行った。その際、学校周辺とは、学校（区画D4）に隣接する区画を含む範囲C3：E5のこととして求めた。その結果が表2である。表1と同様に、表中にハイフン“-”が表記されているところは、理論上出現しない組み合わせであることを示し、空欄は出現する組み合わせであるが度数が0であったことを示している。

表2 人間関係・対人関係カードの台紙全体および学校周辺に配置された枚数のクロス集計表

度数 (比率)	学校周辺に配置された枚数					計
	0枚	1枚	2枚	3枚	4枚	
1枚	1 (0.8%)	—	—	—	—	1 (0.8%)
2枚	2 (1.7%)	1 (0.8%)	1 (0.8%)	—	—	4 (3.3%)
3枚	5 (4.1%)	6 (5.0%)	1 (0.8%)	—	—	12 (9.9%)
4枚	7 (5.8%)	10 (8.3%)	4 (3.3%)	1 (0.8%)	—	22 (18.2%)
5枚	5 (4.1%)	9 (7.4%)	7 (5.8%)	4 (3.3%)	—	25 (20.7%)
6枚	3 (2.5%)	4 (3.3%)	11 (9.1%)	5 (4.1%)	3 (2.5%)	26 (21.5%)
7枚	5 (4.1%)	6 (5.0%)	13 (10.7%)	5 (4.1%)	2 (1.7%)	31 (25.6%)
計	28 (23.1%)	36 (29.8%)	37 (30.6%)	15 (12.7%)	5 (4.1%)	121 (100.0%)

学校周辺に配置される人間関係・対人関係カードの枚数は1枚または2枚であった割合が全体の60%程度であることが分かった。また、まったく配置しない人の割合も2割程度いることが分かった。台紙全体に配置された枚数との関係で見ると、全体に配置された枚数が多いときには学校周辺に配置される枚数も増えることが分かるが、学校周辺に集中するということはあまりないということが分かった。

最後に、自宅周辺に配置された枚数と学校周辺に配置された枚数のクロス集計を行った。その結果が表3である。表1、表2と同様に、表中にハイフン“-”が表記されているところは、理論上出現しない組み合わせであることを示し、空欄は出現する組み合わせであるが度数が0であったことを示している。なお、自宅周辺と学校周辺では区画C3がどちらの集計にも用いられるため、のべ8枚のカードがあるように集計されている。

表3 人間関係・対人関係カードの自宅周辺および学校周辺に配置された枚数のクロス集計表

度数 (比率)	自宅周辺に配置された枚数								計	
	0枚	1枚	2枚	3枚	4枚	5枚	6枚	7枚		
学校周辺に配置された枚数	0枚	1 (0.8%)	6 (5.0%)	8 (6.6%)	6 (5.0%)	4 (3.3%)	2 (1.7%)	1 (0.8%)		28 (23.1%)
	1枚	2 (1.7%)	5 (4.1%)	15 (12.4%)	6 (5.0%)	5 (4.1%)	2 (1.7%)		1 (0.8%)	36 (29.8%)
	2枚	2 (1.7%)	9 (7.4%)	11 (9.1%)	7 (5.8%)	8 (6.6%)			—	37 (30.6%)
	3枚	1 (0.8%)	5 (4.1%)	3 (2.5%)	4 (3.3%)	2 (1.7%)		—	—	15 (12.7%)
	4枚			2 (1.7%)	2 (1.7%)	1 (0.8%)	—	—	—	5 (4.1%)
計		6 (5.0%)	25 (20.7%)	39 (32.2%)	25 (20.7%)	20 (16.5%)	4 (3.3%)	1 (0.8%)	1 (0.8%)	121 (100.0%)

クロス集計表を見ると、自宅周辺よりも学校周辺に配置される枚数の方が多くなった人の割合は全体の25.6%、同数を配置した人の割合は全体の17.4%、自宅周辺の方が多かった人の割合は全体の56.2%となった。この結果から、全体的には学校周辺よりも自宅周辺に人間関係・対人関係カードを配置する人が多かったことが分かった。

## VI. 考察

本研究で行った仮想街空間構成法は、人間関係や対人関係に対する考え方を作成した街の上に投影させようとするものであった。その観点から考えると、台紙上に配置される人間関係・対人関係カードの枚数にばらつきが見られることが重要である。人間関係や対人関係を重視する人であればそのカードの枚数が増えることが予想されるだろ

う。また、人間関係や対人関係を重視する人であれば自宅周辺にそのカードを配置する傾向が強いということも予想される。

表1を見ると、人間関係・対人関係に関するカードを複数枚配置する人の割合は高く、その中で自宅周辺にカードを配置する人とそうでない人がいることも容易に分かる。これはカードの使い方が個人によって異なることを示しており、この手法により人間関係や対人関係の考え方を測定できる可能性を示していると思われる。自宅周辺や学校周辺には8区画あるので、人間関係・対人関係カードでそのうちの4区画以上を埋めている人は人間関係や対人関係を重要視する傾向が強いと考えてよいと思われる。逆に、1区画以下しか埋めないような人は人間関係や対人関係よりも別のものを指向していると考えるのが妥当であろう。

表1から分かるとおり、本研究で得られた結果では両方の群が存在していることが示唆される。

また、表2から、人間関係・対人関係に関するカードが学校周辺に集中して配置されることはあまりなく、自宅周辺ほど高くなることもないことが分かる。これは、学校周辺に比べて自宅周辺の方が心理的中心の程度において高く、人間関係や対人関係の意識が集中しやすいからだと思われる。人間関係・対人関係に関するカードの中には自分の子どもに関するものが含まれており、必ずしも自宅周辺に配置される必要はない。しかし、表3の結果からも分かるとおり、こうしたカードも場合によっては自宅周辺に配置されることがあることが示唆される。このことから、仮想街空間構成法における「自宅」が持つ心理的中心性の強さが再確認できたように思われる。

ただし、本研究で得られた結果から、仮想街空間構成法で人間関係や対人関係に対する考え方が測定できたと結論づけるのは尚早であろう。本研究では、街作成者に対して先行研究で行われてきたインタビュー調査を行わなかった。これは、先行研究の成果からある程度街の解釈が可能であると考えたためとインタビューを行うには街作成者の人数が多かったためである。したがって、本研究の設定で街を作成した場合に、人間関係や対人関係に関するカードの配置に個人差が見られるということは確認できたが、作成された街がその個人の考え方を反映しているかどうかの実証的裏付けがない。この問題を解決するためには、今後、インタビュー調査も可能な標本を対象に街作成を行わせ、既存の心理尺度との関連性の検討やインタビューによる質的データの分析を進めていく必要があるだろう。

いずれにせよ、仮想街空間構成法はまだ発展途上の測定手法であり、これからさまざまな検討を加え、知見を蓄積していくことによってより良い測定法へと改良することができると思われる。

## Ⅶ. 謝辞

本研究の一部は、科学技術振興機構科学技術研究開発センターによる研究開発プロジェクト（犯罪からの子どもの安全）における委託研究「子どもの被害の測定と防犯活動の実証的基盤の確立」（代表者 原田豊）の行動科学グループ担当部分として実施されたものである。また、本研究の遂行にあたっては、追手門学院大学研究生立木慧氏に多大な協力と尽力を賜った。ここに謝意を表す。

## 参考文献：

- 舟生真奈美・三輪佳子・羽生和紀(2003).新しい犯罪不安尺度の作成—信頼性と妥当性の検討. 日本心理学学会第67回大会発表論文集, 347.
- 原田章(2006). 仮想街空間作成による犯罪不安と環境要因の関係性. 犯罪心理学研究,44(特別号), 32-33.
- 原田章(2009). 仮想街空間構成法の方法とデータ表現. 甲子園短期大学紀要, 27, 83-90.
- 原田章・小俣謙二・島田貴仁・羽生和紀(2009). 仮想街空間構成法による犯罪リスク認知の子どもと大学生の比較. 犯罪心理学研究, 47(特別号), 36-37.
- 原田章(2010). 仮想街空間構成法の子どもへの適用. 甲子園短期大学紀要, 28, 117-122.
- Harada, Akira. & Kagemura, Yukihiko (2010). The projective method of the measurement for the fear of crime of children. The 27th International Congress of Applied Psychology.
- 原田章・小俣謙二・島田貴仁・羽生和紀(2010). 小学校高学年向け仮想街空間構成法の開発と評価. 犯罪心理学研究, 48(特別号), 202-203.
- 原田章・立木慧・景村幸弘(2011). 仮想街空間構成法を用いた犯罪リスク認知の投影法的測定. 日本教育心理学会第53回総会発表論文集, 543.

Hipp, J. (2010) . Micro-structure in micro-neighborhoods: A new social distance measure and its effect on individual and aggregated perceptions of crime and disorder. *Social Network*, 32, 148-159.

村上智英 (2005) . 実験的手法を用いた住みやすい街と犯罪不安・危険認知の関係. 甲子園大学人間文化学部2005年度卒業論文.

Sampson, R. J., Roudenbush, S. W. & Eaels, F. (1997) . Neighborhoods and Violent Crime: A Multilevel Study of Collective Efficacy. *Science*, 277, 918-924.

島田貴仁・鈴木護 (2003) . 犯罪不安の構造についてーリスク知覚や対処行動との関係ー. *犯罪心理学研究*, 41 (特別号) , 60-61.

島田貴仁 (2006) . 小学生児童の保護者の犯罪不安と被害リスク認知. *犯罪心理学研究*, 44 (特別号) .

立木慧 (2011) . ソーシャルキャピタルの機能と構造に関する実証的研究ーバーチャル空間における町作りを中心としてー. 追手門学院大学大学院経営学研究科2010年度修士論文.

戸田秀俊・原田章 (2008) . 仮想街空間構成法による犯罪不安測定法における街構成要素の選定. *犯罪心理学研究*, 46 (特別号) , 118-119.



## 論文

## エネルギーシフトを促すスモールビジネスの可能性

Small Business Accelerates Energy Shift

今堀 洋子  
追手門学院大学経済学部 准教授  
Yoko IMAHORI  
Associate Professor,  
The Department of Economics  
Otemon Gakuin University

## Abstract

In this paper, energy shift is discussed. At first, why energy shift is needed and why energy shift has not been carried out successfully are discussed. Secondly, the energy 3R, which is 1) non-electric, 2) energy-saving and 3) renewable energy, has been proposed. At last, 9 cases of small business are introduced within the energy 3R flame.

Keyword : energy shift, small business, energy 3R

## 1. はじめに

2011年3月11日に起きた東日本大震災で福島第一原子力発電所は未曾有の大事故を起こし、放射能を大量に放出し続けており、結果として生命が脅かされ、その影響は測り知れず、予想も困難な状態である。この大事故をきっかけに、エネルギーシフトに向けた動きが日本全国で活発になっている。ここでのエネルギーとは電力エネルギーをさしている。そして、エネルギーシフトとは、原発に留まらず石油石炭など、枯渇性で持続不可能な資源を元にしたエネルギーに依存するのではなく、500年後も1000年後も持続可能で安全で安心な自然エネルギーにシフトしていこうという取り組みである。

エネルギーシフトをしていく際には、優先順位をつけて考える必要がある。そこで、国の政策であるモノの3Rに着目し、電力エネルギーにもそれを適応し、電力エネルギーの3Rの提案を試みる。

一方、エネルギーシフトを促進するのに、政策

的アプローチ、ビジネス的アプローチ、草の根的アプローチといった様々なアプローチがある。ここでは、ビジネス的アプローチの中でも、スモールビジネスに絞って、その可能性を探ることとする。その際、電力エネルギーの3Rの枠組みを利用し、それぞれ、具体的な事例を挙げていく。

## 2. エネルギーシフト

## 1) エネルギーシフトがなぜ今必要なのか？

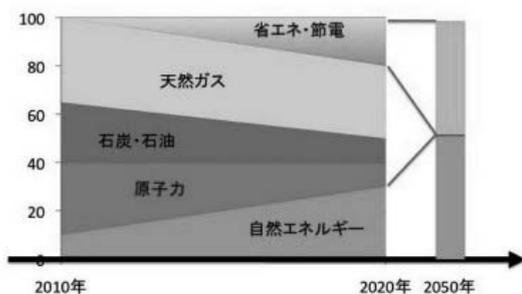
日本で、エネルギーシフトという言葉が登場したのは、21世紀に入ってからである。2001年2月10日には、NHKスペシャルで、「エネルギーシフト 第1回電力革命がはじまった～ヨーロッパ・市民の選択～」という番組が放映された。番組の中で、エネルギーシフトを、「石油、石炭など、いずれは枯渇するエネルギーから脱却し、半永久的に使える自然エネルギーに転換しようという動き」として紹介され、ヨーロッパの中でも特に風力発電の実用化が進んだドイツを取り上げ、

自然エネルギーの普及がまったく進んでいない日本との違いはどこにあるのかを考える内容だった<sup>i</sup>。それ以来、エネルギーシフトは、注目をされることとなったが、2011年3月11日以降、インターネット上で「エネルギーシフト」で検索した結果の件数はそれ以前の100倍以上にも達した。

なぜ今、自然エネルギーへのエネルギーシフトなのかといえば、①脱原発、②脱枯渇、③脱依存で説明できる。まず、脱原発であるがヨーロッパでのエネルギーシフトのきっかけが、チェルノブイリの原発事故であったように、日本においても、福島原発事故により、国民の間で、急速な原発離れが進んでいる。次に、脱枯渇について、ウランだけでなく化石燃料である石油や石炭などの枯渇性資源を使い続けることは、持続可能でないからである。そして最後に、脱依存としてエネルギーを、輸入や大型集中システムや電力会社などに依存していることから脱却し、自らあるいは地

力シフトイメージとして、原発を40年で廃炉するというケースと、廃炉をより加速するというケースの二つが示されている。いずれにせよ、2050年には、電力エネルギーは自然エネルギーで100%賄えるとし、それを実現するために、省エネや節電により、電力使用量を現在より50%削減すると設定している。二つのケースの違いは、2020年に、廃炉加速ケースでは、原発をゼロとし、40年廃炉ケースでは10%残すとなっており、廃炉加速ケースの方が、より積極的脱原発戦略となっている点である。ISEPの所長の飯田哲也氏は、エネルギーシフトに向けて、並行して省エネ技術を普及させ、「暗く・寒く・がまん」するのではなく、適切な省エネをすることで、同じサービスを楽しみながら消費電力を大幅に削減することが可能であると述べている<sup>iii</sup>。そして、ISEPが提案しているのは、2020年までに、エネルギー消費を20%減らし、同時に自然エネルギーを現在の10%から

【中長期的な電力シフトイメージ 40年廃炉ケース】



【中長期的な電力シフトイメージ 廃炉加速ケース】

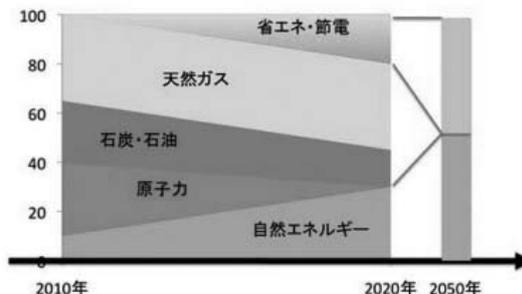


図1 ISEPによる中長期的な電力シフトイメージ<sup>ii</sup>

域で自給し、エネルギーの自立をめざそうとしているのである。

## 2) 戦略的エネルギーシフト

震災が起きた直後に、NPO法人環境エネルギー政策研究所 (ISEP) は、図1の通り、今後のエネルギー戦略へ向けてのシナリオを提示した。

このシナリオには、2050年までの中長期的な電

30%にし、原子力はゼロになるか10%程度残すかは、国民の意思次第であるとも述べている<sup>iv</sup>。

## 3) エネルギーシフトを阻むもの

図2に示す通り、世界に目を転じれば、自然エネルギーの伸びは著しく、その一方で、原子力は減ってきている。飯田氏によれば、2010年末時点で、風力、太陽光、バイオマスの合計が、初めて

原発の発電力を追い越したそうである<sup>v</sup>。にもかかわらず、日本では、なぜ自然エネルギーが伸び悩んできたのだろうか？その原因として、自然エネルギーに対する、国のトップのビジョンを伴う政治的意思の欠如と、政策の欠如であると、飯田氏は指摘しており、同様のことを、食糧とエネルギーの持続地帯を提唱する倉坂秀史氏も述べている<sup>vi</sup>。結果として、電力が電力会社を中心に利権のからむ組織により独占されたままになってしまっているのである。

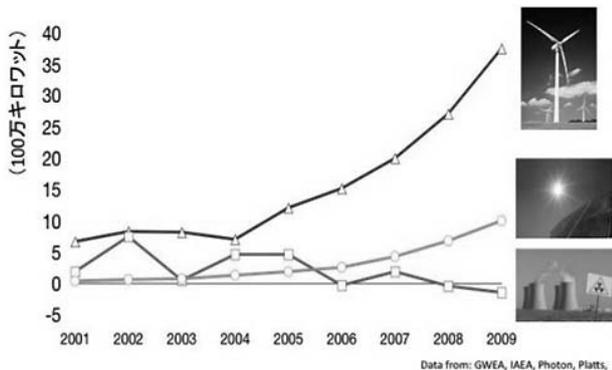


図2 世界の自然エネルギーの加速度的な拡大 (投資ベース) <sup>vii</sup>

彼らが独占しているものを、価格と送電線と情報で整理してみる。

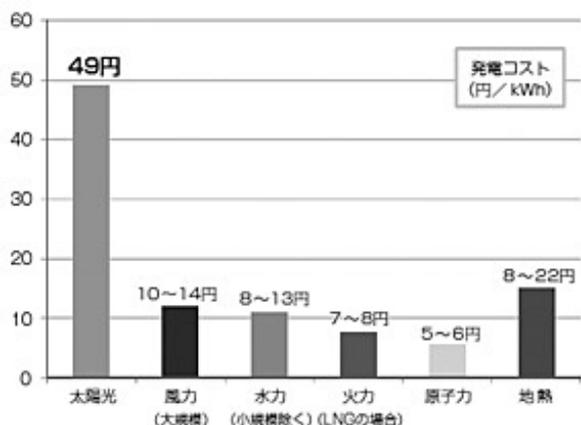
まず、価格に関してだが、電力会社は、電気料金を総括原価方式で決定している。総括原価方式とは、営業費用に事業報酬を加えたものを料金原価とする方式であり、事業報酬とは運転資本や建設中資産などからなる「レートベース」に、一定の報酬率を乗じたものである。つまり、この方式では、コストがかかればかかるほど、利益が上がるという方式になっている<sup>viii</sup>。結果として、原子力発電のように大掛かりでコストのかかる発電が有利になる仕組みとなっている。一方、ドイツなどの国において、自然エネルギーの普及に効果を発揮した、自然エネルギーで生産された電力の固定価格買取制度の法案が、日本でもようやく2011年の8月に成立した。しかしながら、具体的な買

取価格は、現段階で決まっていない。

次に、送電線に関しても、電力会社の発電事業と送電事業を分離する「発送電分離」が実現していないことが障害になっている。朝日新聞の「キーワード」の解説によれば、「発送電分離」は、「『大規模・集中型』の電力システムの方が効率がいいとして、電力会社の地域独占が特別に認められてきた。その代わりに、電気料金の設定などで政府が口出しできる仕組みが取られてきた。しかし技術が進み、小規模でも効率よく電気を供給する方法が生まれた。そこで送電と発電の部門を分け、発電事業の新規参入を認めて競わせれば電気料金を下げられるという考え方が出てきた。ほぼすべての先進国と、中国やインドなどはすでに採用している。欧州では、多くの国で送電会社が国有化されるなどして送電網の公共性が重視された。結果として、政府が決めた自然エネルギーの普及策が反映されやすくなった。地域独占が認められた電力会社には、どの国でも権益が生まれがちだ。海外で発送電分離が進んだ背景には、そうした電力会社の力を弱めようという政治的な思惑があったことも指摘されている。」<sup>ix</sup>とある。日本においては、電力会社の権益が守られ、結果として電力会社の力が強化されてしまったのである。

最後に、情報であるが、今回の原発事故によって、今まで様々な情報操作や隠ぺいがされてきたことが判明した。例えば、図3に示す通り、原発の発電コストは、一キロワット時あたり5～6円であると、政府のエネルギー白書2010では試算されている。それに対して、大島賢一氏は、政策コストとして研究開発コストや立地対策コスト(含む交付金)を加味すれば、原発の発電コストは10.25円になり、決して安くないと述べている<sup>x</sup>。また、稼働している原発が止まれば、電力が不足し電気代が高騰するという情報が流されているが、小出裕章氏をはじめとして、専門家やジャーナリスト達が、原発が止まっても電力は足りると指

摘しており<sup>xi</sup>、むしろ、原発を推進したい人々が、「原発が必要なことをアピールするプロパガンダではないか」という見方も広がっている<sup>xii</sup>。



(出所)

太陽光：太陽光発電協会のデータより資源エネルギー庁試算、風力：総合資源エネルギー調査会第7回新エネルギー部会（2001年6月）  
水力・火力・原子力：総合資源エネルギー調査会電気事業分科会コスト等検討小委員会（2004年1月）  
地熱：地熱発電に関する研究会（2009年6月）

図3 「エネルギー白書」2010による  
各エネルギー源の発電コスト・CO<sub>2</sub>削減費用<sup>xiii</sup>

### 3. 電力エネルギーの3R

#### 1) モノの3R

わが国において、大量消費、大量生産、大量廃棄の経済活動の結果、資源制約や環境制約の問題に直面したため、経済と環境が両立した循環型経済システムの構築が急務となった。循環型経済システムを構築するための基本的な考え方として、従来のリサイクル（1R）対策を拡大して、Reduce（リデュース：廃棄物の発生抑制）、Reuse（リユース：再使用）、Recycle（リサイクル：再資源化）といった、いわゆる「スリーアール」の取組を進めていくことが必要であると提言された<sup>xiv</sup>。それを受けて、2000年に制定された循環型社会形成推進基本法において3Rが導入された。3Rには以下の通り優先順位がある<sup>xv</sup>。

#### ①Reduce（リデュース：廃棄物の発生抑制）

省資源化や長寿命化といった取組を通じて製品の製造、流通、使用などに係る資源利用効率

を高め、廃棄物とならざるを得ない形での資源の利用を極力少なくする。

#### ②Reuse（リユース：再使用）

一旦使用された製品を回収し、必要に応じて適切な処置を施しつつ製品として再使用を図る。または、再使用可能な部品の利用を図る。

#### ③Recycle（リサイクル：再資源化）

一旦使用された製品や製品の製造に伴い発生した副産物を回収し、原材料としての利用（マテリアルリサイクル）または焼却熱のエネルギーとしての利用（サーマルリサイクル）を図る。

### 2) モノの3Rのバージョンアップ

循環型社会形成推進基本法によって3Rの優先順位が示されたのだが、残念ながら現実には、優先順位通りに進んでいない。むしろ優先順位とは逆の順番、つまり、リサイクル、リユース、リデュースとなってしまっている。リサイクルに関しては、家電、容器包装、食品、自動車、建設といったように、モノ毎にリサイクルの法律が整備され、進められているが、結果として、大量生産、大量消費、大量リサイクルを生み出してしまっており、資源の排出抑制に逆行してしまっている。例を挙げれば、ペットボトルは、生産量を年々伸ばしてきており、リサイクルするために多額のコストとエネルギーが消費されているという指摘もある<sup>xvi</sup>。ヨーロッパにおいては、ペットボトルのリユース（洗浄して再利用）が、進められているが、日本においてはその動きはみられない。

また、3Rだけでは不十分なので、リフューズ（Refuse）を加えようという動きもある。リフューズとは、必要のないものを断ることを指し、例えば、マイバックを持参してスーパーのレジ袋を断るとか、レストランにマイ箸を持参し割り箸を断るなどがある。

以上述べた問題点を、高月氏は、図4の通り環境マンガで表現している。循環社会を築くという

本来の目的を果たすためには、モノの3Rは、① Refuse、②Reduce、③Reuseにバージョンアップする必要がある。

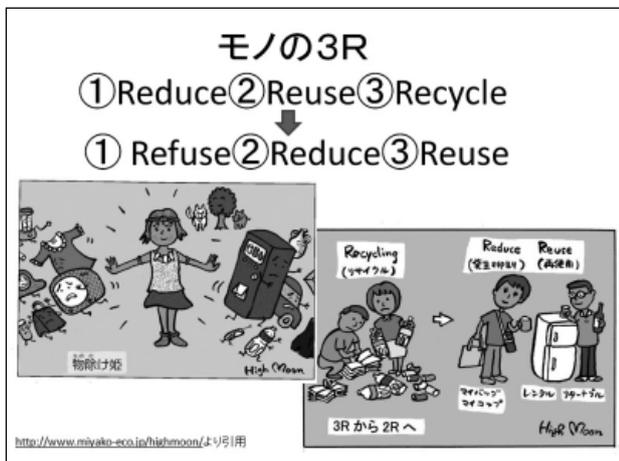


図4 モノの3R (バージョンアップ) <sup>xvii</sup>

### 3) 電力エネルギーの3R

バージョンアップされたモノの3Rを電力エネルギーにあてはめてみると、図5のようになる。

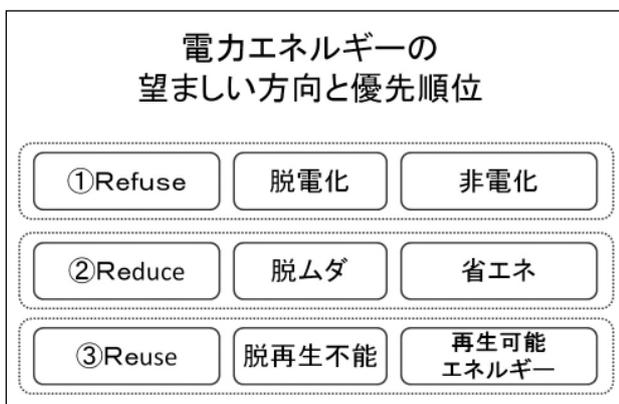


図5 電力の3R

まず、第一のRefuseとは、電力エネルギーに関しては、脱電化することであり、それは非電化に代表される。栃木県的那須にある非電化工房を主宰している藤村靖之氏は、非電化製品プロジェクトを、物質文明に憧れをいだいているモンゴルの人達のために、「電気を使わなくても快適・便利は実現できる」という選択肢をプレゼントするために立ち上げた。当初は、モンゴルのような自

然と調和して生きている国の人々向けにしか「非電化製品」は考えていなかったが、「日本やアメリカなどの工業国にこそ非電化製品は必要だ」との指摘を仲間から受け、以来非電化製品を国内向けにも発明を続けている。非電化のコンセプトは、①必要以上に快適や便利性を追求せず多少は不便でも電気を使わず暮らす、②電気を使わなくても済むものは電気を使わない、③電気を使わないで、しかも電気より楽しく、というものである。このコンセプトが生まれた背景には、①省エネが進んでいるのに総エネルギー量は変化しない、つまり、電気ではなくていいものに電気を使っている、②電気がなければ何事もできないと多くの人が思い込んでいる、③電気は高級で効率が悪いので、無駄遣いは禁物であると、藤村氏は述べている<sup>xviii</sup>。現在、身の回りには電化製品があふれている。いったい60年前には、電気の代わりに何を使っていたのだろうか？図6に示す通り、色々な電化製品を比較してみた。パソコン、テレビ、携帯電話、電子レンジ、食器洗い乾燥機のように当時は存在しなかったものも多い。また、お風呂や、竈、暖房といったものは、薪や炭などのバイオマスエネルギーを熱利用していた。他にも、洗濯は洗濯板を、ミシンは足踏みなど、人力を用いていた。電気は高級で効率が悪いものであるのに、電気を使わなくても良いものまで、電気を使ってしまっているのが現状であるから、まず、第一に非電化を検討してみることが重要である。

次に、Reduceとは、脱ムダであり、言い換えれば、省エネや節約をすることである。電気の無駄遣いは禁物であるはずなのに、たくさんの無駄が見受けられる。大震災の後、計画停電を経験した地域においては、徹底的に省エネや節約が実践された。例えば、オフィスの照明を全てLEDに変えるなどの大掛かりな取り組みもなされた。必要に迫られた結果の省エネや節約と言えるだろう。

### 60年前は？

- |              |                   |
|--------------|-------------------|
| ・パソコン⇒存在せず   | ・暖房(エアコン)⇒<br>薪や炭 |
| ・テレビ⇒存在せず    | ・冷蔵庫⇒氷            |
| ・携帯電話⇒存在せず   | ・ミシン⇒足踏み          |
| ・温水(お風呂)⇒薪   | ・食器洗い乾燥機<br>⇒存在せず |
| ・調理器⇒七輪(薪や炭) |                   |
| ・炊飯器⇒薪       |                   |
| ・電子レンジ⇒存在せず  |                   |
| ・洗濯機⇒洗濯板     |                   |

図6 現在と60年前の暮らしでの比較

最後に、Reuseとは、脱再生不能であり、電力エネルギーは全て再生可能な自然エネルギーで賄うということである。自然エネルギーの発電としては、小水力発電、バイオマス発電、太陽光発電、風力発電、地熱発電、潮流発電、温度差発電、振動発電など、様々な発電がある。ISEPの中長期的電力シナリオでも示されている通り、現在の電力消費量を全て自然エネルギーで賄うことは不可能である。非電化にして、省エネに取り組んだ上で、どうしても電気が必要なものに関しては、自然エネルギーを利用するというのが、本来のありべき姿である。

#### 4. 3Rに分類したスモールビジネスの具体例

##### 1) スモールビジネス的アプローチ

上記で電力エネルギーの優先順位として3Rを提案した。それを実践するにはどうしたら良いのかを考えた場合、国や自治体が政策として、あるいは、企業や団体がビジネスとして、また、個人が草の根的にというアプローチが考えられる。ここでは、ビジネスの中でも、スモールなビジネスに限定して、具体例を挙げていくことにする。スモールビジネスを取り上げる理由は、大きなビジネスでは、2章で述べている通り、エネルギーシフトを拒んでいる制約が大きく影響してしまい競争に参入できないという面と、既にビジネスと

して成立して動いているという二つの面があるが、スモールビジネスでは、小さい故に制約の影響を受けず、ビジネスとして様々なバリエーションが考えられ、各地域で、だれでもが、手軽に始められ、小さいながら雇用の創出が可能になるからである。

スモールビジネスの具体的を抽出する際に、藤村氏の「月3万円ビジネス」に注目した。「月3万円ビジネス」とは、月に3万円しか稼げないビジネスのことで、月3万円しか稼げないので、お金儲けを目的とした人達からは見向きもされず、競争から外れたところにあるビジネスのことである。「月3万円ビジネス」は、いいことしかやらない、つまり、人や社会が幸せでないことを探して解決することをテーマとする。しかも、いい人しかやらず、いい人しか買わず、愉しく稼ぐことができるのである。藤村氏の提案は、この「月3万円ビジネス」を、各自の支出にあわせて複数個(副業ならぬ複業)することで、生計を立てるというものであり、競争から外れていることで、奪い合うのではなく、仲間を増やし、仲間同士で分かち合うビジネスであり、非電化、ローカル化を促進するビジネスでもある<sup>xix</sup>。

##### 2) 具体的なスモールビジネス事例

上記の「月3万円ビジネス」で提案されている事例も含めながら、電力エネルギーの3Rにあてはめて具体的な事例やビジネスプランを挙げれば以下の通りである。

###### 1. 非電化のスモールビジネス事例

非電化の事例として、薪ビジネス、太陽熱温水器ビジネス、非電化アンティークショップを挙げてみる。最初の二つが「月3万円ビジネス」に事例として紹介されている。

###### ① 薪ビジネス(電気ではなく熱の利用)

薪ストーブは、多くの人を魅了し、エコロジーの優等生にもかかわらず、欧米に比べて、日本で

の普及率は極めて低い。その原因として、ストーブの価格、薪の価格、火つけが面倒、煙が嫌われるといった理由が挙げられる。薪ビジネスは、森林のオーナーと交渉し、自ら間伐をする代わりに間伐材を只で仕入れ、その間伐材を薪割りして、半年間乾燥したものを、お客さんに届けるというサービスである。山間部で、時間と体力がある若者向きのビジネスとなり得るし、森林の保全、地域資源の循環という役割も果たす<sup>xx</sup>。

## ② 太陽熱温水器ビジネス(電気ではなく熱の利用)

太陽の光で発電して電気として利用するより、遥かに安価で利用しやすいのが太陽熱温水器である。既に技術的に完成されており、1970年代後半から80年代前半にかけて、全国で相当に普及したのだが、メーカーの一部が無理な営業を行ったことや、かっこが悪いからという理由で、普及率が下がってしまっている<sup>xxi</sup>。そこで、この太陽熱温水器と付属品一式をグループ購入で安く仕入れ、平らな屋根か日当たりの良い庭がある家に限定して設置するというビジネスである。太陽熱温水器を利用することで風呂代が大幅に節約できる<sup>xxii</sup>。

## ③ 非電化アンティークショップ(電化される前の製品)

昔から暮らしに使われているものには洗練されたものが多い。非電化製品に限定して、アンティークショップを開くというアイデアである。どんな製品が並ぶかといえば、氷式冷蔵庫、手回し洗濯機、洗濯板、箒とちりとり、ジュース、炭火アイロン、足踏みミシン、コーヒーミル、石油ランプ、蓄音機、振り子時計、火鉢などである。小さなミュージアムとして、商品を売るだけでなく、見学料をいただき、見ていただくというのも良い。

## 2. 省エネのスマールビジネス事例

省エネとしては、珪藻断熱ビジネス、省エネ診断サービス、涼み温もりシェアサービスを挙げる。珪藻断熱ビジネスは、「月3万円ビジネス」の事

例として取り上げられている。

### ① 珪藻断熱ビジネス

珪藻は断熱材として優秀な材料である。このビジネスの起業家は珪藻断熱パネルの材料と道具を米作り農家に貸与し、米作り農家は収穫時に珪藻をストックし、農閑期に珪藻パネルを製作し納屋にストックする。工務店から起業家に珪藻断熱の発注がされた段階で、一番現場に近い農家に断熱パネルを発注し、農家は自らパネルを現場に運ぶ。農家にとって農閑期に時給1,000円以上の収入が得られるだけでなく、住宅の断熱材として多く使用されているグラスウールは、発癌性が懸念されている材であり、廃棄に手間がかかっているという問題の解決にも貢献する<sup>xxiii</sup>。

### ② 省エネ診断サービス

長野県飯田市にあるおひさま進歩エネルギー会社が実際に行っているビジネスである。診断の流れは次の通りである。まず初期診断(1時間程度)で、月々のエネルギーの使用状況、使用量をヒアリングした上で、現場の機器・設備を確認する。その段階で、仮提案として、省エネ・省コストを試算し、リフレッシュ等による更なるメリットの予想の提示、オプションの提示と、方向性を提示し、顧客に判断を委ねる。OKであれば、本診断に進み、工事の仕方やタイミングの相談と調査をし、現状設備のより詳細な確認をし、エネルギー使用量の実測をする。その上で、本提案を行い、料金プランと保証内容の説明や省エネ・省コストメリットの詳細見積りなどを提示した上、再び顧客に判断を委ねる。その結果OKであれば、工事を着工し、工事の後の検証を行う。HPには具体的な削減事例が挙げられている(図7参照)。

### ③ 涼み温もりシェアサービス

昨年の夏、各地で大幅な節電を求められた。暑いのを我慢してエアコンをつけずに熱中症患者が多数発生したことが問題になった。そんなこともあり、公の場を、涼み場として提供するという考



図7 おひさま進歩エネルギー会社による省エネ診断サービスの事例

え方が生まれた。福井市では、「公共施設における昼涼みプロジェクト」を立ち上げ「家のエアコンを切って家族で外出すれば、70%の節電となり家計にもやさしくなります。電力需要が多いお昼の時間帯に公共施設へ昼涼みに出かけて、楽しみながら節電に参加しましょう。」と呼びかけた<sup>xv</sup>。このように、省エネは、1人1人が我慢するというのではなく、涼しさや、暖かさを皆でシェアするというように発想を転換すれば、省エネの効果も飛躍的に上がる。涼み温もりシェアサービスは、心地よく快適な場を提供するサービスである。快適さが、自然に由来するものであれば、付加価値が更にあがる。例えば、天然クーラーや、打ち水、緑のカーテン、あるいは日本家屋の知恵を活かした涼しさであるとか、薪ストーブやペレットストーブなどの温もりである。

### 3. 自然エネルギーのスマールビジネス事例

自然エネルギーの事例としては、市民共同発電、小規模発電キットのワークショップ、個人向けグリーン電力証書を取り上げる。

#### ① 市民共同発電

市民共同発電とは、市民で出資を募り、地域に密着した形で、共同発電所を設置し、発電された電気を学校や自治会館など公共施設で使うほか、余剰分を電力会社に売って収益を出資者に

還元（売電収益に応じて配当）する仕組みである。市民共同発電所は、2007年時点で全国に185基あり、内訳が太陽光165基・風力19基・小水力1基で、大震災を経て、再び機運が高まり、現在200基を超えている<sup>xxvi</sup>。このビジネス形態は自然エネルギーの協同組合のようなものである。風力発電など総事業費が億単位になる大きなビジネスもあるが、小水力など、規模の小さい発電所も登場してきている。例えば、山梨県都留市の家中川小水力市民発電所は、2機の小水力発電が建設され、現在3号機目が建設中である。二つの発電所あわせての事業費は4,300万円で、補助金が1,500万円、市民の出資が1,700万円、都留市の一般財源が1,100万円という内訳になっている。更に小さい規模で、至る所に発電所を設けるという方向がスマールビジネスとしての在り方であろう。

#### ② 小規模発電キットのワークショップ

自然や里山の資源を見直し自立分散型の自然エネルギーで地域の未来を考えている団体である「藤野電力」（神奈川県相模原市）は、震災以来、太陽光パネルとバッテリーなどを組み合わせた小規模発電キットを参加者自身が組み立てるワークショップを開催している。参加費は組み立てキット込で42,800円である。今まで与えられることが当たり前だった電気が自分で作れるという体験の

インパクトは大きい<sup>xxvii</sup>。キットが発電する電力で、ノートパソコンであれば5時間程度、蛍光灯電球であれば15時間程度動かすことが可能である<sup>xxviii</sup>。

### ③ 個人向けグリーン電力証書

エナジーグリーン（東京都新宿区）は、これまで法人向けであった証書を、市民の「原発で発電された電気を使いたくない」との要望に応じて、自然エネルギーによる発電で生み出された「環境価値」を1口につき500キロワット時で証書化して販売している。証書は太陽光、風力、小水力、バイオマスの各発電所から選べるしくみで、価格は証書1枚が5千円前後である<sup>xxix</sup>。グリーン電力証書制度は既存のエネルギーで作られた電力に環境価値を付与するもので、自然エネルギーによる電力を直接購入するのではなく、証書を購入することで、太陽や風力など自然エネルギーによる発電所を増やし、市民が「電気」を選べる新しいエネルギー社会を創造することの一役を担えることが魅力である<sup>xxx</sup>。

### 3) 9つのスモールビジネスの事例を比較して

電力エネルギーの3Rに当てはめて、それぞれ3つのスモールビジネス事例、合計9つの事例を挙げた。モノの3R同様、優先順位は①Refuse②Reduce③Reuseなのだが、ビジネスになりやすいのが、3番目の自然エネルギーのスモールビジネスである。ここで挙げた事例は3つとも既に動いているビジネスであり、そこから派生して様々なバリエーションが考えられる。一方、省エネに関しては、省エネ診断サービスは多くの実績を持っているが、それ以外は、実用段階には至っていない。しかしながら、我慢するのではなく、皆でエネルギーをシェアするという発想の転換をすれば、スモールビジネスの芽は飛躍的に広がる可能性がある。最後に、非電化であるが、現在電気エネルギーを利用しているものを熱エネルギーに変えるという方向と、伝統的な非電化の知恵に学ぶ

という二つの方向があることが判明した。

スモールビジネスは、一つ一つのビジネスの稼ぎは少ないかもしれないが、月3万円ビジネスのコンセプトに習い、非電化、ローカル化、分かち合いながら愉しく稼ぐことが可能になれば、若者の雇用問題の解決の一助にもなり得る。

## 5. おわりに

本稿では、2章で電力エネルギーシフトの必要性、エネルギーシフトを拒む要因を挙げて、3章で電力エネルギーの3Rを提示し、エネルギーシフトに向けた優先順位を定め、4章でスモールビジネスに限定して電力エネルギーの3Rの枠組みを利用して、具体的な事例を9つ挙げて、比較を試みた。お金儲けをしたいという人は目を向けないところに、小さなビジネスチャンスはたくさん転がっていることが、明らかになった。色々なバックグラウンドを持つ人が集まって、知恵を出し合えば、多くのスモールビジネスが考案されるであろう。

今度の課題として、一つ目は、電力エネルギーの3Rとして、エネルギーシフトに向けた優先順位を定めたが、文献調査や、自分の中での論理矛盾がないかどうか精査していくこと、二つ目は、スモールビジネスの具体例として挙げたものの中で、実用化がされていないビジネスに関しては、より詳細を詰めていくこと、三つ目は、仲間と共に、エネルギーシフトに向けたスモールビジネスを立ち上げることの3点が挙げられる。

<sup>i</sup> NHKアーカイブス NHKスペシャル エネルギーシフト 第1回電力革命がはじまった～ヨーロッパ・市民の選択～

<http://archives.nhk.or.jp/chronicle/B10002200090102100130013/>

<sup>ii</sup> ISEP 飯田哲也「3.11後のエネルギー戦略ペー

- パー」No.1 Ver.2 2011年5月6日
- iii 飯田哲也「無計画停電から戦略的エネルギーシフトへ」Actio 2011年6月号
- iv 同上
- v 飯田哲也 鎌仲ひとみ「今こそ、エネルギーシフト」岩波ブックレット No.810 2011年5月27日
- vi 倉坂秀史 永続地帯指数で見える地方の可能性 Actio2011年3月号
- vii ISEP 飯田哲也「3.11後のエネルギー戦略パー」No.1 Ver.2 2011年5月6日
- viii 大島賢一「原発のコスト エネルギー転換への視点」岩波新書 2011年11月
- ix 朝日新聞 キーワード解説「発送電分離とは」2011年6月28日 朝刊3総合
- x 大島賢一「原発のコスト エネルギー転換への視点」岩波新書 2011年11月
- xi 小出裕章「原発のウソ」扶桑社新書 2011年6月1日
- xii 週刊 東洋経済 暴走する国策エネルギー原子力 2011年6月11日
- xiii エネルギー白書 2010 資源エネルギー庁 2010年6月15日
- xiv 経済産業省「3R政策の概要」  
[http://www.meti.go.jp/policy/recycle/main/3r\\_policy/policy/outline.html](http://www.meti.go.jp/policy/recycle/main/3r_policy/policy/outline.html)
- xv 同上
- xvi 武田邦彦「環境にやさしい生活をするために『リサイクル』してはいけない」青春出版社 2000年1月
- xvii 京都エコロジーセンターのHP ハイムーンの漫画ギャラリー  
<http://www.miyako-eco.jp/highmoon/>
- xviii 藤村靖之「楽しい非電化」洋泉社 2004年5月
- xix 藤村靖之「月3万円ビジネス」晶文社 2011年7月
- xx 同上
- xxi 高野雅夫「エネルギーシフト何を優先すべきか」季刊地域 特集いまこそ農村力発電 現代農業 AUTUMN 2011 NO.7 2011年11月
- xxii 藤村靖之「月3万円ビジネス」晶文社 2011年7月
- xxiii 同上
- xxiv 福井市のHP「公共施設における昼涼みプロジェクト」  
<http://www.city.fukui.lg.jp/d210/kankyo/setsuden/project01.html>
- xxv 『衆ノ雑感』地球環境時代における持続可能なエネルギー政策を考えるHP「市民共同発電所」<http://yamada-shuzo.dreamlog.jp/archives/52121119.html>
- xxvi 都留市のHP「家中川小水力市民発電所」  
[http://www.city.tsuru.yamanashi.jp/forms/info/info.aspx?info\\_id=2681](http://www.city.tsuru.yamanashi.jp/forms/info/info.aspx?info_id=2681)
- xxvii オルタナのHP 電気は市民が選ぶ・つくる時代に——「えねばそ」と「藤野電力」  
<http://www.alterna.co.jp/8026>
- xxviii 藤野電力のHP  
<http://fujinodenryoku.jimdo.com/>
- xxix オルタナのHP 電気は市民が選ぶ・つくる時代に——「えねばそ」と「藤野電力」  
<http://www.alterna.co.jp/8026>
- xxx えねばそのHP <http://www.ene-paso.net/>

## 論文

## IPOにおける初値乖離の現状と要因

Current Status and Cause of Initial Return in IPO Market

宮宇地 俊岳  
追手門学院大学経営学部 講師  
Toshitake MIYAUCHI  
Lecturer,  
Faculty of Management  
Otemon Gakuin University

## Abstract

Initial return is the ratio of spread between initial IPO price and offering price to offering price, and it often shows huge positive value. This paper analyses what brings positive initial return in IPO market, and also investigates the recent data of initial return of newly listed company, the number of companies which made IPO, and securities firm's market share in contracts of underwriting manager.

As a result, almost half observations of newly listed companies show that initial return display negative value. Thereupon, this research discusses the cause of negative initial return.

Keyword : IPO、公開価格、初値、初値乖離、アンダープライシング、主幹事証券

## I. はじめに

本稿の目的は、ベンチャー企業の新規株式公開（Initial Public Offerings、以下IPOと略す）における公開価格と初値とが乖離する原因について考察を行うとともに、近年のIPOの現状を概観することである。IPOとは、未上場状態にあるベンチャー企業が、創業期から数年間の事業展開期間を経て<sup>1</sup>、株式市場に上場を果たし、一般の投資者に対して新規に株式を公開することをさす。ベンチャー企業が、このようなIPOを行う目的には、資金調達のための拡張以外に、上場による知名度の向上、創業者利得の確保などがあることが知られている。

IPOを実施すると、ベンチャー企業の株式に対し、株価が付くことになるが、IPO前に公募売出しされる際の公開価格と、IPO時に実際に付く初値とが乖離することが知られており、「初値乖離」現象として、研究者・投資者たちの感心を集めてきた。また、IPOから時間が経過するにした

がって、IPO実施企業の株価が徐々に低下していき、IPO時について初値が実質的な最高値となる現象（いわゆる「初値天井」）についても、多くの研究者の分析対象となった。

本稿では、この初値乖離について、各主体の利害をもとに検討を加えるとともに、先行研究が提示する仮説を概観し、さらに、近年の記述データをもとに初値乖離現象の存否の検討も含め現状を考察することを目的としている。

本稿の構成は以下のとおりである。まず、次節において、IPOの手順と初値乖離現象、およびIPOに際して登場するプレイヤーについて確認を行う。次に、第3節において、初値乖離が起こる要因について考察した先行研究を概観する。第4節において、近年のIPOに関する記述統計を示し、初値乖離現象が観察されにくくなっている現状を確認し、他の記述統計と突きあわせながら、現状を説明しうる要因について指摘を試みる。第5節

では、まとめを行う。

## Ⅱ. 初値乖離現象とIPOのメカニズム

本節では、IPOのメカニズムと初値乖離現象について概要を述べたのちに、IPO時の価格形成に影響を与えるであろう主要な経済主体について、各主体がIPO時にとりうる行動のインセンティブとともに記述する。

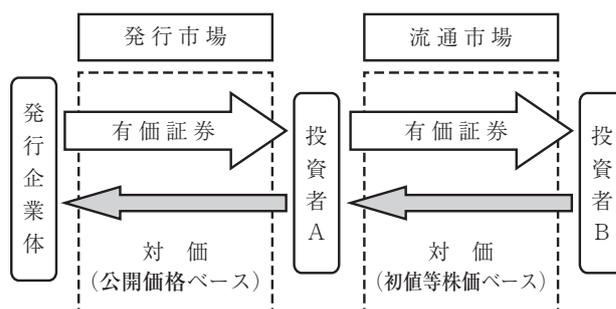
まずは、IPOの手順について述べる。未上場のベンチャー企業がIPOを実施するためには、主幹事証券会社を選定することが必要となる。その主幹事証券会社が、新規公開企業の株式に対して公開価格を設定し、発行市場において、公募・売出しを実施することとなる<sup>ii</sup>。このような公募・売出しが行われるのは、各証券取引所が、「株主の数」「大株主の持株比率の上限」「株式の最低発行数」などを上場審査基準として定めており、これらの条件を満たすために、IPOの直前に公募増資（場合によっては、大株主の保有株放出）を行う必要があるからである。新規公開企業は、この公開価格に基づいた公募増資によって、資金調達をすることとなる。図表1は、IPOにおける発行市場と流通市場の違いを示したもののだが、このうち、上場直前の公募増資の段階は、図表1の左側の発行市場での取引に該当する。

次に、ベンチャー企業が上場を果たしたことで、公募増資等への応募を通じて新規公開企業の株式を取得した投資者（あるいは、上場前から新規公開企業株を保有している大株主）は、流通市場において、株式を売却することが可能となる（図表1の右側部分に該当する）。公開されたベンチャー企業の株式に対して、上場初値と呼ばれる株価が付くこととなり、その初値に基づき株の売買が行われるが、取得価格である公開価格より初値が高ければ、投資者は新規公開株の売却益を得ることができる。

IPOを実施した際に、株式市場で成立する初値

（株価）が、公開直前の公募・売出し時に設定された公開価格を大きく上回ることが多く、IPO直前の公募に応じ、公開価格で新規公開株を取得した投資者は、大きな投資リターンをたやすく手にすることができると言われてきた。

【図表1】 IPOにおける発行市場と流通市場



先行研究においても、たとえば、岡村 [2011] は、日本のIPO市場において、1994年～2007年の期間において、公開価格に対して2倍前後の初値が付されてきたことを示している。IPO時に初値乖離が起こる傾向は、世界各国でも観察されており、各国の平均初値乖離率は、Loughran et al. [1994]<sup>iii</sup> やRitter [2003] によって報告されている<sup>iv</sup>。

この初値乖離という現象は、以下の二つの問題 ((a)と(b)) に分解して理解することができる。ひとつは(a)上場直前の公開価格が低い（「過小値付け」under-pricing）という問題であり、もうひとつは(b)初値の株価水準が高すぎるという問題である。また、初値乖離現象に関連するものとして、上場初値がその後の株価に比して最高値になってしまう初値天井現象があるが、それが起こる要因として(c)株価が中長期的に低下傾向を示し初値の水準を維持できない (under-performance) という派生的な問題も存在する。この初値乖離現象や初値天井現象を考察するうえで、IPO時に登場する経済主体についての理解が必要となるため、各主体の概要と、各主体がIPO時にとりうる行動お

よびその動機について検討を行う。

## (1) 新規公開企業の経営者

IPOにおける第一の主体として、新規に株式公開を行うベンチャー企業の経営者を挙げることができる。新規公開企業の経営者は、IPOに際して①創業者利得の獲得、②事業用資金の確保、といった二つのことを考慮に入れた行動をとる。①の創業者利得とは、IPOを果たすことで、創業者として保有しているベンチャー企業の持分を市場参加者に市場価格で譲渡することが可能となるが、そこで得られる新規公開企業株の売却益のことを指す<sup>v</sup>。これは、経営者個人の利得である。②は、IPOを果たすことで、新規公開企業は、「公開価格×発行株数」に相当する金額を、将来の事業展開に必要な資金として調達することが可能となる。企業の経営者として、新規公開企業の今後の成長を重視する経営者は、②をより重視することになる。

先述のとおり、IPOでは、発行市場における公開価格と流通市場における初値とが存在するが、①は、それらのうち、初値（厳密には初値と公開価格との差額）の大きさに応じて大きな利得が得られることになる。②は公開価格が高いほど多くの資金を手にすることができる。新規公開企業の経営者は、公開価格を低く抑えることで、①の創業者利得を得るとも考えられるし、公開価格を高く設定することで、②の事業用資金を確保することも考えられる。経営者は、公開価格や初値を直接的に操作することはできないが、投資者との情報の非対称性を利用し、利益マネジメントはじめとする会計政策を実施し、株価形成に対して間接的な影響を与える動機をもつ。

## (2) 主幹事証券会社・引受証券会社

IPOにおける第二の主体として、主幹事証券会社・引受証券会社（「アンダーライター」と呼ば

れる）を挙げることができる。主幹事証券会社は、株式公開を行おうとする企業に対して、上場準備計画の策定や証券取引所との折衝などの支援業務、および株式を公募売出しするための引受業務（後述する引受証券会社の役割）を行う<sup>vi</sup>。また、引受証券会社は、新規公開企業の株式の上場前の公募売出しを引き受け、投資者に販売する業務を請け負う。

これらのアンダーライターは、IPOに際して、①公開手数料、②引受証券の円滑な販売を意識した行動をとる。まず、①の株式公開手数料は、「公募価格×株式数×手数料率」によって決定される。そのため、公開価格を高く設定することで、多くの公開手数料を得ることができる。他方で、②についてだが、新規公開企業株の公募売出しを引き受けると、アンダーライターは引受株式をできるだけ売りさばかないといけないため、公開価格を低く設定して、円滑に売出しの消化を志向するようになる。また、公開価格が低いということは、流通市場における初値との差額が大きくなる可能性があるわけで、公募売出しに応募する投資者にとっても、魅力的に映る可能性がある<sup>vii</sup>。IPOによる新規公開株の売り出しを円滑に進められることは、証券会社の名声にも影響を与える。

## (3) ベンチャー・キャピタル

IPOにおける第三の主体として、ベンチャー・キャピタルを挙げることができる。ベンチャー・キャピタルは、高い成長性を秘めたベンチャー企業に、投資という形態で資金を提供し、ベンチャー企業が株式公開を行ったのちに、公開前から保有していた株式を売却することで<sup>viii</sup>、ハイリターンを狙う投資事業者をいう<sup>ix</sup>。

ベンチャー・キャピタルは、IPO時の公開価格、初値のいずれに対しても、直接的な影響を与えることはないが、ベンチャー・キャピタルの投資戦略の出口が、上場後の株式売却である以上、ロッ

ク・アップ期間経過後のベンチャー企業の株式に対して、売り注文が集中する可能性がある。IPO銘柄の初値天井には、先述のとおり、中長期的にIPO銘柄の株価が低下傾向を示すことが、要因のひとつとして考えられる。ベンチャー・キャピタルの投資戦略を考慮に入れると、ベンチャー・キャピタルから大きな投資を受けている企業ほど、中期的に株価に対して売り圧力が強くなる可能性があり、結果的に初値天井現象が観察される可能性を指摘することができる。

#### (4) 監査法人

IPOにおける第四の主体として、監査法人を挙げることができる。監査法人は、新規公開企業が証券の売り出しを行う際に必要となる有価証券届出書、および目論見書の監査を担当することになる。また、上場する際に、企業は内部統制機構を備えていることが求められるが、内部統制の整備のための助言や、内部統制の有効性の評価といった点で、ベンチャー企業と関与をもつ。

投資者にとって、ベンチャー企業は、上場企業に比して情報アクセスが困難であり、情報量が少ない。したがって、会計数値の操作を通じて、経営者にとって有利な株価へ価格形成を誘導することが狙われうる。この点、監査法人の監査が、それらを抑止する要因となりうる。監査が経営者の裁量的な会計行動の抑止力となるのであれば、

(投資者の誤導を防ぐことにつながり) ファンダメンタルより過大な初値が付される可能性が低くなりうる。特に、大規模監査法人は監査の質が相対的に高いと言われており、どの監査法人から監査を受けているかが、初値形成との関連で重要となる。

#### (5) 投資者

投資者は、流通市場において新規公開企業の株式を購入することになる。投資者については、次

節で取り扱う先行研究の節でより詳細に言及するが、情報優位であったり、ベンチャー企業の目利きが働く「合理的な投資者」と、情報劣位であったり、他人の投資行動に追随するだけの「非合理的な投資者」とに分けて考えることができる。市場に前者が多く参加していれば、「初値」は適切な水準となり、後者が多ければ「初値」は適切な水準から乖離するだろう。

ここまで、IPOの主だったプレイヤーについて、その概要と公開価格・初値に与える影響について概観してきた。次節では、先行研究で提唱されている仮説、これまで明らかにされてきた実証結果などを踏まえながら、初値乖離現象が起こる要因について検討を行うこととする。

### Ⅲ. 初値乖離が起こる要因

#### — 先行研究によって提示された仮説 —

先述の経済主体が複雑に絡みあうことによって生じる初値乖離現象について、その要因を特定する研究が、主にファイナンスの領域の研究者たちによって行われてきた。本節では、先行研究によって示された仮説、あるいは実証結果について簡単に概観する<sup>3</sup>。

#### 【1】 株価形成が合理的な場合

まず、初値（株価）が正しく、設定された公開価格が過小に低いとする立場からの研究である。下記(a)、(b)以外にも多くの仮説が存在するが、紙幅の都合ですべてを取り上げることができない。

##### (a) 勝者の呪い

Rock [1986] は、投資者間に情報の非対称性があると仮定した場合、情報優位の投資者は、新規公開企業の公開価格がアンダープライスされた時のみ公募に応じ、情報劣位の投資者は、その判別がつかないまま公募に応じ、アンダープライスされた銘柄もオーバープライスされた銘柄も取得することになる。つまり、情報劣位者は、自身が

望む証券を手にししながら、投資リターンの獲得に失敗する。そこで、主幹事証券会社が情報劣位な投資者が市場から退出しないように、公開価格を敢えて低く設定する行動をとると説明する。

## (b) プリンシパル・エージェント関係

新規公開企業と主幹事証券は、新規株式の売り出しに関して、プリンシパルとエージェントの関係にある。Baron and Holström [1980] は、主幹事証券が公開価格を引き下げて、新規公開企業の株式を売り切ることで、新規公開企業の要望に応えられる能力を備えていることを示し、他の未公開企業から株式公開契約を獲得するうえで有利に導こうとすると説明する。

## 【2】株価形成が合理的でない場合。

次に、公開価格が正しく、初値（株価）が間違っていると見る立場からの研究も存在する。

## (c) 情報カスケード

ある投資行動を先に起こした投資者が存在した場合に、情報をもたない投資者が、自身にとって便益があるのかを判断することなく、先行者に対して追隨的な行動をとる現象をいう。Welch [1992] は、新規公開株式への投資行動においても、同様の現象がおこる可能性を指摘した。

## (d) 利益マネジメント

IPO時は、経営者と投資者間に大きな情報の非対称性が存在するため、経営者が裁量的な会計行動を行い、自身に有利な利益を報告し、投資者も情報アクセスの困難さから、その数値に誤導される可能性を指摘する文献がある。Teoh et al. [1998] は、新規公開企業の経営者が、創業者利得を得るために、ロックアップ期間も考慮しながら裁量的な利益操作を行っており、市場もそれに誤導されることを明らかにした。また、永田 [2004] は、日本においても、創業者利得を得るためにIPO実施企業が利益増加型の会計政策を実施していることを指摘している。

## IV. IPOと初値乖離の現状と要因の考察

本節では、先行研究で提示されてきた初値乖離が、日本のIPOでどのように推移しているのかを確認する。先行研究では、ここ数年の日本のデータを扱ったものが少なく、そのデータもIPOサンプル内の平均値である平均初値乖離率を示すにとどまっている。その点、本稿は個々のIPOの初値乖離率を分布表として示す。その中で、2007年までは、確かに初値が公開価格を上回る案件が多かったことが観察されるが、2008年以降は、初値が公開価格を下回るケースの増加が顕著になっていることがわかる。その要因を探る意味で、IPO件数の推移、主幹事証券のシェア、監査法人の契約シェア、ベンチャー・キャピタルの投資状況など、近年のIPOの環境が変化しているのかについて概観していく。

図表2は、2006年から2010年の期間にIPOを果たした銘柄の初値乖離率を集計し、分布表として示したものである。ここから、(1)大幅なプラスの初値乖離率が観察されなくなったこと、(2)マイナスの初値乖離率を示す案件の比率が増加傾向にあることを読みとれる。

【図表2】公開価格に対する初値上昇率の分布

初値乖離率 (%)	年 次				
	2006	2007	2008	2009	2010
-30 ~	2	0	0	0	0
-0 ~ -30	8	21	19	4	7
±0	4	3	3	1	3
0 ~ 50	61	33	11	3	0
50 ~ 100	26	26	5	3	2
100 ~ 200	34	21	3	2	4
200 ~ 300	10	2	1	0	0
300 ~	10	0	0	0	0
合 計	155	106	42	13	16

(出所) 『株式公開白書』平成19年度版～23年度版をもとに、筆者が集計して作成。なお、初値乖離率は、「(初値-公開価格)÷公開価格」として算定している。

そこで、図表2中の「±0」と「-0%以下」の案件の合計数が、同年次のIPO件数に占める割合」を、各年次について求めると、2006年が約9.0%、2007年が約22.6%、2008年が約52.4%、2009年が約38.5%、2010年が62.5%と推移していることがわかる。2009年を除けば、IPOにおいて、プラスの初値乖離率が得られず、公開価格と同水準の初値か、あるいは公開価格よりも低い初値がつくケースが目立つようになっている。

そこで、IPOの他の条件が変化していないかどうかを検証していく。まずは、近年の我が国におけるIPO件数の推移について確認を行う。我が国には、ベンチャー企業向けの新興市場が、ジャス

ダック証券取引所、ジャスダックNEO、マザーズ、ヘラクレス、セントレックス、アンビシャス、Q-Boardの7つ存在する<sup>xi</sup>。図表3は、それらの7つの新興市場と、既存市場（東京証券取引所、大阪証券取引所、名古屋証券取引所、札幌証券取引所、および福岡証券取引所）への上場企業数の推移を、2001年（平成13年）から2010年（平成22年）の期間について示したものである。本稿が考察の対象とするのは、既存市場への上場ではなく、新興市場への上場であるが、既存市場との対比から得られる情報もあると考え、併記することとした。

【図表3】市場別新規上場企業数

		平成年次									
		13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
既存市場	東京証券取引所	16	20	17	22	18	29	13	7	6	6
	大阪証券取引所	3	3	3	3	1	3	-	-	-	-
	名古屋証券取引所	1	1	-	-	-	1	1	-	-	-
	札幌証券取引所	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	福岡証券取引所	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-
	合計	20	24	20	25	19	33	15	7	6	6
新興市場	ジャスダック証券取引所	97	68	62	71	65	56	46	18	6	9
	NEO	-	-	-	-	-	-	3	1	2	1
	マザーズ	7	8	31	56	36	41	23	12	4	6
	ヘラクレス	43	24	7	16	22	37	25	9	1	-
	セントレックス	1	-	-	5	13	13	2	1	-	-
	アンビシャス	1	-	-	1	1	4	5	1	-	-
	Q-Board	-	-	1	1	2	4	2	-	-	-
	合計	149	100	101	150	139	155	106	42	13	16

（出所）『株式公開白書 平成23年版』をもとに筆者が作成。平成20年の上場企業数のみ、『株式公開白書 平成22年版』による。なお、ヘラクレスの上場企業数には、かつてのナスダック・ジャパンへの上場企業数が含まれている。

当該期間の新規上場企業数は、既存市場よりも新興市場の方が数倍の規模で大きいことがわかる<sup>xii</sup>。また、2008年（平成20年）から2010年（平成22年）にかけて、新規上場企業数の水準

が低下していることが示されており、その傾向は新興市場の方が顕著であることが読みとれる。Ritter [1984] やLowry and Schwert [2002] は、IPO件数の多寡と初値乖離率の高低（正負）

とに相関関係があることを指摘している。本稿では、統計的な検証まで踏み込まないが、図表2、3を見る限り、IPO件数の減少がマイナスの初値乖離率の増加に対して、なんらかの影響を与えている可能性が示唆される。

図表4は、2006年から2010年までのIPO案件に対して、日本の証券会社が、主幹事証券を獲得した件数の推移を示している。野村、大和、みずほ（旧新光）、日興、三菱UFJなどの規模の大きい証券会社が多くのIPOの主幹事を果たしている傾

向に変化はないが、相対的に規模の小さい証券会社が主幹事を務めるケースが激減していることがわかる。辰巳 [2006] は、米国では引受証券会社の評判がIPO時の初値乖離率に与えた影響を分析する研究が相当数存在することを指摘している。日本でも、大手証券会社が主幹事を務める場合と、相対的に小規模な証券会社が主幹事を務める場合とで、初値乖離率に相違があるか否かを検証する余地がある。仮に、大手証券会社の方が、公開価格設定が適切で、初値乖離率が小さいという傾

【図表4】主幹事証券獲得件数の推移<sup>xii</sup>

証券会社	年次					5年合計
	2006	2007	2008	2009	2010	
野村	24	26	10	5	11	76
大和	29	25	8	0	0	62
みずほ	22	13	7	1	1	44
みずほインベスターズ	17	10	6	3	0	36
三菱UFJモルガン・スタンレー	15	9	4	3	0	31
日興	17	5	2	0	0	24
みどり	6	2	1	0	0	9
東海東京	5	2	2	0	0	9
マネックス	3	3	0	0	0	6
エイチ・エス	4	1	0	0	0	5
SBI	2	2	0	0	1	5
大和証券キャピタル・マーケット	0	0	0	1	3	4
東洋	3	1	0	0	0	4
いちよし	0	3	0	0	0	3
コスモ	3	0	0	0	0	3
楽天	3	0	0	0	0	3
インヴァスト	1	1	0	0	0	2
岡三	0	2	0	0	0	2
アイネット	0	1	0	0	0	1
SMBCFRIEND	0	0	1	0	0	1
高木	0	0	1	0	0	1
ヤマゲン	1	0	0	0	0	1
合計	155	106	42	13	16	332

(出所) 『株式公開白書』平成19年度版～23年度版をもとに筆者が作成。

向が確認されるのであれば、近年のIPOにおいて、大きなプラスの初値乖離率が観察されなくなった要因の一つとして、検証を要する課題につながる。

図表5は、2006年から2010年までの期間に新規株式公開を果たした企業に対して、IPO時に、ベンチャー・キャピタルが出資し、株主になっていたか否かについて集計したものである。2006年から2008年までは、IPO実施企業のうち「VC株

主あり」が70%前後を占めていたのに対し、2009年、2010年では50%強程度にまで低下してきている。ただ、ベンチャー・キャピタルは、長期的な株価形成に対して影響力をもちうるものの、初値乖離率に対して影響を与えることは想定されていないため、マイナスの初値乖離率を示す案件が増加したことへの示唆は得られない。

【図表5】ベンチャー・キャピタルからの出資の有無

新規上場企業	年次					5年合計
	2006	2007	2008	2009	2010	
V C 株 主 あり	115	74	35	7	9	240
V C 株 主 なし	40	32	7	6	7	92
合 計	155	106	42	13	16	332

(出所) 『株式公開白書』平成19年度版～23年度版をもとに、筆者が作成。

【図表6】監査法人の監査契約獲得状況

監 査 法 人	年次					5年合計
	2006	2007	2008	2009	2010	
ト ー マ ツ	42	24	14	7	5	92
新 日 本	28	33	14	3	6	84
あ ず さ	28	34	11	2	1	76
み す ず	32	-	-	-	-	32
そ の 他	26	16	3	1	4	50
合 計	156	107	42	13	16	334

(出所) 『株式公開白書』平成19年度版～23年度版をもとに筆者が作成。本表の監査契約獲得件数には、共同監査も含まれている。みすず監査法人は、2006年に監査業務停止処分を受けている。

図表6は、2006年から2010年までの期間にIPOを果たした企業の監査契約獲得状況を、監査法人別に集計したものである。当該期間について、3大監査法人が約75%～約93%のシェアを占めていることがわかるが、シェアの明確な増加傾向または減少傾向は観察されない。

## V. むすび

本稿は、IPOのメカニズムやIPOに関与する経済主体とその利害について記述した後に、初値乖離現象が生じる要因を取り扱ったいくつかの先行研究に言及した。しかし、本稿において、近年のデータを集計したところ、2000年代中頃まで注目されていた初値乖離現象が観察されにくくなっていることが明らかとなった。また、先行研究は、

初値が公開価格を大きく上回ることを前提に、その現象が生じる仮説の提供や仮説の検証などを通じて、要因の特定に取り組んできたが、マイナスの初値乖離や初値非乖離が多く観察されたことで、先行研究が明らかにしてきた既存の知見で、当該現象が説明できるのかが新たな検証課題として浮かび上がる。本稿では、記述統計に基づく考察ではあるものの、IPO件数の減少や、大規模証券会社による主幹事証券の寡占化などが、マイナスの初値乖離や初値非乖離の要因として効いている可能性を指摘した。

i IPOを果たした企業が上場までに要した平均経過年数は次の表のとおりである。下表は、『株式公開白書』平成19年度版～平成22年度版をもとに筆者が作成したものである。括弧内の数字は上場企業数を表している。

	ジャスダック	マザーズ	ヘラクレス
2006年上場	27.6年(56)	9.5年(41)	12.0年(58)
2007年上場	28.7年(46)	10.5年(23)	18.5年(25)
2008年上場	25.7年(18)	8.3年(12)	26.3年(9)
2009年上場	35.2年(6)	11.3年(4)	3.9年(1)

ii 公開価格の決定には、「入札方式」と「ブックビルディング方式（需要積上げ方式）」が存在するが、ほとんどの案件で「ブックビルディング方式」が採用されている。「ブックビルディング方式」では、主幹事証券が、会社説明会や機関投資家へのヒアリング等を行い、妥当な想定価格を模索したのちに、レンジとして提示する（下限価格と上限価格を定める）形式をとる。一端提示されたレンジを変更することはできないので、需要の大きな銘柄であっても、売出し時には上限価格を限度として販売されることになるし、逆に、需要の少ない銘柄であっても、売出し時には下限価格を限度として販売

されることになる。公開価格の決定は、主幹事証券内で決定され、その80%は主幹事証券会社の裁量が働いているとも言われている（濱田他 [2006], 19頁）。

- iii 各国の平均初値乖離率のデータについて、2010年にアップデートを行いweb上で公開している。詳細については、<http://bear.warrington.ufl.edu/ritter/int.pdf> を参照せよ。
- iv ただし、IPOに関する制度は、国によって異なることが知られているので、制度の違いを越えて同質的に取り扱った議論を行うことには、慎重な姿勢が要求される。米英などの各国と、日本の制度の違いについては、たとえば、辰巳 [2006] において適宜言及されている。
- v ただし、創業者がIPO後に他の投資者に新規公開企業株を譲渡することに対してロック・アップ条項が付されるケースがある。ここでロック・アップ条項とは、新規公開企業の大株主に対して、株式公開後の一定期間（6カ月間が一般的とされる）にわたって、保有株の売却を制限する条項のことをいう。このロック・アップ条項が存在すると、経営者は上場の直後に創業者利得を得ることはかなわず、一定期間ほど新規公開企業株式を保有し続けることになる。
- vi 新規株式公開時に需要が超過した場合、公募・売出し予定の販売株式量の15%以内の数量の株式を追加販売することが認められており、この仕組みをオーバー・アロットメントという。このオーバー・アロットメントの株式を、創業者やVC等の大株主から調達してくるのも、主幹事証券会社の役割である。
- vii この点について、ベンチャーキャピタリストに対するアンケート調査を実施した研究によると、主幹事証券が、公開価格を低く設定した銘柄を、優遇している投資顧客に割当て、上場後の初値との差額をもって確実に儲けさせることで、IPO銘柄を営業政策・販売促進活動の一環

として活用している旨の記述回答が存在することを指摘している（濱田 他 [2006] ,21頁）。

- viii IPOの以前から新規公開企業の株式を保有しているベンチャー・キャピタルにも、ベンチャー企業経営者と同様に、ロック・アップ条項を求められるケースが多い。
- ix ベンチャー・キャピタルの投資スタイルには、ハンズ・オン型とハンズ・オフ型とがある。ハンズ・オン型とは、ベンチャー・キャピタルが経営上の助言や経営参画など、ベンチャー企業内部に参与し、企業価値の向上を積極的に進めていく投資スタイルである。これに対し、ハンズ・オフ型とは、企業内部に参与はせず、資金を提供・回収するだけの投資スタイルをいう。日本のベンチャー・キャピタルの投資は、ハンズ・オフ型のものが多いと言われている。
- x この領域については、Ritter [2003]、忽那 [2008]、岡村 [2011] などの優れたサーベイ論文が存在するため、詳細に興味をもたれた読者はそちらを参照されたい。
- xi ジャスダック証券取引所は、かつての店頭登録市場がジャスダック市場へと改称した後に、証券取引所免許を取得したものである。NEO市場は、ジャスダック証券取引所の新興企業向け市場である。ジャスダック証券取引所はそれ自身が新興企業を対象とした市場ではあるが、NEO市場は、ジャスダック証券取引所よりも、緩和された上場審査要件を採用している点に違いがある。マザーズ、ヘラクレス、セントレックス、アンビシャス、Q-Boardは、それぞれ、東証、大証、名証、札証、福証が開設する新興企業向けの市場である。なお、2010年10月にジャスダック市場、NEO市場、ヘラクレスの3市場は、「新ジャスダック市場」として統合された。本稿では、当該合併以前の状態の内訳データを示している。
- xii 当初は新興市場に上場したものの、事業展開

が順調に進み、既存市場へと鞍替え上場する企業も何社か含まれている。2001年（平成13年）から2006年（平成18年）頃までは、ジャスダック証券取引所を経由して、東京証券取引所に上場するケースが多く観察された。

- xiii 本表の証券会社名には2012年1月時点の会社名を採用した。みずほ証券は旧新光証券と旧みずほ証券の実績を、三菱UFJモルガン・スタンレー証券は旧三菱UFJ証券の実績を含む。みどり証券は旧ディー・ブレイン証券の実績を、マネックス証券は旧オリックス証券と旧マネックス証券の実績を、大和証券キャピタル・マーケットスは旧大和証券SMBCの実績を、インヴァスト証券は旧KOBE証券の実績を、ヤマゲン証券は旧NIS証券の実績を、それぞれに含んでいる。

#### 【参考文献】

- 岡村 秀夫 [2011] , 「IPO研究の展開」『商学論究』第58巻第3号, 45-65頁。
- 忽那 憲治 [2008] , 『IPO市場の価格形成』中央経済社。
- 辰巳 憲一 [2006] , 「IPO初取引日前後の株価推移と投資家の行動－米国の研究の展望－」『学習院大学経済論集』第42巻第4号, 231-249頁。
- 永田 京子 [2004] , 「新規株式公開の目的と利益調整インセンティブ」『会計』第166巻,第6号, 86-99頁
- 濱田 康行、桐畑 哲也、片川 真実 [2006] , 「我が国ベンチャーキャピタルの投資実態」, 京都大学 Working Paper J-55。
- Baron, D. and B. Holström [1980] , “The investment banking contract for new issues under asymmetric information: delegation and the incentive problem” , *Journal of Finance*, Vol.35, pp.1115-1138.
- Loughran, T., J. Ritter, and K. Rydqvist [1994] ,

- “Initial public offerings: international insight” , *Pacific-Basin Finance Journal*, Vol.2, pp.165-199.
- Lowry, M. and G. Schwert [2002] , “IPO market cycles: bubbles or sequential learning ?” , *Journal of Finance*, Vol.57, pp.1171-1200.
- Ritter, J. [1984] , “The hot issue market of 1980” , *Journal of business*, Vol.57, pp.215-240.
- Ritter, J. [2003] , “Investment banking and securities issuance” , Constantinides, G., M. Harris, and R. Stulz eds, *Handbook of the Economics of Finance* Vol. 1A, chapter 5, pp.255-306, Elsevier.
- Rock, K. [1986] , “Why new issues are underpriced?” , *Journal of Financial Economics*, Vol.15, pp.187-212.
- Teoh, S.H., T.J. Wong, and G.R. Rao [1998] , “Are accruals during initial public offerings opportunistic ?” , *Review of Accounting Studies*, Vol.3, pp.175-208.
- Welch, L. [1992] , “Sequential sales, learning and cascades” , *Journal of Finance*, Vol.47, pp.695-732.



## 論文

## プラットフォーム形成による地域活性化

Platform Formation for Regional Revitalization

池田 潔  
兵庫県立大学経営学部 教授  
IKEDA Kiyoshi  
Professor,  
School of Business Administration  
University of Hyogo

## Abstract

In this paper, we discuss forming a platform for regional revitalization activities or projects. Today, in many areas the depopulation and aging are serious problem.

In the areas that were successful in revitalization efforts, the presence of a charismatic leader is very crucial. The current problem is there is a lack of leaders or people with leadership skills in many local areas. In these areas which lack charismatic leaders, we propose to design a platform that will help communities solve problems and revitalize their regions.

キーワード：地域活性化、プラットフォーム、創発、カリスマ的リーダー、コーディネーター

## 1. はじめに

地域間格差や地域の疲弊が言われて久しいが、現在、様々な地域で地域活性化に向けた取組が行われている。これまでの取組を見ると、地域マーケティングの手法を用いたり、地域ブランド化を図るもの、あるいは、クラスターやアクター・ネットワークなどのように、地域活性化に必要とされる要素が予め設定されており、そこで不足している要素は何か、つながりの弱い要素間はどこか、といったことの分析を通じて地域活性化を図ろうとするものがある。また、こうした手法とは別に、地域活性化をけん引するカリスマ的リーダーの存在についても多くの文献が指摘している。

本稿では、代表的な分析手法やカリスマ的リーダーの役割などを概観したのち、カリスマ的リーダーがいない地域でいかに活性化を図るかを考える。具体的には、和歌山県の秋津野ガルテンを例に、ここでは“プラットフォーム”が重要な役割

を果たしていることを指摘する。その上で、現在、地域活性化を切望している兵庫県養父市大屋町に、このプラットフォーム理論を適用し、地域活性化の可能性を探ることとする。

## 2. 地域活性化に関する先行研究とそのツール

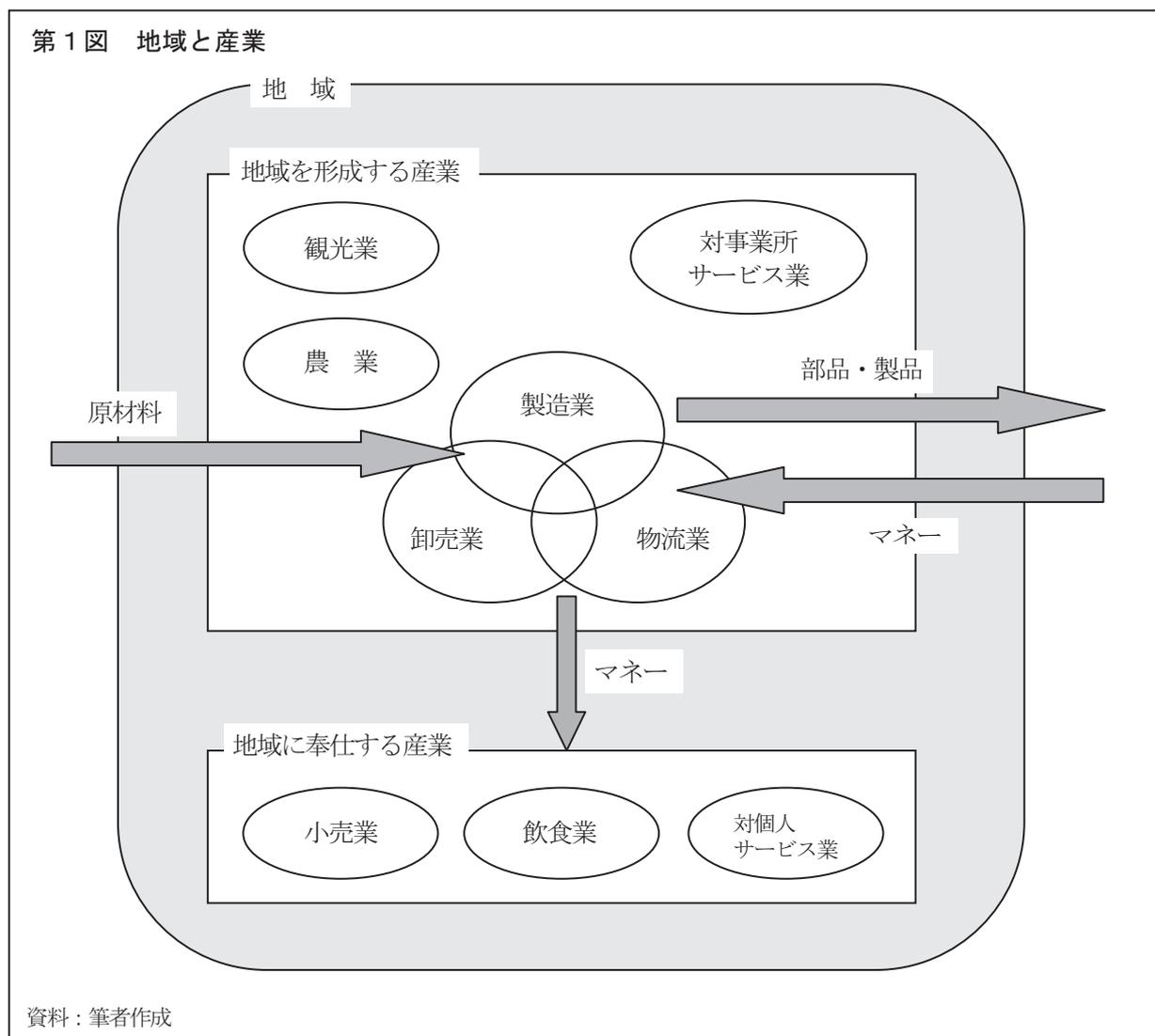
## (1) 地域活性化の経済的意味合い

本稿で取扱う地域の活性化は、経済学的に見ると当該地域に多くのマネーが集まり、それによって当該地域の企業や住民が潤う状態をいう。したがって、心の幸せなど心理学の領域で取扱うような事象は取り上げないこととする。ここで、経済的視点で考えた地域活性化を図示すると次のようである(第1図)。すなわち、地域に立地する産業を大きく「地域を形成する産業」と「地域に奉仕する産業」とに二分する。具体的には、地域を形成する産業には、製造業、卸売業、物流業、観光業、対事業所サービス業、農業などが、地域に

奉仕する産業には、小売業、飲食業、対個人サービス業などが入る。地域を形成する産業において、たとえば製造業の活動を取り上げると、卸売業や物流業の機能を活用しながら原材料を調達する。調達した原材料を製造業内部で付加価値を付けて部品や製品にし、それをまた卸売業や物流業の機能を活用しながら地域外に販売する（ここでは当然のことながら、販売価格>原材料仕入価格を想定している）。地域外に販売することで、代金が製造業収入として計上され、それはやがて製造業従事者の賃金に反映される。同じことは農業でも当てはまる。農産物を他地域に販売することで農家の収入となる。また、観光業は他地域から当該

地域に観光客が訪れることによって宿泊代や土産物などの形でマネーが地域に落ち、観光業従事者の賃金に反映される。

一方、地域に奉仕する産業の小売業を見ると、たとえば、商店街や小売市場に立地する商店は、多くは地域を形成する産業に従事する従業員の購買行動によって成り立っている（ただし、小売業でも大型ショッピングセンターや百貨店のように他地域からも消費者を引き寄せる吸引力のある小売業は、同じ小売業であっても地域を形成する産業の中に入る）。飲食業や対個人サービス業なども同じである。したがって、地域を形成する産業が他地域からマネーを多く流入させれば流入させ



るほど、地域に奉仕する産業も潤うことになる。

このことから、地域が活性化するには、地域を形成する産業が他地域にモノやサービスを販売して、いかに多くのマネーを稼いでくるかがポイントとなり、他地域から稼いでくるマネーが多い地域ほど活性化しているといえる。

## (2) 経営学的視点からの地域活性化に関する先行研究とそのツール

経営学的視点での地域活性化は、戦略として当該地域の活性化策をいかに考えるかにある。その代表的なものを紹介してみよう。

### ① マーケティングの地域への応用

P.Kotlerほか〔1993〕は、『地域のマーケティング』においてマーケティングの視点から地域分析をしているが、これはビジネス分野のマーケティング理論を地域に拡張したものと考えられる。すなわち、同書では、「『まち』の問題を解決するには、戦略的な地域マーケティングが最も適応性があり、成果の上がるアプローチだ」とする。

『まち』の成長と衰退のダイナミズムは、経済状況の突然の変化によって加速されることはあるが、基本的にはビジネスの好不況とは関係なく起こるもので、『まち』を成長させるには、戦略的な地域マーケティングが必要だとする<sup>1</sup>。」このため、どのように「まち」を売り込むかでは、「まち」のターゲットは誰か、具体的には4つのターゲット（①ビジター、②住民と勤労者、③企業や産業、④輸出市場）をいかに「まち」に引き付けるかや、どのように「まち」を売り込むかなど、ビジネス分野のマーケティングで登場するwho、what、howの議論が展開される<sup>2</sup>。また、「まち」の強みと弱み、脅威といったものを分析するため、これもまたビジネス分野のマーケティングでおなじみのSWOT分析が用いられる<sup>3</sup>。その結果、先の

4つのターゲットから「まち」が選定されるには、「地域のイメージ形成」「地域の魅力づくり」「地域のインフラ整備」「地域の人々の売り込み」が必要だとする。

世界経済のグローバル化と急速な技術革新の流れのなかで、「まち」はどのように競争すべきかを学ぶ必要があるが、それには「まち」が製品を開発し、市場・顧客を開拓しつつビジネス的な考え方を身につけることが重要である。「まち」のマーケティングの中心となる考え方に、「まち」は抵抗する内部・外部の強大な力を乗り越えて、その資源と人々の力を結集することで競争上の比較優位性を改善できる、がある。

### ② 地域ブランド戦略

近年、地域ブランドを確立することによって地域活性化につなげようとする動きが増えている。この地域ブランド戦略もビジネス分野のブランド戦略を地域に拡張したものである。経済産業省は、地域ブランドを「地域発の商品・サービスのブランド化と、地域イメージのブランド化を結び付け、好循環を生み出し、地域外の資金・人材を呼び込むという持続的な地域経済の活性化を図ること」と定義している。地域ブランドとは、地域の魅力と、地域の商品とが互いに好影響をもたらしながら、良いイメージ、評判を形成する無形の資産、すなわち「地域に対する消費者からの評価」なのである。より具体的には、図2のように、その地域から生まれた商品やサービスを「地域ブランド商品」として確立すると同時に、その地域が持つイメージを高めて「地域ブランド」そのものを高めていく。この2つを同時に行っていくことが「地域ブランド化」だとしている。

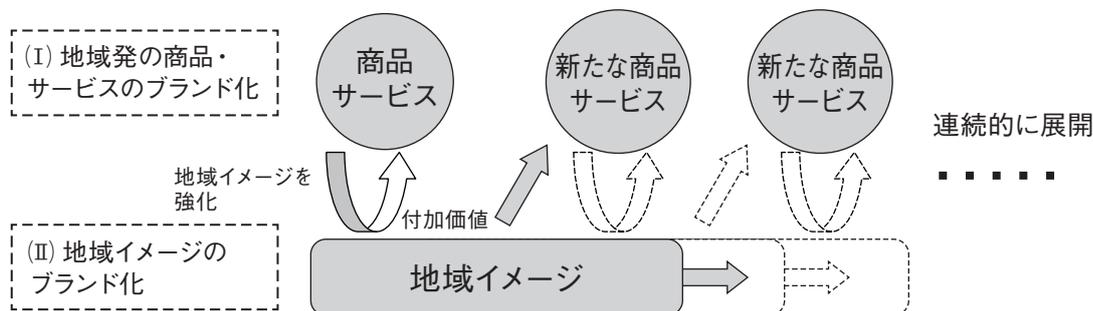
国は、地域ブランドを適切に保護することにより、事業者の信用の維持を図り、産業競争力と地

<sup>1</sup> P.コトラーほか著〔1993〕（前田ほか訳〔1996〕 pp.5～21）。

<sup>2</sup> 同上書 pp.23～47。

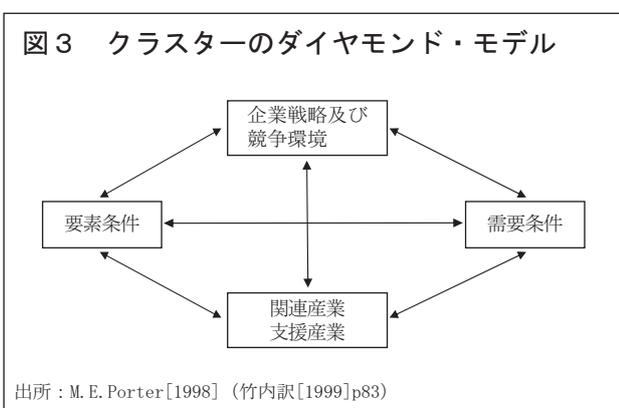
<sup>3</sup> 同上書 pp.81～96。

図2 地域ブランドの概念図



資料：経済産業省

図3 クラスターのダイヤモンド・モデル



域経済の活性化を支援するため、「地域団体商標制度」を導入した。この制度導入により、全国各地の組合等から1000近い数の応募があり、現在460件以上が登録されている<sup>4</sup>。

### ③ クラスター

M.E.Porterが提唱したクラスターは、「ある特定分野における、相互に結びついた企業群と関連する諸機関からなる地理的に近接したグループであり、これらの企業群と諸機関は、共通性と補完性によって結ばれて」いる。クラスターのなかで、構成要素である企業が協調しつつ競争していることがクラスターのダイナミズムとなってイノベーションを引き起こし、これによって地域活性化に結びつく。具体的には図3のように、地域には労働力の多さやインフラの充実度を示す「要素条件」、製品またはサービスに対する本国市場の

需要の大きさを示す「需要条件」、地域の中に国際競争力を持つ供給産業が存在するかを示す「関連産業・支援産業」、企業の設立、組織、管理方法を支配する国内条件、および国内のライバル間競争の性質を示す「企業戦略及び競争環境」がある<sup>5</sup>が、これを実際の地域に当てはめてみる場合、当該地域ではどの要素が不足しているか、その要素を充実するにはどのようにすればよいか、といったことが議論されることが多い。

たとえば、前田 [2003] はクラスターの自らの強さ、ポジションを確認し、時系列的にどこが伸びてきたのかを確認するためのツールとして「クラスター自己評価表」を作成した(表4)。ここからは、クラスターの各要素の多寡が数量的に把握され、不足している要素の充実に向けた方向性が示せるとしている。

ただし、実際に地域でクラスターを形成しようとしてこのツールを適用した場合、次のような問題点を指摘できる。すなわち、各要素の多寡を把握しその不足分を補う手法は、地域の持つ特殊事情、たとえば、製鉄企業が地域のトップ企業として企業城下町を形成しているような地域に、これからは航空宇宙産業が重要産業だとしてそのクラスター形成を図ろうとしたとする。この場合、地元企業との連携や取引が行われる必要があるが、

<sup>4</sup> 特許庁ホームページ ([http://www.jpo.go.jp/cgi/link.cgi?url=/torikumi/t\\_torikumi/t\\_dantai\\_syouhyou.htm](http://www.jpo.go.jp/cgi/link.cgi?url=/torikumi/t_torikumi/t_dantai_syouhyou.htm))  
採取日：2011年12月12日。

<sup>5</sup> M.E.Porter [1998] 竹内訳 [1999] p.83

表4 クラスター形成・促進の20要素 自己評価シート

自己評価：5×20=100満点

20 要素		5点	3点	1点
<b>形成時期の要素</b>				
1 特定地域	1～2時間の移動距離内	30分以内	1時間以内	2時間以内
2 特定産業	1つの産業に特化	成長産業	普通産業	停滞産業
3 独自資源	古くからある地域資源	豊富で競争力あり	かなりある	あまりない
4 対応意識	経済危機、きつい需要条件	強い危機意識あり	危機意識あり	あまりない
5 核企業	地域内の革新的企業	大企業が数社あり	中堅企業が数社	中堅企業1社
6 研究開発機関	大学、研究所の存在	当産業で500人超の研究者	100人以上	10人以上
7 公共機関等	地域財界NPO役所等	5機関超が産学と連携	3機関	1機関
8 ビジヨナリー	長期将来構想力	その活動を皆が認知	多くの人認知	あまりされていない
<b>促進時期の要素</b>				
9 産学官接触連携	昼食の取れる距離	研究者100人超と企業連携	30人以上	5人以上
10 コネクト機能	公式、非公式の場づくり	熱気のある触媒活動	かなりやっている	あまりしていない
11 地域内競争	イノベーション競争の圧力	地域内競争敗者有り	競争はある	あまりない
12 VC.エンジェル	資金のモビリティ	域内に10社超のVC等	5社または5人	1社または1人
13 ビジネスサポート	税、経営、技術等	域内100人超の機関・個人	50人超	5人以上
14 他産業との融合	ダブル・ループ学習	融合が産学でとくに活発	かなり活発	あまり活発でない
15 国際展開	技術のグローバル競争力	域内外で200社超と連携	50社超	数社
16 スピンオフ・ベンチャー	スピンオフ・ツリー	域内にSO企業が100社超	30社超	1社
17 大企業との連携	ファースト・カスタマー	域内の企業10社超と	5社超	1社
18 IPO達成	急成長インパクト	20社以上ある	5社超	1社
19 全国的認知	人材採用、営業等に有利	全世界で有名	全国で有名	地場で有名
20 生活文化水準	家族への魅力度アップ	夫人等が住みたがる	住んでもいい	あまり住みたくない

出典：前田 [2003] p.162

そもそも航空宇宙産業に求められる品質・精度と製鉄業が求める要求水準とは大きく乖離があり、そのことを無視した連携や取引を想定することはかなりの無理があるなど、地域固有の問題を無視していることや、たんに不足分を補うだけで本当にクラスターが形成されるのか、といった問題がある。実際、不足要素の量的な問題を解決したとしても、要素内や要素間の“つながり”がなければ、ただのハコが一つ増えるだけになってしまう。

### 3. カリスマ的リーダーの存在の意味

これら上記で見た経営学的視角からの戦略は、当該地域において具体的に地域資源（ポーターのダイヤモンド理論で示される4つの要素）が見えており、それらを活用して現状分析を行ったり、将来の青写真を描くなど、研究者や行政には極め

て有効である。しかし、実際にそれらを動かし形にしていくのは、地域の“ヒト”や、NPOや企業、団体などの“組織”である。たとえば、地域活性化で交流人口の増加を図ろうとすると、まず、地域資源の棚卸を行い、クラスターでいうところの要素条件や関連・支援条件などを抽出する必要がある。これら特定されたものはいわば各地域における“点”としての存在だが、実際に地域活性化に向けて交流人口を増やすには、“点”としての存在だけでは魅力度は低いことが多い。たとえば、後述する兵庫県養父市の場合の「天滝」や「樽見の大桜」などがこれに相当する。これらは単体としての魅力は高く観光客は訪れるものの、回遊する仕組みができていないため地元にはそれほどお金が落ちないといった問題を抱えている。もちろん、点としての魅力が重要なことはいうまで

もないが、点だけでは吸引力は弱い。地域の魅力を高めるには、点と点を結び“線”にすることや、さらに一步進んだ“面”にすることが重要である。

この意味で、クラスターに出てくる要素条件や関連・支援産業を構成する各要素は“点”として捉えることができるが、それがダイヤモンド・モデルでは各条件が線で結ばれていたように（前掲、図3）、要素間で何らかの協調や創発が生まれ、新たな魅力が付け加わることが重要である。地域活性化のためには、このように点と点をつないで線にしたり、線と線をつないで面にすることが問われる。点を線にしたり面にするのに重要な役割を担うものがカリスマ的リーダーである。ロビンスはカリスマ的リーダーの主な特徴として、①理想とするビジョンを有し、その重要性を明確に表現できること、②ビジョンを達成するために自己を犠牲にすることをいとわないなど、個人的リスクを冒すこと、③環境的制約と変革をもたらすために必要なリソースについて、現実的に評価することができること、④部下の能力を理解し、部下のニーズや感情に敏感に反応すること、⑤奇抜で規範に反するとみなされる行動をとることをあげる<sup>6</sup>。

成功事例として取り上げられる地域で、カリスマ的リーダーとしての彼・彼女の固有名詞があがることが多いが、カリスマ的リーダーは地域活性化のために地域資源を操り、儲けることのできるビジネスモデルを作り上げ、それを強力に推進している。このことを「葉っぱビジネス」として知られる徳島県上勝町で見てみよう。

### 【カリスマ的リーダーの横石氏が牽引車となった上勝町の葉っぱビジネス】

上勝町は古くは木材と温州みかんが地域を形成

する産業としてあり、地域活性化に貢献していた<sup>7</sup>。しかし、81年の局地的な寒波でみかんの樹が全滅に近いほどのダメージを受けた。当時、農協職員だった横石知二氏は、農産物の営業のため全国に出向いていた。たまたま立ち寄った大阪のすし屋で、目の前の女性が“刺身のつま”であるもみじの葉っぱを大事そうに持ち帰るのを見て、もみじの葉っぱなら上勝町の山にたくさん生えており、ひょっとしてビジネスになるかもしれない、と思ったのが始まりである。

最初の頃は、上勝町の裏山で採れた葉っぱをそのままパック詰めにしたものの、料理人たちが希望するものとは異なり、大した値段がつかなかった。そこで、横石氏はどのような葉っぱが必要とされているのか、料理人に教えを請うために料亭に通いつめ、売り物にするために求められる葉っぱに関する知識を習得した。また、もみじの葉っぱが売り物になることに半信半疑だったおばあちゃんたちを料亭に連れて行き、使われている場面を実際に見せることで葉っぱを集めることの意味を理解させ、その気にさせ、おばあちゃんたちを組織化することに成功した。

おばあちゃんたちにどんな葉っぱが必要とされているか、色、形などの情報を伝える組織が株いりどりだが、各おばあちゃんの家にはパソコンが設置され、全国の市況を収集しながら各自が所有する山や自宅の葉っぱを出荷している<sup>8</sup>。こうした仕組みを考案し実現させたのも横石氏で、彼がいなかったら地域の大勢を巻き込んだ葉っぱビジネスは生まれていなかったと考えると、カリスマ的リーダーと位置づけることができる。

地域活性化で成功したところには、こうしたカリスマ的リーダーが存在することが多い。地域においてカリスマ的リーダーは“台風の目”的存在

<sup>6</sup> スティーブン・P.ロビンス [2005] (高木訳 [2009] p.273)

<sup>7</sup> この項は、横石 [2007] および2008年6月の横石氏へのヒアリングによる。

<sup>8</sup> 最近放送されたテレビ映像では、おばあちゃんが首からiPadをぶら下げ、山に入っている姿が紹介されていた。

である。台風はその中心である目に向かって渦巻いており、求心力がある点でカリスマ的リーダーと似ている。両者が異なるのは、台風は気圧配置の関係で進路がはっきりしないのに対し、カリスマ的リーダーは向かうべき方向がはっきりしている点である。上述の葉っぱビジネスでは、横石氏が地域をなんとかしたいという危機意識からスタートしたが、葉っぱを活用して地域活性化を達成しようと目標がはっきりしていた。成功に導くポイントを横石氏の著書から拾うと、「まず（筆者加筆：商品が具体的に利用される）場面を作ること」、そして「商品」を中心に「場面」→「情報」→「仕組」という事業を発展させる「渦」をしっかりと巻くことだ<sup>9</sup>とする。この「場面づくり」や「渦を巻く」ことの理屈は理解できても、現実にはしっかりと渦を巻いて商売にしていくのは、ものすごいエネルギーと相当な努力が必要になってくる<sup>10</sup>、とあるが、これらの中心になって考え、関係者を巻き込み、実行に移すのがカリスマ的リーダーなのである。

問題は、こうしたカリスマ的リーダーが存在しない地域である。カリスマ的リーダーがいないと地域活性化はできないのだろうか、カリスマ的リーダーの代わりの仕組のようなものを形成することで地域活性化をすることはできないのだろうか。これが以下を進める上での問題意識である。筆者のひとつの答えは「プラットフォーム」がカリスマ的リーダーの代わりをしてくれるのではないかと考えている。以下、それについて見てみよう。

## 4. プラットフォームによる地域活性化

### (1) プラットフォームとは

國領はプラットフォームを「多様な主体が協働する際に、協働を促進するコミュニケーションの基盤となる道具や仕組」と定義し<sup>11</sup>、そこでは創発が起こることを期待している。創発とは、「複数の主体が相互作用をすることで、必ずしも予測できない付加価値が生み出されること<sup>12</sup>」である。プラットフォームの定義の中では「協働」がひとつのキーワードとなるが、本稿の主題である地域活性化との関係でいえば、行政の計画に基づいて関連団体が協力体制を組むといった従来型の協働ではなく、自律的に考え、行動を起こす市民組織が行う事業が相互に補完しあいながら社会を支えていくことや、プラットフォームの本質的使命として、コミュニケーションの基盤づくりにあること、また、プラットフォームを「道具や仕組」、すなわち、明示的な設計意図に基づいて製作された人工物として位置づけていることがある。プラットフォームは単なる「理解」のための概念ではなく、具体的に社会に影響を行使しうる「政策」の概念となる<sup>13</sup>、としている。

ここで、このプラットフォーム理論を地域活性化に適用することを考えてみよう。筆者の問題意識は、カリスマ的リーダーがいなく地域を活性化させるときに、このプラットフォーム理論が有効ではないかというものである。そこで、このプラットフォームを形成して地域活性化を図っていると目される秋津野ガルテンのケースを見よう<sup>14</sup>。

<sup>9</sup> 横石 [2007] pp.175~180。具体的にはミカン为例に、次のように解説している。会議の場面でミカンを使ってもらい「場面」を設定する。いつ、どこで、どれくらいの規模の会議があるのか「情報」を入手する。宅配便で時間配達をし、代金回収まで行う「仕組」を作る。こうした一連の渦をしっかりと巻くことが重要だとする (p.179)。

<sup>10</sup> 同上書、p.180

<sup>11</sup> 國領 [2011] p.1

<sup>12</sup> 同上書、p.18

<sup>13</sup> 同上書、p.20

<sup>14</sup> 秋津野ガルテンの中には、このプラットフォーム理論を意識的に取り入れているというようなことはどこにも記されていないし、玉井副社長へのヒアリング（平成23年10月28日）においても、プラットフォームについての言及はなかった。したがって、秋津野ガルテンの成功がプラットフォームを形成していることによるとするのは、あくまで筆者の個人的見解である。

### 【プラットフォームを形成して地位活性化に取り組む秋津野ガルテン】

秋津野ガルテンは、廃校となった秋津野小学校を中核施設とする体験型グリーン・ツーリズム施設である。平成20年11月に和歌山県田辺市秋津野地区にオープンし、農村地域の自然・文化・人々との交流を楽しむことを目的とする。オープン3年目にして、年間交流人口が6万人と当初の見込みを大幅に上回る観光客が訪れており、成功事例として取り上げる。現在の事業は、①食育（食農）教育事業、②貸農園事業、③農家レストラン事業、④オーナー樹（園）事業、⑤田舎暮らし支援事業、⑥地域づくり研修受け入れ事業、⑦その他を行っている。

ここに至るまでにはかなりの年月がかかっている。昭和31年に上秋津村ほか5つの村が合併して牟婁町となるが、同年、上秋津の山林など村の共有財産を保有し、管理するための組織として、社団法人上秋津愛郷会が設立された。上秋津愛郷会は、教育の振興、住民福祉、環境保全等の活動に対し助成を行うことを事業内容としている。昭和48年、町内会長、愛郷会長、公民館長などから構成される「建築促進委員会」が設置され、集会所建設に向けた検討が進められた。集会所が完成したのは平成5年であったが、その間の度重なる話し合いは住民間の絆を強め、地区内の連帯感を一層醸成させることとなった<sup>15</sup>。

この建設促進委員会やこの後紹介する「秋津野塾」や農産物の直売所の「きてら」の設置運営において、公民館や館長だった玉井常貴氏（現秋津野副社長）が重要な役割を果たしている。玉井氏は、地域の自治会役員になったことをきっかけに地域活動に携わることになり、49歳の時にそれまで勤めていた会社を辞め、公民館館長に就任する。そこでの氏は、地域のコーディネーター役と

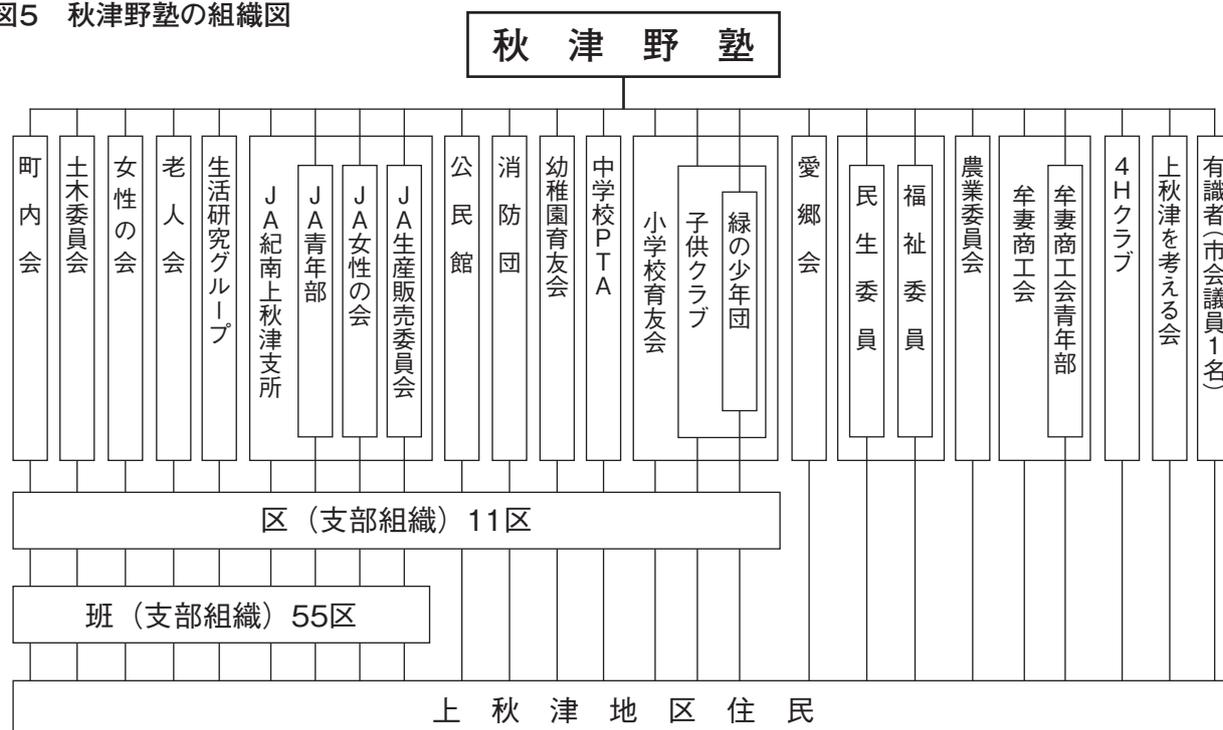
して、地産地消、食の安全、お年寄りの生きがいの場作りに取り組むこととなる。すなわち、農家一人ひとりが経営者で、それぞれが思いを持っているが、そのためにはそれを繋ぎ、情報発信し、お金や経営等の管理に目を配るコーディネーター役が必要だという<sup>16</sup>。元来、公民館は、地域の住民のために教育や文化に関する各種の事業を行う施設だが、玉井館長の手によってさらに一歩進んだ地域づくりが実施されたといえる。

平成6年には「秋津野塾」が発足する（図5）。秋津野塾は、「都会にはない、香り高い農村文化社会を実現し、活力と潤いのある郷土を作ろう」という理念と目標が掲げられ、地域内の団体・組織が参加し地域づくりが協議されるが、この組織の最大の特徴は「タテヨコに統合されている」ところにある。地域で生活をしていると、環境や健康、福祉、教育の問題や、農業などさまざまな問題が出てくるが、秋津野塾ではそれを各組織・団体で話し合い、24の団体に上げてさらに議論を尽くすことで「場当たりに陥りやすい従来型の地域の意志決定方法」から脱却し、多くの住民の幅広い合意を得ながら地域づくりを総合的かつ機動的にすすめることを可能としている。この仕組みにより問題を共有する住民一人ひとりが「この地域の住人のひとりである」という自覚を深めることで、さらに地域力を高めていくことにつながっている。秋津野塾が結成されるまでは、必要に応じて各組織が集まったの活動であったが、地区内の統一組織の必要性が高まり、平成6年に地区内の組織（町内会、愛郷会、公民館、4日クラブ、JA各部会、商工会）など24グループの意思統一機関として誕生した。組織の中にJA各部会や商工会なども含んでおり、全国的にも今までにないむらづくり活動を行う新しい組織だとしている。町内会長が秋津野塾の塾長に、副塾長に愛郷会長、

<sup>15</sup> <http://akizuno.net/web/muratukuri/gaiyo.html>

<sup>16</sup> <http://akizuno.net/>

図5 秋津野塾の組織図



資料：http://akizuno.net/

そして公民館長が事務局及び秋津野塾の組織や塾員である住民をコーディネートし、事業を進めていく体制となっている<sup>17</sup>。

秋津野ガルテンのスタートは平成15年にさかのぼる。地域の文化財である秋津野小学校の古校舎と農業をどうやって活用し、「交流」を創出するかを検討するため、検討委員会をスタートさせた。行政、先進地域メンバー、大学等から40名を集め、1年かけて校舎の活用方法を検討し、行政に提案した。そうして生まれた構想が、農のある宿舎「秋津野ガルテン」構想である。地域作りはいろんな問題を抱えながら進んでいくが、最も大変だったのは地域の合意形成だった。全所帯に事業計画書を配り、説明会できちっと説明する。事業の目的を明確に示していくことが大事だったと玉井氏は言う。

ガルテンの運営会社は、農家だけでなく、大勢

の応援団を入れるために株式会社方式にした。ガルテンに関わる農業、商業、工業の人に応援団になってもらい、連携する。外からの出資者は約190人で、きてらや秋津野塾のネットワークを活用しながら出資をお願いした。ガルテンは平成15年の検討会から平成19年の運営会社立ち上げまで足掛け5年、事業開始は施設部分が平成20年11月。その間に3回止めようかという感じだったという。「でも、私たちは積み重ね方式でやってきた。方向性は間違っていないという自信があった」と玉井氏は振り返る<sup>18</sup>。

以上が、秋津野ガルテン形成に至るまでの概要である。この概要の中に玉井氏の行動や言動が紹介されているが、決してカリスマ的リーダーとして行動したのではなく、コーディネーター役である。もちろん、ある時は公民館の館長という立場を利用しながら、秋津野塾への参加を求めため

<sup>17</sup> http://akizuno.net/

<sup>18</sup> 同上

住民や組織への説得や調整を行っているが、そのやり方は独裁的ではない。

ここで、秋津野塾の取組をプラットフォーム理論と重ね合わせてみよう。実は、秋津野塾の組織図を180度回転させると、今回、我々が本稿で想定しているプラットフォームになる。すなわち、塾がプラットフォームとなり、その上に24のグループが乗っかっているのである。そこで、既述したように、様々な案件が24の団体に協議され、地域の課題解決やひいては地域活性化の方向に向かって具体的活動として結実していることがわかる。

以下では、筆者が地域活性化のため、大学の地域貢献事業の一環として取り組んでいる兵庫県養父市大屋町にこのプラットフォーム理論を適用してみようと思う。

## (2) 養父市大屋町へのプラットフォーム理論の適用

### ① 大屋町の概要

養父市は兵庫県の北部の但馬地域に位置し、平成16年4月1日、旧養父郡の4町（八鹿町、養父町、大屋町、関宮町）が合併して誕生した。国勢調査の行われた年の人口を見ると、平成12年の30,110人、17年28,306人、22年の26,535人と減少が続き、一方、高齢者率は12年の29.2%、17年の30.9%、22年の32.5%と過疎化と高齢化が進んでいる。

大屋町は山川や田畑が豊富にあるなど自然が色濃く残る地域だが、その中であって、飛鳥時代に開山され銀や銅のほか日本一の錫の鉱山として知られる「明延鉱山」、日本の滝100選に選ばれた「天滝」、樹齢約千年で国の天然記念物に指定されている「樽見の大桜」、自生するミズバショウとしては国内南西限となる「ミズバショウ公園」などのほか、「あゆ公園」「木彫展示館」「かいこの里」「ふるさと交流の家『いろり』」「分散ギャラリー『養蚕農家』」などがある。イベント

としては、同町にプロの木彫作家が在住して活動していることもあり、毎年「木彫フォークアート・おおや」が開催され、全国から作品が寄せられるほか、大屋地域で芸術活動をしている人たちの合同作品展である「うちげえのアートおおや」が毎年「いろり」で開催される。また、若手チェロ奏者の登竜門として知られる「ビバホールチェロコンクール」が隔年で開かれている。さらに、400年続いている「大杉ざんごこ踊」（国の無形民俗文化財指定）や、「若杉ざんごか踊」（県の無形民俗文化財指定）などがあり、観光資源は豊富にあるといえる。しかし、これまでのところ大屋地域に都市部からの交流人口を増やすといった意味での観光戦略が成功しているとはいえない。これは、すべての観光資源が“点”としての存在でしかなく、有機的な連携が行われていないため、大屋町全体の魅力を知ることもなく、1つの観光資源を訪れるとそのまま帰ってしまうことがある。滞在時間も短いことから、地元に落ちるマネーも少ない。

### ② おおや振興公社を核としたプラットフォーム形成

大屋町には、養父市がほぼ全額出資している(株)おおや振興公社（以下、振興公社）がある。事業としては、あゆ公園にあるレストラン、釣り堀、バーベキューハウス、体験工房、特産品販売、ペンション、コテージなどの経営を行っている。現在、筆者が企画し、振興公社が実施団体となった「大屋地域づくり人材育成塾」が開講されている。もともとの経緯は、養父市商工会において観光クラスターを形成しようと2年にわたり研究会を続けてきたが、具体的活動として人材育成塾を開講して地域活性化の担い手となる人材を育成しようということで、商工会から振興公社が受託し実施することになった。そもそもの塾の狙いは、地域活性化を図るには、推進役となって活動するリーダーや担い手の存在が不可欠で、そうした人材を

育成しようというものであった。実際、塾では外部から講師を呼び、市の観光行政、まちづくり、ホスピタリティ、グリーン・ツーリズム、地域ブランド化などのテーマで講義が行われた。

しかし、塾の回数を重ねる中で塾生たちのメンバーに変化が現れた。すなわち、ある程度塾生のメンバーが固定化し親しく話をするようになると、当初、講義が終わった後はテーマに関する質疑応答だけだったものが、それぞれ抱えている課題を話すようになり、その解決策をメンバー全体で探るといような場が変わっていったのである。たとえば、ある農家はハウレンソウを栽培しているが、どうしてもB級品が出てくる。それをどうすればよいか、というのが話として出され、たとえば粉末にすれば貯蔵もでき、レストランにも販売できるのではないかと、といった案や、粉末にする機械はどこそこの組合が持っているからそこが貸してくれるのではないかと、といった意見がポンポンと飛び出したのである。

これはまさに、従来にないコミュニケーションの経路が創出<sup>19</sup>されたのであり、「創発」が生じている。人材育成塾がプラットフォームとして機能しだしたのである。

秋津野ガルテンでは公民館や館長がプラットフォーム上に地域の団体に乗っける役割を果たしたほか、団体の調整役の機能を果たしたが、大屋地域の場合は振興公社がその役割を果たすことが期待される。すなわち、振興公社の定款には、その目的として①農林産物の加工及び販売 ②木工品、石細工、合金加工等工芸品並びに特定漁場の受託管理業務 ③淡水魚の養殖及び販売並びに特定漁場の受託管理業務 ④きのこ類の栽培及び販売 ⑤畜産物並びに水産物の加工及び販売 ⑥旅館その他観光施設並びに料理飲食店、売店及び娯楽上の経営 ⑦菓子の製造販売 ⑧大屋町有宿泊

施設、キャンプ場、スポーツ施設等の受託経営 ⑨前各号に付帯する一切の業務と記されている。まさに、大屋地域の振興を図るために作られた組織であり、そこが中心となって地域が抱える課題解決のプラットフォームを形成し、ひいては地域活性化の中心となることに誰も異を唱える者はいないと思われる。

具体的には、観光で地域を活性化しようとするならば、現在、点としての存在でしかないそれぞれ観光資源に関わる人たちや、農業、市役所の人たち、情報発信のための観光協会、ホテルや旅館、飲食店など、プラットフォームの上に乗っけることから始める必要がある。そこで、創発が起こるよう、定期的に顔を合わせる仕組みが必要である。このためには、大屋地域づくり人材育成塾のように外部講師を呼び、その話を議論ネタにしてディスカッションするようなことであってもよい。ともかく、ある程度打ち解けてきて自らの課題を解決するための話題が、講師がいなくても出てくるようになるまで続けることが重要である。

誰かが抱えている問題にプラットフォーム上のメンバーから色々な意見が出されるようになると、点と点が結ばれる可能性が高まる。このように仕向けるのがコーディネーターの重要な役割のひとつだが、さらにこれを具体的にどう解決していくかが問われる。場合によっては、行政も力を貸したり、国の補助金を活用することなども視野に入れる必要がある。こうして出されたそれぞれの課題やその解決策は、小粒であるかもしれないが、今までそれぞれが悩んでいたが解決できないままにされていたことが、一歩解決に向けて動き出したのであり、大きな前進といえる。

ここまで来ると、地域全体の活性化というさらに大きな目標に向けて、たとえば秋津野ガルテンが旧小学校を活用して交流人口を増やすため、住

<sup>19</sup> 前掲、國領 p.260。

民を巻き込んでマスタープランを作成し、実行に移していったように、地域住民を巻き込みながら合意形成し、実行していくことが求められる。この場合、どこかのコンサルタントに任せて作るのではなく、時間はかかるが地域で形成されたプラットフォームが中心となり、住民と協議を重ね、合意形成を図りながら進めていくことが重要である。

## 5. むすび

本稿のインプリケーションとして次のことが指摘できる。1つは、カリスマ的リーダーが存在していなくても、プラットフォームの仕組みをきっちり作ることができれば地域活性化の可能性があるのである。また、プラットフォームの形成によって、地域が抱える複数の課題に応えることができるということもある。この点は、カリスマ的リーダーが中心となって地域活性化を図るときは、たとえば葉っぱビジネスのように単一の地域資源を使ってビジネスモデルを組み立て、地域活性化を図ろうとすることが多いのと異なる。

一方で、プラットフォーム形成に関する課題もある。プラットフォームは道具であり、それを用いるインセンティブはフォーマル、インフォーマルを問わず、自分たち自身やひいては地域の役に立つコミュニケーションができるかどうかにかかっている。誰が、誰と、何のために、何を共有したいか、それによって何がもたらされるかの設計こそが重要である<sup>20</sup>との指摘があるように、まず、プラットフォーム上に人や組織を乗せるため参加のインセンティブをどう作るかである。コンピュータではWindowsの様な強力なOS（プラットフォーム）が作られると、あとは放っておいてもそのOSを使いたいと思う様々な企業がソフトを開発するが、地域活性化のプラットフォームは

そこまで強力なプラットフォームではない。最初は、プラットフォーム上に様々な人や組織を乗せるための強力なエンジンが必要である。これには、あの人に誘われたら仕方がない、と思われるような人が説得に当たることや、行政の指導力も有効な方法となる。

次に、資金問題である。プラットフォームを形成するにもお金がかかる。大屋地域づくり人材育成塾では商工会からの補助金で講師代等運営費を賄っているが、行政からの支援も重要である。プラットフォームの創発によって生み出されたプランを実行に移す時にも資金が必要となる。秋津野ガルテンでは地域住民が出資して株式会社組織を形成したが、住民が出資してもよいと思われるようなプランを作るほか、助走段階では国や自治体の補助金を活用することも考えられる。

また、プラットフォームを維持していくことも重要な課題である。プラットフォーム上には様々な人や組織が乗っかると考えられるが、全ての人や組織が直接的・短期的に利益を得られるとは限らない。もちろん、最終的に地域が活性化すれば、間接的には何らかのプラスの影響を受けると考えられるが、そこまで待てるかは不明である。まず、メンバー全員が納得するプラットフォームの理念を作り、メンバーがそれを共有しつつ行動指針としていくことが重要である。

## 参考文献

- ・池田潔 [2002] 『地域中小企業論』 ミネルヴァ書房
- ・内田純一 [2009] 『地域イノベーション戦略 ブランディング・アプローチ』 芙蓉書房出版
- ・國領二郎・プラットフォームデザイン・ラボ編著 [2011] 『創発経営のプラットフォーム 協働の情報基盤づくり』 日本経済新聞社

<sup>20</sup> 前掲、國領 p.223。

- ・前田昇 [2003] 「欧米先進事例から見たクラスター形成・促進要素」石倉洋子・藤田昌久・前田昇・金井一頼・山崎朗『日本の産業クラスター戦略 地域における競争優位の確立』有斐閣
- ・横石知二 [2007] 『そうだ、葉っぱを売ろう！過疎の町、どん底からの再生』SoftBank Creative
- ・M.E.Porter [1998] *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press. (竹内弘高訳 [1999] 『競争戦略論 (I・II)』ダイヤモンド社)
- ・P.Kotler, D.H.Haider,I.Rein [1993] *Marketing Places:Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*, The Free Press. (前田正子・千野博・井関俊幸訳 [1996] 『地域のマーケティング』東洋経済新報社)
- ・S.P.Robbins [2005] *Essentials of Organizational Behavior*, Pearson Education ,Inc (高木春夫訳 [2009] 『組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社)



論文

オープン・イノベーション時代のベンチャーの知的財産戦略

Intellectual Property Strategy for New Ventures in Open Innovation Era

林 茂樹  
大阪工業大学知的財産学部 教授  
HAYASHI Shigeki  
Professor,  
Faculty of Intellectual Property,  
Osaka Institute of Technology

Abstract

The Open Innovation provides opportunities of growth for Japanese new ventures which cannot be said to be successful.

In Open Innovation Era, the chance for new ventures to cooperate with major companies will increase. However, risks, such as outflow of technology and key talented persons, damages accompanying with unsuitable contracts, also increase in cooperation with major companies, so new ventures need to understand that it cannot overcome competition if new ventures cannot build suitable strategies for intellectual property.

The infrastructure of intellectual property mobilization is also required in Japan. The mobility of intellectual property is still scarce and infrastructure improvement such as training of the mediators and build up circulation markets are still behind.

New ventures should concentrate not only on technical development, but also on strategy for marketing and intellectual property with understanding environmental change of innovation.

Keyword : Intellectual Property, New Venture, Strategy, Open Innovation

I. はじめに

1. 本稿の目的

オープン・イノベーションが進展を見せており、最近活躍が芳しいとは言えない我が国ベンチャーの成長の機会が再度おとずれようとしている。

ただし、ベンチャーにとって知的財産は競争力の根源をなすものであり、知的財産戦略を的確に理解し、オープン・イノベーションに対し適切な対応を実施しなければ厳しさを増してきている国際競争でベンチャーは生き残ることが困難となる。

本稿では、ベンチャー育成による我が国の国際競争力回復のため、オープン・イノベーション時代におけるベンチャーの知的財産戦略につき考察する。

2. 先行研究

Henry Chesbroughほか(2007) “Open Innovation and Strategy” では、ポーター等過去の戦略理論では最近のオープンな戦略は説明し難い面があり、オープン・イノベーションに対応したオープン戦略の構築が必要である。例えばオープンソースに依存する場合、規模が大きくなりすぎると運用が困難になり、長期間の継続も困難となるとしている<sup>注1</sup>。

Stewart K. Mehlmanほか (2010) “Better Practices for Managing Intellectual Assets in Collaborations” では、知財マネジメントは、研究開発・共同製品開発・市場化段階でそれぞれ異なる。共同製品開発をする場合はまず、自社の

内部での共同開発に向けた体制構築が重要である。技術を提供するベンチャーにとって、市場化を担う大企業と開発のどの段階で協議を開始するか、どのように収益の分配を図るかが重要であるとしている<sup>注2</sup>。

Henry R.Hertzfeldほか（2006）“Intellectual Property Protection Mechanisms in Research Partnerships”では、秘密保持契約は共同研究のスキームを構築するために早期の段階で重要である。特にベンチャーにとって、共同研究に参加するかどうかの判断は知的財産で成果を確保できるかどうかによる。特許は保護だけでなく、共同研究に望ましいパートナーを得るためにも重要であるとしている<sup>注3</sup>。

## Ⅱ. イノベーションの環境変化

### 1. イノベーションの変革

近年はイノベーションが競争力の鍵を握ると言われているが、いかにしてイノベーションを起こすかのみでなく、イノベーションの成果を如何に収益として獲得できるかにより、国家や企業の盛衰が決定されている。日本は、1990年代中ごろまではJapan As No1のキャッチフレーズに象徴されたように、消費者の要求を満たすような革新的製品を次々と市場に投入し、世界の市場を席卷していた。ところがモジュール化に代表される昨今のイノベーションの環境変化に伴い、日本の競争力の要因であった、すりあわせが従来に比し不要になったこともあり、国際競争力が減退してしまっている。

日本企業のイノベーションの特徴としては、伊丹敬之教授（2009）が指摘されているように、自社技術のDNAにこだわろうとする姿勢が強く、長期の取引や人的ネットワークを尊重しているため取引を熟知している現場を重視し、研究所や工場など現場に近い部署で意思決定がなされている。このため全社的な戦略的判断が十分でなく、NIH

（Not Invented Here）シンドロームが強く、外部の知識の活用が阻害されたり、知識の流通が困難であったりする傾向が比較的強い。また、既存事業からの事業多角化・拡大型が多く、改良が中心で、革新的製品が生まれにくい。加えて1つの業界に多数の会社がひしめいており、各社同様な分野で研究開発しているため、模倣が起きやすく、技術力は高いが収益面での貢献に結びついていない。提携先、系列とはオープンな技術的關係を持つようとするが、自社技術体系を中心に置いたセミクローズド指向が多くみられる<sup>注4</sup>。

これらの日本企業の特徴は、ハード中心でプロセス・イノベーションが重要であった時代には競争力の要因となっていた。しかし最近プロダクト・イノベーションがより重要となっており、日本企業は他社の技術やサービスとの連携による革新的なイノベーションの創造が不十分で、多様な市場のニーズに十分対応できておらず、日本企業の技術的な競争力が十分発揮されていない。

### 2. 技術力と収益

日本企業の研究開発投資に対する利益率は低く、科学技術力は強いと言われているものの、新製品開発や市場開拓による収益獲得に直結していない結果となっている。これは研究開発段階で、市場を意識した開発が十分実施されておらず、技術オリエンテッドの開発となっており、市場の潜在的なニーズを取込んだり、市場を創造したりする努力が不十分であることも一つの要因と考えられる。

最近注目を集めているイノベーションの成果による新商品の特徴としては、個々の技術レベルよりも、多様な技術の組み合わせや、使い勝手や新鮮さなど市場へのアピールが非常に重要となっている。

最終製品のイメージが明確な時代は、日本が得意な漸進的な改良によって、競争力が構築できたが、技術課題が複雑化し、多数の技術をコーディ

ネットして新商品を開発しなければならない近時では、収益獲得のためには市場をリードする構想力が非常に重要であり、コンセプトを掲げ、製品やサービスを実現するための、技術開発や連携、組合せを図ることが求められている。

### 3. 技術進歩と競争優位

最新の技術を採用することによって差別化を図ることは技術経営の基本であるが、技術進歩のスピードが速いため、長期間事業の優位性を継続することが困難になってきている。革新的な技術を開発し、技術の優位性に依存していても、技術のライフサイクルが短く、キャッチアップも早いいため、早晚技術優位を喪失してしまい、継続が困難となってしまう状況が続出している。

単なる技術の新規性のみには依存するのではなく、技術革新が進む時代だからこそ、市場に新たな用途やサービスを提供し、消費者のニーズを創造できる総合的な能力が求められている。

### 4. 知的財産と製品

知財戦略を構築し、必要に応じて基本特許に加え、周辺特許、改良特許で周囲を固め、その他の経営資源を動員することで、初めてビジネスの競争力が構築できる。

知的財産権取得の目的は、排他的独占権を確保し、自社実施により独占的利益を獲得することが一義的である。このほか、知的財産権取得による信用の向上、隣接・周辺・関連する特許群を形成し、競争相手の特許取得を封じ参入障壁を形成すること、ライセンス料など実施許諾による収入確保、他社の保有する技術へのアクセスが可能になること、訴訟の回避、コスト削減が図れること、コア技術の優位性を確保し自社特許技術を市場で規格化し国際標準を狙うこと、顧客からの信頼を得られること、当該分野でのリーダーシップを採れること、長期資金調達を優位に進められること、

第三者への自社技術の認知度向上など、広範囲な利点が挙げられる。

イノベーションの速度がますます速くなってきたため、短期間で研究開発を実施し、一気に市場で事業展開をし、収益を早期に回収することが求められるようになってきている。この場合、先行者の利益を専有するためにも、事業展開を有利に進めることができる差別化要因は何かを分析の上、多様な効果を持つ知的財産権を最大限活かせるようなスキーム構築努力が重要である。

### Ⅲ. オープン・イノベーション

オープン・イノベーションとは、ヘンリー・チェスブロー教授（2003）により提唱されたコンセプトである。オープン・イノベーションとは、企業が技術優位を構築するために、企業内部の開発のみでなく、外部のアイデアを積極的に取り込み、内外のアイデアを結合させて新たな価値を創造するとともに、市場へのアクセスについても、自社だけでなく、外部のアクセスも積極的に活用する概念である<sup>注5</sup>。

オープン・イノベーションが進展してきた理由としては、技術の高度化・複雑化、研究開発費の増高・リスク拡大、製品ライフサイクルの短縮化、知識の流通拡大が挙げられる。

技術の高度化・複雑化や融合による高付加価値化の時代を迎え、製品に関するすべての研究開発を自社内で行うことは負担が大きく、時間がかかり、非効率となってきた。また技術進歩の速度が加速しており、すべての分野で最高水準を保持することは至難の業となってきた。加えて研究開発のコストは技術の複雑化に比例し増大しており、1社で開発リスクを負うことが困難となってきた。このように、近年イノベーションにおける重要な要素が変化してきており、水平分業が進展し、R&Dの段階からベンチャーも活躍できるオープン・イノベーションが進展してきている。

## 1. オープン・イノベーションのメリット

オープン・イノベーションのメリットとしては、古田健二教授（2006）が指摘されているように、他社技術の採用による開発時間の短縮と研究開発資源の補完、自社完結に比較し低コスト資源の活用が可能、他社との連携によるリスク分散、他社資源活用による非保有資源の活用、自社とは異なる文化風土のもとでの発想・アイデアの活用、デファクトスタンダード陣営への参加が可能、他社が保有している異分野市場への参入などが挙げられる<sup>注6</sup>。

社内で研究されたアイデアと社外のアイデアを結合し、他社のビジネスを自社のビジネスに活用し利益を得ることが可能となるため、自ら研究開発する分野を限定し、外部にある知識を最大限活用することが求められる<sup>注7</sup>。

活用できる技術の選択肢が拡充するため、方向性の決定が重要となってきた。新製品開発などで、自社は何に集中し開発するのかを選択すること、また、自社で開発した製品や部品を全体のシステムにどのように結合するのかを見極め、プロジェクトを、より早くより低リスクで市場に提供することが重要である。また、社内で有効に活用できない成果は社外に出し、利益を得ることも可能である。

## 2. オープン・イノベーションのデメリット

一方、オープン・イノベーションのデメリットとしては、古田健二教授（2006）が指摘されているように、自社戦略との整合性が図れていない場合単なる情報の拡散を招き、技術が漏えいし、技術蓄積に寄与しない場合が生じる。システムにおける依存関係が増加し、研究者・技術者の育成が困難となり、技術戦略が不十分であるとコア技術の育成が困難となるため、長期的なしっかりとした技術戦略が不可欠である<sup>注8</sup>。

組織を超えたイノベーションの創造であるため、

組織間の意思疎通や目的意識の共有化、方向性の統一、法律的な調整などさまざまなコストが発生する。

加えて、外部の情報を活用するため、当該情報の確かさや信頼性、効用などを確認する必要がある、初期の情報チェックが不十分な場合、後で多額の損害を被る懸念がある。

## 3. 技術とビジネスモデル

このようにオープン・イノベーションにもメリット、デメリットが存在する。オープン・イノベーションの時代には、他社の技術も活用できるため、技術自体がずば抜けて無くても、ビジネスモデルが良ければ高い価値を生み出すこともできる。一方、技術が優れていても、ビジネスモデルが劣っていれば、低い価値しか生み出せない<sup>注9</sup>。

技術の市場が整備されれば、競争優位の根源としての技術を活用した差別化が徐々に困難になるため、差別化のためにはビジネスモデルが重要となってくる。

技術の流動化が進めば、技術を異なったタイプのネットワークに活用することによって、別の価値を創造することが可能となるため、どのような手段により適応範囲を拡大するのか、また、標準化すべきところと差別化すべきところ、オープンにするところとクローズドにするところをどのように判別するのかが知的財産戦略で非常に重要となる。

## 4. 協調戦略

多くの製品が多数の部品を持ち、部品それぞれが多く技術の集合体となっているため、技術開発は相互依存的になり、累積化しており協調組織間での調整が必要となってきた。研究開発を協調で実施することにより、研究開発速度アップ、研究開発の高度化、新たな価値の創造、適用範囲の拡大、モジュール化、リスクの共有、市場の拡大

が可能となった。

このため専門化・高度化した技術のいかなる組合せにより、新製品やサービスを創出するのか、またバリューチェーンの中でどのようにして強力なポジションを構築できるか。標準化を狙い市場の拡大をいかにして可能にするのか等の協調手法が競争戦略の中で重要となってきた。

小川紘一教授（2009）が指摘されるように、コアの技術はブラックボックス化し、強力な知的財産により保護する一方で、積極的にインターフェースを標準化し、公開することにより、製品サービスの相互依存性を高め、標準化を図る。市場での優位性を得ることにより、バリューチェーンのなかでの強力なポジションを構築し、システム全体をコントロールする等の戦略が収益向上のためには重要である<sup>注10</sup>。

## 5. 顧客価値獲得

アップルやインテルがサプライチェーンの中で中核的な位置を占め、高収益を確保出来ているのは、顧客価値を獲得出来ているからに他ならない。

過去は画期的な技術を生み出し、それを商品化出来ればある程度顧客価値を獲得出来ていた。しかし、技術進歩とともに、顧客価値の源泉は「もの」から「効用」に移行してきている。つまり単に「製品」を所有することから、製品がもたらす「付加価値」がより重要視されるようになってきている。

つまり、製品のもつ単体としての機能そのもののみでは顧客から高い評価を得ることが困難となってきており、製品を核としたトータルサービスでどのような付加価値を顧客に与えることが出来るかを、研究開発の早期の段階から構想し、外部の技術やソフト、補完性、拡張性なども含めトータルコーディネートする能力により、評価される時代となっている。

## 6. 機能別階層

顧客に価値を提供する場合、単体の製品・サービス型から、トータルサポート・ネットワーク型のほうが高い評価を得るようになってきた。

このため、妹尾堅一郎教授（2009）が指摘されるように、自社が所属するサプライチェーン上の材料・部品・完成品などの機能別階層における競争力優位の構築だけでは、トータルコーディネータは出来ず、原材料に近い階層や消費者に近い階層など、自社とは異なる機能別階層でどのような会社と提携し、自社の技術や製品を活用し、魅力を向上させ、トータルとしてどのような「付加価値」を消費者に提供できるかの構想力が勝負を分ける<sup>注11</sup>。

## 7. 統合的組織と専門企業

統合的組織は、複雑化した部品同士の相互依存関係の調整や、すり合わせにかかわるようなイノベーションで優位に立てる。ただし、モジュール化が進み、ルールがオープンになってしまうと、すりあわせや調整が不要となり、それぞれの部分を担うベンチャーなどの専門企業が優位に立ち、統合化のデメリット負担が大きくなる。

組織形態も、製品のライフサイクルにより有利不利が異なる。開発の初期段階では、革新的開発を実施したベンチャーなどの専門企業が優位に立つが、市場や製品が成長し、大量生産が必要になり、サービス・ブランドや価格が重要になる段階においては、補完資産を有している統合的大企業が優位となる。

## 8. ベンチャーとオープン・イノベーション

オープン・イノベーションは、社内外の知的財産の有機的な結合である。これはイノベーション活動の役割分担とも考えることが可能であり、ニッチな分野で専門性の高いベンチャーの登場可能性の増加が期待出来る。

大阪府立産業開発研究所（2008）「オープン・イノベーション時代における企業研究所と中小・ベンチャー企業の研究開発連携報告書」によると、化学工業では中小・ベンチャーとの連携が増加している。特に特殊な化合物の配合や、社内でできない加工能力を有する中小ものづくり企業との連携が多い。しかし、最適な技術を持つ企業を見つけることが困難で、中小・ベンチャーの情報を入手するのは、展示会・イベント、他部門や取引先からの紹介が多い。取引先や大学関係者など人脈を通じた紹介のほうが仕事に結びつく可能性が高い。投資ファンドの紹介も役立つ。

連携の場合、中小企業は経営の安定性、技術の信頼性、研究開発の実現可能性、契約等事務能力に懸念がある。このため、技術マップや何が出来るか、会社の成長シナリオ、ビジョンの提案が必要。中小企業の場合、権利関係が曖昧で、占有権が問題となることがあるとしている<sup>注12</sup>。

## V. オープン・イノベーションと知的財産戦略

### 1. 知的財産管理

オープン・イノベーションの場合、組織を超えた協調が不可欠であり、このため知的財産管理が極めて重要となる。例えば、パテントプールなど複数の企業と連携する場合には、パテントトロールへの対応や、ライセンス・ポリシーを透明化し、重要特許を確保し、外部の幅広い知識を調査研究し、必須特許は何なのかを調整することが必要となる。

つまり、知識創造者としてのみならず、知識の調整者・仲介者として、社外の知識を探索し、理解し、選別し、社内と社外の知識を統合し、新たなシステムを創造し、調整する能力が求められる<sup>注13</sup>。

オープン・イノベーション環境の下では、各種技術要素を有機的に結合して新たな製品・サービスが創造される。したがって知的財産戦略は従来型の自社実施を原則とし他社の侵害を防御するこ

とを最重要視した戦略から、コアは十分強力に確保しつつも、他社との連携を積極的に実施し、価値の創造を図るための知的財産戦略が求められている。

### 2. 知的財産権ミックス

技術の累積化や多様化と技術進歩のスピード化により、技術の優位性を特許のみによって長期間確保することが従前に比し困難になってきており、自社の製品の特徴を活かした事業を創出・拡大出来るように、技術進歩のスピードアップとともに、特許・意匠・商標などの複数の知的財産権を組み合わせることで競争力を強化する知財権ミックスなどの知的財産網を構築することが求められている。特許取得とノウハウ秘匿の適切な組み合わせ（知財ミックス）や、特許と商標・意匠等との効果的・効率的組み合わせ（知財権ミックス）が特に中国等新興国で有効である。

例えば消耗品の場合、製品本体に適合する消耗品を製造すると、特許権を使用せざるを得ないように組み合わせ、意匠権でその接続部分をコピー出来なくするとともにブランドを確立するなど、自社の技術と知的財産で独占できる領域を選択し、ここからサプライチェーンに向けた支配力を行使できるビジネスモデルの作成が必要である。

### 3. 特許・技術情報の活用

特許の独占的・排他的実施により、既存事業の競争力を高め、新規事業を創出することはいかなる時代においても知財マネジメントの基本とされる。参入障壁形成のためには、事業の中核を強化するため、広く、強く、早い権利化と、周辺特許や関連技術を押さえ、特許網を構築することが重要であり、また、競合他社の開発を妨げるため、代替技術の懸念のある技術を防衛特許として押さえることも基本である。このためには、オープン・イノベーションの時代だからこそ、技術マッ

ブや特許マップを作製し、特許や技術情報を活用することが極めて重要である。

電機産業等累積的な開発が行われ、1製品に多数の特許が使用されている業界では、1社単独で製品開発が困難となっており、製品ライフサイクル短縮化によるリスク拡大もあって、特許や技術情報を把握した上で、他社技術を導入しコストや時間を削減したり、新市場に参入したり、標準化を図ったりする戦略がますます重要となってきた。

ただし、業種の特徴により当然知財マネジメントは変化する。医薬品や化学のように、少数の基本特許が製品を保護するために非常に有効な業界では、従来型の参入障壁を構築し、独占を図ることを目的とした知財マネジメントが依然として基本となる。

#### 4. ライセンス

ライセンスは、従来ライセンス収入等直接の収益手段として、または侵害訴訟の和解手段として認識されていた。ライセンス供与は、通常競合しておらず、当該企業とは別の産業の企業を選び実施されてきた。

しかし、オープン・イノベーションの進展とともに、標準化が重要となり、製品の市場拡大の有効手段として、特に競合製品や代替製品が存在する場合などで、安いライセンス料で同業他社にライセンスし、市場を拡大し標準化を獲得しつつ、一方で独占的に高いライセンス料でコア部分の活用を図る戦略が散見されるようになってきており、ライセンスの目的が多様化しつつある。

このように技術をオープンにする事により、当該技術の普及を図り、アライアンス先を確保し、出来れば標準化を図り、市場の拡大を狙う戦略が重要となっている。このため、自社技術のうち、どこをオープンにし、どこをクロードにして競争力の確保を図るかが極めて重要になってきてい

る。つまり、オープン戦略とは、仲間を作り、囲い込みを図りグループ間で競争する戦略と言える。

ライセンスのメリットとしては、ライセンス収入、クロスライセンスが可能、ネットワーク拡大により利用者が拡大し普及が拡大、標準化を獲得することが出来る、競争相手を自社のグループに組み入れることなどが挙げられる。また、製品ライフサイクルの早期段階では、強みを保有している事業分野において、他社に技術供与することで、技術力が認知され、ブランドイメージを高めることも可能である。競合が多数存在する中で、自社技術の展開を広め市場拡大を図ることも可能となる場合がある。外国への進出など新たに進出するマーケットで自社開発するより、そのマーケットの特質をよく理解した提携先に製造を依頼する場合もあり、さらに競争相手になってもサプライヤーが増えて市場拡大を狙う場合もある。

ライセンス供与の最適な時期は技術開発の程度等各種要因により異なる。最先端の技術については、初期は独占により投資負担を回収し、中期に市場拡大のためライセンスする場合がある。逆に業種、製品、地域等すみ分けが可能な場合は、低いライセンス料であっても早い段階から積極的にライセンスし、市場拡大を図る場合がある。

一方デメリットとしては、西嶋修氏、富澤治氏(2011)が指摘されるように、ライセンシーによる商品開発が終了した時点で、ライセンサーはその先の技術を獲得し、自社の事業に影響が出ない体制の構築が必要である。低価格でライセンスした場合、ライセンシーにより予想以上にキャッチアップされ競争優位が脅かされる懸念もある。ライセンスを受けた企業が、ライセンス料以上のコストダウンや品質改良に成功すれば、ライセンス元の企業を競争力で上回る可能性がある<sup>注14</sup>。

このように競争力維持・向上のため、ライセンス料の設定は非常に重要である。また、後発企業が技術力を向上させた場合、先行企業がその特許

を使用する必要性が生じる場合もある。この場合クロスライセンスとなることが多く、ライセンス収入が減少してしまう懸念もある。

## VI. 知的財産の流通

### 1. 知識の国際流通

オープン・イノベーションはイノベーション活動の役割分担と考えることが出来るが、分割されたイノベーションを再結合させるためには知的財産の流通が必要である。

インターネットの普及などにより、有用な情報が世界中容易に入手できるようになってきた。このため、従来限定的な機関で研究開発が実施されていたが、知識が拡散したため、ベンチャー等研究開発を実施する主体が急速に拡大した。イノベーションを促進するために、数多くの研究主体と連携することがスピードアップに寄与する状況となってきた。加えて、知的財産制度の国家間協力の向上で、国際的な企業間での技術や知識の補完性と移転可能性が向上し、知財流通の素地が整ってきている。

知的財産の移転市場が存在しない場合、企業は年金など維持コスト削減のため、防衛目的などを除き不活用知財については放棄することが一般的であった。しかし、知的財産の流通市場が整備されれば、企業は不活用知財をライセンスや売却し、追加的な収入を得ることが可能となる。このように知的財産の流通が促進され、技術や知識を相互に活用しやすくなったことも、オープン・イノベーションが活性化してきた一つの要因である。

従来のアウトソースは、外部の専門知識を利用するためや、コストダウンを図ることを目的とすることが多かったが、最近では、自社の得意分野に経営資源を集中しコアを強化し、スピードアップを図るため、積極的に他社の技術を活用し付加価値を創造するために行われることが増加している。

知識獲得のため、自社に不足する技術を他の組

織ごと購入するケースも頻発しており、M&Aが多発しているが、主力の従業員や、従業員に属するノウハウの確保が重要であり、キーパーソンが転職されてしまった場合、ノウハウ等の流出が懸念され、M&Aの目的が達成されない場合もあり留意が必要である。

### 2. 知的財産情報マーケティング

イノベーションを効果的に、効率的に達成するためには、関連分野の特許ポートフォリオを構築し、代替技術の考慮や、技術課題克服や市場拡大のための連携相手の探索など、技術やマーケティングを意識した対応が必要である。このためには、特許情報調査の活用が不可欠である。出願件数の推移などから、技術やマーケット等の動向予測、競合企業の開発の方向性などの情報が得られる。

他社の特許公報の課題の欄を注意深く分析すれば、どういう技術課題を解決したいと他社が思っているか、どのように活用したいと考えているか分析できる可能性がある。また、海外特許出願は費用的な観点から、通常重要な特許を厳選して出願する傾向があるため、その分析を実施すれば他社の開発動向等が分析できる可能性がある。

### 3. 知財流通実績

知財流通の促進を図る手段としては、従来の相対取引業者に加え、オーシャントモのような知財オークションも開始されており、技術的課題の解決策としてネットを活かしたマッチングを図ることも有効である。すでに日本でも大阪ガスなどは技術的課題解決公募を実施している。

知財流通の課題として、技術導入を希望表明する企業の行動は、経営戦略そのものの開示につながる場合があるため、企業は情報流出に懸念を持っており、情報をどのように把握し、管理するのか工夫が必要である。

他社の技術を自社の技術にマッチングさせる場合の注意点としては、ブラックボックス化された技術を先方からどの程度開示してもらうか、開示された技術に基づいて更なる技術開発を行った場合、改良技術の所有権や、その成果をどの程度までグラントバックするか、事業化の制限はどのようになるのか、ライセンスはどうするか、訴訟の場合のサポートはどうするかなどが重要となる。

経済産業省の調査（2007）によれば、ベンチャーや中小企業では、知財の知識が十分でないため、知財流通を図る場合、特許の質が不十分で、他企業の使用に耐えない場合や、汎用性に問題がある場合、周辺特許を確保できてない場合等で流通の実現性が厳しい状況も起こりうる<sup>注15</sup>。

従来の特許は自社活用を中心に考え、汎用性に欠ける場合や、クロスライセンスや防衛が主目的で、流通に適さない特許が多かった。今後知財を十分に活用するためには技術だけでなく、製品化・事業化等マーケティング的な視点からの特許取得や評価が重要である。

#### 4. 知財流通専門企業

柳澤智也氏（2010）は「イノベーションのオープン化と新興する知財マーケット」で、知財流通専門企業を紹介している。本論文によると、知財マネジメント支援会社では、知財評価、ポートフォリオ構築支援、ライセンス支援や、特許ポートフォリオ分析、評価、競合他社分析、流通可能性等のコンサルを実施する。知財取引促進メカニズムとしては、知財取引仲介、オンラインマーケット、オークションがある。知財取引では、潜在的な取引相手を見つけることが非常に困難であるが、知財ブローカーは知財マネジメント支援サービスの能力を駆使して仲介する。オンラインマーケットには、技術を取得したい企業が検索するサプライサイドと、技術導入したい企業が未解決の研究課題を提示し、解決案を有する企業がア

プライするダイヤモンドサイドがある。オークションは取引手順の標準化や透明化を図り、相場観を形成できる仕組みである。

オープン・イノベーション型サービス会社として、InnoCentiveは、2001年設立。医薬大手のEli Lillyからのスピンアウトベンチャーで、企業は匿名で自社の抱える技術的課題を運営するウェブに公開し、同時に採用された場合の支払う金額も提示。解決策応募を呼び掛けている。NineSigmaは、2000年設立で、顧客の技術的課題を登録された解決者に通知し、解決者からの回答を待つ方式で、60%は顧客名が匿名。Ocean Tomoは、オークションを実施し、同社のパテント・レイティングにより評価して、出品候補の価値を算定し、最低落札価格を決めるとしている<sup>注16</sup>。

#### 5. 課題解決型のオープン・イノベーション

従来自社技術の用途拡大のため他社に働きかけても、個々の企業の事情や用途の違い、事業判断があるため、実現化しないケースが多かった。課題解決型のオープン・イノベーションでは、解決したい企業側が、大半は匿名ではあるが、詳細なスペックで技術ニーズを開示するため、技術を提供する意欲のある大学や企業に応募しやすい環境を与えることが出来、実現化の可能性が高まっている。自社の解決したい課題を設定し、この課題解決手法を仲介サイトに予め登録されたある程度信頼できる会社などに公募する手法が行われており、オープン・イノベーションの進展により、ベンチャーの活躍できる素地は拡充しつつある。

#### Ⅶ. オープン・イノベーション時代のベンチャーの知的財産戦略

オープン・イノベーションは外部と連携し、外部の知識や資源を活用しイノベーションを早期に実現することと理解できる。この場合、連携した企業間では外部知識や資源の活用の差により、連

携のメリット享受に大きく差が生じる可能性がある。言い換えればオープン・イノベーションは、外部資源をいかに有効活用するかの戦いと表現することもできよう。この点、ベンチャーは、生産や販売能力を保有していない場合が多く、補完資源を連携により獲得できるメリットがある。

その意味においてベンチャーは、新たな状況においては、大企業よりもビジネスモデルを構築しやすいと言える。

### 1. 大企業との連携リスク

このようにオープン・イノベーションはベンチャーの成長に不可欠のものとなりつつあるが、一方特に大企業との連携についてはリスクも大きいことを認識しなければならない。

大企業は資金力、ブランド力、技術力、生産力を兼ね備えており、ベンチャー側からみれば、ベンチャーの保有していないそれらの補完資源を連携により活用することも可能である。しかし、大企業側から見た場合、知的財産の確保が脆弱であればベンチャーの開発した新技術を有効利用し、生産し販売することも可能であるし、ベンチャーの技術に信頼がおけなければ自社で改良し市場のニーズにより適合した製品として開発したほうが大企業にとって成功の可能性が上昇する。

実際には力関係で、ベンチャーが主に開発した場合であっても、大企業と共同で特許を申請し、大企業に成果の大半を支配されてしまう場合や、大企業の関連会社で類似商品を開発販売されてしまうケースが散見される。また、主要な人材を引き抜かれて、大企業にノウハウが移転してしまうケースも生じている。

Teece.D(1986)は“Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy”で、特許の保護が弱い場合、イノベーターは生産や販売などの新製品にとって重要な補完資産を持って

いる提携相手に利益を吸い取られてしまう危険があるとしている<sup>注17</sup>。

大企業は、秘密保持契約を締結した場合においても、ベンチャーが単一の特許しか保有していない場合などでは、ベンチャーの開発した技術を巧みに回避して事業を構築できる能力を保持している場合が多く、ベンチャーからのノウハウ等の開示には十分注意が必要であり、ある程度時間をかけた信頼関係の構築が不可欠である。最初からオープンになりすぎてはいけない。

これらのリスクを回避するためには、研究開発の早い段階から、色々な将来の事業展望を視野に入れた幅広い権利確保が重要である。ベンチャーは資金負担能力に限りがあるため、早期から知的財産確保のための資金支出は負担が大きいことは事実であり、自社実施を前提とする過去は比較的狭い範囲で知財を確保してきた。しかし、オープン・イノベーションにおいては、早い段階から事業展望をある程度見据え、それらに対応するように、基本特許の確保においても幅広く権利を確保し、強い知財実施権を確保するとともに、状況の変化に応じて適宜対応していかなければ、せっかくの成果を獲得できない懸念が従来よりも増加する。

加えて連携の契約内容をよく吟味し、ベンチャーが成長する上で将来不利にならないような内容とすることが必要である。例えば、ライセンス付与の条件、事業化における制約、秘密保持の内容、契約期間、収益の配分等についての十分な検討が必要である。

特許は研究開発が進展するに伴い、追加して改良特許などを獲得し、特許網を構築することで強力になる。知的財産保護のために、適切なビジネスモデルを構築し、適切な契約の締結など各種手段による保護強化を図る必要がある。

## 2. 情報開示リスク

オープン・イノベーションの時代には、知財情報を詳しく読み取ることにより連携先を調査し獲得する能力が非常に重要である。ベンチャー側から見ると、保有する知的財産を適切に開示し、他社との連携の可能性を向上させることが重要である。

保有している知的財産の権利範囲が広くかつ強い権利を保有していなければ、他社にとって魅力的な連携先とは映らない。また、開示する情報が少なすぎれば他社は概要が理解できず、多すぎれば無駄に情報の漏えいを起こすことになり、適度な情報開示と、信頼のおける仲介者の選択等が非常に重要である。

## 3. 製品ライフサイクルと知的財産戦略

ベンチャーがオープン戦略とクローズド戦略を検討する場合、当該ベンチャーの製品ライフサイクルを十分認識した対応が重要である。消費者は製品ライフサイクルの初期段階では製品の機能を重視する。このため新技術の機能を向上させ、消費者から高付加価値であるとの認識を勝ち得、開発資金の早期回収を図ることがイノベーション成功への最初のステップである。市場が成長し始めると、消費者は価格対効果や、補完性や互換性などの便益を重視し始める。このため、独占自社実施のみでは消費者のニーズに対応できないため、ライセンスを実施し、ニッチ市場でネットワークを構築することにより、市場拡大を図りつつ、一番重要な部分についてはクローズドとし、囲い込むか、高いライセンスフィーを得るなどして、収益確保を図る。また、市場の衰退時期にはコストが最重要要素となるため、小規模では利益が挙げられなくなってくる。このため他分野での知的財産の活用を図るか、ライセンス収入を中心とするか、知的財産の処分による現金回収を図るなど、製品ライフサイクルを意識した知財戦略の構築が

必要である。

## VI. むすび

オープン・イノベーションは、活性化が遅れている我が国ベンチャーの成長機会であるとともに、我が国の国際競争力回復のための新しい流れであるため、適切な知的財産戦略を構築し、効果的に対応することが求められる。

クローズド・イノベーションの時代には大企業は品質保証や安定供給を重視し、系列以外のベンチャーを積極的に活用することが少なかったが、オープン・イノベーションの時代になれば、スピードアップや付加価値向上のためベンチャーの活躍の素地が生まれてくる。

しかし、アライアンスを実施する場合特に大企業とのアライアンスには情報流出などのリスクが伴うことを十分認識し、強い特許網で保護し、適切な契約を締結するなどの対策を十分取ることが不可欠である。

ベンチャー育成のためには、知財流動化のインフラも必要であるが、日本ではまだ知的財産の流動性が乏しく、流動のための仲介業者の育成や流通マーケットなどの基盤整備が遅れている。ベンチャーも開発のみに注力するのではなく、イノベーションの環境変化を理解し、連携のためのビジネスモデルや知的財産戦略構築能力の向上が求められている。

## 引用文献

注

1. Henry Chesbroughほか (2007) “Open Innovation and Strategy”, California Management Review Vol.50, No1 Fall 2007, pp57-76.
2. Stewart K. Mehlmanほか (2010) “Better Practices for Managing Intellectual Assets in Collaborations”, Industrial Research

- Institute, January-February 2010, pp55-66
3. Henry R.Hertzfeldほか (2006) “Intellectual Property Protection Mechanisms in Research Partnerships” ,The Papers on Entrepreneurship, Growth and Public Policy #4304
  4. 伊丹敬之「日本の技術経営に異議あり」日本経済新聞社2009年 4-12ページ
  5. Chesbrough (2003) “Open Innovation: The New Imperative For Creating and Profiting from Technology” Harvard Business School Publishing. [大前恵一朗訳 『オープン・イノベーション』 産業能率大学出版部 2004年 76ページ]
  6. 古田健二「第五世代のテクノロジーマネジメント」中央経済社 2006年 426ページ
  7. 大前恵一朗訳 『オープン・イノベーション』 産業能率大学出版部 2004年 76ページ
  8. 古田健二「第五世代のテクノロジーマネジメント」中央経済社 2006年 426ページ
  9. 大前恵一朗訳 『オープン・イノベーション』 産業能率大学出版部 2004年 14ページ
  10. 小川紘一「国際標準化と事業戦略」白桃書房 2009年 315ページ
  11. 妹尾堅一郎「技術力で勝る日本が、なぜ事業で負けるのか」ダイヤモンド社 2009年 354ページ
  12. 大阪府立産業開発研究所「オープン・イノベーション時代における企業研究所と中小・ベンチャー企業の研究開発連携」2008年
  13. 大前恵一朗訳 『オープン・イノベーション』 産業能率大学出版部 2004年 65、118ページ
  14. 西嶋修、富澤治「競争優位の確立に向けた知的財産権戦略」映像情報メディア学会誌Vol65、NO4、2011年 543ページ
  15. 経済産業省知的財産政策室「知的財産の流通・資金調達事例調査報告」2007年 11ページ
  16. 柳澤智也「イノベーションのオープン化と新興する知財マーケット」tokugikon,2010年 No.258
  17. DJ.Teece (1986) “Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy” , Elsevier Science Publishers B.V. Research Policy, 15, pp285-305

#### 参考文献

- Chesbrough, H.W (2006) “Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Land scope.” Harvard Business School Publishing. [栗原潔訳 『オープンビジネスモデル』 大日本印刷株式会社 2007年]
- Chesbrough,H.Wほか(2006) “Open Innovation: Researching a New Paradigm.” Oxford University Press. [長尾高弘訳 『オープン・イノベーション』 英治出版 2006年]
- Monk, A (2008) “The Emerging Market for Intellectual Property” Journal of Economic Geography Vol19, pp469-491

論文

医療サービスのベンチャー的国際化（序）  
～病院の海外進出～

Toward the Globalization of Japanese Hospitals

村上 薫  
大阪市立大学  
大学院 経営学研究科 特任教授  
Kaoru MURAKAMI  
Specially-appointed professor  
Graduate School of Business  
Osaka City University

Abstract

The current big issue on Japanese hospitals is their survival and growth for the future. A Japanese medical market has been facing with a decline of Japanese economy, some management difficulties because of an aging society with fewer children, a management inefficiency of Japanese hospitals and so on. The Japanese government has to find a way out of current financial difficulties. A hospital management, also, has to find the way.

One of the solutions is a Medical Tourism and other is a starting up activities overseas by Japanese hospitals. In this article, we show an entrepreneurial activity and discuss key factors on overseas activities of Japanese hospitals in terms of a management style and risks in foreign countries.

Keywords：医療サービス・病院の海外進出・アントレプレナー・国際化リスク・医療ツーリズム

I. はじめに

アメリカのピッツバーグ市のピッツバーグ医療センター（UPMC）とグローバル企業のGE（General Electric Company）の戦略的提携（パートナーシップ）が2008年に発表された。この提携は10年間で欧州・アジア・中東に25箇所のガン専門施設を設立するためのものである。事業ドメインはガン治療（Cancer care）である。提携スタイルはパートナーとしてGEが資金及び医療機器提供とマーケティングを行い、ピッツバーグ医療センターは大学病院として知識・治療技術の提供と同時に収益を求めるスタイルである（日本政策投資銀行、2010）。

海外進出の背景には一般企業の海外進出と同様

に国内市場の飽和・衰退が要因である。ピッツバーグ市はアメリカでも有数の鉄鋼業の町として反映してきた。基幹産業である鉄鋼業が衰退していく中で、地域の閉塞感を打開するため、これまで「モノづくり」で培ってきた産・官・学連携を医療分野に活かして成長産業にしようとする戦略的行動として医療集積を創出し、20年で地域再生を成功させた（日本政策投資銀行、2010）。要約するとピッツバーグ市が医療産業集積を戦略的に行った要因は地域市場の飽和状態であった。そして、今後はアンゾフの成長ベクトルでいうところの新市場開拓へという動きになる。

本論の主題は病院医療サービスの国際化の検討である。国際化の初期には二つの流れがあり、一

つはインバウンド（輸入）である。人の流れと機能の流れがあり、前者は外国人看護師の雇用やメディカルツーリズムが該当し、他方は海外病院の医療サービスの日本進出である。二つ目はアウトバウンド（輸出）である。これは病院医療機能や医療サービスの海外進出である。諸外国に比べ、日本はこれらの面では後進国であり、病院に国際経営ノウハウが蓄積されていないのが実情である。

日本政策投資銀行の資料では、医療サービスの世界ではメディカルツーリズムのビジネスモデルが先進国はもとより発展途上国も含み世界の約50カ国で展開され、2008年医療ツーリスト数は年間600万人程度と推定される。2012年の市場規模は1千億ドルと見込まれている。日本では2020年の潜在的市場規模は健診・検診目的あるいは低コストの医療を求めて42.5万人、金額で5,507億円規模、経済効果は2,823億円と推定される（日本政策投資銀行、2010）。まさに医療分野でも世界の国ごとの相互依存の度合いが高まっているといえる。

本論では輸出（アウトバウンド）の側面で議論したい。日本では過去に徳州会病院がブルガリアでソフィア徳田病院設立、東京都の北原脳神経外科病院（現・北原国際病院）のカンボジア進出計画（戦略的病院機能輸出）が公になっている。ここでは今後の日本の病院経営戦略の将来構想の提言と関連付けて医療の国際化推進への国際化リスクの視点を加味して検証する。

## Ⅱ. 日本の医療環境の実態

最近の日本の医療環境に少しずつ変化が見られている。メディアで大きく取り上げられてきた医療崩壊の話題ではない。革新的変化は医療機関の海外進出・提携活動であり、海外から患者を日本国内に誘導する医療ツーリズム政策である。これは日本の医療経営が国際化の波に洗われ始めていることを意味している。

日本の医療が抱える諸問題は、第1に病院の医

療現場が崩壊寸前状態であるということである。特徴を列挙すると、病院の経営不振による倒産件数の増加、医療の「質」の問題、現場で働く職員の過剰労働および医師・看護師の不足・偏在の問題などが挙げられる。第2に医療関係産業の撤退や縮小そしてM&Aの問題がある。これらは日本の医療産業のグローバル競争力の弱さが原因であろう。第3に、医療制度の崩壊危機が挙げられる。それは先進国の世界的傾向でもあるが少子高齢社会とバブル崩壊・リーマンショックなど経済発展の停滞が税収減を招き、財源不足に因るものである。日本が世界に誇る公的医療保険制度は財源不足により根底から崩壊されようとなっている。株式会社帝国データバンクが2012年1月19日に発表した医療機関の倒産件数は2001年から2011年まで計381件（病院：90件、診療所：178件、歯科医院：113件）であり、小規模ほど破産が多く、民事再生法は適応されない傾向が強い。

世界保健機関（以下、OECDという）データから日本の医療を見ると過剰医療と機能拡散を示している。人口当たりの病床数が最多で年間受診回数も多い、医師は人口比で先進国に比べ少なく、看護師も全体で若干少ない。さらに1床あたりの看護師数は世界で最少である、同様に病床当たりの職員数も少ない。一方で先端医療機器が極めて多く使用されている。つまり受診回数と医療機器数の多さにより受診患者に対応する医師と看護師は過重労働に陥っている。言い換えれば、病床数の多さから1病床当たりの機能は薄いといえる（OECD Health Data, 2009）。一方で、看護師不足に対して、フィリピンやインドネシアとの経済協力協定（EPA）による看護師が多数来日したが、日本の看護師試験合格者は2010年2月でわずか1.2%の合格率であったことから、看護師不足をカバーする即効性は無いといえる。

ところが2006年、OECDの医療制度ランキングをみると、日本の医療制度は先進諸国の中で世界

一と評価された。世界トップレベルの長寿国であり、乳児死亡率は世界でもっとも低く、国民一人当たりの医療費も先進国中で低い水準にあることが評価された。厚生労働省によれば、国内の総医師数は、2008年時点で28.7万人。ここ20年で約1.5倍となり、毎年増え続けている。また、人口10万人当たり医師数も20年前は164人であるから、大きく改善されていることがわかる。しかし一方で日本の医師不足の声も聞く。実態はどうだろうか。医師不足を国際比較の視点で検証してみる。OECD（2009）によると、人口1,000人当たりの臨床医師数をみると、日本が2.09人、アメリカが2.43人、イギリスが2.48人、スウェーデンにいたっては3.58人と世界では下位に位置する。また臨床看護師も同様であり、9.35人と欧米の約9割ほどである。一方、総病床数は世界最多で人口1,000人当たり13.9床、アメリカの3.1床と比較すると4.5倍も病床数が多いことがわかる。しかも平均在院日数は極端に長いことが示されている。アメリカが5.5日、イギリスが7.2日、フランスが5.3日と比較すると日本は19日と異常に長期間の入院であることが判る。言い換えれば、医師の実数は増えているが、それ以上に病床数が多く在院日数も長いために、臨床医は多忙を極め過労状態となっている。現在の日本の医療界で大きな社会問題になっている。患者にとっても医師の多忙は患者一人当たりのサービス水準の低下に繋がることを示唆するものである。現在の病院経営の非効率性の象徴である。

### Ⅲ. サービスとしての医療

#### 1. サービス概念について

サービスという行為は実に複雑な特性を持っている。サービスは一般に複合的な活動として捉えられる。そしてさまざまな意味を持って一般社会で使われている。ラブロックとウィルツによるサービス概念は、元来、奴隷が主人のために行う

仕事を指していたことを基盤としている（ラブロック&ウィルツ、2007、邦訳15ページ）。つまり顧客が主人で提供者が従者という立場が成立する（服部勝人、2008、33ページ）。語源的にはサービス需要者とサービス供給者の関係は主従関係であるといえるが現代のサービス概念では主従関係ではなくサービスの受け手が手にする価値に重点が置かれている。「サービスとは、ある主体が別の主体に提供する経済活動である。通常、時間単位の行動であり、受け手自身あるいは受け手の所有物や財産に対して期待通りの結果をもたらすものである。」（ラブロックら、前掲書、15ページ）。

サービス提供戦略の基本は、「どこで、いつ、どのように」という3要素が不可欠である（ラブロックら、前掲書、135ページ）。医療サービスを「どこで」提供するか？これは立地戦略と製品（サービス）戦略の問題である。例えば、アジアのどの国で、どの地域で、どの都市で、いつの時点で、つまりカンボジアという国のどの都市でいつごろ、医療プログラムをどのように提供するかを実行する戦略である。

#### 2. サービスの特性からみる医療サービス

この項では、コトラーらが定義する一般的なサービスの特性を基準にして医療サービスを理解する。コトラーらによれば、サービスの特性として無形性（Intangibility）、不可分性（Inseparability）、変動性（Variability）そして消滅性（Perishability）を挙げている（Kotler、1988、pp.478-481。Kotler and Armstrong、2000、pp.245-246）。

サービスは形が無いことが特徴的であり、サービス購入者は購入する前に結果を見ることはできない。患者は自国では受けられない場合には自分が欲しい医療を求めて国境を超えて他国の病院へ行き、医療サービスを受けて初めて結果が分か

るのである。またサービス提供とサービス需要は基本的に同時期に同一場所で実施される。言い換えれば、生産と消費は別々に実施されないという同時性という特性である。サービス需要者（医療の場合は患者と家族など）は診療が行われる施設において、誰がサービス提供者（病院、医師）か大きな関心を寄せる。ここに医療サービスの大きなポイントが存在するともいえよう。どんな病院であるか？どんな医師が担当するのか？どんな最先端の医療機器を持っているのか？など、患者は大きな関心を寄せる。なぜなら、患者とサービス提供者は同じ場所で診療が終わるまで環境を共有するのである。病院の海外展開においても、どんな専門医が担当か、どんな高度な医療機器を使用するのか、施設の快適さはどうかなど、マーケティング上検討が必要な要素となる。医療においても標準化は追求されているが、提供する医療者個人に能力の差があることは事実であるし、体調や業務の多忙さなどで提供する医療の内容に影響が出ることもある。医療サービスにおいては医療が必要とされるその瞬間の医療行為が医療サービスであり、後ほど行うことはできない。したがって、患者は病院へ足を運び医師と同じ場所・時間を共有して医療サービスを受ける。

サービス市場に大きな影響を及ぼす事象について、ラブロックらは、国家政策、社会変化、ビジネス・トレンド、情報技術の変化、国際化を挙げている（ラブロックら、前掲書、11～12ページ）。それらはサービスの需給関係やサービス提供者（個人、営利組織、非営利組織など）の意思決定、さらには競争環境にも影響を及ぼす。サービス提供者側だけでなく、サービス供給の環境変化・競争環境の変化により、サービスを需要する側にも変化が起きる。例えば、これまで情報の非対称性が問題視されてきた医療の世界では、インターネット技術の急速な進歩により、あらゆる情報が瞬時に世界のどこでも入手可能になってきた。

この技術進歩により、サービス需要者の得る情報は格段に増加し、選択力は増大した。病院選択の基準、医療技術選択の基準、どこの国の医療を受診するか等の基準となるような情報も世界を駆け巡っている。この現象だけを感じるとレヴィット（Levitt, 1983, pp.92-102）が主張したように、通信技術と輸送技術の進歩によって世界の国の間に横たわる壁（市場の壁）は次第に取り払われ、世界はフラットになる（類似化・同質化する）。その根本的な要因は通信技術の進歩によって、例えばテレビや最近ではインターネットの発達が世界同時の報道中継を可能にしたことから需要サイドの類似した欲求が平準化を推進する要因となっている。異なった世界の生活様式の情報入手は自分たちの生活に急激な変化ではないとしても、何がしかの変化を起こすことは生活体験上ありうることである。この点では、レヴィットの見解は当を得たものであるがゲマワットは世界のフラット化を否定している（ゲマワット、2007、24ページ）。

ゲマワットは、国際進出を検討する際に市場規模の地球レベルでの拡大やボーダーレスな世界の到来の錯覚に惑わされず、経営者が国境をうまく越えたいと思うなら、経営者は戦略策定やその評価について国ごとに残存する差異（differences）を真剣に考慮に入れるべきだと強調する（ゲマワット、前掲書、12ページ）。そして現在のような状況を「セミ・グローバル化」の状態であると規定し、グローバル化は進行しているが完全な統合状態ではない、各国の市場は、文化的（Cultural）、制度的（Administrative）、地理的（Geographic）そして経済的（Economical）差異が横たわっている（ゲマワット、前掲書、22ページ）。医療サービスの海外展開においても、進出候補先の四つの差異（頭文字をとってCAGEという）の検討が必要である。

病院の海外展開によって進出先国の患者は医療

サービスを購入するのではない、提供された医療サービスによって得られると期待されるベネフィット（健康）を購入するのである。他国で医療を必要とする患者にとって先進諸国の病院がやってくるということは先進的医療を受診できる期待が起きることを示唆している。これは病院が海外展開するための大きな誘因となるであろう。OECD（2009）によれば、人口100万人当たりの高度医療機器の充実度（普及率）をコンピューター断層撮影装置（Computed Tomography。以下CTという）の設置数で比較すると、西欧ではアメリカが最多で34.3台、イギリスは7.6台、フランス10.3台に比べ、日本は92.6台と驚異的な設置数の差異がある。同様に、核磁気共鳴画像診断装置（MRIという）の設置台数を比較すると欧米ではやはりアメリカが群を抜いて多く25.9台、イギリスは8.2台、フランスは5.7台であるのに対し、日本は40.1台と驚くべき台数である。この差異もプラス要因として働き、期待感を抱かせる要因になる。

### 3. 日本の病院経営の現状

ここでは病院経営のマクロ的理解を行う。それによって、海外に進出しようとする戦略的意図の背景を探ることにする。

平成23年度版厚生労働白書によると、2009年度（平成21年度）病院総数は8,739施設（2000年度（平成12年度）：9,266施設。以下かっこ内は2000年度データ）と467施設減少している。国立病院は275施設（359施設）と84施設が減少し、統合または民間病院に売却されている。公的病院は1,296施設（1,373施設）と77施設ほど閉院または民間企業に売却され減少している。社会保険団体病院は122施設（131施設）と減少している。一方、医療法人病院は5,726施設（5,387施設）と339施設増加し、病院総数の65.5%を占めている。個人病院は大幅に減少し448施設（1,173施設）と6割減

である、閉院または経営上から法人化へ移行していると考えられる。2009年度は2000年との比較で、個人経営が激減し、医療法人経営が増加していることから個人経営から法人経営へという流れが特徴的である。また国立・公的・社会保険団体の施設は減少が止まらず、経営不振を象徴している。

病床数では、100床未満の病院数は3,296施設（3,811施設）と515施設減少し、100～299床の病院数は3,875施設（3,848施設）と若干増加しているが大幅な変動はみられない。300床以上の大規模な病院は1,568施設（1,607施設）と39施設の減少を示している。この病床数の変化から、医師の偏在による確保、看護師確保の困難さから病床数を減らしたり、診療科を削減したりして病院経営を維持している努力が伺える。

平成21年度病院経営管理指標によれば、一般病院の内、かろうじて医療法人の医業利益率が1.9%と黒字、自治体病院でマイナス16.1%と大きく、社会保険関係団体でもマイナス2.8%といずれもマイナスを示している。とりわけ、自治体病院のマイナスが顕著である。病床利用率は医療法人が78.7%、自治体と社会保険関係団体がそれぞれ74.8%、73.5%と医療法人を下回っている。一方、材料比率は医療法人が19.4%に対して、自治体は24.5%、社会保険関係団体が26.2%と非効率性が明確になっている。労働集約的産業といわれている医療は人件費率が一般企業と比べて極端に高率であることが知られている。医療法人の人件費率が54.3%に対して、自治体は63.7%と極端に高いことがわかる。病院独自の賃金体系でなく公務員給与体系を持ち込んでいるのが原因であろう。

社団法人 全日本病院協会が加盟病院対象に調査（360施設）した「平成23年度病院経営調査報告」によれば、医業収益を医業費用で割った率である医業収支率は調査全体で105.5%とかろうじて黒字を維持していることを示している。100%を境に黒字病院数と赤字病院数の割合をみると、8

割の病院（79%）が100%以上であり黒字である。100%を下回る赤字病院は2割（21%）であった。医業収支率の構成比をみてみよう。100%未満の赤字病院が21%であるのに対し、100～104%とわずかの黒字を達成した病院は22.5%、105～109%の黒字収支率を達成した病院は22.2%であった。110%以上の高収益病院は34.2%とかなり多いことがわかる。この調査結果から言えることは、黒字化病院では、かなりの経営努力をしているのではないかと推測できる。

日本医師会総合政策研究機構の坂口（2009）によれば、2007年度のデータではあるが、日本の法人立民間病院の約1/4が赤字経営であったと報告している。赤字民間病院の特徴は、黒字民間病院に比べ、事業規模に比べ大きな借入れを抱えており、財務の安全性に疑問を投げかけている。そして赤字民間病院は仕入れ、人件費、物件費のすべてにおいてコスト高であると指摘している。しかし生産性に関して赤字民間病院は黒字民間病院と比して極端に低い生産性ではないと結論づけている。

#### IV. 医療の国際化

##### 1. 国際化のジレンマ

現代はグローバリゼーションの時代といわれている。ギデンズはグローバル化（注2）とは「私たちがすべて、ますます「ひとつの世界」を生きるようになり、その結果、個人や集団、国が《相互依存》の度合を高めるという事実」（ギデンズ、前掲書、63ページ）であると定義する。

グローバル化推進要因として一般企業では、輸送（移動）手段や情報通信技術の進歩による財サービスと情報の拡散そして消費水準・生活様式の類似化・同質化が世界レベルで容易に可能となり、それを支えるのが発展途上国も含めた経済発展による所得増と市場規模・範囲拡大である。人々のより良いものへの関心度増はグローバル化

を促進する。さて医療分野では同様に輸送（移動）手段の自由化と低コスト化、情報化機能の進歩による病院・医療情報検索容易さ、そして医療技術・治療方法・検査技術の急速な進歩と高度医療技術受診への関心度増などが医療のグローバル化を推進する。

オペレーションの海外移転の増加、国際移動の増加、国際的合併および提携、カスタマー・サービスの海外移転、外資企業の国内市場への参入がサービス経済の変化を促がす要素である（ラブロックら、前掲書、12ページ）。本論で関連する要素は、オペレーションの海外移転、国際移動、提携、外資の国内参入であろう。まとめると、医療サービスのアウトバウンドの場合には病院経営に関してオペレーション・医療人材の海外移転・移動がみられ、インバウンドの場合は海外からの病院参入がある、そして日本と海外の医療機能の提携である。このような国際化経営行動の過程で直面するリスク（ジレンマ）は経済と政治のジレンマ、マネジメントのジレンマであるが、日本の経営組織のコンテクストでいうと、①日本流の経営行動と国際摩擦、②日本流経営スタイルと現地の経営文化とのジレンマである（伊丹・加護野、1989、170～172ページ、565～567ページ）。このジレンマは進出先国で、日本の病院で行っているマネジメントスタイルの維持と新しい環境適応（現地化）の間の問題を暗示している。

##### 2. リスクの認識と克服

国際市場環境の変化はリスクであると同時にビジネスの機会である。急激な世界の貿易拡大と投資活動の活発化は世界経済の国際化を示す現象と理解することが必要である。そして自国の貿易収支の変化、特定の国の経済力の勃興、各産業でのグローバルブランドの成長、新興市場の拡大傾向、国際金融システムの脆弱化による国の負債増加問題、戦略提携の増加、国際貿易を支えるための

バーター取引・見返り貿易の増加、国内産業保護のための通商規制などが国際市場環境の変化として挙げられる。（コトラー、2002、邦訳379～381ページ）。

ゲマワットは、戦略的視点からリスクを考慮することを重視し、自社が属す業界のリスクの大きさとリスクの本質的特徴を理解する（例えば、需要変動が大きい、資本集約的である、撤退障壁を高くするなど）として、リスクをカテゴリーに分解することを推奨している；それは、需要サイドと供給サイドのリスク、為替レートなどの財務リスク、競争のリスク、市場以外のリスクの4面である（ゲマワット、前掲書、146-147ページ）。そしてクロスボーダーでの活動によるリスク低下・増大の評価を行うこと、リスク増大によって生じる恩恵を認識すること（例えば、新興国市場への進出を高リスクな経営行動とネガティブに捉えるのではなく、巨大な（ゲマワットは「巨大な」と表現している）戦略オプションの一部であると考えて選択肢を広げることを提唱している（ゲマワット、前掲書、148ページ）。

ここで、海外進出するに際して、リスク克服のための戦略行動に焦点を当ててみたい。前述のコトラーやゲマワットが指摘するように、国際化にはさまざまなリスクが伴う。国ごと、市場ごとに、大きな差異（これが本国から海外に進出する際にぶち当たる大きな壁となり、不十分な準備と装備で突入すると跳ね返される障壁である）が横たわっている。しかし、その差異はすべてがマイナリスクというものでもない。差異の中で付加価値を生み出す戦略を考え出すことが重要である（ゲマワット、前掲書、166ページ）。本国と進出候補先には「差異（Difference）」が存在する。差異がある場面での失敗は、柔軟性と適応性の不足だとゲマワットは指摘するが、言い換えれば標準化戦略の失敗であるともいえる。重要なことは、差異は無視できる、いずれ差異は解消できると考

えないことである。今の世界は完全に統合されてはいない、グローバルゼーションとはいえない、国ごとの差異はあるものだと認識し、差異を分析し、差異に適応するツールを考えることである。

差異は文化的差異、制度的差異、地理的差異そして経済的差異という4つの枠組で分析することができる。例えば、文化的差異はその国特有の好み、歴史文化に根付く観念などがあり、制度的な差異は規則など規制、先端技術機器が使えない電圧の差など、地理的差異はその国・地域の気候条件など、そして経済的差異は所得水準、国内総生産、人口構造などが該当する。国ごとの差異へ適応するツールとして、多様化アプローチがある。進出先の市場が「ローカル志向」と「グローバル志向」のどのポジションに位置しているかを問わず医学の世界はかなり「術」として標準化できると考えると診断プロセスの標準化、検査プロセスの標準化、手術方式の標準化など比較的標準化が容易である。標準化が容易であるということは多様化の必要性をかなり減らせることであり、それは海外進出にとって好条件である。多様化の負荷を減らすためには、合弁、提携など外部化も考える必要がある。さらに、進出先国にも西欧医学の病院は存在するので、外部化を可能にする業種・業態は存在している。そこで多様化のコストを減らせる設計が必要になる。病院の海外進出では、本国の病院と海外の進出病院で、使用する医療機器・備品などを標準化することによって可能になると考えられる。適応への最後のツールはイノベーションであり、多様化の効果を高めるためにも使えるツールである（ゲマワット、前掲書、170-181ページ）。医療機関が海外展開する際に、考慮することは多様化を避ける戦略では必ずしも成功しないということである。医学の標準化は疾患の多様性を解消しない。つまり、進出先国にはありふれた疾患を始めとして、その土地特有の疾患も目立つ。医療機関進出の検討に際して、いか

なるサービスメニュー（提供できる診療科）を用意すればいいかというマーケティング上の課題に直面する。

### 3. 日本の医療の国際化の動き

医療産業研究会報告（2010年6月経済産業省）によれば、日本の医療産業の方向性を考えるにあたり、下記のような現状認識ができる。日本の医療の基盤は国民皆保険制度であり、したがって計画的な供給が基本である。そこには市場原理が入り込めないことが特徴となっている。いいかれば、需要と供給の自律的調整機能は低いのが特徴である。この状況下で医療産業の国際化を検討するに当たり、上記報告書でもうたっているように公的保険制度を拡張することはしない。つまり公的保険制度の外の世界を活用する方向性である。これは自由経済の範疇であり、増大する需要に応じて供給を行う医療の産業化という位置づけである。

具体的施策として、①医療生活産業の新興、②医療の国際化そして③医療のデジタル化を挙げている。ここで議論する対象は医療サービスの国際化であることから、上記②の医療の国際化が対象になる。経済産業省が推進する目的は、いわゆる「医療ツーリズム」の推進である。日本に外国人患者の受入れを推進し、受け入れる側の日本の環境整備は医療通訳育成・医療滞在ビザの創設・外国人医師（外国人を日本の公的保険制度の枠外で診察する限りにおいて外国人医師も活用可能である。もちろん、日本人患者は日本の医療保険を使用して受診できない）の活用である。これは国際経営でいうところの輸入（インバウンド）に該当する。更に、国内医療産業（病院、医療機器、医薬品）に関連した医療サービスの輸出（アウトバウンド）も目的に入っている。いわゆる海外進出である。医療ツーリズム推進を支えるものとして医療情報の国際標準の基づく国内標準化の整備の必要性を挙げている。これら政策の最終目的は海

外からの外貨獲得である。国内経済逼迫状態を改善するために外国人旅行者（医療ツーリスト）増加によって外貨を獲得したいというねらいである。

ここで使用する「医療ツーリズム」概念を定義しておきたい。メディカルツーリズム（Medical Tourism）という言い方も存在するが、ここではどちらも同じ概念として使用する。真野によるとメディカルツーリズムの厳密な定義はないようである（真野、2009、56ページ）。真野は本格的な医療（ガンの手術、心臓手術など）を軸に狭義に考え、「患者が医療を求めて他国に移動すること」としている。現実には医療ツーリズム関連の各種メディアの記事を読むと、医療ツーリズムは患者（潜在的患者も含め）が外国の医療機関で医療サービスを提供してもらうために海外に出向くことであり、観光旅行とタイアップして実施されているようである。真野と同様に、日本政策銀行も医療ツーリズム（メディカルツーリズム）を「医療を受ける目的で他の国へ渡航すること」と簡潔に定義している。医療ツーリズムの先進諸国では、医療サービス提供が主であり、副産物として観光が位置づけられているように理解できる。世界の医療ツーリズムの状況を見ると、韓国、台湾、インド、シンガポールやマレーシアのアジア諸国、中南米諸国（メキシコ、コスタリカ、ブラジル）、南アフリカ共和国、ハンガリーなどでは、美容整形、視力矯正手術などの医療サービスも含めて実施されている（日本政策投資銀行（2010）図表1 世界の医療ツーリズムの状況）。観光立国としての日本の立場から言えば、世界遺産など多数存在する日本の名所を観光しながら、最先端の検査（日本は世界でも有数のCTやMRI検査機器の保有国）や診察を受ける機会を提供できる優位性はあるといえる。

## 4. 日本の病院の海外展開のモデル

### ～カンボジア進出の例～

本項では日本の病院が海外に進出する計画を取り上げて国際化の問題を議論したい。ここで取り上げる事例はカンボジアへ進出する医療法人の例である。この事例から病院の海外進出のひとつのビジネスモデルになるかどうか検証するための前段階の議論としたい。枠組みとしてゲマワットのCAGE枠組を念頭において議論する。

### 4-1 カンボジアの概況

カンボジア王国（Kingdom of Cambodia。以下、カンボジアという。）はインドシナ半島に位置し、東側をベトナム、西側をタイ、北側をラオスとタイに囲まれている。1953年にフランスから完全な独立を達成。独立後、行政組織の整備、経済開発の面でも基礎インフラの整備、産業育成がなされた。1960年代まで平和で安定した時代が続いた後、1970年代クーデター以来、長年にわたる内戦が続いたが、1991年にて和平協定が署名された。現フン・セン首相下で日本はカンボジアの復興・発展のための支援において積極的な役割を果たしており、両国間においては信頼関係が醸成されている。カンボジア王国観光省によると面積は18万平方キロメートルと小さく、人口は13.4百万人、1990年の9.7百万人から3.7百万人増加している。人口の90%はクメール人で信仰が厚い仏教国文化といえる。

経済面では、ASEANの中でも後発開発国であるが、1998年のフン・セン新政権成立により政治的安定を達成した後、経済成長率は上向きに転じ、2007年までの10年間の平均GDP成長率は9.4%、特に2004年から2007年までは4年連続して10%を越える著しい経済成長を果たしている。IMF（世界通貨基金）によると2011年のGDPは約132億ドル、経済成長率は10.2%であるが、世界銀行によると世界の52番目とまだ低所得国に位置づけられ

ている。輸出は56.4億ドル、輸入は64億ドルである。日本との取引をみると、対日輸出は124億円、対日輸入が162億円と38億円の輸入超過となっている。

カンボジアは、社会・経済インフラと法制度が未整備であること、国税徴収能力が低く、大部分を関税に頼っていること、縫製品以外に国際競争力のある輸出製品がないこと、内戦に起因する人材の不足等の要因により将来にわたる事業継続の予見可能性が乏しく、外国投資が十分に呼び込めていないことが挙げられる。日本も、こうしたカンボジア経済の基盤を強化するための支援を行ってきており、経済基盤を下支えする人材の育成に資するべく、我が国の無償資金協力による「日本・カンボジア人材開発センター」を最大限活用するとともに、カンボジアの開発に資する人材を育成する目的で、「人材育成奨学計画」を実施している。また、2008年7月末に発効した日・カンボジア投資協定により、日系企業の要望事項をカンボジア政府に申し入れ、具体的な改善・対策を求めていく枠組みが構築されたことから、今後投資環境が一層整備されることが期待される。

通貨単位はリエルであるが観光地やホテルなど海外旅行者はドルが通用することから病院もドル支払いが可能となろう。（上記はJICAカンボジア事務所ホームページ掲載の外務省提供資料より引用・一部筆者加筆修正。データはいずれも2007年）

海外からの進出にとって利点となるさまざまな集客政策がとられ、2010年2月のカンボジア観光大臣談話では日本国籍者のビザ（査証）免除協定を考慮中である。カンボジアとしては、14万人と10%ほど減少した日本人入国者を増加させる誘引となることを期待している。また外国人所有不動産規制の上限撤廃を2010年4月に決定したというニュースもある。これによって最大49%以下という規制条文が削除され、弾力的に運用されること

になる。日本からの病院の進出という視点では、最大の障害が医師免許の問題であるが日本の医師免許で診察が可能であることは最大の制約が存在しないということになる。病院の国際化にとって、医師・看護師の進出先の国の資格保持が最大の制度的差異である。それが日本の医師免許で医療活動ができるということは、国際化の大きな誘因となる。さらに、カンボジアでの病院経営にとって、カンボジア国民の受診も大きな収入源になるが、2010年11月に健康保険制度を公立病院へ拡大するという政策を公表した。それは希望者が月額2,000リエル（40円）を病院に納付することによって無償で受診できるという仕組みである。そして日本からの医療機関の存在を認知してもらうことがマーケティング戦略上重要なことであるが、2010年12月現在で、カンボジアのインターネット常用者は15～50歳の1,000人調査で12%の普及率であるという調査結果もある。その多くはプノンペン在住の富裕若年層である。まずは、この富裕若年層をターゲットセグメントにするためにインターネットによる日本の医療機関設立と診察内容について宣伝することが可能である。

政治的・経済的差異についてみると、カンボジアは海外からの企業進出も増加している。これは、政治的安定が大きな要因であると同時に、経済発展が良好な方向に向かっていることを示す。つまり、カンボジアは海外企業にとって進出が可能な国と位置づけされる。最近では2009年2月に東京の美容室チェーンがプノンペン高給住宅地に高級美容室開店した。世界的に有名ブランドを有する企業例としてピザハットは300万ドル投資して10店舗開店した（2011年開店）。現地のカンブチアフード社がケンタッキーフライドチキン（KFC）のフランチャイズ権取得したこと、また韓国のBBQチキンもフランチャイズ展開交渉中、バーガーキングもフランチャイズ権を交渉中という記事もある。日本企業に目を向けると、進出してい

る日本企業は10社、在留邦人は827人と少数である。ミニベア株式会社（本社：東京）が2010年10月にカンボジアにMinebea (Cambodia) Co. Ltd.を50億円で設立、そして2011年4月よりプノンペン経済特区内のレンタル工場で小型精密モーターの生産を開始した。同年12月17日に自社工場を設立し生産開始した。カンボジアに工場設立を決定した経緯は、まず候補地として、ベトナム、ラオス、ミャンマー、そしてカンボジアを選択し、3年間の事前検討（Feasibility study）後に最終的にカンボジアに決定した。決定の大きな要因はカンボジア人の職業倫理の高さ（文化的差異）が決め手となった。それはタイ工場でのカンボジア人の雇用経験から導き出した答えであった（カンボジアウォッチニュースおよびミニベア株式会社ホームページより）。

文化面では、アンコールワットの世界遺産を始め、遺跡・文化・自然に富み、メコン川、美しいサンゴの海岸線など世界から観光客を呼べる環境である。アクセスにはシェムリアップ国際空港、プノンペン国際空港などを有し、シンガポール、タイ、ベトナム、香港、インドネシア、台湾など国際線が発着している。近隣諸国から、またシンガポール経由で遠方からのアクセスが可能である（文化的・地理的差異の理解）。

このように、政治的安定性を取り戻し、経済が急速に発展し、しかもミニベア株式会社がカンボジア進出時の立地戦略で評価したようにカンボジア人の職業倫理の高さは、日本の医療機関のカンボジア進出に好材料であるといえる。カンボジア進出にあたりカンボジアと日本の差異に関する定量的・定性的情報を入手し、差異を埋める戦略が可能か、差異を所与のものとして現地化戦略を考えるのか、慎重な検討が必要である。

東京都八王子市に北原国際病院（北原脳神経外科病院から2010年に改名）を中核に計4つの医療機関から構成される「医療法人KNI」というグ

ループがある（注3）。2010年12月には2011年早々に海外に進出すると発表した。進出のプッシュ要因は国内市場の飽和状態であり、新市場開拓戦略としての海外市場志向である。この進出は戦略的な総合病院輸出である。進出先は上述のカンボジアである。首都のプノンペン市に1,000床規模の大規模総合病院を設立し、将来には救命救急センター設置および医科大学を併設する計画になっている。医療法人KNIの北原茂実氏は日本の医療の現状と韓国など東南アジアおよび欧米の海外の実情を知るにつれて、日本の医療は「鎖国」であると将来性を危惧するようになった。この閉塞的状况を打破しなければ日本の医療の将来はないと、「今こそ立ち上がる時である」と海外進出プロジェクトを立ち上げた。北原氏のこの動きはまさにアントレプレナーである。モリス（Morris, 1998）によると、アントレプレナーとしてベンチャービジネスを立ち上げる企業動機には13のトリガーがある。その内、6つはネガティブなトリガーであり、あとの7つはポジティブなトリガーである。アントレプレナーとしての北原氏のトリガーは、日本の医療の閉塞性の中で自分の理想とする医療を展開できるのかという不安感を持ち、日本の医療は駄目になると感じ、その環境下で生存させなければならぬと感じたことが理由である。これは、モリスのネガティブなトリガーの一つである「生き延びる」に該当する。また、海外に進出するタイミングはまさに「今しかない」、これはモリスがいうところのポジティブなトリガーに該当する。つまり、病院の存続・成長を意識して海外進出を決定しただけでなく、積極的に機会を捉えて進出を計画したといえる（注4）。

北原氏もピッツバーグ医療センターと同様に、地域と国家という違いはあるが、市場飽和・衰退ゆえに海外進出すると意思決定したといえる。北原氏の思いは自院の国際プロジェクトのホーム

ページに表れている。医療・介護を日本の基幹産業・戦略産業と捉え、日本の医療機器の生産を例に出して多くの機器の生産がアジアで行われており、日本の医療も他の産業と同様に輸入産業化してきていると指摘する。これを打開し外貨を稼ぐには単純な製品ではなく技術・制度の輸出しかないと言断する。

それでは、海外進出して、経営上どんなメリットがあると考えているのだろうか。具体的には、在留邦人向けの診療所から、大手私立病院との戦略的提携、リハビリ施設の開設、また現地の医療機関への医療コンサルテーションを計画している。それらの活動の先には何があるのだろうか。法人としての利益確保は当然として、北原氏は日本の医療の現実を関係者が見直すきっかけになり、日本の医療ビジネスの閉塞感を打破することを考えている。これこそ、まさに医療のベンチャー的経営活動であろう。さらに進出先との国際的関係を緊密にすることによって民間外交となると確信している。海外進出の際に考慮すべき課題のひとつに進出する側が一方的に利益をあげ、進出先は搾取されるというグローバリゼーションの弊害が以前から指摘されている。つまり進出先の国に何がしかの貢献が必要である。北原氏の理念にあるように「世のため人のため より良い医療をより安く」、進出先の富裕層のみならず一般市民を対象にする事業展開を構想している。

カンボジアの進出形態は、日本の医療法人法では認可されない形態である民間出資による株式会社病院設立である。当面のターゲット層は在留邦人、現地富裕層およびアジア職からの診療希望者を考えている。日本のサービス産業の海外進出で典型的な現象は、国際化と称しながらも、顧客は現地の在留邦人と日本企業であることが極めて多いと想像される。これは日本の国境を越えて営業拠点を置いただけの、本当の意味での国際化ではないといえよう。真の国際化とは国境を越えただ

けでなく、現地の顧客・現地の企業を対象にビジネスを行い、現地社会に何がしかの貢献を行って初めて国際化（海外展開）といえるのではないか。その意味では、本項で取り上げた事例は在留邦人のみならず現地の市民や他の国からの顧客を対象にしていることから、真に国際化する医療機関志向といえよう。もちろん、在留邦人や日本企業相手のビジネスを行っていることが現地社会に何の貢献もしていないということではない、雇用・税収・GDP増加に貢献しているのは言うまでもない（注5）。

#### IV. むすび

日本の病院の現状を把握した上で、経営学的に言えば、存続と今後の成長を維持・達成することが病院の生命である。少子高齢化、特に2007年に65歳以上の高齢者率が21%を超え、超高齢社会に突入した日本は税収減から財源確保に必死になっている。このような財政難の下で、それでも、病院は経営していかざるを得ない。病院同士のM&Aも頻繁に行われるであろうと考えること自体、難くない。日本の医療市場の飽和・衰退状態から抜け出すためには戦略的な行動が求められる。その戦略的行動の一つが病院の海外展開（国際化）である。日本の民間病院として、先鞭をつけるように、カンボジアにアントレプレナー的センスをもって積極的に進出し、拡大戦略も計画する事例を紹介した。日本の法律では不可能な株式会社病院として投資を募り、将来には上場も視野に入れている医療法人である。このビジネスモデル自体は目新しいものではないが、日本の民間病院が実施したことに大きな意義があるといえる。まさに国際ベンチャー経営である。今後、相次いで日本の病院が多く海外に進出し、外貨を稼ぐことにより、日本経済の成長の起爆剤としての医療産業になることが期待できる。

本論は医療サービスのベンチャー的国際化研究

の“序”という位置づけであり、紙幅の制約上、詳細に踏み込んだ議論ができていないという反省から、今後の研究課題はビジネスモデルの精緻化を追求する。ビジネスモデルおよびビジネスシステムの構築・リスク対策の研究が日本の病院が海外進出する際に何らかの貢献ができると考える。

#### 注：

注1. 核磁気共鳴画像診断装置とは通称：MRIといい、核磁気共鳴画像：Magnetic Resonance Imageを撮る装置のことを指す。正式にはNMR：Nuclear Magnetic、Resonance核磁気共鳴ともいう。

注2. ギデンズの原書ではglobalizationと表現されているが翻訳ではグローバル化が使用されている。

注3. 医療法人KNI（Kitahara Neurosurgical Institute）は2010年に設立された医療法人である。前身は1995年に開設された北原脳神経外科病院である。現在はグループとして、「北原国際病院（2010年に北原脳神経外科病院が改名）」、「北原リハビリテーション病院」、「北原RDクリニック」、「北原ライフサポートクリニック」の4施設から構成されている。

理事長の北原茂実氏はグループの経営理念を「世のため人のため より良い医療をより安く」と定め、「救急・手術からリハビリ・在宅まで一貫した医療の提供」を基本方針と定めた。もうひとつの理念として「日本の医療を輸出産業に育てる」ことに定めている（医療法人KNIホームページより）。

注4. このように興味深い北原氏のアントレプレナーシップに関する議論は稿を改めたい。

注5. 本項の多くは医療法人KNIの北原国際病院ホームページの国際プロジェクトのページに依拠している。

本論文のⅣの4の一部は2011年3月12日に追手門学院大学で開催された第10回関西ベンチャー学会年次大会・国際化研究部会100回記念例会で筆者が発表した内容を大幅に加筆修正した上で収載している。

## 参考文献：

M.H. Morris (1998) *Entrepreneurial Intensity: Sustainable Advantages for Individuals, Organizations, and Societies.*

QUORUM BOOKS、Westport, CT, USA。

A. ギデンズ 松尾精文他訳 (2010)

『社会学 第五版』而立書房。

P. ゲマワット 望月望訳 (2009)

『コークの味は国ごとに違うべきか』文藝春秋。

C. ラブロック J. ウィルツ 白井義男監修 武田玲子訳 (2008) 『ラブロック&ウィルツのサービス・マーケティング』

ピアソン・エデュケーション。

服部勝人 (2008) 『ホスピタリティ・マネジメント入門 第2版』丸善。

P. コトラー, T. ヘイズ, P. ブルーム 白井義男監修 平林祥訳 (2002) 『コトラーのプロフェッショナル・サービス・マーケティング』ピアソン・エデュケーション。

経済産業省 (2010) 「医療産業報告書ポイント」伊丹敬之、加護野忠男 (1989)

『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社。

T. Levitt (1983) *The Globalization of markets.* Harvard Business Review, May-June 83, Number3. pp.92-102.

(セオドア・レヴィット (1983) 「地球市場は同質化に向かう」(The globalization of markets)。『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』1983年9月号。)

セオドア・レヴィット「マーケティングの針路」(All Sharing Marketing Mind)。

DIAMOND・ハーバード・ビジネス・レビュー 2008年11月号。

共同通信社 (2006) 「全国の8割『産科医不足』小児科、へき地医療も深刻」

<http://www.tokyo-np.co.jp> (最終閲覧：2012年1月21日)。

富家孝 (2010) 「医者を増やせば医療崩壊を解決できるのか？(2)ー出産難民と不人気科目：なぜ産婦人科は嫌われるのか？」

[http://www.the-journal.jp/contents/fuke/2010/11/post\\_11.html](http://www.the-journal.jp/contents/fuke/2010/11/post_11.html) (最終閲覧：2012年1月12日)。

J-marketing.net JMR生活総合研究所 社会経済研究チーム (2010) 「どうなる地方の医療？ー医師不足の真相」

<http://www.jmrlsi.co.jp/concept/report/economy/square201010.html> (最終閲覧：2012年1月21日)。

P. Kotler (1988) *Sixth Edition MARKETING MANAGEMENT: Analysis, Planning, Implementation, and Control.*

Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

G. Armstrong and P. Kotler (2000) *Marketing: an introduction Fifth Edition.*

Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

OECD Health Data 2006 & 2009 (2006, 2009)。

ジグムント・バウマン (2004) 伊藤茂訳

『アイデンティティ』(2007) 日本経済評論社。

真野俊樹 (2009) 『グローバル化する医療ーメディカルツーリズムとは何か』岩波書店。

「国際メディカルツーリズム調査事業報告書」経済産業省 平成21年3月。

「平成21年度サービス産業生産性向上支援調査事業 国際医療サービス推進コンソーシアム②事業報告書」

社団法人 全日本病院協会 平成22年3月。

- D. M. Herrick (2008) Medical Tourism: Global Competition in Health Care NCPA Policy Report No.304, Nov.2007.
- H. H. Gray and S. C. Poland (2008) Medical Tourism: Crossing Borders to Access Health Care The Kennedy Institute of Ethics Journal, Vol. 18, No.2, June 2008.
- 「医療産業研究会報告書」経済産業省、平成22年6月30日。
- NGO日本医療開発機構ホームページ  
(<http://www.Japan-medical.org/>)  
(最終閲覧：2012年1月21日)
- 「カンボジアウォッチニュース」ロコモ社、2009年2月10日～2010年12月20日。など。  
<http://www.cambodiawatch.net/cwnews/>  
(最終閲覧：2012年1月25日)
- 独立行政法人国際協力機構 (JICA) ホームページ  
カンボジアの概要と協力課題  
[http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shiryo/kuni/09\\_databook/pdfs/01-02.pdf](http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shiryo/kuni/09_databook/pdfs/01-02.pdf)  
(最終閲覧：2012年1月25日)。
- ミニベア株式会社ホームページ  
<http://www.minebea.co.jp/>  
(最終閲覧：2012年1月25日)。
- 医療法人KNIホームページ  
<http://www.kitaharahosp.com/group/overview/>  
(最終閲覧：2012年1月26日)。
- 厚生労働省 平成21年度 病院経営管理指標。
- 厚生労働省 平成23年度版 厚生労働白書 株式会社ぎょうせい。
- 社団法人 全日本病院協会 (2011) 平成23年度病院経営調査報告。
- IMF - World Economic Outlook (2011年9月版)。
- 坂口一樹 (2009) 「赤字民間医療機関のマネジメント上の課題～2009年度の決算データから～」日医総研ワーキングペーパーNo.186。
- 植村佳代 (2010) 「進む医療の国際化～医療ツーリズムの動向」Future SIGHT No.50、(株)フィデア総合研究所、2010年。
- 日本政策投資銀行 産業調査部 (2010) 「ヘルスケア産業の新潮流 進む医療の国際化～医療ツーリズムの動向」DBJ今月のトピックス No.147-1、2010年。
- 株式会社 帝国データバンク ホームページ。  
(2012年1月31日完成稿)

## 論文

## 韓国の移動通信市場における消費者継続利用意向に関する研究

A Study on Consumer's Continuous Use Intention in the Mobile Telecommunications Market in Korea

朴 修賢  
大阪成蹊大学マネジメント学部 准教授  
soohyun Park  
Associate Professor,  
Faculty of Management  
Osaka Seikei University

## Abstract

This paper reports on a study investigating a structural relation between the factors which influenced about a consumer's continuous use intention in a South Korean mobile telecommunications market. The study examined the structural relation between the factors of a consumer's a continuous use intention, consumer's satisfaction and a company image. And this paper reports about the history of a South Korean telecommunications market and the present in it.

Keywords : 携帯電話、移動通信、SK、KT、LGU+、継続利用意思、顧客満足、韓国

## I. はじめに

通信事業は、莫大な基盤投資と高い技術力が求められる。基盤投資は、多くの場合、国が負担しており、それらの国では、通信事業に対する政府による規制または支配力が強いことが見られている。また、高い技術力も、国が少数に限られた企業によって支配されることが多くみられる。そのために、通信市場における消費者の意思決定には、政府の規制を始め、市場外部的要因、つまり通信サービスに直接関わりのない要因が多く影響していると言える。

韓国の通信市場は、通信市場そのものが、政府の主導によって計画かつ改編されてきていると言える。移動通信市場の場合、現在に至ってはSK、KT、LGU+といった3社による市場競争体制が構築されているが、3社の中で最も早く移動通信市場への参入が認められていたSKが市場の半分以上を占めたまま、依然として市場をリードして

いる状況が続いている。また、韓国の移動通信市場には、サムソン、LGといった世界的な携帯電話端末機製造企業の存在があり、それらの携帯電話端末機製造企業は、最終消費者や販売店に対する独自のプロモーション活動を行うなどして、消費者の移動通信契約とそれの継続利用の意思決定に強く影響している。

本研究では、以上のような韓国の通信事情における特殊性を踏まえ、利用者の継続利用意向に影響する要因を明らかにすることを研究目的としている。研究目的のために、本研究は次のように構成している。

第一、韓国の通信市場の成長過程を辿ることで、韓国移動通信サービス市場の競争構造を確認し、市場の特殊性を明らかにする。

第二、韓国の移動通信サービス市場の現状と構造的な特徴を明らかにする。

第三、上記の特徴を踏まえ、韓国の移動通信

サービス利用者の継続利用意向に影響する要因を明らかにし、その要因間の構造的関係を検証する。

## Ⅱ. 韓国通信市場の成長過程

韓国における通信事業は、1961年の「電気通信法」の制定と1962年「通信事業5ヶ年計画」、その後、「通信事業構造改編」という政策転換を通じて、通信事業を進展させてきている。韓国は、従来、国内外の不安定な政治状況のため、国家統治権者による電波統制の欲求が極めて強いという特性があったゆえ、長期にわたって、政府主導の下で、計画的かつ段階的に市場体制が形成、改編されてきている。その経緯を辿ると、韓国における通信サービス市場構造は、①政府主導による独占市場構造、②政府と民間企業による制限的競争市場構造、③民間企業による競争市場構造の3つに分けて考えることができる（拙稿、2010、pp14～18）。

### 1. 政府主導による独占市場構造

韓国において、通信関連法律として初めて制定されたのが「電気通信法」である。1961年12月31日に制定された「電気通信法」では、韓国の国内における全ての通信事業は、政府機関である通信部が統括する、いわゆる政府直営体制の下で計画、実行されることが定められていた。その当時、韓国政府は、通信事業というのは、国家の経済成長に直接に貢献できる重要経済事業ではなく、国が国民に対して提供する便宜サービスの一つであり、国家経済発展のために優先されるべき事業の一つではないという認識が強かった。しかし、1980年代に入り、国民の生活水準の向上とともに、通信に対する需要の増加がさらに加速し、需給の不均衡問題がますます深刻化していたことを背景として、韓国政府は、1982年1月1日に、公衆電気通信事業者である「韓国電気通信公社」の設立を決めた。「韓国電気通信公社」の設立は、通信サー

ビスの提供主体が、政府から国営企業である「韓国電気通信公社」へ転換し、通信政策および規制機能と事業機能が分離されることを意味する。つまり通信事業における公共性と企業性を共に追求することになる。さらに多様な情報通信サービスの需要を充足させるために、通信事業の領域別専門化が推進された。その結果として、「韓国電気通信公社」の出資を受け、「韓国データ通信株式会社」「韓国移動通信株式会社」「韓国港湾株式会社」などが設立された<sup>1</sup>。

以上のように、1980年代における韓国の通信事業は、通信部という政府機関の直接運営体制から、「韓国電気通信公社」という国営企業の独占運営体制へと移行される一方、各々の専門領域別通信市場は、「韓国電気通信公社」の保護を受ける個別通信事業者によって、独占されるという実質的には競争のない、政府主導による独占市場構造が形成されていたと言える。

### 2. 政府と民間企業による制限的競争市場構造（複占競争体制）

1990年代に入り、韓国政府は、急変する国内外の通信市場環境に能動的に対応するために、国内通信市場に対して、民間企業の新規参入を段階的に許可する、いわゆる制限的な競争体制を導入した<sup>2</sup>。そして、通信事業に対する民間企業の参入は、公衆通信事業者の分類基準に基づいて、①基幹通信事業、②別定通信事業、③付加通信事業に分かれて、その参入時期と参入条件を確定していた【表2-1】。

【表2-1】韓国通信市場における公衆通信事業者の分類基準

区 分	基幹通信事業者	別定通信事業者			付加通信事業者
		1 号	2 号	3 号	
定 義	電気通信回線設備を保有・設置し、基幹通信役務を提供する事業者	設備保有 再販売	設備未保有 再販売	構内で電気通信役務を提供する事業者	基幹通信事業者から電気通信回線設備を借りて、付加通信役務を提供する事業者
提 供 サービ	固定電話、電信、電気通信回線設備賃貸、周波数を割当されて提供する役務、インターネット電話、インターネット接続役務	音声再販売、インターネットフォン、コールバックサービス	再課金、加入者募集、無線再販売	構内通信	基幹通信事業者の提供役務の以外の役務（データベース、インターネットコンテンツなど）
進入規制	指 定 制	許 可 制			登 録 制

注：2010年、韓国政府は、放送と通信が融合していく新しい傾向に対応するために、上記の分類体系に放送通信融合サービス部分を新たに追加した。

出所：拙稿（2010）p.16 より再引用。

第一、基幹通信は、国が公共の利益及び社会に与える影響力が大きいと判断していた通信事業として、市内電話、市外電話、国際電話、移動通信電話などを指しているが、比較的投資規模が小さい代わりに、技術変化の激しい分野、すなわち国際電話と市外電話の分野からの新規参入がまず推進された。その結果、国際電話市場には、ディコムが1990年に参入が許可され、1991年から事業を開始しており、オンセ通信も1996年に新規参入が許可され、1997年から事業を開始していた。また、市外電話市場には、ディコムが1995年に新規参入が許可され、1999年から事業を開始していた。

第二、別定通信事業は、莫大な設備投資が求められる電気通信回線を自ら設置せずに、基幹通信事業者から、電気通信回線を賃貸して、基幹通信サービスを提供することを指しており、民間企業も別定通信事業者として、国際電話事業、市外電話事業、市内電話事業に参入することが許可された。これは、莫大な設備投資費用のために、実質的には参入が不可能であった市内電話市場にも民間企業が参入することが容易になったことを意味しており、その結果、1997年、ハナロ通信が市内電話市場に参入することが決定され、1999年4月

からソウルなど大都市地域を中心としてサービス提供が開始された。

第三、付加通信分野は、制限的に新規参入を進めていた基幹通信分野と別定通信事業とは違って、完全競争体制の早期導入が進められ、1990年10月から付加通信事業参入条件を従来の承認制から登録制、つまり届出制へと転換した。なお、「韓国電気通信公社」も付加通信部門に参入することを認めていた。これによって、付加通信市場の参入障壁が無くなり、付加通信市場における完全競争化が実現できたと見られる。

以上のように、1990年代における韓国通信市場は、幹通信事業と別定通信事業に対しては、参入企業の数に制限される制限的な競争市場構造が形成されており、付加通信事に対しては、民間企業の自由参入が認められる完全競争市場構造が形成されていたと言える。

### 3. 民間企業による競争市場構造

1、2で既述した通り、国際電話、市外電話、市内電話などの基幹通信分野に民間企業の参入が認められることになり、韓国の国内通信市場にも、競争体制の導入が進んでいったと言える。しか

し、市内電話市場では、「韓国電気通信公社」の独占が依然として維持され、2001年6月の時点での「韓国電気通信公社」の市場占有率が97.7%に達していた。その理由として、市内通信網は、すべての有線通信加入者に最終的に到達する加入者回線を含んでおり、市外、国際通信はもちろん、有線通信から無線通信へ、無線通信から有線通信へ連結する場合にも、市内通信網の加入者回線を利用せざるを得ない、そして独自に市内電話加入者網を構築するためには、大規模の先行投資が求められることになるが、その投資収益を長期にわたって回収するためには加入者網の拡張が必須となり、その拡張は事実上極めて困難であったことが考えられる。韓国政府は、このような問題を解決するために「韓国電気通信公社」の民営化を推進し、また番号移動制度を導入していた。

「韓国電気通信公社」の民営化は、2001年5月から本格化し始め、2002年に完全民営化を果たしている。その際、社名を「韓国電気通信公社」からKTへと変更した。また、2004年1月に携帯電話間の番号移動制度（Mobile Number Portability：MNP）が導入されたことに続き、2006年6月には市内電話にも番号移動制度が導入され、2006年8月に全国的に拡大されるようになった。また、2008年10月末から市内電話、インターネット電話にも番号移動制度が導入された。その結果、2005年にLGテレコムが第3事業者として市内電話市場に新規参入するようになった。

以上のような経過を経て、KT独占体制が継続されていた基幹通信市場でも、後発事業者であるSK、LGの市場占有率が徐々に増加するようになり、韓国の通信サービス市場は、本来的な意味での競争市場構造体制への移行が行われたと言える。

### Ⅲ. 韓国の移動通信市場を取り巻く状況

#### 1. 韓国の移動通信市場の成長過程

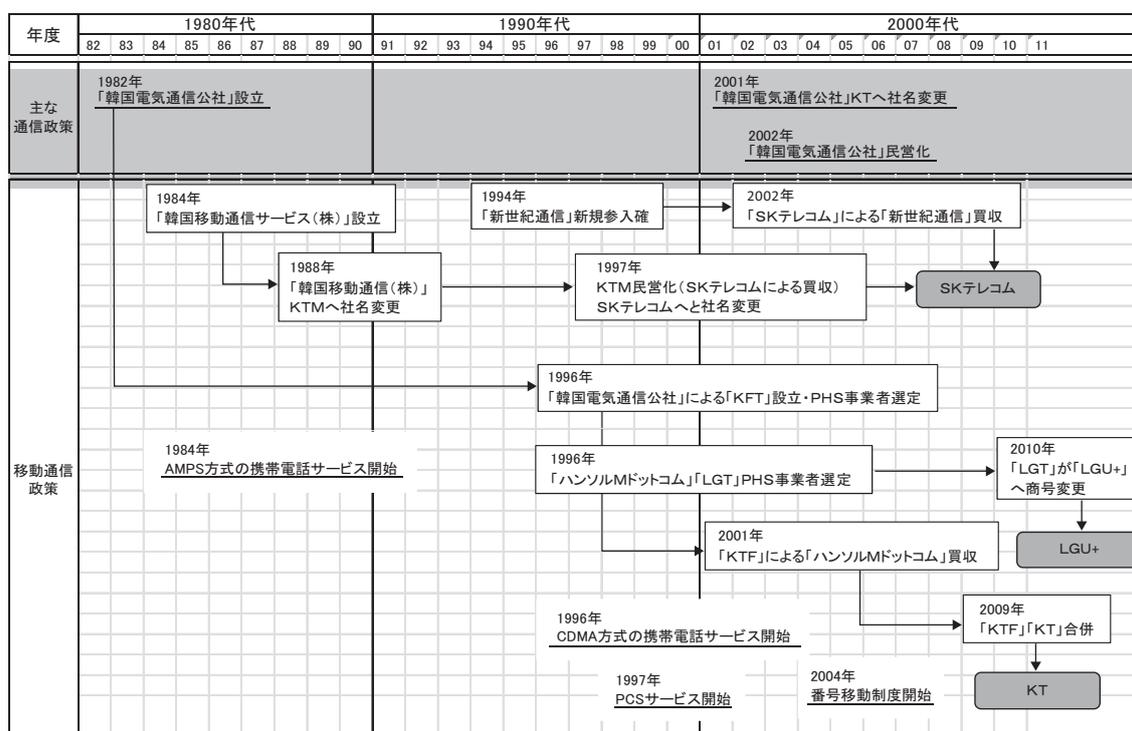
韓国における移動通信事業は、1960年にソウル

及び首都圏の一部地域で政府機関を対象として受動交換方式のサービスを提供したことから始まっている。その後、1980年代に入り、無線呼出サービスと車両用無線電話サービスが普及し始め、個人向けの移動通信事業が本格的に成長の動きを見せ始めていた<sup>3</sup>。しかし、1990年代に入っては、携帯電話の普及が増すにつれ、無線呼出しサービスなどの利用者は急激に減少していた。携帯電話市場は、その加入者の数が1999年10月時点で固定電話加入者の数を超え、通信サービス市場の基盤そのものが固定電話から携帯電話へと移行していた<sup>4</sup>。

韓国における移動通信事業は、通信事業分離体系によって移動電話（cellular）と個人携帯電話（PCS：Personal Communication Service）に分かれてスタートしている。まず、韓国政府は、移動電話（cellular）事業のために1984年3月に移動通信を担当する「韓国移動通信サービス(株)」を「韓国電気通信公社」の傘下に設立した。その後、「韓国移動通信サービス(株)」は、1988年5月に「韓国移動通信（KTM）：以下TKM」へと社名を変更し、公衆電気通信事業者として本格的に移動通信事業を推進するため、1984年5月からはAMPC（Advanced Mobil Phone Service）方式によるアナログの携帯電話サービスの提供を開始した。

また、1996年1月からは、CDMA（Code Division Multiple Access）方式を採用し、デジタル方式への転換した電話サービスを提供していた。一方、1994年に、通信産業構造調整を図るために、新世紀通信が第2の移動通信事業者として新規参入することが認められ、1996年4月から事業を開始していた。そしてKTMは、1997年に民営化されることになり、その結果、SKグループがその経営権を獲得し、KTMは、1997年3月にSKテレコムへと改称された。また、2002年には、SKテレコムが新世紀通信を買収・合併する

【図3-1】 韓国の移動通信事業概要



出所：拙稿（2010）p.20、各社IR資料より作成。

ことになり、結局、携帯電話事業分野の事業者は、SKテレコムの1社のみになった。

次に、個人携帯電話（PCS）事業においては、通信市場の競争を促進するために、最初から民間企業の参入が推進された。1996年にKTが携帯電話事業のために新たに設立した子会社であるKTFと、民間企業であるLGテレコムとハンソルMドットコムが個人携帯電話（PCS）事業者として選定された。その後、KTFがハンソルM.comを買収・合併し、2009年1月にKTとの合併が正式に決まった。また、LGテレコムは2011年6月にLGU+へと商号変更を行った。

以上の経緯を経て、現在、韓国の移動通信市場は、SK、KT、LGU+といった3社による市場競争体制が構築されている<sup>5</sup>。

## 2. 韓国の移動通信市場の現状

韓国の移動通信市場は、厳密に区分すると、携帯電話サービスと携帯インターネットサービスを

含む移動通信サービス市場と、無線呼出しサービス、周波数供用通信サービス、無線データ通信サービス、衛星携帯通信サービスを含む無線通信サービス市場に分類されている。その中でも携帯電話サービス市場（個人携帯電話を含む）が、移動通信市場全体の97.5%以上を占めており、韓国の移動通信市場を代表している（NIPA、2011）。携帯電話サービス市場は、既述した通り、初期段階では、韓国電話移動通信サービス、新世紀通信、KTF、ハンソルMドットコム、LGTといった5社による競争市場体制であったが、その後、複数の買収と合併が行われ、現在に至っては、SK、KT、LGU+といった3社による市場競争体制を構築している。

2011年12月末現在、携帯電話サービスの加入者数は、52,506,793人であり、各社による市場占有率は、独占市場時代から携帯電話サービス市場に参入してきているSKが50.6%、KTが31.5%、LGU+が17.9%を占めており、SKが依然として韓

国の移動通信市場をリードしている状況が続いている（NIPA、2011）。

また、韓国の移動通信市場の特徴としては、1990年代後半以降、世界の携帯電話産業で著しく台頭してきている、サムソンやLG電子といった携帯電話端末機製造企業が存在していることである。それらの携帯端末機製造企業は、通信事業者からの自立性を保持しており、かつては流通経路において横断的関係性を維持しながら、端末機の市場価格決定権などを握るなど、強い市場支配力を発揮している。

【表3-1】技術方式別移動通信社の加入者数  
(2011年12月現在)

区 分	SK	KT	LGU+
C D M A	6,881,756	99,835	8,833,896
W C D M A	19,036,649	1,643,323	-
L T E	634,311	-	557,023
合 計 ( )内MVNO 加入者数	26,552,716 (55,449)	16,563,158 (314,048)	9,390,919 (33,188)
市場占有率	50.6%	31.5%	17.9%

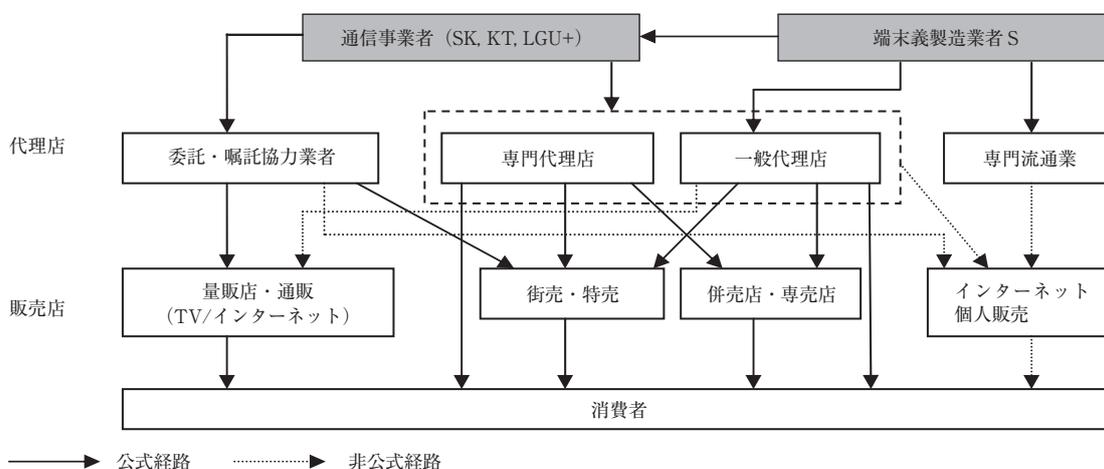
出所：NIPA（2011）「無線通信サービス統計現状」より作成。

### 3. 韓国の移動通信市場の流通経路

移動通信市場の流通経路は、携帯電話端末機の販売経路と通信サービス経路によって構成される。しかし、通信サービスは、端末機と補完関係にあり、端末機に対する回線契約を通じてサービス供給が開始されることであるゆえ、移動通信市場の流通経路は、携帯電話端末機の流通経路によって大きく左右されると言ってもよいであろう。

韓国における携帯電話端末機の流通構造は、端末機製造業者と通信事業者が横断的な関係を維持しており、大きく三つに分かれている。つまり、①携帯電話端製造業者による流通経路、②移動通信業者による流通経路、③専門流通業者による流通経路に分かれている<sup>6</sup>。従来では、移動通信業者が直接に運営する直営代理店が主な流通経路であったが、PCS事業者の市場参入とともに、市場での競争が激化し、それぞれの移動通信業者による流通経路拡大が積極的に推進されていた。その結果、現在に至っては、通信業者による専門代理店、一般代理店、専門流通店、委託・囑託業力業者などの一次流通経路が多様化し、併売店・専売店、街売・特売、量販店、ホームショッピング、インターネット個人販売などの二次流通経路、つ

【図3-2】韓国の携帯電話端末機の流通構造



出所：Lim Che Uun・Jan Jong Hun（2006）韓国購買上達学会 秋季学術大会発表資料、韓国情報通信産業協会の資料を参考として作成。

まり小売店の数が急激に増え、流通段階の複雑化が進んでいる。

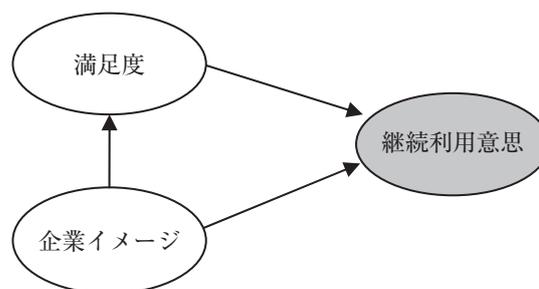
IV. 実証調査

IIとIIIを通じて、韓国移動通信市場の成長過程と現在韓国移動通信市場を取り巻く現状を確認した。韓国の移動通信市場は、長期にわたり、いわゆる政府規制による人為的な有効競争体制が段階的に構築されている。そのために、携帯電話利用者の間は、初期段階に移動通信市場を独占していたSKが移動通信市場の代表としてのイメージが強く、3社による競争構造になっている現在に至っても依然として市場でのリードを維持している。また、韓国の通信市場には、スマートフォンを始め、高機能性のモバイル端末機が主流になっていく最近の傾向の中で、国際的に高い市場支配力とブランド認知度を持つ、サムソンやLGと言った財閥企業の携帯端末機製造業者が存在しており、かつ端末機及び通信サービス市場の流通経路において、通信事業者と横断的な関係性を持ちながら、独自のプロモーション活動を行い、市場での支配力を獲得し、利用者に対して大きな影響力を及ぼしている。すなわち、端末機企業のブランドイメージも、携帯電話利用者の意思決定に強く影響している。

以上のような状況を踏まえると、韓国における

携帯電話利用者の利用意思決定には、消費者が通信サービスを使用することで感じる満足要因の他に、計画的な市場構造構築の課程で生成されたとと思われる通信社および特定携帯端末機企業のブランドイメージが、大きく影響していると考えられる。そのために、本研究では、韓国の移動通信市場における利用者の継続利用意思に影響する要因の中で、満足度要因と企業イメージ要因を取り上げ、企業イメージが満足度と利用者継続利用意思との構造的関係を検証することにし、以下のような仮説経路モデルを設定した。

【図4-1】 仮説経路モデル



1. 調査対象

本研究では韓国の携帯電話利用者における携帯電話の継続意思について影響する要因と、その要因間の構造的な関係を実証的に確認するためにアンケート調査を行った。アンケート調査は、韓国の携帯電話利用者321人を対象として、2011年4

【表4-1】 標本の人口統計特性

		人数	構成比			人数	構成比
性別	男性	161	50.2%	現在利用している 通信会社	SK	190	59.2%
	女性	160	49.8%		KT	88	27.4%
年齢	20歳代	79	24.6%		LGU+	43	13.4%
	30歳代	81	25.2%		1年未満	14	4.4%
	40歳代	80	24.9%		1-2年未満	19	5.9%
	50歳代	55	17.1%		2-5年未満	27	8.4%
	60歳代以上	26	8.1%		5-10年未満	67	20.9%
					携帯電話利用年数	10年以上	194
合計		321	100%	合計	合計	321	100%

月に実施した。調査対象者の人口統計的特性は【表4-1】の通りである。実施に把握された度数分布によると、性別、年齢に偏らない分布をしていることが確認できた<sup>7</sup>。また、調査対象者が契約している通信社は、SK,KT,LGU+のいずれかの一つになっているが、その割合は、3社間の2011年4月現在での市場占有率を考慮して、SK59.2%、KT27.4%、LGU+13.4%になるように構成した。

## 2. 測定

実証分析のための変数は、継続利用意思、満足度、企業イメージの3つに構成しており、各測定項目については、5段階尺度で測定を行っていた。

第一に、継続利用意思を測定するためには、現在、利用している通信会社との契約継続意思、機種を変更する際、現在利用している通信会社との契約継続意思、また、現在、利用している通信会

社の変更意思に対する3つの測定項目を設定した。第二に、満足度を測定するためには、現在、利用している通信会社に対する全般的な満足度、サービスに対する満足度、通話品質に対する満足度、接客態度に対する満足度に対する、4つの測定項目を設定した。第三に、企業イメージを測定するためには、通信社に対するイメージ、端末機に対するイメージ、通信社の広告に対するイメージに対する3つの測定項目を設定した。

そして、以上のような測定項目の中で測定項目を精査し、各測定項目に対する信頼度を確認するために、確認的要因分析と判別分析を行った。その結果、【表4-2】、【表4-3】の通り、各測定項目に対する信頼度が各々確認できた。

## 3. 仮説経路の分析

仮説モデル分析においては、通信社および端末機メーカーの企業イメージが消費者の満足度

【表4-2】 確認的要因分析による集中妥当性分析による妥当性測定

経路	標準化	標準誤差 (S.E)	CR (T-value)	概念信頼度 (CR)	平均分散推定 (VE)
継続利用意思	契約継続意思	0.927	—	—	0.798
	機種変更意思	0.896	0.42	24.657	
	契約変更意思	0.883	0.44	21.677	
満足度	全般的満足度	0.883	—	—	0.716
	サービス満足度	0.807	0.54	17.837	
	通話満足度	0.657	0.63	13.140	
	接客満足度	0.764	0.56	16.355	
企業イメージ	通信社イメージ	0.849	—	—	0.558
	端末機イメージ	0.582	0.76	10.543	
	通信社広告イメージ	0.674	0.64	12.581	

【表4-3】 判別適合分析による妥当性測定

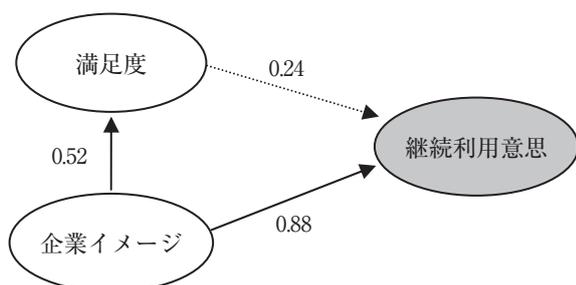
	継続利用意思 (INT)	満足度 (SAT)	企業イメージ (IMG)
継続利用意思	1		
満足度	0.69	1	
企業イメージ	0.73	0.88	1

【表4-4】経路分析結果

仮説的経路	経路係数	標準誤差	C.R	
H1 企業イメージ → 満足度	0.88	0.09	9.59	採択
H2 企業イメージ → 継続利用意思	0.52	0.26	3.14	採択
H3 満足度 → 継続利用意思	0.24	0.26	1.48	棄却

Chi2=47.589, df=32, p=0.038, GFI=0.973, AGFI=0.954, CFI=0.992, RMSEA=0.39, RMR=0.18

【図4-2】仮説経路モデルの分析結果



注：全ての経路係数は標準化係数であり、実線は有意確率0.01で有意であることを示している。

と継続利用意思に影響を与えるのかを焦点を合わせた。その結果、企業イメージは、消費者の満足度と、今後の継続利用意思に対して、影響を与えていることを有意的に確認できた。また、仮説経路モデルは、Chi2=47.589, df=32, p=0.038, GFI=0.973, AGFI=0.954, CFI=0.992, RMSEA=0.39, RMR=0.18の結果を見せ、モデルの適合性が統計的に確保できたと言える。

## V. おわりに

本研究では、韓国の移動通信市場における利用者の継続利用意思に関する要因間の構造的な分析を行った。その際、韓国の通信サービス市場の競争化過程と現在の市場構造の特殊性を踏まえ、通信社および端末機製造業企業のイメージ、満足度、継続利用意思を潜在変数として、それぞれの測定変数を設定し、実証調査を行い、その結果として要因間の構造的関係を明らかにした。

最後に、本研究では、状況的な理論 (contingency theory) 次元を優先として、韓国の移動通信市場

の事情を中心として、要因分析を行っていたが、消費者行動論的な次元による、要因間の構造的関係の分析が加えられることが今後の研究課題であるということを述べることで本稿の結びとしたい。

## 【付記】

本研究は、科学研究助成事業科学研究費補助金若手研究 (B) と、(財)電気通信普及財団研究調査助成を受けて進められた研究成果の一部である。

## 注

- 1 「韓国データ通信株式会社」 (1982年3月29日設立、1984年9月1日指定) 「韓国移動通信株式会社」 (1984年3月29日設立、1988年4月30日指定)、「韓国港湾株式会社」 (1985年12月30日設立、1988年1月7日指定)。
- 2 「通信事業構造改編」 (1次改編1990年、2次改編1995年、3次改編1998年) により推進された。
- 3 無線呼出しサービスは、1982年12月にソウル地域に限定された信号音方式によるサービスが提供されて以降、1986年に電話番号表示方式が導入され、釜山、光州、大田などの主要都市を始めとして、次第に全国にまでサービス提供地域が拡大された。車両用無線電話サービスは、1984年5月にソウル及び首都圏地域から提供され始め、その後、全国地域にまで拡大された。
- 4 1999年10月時点で、携帯電話加入者が固定電話加入者の数を超え、通信サービス市場の基盤が固定電話から携帯電話へと移行している。

- 5 一方、韓国政府は、2011年11月、3社で競争構造が固着化していくことを懸念し、移動通信市場に対する自由競争化をより促進させるために、第4事業者の市場参入を許可することを決め、事業者選定作業に取り組んでいる。
- 6 1997年、韓国政府は、従来から移動通信サービス市場に参入していたSKテレコムと新世界通信といった移動電話事業者、いわゆるセルラー事業者による市場独寡占を防ぐかつ新規参入者であるPCS事業者の成長を促進させるために、移動電話事業者（セルラー）の端末機供給を禁止させた。そのため、SKテレコムと新世界通信は、自社から流通組織を分離し、別の組織として専門流通業者を設立し、端末機の流通に参加することになった。
- 7 本研究における標本の人口統計的特性として、職業、住居地、通信社変更履歴などもの項目に対しても偏りのないことが確認できたが、本稿での記載は省略する。

KOSCS（韓国放送通信委員会） <http://kcc.korea.kr>

KT <http://www.kt.com>

LGU+ <http://www.lguplus.com>

SKテレコム <http://sktelecom.com>

（各社ホームページ最終確認日2012.2.10）

## 参考文献

- 案熙錫（2009）「移動体通信企業の国際戦略－韓国の事例－」『流通価額大学論集』第22巻第1号 pp.61～79
- 大崎孝徳（2009）『日本の携帯電話端末と国際市場』創成社
- 丸川智雄・安本雅典（2010）『携帯電話産業の進化プロセス』有斐閣
- 朴修賢（2010）「韓国の通信サービス市場における競争下導入の過程について」『大阪成蹊大学研究紀要』第7巻第1号 pp.13～25
- Lim Che Uun・Jan Jong Hun（2006）「移動通信端末機流通の販売促進支援影響要因分析」韓国購買上達学会 秋季学術大会発表資料
- KISDI（通信政策研究院）各年度報告書
- NIPA（韓国情報通信産業振興院）「2011年 無有通信サービス統計現状」<http://www.nipa.kr>

## 論文

ソーシャル・ベンチャーの  
「新しさの不利益」の克服に関する考察

A Study of Overcoming the “Liability of Newness” of Social Ventures

潘燕萍  
京都大学  
ベンチャー・ビジネス・ラボラトリー研究員  
Pan Yanping  
Researcher  
Venture Business Laboratory  
Kyoto University

## Abstract

Social enterprises are emerging from the ambiguous boundaries between For-profit Organizations and Non-for-Profit organizations. How this new organization formation overcomes the “the liability of newness” ? This paper explores this question in the perspectives of legitimacy management and strategic management. By an exploratory study of a social venture engaging in organic agriculture, it is pointed out the important roles of social mission and business model that play during the social and economic value creation process. This theoretical argument would shed lights on both the social enterprise research and the study of organization evolving.

Keywords : “Liability of Newness” , Social Ventures, Legitimacy, Social Mission, Business Model

I. はじめに<sup>1</sup>

ローカルやグローバル・コミュニティにおける様々な社会環境問題を、誰にどのように取り組むべきかと問われつつある中、ソーシャル・エンタープライズが、国・地域の社会背景によって異なった形態で台頭している（渡辺・露木、2008；谷本、2009；OECD, 2009）。この新しい組織形態の台頭要因は主に3つあると考えられる。第一は、社会環境問題に対して政府と市場の失敗が浮き彫りとなった（Cohen & Winn, 2007；Dean & McMullen, 2007；OECD, 2009；Yunus, 2010）。政策の行き詰まりや市場メカニズムの失敗によって、市民社会の多様なニーズが満たされておらず、新しいアプローチを求めている。第二は、ビジネス手法は社会的正当性が広がり、非営利領

域においてもビジネスメカニズムの有効性が認められている（Dart, 2004）。第三は、社会環境問題の解決と経済利益の追求は必ずしも対立するとは限らない。社会環境問題の解決はかえってソーシャル・イノベーションを起こし、経済成長と競争優位の新たな源泉となると考えられる（Quinn, 1971；Porter & Linde, 1995；Nidumolu et al., 2009；Unruh & Ettenson, 2010）。

しかし、ソーシャル・エンタープライズにとっても社会性と収益性を同時に追求することは、簡単ではない。Druker（1990）は社会的価値をビジネス手法で創造し、社会的動機と金銭的動機を調和させるには、資源を効率的に動員し、経営学の知恵を活用することが重要であると指摘した。以下、経営学の視点からソーシャル・エンタープ

ライズが直面する問題を議論し、その解決方法を探究していく。

## II. 問題意識

Stinchcombe (1965) は、新しい組織は古い組織よりも高い割合で失敗するといわゆる「新しさの不利益 (Liability of Newness)」の仮説を提起した。その理由を、組織の内部と外部の視点から分析した。新しい組織の内部においては、組織の機能構造、ルール、体制などが確立しておらず、ゼロから学習しなければならない。また、メンバー間の信頼関係がまだ形成しておらず、組織はこのような見えざる資源を蓄積し、事業を効率的に運営するためには高いコストを必要とする。外部環境においては、社会や市場で新しい組織に関する情報がほぼ存在しておらず、顧客をはじめとするステークホルダーとの信頼関係が欠けている。こうした「新しさの不利益」は、組織の内部と外部に正当性が欠けていることに由来すると考えられる。それを和らげるには、正当性戦略の有効性が検証されている (Suchman, 1995; Zimmerman & Zeitz, 2002)。

正当性 (Legitimacy) とは組織の外部環境における規範、価値、信念、定義などから構成された社会体系の中で、望ましい・正しい・ふさわしいと一般的に認められる主体行為に関する一般化した認識、或いは仮説である (Suchman, 1995, p.574)。見えざる資源として、他の経営資源へ転換する可能性を持ち、組織が経営資源を獲得するベースである (Pfeffer & Salancik, 1975; Delmar & Shane, 2004; etc.)。また、正当性は、新規ベンチャーが外部の制度環境へ適合し生存発展するには、重要な要素である (Suchman, 1995; Zimmerman & Zeitz, 2002)。例えば、シリコンバレーのような新規ベンチャーに友好的な環境は、新しい取り組みや失敗に寛容であり、好ましくない環境よりもベンチャーにとっ

て外部環境からの不利益が、少ないと考えられる。外部環境からの多様な不利益に対処する方法に、「環境への順応」、「環境の選択」、「環境の操作」 (Suchman, 1995) 及び「環境の創造」 (Zimmerman & Zeitz, 2002) といった戦略があげられる。

また、Aldrich (1999) は組織進化論から、新しい形態の組織が生存発展するために、他者からの支持をうける認知的正当性及び社会政治的正当性から構成されるコンテキストがなければならないと論じた。認知的正当性とは「新しい種類のベンチャーが、その環境にとって当然の特質として受け入れられることである (P.334)」。社会政治的正当性は、政府の規則や規制へ同調する規制的受容、及び社会規範や価値へ同調する道徳的受容から構成される。即ち、「一般大衆や、重要なオピニオン・リーダーや、新しいベンチャーに関する政府職員などの主要な第三者の評価を行える者によって適切で正しいものとして受け入れられることである (p.335)」。こうしたコンテキストは、新しい組織そのもの及び組織行動の正当性を裏付ける情報や知識の賦存が埋め込まれ、ステークホルダーが理解し合い、取引を行う場である。

だが、NPOと企業の業界を超えて台頭しているソーシャル・エンタープライズ (谷本、2000) の組織形態 (法人格) に対して、法的に定められている国が、世界から見ても極一部分しかなく、依然として広く普及されていない。例えば、イギリスのCIC (Community Interested Company) 規制が2005年に設けられたが、2010年3月までは登記数が累計で3572社だけであった (内閣府、2011)。日本では1998年に特定非営利活動促進法が設立されたが、イギリスのようなソーシャル・エンタープライズに関する特別な制度が創設されておらず、第三者からの評価認証制度などもまだできていない。更に、ソーシャル・ビジネス研究

会（2008）の日本のソーシャル・ビジネスの実態調査結果によると、日本社会ではソーシャル・ビジネスに関する認知度がまだ極めて低く、未利用者に占める大半の人が、「ソーシャル・ビジネスに提供されている商品・サービスが『信用できない』』」と思われていることが判った。こうした外部環境は、ソーシャル・エンタープライズに対する認知的正当性と社会政治的正当性がまだ乏しいのである。ゆえに、ソーシャル・エンタープライズにとってはいかなる新しい組織もが直面する通常の困難に加え、不利益が大きく、生存発展の不確実性がより高いと言える。

従って、こうした不利益性が高い環境に置かれている組織は、自ら外部環境へ積極的に発信し、生存発展の過程で自社の正当性を戦略的に獲得していかざるをえないのである。Delmar & Shane（2004）は、起業家がビジネスプランや法人の設立によって、ベンチャーの信頼性を高めることができることを検証した。また、山田（2006）は事業コンセプトを確立するプロセスが、ベンチャー内外の不確実性に対処し、正当性を獲得する方法であると分析した。更に、Aldrich & Foil（1994）は、新しい組織は環境に情報及び信頼できる根拠を与えることが重要であると指摘した。潘（2009）は、ベンチャーは意図的なパブリシティ活動によって、社会を認知し社会から認知されることで、正当性をもたらすことができると検証した。

こうした日本の現状に鑑み、本論文は、ソーシャル・ベンチャーが如何に「新しさの不利益」を克服し生存発展していくかを問題意識として、正当性を獲得するプロセス及びその要素を考察する。

### Ⅲ. 先行研究

#### 3.1 ソーシャル・エンタープライズの定義

ソーシャル・エンタープライズは、政府と市場メカニズムの失敗に対して市民社会に起源される

自発的な取り組みである（OECD,2009）。Dees（1998）は、社会的企業を、社会的価値を創造するためにビジネス手法とフィランソロピー手法を調和させるようなイノベーションを実行するものとして、捉えた。そして、社会的起業家について、①単に個人的な価値ではなく社会的価値を創出し維持すべきミッションを取り入れること、②ミッションに役立つ新しい機会を認識し絶えず追求すること、③継続的な改革・調整・学習の過程に自ら参加し、現在手持ちの資源に制約されることなく大胆に活動を行うこと、④支持者に対する説明責任への高い意識や創出した成果を公開すること（p.4）、という特徴をまとめた。

谷本（2006）はソーシャル・エンタープライズを「社会的課題の解決に様々なスタイルで取り組む事業体（p.2）」と定義し、社会性・事業性・革新性という要点をまとめた。谷本（2006、2009）の研究は、ソーシャル・エンタープライズが社会福祉法人や協働組合などの非営利組織および有限会社や株式会社などの営利組織を含み、組織形態よりも社会問題解決の機能を強調した。European Research Networkは、「ソーシャル・エンタープライズは民間の独立した組織であり、地域社会の便益を高める明確な目的を掲げ、財・サービスを供給するものであり、市民グループが所有または管理する組織であって、投資家の利益を厳しく制限しているものである（OECD, 2009, p.108）」と定義した。この定義はソーシャル・エンタープライズの地域性を重視し、社会のマルチステークホルダーの参加、行政的・経済的独立などの要点を強調した。

ソーシャル・エンタープライズの組織形態は諸国の制度や歴史事情によって異なるが<sup>2</sup>、特定の課題を解決するという社会的使命は、これらの定義の共通点であり、ソーシャル・エンタープライズの本質であるといえる。Drucker（1990）は、非営利機関の使命は簡潔かつ明瞭に定められ

なければならず、経営者が最初になすべき仕事であると指摘した。また、組織の使命について、加護野・井上（2004）は起業家個人から出発したものであり、組織の発展成長プロセスで事業を支え、人々に理念的なインセンティブ及び判断基準を与え、コミュニケーションのベースとなるという3つの役割を果たすものであると論じた。よって本論文では、営利組織との根本的な違いとして、ソーシャル・エンタープライズの社会的使命が社会の正当性を獲得する源泉であろうと考える。

簡潔に語られなければならない社会的使命は、単に言葉で美しく表現されれば良いものではなく、実行されなければ意味がない。また、実行されるには適切な事業仕組みがなければ、持続的に達成できない。以下、ソーシャル・エンタープライズのビジネスモデルについて、議論を展開する。

### 3.2 ソーシャル・エンタープライズのビジネスモデル

ビジネスモデルとは「利益」を生み出す仕組みである。ソーシャル・ビジネスはビジネスと異なり、最大の動機づけ要因が経済的利益ではなく、社会的使命を達成することによってもたらされる社会的利益である。しかしながら、市場競争の視点からみれば、ソーシャル・ビジネスはビジネスと同じく、利用者のニーズが原点であり、それを満たさなければ、社会的・経済的価値を生み出すことができない。従って、ソーシャル・ビジネスのビジネスモデルは、ソーシャル・ビジネスの社会性と事業性を融合しなければならず、社会的使命と顧客の満足に基づき、資源やノウハウなどのインプットを社会的・経済的利益に変換する仕組みである。

ビジネスモデルの分析について、国領（1999）はビジネスプロセスの全体からビジネスモデルの要素を「①誰にどんな価値を提供するか、②そのために経営資源をどのように調達し、③パー

トナーや顧客とのコミュニケーションをどのように行い、④いかなる流通経路と価格体系のもとで届けるか（p.26）」とまとめた。加護野・井上（2004）はビジネスシステム概念を提唱し、「経営資源を一定の仕組みでシステム化したものであり、どの活動を自社で担当するか、社外のような取引相手の間に、どのような関係を築くか、を選択し、分業の構造、インセンティブのシステム、情報・もの・金の流れの設計の結果として生み出されるシステム（p.37）」と定義した。

静態的な分析要素はビジネスモデルを設計するときに重要であるが、Magretta（2002）及び古田（2005）は、ビジネス価値を創出できるまでのビジネスモデルの形成は、「仮説→検証→仮説修正」を繰り返す動的なプロセスであると指摘した。今まで未解決な社会環境問題を事業として、正当であるかどうかという正当性の問題、採算を取れるかどうかというリスク、経営資源の不足など多重苦に喘いでいるソーシャル・エンタープライズについての探究は、このような動的な視点が必要であると思われる。

本論文はソーシャル・エンタープライズのビジネスモデルを中心に、社会的使命の形成および仕組みの構築プロセスから分析を行う<sup>3</sup>。社会が必要とする問題解決や変革を成し遂げる事業機会は、起業家の機敏性（alertness）（Kirzner, 1979）と社会問題解決への思いやりの結合によるものである（Yunus, 2010）。即ち、社会起業家は「ユーザー」に粘着している情報を収集し理解しながらそれを課題として解決を要求するインセンティブを持ってはじめて、こうした満たされていない社会ニーズを事業機会として認識できる。また、社会的ニーズを社会的使命へと転換させるには、起業家の「機敏性」をベースに現場でメンバー間の深い共感も求められる（川田、2009；川北、2009）。このような共感、社会的使命そのものの正当性であり、メンバーが会社の事業にコ

ミットするモチベーションである。仕組みの構築について、ソーシャル・エンタープライズは「善」を込めた製品・サービスを開発・提供できようとしても、人材が集まらなく資金調達ができないという資源の不足、消費者の手が届かない高価、販路開拓の困難など多くの経営管理上の問題に直面する。従って、マルチステークホルダーとの協力に基づく仕組みを実行しながら要素間をフィットさせていかなければならない(谷本、2009)。以下事例を用いて、検証と考察を行っていく。

#### IV. 事例分析<sup>4</sup>

坂ノ途中社は、2009年7月に小野邦彦氏が「100年先も続く農業を作る」というミッションを掲げ、「野菜提案事業」を展開するソーシャル・ベンチャーである。該社の「野菜提案事業」とは、農作物の流通・提案、新規就農者の支援、農業高収益化に資する事業を行うことで、農薬・化学肥料に頼らず土地づくりを主体とした農業を行う農家を増やし、後継者を増やすことである。

坂ノ途中社は資本金400万円、従業員約7名のスタートアップであるが、創業してから黒字経営を続けている。今まで多くのビジネスプランコンテストの賞を獲得しており、新聞雑誌やテレビなどから注目も浴びている。現在はわずか30件ほどの中小契約農家との取引しかないものの、一件当たりの売上が確実に増えており、取引先数も次第に増加している。以下、該社の社会的使命の形成とビジネスモデルの構成から考察していく。

##### 4.1 社会的使命の形成

奈良県出身の小野氏は京都大学総合人間学部在学した時に、実家で両親が丁寧に作った野菜とスーパーで買った野菜の味の違いをよく感じていた。また、学生時代に着物提案事業に携わり、「ビジネスが価値観を伝える手法だ」と覚っ

た。その後、1年間休学しアジアの旅をした。このような経験に通じて、環境・農業に与えるダメージの少ない事業を起こすという考えが固まった。自らの調査により、近年日本では、無農薬・有機野菜を作る新規就農者が増えつつあるが、個人就農者には多くの問題を抱えていることがわかった。例えば、切磋琢磨の仲間がいなければ生産のノウハウも不足している。また、信用力と交渉力が低いため、適切な価格で取引できない。そこで、小野氏は農業発展の持続性の原点は、安全・安心の野菜を求める顧客だけではなく、土地を大切に農業を愛する農家にあると考えた。こうした農業への思いに共感してくれた高校時代の同級生であった平松氏と共に、個人就農者への支援を目的とするビジネスをスタートした。

「私たちが持っている危機感というのは、農業化学肥料に頼ることによる環境への負担だ。化学肥料を使うと、野菜が早く育つことが可能だが、野菜は弱く、虫に食われやすく病気にもなりやすい。そして病原菌、虫、雑草などを殺さないといけないため、薬を撒く。農薬をまくと、地上にある微生物も死んでしまう。そうすると、土地が瘠せてしまうので、もっと多くの化学肥料を撒いたりして、更にもっと多くの農薬も使わないといけない。その結果、イノベーションがない限り、化学肥料と農薬の使用量は毎年増えていく一方だ。

『未来からの前借りをやめませんか?』というのが、私たちの主張だ。」(小野氏)

##### 4.2 ビジネスモデルの構築

###### (1) 農業生産者

近年、無農薬・有機野菜に対する関心が高まり、農業ビジネスが盛んに展開されている。こうした中、新規就農者も増加の傾向にある。だが、その中には途中挫折して辞めてしまう人も多くあった。農林水産省は消費者に安心・安全な農作物を

提供し、有機農作物の生産者の信用力を高めるために、特定有機農作物JAS規格を定めた。それにより、認定された事業者が有機JASマークを貼ることができるようになった。しかしこの制度は、煩雑な申請手続きを加えて多くの費用が発生するため、個人就農者にとっては却って不利な制度になっている。何故なら、個人就農者の多くはこのマークを申請する余裕を持っていないからである。栽培しているのは有機野菜や無農薬野菜であるが、野菜にはJASマークを貼ることができない。その結果、消費者に「無農薬野菜・有機野菜」という公的根拠を提示できず、市場競争に不利な位置に立たされる。そこで、小野氏は農業を持続的に発展させるためにはこのような農家を増し、支援しなければならぬと考えた。

「環境負荷の小さい農業をしたいという意識を持つ人が増えているけれども、続けられなくて辞めていく人も多い。なぜなら、儲からないからだ。彼らは一所懸命勉強して、いい腕をもっているが、売るのが下手だ。せっかくだものを作っているのに、それに見合った収入を得られない。なので、私らは売る場所を探して、何をいつどれぐらいどこで売るかを考えて、提案してあげる。」(小野氏)

坂ノ途中社の取引農家の中の1人、高田氏は大学卒業後商社で就職したが、その後会社を辞め、2年間九州で有機野菜栽培の修業をし、2008年7月から京都大原で農業を始めた。若者が無農薬・有機野菜のビジネスを行っている坂ノ途中社を知り、小野氏と会い、その場で取引するよう決めた。

「日本では有機野菜はまだ供給量より需要量が大きいけど、僕ら新規就農者は八百屋と取引しにくいのも実情だ。なぜなら、安定的に野菜を提供できないから。有機野菜の栽培はまだいろいろわからないし、野菜を虫に食ってしまわれ、収穫できなくなることはしょっちゅう起こって

いる。約束した野菜を提供できなかったり、量が足らなかったりすると、八百屋から『なんでや!』と怒られる。だが、小野君は違う。『それはしょうがないなあ。頑張ってるね』とってくれるのだ。

彼らは主に個人就農者と取引しているから、たとえば他の農家が急に収穫できない場合、前日に僕にお願いされることもある。僕はほかの取引先なら断ることが多いが、彼ならなるべく応えてやる。」(高田氏)

このように坂ノ途中社は、個人就農者と一人ひとりと提携し、彼らの事業を支える仕組みを構築し展開している。取引の農家は主に関西圏にあり、坂ノ途中社の社員が自ら1軒1軒出向いている。

「最初、小野君と話した時に、『僕は一人だから本当に野菜を配達する暇がない』と言った。小野君は『なら、取りにくるよ』とその場で言ってくれた。坂ノ途中社の取引先は三重県にもあるから、彼らはそこまで取りに行っている。彼らはお金のためではなく、本当に僕らの立場に立って取引してくれると思う。」(高田氏)

新規の個人就農者は、害虫や雑草などの通常の無農薬・有機野菜栽培の問題に加え、面積が小さく、栽培のノウハウも少なく経験も浅いため、収穫がなかなか安定しない。更に、直接にエンドユーザーと接触していないため、作った野菜の味や形などに関するフィードバックも得られない。こうした問題に応じて、坂ノ途中社は定期的に「何をどれぐらいの量でいつ生産するか」という顧客の要望及び生産計画や、「旬の野菜がおいしかった」、「珍しいね」といった顧客の声などを農家に伝える。そして、農家に作ってもらった野菜を自社が構築した販売ルートで効率的に顧客に提供する。更に、農家の生産性を高めるために、生産者会議を行い、農家間に濃密な交流の場を提供し、信頼できる関係を築き上げている。

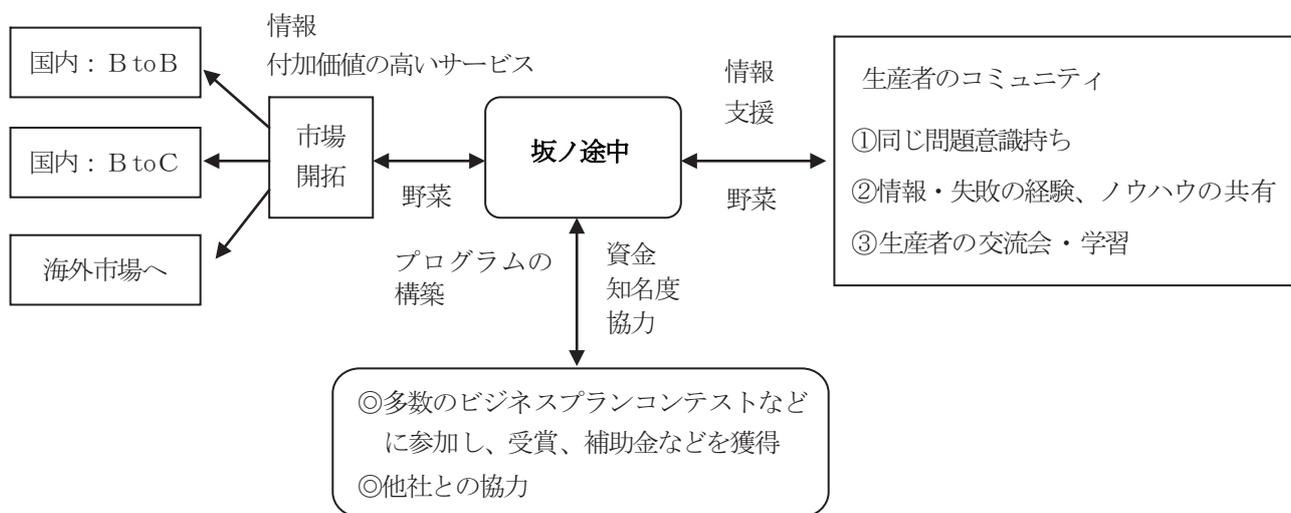
「不思議なことに、彼らの間は情報を共有して

いる。彼らはライバルだから、こういうことは、普通にはあり得ないんじゃないか…なぜできるかという、彼らは農業に対して、同じ問題意識をもっているからだ。みなさんは毎日試行錯誤しながらやっている。失敗も同じだし、生産の知恵も共有し、一緒に学びあうことで、生産性を上げていくことができるのだ。」（小野

氏)

「同地域に同時期に就農した仲間が6組いった。みんな30、40代の人だし、心強い。いつも『今どう?』とか、情報をシェアリングしている。試行錯誤しながら、お互いにうまくやっていきたい。」（高田氏）

図1 坂ノ途中社のビジネスモデル



## (2) 国内B to B事業の展開

坂ノ途中社のB to B事業は主にスポットでの販売、レストランやオーガニック・スーパーとの取引である。だが、取引契約に至るまでは、順調ではなかった。小野氏は何度も取引先に通い自分の思いを語ったが、「君が面白いけれど、一体何をやりたいの」と取引関係者になかなか理解してもらえず、よく門前払いされた。自分の理念に同感してもらうには、「大切なものは、自分の主張を明確することだ」と、小野氏は反省した。

「(坂ノ途中社は)100年先も考えているから、世界に通用する企業だと思う…」

(坂ノ途中社の野菜は)旬をはっきりしているね。安くて安全、そしておいしい。」(取引先の料理人)

小野氏は、レストランとの取引は収益性が低い

が、知名度を高めやすいと考えた。「農業の素人」が作った野菜を、「料理のプロ」が調理することで、知名度を高めることができるから。また、有名な店との取引によって、評判も広がりやすく、次の取引先と繋がっていく。例えば、その中の一店舗は毎週金曜日のランチは、坂ノ途中社の野菜を使った特別なランチメニューを提供する。坂ノ途中社は、その店に野菜を提供するうえに、新しいメニューも提案したりして、付加価値のあるサービスを提供する。更に、店の外の空き地を無料で使わせてもらい、野菜の販売コーナーを設け、個人向けの販売も行っている。これによって、坂ノ途中社は「B to B」と「B to C」のビジネスを結びつけ、相乗効果を図る。

## (3) 国内B to C事業の展開

B to C事業において、坂ノ途中社はオンラ

インショップと実際の店舗を同時に運営している。まずは、2010年12月に「坂ノ途中web」を開き、定期宅配サービスを始めた。スケールや利便性、品種などから見ると、「大地を守る会」や「らでいっしゅぼーや」などの食品宅配大手企業と比べられないが、旬のこだわり、珍しい野菜などで差別化を図り、評判を得つつある。また、有機野菜や無農薬の収穫が不安定であるため、消費者が野菜の種類を指定できず届いた野菜を調理しにくいというクレームは、有機野菜の定期宅配サービスの共通問題点であると言われている。この問題点に対応するために、小野氏は毎週週末に、当週内発送する予定の野菜セットの内容を知らせるメールマガジンを顧客に送付する。メールの内容は、野菜の状況・配達量・産地を明記するうえに、毎回「有機野菜・無農薬」のことも強調する。更に、調理方法や会社の最近の取り組み、天候不順・獣害・新しい試みによる失敗などの農家の「現場の悩み」も書きこむ。こうして、坂ノ途中社はメールマガジンを使いクレーム対応ができると共に、顧客と一層近くなるコミュニケーションを図る。

「坂ノ途中web」がスタートしてから約一年で、週に100~120件の注文を受けるようになった。会社の知名度が高まっていくにつれ注文も少しずつ更に増えている。だが、小売店・飲食店の取引や定期宅配は、需要量が割と大きかったため、生産量の小さい農家の農作物を取り扱いにくくなった。更に、天候の影響や新しい挑戦の失敗などでわずかな量しか取れない農作物も多かった。小野氏はこの問題を解決するために、自社で店を開設することにした。大阪の市民社会創造基金“志”民ファンド事業の採択によって得られた助成金を使い、会社の1階で「坂ノ途中soil」という八百屋に改造した。それによって、坂ノ途中社はB to B、B to C、オンラインショップ、店舗などの各販売手法を使い、一人ひとりの個人就農者を支援し

て、事業を展開している。

#### (4) 海外への進出

坂ノ途中社は京野菜をアジアへの輸出するために、他社と提携し、“KYOTO HARVEST”というプロジェクトを立ち上げた。京都の契約農家に無農薬無化学肥料で栽培された農作物を“KYOTO HARVEST”という高付加価値ブランドを付け、シンガポールの高級有機野菜スーパー「SUPER NATURE」にて販売を開始し、大きな反響を得た。しかし、東日本大震災の風評などの影響で輸出の一時ストップを容儀なくされた。だが、小野氏はアジア圏への進出の決意を諦めず、中国の大連に飛び、そこでの生産販売などの事業を再開し始めた。

*「環境には国境がない。長期的に言えば、このビジネスを日本から東南アジアへ展開していきたい。」* (小野氏)

かくして、坂ノ途中社は多様な団体からの協力を得て、個人農家の取り組みが持続できるためのビジネスモデルを改善し続け、「100年先の農業を支えよう」という使命を実現しつつある。

## V. 議論

以上の分析より、ソーシャル・ビジネスについての認識がまだ低い外部環境の中で、坂ノ途中社は社会的使命を確立し、それを実現するためのビジネスモデルを構築することより、組織の内部と外部の正当性を獲得し「新しさの不利益」を克服することを、考察した。

社会起業家の小野氏は、スタートアッププロセスで自身の農業への配慮から「100年先の農業を支えよう」という使命を次第に明確にしてきた。そして、この社会的使命を実現するために、取引先の農家、顧客、地域社会などの多様なステークホルダーと協力しあうビジネスモデルを構築した。この社会的使命に現われている農業・環境が持続的に発展していく価値観は、ビジネスモデルを構

築するプロセスに浸透し、社内外のステークホルダーの協働を動機づけた。

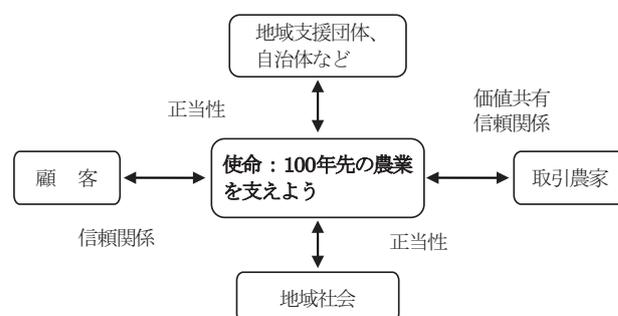
社内においては、従業員（パートなど含む）は農業に関心を持ち、社会の理念に共感するため入社した人々であった。また、小野氏の話によると、社内教育は「100年先の農業を支えよう」という使命を深く理解し、明確に語るような内容だけであったという。従業員は信頼関係がこの使命への共感に基づいたものであり、仕事のインセンティブを与えられた。外部環境においては坂ノ途中社は、マスコミに多く取り上げられたことや、多様な団体から補助金・助成金と協力を得たことによって、株式会社の法人格でありながらも、「お金を儲けることではなく、農業の持続的発展を支える」という「ソーシャル・ビジネス」のアイデンティティが固まり、社会的正当性が広がっていた。

取引先の農家は、坂ノ途中社の理念に賛同し、土地作りを重んじ安全・安心な野菜を育てる人々であった。坂ノ途中社は彼らと「共に成長していく」という共生関係で、このビジネスを試行錯誤しながら展開していた。更に、野菜を購入する個人や組織の顧客に対して、自社の理念を語り続ける一方、商品として差別化を有する野菜とサービスの提供に工夫した。そのため、農家間の技術経験の交流を行う場を提供し、野菜の安全面に加え、見た目や品種を含んで顧客に満足してもらう野菜作りを農家に指導した。このように、坂ノ途中社は社会性と事業性を融合し、マルチステークホルダーとの絆を築き、社会的使命を共に果たしている。

最後に全体からみると、坂ノ途中社のビジネスモデルを「農作物→情報→正当性」という3つのレベルから分析できる。まず、農作物の流通事業として、農業生産者と消費者の間で農作物と代金を交換する単純明快な事業仕組みであった（図1）。一方で、このビジネスモデルを効率的に活

動させるためには、坂ノ途中社はハブとしてステークホルダーの間に情報、ノウハウ、知識をスムーズに流される（図1）。更に掘り下げれば、ステークホルダーが自発的な協働行為を行う原動力は、「100年先の農業を支えよう」という社会的使命に強く共感することからもたらされた正当性であることが、判った。従って、社会的使命が、ビジネスモデルの求心力であり、ソーシャル・ベンチャーが社内外の正当性を獲得する源泉であると言える。

図2 坂ノ途中社の社会的使命とビジネスモデル



## VI. 結び

営利性と非営利性がもはや組織境界を定められなくなっている（谷本、2000）。経済収入を得て自立を求める事業型NPOが増えつつ、社会的責任を果たし社会貢献に取り組んでいる企業も少なくない。また、組織の形態を超え事業を営む組織の本質からみれば、組織は目的と結果との関係性を持つ社会貢献と利益を共有しているものである。即ち、組織の目的は社会貢献であり、利益はその社会貢献を追い求めた結果として自然に得られるものである（加護野、2011）。

かくして現実的にも理論的にもまだ曖昧である中から現れてきたソーシャル・エンタープライズは、営利企業とNPOの組織要素を結合したハイブリッド組織である。ソーシャル・エンタープライズは、営利企業の存続発展に欠かせない価値を生む事業仕組みと、NPOの特徴とする社会的課

題の解決を目指す社会的使命を共に有する。しかしながら、こうした新しい形態を持つ組織は、内部及び外部環境の正当性を欠き、「新しさの不利益」の問題に付きまとわれている。

従って本論文は、ソーシャル・エンタープライズが「新しさの不利益」の問題をいかに克服するかを問題意識とする。坂ノ途中社の事例を経営学の視点から考察分析したことによって、次に2つの論点を指摘することができる。第一は、「新しさの不利益」の問題を克服するには、ソーシャル・エンタープライズの社会的使命がカギである。社会起業家は個人の思いから会社の社会的使命に昇華させ、それを更に首尾一貫した意味づけをする。社会的使命を会社のアイデンティティとして確立し、社内外の共感を呼ぶように語り続けていかなければならない。第二は、ソーシャル・エンタープライズのビジネスモデルが「ビジネスの持つ創造力と活力」と「慈善の持つ理想主義や利他精神」を組み合わせることは、可能である。社会起業家は社会的使命をビジネスモデルの構築するプロセスに浸透させ、ステークホルダーに共感させる。それによって、ステークホルダーは社内外の境界を越え、個体の利益よりも共有している「社会的使命」そのものを実現しようという方向に向けて、自発的に協働する。

しかし、社会的使命が持続的に実現されていくためには、仕組みの持続性と環境適応性が求められる。また、ソーシャル・エンタープライズは新しい組織形態として先駆的ベンチャーの出現から組織個体群の形成・成長していく社会過程において、この事例から得られたこの2つの指摘がいかに応用してくか、これらについての議論は、今後の課題としたい。

## 謝 辞

本研究は、京都大学VBL若手研究助成金「経営学のアプローチによる社会的企業に関する考

察」の成果の一部を利用している。また、ご助言を頂いた京都大学VBLの施設長松重和美教授、中村敏浩講師、立命館大学の守政毅准教授、及び調査にご協力を頂いた(株)坂ノ途中の小野邦彦様、高田潤一朗様等の関係者様に、心より御礼申し上げます。

---

## 1 筆者の連絡先

E-mail : panyanpingszu@hotmail.com

- 2 詳しくは、渡辺・露木（2008）をご参照ください。
- 3 本研究の着眼点と異なって、谷本・唐木（2007）はソーシャルアントレプレナーの役割に注目し、事業に取り組むステップを「事業の前段階、起業の実行、支持の獲得と事業の継続、社会変化の実現」と分析した。渡辺・露木（2008）は社会イノベーションの普及に着目し、企業の動機、収益機会から考察した。
- 4 ケースは、小野氏、高田氏のインタビュー、メールでのやり取り、ホームページ、新聞雑誌の記事、メディアの報道などからの情報に基づき、作成したものである。

## 参考文献

1. Aldrich, H. E. (1999) *Organizations Evolving*, SAGE Publications (若林直樹・高瀬武典・岸田民樹・坂野友昭・稲垣京輔 訳『組織進化論』2007年)
2. Aldrich, H. E. and C. M. Fiol (1994) "Fools Rush in? The Institutional Context of Industry Creation," *Academy of Management Review*, Vol.19, No.4, pp.645-670.
3. Cohen B. and M.I. Winn (2007) 'Market Imperfections, Opportunity and Sustainable Entrepreneurship,' *Journal of Business*

- Venturing*, Vol.22, pp.29-49.
4. Dacin, T.M., P.A. Dacin, and P. Tracey (2011) "Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions," *Organization Science*, Vol.22, No.5, pp.1203-1213.
  5. 谷本寛治 (2000) 「NPOと企業の業界を超えて：NPOの商業化とNPO的企業」『組織科学』 Vol.33, No.4, pp.19-31.
  6. — (2006) 『ソーシャル・エンタープライズ——社会的企業の台頭』中央経済社。
  7. — (2009) 「ソーシャル・ビジネスとサー社る・イノベーション」『一橋ビジネスレビュー』SUM、pp.26-41]
  8. 谷本寛治・唐木広一 (2007) 『ソーシャル・アントレプレナーシップ』NTT出版株式会社
  9. Dart, R. (2004) "The Legitimacy of Social Enterprise," *Nonprofit Management & Leadership*, Vol.14, No.4, pp.411-424.
  10. Dees, G.J. (1998) 'The Meaning of "Social Entrepreneurship" ,' Working paper.
  11. Delmar, F. and S. Shane (2004) "Legitimizing First: Organizing Activities and the Survival of New Ventures," *Journal of Business Venturing*, Vol.19, No.3, pp.385-410.
  12. Drucker P.F. (1990) *Managing The Nonprofit Organization: Practices and Principles*, HarperBusiness (上田淳生 田代正美 訳『非営利組織の経営:原理と実践』ダイヤモンド社)
  13. 古田龍輔 (2005) 「ベンチャーのビジネスモデルと経営戦略」『熊本学園商学論集』第11巻 第2-3号 pp.13-42
  14. 加護野忠男 (2011) 『松下幸之助に学ぶ経営学』日本経済新聞出版社
  15. 加護野忠男・井上達彦 (2004) 『事業システム戦略：事業の仕組みと競争優位』有斐閣アルマ
  16. 川田英樹 (2009) 「社会起業家」『一橋ビジネスレビュー』SUM、pp.70-71.
  17. 川北秀人 (2009) 「真の社会事業家を日本で本気で育てるために」『一橋ビジネスレビュー』SUM、pp.65-68.
  18. Kirzner, I. (1979) *Perception, Opportunity, and Profit: Studies in the Theory of Entrepreneurship*, University of Chicago Press, Chicago
  19. 国領 二郎 (1999) 『オープン・アーキテクチャ戦略』ダイヤモンド社
  20. Magretta, J. (2002) "Why Business Model Matters," *Harvard Business Review*, May, pp.86-92.
  21. Mair J. and I.Marti (2006) "Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight," *Journal of World Business*, No.41, pp.36-44.
  22. 内閣府 (2011) 『社会的企業についての法人制度及び支援の在り方に関する海外現地調査報告書』  
<http://www5.cao.go.jp/npc/pdf/syakaiteki-kaigai.pdf>
  23. OECD (2007) *The Changing Boundaries of Social Enterprises*, (連合総合生活開発研究所 (2010) 訳『社会的企業の主流化——「新しい公共」の担い手として』明石書房)
  24. 潘燕萍 (2009) 「大学発ベンチャーの初期流動的段階における起業家チームの性質と活動」『報告要旨集：地域活性化と地域発ベンチャー』、日本ベンチャー学会第12回全国大会、pp.48-51.
  25. Pfeffer, J. and G. R. Salancik (1975) *The External Control of Organizations: A*

- Resource Dependence Perspective*, Harper & Publishers.
26. Porter, M. E. and Van der Linde, C. (1995) 'Green and Competitive,' *Harvard Business Review*, Sep.-Oct., pp.120-134
  27. Quinn J.B. (1971) 'Next Big Industry: Environmental Improvement,' *Harvard Business Review*, Sep.-Oct., pp.120-131.
  28. Stinchcombe, A. (1965) "Social Structure and Organizations," in J. G. March (ed.) , *Handbook of Organizations*, Rand-McNally, pp.142-193.
  29. 山田仁一郎 (2006) 「不確実性対処としての企業家チームの正統化活動」『ベンチャーレビュー』第8号pp.23-32
  30. 渡辺孝 (2009) 「ソーシャルイノベーションとは何か」『一橋ビジネスレビュー』SUM、pp.14-25.
  31. 渡辺孝・露木真也子 (2008) 『社会イノベーション研究/社会起業家WG報告書－社会的企業・社会起業家に関する調査研究』  
[http://www.esri.go.jp/jp/workshop/080313/07-1SEWG\\_01.pdf](http://www.esri.go.jp/jp/workshop/080313/07-1SEWG_01.pdf)
  32. Zimmerman, M. A. and G. J. Zeitz (2002) "Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy," *Academy of Management Review*, Vol.27, No.3, pp.414-431.
  33. Yunus, M. (2010) *Building Social Business: The New Kind of Capitalism that Serves Humanity's Most Pressing Needs*, Dhaka : The University Press (岡田昌治 監修 千葉敏生 (2010) 『ソーシャル・ビジネス革命：世界の課題を解決する新たな経済システム』早川書房)

論文

シニア起業家の社会的役割と課題

Social roles of senior entrepreneurs and their problems

村上 義昭

日本政策金融公庫総合研究所

Yoshiaki MURAKAMI

Japan Finance Corporation Research Institute

Abstract

An aging population is causing increase of senior entrepreneurs (defined as people who start business in 60 years old or more) in Japan. Then this study surveys senior entrepreneurs' social roles and their problems using JFCRI (Japan Finance Corporation Research Institute) data of start-ups. The results are as follows.

- 1) Senior entrepreneurs offer a number of benefits to the national economy such as job creation, managing social businesses, providing goods and services to elderly persons and exertion of their abilities acquired through their long experience.
- 2) The performance of senior entrepreneurs is inferior than that of other age groups. There are two reasons. First, senior entrepreneurs are prone to enter into business in which they have not engaged. Second, their level of technique and personal network has fallen even if they enter into business in which they have engaged.
- 3) Therefore, would-be entrepreneurs had better to start-up their business before 60 years old, and it is important for senior entrepreneurs to obtain employees who can compensate their insufficient abilities.

Key words : Senior entrepreneur ; Social roles ; Aging population

I. はじめに

日本政策金融公庫総合研究所では1991年度以降、「新規開業実態調査」を行っている。調査対象は融資先の企業に限定されているものの、毎年同様の調査要領（表-1）でアンケート調査を行っていることから、新規開業企業に関するさまざまな情報を時系列で比較できるなどの利点がある。

同調査によると、開業時の年齢（以下「開業年齢」）が60歳以上の開業者の割合は1990年代の1～2%台から2010年度調査では7.7%へと大きく高まっている（図-1）。その大きな要因は人口の高齢化である。近年は就業意欲と能力をもつ高齢者が増加している。総務省「就業構造基本調査」をもとに60歳以上の就業希望者数の推移をみ

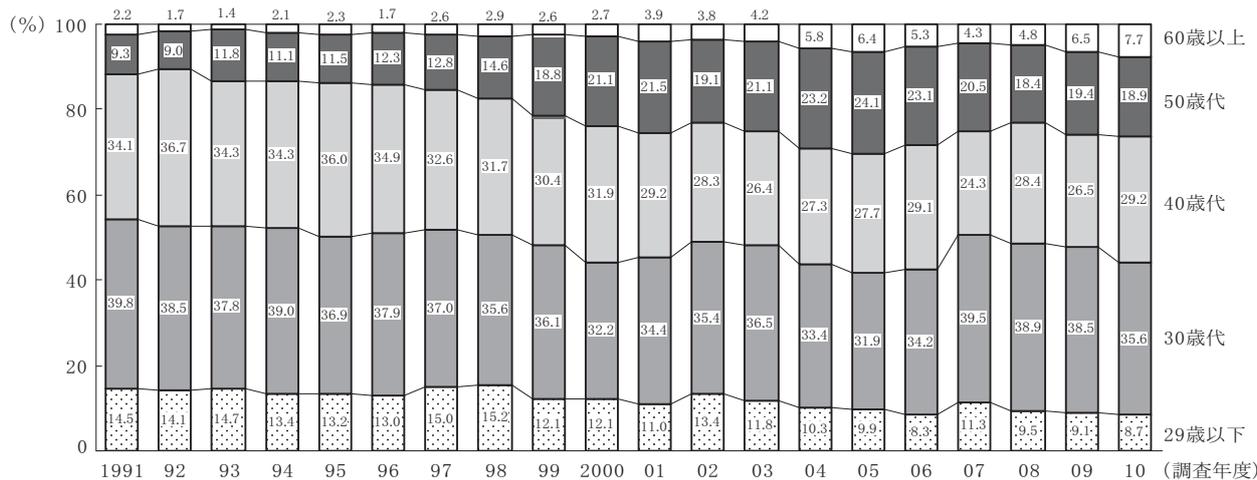
ると、男性、女性ともに20年間で大きく増加している（図-2）。こうした変化が新規開業者の年齢構成にも反映しているのである。だとすれば、わが国では人口の高齢化がさらに進展することから、今後も高齢の新規開業者は着実に増加していくものと思われる。したがって、高齢の新規開業者がどのような問題を抱え、どう対応すればよいかを検討することは意義があるだろう。

そこで本稿では、60歳以上の新規開業者（以下では「シニア起業家」と称する）にスポットを当て、その課題などを探ることにしたい。

表-1 「新規開業実態調査」(2010年度)の実施要領

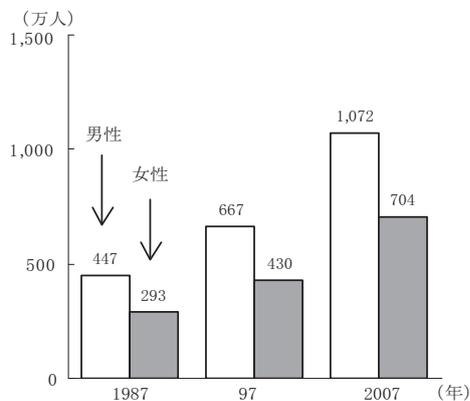
調査時点：2010年8月
調査対象：日本政策金融公庫国民生活事業が2009年4月から同年9月にかけて融資した企業のうち、融資時点で開業後1年以内の企業（開業前の企業を含む）6,235社
調査方法：郵送、無記名によるアンケート
回収数：1,738社（回収率27.9%）

図-1 開業年齢の推移



資料：日本政策金融公庫「新規開業実態調査」(各年)

図-2 就業希望者数の推移(60歳以上)



資料：総務省「就業構造基本調査」(各年)  
(注) 就業希望者数とは、「就業休止希望者を除く有業者」と「無業者のうちの就業希望者」の合計である。

## Ⅱ. シニア起業家の主な属性

まず、他の年齢層と比較したシニア起業家の主な属性、とりわけ開業までの経緯について、「新規開業実態調査」をもとにみていこう。

性別については、開業年齢によって一定の傾向はみられない。男性はシニア起業家の80%以上を占め、女性は16.5%にすぎない(図-3)。

開業直前の職業については、開業年齢が高まるにつれて「会社や団体の常勤役員」の割合が高く、シニア起業家では33.6%を占める(図-4)。「正社員(管理職)」を含めると、管理職以上の職位にあった人は64.0%にのぼる。一方で、「その他」は10.4%と他の年齢層と比べて相対的に高い。その多くは、無職であろうと思われる。

図-3 性別(開業年齢別)

開業年齢	性別(開業年齢別)	
	男性	女性
29歳以下 (n=146)	84.2	15.8
30歳代 (n=599)	87.5	12.5
40歳代 (n=492)	83.7	16.3
50歳代 (n=317)	80.8	19.2
60歳以上 (n=127)	83.5	16.5

資料：日本政策金融公庫「新規開業実態調査」(2010年度)  
(以下、資料名を明記しない図表は同調査による)  
(注) 本文では原則として「60歳以上」を「シニア起業家」と表記している(以下同じ)。

図-4 開業直前の職業（開業年齢別）

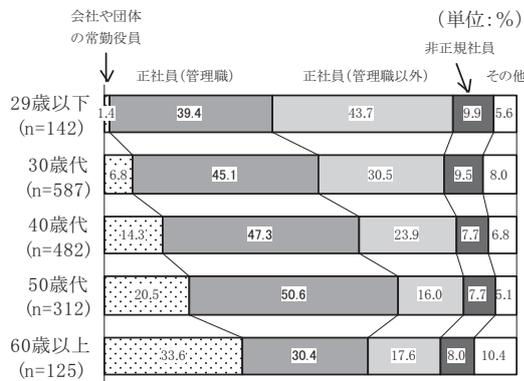
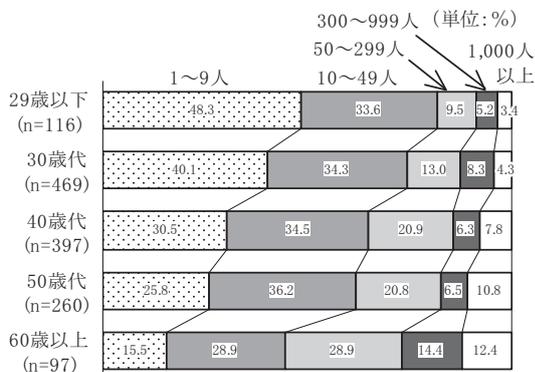


図-5 勤務先の従業員規模（開業年齢別）



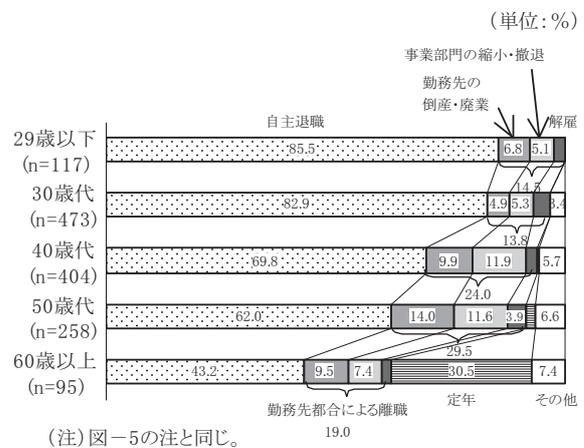
(注) 開業直前の職業が「会社や団体の常勤役員」「正社員(管理職)」「正社員(管理職以外)」について集計した。

開業直前の職業が勤務者（非正規社員を除く）であった人について勤務先の従業員規模をみると、若年層では「1~9人」「10~49人」といった規模の小さな企業に勤務する割合が高く、年齢が高まるにつれて規模の大きな企業に勤務していた割合が高い（図-5）。シニア起業家では「300~999人」が14.4%、「1,000人以上」が12.4%を占め、他の年齢層よりも規模の大きな企業に勤務していた割合が相対的に高い。中小企業に勤務する従業員のなかには将来の独立を念頭に置いて勤務先を選ぶ者が少なくない。また中小企業が営んでいるのは、小さな市場を対象とし大がかりな設備を必要としない、中小企業性の強い事業であることから、中小企業に勤務する従業員にとってはある程度経験を積めば独立しやすい。こうしたこと

から、若年層では中小企業勤務者から独立する割合が高く、年齢が高まるにつれて規模の大きな企業に勤務していた割合が高いという傾向が生じているものと思われる。

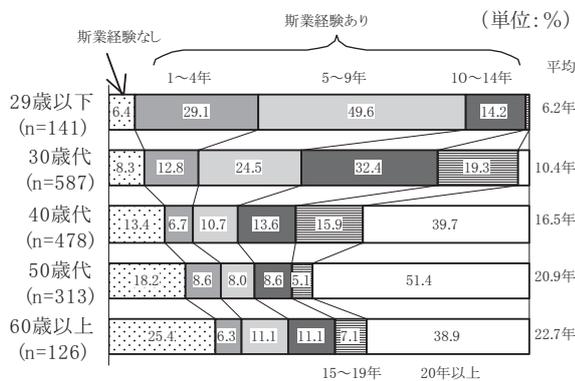
さらに勤務先の離職理由をみると、いずれの年齢層でも「自主退職」の回答割合が最も高いものの、年齢が高まるにつれてその水準は低下している（図-6）。一方で、「勤務先の倒産・廃業」「事業部門の縮小・撤退」「解雇」を合計した「勤務先都合による退職」の割合は、40歳代では24.0%、50歳代では29.5%である。いわゆるリストラによって退職を余儀なくされた人がこれらの年齢層では相対的に高い。シニア起業家では「定年退職」が30.5%にのぼるが、「勤務先都合による退職」も19.0%と意外に高い。

図-6 勤務先の離職理由（開業年齢別）



事業経験年数（開業した事業と関連する仕事を経験した年数）については、当然のことながら年齢が高くなるにつれて長期化する傾向がみられる（図-7）。「20年以上」の割合は50歳代では51.4%にのぼる。一方で、「経験なし」の割合も年齢が高まるにつれて高い。シニア起業家では「経験なし」の割合が25.4%と相対的に高水準である半面、「20年以上」も38.9%と高く、二極化している様子がうかがえる。この点については後述したい。

図-7 起業経験年数（開業年齢別）



(注) 平均は「起業経験あり」を対象に集計したものである。

開業動機では、シニア起業家は他の年齢層との違いがみられる（図-8）。シニア起業家で最も回答割合が高いのは「仕事の経験・知識や資格を活かしたかったから」（19.4%）である。しかし、50歳代までは年齢が高まるにつれて回答割合が高いのにくらべると、シニア起業家は低水準である。次いで回答割合の高い「社会の役に立つ仕事をしたかったから」（15.7%）は他の年齢層と比べて明らかに高い。また「収入を増やしたかったから」（13.0%）については、50歳代までは年齢が高まるにつれて回答割合が低下しているのに比べると、シニア起業家はやや水準が高い。こうして

みると、シニア起業家の開業動機は他の年齢層と比べて多様化しているといえるだろう。ある程度年齢が高くなると、収入や体力、獲得した仕事のスキルなど、さまざまな点でばらつきが大きくなる。そうしたばらつきを反映して、開業動機が多様化しているものと思われる。

### Ⅲ. シニア起業家の社会的意義

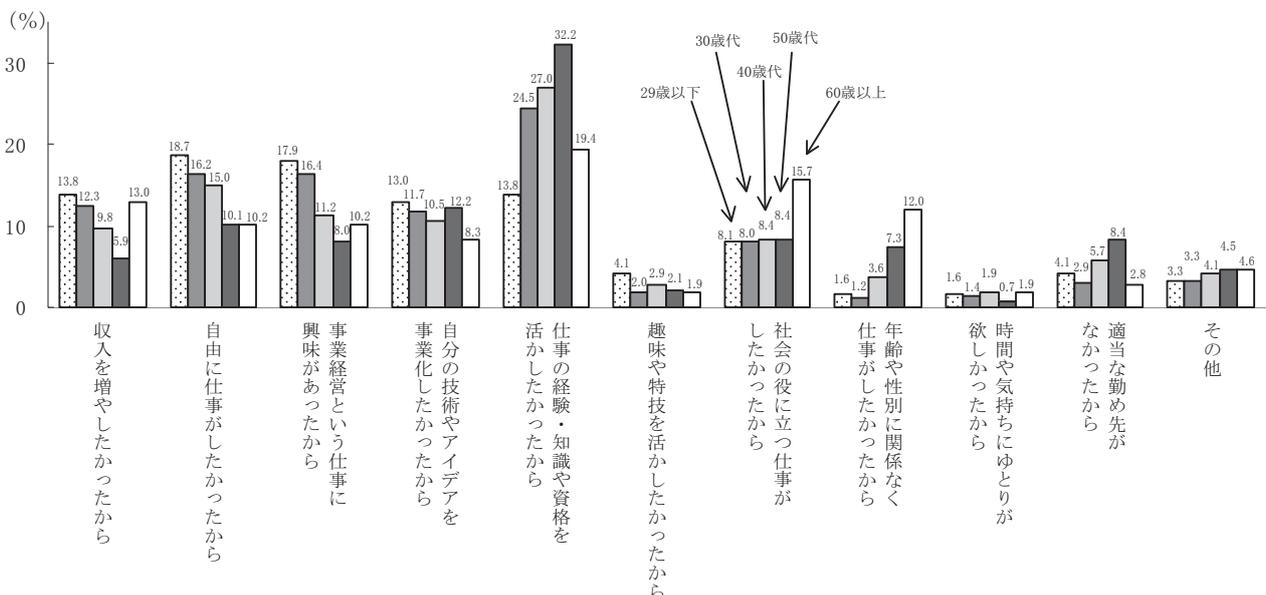
先にみたように、近年、新規開業者に占めるシニア起業家の割合が高まっている。それが望ましいことかどうかは、シニア起業家が社会的にどのような役割を果たしているのかによる。シニア起業家の社会的意義としては、次の4点が指摘できるだろう。

#### 1. 雇用の創出

第1点は雇用を創出していることである。ここでいう雇用には二つの側面がある。

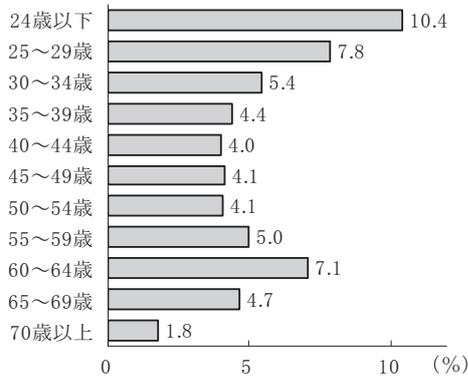
一つは、シニア起業家が自らの雇用の場を創出していること、つまり自己雇用である。図-9は男性の年齢別完全失業率（2010年平均）をみたものである。完全失業率は20歳代だけでなく、60歳代前半でも高水準である。厳しい雇用環境のなか

図-8 開業動機（開業年齢別）



で、シニア起業家は開業することで自ら雇用の場を創出しているのである。

図-9 完全失業率（年齢別、男性、2010年平均）



資料：総務省「労働力調査」

もう一つは、自己雇用以外の雇用も創出していることである。これはシニア起業家にかぎらず、多くの新規開業企業に共通していることである。しかし、シニア起業家は開業時に創出する雇用の数が相対的に多いことが特徴としてあげられる。

開業時の従業者数は、年齢が高まるにつれて多くなる傾向がみられる（図-10）。その理由としては、シニア起業家の場合、開業直前の勤務先で一緒だった同僚や部下などを何人か引き連れて開業するケースが多いことが考えられる。実際に、「新規開業実態調査（特別調査）」（2008年）をもとに常勤役員・正社員の内訳をみると、「前勤務先の上司・同僚・部下」を常勤役員・正社員として採用した人数は開業年齢が高いほど多い（図-11）。たとえば、大手メーカーの研究所である素材の研究部門の責任者だったTさん（65歳）は、技術や営業などの得意分野をもつ部下に声をかけ、応じてくれた5人とともに独立を果たした。

またもう一つの理由としては、後述するように、シニア起業家は他の年齢層とくらべて「人や組織をマネジメントする能力」に長けており、ある程度の従業員数をそろえて開業しやすいことがあげられる。

図-10 開業時の従業者数（開業年齢別）

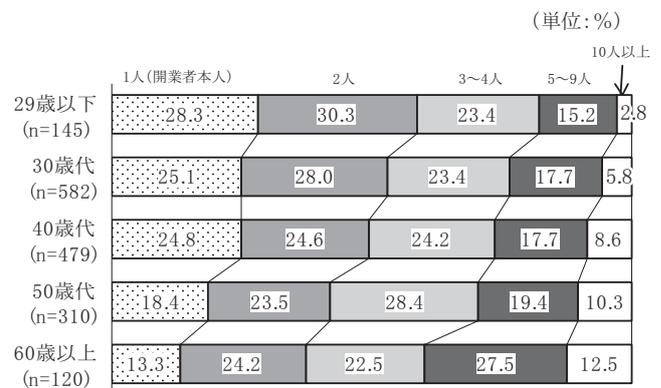
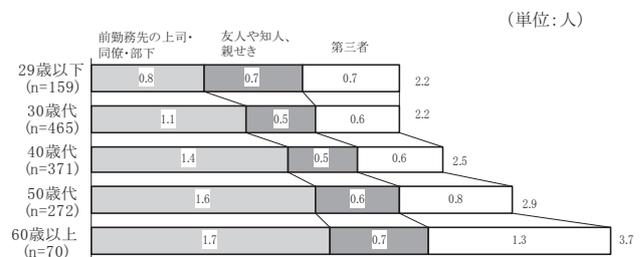


図-11 開業時の常勤役員・正社員の内訳（開業年齢別、平均値）



資料：日本政策金融公庫「新規開業実態調査（特別調査）」（2008年）  
（注）開業時に常勤役員・正社員を雇っていた企業を対象とする設問である。

## 2. 社会に貢献する事業

第2点は社会貢献に対する意識が強いことである。先にみたとおり、シニア起業家は「社会の役に立つ仕事をしたかったから」を開業動機としてあげる割合が他の年齢層よりも高い。

シニア起業家の多くは子どもの教育費の負担などから解放され、なかには年金を受給している人もいることから、経営を維持できれば利益追求を至上目的とはしないで開業するケースが見受けられる。その結果、ニーズがあっても事業としては成り立ちにくいことも手がけやすいのである。

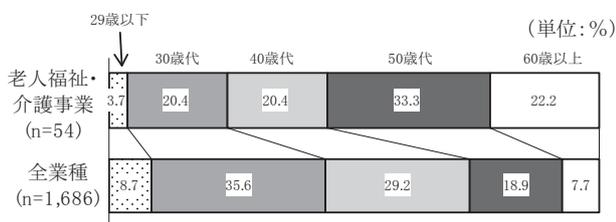
たとえば、地元の町役場に勤めていたMさん（61歳）が設立したA社（新潟県）は、社会に貢献する事業の典型である。町内には、雑貨店がなくなり生活必需品の購入も難しくなった地区がある。そこで、Mさんは地元の野菜を直売する店舗を有志とともに2011年に開設した。精密機器会社

の工場跡を改装した店舗で販売するほか、週に4日、移動販売車による販売も手がけ、「買い物難民」への利便を図っている。また町内には葬儀場がなく、多くの住民が通夜、葬儀のたびに車で片道30分以上かけて町外の葬儀場に足を運ばなければならなかった。このためA社は葬儀場も併設している。

### 3. 高齢者市場の担い手

第3点は高齢者市場の担い手になることである。高齢者のニーズは同じ年齢層であるシニア起業家自身がよく理解している。同じような体験や悩みをもっているからだ。典型的な高齢者市場である老人福祉・介護事業について開業者の年齢構成をみると、シニア起業家が22.2%を占め、全業種における構成比（7.7%）よりも高い（図-12）。

図-12 開業年齢の構成  
(老人福祉・介護事業と全業種)



たとえば、生命保険会社を退職後に通所介護施設を創業したKさん（男性、65歳）は、囲碁・将棋・マージャンといった男性向けの娯楽を充実させ、男性も通いやすい施設運営を特徴として打ち出した。一般の通所介護施設は女性の利用割合が高いが、Kさんは高齢男性のニーズも取り入れたことで、利用者の男女の構成比が逆転している。

### 4. 長年培ってきた能力や経験を活用

第4点は、高齢者が労働市場から退出すると埋もれてしまう能力や経験が、シニア起業家として自ら開業することで活用されることである。

たとえば、分析装置などを開発しているB社（埼玉県）の事例をみてみよう。総合電機メーカーで開発部門に所属し、半導体製造装置を開発していたGさん（66歳）が2009年に設立した企業である。Gさんは総合電機メーカーを定年退職後、中堅の半導体製造装置メーカーに再就職し、電子線を用いたカスタムLSI用半導体製造装置の開発に従事した。しかし、リーマンショック（2008年）によって再就職先の企業が同装置の開発から撤退することになった。電子線の技術を活かした製品を開発したいと考えたGさんは、インキュベーターに入居し独立を果たした。そして、ナノメートル単位で微細観察できる分析装置や検査装置など、電子線を応用した製品を開発し、次第にユーザーを獲得しつつある。

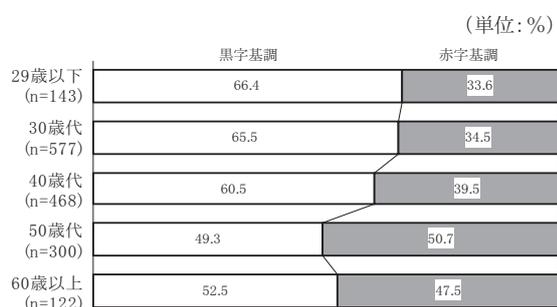
### IV. シニア起業家のパフォーマンス

シニア起業家の社会的意義としては以上の四つが指摘できるだろう。しかし、新規開業企業の業績が芳しくなく、事業の継続に不安があるようでは、せっかくの社会的意義も減殺されるだろう。では、シニア起業家の事業はどのようなパフォーマンスを示しているのだろうか。

#### 1. パフォーマンスが劣る企業が多い

まず、調査時点（開業後の平均経過月数14～15か月）のパフォーマンスをみてみよう。開業年齢別に採算状況をみると、40歳代以下の各年齢層では赤字基調の割合が60%台であるのに対して、50歳代は49.3%と最も低く、シニア起業家でも52.5%にすぎない（図-13）。また目標月商達成率をみると、100%以上の企業、つまり開業前に目標としていた月商を達成した企業の割合は、29歳以下では37.0%、30歳代は37.9%であるのに対して、シニア起業家は28.8%と相対的に低い（図-14）。

図-13 採算状況（開業年齢別）

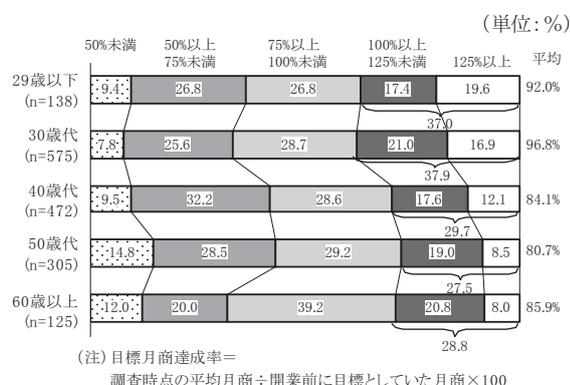


パフォーマンスは他の年齢層（とくに30歳代以下の若年層）とくらべてパフォーマンスが劣っている企業が多いといえそうである。

## 2. パフォーマンスが劣る要因

なぜシニア起業家のパフォーマンスが相対的に劣っているのだろうか。その要因について、斯業経験の有無別に考える必要がある。なぜならば、斯業経験の有無によって新規開業企業のパフォーマンスは大きく異なるからである。

図-14 目標月商達成率（開業年齢別）



### ① 斯業経験がない開業者はパフォーマンスが劣る

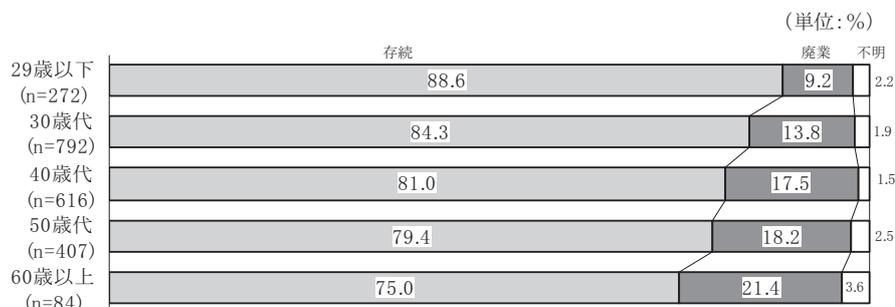
斯業経験の有無別にパフォーマンスをみると、斯業経験のない開業者のほうが目標月商達成率は低く、また赤字の割合が高くなっており、明らかにパフォーマンスは劣る（図-16、図-17）。経験がなくても参入できる業種は参入障壁が低いため競争が激しいこと、斯業経験のない開業者は経営に必要な業界の知識やノウハウなどが不足していることがその要因だと考えられる。

次に、日本政策金融公庫総合研究所「新規開業パネル調査」によって開業後5年目における存続・廃業状況を見てみよう。開業年齢が高まるにつれて廃業の割合は高まっており、シニア起業家は21.4%と29歳以下（9.2%）の2倍以上の水準である（図-15）。

前掲図-7のとおり、シニア起業家は経験のない業種に参入する割合が他の年齢層よりも高い。その結果、シニア起業家のパフォーマンスは引き下げられているのである。では、なぜシニア起業家は斯業経験のない業種に参入する割合が相対的に高いのだろうか。その理由は三つあげられる。

以上の結果から判断すると、シニア起業家のパ

図-15 開業5年目の存続・廃業状況（開業年齢別）



資料: 日本政策金融公庫「新規開業パネル調査」(2006年)

(注) 1 日本政策金融公庫と取引がある企業のうち、2001年に開業した企業2,181社を追跡調査したもの。

2 2005年末時点で存続・廃業状況を調査し、開業年齢別に構成比を算出した。

図-16 採算状況（斯業経験の有無別）

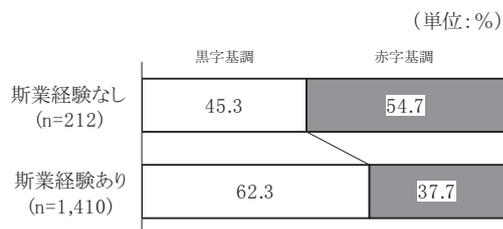
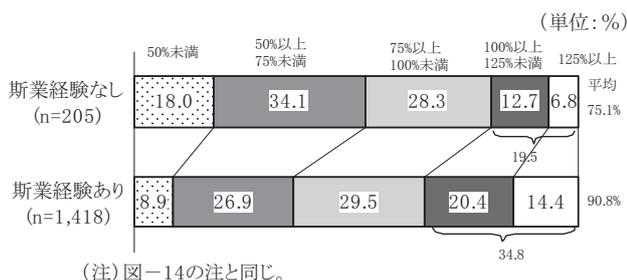


図-17 目標別商達成率（斯業経験の有無別）



第1は、社会に貢献することを動機として開業するシニア起業家が相対的に多いことである。そうした事業は必ずしも、今までの勤務経験を活用できる事業とは限らない。

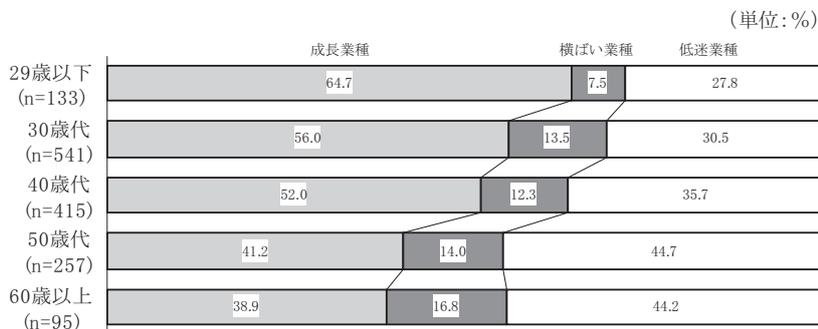
第2は、シニア起業家の前勤務先が規模の大きな企業である割合が相対的に高いことである（前掲図-5）。勤務先が中小企業であれば、その経験を活かして同じ事業で開業することは難しくな

い。しかし、大企業に勤務していた場合、そうすることが難しいことも少なくない。たとえば、製鉄所や鉄道会社など資本集約的な大企業に勤務しているケースでは、その経験を活かして同じ事業を始めることはまず不可能である。

第3は、シニア起業家が勤務していた業界の多くは成熟化していることである。シニア起業家が経験のある業種に参入する場合、勤務年数が長いことから、一般的には斯業経験年数も長くなる。実際に、斯業経験のあるシニア起業家の斯業経験年数は平均で22.7年にのぼる（前掲図-7）。

ここで問題となるのは、長年勤めていた業界の多くは成熟化しており、高い成長は望めないということだ。とりわけ近年は、情報通信技術の急速な進展によって産業構造が変化しており、衰退している既存業界も少なくない。たとえば、出版物の編集やレイアウトなどの作業をコンピューターで行うDTP（デスクトップパブリッシング）によって、写植業や製版業などは市場が急速に縮小した。こうしたことから、シニア起業家が経験のある業界に参入する場合、その多くは成熟化した業界になってしまう。実際に、斯業経験のある開業者について参入業種の成長率をみると、開業年

図-18 参入業種（開業年齢別）



資料: 総務省「事業所・企業統計調査」(2006年)、日本政策金融公庫「新規開業実態調査」(2010年)

(注) 1 「事業所・企業統計調査」の小分類業種をもとに、2001年から2006年にかけての従業者数増加率で業種を分類した(「事業所・企業統計調査」では売上高に関する調査は行われていないので、従業者数増加率を当該中分類業種の成長率とみなした)。

2 従業者数が増加している業種を「成長業種」、従業者数の減少率が0%超2.5%以下の業種を「横ばい業種」、同2.5%超の業種を「低迷業種」とした。

3 なお、「事業所・企業統計調査」における全産業の従業者数増加率は-2.5%である。

年齢が高くなるにつれて「成長業種」に参入する割合が低く、「低迷業種」に参入する割合が高いという傾向が生じている（図-18）。こうした事態を避けるために、経験はないけれどもある程度の成長が見込まれる業界に参入するという選択肢をとるシニア起業家も存在するものと思われる。

## ②シニア起業家の能力の特性

一方、斯業経験がある場合、経験などを通じて獲得したさまざまな能力が開業後の経営に活かされる。しかしながら、ある程度の個人差はあるものの、加齢によって人のもつ能力は変化する。加齢に伴って低下する能力もあれば、経験を重ねるにつれて高まる能力もある。

表-2は、斯業経験がある開業者について、開業時に経営者としてどのような能力に自信をもっていたかを年齢別にみたものである。選択肢は11項目の経営能力と「とくになし」からなる。

シニア起業家が他の年齢層とくらべて自信をもっているとする回答割合が低いのは、「技術力」「事業を営むための体力」「人的ネットワーク」の三つである。とりわけ「技術力」は29歳以

下では自信をもっているとする割合が59.4%にのぼるのに対して、シニア起業家は28.7%にすぎない。個人差はあるものの、一般的には年齢が高くなるほど変化に対する柔軟性が乏しくなることから、技術の変化に追いつきにくくなる傾向が強まるものと考えられる。また、当然のことながら「事業を営むための体力」は加齢に伴って低下する。「人的ネットワーク」に自信をもつ割合は40歳代、50歳代で50~51%と最も高く、シニア起業家は43.6%と水準が低下する。定年退職などによって現役を退くと、次第に人的ネットワークが弱まっていくものと思われる。ネットワークの相手方も同年齢層であることが多いため、相手が現役を退くことによっても人的ネットワークは弱まるだろう。

一方、シニア起業家が他の年齢層とくらべて自信をもっているとする回答割合が高いのは、「顧客を開拓する能力」「人や組織を動かすマネジメント能力」「経理・税務・法律などの知識」である。先にみたようにシニア起業家は規模の大きな企業に勤務していた割合が高い。一般的に、規模が大きな企業は取引先の数が多く、事業内容が多

表-2 開業時に経営者として自信をもっていた能力（開業年齢別、複数回答）

(単位：%)	29歳以下 (n=133)	30歳代 (n=541)	40歳代 (n=415)	50歳代 (n=256)	60歳以上 (n=94)
業界に関する知識	66.2	67.5	69.6	68.8	69.1
顧客を開拓する営業力	36.8	32.9	36.6	43.4	45.7
人的ネットワーク	45.1	42.7	51.1	50.4	43.6
製品・サービスに関する知識	39.1	42.0	44.3	48.4	42.6
事業を営むための体力	50.4	41.2	34.9	34.4	35.1
人や組織を動かすマネジメント能力	18.8	18.9	25.8	25.0	31.9
技術力	59.4	53.6	41.2	41.0	28.7
製品・サービスの企画力や開発力	21.1	23.5	26.3	24.6	19.1
経理・税務・法律などの知識	7.5	5.9	9.9	12.9	19.1
人事・労務や人材教育などの知識	13.5	13.7	13.3	11.7	17.0
その他	2.3	1.8	1.2	0.4	0.0
とくにない	0.8	4.1	3.4	2.3	2.1

(注) 斯業経験のある開業者を対象に集計した。

岐にわたる企業の場合は多様な取引先を抱える。数が多く多様な取引先に対する営業経験を通じて、営業力が醸成されているものと思われる。また、シニア起業家は勤務時に管理職以上の職位にあった割合が高いことから、マネジメント能力に自信をもつ人が多い。さらに、長年の勤務経験のなかで「経理・税務・法律」などを扱う間接業務に関わることも少なくないだろう。

では、これらの能力がパフォーマンスにどのような影響を及ぼしているのだろうか。目標月商達成率を被説明変数とする重回帰分析で確認してみよう。ここでは目標月商達成率に影響を及ぼす要

因として、以下の説明変数を想定する。

第1のグループは事業内容である。業種（12業種）と事業の新規性、ベンチャービジネスかどうかを説明変数として採用した。

業種については、12の業種ごとにダミー変数を作成し、「飲食店、宿泊業」を基準カテゴリーとした。

事業の新規性については、同業者と比べた事業内容の新規性の程度（「大いにある」「多少ある」「ほとんどない」「まったくない」）ごとにダミー変数を作成し、「まったくない」を基準カテゴリーとした。新規性があれば同業者との差別

表-3 推計結果（最小二乗法）

被説明変数		目 標 月 商 達 成 率	係 数	t 値	
説 明 変 数	事 業 内 容	事業の新規性 (該当=1、非該当=0)	大いにある	8.70	1.66 *
			多少ある	3.55	0.79
			ほとんどない	3.58	0.78
			まったくない	(基準カテゴリー)	
	ベンチャービジネスかどうか (該当=1、非該当=0)	ベンチャービジネスである	-12.40	-3.28 ***	
		ベンチャービジネスではない	(基準カテゴリー)		
		わからない	0.76	0.23	
	企 業 の 属 性	開業時の従業員数 (人、対数)	3.22	2.33 **	
		組織形態 (法人=1、個人=0)	-2.25	-0.87	
	開 業 者 の 能 力	開業時に経営者として自信をもっていた能力 (該当=1、非該当=0)	業界に関する知識	2.32	1.02
顧客を開拓する営業力			-0.07	-0.03	
人的ネットワーク			5.83	2.69 ***	
製品・サービスに関する知識			-2.46	-1.09	
事業を営むための体力			1.19	0.55	
人や組織を動かすマネジメント能力			6.15	2.27 **	
技術力			7.55	3.24 ***	
製品・サービスの企画力や開発力			-3.05	-1.16	
経理・税務・法律などの知識			-3.98	-1.14	
人事・労務や人材教育などの知識			-1.62	-0.50	
その他	-1.76	-0.19			
そ の 他	開業後の経過月数 (月)	0.05	0.25		
	開業の準備に要した月数 (月)	-0.04	-0.70		
定 数 項			69.93	11.57 ***	
自 由 度 修 正 済 み 決 定 係 数			0.031		
観 測 数			1,286		

- (注) 1 推計対象は斯業経験のある開業者である。  
 2 目標月商達成率は平均±(標準偏差×3)の範囲内で推計した。  
 3 t値欄の\*は有意水準10%、\*\*は同5%、\*\*\*は同1%を意味する。  
 4 事業内容のうち業種は掲載を省略した。

化が図られ売り上げが高まると考えられることから、新規性は目標月商達成率に対して正の相関が予想される。開業した事業がベンチャービジネスに該当するかどうかについては、選択肢（「ベンチャービジネスである」「ベンチャービジネスではない」「わからない」）ごとにダミー変数を作成し、「ベンチャービジネスではない」を基準カテゴリーとした。一般的に、ベンチャービジネスは事業内容を顧客に認知されるまでに時間がかかることから、開業直後の時期に目標月商を達成することは難しいと思われる。したがって、目標月商達成率に対して負の相関が予想される。

第2のグループは企業の属性である。従業者数と組織形態を説明変数として採用する。鈴木（2007）や村上（2009）と同様、企業規模は目標月商達成率に対して正の相関を示すことが予想される。組織形態については法人企業を1とするダミー変数を用いる。一般的に法人企業のほうが取引先や金融機関などから信用を得やすいことから、個人企業にくらべて有利であるといわれている。だとすれば、目標月商達成率との間には正の相関が予想される。

第3のグループは開業者の経営能力である。先にみた11項目の能力について、自信をもっていたとする回答を1とするダミー変数を用いる。

第4のグループはその他の変数である。目標月商を達成するまでにはある程度時間がかかることから、開業後の経過月数をコントロールする。また、開業の準備に時間をかけ計画の完成度を高めることで目標月商を達成しやすくなると考えられることから、開業の準備に要した月数も用いる。

これら4グループの説明変数のうち、注目するのは開業者の能力である。それ以外の要因をコントロールしたうえで、目標月商達成率に対してどのような関係があるのかを最小二乗法によって推計する。

結果は表-3のとおりである。開業者の経営能

力のなかで目標月商達成率に対して有意に正の相関関係が成り立っているのは、「人的ネットワーク」「人や組織を動かすマネジメント能力」「技術力」の3項目である。シニア起業家はこのうち、「人的ネットワーク」「技術力」について自信をもっているとする割合が他の年齢層よりも明らかに低い。したがって、斯業経験のある開業者については、これら2項目の水準の低さがシニア起業家のパフォーマンスを引き下げていると考えられる。

### 3. シニア起業家の対応

シニア起業家の開業直後のパフォーマンスが相対的に劣る要因を踏まえ、最後にどのような対応が重要かを考えたい。

一つは、他の年齢層と比べて水準の低い「人的ネットワーク」「技術力」を高めることである。とはいっても、いったん低下した能力などを高めることはシニア起業家にとって容易ではない。だとすればこれはすでにシニア起業家の年齢に達した人ではなく、将来の開業を計画している中高年齢層にとって意味のある対応である。つねに技術力を高めたり人的ネットワークを広げたりするように努める、あるいは、人的ネットワークや技術力の水準が低下する前に開業するといったことが考えられる。

たとえば、人的ネットワークに自信をもつ人の割合は40歳代、50歳代が高く、60歳以上になると低下するのは、開業者自身やネットワークの相手方が現役を退くからである。したがって、定年退職後に開業しようとするのではなく、開業する時期を前倒しにして人的ネットワークを活かすほうがよいだろう。

もう一つは、シニア起業家に不足する能力を補えるような人材を見つけることである。たとえば、経験のない業種に参入しようとしている場合は斯業経験の豊富な人材を、技術力に自信がない場合

は優れた技術をもつ人材を従業員として迎え入れるのである。先にみたように、シニア起業家は「人や組織をマネジメントする能力」に自信をもつ割合が高いことから、自分に不足する能力を補う人材をうまく活用して組織を運営できるだろう。

## V. まとめ

以上の分析をまとめると、次の3点が指摘できる。

- (1) シニア起業家は、雇用の創出、社会への貢献、高齢者市場の担い手、長年培ってきた能力を活用するといった点で、社会的な意義が認められる。
- (2) しかしながら、シニア起業家は他の年齢層とくらべて開業直後のパフォーマンスは劣る。①前勤務先の規模が大きく開業後にその経験を活かしづらいことや、前勤務先の業界が成熟化していることなどによって経験のない業種に参入する割合が相対的に高いこと、②経験のある業種に参入した場合でも、人的ネットワークや技術力の水準が低下していることがその要因である。
- (3) したがって、①60歳以上になって開業するのではなく、時期を前倒しにして開業すること、②自分に不足する能力を補えるような人材を確保することが重要である。

冒頭に述べたとおり、人口の高齢化の進展とともにシニア起業家は着実に増加していくものと思われる。シニア起業家はその社会的な意義を果たすためにも、多くの企業が良好なパフォーマンスをあげることが望まれる。

## 参考文献：

鈴木正明（2007）「廃業企業の特徴から見る存続支援策」樋口美雄・村上義昭・鈴木正明・国民生活金融公庫総合研究所編『新規開業企業の成長と撤退』勁草書房、pp.13-54

本庄裕司（2004）「開業後のパフォーマンスの決定要因」国民生活金融公庫総合研究所編『2004年版新規開業白書』中小企業リサーチセンター、pp.89-118

村上義昭（2009）「新規開業企業のパフォーマンスを高める従業員は誰か」日本政策金融公庫総合研究所編『2009年版新規開業白書』中小企業リサーチセンター、pp.137-183

———（2011）「開業者の斯業経験」日本政策金融公庫総合研究所編『2011年版新規開業白書』佐伯印刷、pp.67-94

安田武彦（2010）「起業選択と起業後のパフォーマンス」経済産業研究所ディスカッションペーパー

# 研究ノート

## 研究ノート

### インタビューと日誌 – 松下幸之助商学院卒業生

Interview and diary – Matsushitakounosuke commerce school –

朽尾 安伸  
追手門学院大学経営学部 准教授  
Yasunobu TOCHIO  
Associate Professor,  
Faculty of Management  
Otemon Gakuin University

#### Abstract

This discourse is a research note that brings the data of interview and his own diary etc. while attending school at the Matsushita Kounosuke commerce school .

The meaning of this discourse is to have brought the date together.

Keywords : 日誌 diary、インタビュー interview、教育 education

本論は、松下幸之助商学院の卒業生に対するインタビューと、彼自身の在学中の日誌などのデータをまとめた研究ノートである。従って、本論は既存研究のレビューなどの提示は行わず、生データ集として今後の研究活動に生かす所存である。

大企業の社員になる本社の社員教育と商学院での教育は自ずから変わらざるを得ない。事実として、パナソニックの本社の社員は、商学院で行われる長期間の寮生活での教育は行われていない。ここに従来の社員教育とは異質な商学院での教育を探る意義がある。

#### 0 松下幸之助商学院とは

松下幸之助商学院（以下商学院と略称）は、昭和45年に地域店の後継者の養成機関として設立された。この商学院と同じように松下幸之助が設立した学校として松下政経塾が挙げられる。しかし、この松下政経塾設立より10年も早くこの商学院という学校が設立されたという意味において、松下幸之助氏自身が始めて設立した最初の学校といえる。また、商学院で行われる教育は、パナソニック本社との研修とは全く別物である。なぜなら、商学院に入学できる学生はパナソニックとは別法人のパナソニック系列店の子息であるに起因する。商学院生は将来の小売店主という立場になることがほぼ約束されているため、パナソニックという

#### 1 卒業生に対するインタビュー

調査概要

場 所 オカモト電化（パナソニックショップ）  
摂津市鳥飼上3-3-41

インタビュー対象 オカモト電化 岡本敏博氏  
岡本博人氏

調査者 福山平成大学 三好 宏  
追手門学院大学 朽尾安伸

創 業 1979年 岡本敏亘社長

従業員7名

（内訳 社長夫婦、子息3名、パート2名）

オカモト電化は、大阪摂津市で30年以上にわたってパナソニックショップを経営しておられる

岡本敏亘社長が創業された小売店である。このオカモト電化を調査対象にした理由は、岡本社長の子息3名のうち2名が商学院卒業生である点にある。岡本社長のご子息3名が社員として現在活動されており、このうち2名が商学院卒業生である点に調査対象として非常に興味深い会社であった。商学院卒業生のご子息2名の卒業年次と簡単な略歴は次の通りである。

岡本敏博氏（以下 敏博氏）1995年卒業  
卒業後2年間四日市市で他店修行後入社  
岡本博人氏（以下 博人氏）1996年卒業  
卒業後2年間岐阜市で他店修行後入社

以下では、この2名の方に対して、1 商学院入学のきっかけ、2 商学院での教育、3 現状（明徳会活動も含めて）、それぞれに分類してお聞きした内容を記述している。

#### A 商学院入学のきっかけ

商学院入学への動機については、敏博氏と博人氏とでは家業である電気店を継ぐという意識において異なるが、入学したきっかけについては両氏とも積極的なものではなかったようである。長男である敏博氏は、商学院に入学したきっかけについて、次のように述べている。

「自分の中で一回外の空気を吸ってから会社に入りたいというのがあった。継ぐという（意思を固めた）のはかなり前から。小学校くらいから会社に入るというのはあった。そのころ従業員さんに来てもらっていたがあまり長続きしなかったので、土日になったら店の仕事を手伝っていた。」

「高い志はなかった。本当は大学にいきたかった。大学の受験をしたがうまくいかなかった。そこで1年間浪人をしようと思ったが、うちは年子なので下（博人氏と1年違い）と重なる。一番大きいのは親戚のおばちゃんからあんたが継いだらいいといわれたから。（中略）入ると決めたのは1994年の2月1994年入学の最後の商学院の入学試験で

受けて入学した。」

「当時は大学の電気科をでて電気に関する仕事を23年したら親父の仕事を手伝おうと思っていたが、当初の予定より早くなった。普通科なんでぜんぜん電気に関係のない状態で商学院に入った。」

敏博氏にとって家業である電気店を継ぐという意識は幼少時から明確であった。これは経営者である両親から具体的な働きかけによるのではない。しかし、家業を継ぐための技術を身につける手段として商学院入学への動機はどちらかというところ消極的である。この意味において、次男である博人氏も同様である。

「電気屋をするつもりはなかった。違うことをしたかった。高校時代はクラブばかりで、砲丸投げをしていた。そこそこ成績もよかったのも、それでいけると思ったが勉強もしていなかったのでいけなかった。それで当時漫才をしていた友達にどうすると聞いたら俺は大工になるとあっさり断られた。それで行き先がなくなって、兄貴に商学院どうかと聞いた。おもしろいといわれた。僕の場合は店を継がなかったらいけないという思いより、行き先がなかったので商学院という選択肢しかなかった。」

商学院入学に関するこのような姿勢は、敏博氏・博人氏に限ったことではないようである。前述したように、商学院入学時の経歴は高校卒・大学卒その他、転職組みなど様々であり、入学動機も経歴や家庭環境によって様々である。しかし、次の敏博氏の発言にあるように、どちらかというところ消極的な入学動機で入学した学生もかなり存在することが伺える。

「（同期生は）悪いというか、やんちゃな子が多かった。全体的に悪いのではない。大学卒業してから入学している人は（商学院入学に対して）抵抗はないが、行くところがなくなって入学している子は親に車を買ってあげるからといわれて行かされている子もいました。僕らのクラスでも入学時

は21名だが卒業時は15名でした。」

商学院在学中にはドロップアウトする人々もいる。約10ヶ月間という短期に関わらず、卒業を待たずに商学院を出て行く人々がいるのは、入学者の経歴や動機、学校としての特殊性にあるのかもしれない。しかし、商学院の卒業を待たずにドロップアウトする要因はこれだけでないようである。入学者は商学院に関する情報集めをあまり行わずに入学するため、入学後の生活になじめずに退学する要因も考えられる。

「商学院に関しては入学前にはほとんど知らない。朝5時ぐらいにおきること程度の知識しかなかった。(中略)(入学前に)知っていたのは朝起きて3キロマラソン、あとは商道科があって、夜の十時半になったらブレーカーが落ちるぐらいしか知らなかった。」

以下では、敏博氏・博人氏の商学院で受けた教育内容を記述しよう。

## B 商学院での教育

商学院での生活は、敏博氏・博人氏の世代でも入学1週間前から始められたようである。

「現在は入校式の前に2週間あるらしいが、そのときに朝はこうしてとかご飯の注ぎ方はこうしてみないなことを教えられる。」

商学院は全寮制である。従って、教育を受ける範囲には商道科や茶道などの実際の授業だけではなく、生活様式や行動など生活全般も含まれる。従って、「ご飯の注ぎ方」などの生活様式の基本となる細かい所作に関する教育は入学の一週間前から始める必要がある。団体生活をする上で基本となる所作は入学前から行わなければ、入学後に混乱をきたす恐れがある。しかし、基本となる所作の教育は当初から非常に厳しく行われる。

「入学したとき寮の生活担当の人は最初からすごい厳しいものの言い方をしていた。言葉遣いや5分前集合も徹底していた。布団の端からきっちり

たたんで角を合わせろとか、抜き打ちで部屋もチェックされる。」

団体での全寮生活には規律が重要である。ここで特徴的である点は、入学当初から徹底することにある。団体生活になれない学生に猶予期間として徐々に教育するという手段をとらない。商学院は学生の入学動機や背景、パナソニック店の子息という学生の属性、その他非常に特殊的な要素を持つ多様な学生に対して、一様に例外なく「しつけ」に対する教育は徹底される。この「しつけ」を物語るエピソードを博人氏は次のように指摘している。

「25期のときは研修行っている間に先生が勝手に入ってチェックされた。(中略)夜10時半にブレーカーが落ちるが下駄箱の上の20ワットの蛍光灯がひとつつだけ。それをみんな改造する。それから100ボルトのコンセントをつけたりとか。枕基にアラームがついているがそこも100ボルトの電源が着ているのでそれを使える用意したりとかする。そこまで先生はチェックする。それがばれたら謹慎や戒告、電気工事しても罰を与えられる。それがわかったら謹慎2週間も外出られない。授業は出られる。水曜日の午後と日曜日は外出OKなのですが、それも出られない。2回目の謹慎では自宅謹慎でいっぺん店に戻らされて店を手伝って毎日日報を書いて毎日ファックスするという。そういう人でした、僕も。」

商学院に入学した学生にとって、このような生活全般にわたって徹底した教育は当初は大きな違和感として感じられたようである。しかし、この違和感も団体生活を続ける過程で教育効果を実感として感じられるように変化していったようである。

「寒稽古はいやでした。僕は何で電気屋の学校で柔道なのか、茶道なのかというのはありました。でも、茶道のときに掛け軸にことばがあってこれはどういう意味があって精神鍛錬とか書いてあっ

て、それでわかるようになってきた。(商売と関係のないしつけが本当に必要と思われるようになったのはいつごろか?) 僕は最初の夏の他店研修2週間、そのあと自宅で2週間、よその電気屋さんに行ったとき(しつけは)大事だと。というのは僕が言ったのは岐阜の大垣ですが、そこに新入社員の人が出て同期生、でも彼は挨拶もしないしなにもできていない状態で、見比べられたらお前のほうがしっかりしているなといわれたときは行ってよかったと思った。」

商学院では、主要科目である商道科や武道・茶道・技術の授業(例 第二種電気工事士の資格取得のための授業)・他店研修など様々な授業が設定されている。この中で、非常に記憶に強く残るものが商道科である。商道科では先述したように、中国の古典、主に大学を教科書として採用している。敏博氏・博人氏によると、この大学に記載された内容が、現在でも日々の電気店経営を支える心の支柱となっている。

「当時教えてもらっていたことは技術的なことはまったく覚えていない。テレビの修理がどうか技術的なことも教わるがそのときは自分が欲していないから必要であると感じていないので覚ええない。むしろ商道科で教えてもらったことが思い出深い。今でも(大学を)見ている。」

「入学して学校時代はそうは思えなかった。今はじめてわかる。今、大学ブーム。車載しているときや自転車乗っているときに素読したりしている。」

「僕らが尊敬する先輩は古典にこんなことが書かれているということを引き合いに出される。その人らは電気屋というより人間としての原点として(古典に書かれている内容を)考えている。」

小売店を経営するための技術的な授業は第二種電気工事士の資格という形で記録としては残っている。しかし、卒業生として記憶として強く残っている授業は人間力を身につけるための商道科の

授業なのである。この商道科の授業は、敏博氏・博人氏が寮生活を送っていた約15年前も現在と変わらない形式で行われているようである。具体的には、午前中の早朝マラソンが終わった後の商道科の授業が始まる。授業の最初に教科書である大学を声を出して全員で唱和する。このような毎日の繰り返し行われる全員での大学の唱和によって、大学に記載された教えの意味は深く各人に浸透するようである。また、商学院卒業後も明徳会において、大学を忘れないための活動は続けられている。

「商道科の値打ちは大学の一章にある。あれ(大学の一章)は現在でも明徳会での会合の一番最初に唱和してから会議するというルールがある。あれ(大学の一章)は天下からいって国を取めて家整えてみた意で一番大事なものは心という。それはいまだにそうだと思う。」

商学院では、商学院生各人が日誌を担当の教官に提出しなければならない。クラス担任はこの日誌を各商学院生全員から毎日受け取り、クラス担任自身がそれぞれに感じた点などの赤字で記入して返却する。記述する内容は、日々の生活の中で感じた感動した内容や反省点などである。

「全部先生方が見られて赤い字で書いている。ちょうど高校卒業したてのわけわからない人に合わせて。そのときは先生わかってないわと思っていたが、今思うとわかっていないのは僕やっと思えます。」

この日誌は、現在でも卒業後の日常業務にも役立っているようである。日々の生活の中で商学院時代を忘れないために身近な場所に置かれている。仕事で問題が生じたときは、大学や日誌を見直す。「これは電話帳の横でいつも見られるようになっている。がんばっていたし、えらそうなことを書いているなと思います。ふり返ってみると。」

その他の商学院での教育的特徴は他店研修である。商学院卒業生が経営している電気店で2年間

の研修期間が設定される。研修先の選定は商学院の教官が行い、研修内容は研修先で決められる。

「いろんな研修先があって、ひたすら紙折しかさせてもらえなかったという研修先もある。ちらしを折る作業しかさせてもらえなかった。」

この様な教育は地域小売店ならではの強みを強化することにつながるという。

「大手ではなく地域の電気屋だとお客さんと目の見える取引が多い。そうするとお客さんがどういうものを欲しているのか、わかる。お客さんの気持ちがわかるとおっしゃっていたが。(中略)自分達がお宅にお邪魔して床下から天井まで見ている関係なので、お客さんが本当にほしいものわかる。お客さんのライフスタイルや家族構成ならこういうものがほしいのではないかということがわかる。店頭だけの付き合いではないので。」

つまり徹底した顧客情報の管理によって真の意味での顧客重視の営業が行えることにある。大手の電気店では過去の販売履歴は徹底できる。しかし、顧客のライフスタイルや家族構成までの情報は、顧客情報として管理することは難しい。地域小売店ならではの顧客情報の管理によって、顧客それぞれにあった商品を提案・提供できるのである。また、その他の教育効果として、卒業生自身の主観的な意味での自信と、商学院卒業生のみで構成された明徳会への入会が挙げられている。

「(商学院で学んだことが現実世界でどう役に立っているかときかかれたらどう答えられるか?)

(敏博氏) 心の支えだと思う。一年間朝早くおきて走ってという集団生活という難しい人間関係があったということを経験したことが安易な言い方ですがそれが自信になった。(博人氏) 僕は明徳会のネットワーク。全国的なつながりが現実の意味で役に立っていることです。」

商学院教育の特徴の一つは、フォロー研修である。卒業後、3年・5年・7年・10年・15年それぞれの時期に、商学院に再び来校して在学当時と

まったく同じ形式で1泊2日の研修を受ける。この研修の最大の目的は、卒業時に書き残したそれぞれの段階での自らの予想図と現在の状況を比較・確認させることである。その他として、それぞれの年次の段階に即した内容のスキルアップ研修を行っている。このスキルアップ研修で、現状の把握と、今後店を展開するためには何が必要であるか、どのような対策が必要であるのか、を学ぶ。

「15年後の今年に関してはエアコンの取り付けなんかで体力的にもきつかったんですよ。たぶん電気屋みんなそうやと思うんですけど。その後に行くと、15年後もこんなことをやっているのかな、自分で動いて商売しているのかな、というのを考えて悶々としていた。それを考えながらいくとフォローセミナーに行くと人材活動がどうか、経営についてどういう道に進んでどういう道に進んでいくべきみたいな、何年になったら子供も何歳になって。それを具体的に書き出して。今の年収のままでいいのかも含めて。で、15年前書いたことを見せられて。和歌山に町の電気屋なんですけど、20年ぐらい前に近所の同じ地域の電気屋4店舗ぐらいを統合して取締役4人置いて会社にしてしまったという方がいるんですけど、その方29歳でそれをやりはって、今でも全国的にも有名な方で。その人が経営の話をしてくれる。すごく参考になりました。今の自分の思いに近いというか。しっくりくるものがあった。」

フォロー研修では、未来予想図と現状分析を行う以外に、卒業年次の近い優れた卒業生を講師として招いて刺激を与える内容も設定されている。以下では、商学院卒業生のみが入会できる明徳会にも触れてみよう。

## C 現状(明徳会活動も含めて)

明徳会に自動的に入会する仕組みがある。しかし、明徳会活動への関与度は個人差があり、明徳

会活動への参加を強要されない。現在、敏博氏と博人氏は大阪北明徳会（高槻、茨木、摂津、島本、吹田、池田、豊中）に所属している。両氏が参加している大阪北明徳会では実際の活動会員は20名である。この年齢構成は50歳代0名、40歳代と20歳代がそれぞれ2名、その他16名が30歳代である。明徳会ではある程度卒業年次が古くなれば退会していく傾向にある。その他、大阪エリア（一部兵庫県尼崎、川西、伊丹などを含むため）では明徳会が北明徳会を含めて6つあり、それぞれの会の代表が集まり月に1回程度会議が行われる。

明徳会活動は毎月行われる。活動内容は新製品の機能などを学ぶ、キャンペーンの取り組み状況を紹介する、などである。この明徳会活動の特徴は、会員同士での互助活動にある。互いのノウハウは会員同士で共有する。明徳会では小売店におけるノウハウは囲い込むのではなく共有し合うのである。その他、明徳会では全国でのキャンペーン活動を行い、優れた明徳会組織は表彰を受ける。明徳会会員はノウハウを共有しあうだけでなく、明徳会会員からの刺激も受ける。

「表彰式に参加すると、たった一人で考えられないほどテレビを売る方など、すごい明徳会員ばかりなので（自分ももっとがんばればという）危機感を感じる。（中略）（表彰式のときはたとえばこんなやり方してます、というか培ったノウハウを開示してくれるとかありますか。）それはもちろん開示してくれます。」

明徳会では、地域明徳会間での競争やノウハウの開示以外にも、同期生同士の情報交換もSNSのFacebookなどを利用して盛んに行われている。このような明徳会活動を行う最大の目的は、商学院生にとって商学院在籍時に感じる刺激と、卒業後に入会する明徳会で感じる刺激には大きな違いが存在するからである。商学院は、フォロー研修や明徳会という仕組みを利用しながら商学院卒業後の学生に対するケアが非常に細やかである。

「（商学院で聞く先生の話と明徳会で新たな講師でされるお話とずいぶん違うんですね。）（明徳会では）それはもうすでに自分たちが働いていてどうしていかないといけないかという課題も見えている分、乾いた砂に水を流したように入ってくるんですけど。それこそ商学院にいるときの電気屋のイメージはお客さんに対峙しているときの電気屋というイメージやったので。経営云々とか言われてもわからなかった。商学院言っているときにはうっとうしいなという思いのほうが強かった。」

このような教育は、商学院卒業生の店舗運営に対するプラスの働きを与えている。

「（商学院の卒業生とそうでない人では店舗営業のやり方が違うのでは）それはかなり違う。商学院出てやっている人は前向きな人が多い。活発に動く人はその人達のグループでやり取りしている。僕らでも北明徳会の人より京都、奈良、石川、和歌山、千葉、新潟、茨城とかそこぞろぞろがんばっている明徳会とのつながりが大きい。」

以下では、上記インタビューを行った、オカモト電化岡本敏博氏の商学院時代に日誌としての日誌を下記の方法で呈示する。

## 2 日誌

### 日誌の記載方法

日誌から読み取れる内容について、A授業の組み方、B日誌の内容（受講生の感想）に分類して既述してみよう。このように分類して既述するのは、商学院側の意図とそれに対する学生の反応を区別する必要があるからである。この分類の意義とは次の通りである。

商学院側の意図は授業の組み方に現れる。学生にどのような授業内容を提供すればよいのかについては、授業内容の全体像をまず構築する必要がある。そして次に、授業内容の全体像が構築されれば、どのような順序で授業内容を計画的に提供

するかが重要になる。これはつまり、授業内容の全体像を構築すること自体が学校の教育理念を反映したものであると同様に、構築した授業内容をどのような順序で提供するののか、についても学校の理念を反映しているとも考えられる。授業内容と授業計画の組み方は学校の理念や考え方を反映したものなのである。

本論では、この授業の組み方について学生が記載した日誌で読み取れる内容から1時間割、2商道科、3役割、という分類で既述している。

## A 授業の組み方

### 1 時間割

年間を通して日々商学院で行われる授業内容を原則として1限目から5限目までを既述している。商学院としてどのような授業を学生に提供しているのかについては、この授業内容から読み取れる。ただ、日誌から読み取れる時間割には限界がある。これは日誌という資料の性質に関わるものである。

学生が記載する日誌は本来日々の授業内容だけでなく、生活全般にわたる内容全てについての所感を記載することが目的である。そして、この所感を毎日担当教員に提出する。担当教員はこの日誌から学生の日々の成長を確認すると同時に、時には学生からの意図を汲み取って自らの考えを表明しなければならない場合もある。従って、日誌に記載された時間割については必ずしも学生が記載しなければならない性質のものではない。学生によっては授業内容よりも、日常生活の思いなどを記載する場合もある。従って、日誌から読み取れる授業内容についての記述は学生の所感に基づいて記載されたものであるため、全ての授業内容が記載されているとは限らないのである。

以上のような理由から、本論では日誌から読み取れる範囲での授業内容については可能な限り全て既述しているが、授業内容を1限目から5限目間で全て記載されているわけではないことを予め

表明しておきたい。

### 2 商道科

商道科の授業は商学院のもっとも特徴的な授業であるといえる。この商道科の授業は基本的には中国の代表的な古典である大学を教材として用いて授業が行われる。しかし、授業内容について日誌から読み取れる年間を通しての授業内容は、非常に興味深い。技術の習得を目指す技術系の学校の中で商道科のような授業が行われる学校は非常に珍しい。この商道科の授業は商学院の理念を最も反映した授業であるため、10ヶ月に及ぶ商学院の学校生活において毎日欠かさず行われている。

さらには、この商道科の授業は授業の行われ方も特徴的である。商道科の授業は、朝起床して早朝行事と朝食や清掃作業が行われた後にすぐに開始される。つまり、クラス単位での授業が行われる前の課業としての45分間の授業である。他の授業はクラス別で行われると同時に、授業内容や期間も年間の限られた期間で行われるのに対して、商道科の授業は毎日決まった時間に必ず行われる。

このような理由から本論では、商学院という学校における技能形成の一翼を担う商道科の授業に注目して、約10ヶ月間に及ぶ商学院における学習内容の変遷を、学生が既述した日誌で読み取れる範囲で要約する形で既述した。

この商道科については、「記載なし」の場合と「なし」の場合がある。「記載なし」は商道科の授業が行われたが内容の記載がない場合の表示である。「なし」は商道科の授業そのものが行われなかった場合である。

### 3 役割

商学院では、一部の学生には役割が与えられる。代表的な役割が3役が助手監（塾生のリーダー）、週番長（基本的には1週間単位という期間限定での責任者）、体操指揮者である。これら3役以外

にも3役を補佐する役割がいくつかある。本論で紹介した日誌を記載した商学院卒業生も様々な役割を経験している。そこで、本論では日誌で読み取れる範囲で、役割の内容と期間について記載した。

## B 日誌の内容

次に重要となるのが、このようなA授業の組み方に対して、学生がどのような感想を持ったのか、どのように感じたのか、である。これはB日誌の内容に関わるきわめて個人的な感想に関わる記述からある程度読み取れる。本論では、日誌から読み取れる個人的な感想に関わる要素について、ある程度の客観性を持たせるための既述方法を検討した。その結果、本論ではB日誌の内容に関わる記述については、1日誌に記載された個人的な感想については主題のみを記述する、2日誌に占める主題に関わる記述の割合を記載する、という方針で記述している。この内容は次の通りである。

### 1 日誌に記載された個人的な感想については主題のみを記述する

日誌には様々な内容が記載されている。日常生活に関わる内容から、商道科の授業を含む商学院の授業内容に関わる感想、さらには商学院で行われる朝礼などの行事に関わる感想まで多岐にわたる。また、それぞれの感想に関わる記述も日誌という性質上、非常に個人の情報に関わる要素も含まれる。従って、本論のように一般に公開することを目的として既述する場合には、日誌という資料の性質上情報内容の公開については慎重でなければならない。従って、本論では日誌に記載されている情報が、商学院生活においてどのような要素に関わる内容を記述しているのかについて、主題のみを記述することにした。従って、主題として記載される内容は、授業の組み方に関わる要素であれば、どの授業を主題として記載されている

のかを既述した。この場合、商道科の授業であれば「商」、心理学の授業であれば「心理」を既述している。日誌に記載された内容が授業内容でなく、きわめて個人的な事柄に関わる要素であれば「日常」、商学院で起床後すぐに行われる朝礼において学院長や商学院生の発言に関わる要素であれば「朝礼」、と記載した。

本論では、技能形成のための教育としての商学院で行われる授業内容と、教育効果としての授業内容を含めた学生自身の成長過程との関係を明らかにすることを目的としている。このための教育効果の一端が示されるであろう日誌は、資料としての性質上公開できる範囲は限定されなければならないが、日誌に記載されている内容の主題の変遷を約10ヶ月という商学院にわたって記載するだけでも、教育効果として何らかの示唆が得られるのではないかと考える。

### 2 日誌に占める主題に関わる記述の割合を記載する

本論では、日誌という資料の性質上、日誌に記載された内容の公開は主題のみに限定することにした。しかし、資料としての日誌には様々な内容が記載されている。すでに既述したように日々行われる商道科をはじめとする授業に関わる感想だけでなく、きわめて個人的な感想や奨励で行われる他の商学院生の発言に関わる既述など様々である。同時に、日誌の内容は当然のことながら一つの主題にのみ既述しているわけではない。本論で記載する主題はあくまで日誌に占める割合が一番高いものであるが、その他様々な内容も既述されている。しかし、主題以外の内容も全て既述することは情報量を多くするだけで、教育効果としての日誌の内容を明らかにする上での意義が少ないと思われる。そこで、本論では、主題に関わる記載が日誌にどの程度記載されているのかを既述することにした。この意義は次の通りである。

例えば、日誌の主題が商道科である場合、日誌に商道科に関わる内容のみが記載されている「100%」である場合と、日誌に主題として商道科ではあるが商道科以外の多様な話題が記載されて商道科に関わる記載が「30%」の場合とでは、明らかに日誌としての客観的な記述内容は異なる。しかし、主題内容のみ既述した場合には、この情報の違いを認識することはできない。従って、本論では日誌の主題を記述すると同時に、この主題がどの程度の割合で日誌に記述されているのかを合わせて記載することにした。

ただし、この日誌の記載には注意点がある。この注意点とは他店研修と自店研修それぞれの期間の記載方法についてのことである。そこで、商学院における研修内容について説明した上で、本論における研修期間の記載方法について記しておく。

商学院での教育では、二種類の外部研修が設けられている。商学院の卒業生が経営する店で研修を行う他店研修と、学生自身の両親が経営する店で研修を行う自店研修である。この二種類の研修は研修内容に違いはない。それぞれの電器店で日常業務を行うのみである。具体的な研修内容については研修先に任される。従って、研修先によって研修内容が大きく異なるのが一般的である。さらに、この二種類の研修は商学院在学中にそれぞれ二回ずつ実施されると同時に、他店研修と自店研修は連続して実施される。さらには、二回実施される他店研修の研修先を変更することが一般的である。

商学院では、第一回目の他店研修と自店研修がそれぞれ7月25日－8月8日、8月9日－8月23日の期間行われる。また、第二回の他店研修と自店研修もそれぞれ11月9日－12月20日、12月21日－1月9日で行われる。これらの期間は当然の事ながら、商道科をはじめとする商学院内での授業は行われない。一方で、日誌には上記の期間につ

いては研修内容と、研修に対する感想が記載されている。従って、本論では上記研修期間については、授業の組み方の欄には研修内容、商道科の内容の欄には研修に対する感想をそれぞれ記載している。また、日誌と割合それぞれの欄については、研修期間の日誌の記載が研修内容と研修に対する感想のみに限定されるため空欄にしている。

以上のような方法で商学院卒業生の日誌を再構成したのが、次の表である。ただし、次表では、入学時の5月と6月分のみ記載している。

日付	枚	役	授業の組み方	商道科の内容	日誌	割合
5月			前期			
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9	1		課業指導 1・2 電工 健康オリ	なし	朝礼	40
10	1		1・2 電工	正座	商	50
11	3		1・2 電工	松下幸之助の成功要因	商	50
12	2		1・2 テスト	徳育の重要性	商	60
13	3		1・2 電工 クラス討論	論語を学ぶ意義	討議	30
14	7		1・3 マナーと挨拶 2 保健	不明	マナー	70
15			休み			
16	1		1 - 5 電工	外部講師 新技術	商	50
17	2		1 - 5 電工	素読と解義	電工	50
18	2		1 - 5 電工	経営者への道	商	50
19	2		1 - 5 電工	論語 孔子の言葉	商	60
20	1		1 - 5 電工	朱子学	商	40
21	2		球技大会	漢字について	商	70
22			休み			
23	1		1 - 5 電工	不明	電工	30
24	2		1 - 5 電工	大学の内容	商	50
25	5		1 - 5 電工	個性について	商	90
26	2		1 - 5 電工	論語 孔子の言葉	商	60
27	2		模擬テスト	「なれる」について	商	60
28	2		模擬テスト	論語 忠・信・儲	商	80
29			休み			
30	2		模擬テスト	新技術	商	50
31	2		模擬テスト	王陽明の言葉	商	60

日付	枚	役	授業の組み方	商道科の内容	日誌	割合
6月						
1	1		模擬テスト	凡事徹底について	朝礼	90
2	2		模擬テスト	3・4・3の法則	商	70
3	2		模擬テスト	態度・性格について	商	80
4	1		模擬テスト 電工試験 (合格)	和と礼について	商	90
5			休み			
6	3		1・2 マナー 3 先輩 4 武道	一流経営者とは	先輩話	40
7	1		1-5 技術指導	親民について	商	50
8	3	週番	1・2 計数 3-5 事業部	会話の大切さ	商	70
9	2	週番	1・2 マナー 3 ワープロ 4・5 テレビ	経営・個性・創造性	商	80
10	2	週番	1・2 計数 3 テレビ 4 武道	対人関係	商	70
11	3	週番	1 マーケ 2 心理学 3 ビジネス文書	孔子の思想について	心理	80
12		週番	休み			
13	1	週番	1・2 ワープロ 3 マナー	経営者への道	商	40
14	1	週番	1-3 炊飯器 4・5 マナー クラブ始	比叡山登山 千日峯行	商	60
15	3		1・2 マナー 院外研修 (工場見学)	経営総合芸術	研修	30
16	1		1・2 カラー 3 マナー 4・5 計数	大学三綱領	商	60
17	2		院外研修 比叡山登山		研修	100
18	6		1 マーケ 2 心理 3 ビジネス文書	孔子の生き立ち	心理	70
19			休み			
20	1	週番長	1-5 電化調理器具の修理実習	出納長の書き方	商	50
21	2	週番長	1・2 カラー 3 テレビ 4・5 実技	大学八條目	商	60
22	2	週番長	1・2 実技 3 計数 4・5 茶道	学院長講和 日本経済	商	60
23	1	週番長	1・2 電工 3 武道	一期一会	商	80
24	2	週番長	1・2 マーケ 3 武道	不知の知	商	80
25	1	週番長	1 マーケ 2 心理 3 ビジ文書 4 茶道	孔子の言葉	商	60
26		週番長	休み			
27	2	週番長	1・2 カラー 3・4 時事経済 5 健康	誠意について	商	60
28	1	週番長	電工実技	修身の意義	商	50
29	2	週番長	電工実技	欲求の五段階	商	70
30	1	週番長	電工実技	顔に責任を	商	80
31						



そ の 他

## 2011年度ベンチャービジネス研究所 所長・所員・研究員・顧問一覧

### 所長：

米倉 穰（経営学部 マーケティング学科教授）

### 所員：

篠原 健（経営学部 経営学科教授）

枋尾 安伸（経営学部 経営学科准教授）

増崎 恒（国際教養学部 英語コミュニケーション学科准教授）

原田 章（経営学部 マーケティング学科准教授）

今堀 洋子（経済学部 ヒューマンエコノミー学科准教授）

宮宇地俊岳（経営学部 経営学科講師）

### 研究員（学外）：

兼松 泰男（大阪大学産学連携本部イノベーション部ベンチャー・  
ビジネス・ラボラトリーイノベーション部 部長）

池田 潔（兵庫県立大学経営学部教授）

林 茂樹（大阪工業大学知的財産学部教授）

文能 照之（近畿大学 経営学部教授）

村上 薫（大阪市立大学大学院教授 <特任>）

朴 修賢（大阪成蹊大学 マネジメント学部准教授）

赤石 篤紀（北海学園大学 経営学部准教授）

藩 燕萍（京都大学ベンチャー・ビジネス・ラボラトリー研究員）

村上 義昭（日本政策金融公庫 総合研究所主任研究員）

劉 宏成（財団法人台湾総合研究院研究顧問・国立安徽大学（中国）客員教授）

吉永 徳好（吉永会計事務所代表取締役、公認会計士・税理士）

### 顧問：

大野 長八（大野アソシエーツ代表）

金田 嘉行（SONY株式会社 元代表取締役副社長）

掛谷 建郎（茨木商工会議所会頭）

川越 森雄（公益財団法人 松下社会科学振興財団 松下資料館 顧問）

### 事務員：

宮下 知子

2011年度 ベンチャービジネス研究所 活動記録

月 日	主 な 活 動 内 容
2011/4/1	所長・所員・研究員・顧問、新規スタッフ着任
2011/4/28	第1回研究所委員会
2011/5/26	第2回研究所委員会
2011/6/11	第1回土曜セミナー講師：米倉穰（当研究所 所長） テーマ：「イノベーション研究のフロンティア」 会場：大阪城スクエア
2011/6/18	第2回土曜セミナー講師：米倉穰（当研究所 所長） テーマ：「クローズド・イノベーションからオープン・イノベーションへのパラダイム転換」 会場：大阪城スクエア
2011/6/19	オープンキャンパス参加
2011/6/30	第3回研究所委員会
2011/7/1	第2回ビジネスプランコンテスト募集開始
2011/7/2	第3回土曜セミナー 講師：今堀洋子（当研究所 所員） テーマ：「エネルギーシフト～脱原発の道筋～」 会場：大阪城スクエア
2011/7/16	第4回土曜セミナー 講師：朽尾安伸（当研究所 所員） テーマ：「これからの企業内教育の在り方について」 会場：大阪城スクエア
2011/7/28	第4回研究所委員会
2011/9/18	オープンキャンパス参加
2011/9/29	第5回研究所委員会
2011/10/22	経営セミナー 講師：川越 森雄氏（松下資料館顧問・当研究所顧問） 会場：5301フォーラム 教室時間：10：00～12：00
2011/10/27	第6回研究所委員会
2011/10/27	第2回追大ビジネスプランコンテスト応募締切
2011/11/3	日・台ベンチャーフォーラム開催
2011/11/9 ～10	産産学ビジネスマッチングフェア2011with大阪大学 会場：ホテル阪急エキスポパーク
2011/11/12	第5回土曜セミナー 講師：篠原 健（当研究所 所員） テーマ：「サービス・イノベーションー製造業のサービス化ー」 会場：大阪城スクエア
2011/11/19	第6回土曜セミナー 講師：原田 章（当研究所 所員） テーマ：「人的ネットワークの投影法的測定」 会場：大阪城スクエア

月 日	主 な 活 動 内 容
2011/11/24	第7回研究所委員会
2011/11/26	「第2回追大ビジネスプランコンテスト」ビジネスプラン発表会 会場：5301フォーラム教室 時間：10：00～13：00
2011/11/26	関西社会人大学院連合主催2011年度後期「専門セミナー」 講師：米倉 穰（当研究所 所長） 会場：キャンパスポート大阪
2011/12/3	第7回土曜セミナー 講師：増崎 恒（当研究所 所員） テーマ：「新たなイノベーションへの挑戦—温故知新、 19世紀の英米の文化・文学から探る『発明（イノベーション）の精神』」 会場：大阪城スクエア
2011/12/3	関西社会人大学院連合主催2011年度後期「専門セミナー」 講師：原田 章（当研究所 所員） 会場：キャンパスポート大阪
2011/12/10	第8回土曜セミナー 講師：潘 燕萍（当研究所 研究員） テーマ：「中国の高度経済成長 新興ベンチャーの隆盛」 会場：大阪城スクエア
2011/12/10	関西社会人大学院連合主催2011年度後期「専門セミナー」 講師：篠原 健（当研究所 所員） 会場：キャンパスポート大阪
2011/12/17	第9回土曜セミナー 講師：林 茂樹（当研究所 研究員） テーマ：「オープン・イノベーション時代の知的財産戦略」 会場：大阪城スクエア
2011/12/17	関西社会人大学院連合主催2011年度後期「専門セミナー」 講師：米倉 穰（当研究所 所長） 会場：キャンパスポート大阪
2011/12/19～21	中国青島大学での招待講演への参加出張：米倉穰所長
2011/12/22	第8回研究所委員会
2012/1/25	第9回研究所委員会
2012/2/18	経営セミナー 講師：掛谷 建郎氏（茨木商工会議所会頭・当研究所顧問） 会場：茨木商工会議所大ホール 時間：13：30～15：30
2012/2/23	第10回研究所委員会
2012/3/1	『ベンチャービジネス・レビュー』第4号発行
2012/3/14	研究所運営協議会
2012/3/22	第11回研究所委員会

## 追手門学院大学ベンチャービジネス研究所規程

2006年2月13日制定

### (設 置)

第1条 追手門学院学則第58条に基づき、本学に追手門学院大学ベンチャービジネス研究所（以下「研究所」という。）を置き、研究所に関する基本的事項を定める。

### (目 的)

第2条 研究所は、わが国及び海外におけるベンチャービジネス理論並びに実態を研究調査し、学術、文化及び地域の発展に寄与し、人類の福祉に貢献する諸活動を行うことを目的とする。

### (事 業)

第3条 研究所は、前条の目的を達成するために、次の事業を行う。

- (1) 理論的研究、実態調査及びその成果の刊行
- (2) 研究発表会、講演会及び講座等の随時開催
- (3) 研究及び調査の受託
- (4) 海外の大学又は内外の専門機関との人的交流
- (5) 外部機関との共同研究プロジェクトの実施
- (6) グループ研究の実施
- (7) 国内外のベンチャービジネスに関する情報の交換
- (8) 学生起業家育成支援
- (9) 地域活性化のための調査及び提案
- (10) 地域文化の発展のための教育の実施
- (11) その他目的達成に必要な事業

第4条 研究所に前条第6号に基づき研究グループを編成し、研究を推進する。

- (1) ベンチャービジネス研究グループ
- (2) 投資に関する研究グループ
- (3) マーケティング研究グループ
- (4)アントレプレナーシップ研究グループ
- (5) コミュニティ・ビジネス研究グループ
- (6) 国際研修・調査グループ
- (7) アカウンティング・グループ
- (8) その他必要と認められる研究グループ

### (研究成果の公表と評価)

第5条 研究所は、毎年1回前年度の研究成果を公表し、学内外の評価を受けなければならない。

## (組 織)

第6条 研究所に所長、所員、研究員、顧問及び必要な職員を置く。

2. 所長は、大学専任教員の中から学長が委嘱する。ただし、任期は2年とし、再任を妨げない。また、所長が欠けたときは補充しなければならない。ただし、後任者の任期は、前任者の残任期間とする。
3. 所長の推薦は、任期中に定年に達する者を除く。
4. 所長は、研究所を代表し、研究所の運営を統括する。
5. 所員は、大学専任教員の中から、所長の推薦により学長が委嘱する。ただし、任期は2年とし、再任を妨げない。
6. 研究員は、研究所の目的に賛同し事業推薦に協力する本学院の教員及び他の大学等に所属する者の中から、所長がこれを委嘱する。任期は2年又は1年とする。
7. 顧問は、ベンチャーに造詣の深い専門家の中から、所長がこれを委嘱する。ただし、任期は2年とし、再任を妨げない。
8. 顧問は、所長の諮問に応え意見を述べることができる。

## (運 営)

第7条 研究所に、事務室を置き、事務職員を置くことができる。

2. 事務室は、研究所に関する事務を行う。

第8条 研究所にベンチャービジネス研究所委員会（以下「委員会」という。）を置く。

2. 委員会は、所長及び所員をもって構成する。
3. 研究所の事業運営に関しては、委員会の議を経るものとする。
4. 委員会は、所長がこれを招集し統括する。ただし、所員の過半数から要求のある場合は、所長は、これを開催しなければならない。

## (運営協議会)

第9条 研究所の基本方針に関する重要な事項を審議するため、追手門学院大学ベンチャービジネス研究所運営協議会（以下「協議会」という。）を置く。

2. 協議会の組織及び運営に関する事項は、別に定める。

## (規程の改廃)

第10条 この規程の改廃は、委員会の議を経て大学評議会で決定する。

## 附 則

この規程は、2006年4月1日から施行する。

## 『ベンチャービジネス・レビュー』 投稿規程

1. 年報『ベンチャービジネス・レビュー』第5号の刊行は平成25年2月末日予定。
2. 原稿の受付は平成25年1月21日(月)締め切り厳守。
3. 字数は(図表を含め)約1万8千字まで、A4用紙10~12枚。但し論文の場合はA4用紙20枚程度まで可
4. 原稿の書式はA4判縦用紙に横書きで、標準48字×37行。(余白で調整下さい)  
フォントは9ポイント(原則ワープロ打ち)
5. 表紙はテーマ(和文・英文)執筆者氏名と所属(和文・英文)を明示すること。
6. 論文は表紙にAbstract(英文)300語以内とKeywordsを明示すること。
7. 原稿の提出方法は、媒体(フロッピーディスク、CD-R、USBメモリー等)、または、メールによる添付ファイルのいずれかで下記まで。
8. 原稿は完成原稿で、著者による校正は2回まで。校正の段階で大幅に加筆・修正は行わないこと。
9. 著作権は本人に帰属するが、他出版物に転載される場合はベンチャービジネス研究所の許可を得なければならぬ。
10. 原稿料として、薄謝を支払う。(学外者のみ)
11. 所員は編集委員を兼ねる。原稿は所員による編集委員会で審査の上、受理する。
12. 本文の写真、図表は原則として白黒とするが、カラー希望の方は別途費用を請求させていただきます。
13. 抜き刷りは20部進呈致します。
14. 査読論文を受け付けます。

## 第5号投稿案内

ベンチャービジネス研究所は、広く国内外の研究者による投稿を受け付けています。

投稿を希望される方は事前にお問い合わせのうえ、投稿規程にしたがってご投稿ください。

- ①募集原稿：未発表原稿の「論文」「研究ノート」および「書評」。他誌との重複投稿はご遠慮ください。
- ②締め切り：平成25年1月21日(月)必着。

原稿送付先・問合せ先：追手門学院大学ベンチャービジネス研究所(中央棟1階)

〒567-8502 大阪府茨木市西安威2-1-15

TEL: 072-641-7374 FAX: 072-643-9597 Email: venture@ml.ccile.otemon.ac.jp

(月・水・金 9:15~16:00 事務員 宮下)

## 編集後記

当研究所の本年度の最後の事業としてベンチャービジネスレビューVol.4を皆様に無事お届けすることができた。関係者の皆様に心よりお礼を申し上げたい。今回は、本学研究所員だけでなく、学外研究員の皆様にもご協力を賜り11本の論文、1本の研究ノートを世に問うことができた。記して謝意を表したい。

一般に、わが国のベンチャービジネス（VB）は第1次VBブーム（1960年代後半～73年末）、第2次VBブーム（1982年～86年）、第3次VBブーム（1995年～）と3つに区分されるが、わが国のベンチャーキャピタルの投資動向、IPOの推移を見てみると、2008年度から急激に減少し、2010年までの統計では減少の一途を辿っており、例えばVECによると、現代は「ベンチャー氷河期」であるとまで言われている。このことから、筆者は別稿でも述べたが、第3次VBブームは2007年で終焉しているのを見るのが正しいのではないかと考えている。しかし、ベンチャー企業の活動が皆目見られないのではなく、ICT（情報通信技術）を中心に下支えされており、また今日アメリカのVBの復活などから鑑みて、現代は来るべき第4次VBブームがテイクオフするまでの助走期間にあたるのではないかと考えている。

このような中で、わが国経済を活性化するための産学官のミッションは何かが問われている。われわれ「学」としての研究所においては、まず内外への情報の発信であろう。今回の上記の論文等はそのことに応えるものである。また、大学における学生の起業家的人材への育成に努めることも重要である。当研究所で行われるベンチャービジネスコンテストでは学生たちが若者らしい発想で新アイデアを披露している。これを将来につなげていきたいと考えている。さらに、地域とのつながりを密にして地域経済の活性化に寄与していかなければならないだろう。

最後に、当研究所が目指しているのは、研究所のグローバル化である。内外の情報を発信するだけでなく、われわれ自らが海外に出向き研究のグローバルネットワーク化を図ることである。海外の大学、研究所、企業とのネットワークを築き、新しい価値を創造し、世界を相手にした研究所にするのがわれわれの目標である。

（文責：米倉 穰）

編集委員：今堀洋子、篠原 健、朽尾安伸、原田 章、増崎 恒、宮宇地俊岳

◎米倉 穰（◎は編集委員長）

事務局：宮下知子

『追手門学院大学ベンチャービジネス・レビュー』第4号

---

編集・発行 2012年2月25日 印刷  
2012年3月 1日 発行

発行所 追手門学院大学ベンチャービジネス研究所  
〒567-8502 茨木市西安威2丁目1番15号  
【TEL】072-641-7374 【FAX】072-643-9597  
【E-mail】venture@ml.ccile.otemon.ac.jp  
【URL】<http://www.otemon.ac.jp/investigation/labo/venture/>

編集者 米倉 穰

印刷所 川西軽印刷株式会社  
〒540-0005 大阪市中央区上町A番22号  
【TEL】06-6761-5768

---