

Otemon Gakuin University



追手門学院大学

ベンチャービジネス・レビュー

第5号

February 2013

巻頭言

坂井東洋男

論 文

米倉 穣 A Case Study on the Industrialization of
Regenerative Medicine by J-TEC
～Based on a Field Survey and an Innovation
Cycle Mode, or an ICM Model～

朽尾 安伸 労働過程変革の歴史理論と企業内教育の実態

増崎 恒 Henry Flemingは何者か？—Stephen Craneの
The Red Badge of Courage (1895) を
「ビジネス」という観点から再読する—

潘 燕萍 The Pitfalls of Innovation: An Overview of Innovation,
Organizational Learning, and Knowledge Stock

村上 薫 病院のベンチャー的海外進出診断
フレームワークの理論的再構築試論

研究ノート

岡崎 利美 ベンチャー企業の資金調達に関するいくつかの考察



追手門学院大学 ベンチャービジネス研究所

目 次

卷 頭 言

坂井東洋男 1

論 文

A Case Study on the Industrialization of Regenerative Medicine by J-TEC

～ Based on a Field Survey and an Innovation Cycle Model, or an ICM Model ～

米倉 穂 3

労働過程変革の歴史理論と企業内教育の実態

朽尾 安伸 13

Henry Flemingは何者か？

—Stephen Craneの*The Red Badge of Courage* (1895) を「ビジネス」という観点から再読する一

増崎 恒 21

The Pitfalls of Innovation: An Overview of Innovation,

Organizational Learning, and Knowledge Stock

潘 燕萍 35

病院のベンチャー的海外進出診断 フレームワークの理論的再構築試論

村上 薫 47

研究ノート

ベンチャー企業の資金調達に関するいくつかの考察

岡崎 利美 61

そ の 他

研究所組織 67

活動記録 68

規 程 71

卷頭言

ベンチャービジネス・レビュー第5号刊行に寄せて

学院長・学長 坂井東洋男

ベンチャービジネス・レビュー第5号が刊行される運びとなりました。刊行の慶びとともに、教育研究活動のかたわら、本研究所の研究活動にご尽力願っている学内外の所員、研究員の皆様に、この場をお借りして心から敬意を表します。

「ベンチャービジネス」という和製英語も、いまやすっかり耳に慣れ親しむものとなりましたが、その厳密な意味となると、門外漢のわたしなどには、はなはだ覚束ない。で、ネットで検索してみたところ、「冒険、投機、財産を賭ける」など、いささかギャンブルめいた定義がある一方で、「新技術や高度な知識を軸に、大企業では実施しにくい創造的・革新的な経営を展開する中小企業」と開拓者精神を顕彰する定義もあるようです。わたしなどは、漠然と、後者の創造的気風にあふれた企業というニュアンスで解してきました。

京都で生まれ育ったわたしがベンチャーと聞いてすぐに思い浮かべるのは、京セラ、ローム、オムロン、堀場などの企業名です。「リスクを覚悟しつつも、冒険心を持って挑戦する事業」とする定義もあって、はたして、これらの企業がリスクを背負っている意識をもって起業されたのかどうかは心もとない限りです。新技術の開発に展望と確信をもつゆえに起業されたのではないか、と思わぬではありませんが、小さな企業から出発したことは紛れもない事実ではあります。

いまや世界的企業となった半導体メーカーROHM（ローム）には前身の東洋電具株式会社の時代からなじみがあります。なじみと言っても、昭和30年代半ばでしたが、東洋電具の東隣に名倉公園というさほど広くもない公園があって、そこで軟式の草野球をしていたのです。勉強そっちのけで草野球にうつつを抜かしたりする高校生でした。当時、東洋電具はちいさな町工場でした。R-ohmと社名が変わったのは、40年台に入った頃だったかと記憶します。わたしの身近なところに社に通じる者がいた関係で、この頃のロームの話は良く聞いていました。品質管理をあらわすQCという語を創業者の佐藤研一郎社長が折に触れて企業の生命線を握るものと力説なさっている噂とか、そもそも社長が抵抗器の開発を志し

たのは立命館大学の学生時代で、下宿先の風呂場で試作中にしばしば感電したことがあるというような逸話です。そうした逸話を語ってくれた方たちからは、社長と一丸となって夢を追いかけているといった、ベンチャーにつきものの熱情と活気（そして神話性）がありました。

パーツメーカーというのでしょうか、京都には、拙文の冒頭に社名を挙げた企業をはじめ、最新技術による部品で世界的に名を馳せた企業がたくさんありますが、これは京都の風土というか土地柄とも関係しているように思います。昨今の大手資本の進出や時代の好みの変化のあおりで、苦戦を余儀なくされながらも、京都には大型店舗のかたわらで、いぶし銀のような輝きを放っている個人の専門店が様々な業種で健在です。（任天堂ももとはトランプですよね）。極端な言い方をすれば、「これひとつ」へのこだわりが専門店の主張であり、存在の根拠です。現在ロームの社告には、「Rは創業当時の生産品目抵抗器（Resistor）の頭文字Rに抵抗器の単位ohmを組み合わせたもの。Rの信頼性（Reliability）にも通じており、品質を第一とするロームのポリシーを表している」と搖るぎのない自負を感じさせています。

大学の個性もそうではないかと考えていますが、この議論は深追いをすると、あらぬ方向に拡散するので、このあたりで停めておきます。

論文

論 文

A Case Study on the Industrialization of Regenerative Medicine by J-TEC

～ Based on a Field Survey and an Innovation Cycle Mode, or an ICM Model ～

Minoru YONEKURA
Professor,
Faculty of Management
Otemon Gakuin University

Abstract

Through Prof. Dr. Shinya Yamanaka, a winner of the Nobel Prize 2012, iPS cell (induced pluripotent stem cell) and in relation to it Regenerative Medicine are performed on the stage now. Here, I would like to place a focus on the Industrialization of Regenerative Medicine, because the Industrialization is one of the management areas, and the objective is for raising our QOL. Then, the purposes of this paper are firstly to present an Innovation Cycle Mode, or an ICM Model which aims to explain my new hypothesis on Open Innovation as far as pharmaceutical new ventures are concerned, and secondly to carry out a field survey concerning the realization of the Industrialization by using this ICM Model.

Eventually, I could find that the model is adaptable to analyze the trend of Open Innovation paradigm and J-TEC uses the innovation paradigm properly subject to the situation of her internal circumstances.

Keywords : an ICM Model, Closed Innovation, Open Innovation, pharmaceutical new ventures, the Industrialization of Regenerative Medicine

I Introduction — The age of the paradigm shift from Closed Innovation to Open Innovation

Indeed Chesbrough also pointed out that "This is not to argue that all industries now operate in an Open Innovation regime," "Some industries continue to operate in a Closed Innovation regime, others have been in an Open Innovation mode for many years," and also "Many industries are in transitional between the two paradigms," but he insists that the present is the age of the paradigm shift from closed to open innovation nevertheless (Chesbrough 2003). Judging from the change of the technological circumstances such as shortening of PLC, high production cost, the development of ICT, coownership of knowledge, etc., it does not

seem that his proposal misguides the present situation. In fact, we can find out some articles on Open Innovation facts in such pharmaceutical companies as a3 by Astellas Pharma Inc., FINDS by Shionogi & Co., Ltd. and TaNeDS by Daiichi Sankyo Co., Ltd. introduced in Nature dated on Sept. 15, 2011.

Here, in confirmation of the definitions of Closed Innovation and Open Innovation, I would like to show those presented by Chesbrough, 2003 . He describes that "Closed Innovation is a view that says successful innovation requires control. Companies must generate their own ideas and then develop them, build them, market them, distribute them, service them, finance them, and support them on their own.

This paradigm counsels firms to be strongly self-reliance, because one cannot be sure of the quality, availability, and capability of others' ideas: "If you want something done right, you've got to do it yourself(Chesbrough 2003, p.xx)." Also he describes that "Open Innovation is a paradigm that assumes that firms can and should use external ideas as well as internal ideas, and internal and external paths to market, as the firms look to advance their technology. Open Innovation combines internal and external ideas into architectures and systems whose requirements are defined by a business model(Chesbrough,2003, p.xxiv)." I think that his definitions are better in explanation than those collected by OECD,2008, and I follow Chesbrough's definitions here in this paper.

Then, I would like to examine two cases of Japan's pharmaceutical new ventures on Open Innovation at the next paragraph II and to present a new model on Open Innovation at the paragraph III as far as pharmaceutical new ventures are concerned.

II Two cases of Japan's pharmaceutical new ventures on Open Innovation

2. 1 GenomIdea, Inc.

At first, Osaka University invented pharmaceutical seeds, which AnGes MG, Inc. acquired. After that, the seeds grew and spun-off AnGes MG, Inc. and started-up as a pharmaceutical new venture, GenomIdea, Inc., in July, 2002. Presently, GenomIdea is known as a pharmaceutical new venture of anti-cancer medicine. Her pharmaceutical strategy seems to be different from that of Open Innovation Chesbrough presented in his research.

In case of GenomIdea, she takes a different strategy according to the extension and maturity

of the pharmaceutical development technology. At the stage of development of a new medicine, she does not possess enough matured technology to carry out its development. Eventually, she utilizes an Open Innovation regime and brings in the outside technology, e.g. from universities and other institutes. However, when the technology is fully established and matured inside the company, she tries to secure it inside and adopt a Closed Innovation regime at the part where she does not want to open outside. And when she enters into the development of another new medicine, she adopts an Open Innovation regime again, because she does not possess enough matured technology to carry out the new development by herself.

Therefore, it may be said that whether she adopts Closed Innovation or Open Innovation depends on the level of her technology maturity. I think this thought is different from the proposal of the paradigm shift presented by Chesbrough. Namely, it may be said that different industries reveal different facts on Open Innovation, because he does not argue his paradigm on pharmaceutical industries.

In order to verify whether my idea is adaptable even to other pharmaceutical new ventures, I examined three more different types of pharmaceutical ones. One target is Kringle Pharma, Inc., another is M.B.R. Co., Ltd. and the third is Japan Tissue Engineering Co., Ltd(J-TEC).

However, M.B.R. Co., Ltd. was given up because of her data less.

2. 2 Kringle Pharma Inc.

This company is a bio-venture established at Osaka University in Dec., 2001, aiming at the development of anticancer medicines by using

medical factors such as HGF (hepatocyte growth factor) and NK4 (fragment of HGF). The start-up was based on the time when they invented the seeds at Osaka University. The philosophy of this company is to save patients who are suffering from diseases and cancers in the world.

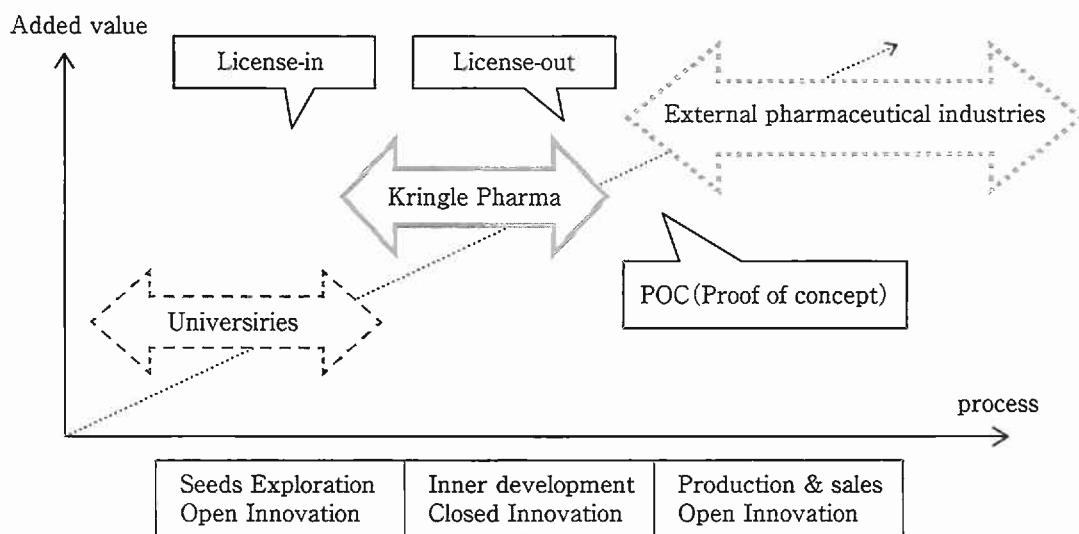
Here, I would like to explain the content of the business model of Kringle Pharma which is shown in Fig. II-1 and refer to how she adopts an

innovation strategy.

The features of this business model consist of three stages which compose the first stage: seeds exploration, the second stage: inner development, and the third stage: production and sales.

At the first stage, Kringle Pharma purchases seeds for future products development from universities, institutes, etc. and carries out license-in in an Open Innovation regime.

Fig. II-1 Business Model of Kringle Pharma



Source: Kringle Pharma data, 2012.

Revised and added by M. YONEKURA, 2012.

At the second stage, she develops her own knowledge and know-how under the purchased seeds in a Closed Innovation regime. The operation is carried out in a black box. She never applies patents in some specific parts, because those parts are secret technology which competitive parties could not solve definitely.

At the third stage, after POC (proof of concept) for the confirmation of the pharmaceutical effectiveness for personal tests, she sells out her knowledge assets and know-how to big pharmaceutical companies in an Open Innovation regime. After the disposition of those knowledge assets she purchases new seeds from

universities, institutes, etc. and develop new assets.

From this scheme, it reveals that Kringle Pharma adopts an open innovation strategy at the first and third stages and on the contrary adopts a closed innovation strategy at the second stage and that these strategies move in a cycle from Open Innovation to Closed Innovation, and from Closed Innovation to Open Innovation as stated in my hypothesis.

Therefore, Kringle Pharma's strategy is apparently different from the proposal of Chesbrough.

III An Innovation Cycle Mode (ICM Model)

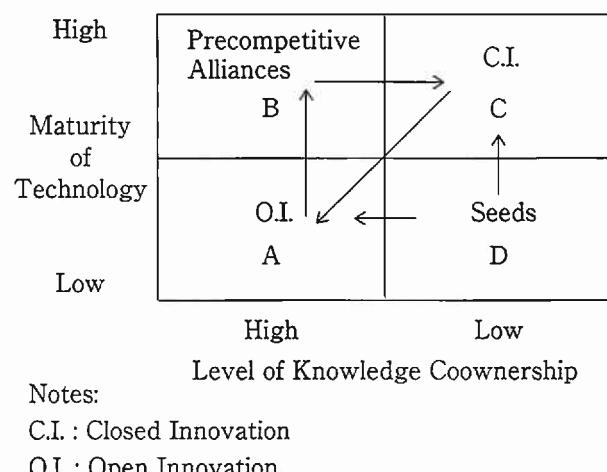
From the two case studies of GenomIdea Inc., Chringle Pharma Inc. I would like to present a new Innovation Cycle Mode (ICM model) shown in Fig. III-1.

Taking the extreme values, high and low, of both axes, this ICM model takes level of knowledge coownership on a horizontal axis and maturity of technology on a vertical axis. The mode is divided into four possible types such as A: O.I.(Open Innovation), B: Precompetitive Alliances, C: C.I.(Closed Innovation) and D: Seeds.

O.I. and C.I. can be explained by the definition of Chersbrough (2003), namely O.I means the open technology development of the firms and C.I. means the own, closed technology development of the firms.

Precompetitive Alliances typically bring together firms from different, often unrelated industries to work on well-defined activities such as new technology development (Yoshino and Rangan, 1995). DuPont and Sony's Cooperative development of optical memory-storage products is an example introduced by them.

Fig. III-1 An Innovation Cycle Mode (ICM Model)



Seeds mean immature technologies invented in universities or technology institutes at an early

stage.

An important characteristic of these strategy types of A, B, C and D is that each strategy is capable, after a time, to migrate from one cell to another.

When the level of knowledge coownership and the maturity of technology is both low, D will move to Cell A, because firms bring in technologies from outside. While when the level of knowledge coownership is low and the maturity of technology is high, D will move to cell C, because firms want to control their technologies inside by themselves.

On the other hand, in case of cell B, two or more firms expect to develop a product working together, they will subsequently manufacture and market independently. It may be said that once seeds are born, according to the interaction of extreme values, high and low, the innovation mode will migrate from A to B, B to C and C to A in a cycle.

Under this ICM Model, it may be said that my new hypothesis, that is, "Closed Innovation and Open Innovation Move in a Cycle" is adaptable in pharmaceutical new ventures. Following is a case study on Japan Tissue Engineering Co., Ltd. (J-TEC) from the view point of an ICM Model.

IV A Case study on the Industrialization of Regenerative Medicine by J-TEC

According to the under-mentioned questionnaire to J-TEC I would like to examine how the Industrialization of Regenerative Medicine has been carried out by J-TEC and if I can explain the innovation process of J-TEC by using the ICM Model.

A. Re. Company Profile

Q.1 Company outline as of Aug. 2012

Company name: Japan Tissue Engineering Co.,

Ltd.(J-TEC)

Establishment: February 1, 1999

Capitalization: 7,716.70million yen

Main business area:

1. Tissue-engineered medical products(TEMPs)
2. Research and development support

President and CEO: Yosuke Ozawa

Headquarters: Gamagori, Aichi, Japan

1) The only company regarding the Industrialization of Regenerative Medicine in Japan

At first, J-TEC started as one of new business projects of NIDEK CO., LTD, which was established by President Hideo Ozawa, who is a father of President Yosuke Ozawa of J-TEC.

NIDEK had been researching new projects since 1994, and established the 21st project committee. The purpose of this committee was to search for a new business to enable them to achieve a profit of 1 billion yen, sales of 10 billion yen in the market size of 100 billion yen.

The 21st committee selected 10 more ones out of hundreds of projects except automobiles and Pachinko which are the two biggest industries in Aichi Pref. Finally, the board of NIDEK adopted Tissue Engineering Business which was the first new venture in Japan, though it was rising in the United States of America. In sum, NIDEK did not like to imitate what other industries work for. From the reason NIDEK decided to establish the Industrialization of Regenerative Medicine which was not a new product, but a new industry.

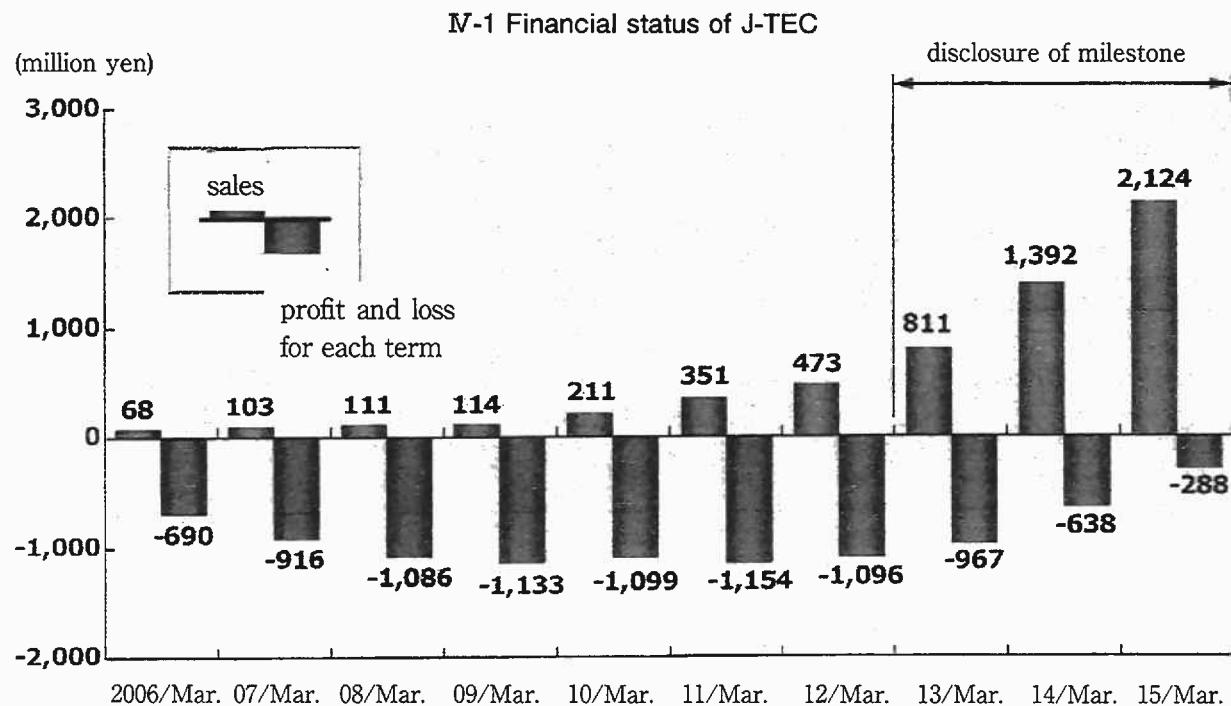
However, the Industrialization of Regenerative Medicine was beyond the management resources of NIDEK. That is why J-TEC was established on February 1, 1999 in Gamagori, Aichi, Japan to aim at making her own contribution to advanced medicine as the first manufacturer in Japan

to offer tissue-engineered medical products (TEMPs) such as cultured epidermis, cultured cartilage and cultured corneal epithelium. At the same time, as the leading Japanese company in this field, she intends to lead the way in the Industrialization of Regenerative Medicine.

Q.2 Do you think your company is successful at present? Then, what is the standard of judgment?

President Yosuke Ozawa told me as follows: "I do not think J-TEC is in success now, but at the stage of the start line for the future success, because we have just obtained government's approval for Cultured Epidermis and Cultured Cartilage. It took about 14 years in order to get that. Therefore, our business starts from now". Also, he said, "The financial condition is important. As shown in Fig. IV-1, our company is in the red for 14 years. Nevertheless, our company stands on its legs. Fortunately, we have obtained the approval for our two products already, and what we have to do next is to improve our financial condition". "If we can improve our financial condition we will be able to say we are in success. Therefore it can be said that the present stage is on the way to success".

Indeed, the financial condition is in the red, but as far as pharmaceutical manufacturers are concerned, it is said that this kind of situation is not a rare case. Once the company succeeds in developing a medical product, she will be able to make a big pie. However, it is the fact that it will take a long time both to develop a new medicine and to go into the black.



Source: Financial Data of J-TEC as of Aug., 2012, presented by J-TEC

B. Re. Closed Innovation and Open Innovation

Q.1 Do you know the words of Closed Innovation and Open Innovation?

President Yosuke Ozawa said , “Yes, but I have not read the book of H. Chesbrough so far” .

Q.2 In case of Yes, Please answer the following questions:

On what stage is in your company? Please select one out of the following four items:

- ① In a Closed Innovation regime
- ② In transitional between the two paradigms
- ③ In an Open Innovation regime already
- ④ The others

President Yosuke Ozawa selected No.4(the others)out of the four items. The reason is as per the answer to Q.3

Q.3 What is the reason why you selected the number?

President Yosuke Ozawa said, “I do not care whether I take Closed Innovation or Open Innovation. The reason I selected No. 4(the others)is that though I brought in technology from Harvard University , Hiroshima University, Italian University and so on at first, after that I continued to develop new technology by myself I take a strategy of ‘outside-in and inside-out’ , but I take Closed Innovation as far as the core competency of technology is concerned. Therefore, I selected No.4(the others)” .

C.Re. The Industrialization of Regenerative Medicine

Q.1 Please answer the following two questions:

- ① Was the Regenerative Medicine Technology developed in a Closed Innovation regime or in an Open Innovation one? Then, what is the reason?

According to President Yosuke Ozawa, the first technology started in an Open Innovation regime. However, the core competency was developed in a Closed Innovation regime, because there was nothing to imitate not only in Japan, but also in the world.

② Regarding the Industrialization of Regenerative Medicine, is the medical equipment developed in a Closed Innovation regime or in an Open Innovation one taking strategic alliances with plural industries? Then, what is the reason?

According to President Yosuke Ozawa, the medical equipment is not made within his company, but is ordered to other manufacturers, because there is no enough much money to deveop it in his own company, and generally it becomes a custom-made order. Basically every specialist has his own strong points.

Q.2 Regarding the technology development of Regenerative Medicine, can I think that Closed Innovation and Open Innovation move in a cycle?

According to President Yosuke Ozawa, he said, "Regarding this idea, it is better to take more time, because it is necessary to verify whether it can be said right or not. However, in some case Closed Innovation may be adopted timely, on the other hand Open Innovation may be adopted timely. Also I cannot clearly say if this hypothesis has universal validity to all the industries or not at this stage".

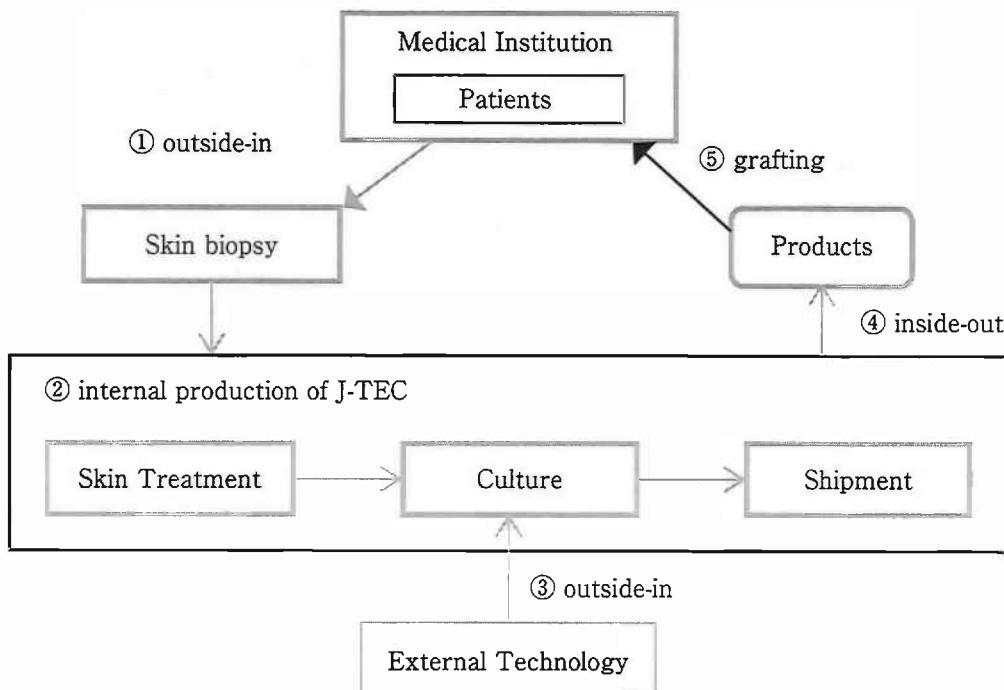
Of course, this paper applies to the pharmaceutical new ventures, I do not intend to expand this idea to all the industrial areas. Therefore, I tried to examine J-TEC based on the field survey and an ICM Model.

Fig.2 shows a business model of TEMPs. First of all, J-TEC treats skin biopsy from a patient of

the medical institute. The skin biopsy is grown at the factory in J-TEC. After the factory treatment the cultured epidermis is sent to the patient and grafted to the patient's injured area. As to the first technology of TEMPs, J-TEC brings in the technology cooperation from the world's leading researchers in an Open Innovation regime. However, the operation in the J-TEC factory is completely carried out in a Closed Innovation regime. Because J-TEC is the only manufacturer of TEMPs, and nobody knows the production method in Japan.

This fact shows that J-TEC adopts an Open Innovation regime when her technology is not fully matured, but she tries to keep the matured technology inside and adopt a Closed Innovation regime if once the technology is clearly established. And J-TEC must surely repeat this cycle. However, as President Yosuke Ozawa at first, it may take long time to verify this pattern universally, because no company has experienced so far.

Fig.IV-2 Business Model of Cultured Epidermis



Source: J-TEC Data revised by M. YONEKURA

Q.3 What is the future view for the Industrialization
of Regenerative Medicine?

President Yosuke Ozawa said, "Not only in Japan, but also in the world the old age society is proceeding and the cost for medical care is rising heavily. We have to take this fact seriously. The medical care with the use of cells instead of using too much medicine will be popular. Therefore, Regenerative Medicine will expand to various medical care areas, if optimistically". Hence, I think the mission of J-TEC is very important for the contribution to raising our QOL."

August 29, 2012
A Questionnaire on the Industrialization
of
Regenerative Medicine

To: Japan Tissue Engineering Co., Ltd.(J-TEC)
From: Minoru YONEKURA
Prof., Faculty of Management
Otemon Gakuin University

Please give your cooperation concerning the following questions:

A. Re. Company Profile

Q.1 Please let me have your data about the following items:
C

1. Company name
2. Establishment
3. Capitalization
4. Main business areas

5. President and CEO

6. Headquarters

Q2 Do you think your company is successful at present? What is the standard of judgment?

B. Re. Closed Innovation and Open Innovation

Q1 Do you know the words of Closed Innovation and Open Innovation presented by Professor H. Chesbrough of California Univ., Berkeley?

Ans. 1. Yes 2. No

Q2 In case of Yes, please answer the following questions:

On what stage is your company? Please select one out of the following four items.

- ① In a Closed Innovation regime
- ② In transitional between the two paradigms
- ③ In an Open Innovation regime already
- ④ The others

Q3 What is the reason why you selected the number?

C. Re. The Industrialization of Regenerative Medicine

Q1 Please answer the following two questions:

① Was the Regenerative Medicine Technology developed in a Closed Innovation regime or in an Open Innovation one? Then, what is the reason?

② Regarding the Industrialization of Regenerative Medicine, is the medical equipment developed in a Closed Innovation regime or in an Open Innovation one taking strategic alliances with plural industries? Then, what is the reason?

Q2. Can I think that Closed Innovation and Open Innovation move in a cycle regarding both the technology development of Regenerative Medicine and its Industrialization?

Q3.What is the future view for the Industrialization

of Regenerative Medicine?

Lastly, I want to thank all of you for your cooperation.

V Conclusion

As I took up Chesbrough's paradigm shift at the beginning, it seemed to be right judging from the change of the technological circumstances such as shortening of PLC, high production cost, the development of ICT, the coownership of knowledge etc.

However, I could find out a new trend concerning the innovation paradigm when I conducted a field survey on Japanese pharmaceutical new ventures. Eventually, we could explain various strategic changes between Closed Innovation and Open Innovation by using a ICM Model.

Regarding the actual case on J-TEC I could learn that how realization of Industrialization of Regenerative Medicine is important for raising our QOL and that this new medical method has a great mission for the survival of human beings.

Finally, regarding the Industrialization of Regenerative Medicine and also the use of iPS cell(induced pluripotent stem cell), there remain various safe and ethical problems to solve as early as possible. In relation to those problems the medical regulations by government are the hardest hurdles we have to jump over. Naturally, we have to endeavor to improve these problems for the purpose of raising our QOL in the nearest future.

References:

- [1] Ansoff H.I "Corporate Strategy" McGRAW-HILL Book Co., 1965.
- [2] Burgelman, "Strategy is Destiny" Simon &

- Schuster, Inc.,2002.
- [3]Barney J.B. "Gaining and Sustaining Competitive Advantage 2nd Edition" , Prentice Hall, Inc.,2002.
- [4]Chesbrough, H.W. "OPEN INNOVATION" Harvard Business School Press, 2003 .
- [5]Chesbrough H.W. et al "OPEN INNOVATION Researching a New Paradigm" OXFORD, 2006.
- [6]Lindegaard S. "Open Innovation Revolution" John Wiley & Sons. Inc, 2010.
- [7]OECD "Open Innovation in Global Networks" OECD Publications, 2008.
- [8]Timmons J.A. "New Venture Creation" Richard D. Irwin. Inc,1994.
- [9]Yonekura, M, "Open Innovation and Corporate Strategic Alliances" - Toward the Creation of Comprehensive Industrialization Networks in Regenerative Medicine-Zeimu keiri kyokai,, 2012.
- [10]Yoshino M.Y. and Rangan U.S. "Strategic Alliances" Harvard Business School Press, 1995.
- [11]Data of GenomIdea Inc, 2011.
- [12]Date of Kringle Pharma Inc, 2012.
- [13]Data of Japan Tissue Engineering Co., Ltd, 2012.

論 文

労働過程変革の歴史理論と企業内教育の実態

Historical theory of labor process reform and actual condition of corporate training

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

The main discourse examine why the enterprise employs the new figure. And the realities of the school in the enterprise of Panasonic as a typical Japanese enterprise are clarified.

Keyword : 労働過程変革の歴史理論 企業内教育

historical theory of labor process reform corporate training

本論は、日本企業ではなぜ企業内で新人が雇用されるようになったのか、という問題について、労働過程変革の歴史理論の立場から検討を行うとともに、代表的な日本企業としてのパナソニックにおける企業内学校の実態について明らかにする。企業活動の中で、採用活動は企業にとって最も重要な活動の一つである。どのような人材を採用するのか、については日本企業だけでなく、グローバル社会におけるあらゆる企業にとって重要な関心事項である。しかし、どのような人材を採用すべきなのか、については様々な意見がある。経験者を採用すべきだという意見もあれば、むしろ経験のない新人のほうが企業にとって都合がよい、という意見もある。一見、職場経験という観点からは経験者のほうが企業にとって効率がよいという見方が成立しそうである。事実、欧米企業の場合には、新人よりも経験者の採用が重視される傾向が高いようである。これに対して、従来の日本企業の場合は新人の一括採用が一般的である。転職市場は欧米ほど発展しているとは言えない。

このように新人か経験者かという議論については、既存研究では主に労働経済学において理論化してきた。つまり、労働経済学では経験者のほうが様々な視点で企業にとって有利な側面があるが、新人を雇用する場合にも有利な側面がある、という点を経済学上の様々な概念を利用したり、コストの面からも説明してきた。

本論で取り上げるのは、労働変革の歴史理論という研究である。この研究は労働経済学の立場から、特に歴史プロセスにおいてなぜ企業が新人を採用するのか、という点について説明を行う。この歴史プロセスからの研究は、非常に特徴的である。本論で、この歴史理論を取り上げる理由は、日本における独自の文化的背景から、日本の産業発展のプロセスの中で、どのようにして日本企業が経験者ではなく新人を雇用するに至ったのかについて、独自の理論展開を行っているからである。

以下では、この歴史理論を提示すると同時に、日本における現在の企業内教育としてのパナソニックの企業内学校を取り上げる。この企業内学校についてはパナソニック系列店の子息を育てる特殊な学校である。この学校を取り上げることによって、現代の企業内教育における新人教育の内実を明らかにする。これにより現代企業の企業内教育が新人をどのように教育し、さらには企業への定着を図るようになったのか、についての検討を行うケースにしたい。

労働過程変革の歴史理論

尾高は、工場の本質は分業による集団作業であり、機械の存在自体は工場制度の成立の為の必要条件ではないとする。この意味において工場とマニュファクチャとはその本質において変わるものがない。つまり、工場

の本質は労働集約的な生産方式という意味において、工場は他の生産方式と異なるのである。しかし、一方で工場の特徴の一つが機械を利用した生産にあるため、工場に於ける労働過程を考察するときは単に仕事内容や組織の変化にとどまらず、機械や人の関係の変化が問題になる。また、工場における生産では、集団としての生産労働を統合する原理がなくてはならない。その原理として初期の工場で観察されたのが、「内部請負制」である。したがって、内部請負制の成立ののち、さらに工業化が進展した後に、「内部労働市場」が成立したのである。

この「内部請負」では、工場が生産工程遂行の一部を熟練職工（親方職工）に委託する方式が採られる。この場合、親方としての熟練職工は、配下の職工集団を統率して請け負った仕事を遂行し、仕事の完成後に工場からの請負賃金を受け取って分配する。従って、この内部請負の場合は、工場と職工との関係は直接的な雇用関係ではなく、仕事ごとに外部者である親方を頂点とした職工集団に仕事を請け負ってもらう。この意味において、工場と労働者とは間接的な雇用関係にある。この内部請負方式では、親方の権限はきわめて強く、作業の上の自主裁量権も大きくなる。

一方、尾高は、「内部労働市場」とは企業内における労働分配の人為的ルールの体系のことであると定義する。その上で、内部労働市場においては工場の人事管理が雇入・配置転換・昇進・退職などについて客観的な規則に従って実施される。この場合、外部から労働力として調達されるのは、熟練工として親方を頂点とした職工集団ではなく、農家出身者などの企業では働いたことのない未熟練工である。そして、未熟練工として雇入された労働者を、中央集権的な管理の基に統制されることになるのが、従来の議論で想定されてきた内部労働市場論における工場の世界である。

尾高は工業化の進展により、工場に於ける集団生産を可能にする制度としての「内部請負」が「内部労働市場」に移行したとしている。尾高は、この内容について、第一段階としての工業化初期における工場労働力の調達、第二段階としての労務管理の時代に分類して議論を展開する。

第一段階としての工業化初期における工場労働力の調達の段階において、工場労働者には、1長時間にわたる集団的共同作業に従事するために必要や規律への服従、2必要最低限の基礎学力、3技能訓練が必要とされた。これらの能力を養うために訓練を行う必要があるが、

この対象となるのは、農業などの産業に従事した人を再訓練するのではなく、金属加工業や機械工業で期間工として伝来の職人が起用されることが多かった。なぜなら伝来の職人には工業的生産の経験があるからである。しかし、彼らを内部請負として雇入れるためには、自主決定権を尊重する必要がある。特に親方などの熟練工に対しては仕事の管理と賃金管理まで一任されることが多い。この場合、親方の配下の職人は親方ではなく工場に雇用されるのであるが、彼らの能力評価や賃金管理は親方が請け負っている。そして、この内部請負制が行われるための条件が、職場における分業の程度である。垂直分業が可能であるためには生産工程が非連続的であるほうがよい。生産工程が非連続的であって始めて、親方に工程の一部を請け負わせることが可能になる。連続工程の多い装置産業では、このような内部請負制を採用することは困難になる。その上で尾高は、日本における工場の出自を次の3種類に分類した。

- 1 伝来の技術を踏襲して改良を加えて規模を拡大することによって工場に成長したもの
- 2 先進国の生産体系を移植することによって誕生したものであり、生産工程技能者には従来の人的資源としての職人や職人組織を活用したもの
- 3 上記2と同様であるが、活用すべき職人的技能の伝統がないため、全く白紙の状態から生産組織を形成したもの

このうち、1に該当するのが醸造業であるとされる。醸造業は近世から杜氏と呼ばれる季節職人の指揮の基に生産が行われてきたので、工場の発祥期には伝来の管理方式がそのまま踏襲された。また、2に該当するのは機械器具加工業などであり、中小の機械生産に携わる職人的技能の蓄積が日本では比較的豊かであったとされる。そして、3に該当するのは紡績業などであり、新しい生産体制のリーダーを伝来の職人の中に求めることはできなかったとされる。そして、内部請負は1や2にもとめられるが、1は次第に2や3に取って代わられる運命であるとされる。

第二段階としての労務管理の時代においては工場の規模の拡大が図られたが、同時に工場管理の質の変化も図られる。工場の大規模化は工場の各部署の担当する作業結果の均質が必要となり、組織全体の統合を図る中枢機能の発達が必要となった。さらに、大規模工場では、職務内容は内部請負の下での職人の場合と異なり、職務の相互補完性が強くなる。このような場合は、職務の就く

人材を企業内訓練によって内部調達するほかなくなる。同時に昇進と配置転換も内部的に供給されることで、内部労働市場が成立することになる。

また、工場の規模拡大が図られた結果、生産工の仕事は自己完結的ではなくなり、生産設備との補完性が強化され熟練は崩壊する。この場合、作業の管理者は親方職人の場合とは異なり、熟練工として秀でているだけでなく、総合的な判断力の的確さが求められるようになる。さらに経営組織の官僚化が進むため、人事労務管理制度が導入されることになる。しかし、以上のような中央集権的な労務管理の形態はあくまで大規模工場中心に見られる傾向であり、中小企業の現場では職人的職工が権限を持つ従来の内部請負的要素が残る傾向も見られる。この結果として、日本において大企業と中小企業とでは労働市場が異なるという労働市場の二重構造が生まれることにつながる。

これが尾高の労働過程変革の歴史理論である。この中で展開される議論は、企業と従業員との長期の関係について、訓練費の分担や特殊訓練の意義など労働経済学で用いられる概念を利用したコスト的要素からの分析ではない。歴史的背景からの生産規模の拡大による内部請負から内部労働市場への移行を指摘している。そして、この議論の中では、労働経済学の視点では明らかにされていない技術変化に伴う脱技能化現象の側面も明らかにされている。これら多様な理論展開がなされているという意味において、尾高の歴史理論は非常に優れた歴史理論であるといえる。

ケーススタディ

松下幸之助商学院

松下幸之助商学院での調査場所は滋賀県草津市野路東2-12-1 (株)パナソニックマーケティングスクール 松下幸之助商学院である。以下の内容は、この調査でのインタビューとわれわれ自身の体験学習を通じて得られた情報、さらには既存の文献を基に記述している。

I 設立の経緯

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（以下幸之助翁氏と略

称）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。

以下では、このような特殊的教育を行う商学院の設立の経緯から触れてみよう。

商学院の設立は、まずパナソニック商品を取り扱う小売店主から子息を後継ぎにするための教育を施す学校をつくってほしいと幸之助翁に対して要望があったことにある。つまり、幸之助翁の発案による設立ではない点に注目されたい。この点で、幸之助翁自身の発案で設立された松下政経塾とは設立経緯の点で異なる。幸之助翁自身は当初このような申し出を断っている。この理由は、後継者を育てるのは経営者である小売店主自身の一番大切な仕事であると考えたためである。この大事な仕事を人任せにするのはおかしいと考えた。これに対して、小売店からは、1商品の仕入先である松下電器自体が商品を売れ売れと仕事を忙しくさせるために教育に割く時間が十分にとれない、2幸之助翁の話さえしてくれれば良い、3大学に進学すると店を継ぐ者が減ってしまうので、代わりの教育機関が必要である、という理由から幸之助翁に学校を設立するよう要望された。このような要望を受けて、幸之助翁も「役に立つのなら作りましょう」となったようである。

商学院の前身はナショナル学園の後継者育成コースである。この後継者育成コースでは、京阪神のショッピングセンターに住み込みで販売店における実習が行われていたが、経営者としての人間教育は難しいとの評価があった。そこで、現在の滋賀県南草津に非常に大きなまとまった土地が見つけ、交通には不便であるが勉強に専念できるとの判断から、商学院の現在の場所に選定された。

幸之助翁は商学院設立において、知識偏重に陥るな、人間力の修得を重視せよ、という指示を商学院設立の制度設計に関わる社員に指示した。同時に、修学期間は四季を感じることができる1年間に設定された。また、コストの問題からも1年以上では長すぎるとされたよう

ある。

以上が商学院としてのカリキュラムの大枠であり、これは比較的容易に決まった。しかし、商学院としての教育内容をどのように設定するのかについては非常に困難を極めた。というのは、人間力につけるために何をすべきかという課題に対して、具体的な参考例としての学校があまり存在しなかったからである。そこで、数少ない参考例として取り上げたのが、松下村塾、大分県日田市の咸宜園、山形県鶴岡市の東北振興研修所、自衛隊であった。この他にも他社研修所の見学や、松下電器貿易部で諸外国の会社のパンフレットを収集するなどの情報収集を行った。その結果、東洋の古典に基づくこと、教育理念については当時幸之助翁と親しくしていた安岡正篤先生からの紹介を受けて伊與田覚先生を精神的支柱・講師として迎えることが決められた。伊與田先生は、当初は商学院を商売のやり方を教える学校であると考えて断った。しかし、商学院では商売にならないことを教えることを約束されたため講師になることを引き受けた。この伊與田先生指導の下、教育担当総責任者として初代学院長江口義則氏（当時ナショナル学園次長）を中心に営業の責任者クラスが集められ、その他実際に日々の商学院生教育を担う教育担当者として松下電器の部課長で営業成績の良い社員が選抜される形で、現在の商学院としての教育が始まった。

II 教育方針

実際に我々が体験してみたところ、商学院の教育方針を設定する上で先述の安岡正篤氏の教えによるところが非常に大きいことがよくわかる。この安岡氏の人間教育のあり方とは、人間はまず本当の自分・絶対的な自己をつかまなければならないという考えにある。そして、このような本当の自分・絶対的な自己を自得するために最も重要なのが「徳」であるとされる。この「徳」とは「愛情が豊かで義侠心があって心栄えが清潔で感激心を持っていること」とされる。そして、このような人間に成長することによってはじめて、他人または社会との約束を守れる人間、他人に対する尊敬と思いやりの心がある人間、つまり人間としてのるべき基本をわきまえた商人・ビジネスマンになれるとされる。このための人間を育てるために、人間教育の根底としての具体的な教育内容に挙げられるものが、德育（経営者になるための正しいものの見方・考え方・人生観・事業観を養うための教育）、知育（電気店を営むために必要な実践的な

知識・技術についての教育）、体育（健康な体作りとしての教育）という三つの教育である。この中でも德育は、商人として重要なスキルであるとされる。例えば、小売店の場合、顧客の要望を的確に収集することが重要である。小売店は、大規模チェーンの大型小売店が行うような価格による競争原理ではなく、地域小売店として顧客の細かな要望を収集して、それぞれの顧客にあった商品を提案・提示するという競争原理を選択せざるを得ない。このような顧客の情報を収集する上で重要な教育が德育になる。中小小売店が顧客の立場で本当に必要であり適切な商品を理解するためには、売上げや利益を重視する商人としての立場を超えてなければならない。このための教育が德育なのである。德育によって商売の技術習得の前提としての人間としての素養を養うことで、眞の意味での顧客の立場に立った商売が可能となるとされる。

そしてこの德育教育で重要な考え方が、「不易と流行」である。「不易」とは、「時代によって変わらないもの」とされる。例えば、企業の理念や人としての感謝の気持ちなどは時代によって変化してはならない。これに対して、「流行」とは「時代によって変わっていくもの」である。例えば、商売のやり方などは時代によって適切に変化しなくてはならない。従って、「不易と流行」とは、「流行」としての商売のやり方は、「不易」としての企業の理念を実践しなければならないという意味である。德育は、この「不易」にあたるものもを習得する手法なのである。德育によって不易としての人間としての生き方を学び、知育によって流行としての商売の手法を学び、そして最後に体育によって不易と流行を実行するための強靭な体を養うのである。

このような德育・知育・体育という人間作りを実行するための基本が次の三点である。第一は、凡事徹底（ほんじてってい）という。この内容とは、日常で当たり前のことを当たり前にすることの重要さを説いたものである。これは、行住坐臥（普段の立ち振る舞い）全ての面で行うことが重要であるとされる。

第二は、覗面呈示（てきめんていじ）という。この内容とは、生徒が商人にとって大切な礼儀やマナーに欠ける振る舞いをしたら注意することである。この注意にあたって重要なのは、1 マナー違反をしたその場ですぐに注意する、2（生徒がわかるまで何度も）注意し続ける、3 生徒に必ず面と向かって注意する、ことである。この3つの要点を踏まえたうえで、生徒に指導しなければならない。

第三は、師生同学（しせいどうがく）という。この内容とは、先生と生徒がともに学ぶことで人間として正しいあり方に立脚した価値判断ができる人間が育成できるとされる。

商学院は当初から全寮制教育を取り入れているが、この制度としての全寮制を採用した理由は、德育・知育・体育という人間作り教育を具体化させるための三つの基本を効果的に商学院生に身につけさせるためである。以下では、商学院入塾から学院生活までのプロセスを具体的に記述してみよう。

III 学院生募集と選考

商学院の学生募集は、販売会社の地区担当者等を通じて行われる。7月の販売店への請求書に学院生募集のパンフレット（見学会の案内など）が同封され、8月の最終週の水曜日に見学会が行われる。9月以降も各地域でパンフレットの配布やDVDを放映するなどの説明会が順次行われる。その他、商学院の卒業生組織である明徳会から販売店に関する情報提供、例えば後継者の有無に関する個別情報が販売会社の地区担当者を通じて商学院にもたらされる。この場合、情報提供を受けた商学院が当該販売会社に個別的に商学院募集に関する情報を提供する。2010年度の41期生は計31名（年齢構成～19歳9名、～24歳9名、～29歳9名、30歳～4名 最年少18歳、最年長31歳）である。授業料は寮費も含めた諸費用込みで約210万円である。調査時の41期生は31名であるが、過去には一学年200名もの商学院生が在籍した時期もあり、女子部もあった。

商学院の入学試験は、10月、1月、2月である。3月は毎週行われる。これまで入学試験は平日のみ行われていたが、平成21年度より土曜日に実施されるようになった。入試科目は、学力テスト（数学、国語、一般常識）・性格テスト・作文（題目は「私の夢」）・面接である。面接では、自発的な進学の意思の有無が問われる。その他、容姿の観察や団体生活への適応性、さらには体力的要素なども審査時の確認項目である。入塾は基本的に4月下旬から5月上旬までの期間に行われる。しかし、入塾してから授業が開講されるまでには1週間程度の猶予期間を設けられている。この1週間で商学院設立の経緯を含めて商学院生活における規則や生活リズムを重点的に教育する。この際には次の作業を行う。

まず第一に入塾時に携帯電話を預かる。その後髪の毛チェックが行われる。このチェックで問題とされた場合、

別室でいったん集合させて注意した後に、タクシーで理容店へ行かせて整えさせる。最近は自発的に坊主頭にする塾生が多い。

この1週間はまさに商学院教育の基本である覗面呈示の期間である。商学院では1日のスケジュールを含めて様々な規則がある。そこで商学院の教員は塾生に対して、覗面呈示で商学院の規則を身につけさせる。また、助手鑑を指名するなど、自主的運営を図らせるための様々な訓練を実施するのもまさにこの入学前の1週間である。開講式には、両親、販社の幹部、近隣の町内会長、小中高の校長、立命館大学の事務局長などを招待する。

IV 商学院での生活

商学院では、塾生は寮生活を行う。この寮生活を行う理由は、先述したように不易としての企業理念や人間力を身につけさせるためである。知識や技術といったものは通学制教育でもよいが、企業理念や人間力というものは全寮制でないとなかなか身につかない。1年間の寮生活によって、規則正しい生活を習慣付けることで、商学院教育の理念を体にしみこませることが重要である。そして、このような商学院の理念を体にしみこませるために玄関ロビーや教室には様々な標語や学生自身が記述した文書が張られている。

学生自身が記述した文書として、商学院生は入学後すぐに実践目標1つ推進項目3つを一枚の紙に記述する。この紙は学生の学ぶ教室に張り出している。これにより、商学院生は入学直後の目標を日々の生活の中で確認する。また、自ら書いた目標が張り出されることは、他の学生や教員にも自己の努力目標を公開することになるため、否が応でも自己を目標に向かってまい進させなければならない。

その他、教員の記述した指導項目はもちろんのこと、各学生のテスト結果や教室での役割、さらには出身地などを記載した文書なども教室に張り出される。これらの文書や標語によって、寮生活の中で自己を研鑽するのである。

寮生活での商学院での教育は学生自身の自主性が尊重される。従って、商学院生には適時役割が任命されている。この代表的な役割が3役（助手監（塾生のリーダー）、週番長、体操指揮者）である。その他、クラス単位でのリーダーである助手と、補佐役としての副助手という役割があり、この助手と副助手は一ヶ月単位で順番に受け持つ。例を挙げると、助手の仕事として、「課

業開始前に先生の送り迎え・かばん持ち・水差し・おしほりの準備、課業終了後の後片付け」などがあり、副助手の仕事として、「大教室のマイクの準備、エアコンスイッチ・照明スイッチの確認、課業開始前後に黒板を拭く」などがある。その他、フロア長と副フロア長という役割もある。

寮生活を行う塾生の起床は5時55分である。この後、朝食、掃除、故郷礼拝、3キロマラソンの順番で日課としての作業を行う。その後、授業が始まって終了するのが15時15分である。その後、クラブ活動、補講、掃除、夕食、入浴と進み、就寝22時30分である。

ここで、商学院におけるマナー、つまり商学院生が生活様式として守らなければならない五つの作法を挙げておこう。1挨拶は大きな声で 2言葉遣いは正しく 3 駆動はきびきびと 4履物はきちんと 5掃除はすみずみまで

マナーや作法は形から始めなければならない。従って、形を最初にきっちり繰り返し教えこまれる。理屈からはじめると精神的な迷いが出るために覚えられない。特に挨拶に関しては、すれ違った人すべてにきちんと挨拶をして礼をしなければならないことが徹底されている。挨拶の習慣化が目的である。

掃除は毎日行われる。各自の部屋だけでなく、トイレ・風呂場・商学院棟正面入口・学生フロアなど、寮生活で利用する部屋ほとんど全てを週当番が先導して商学院生の役割を分担して行う。

V 教育内容

商学院では、教育内容として次の特徴が挙げられる。

1 早朝行事としての3キロマラソンと朝礼

商学院で毎朝行われる。商学院が開講されて以来行われる伝統教育である。およそ15分間、1年間で滋賀から東京までの距離、皆の足並みをそろえることが重要である。ちなみに調査日の29日は雨のため、ランニングは中止され、代わりにけんつき体操と呼ばれる体操を行う。その後、お辞儀練習が行われる。このお辞儀も内容によって腰の下げ方が異なる。（20度→はい、かしこまりました 少々お待ち下さい 50度→失礼いたしました

70度→申し訳ございません 50度→ありがとうございます）また、朝礼では様々な訓辞が行われるため全員がメモを取って聞いている。また、この朝礼の時点から、週番担当の学生が各商学院生を見回り、各自の様子を

チェックしている。そして、朝礼終了後に声が出ていない、かがみ方が不十分などの商学院生はクラスミーティングの時に全員の前で伝達される。これらは日課として設定されている。

2 商道科

伊與田覚先生により商学院教育の柱として導入するよう指導された授業であり、商学院の看板授業である。東洋の古典である、大学・論語・孟子を学ぶ。この授業は早朝マラソン後の午前中に行われ、素読の時は莫産を敷いた上で全員正座（約20分）して音読する。

3 茶道

幸之助翁が茶道を好み、商学院設立に当たって教育内容に含めるように推進した授業である。実際に茶室を設けて茶道の先生より教わる。礼儀と節度の大切さ・人をもてなす心を学ぶための授業である。日課ではなく、週に何度も設定されている。ちなみに茶道に授業は70分間ずっと正座しなければならない。

4 武道

商学院教育の3本柱である知育・体育・德育の一つである。商学院生は柔道か剣道を選択する。人生に処していく心構えや姿勢を学ぶための授業である。武道を通して、正しき礼節・果敢な行動力・不屈の精神を学ぶ。武道は日課である。その他として、クラブ活動 サッカー・バスケット・音楽・園芸活動があり、全員がいずれかに所属しなければならない。

5 講和

学外の実務家や経営者、さらには学者を招いて、現在の経済動向や経営者の考え方、国内外の古典や文学などを学ぶ授業である。講和は日課ではなく、隨時行われる。

6 経営に関する知識・電気関係技術

将来の電気店経営に向けて実際に必要とされるであろう経営学や会計学などの店舗運営上必要となる知識、さらには資格としての第二種電気工事士、家電製品アドバイザー資格などの取得を目指した授業である。

特筆すべきは第二種電気工事士の資格である。2010年度は学科試験が6月6日、技能試験が7月25日実施される。試験時期からわかるように入学後すぐにこの資格試験が行われる。にもかかわらず、合格率は非常に高く近

年は100%を維持している。現在は入学後の直近の目標として第二種電気工事士の資格取得が掲げられ、教室での模擬試験点数の張り出し、放課後の補講を行うなど、生徒同士で教え合う体制にある。入学まもなく行われるため、この資格取得学習が商学院生としての今後の目的意識を植え付けるという効果も發揮している。

7 他店研修と自店実習

商学院卒業生が経営する店舗での小売店実習である。商学院という共通の経験を有する先輩と後輩との関係で、実際の店舗経営に難しさを学ぶ。これに対して、夏と冬に各1回ずつ帰省を兼ねて行われるのが、自店実習である。夏の自店実習では特に課題はないが、冬の自店実習では自店の将来の事業計画作成を課題として与えられる。

8 読書の時間の導入

朝と昼の各10分、漫画雑誌以外の本を読むことを日課としている。先生も商学院生と同じ本を読むことがある。千葉県の高校での取り組みを参考に導入された。コミュニケーションが不足している商学院生に対しても、本という共通の話題を設定することで、教員とのコミュニケーションが容易になる。朝の読書では選択する本は各自自由であるが、昼（3時限の前）の読書は、全員に同じ幸之助翁の関連の本を読む。その中から、土曜の日報に印象に残った言葉を書かせる。この日報はパソコンで作成してネットで送信する。担任の教員はコメントをつけて返却する。積極的に作文や手紙を書かせることで、コミュニケーション能力の向上を図ることができた。

9 学科試験と修了式での表彰

全科目について試験が存在する。また、基準点以下には追試もある。獲得点数は累計され、修了式に表彰がある。この表彰には、全修賞（すべての科目に参加、皆勤賞に相当）、秀賞（優秀な点で修了）があり、商学院卒業生で組織された明徳会から壮行会を受けた者などは全修賞を取ってくるようにと、鼓舞されたりするようである。また、修了式終了の3月中旬には、マーケティングスクール全体で自店での教育内容の検討が各教育担当者の意見を交えて行われる。

VI 卒業後の研修

商学院卒業後、3年・5年・7年・10年・15年・20年それぞれの期間でフォロー研修が設定されている。卒業

時の志を忘れていないかをチェックすることが目的であり、商学院に在籍した当時の志を再認識させる。このため、商学院卒業時に今後の行動計画なるものを提出させるのである。例えば、卒業時に3年後の計画を行動計画の中に記述させ、3年後のフォロー研修で行動計画の進展状況を問う。このフォロー研修では、商学院生当時の生活を再度経験させる。

その他、商学院に関する組織として、1明徳会、2LE社、3松下LECを挙げておこう。

1 明徳会 商学院卒業生のみで構成された組織であり、会員同士のつながりは非常に緊密である。会員同士で販促ノウハウを互いに共有し合う組織である。小売店による小売マーケティングを行う販促集団である。親子で商学院を卒業して明徳会の会員となった人々が77名いる。2006年時点では明徳会会員は全国に4500名である。ただし、明徳会会員は活動会員と一般会員に分けられ、活動会員は明徳会における様々なイベントに積極的に参加している。

2 LE社 パナソニックコンシューマーマーケティング株式会社（パナソニック製電化製品の卸販売を行う会社）の地域電器専門店部門のことである。年4回全国で実施されるパナソニックフェアの運営全般を地域単位で行っている。LE社が商学院生の募集や4者懇談会（本人、担任、保護者、販社地区リーダー〔課長クラス〕）に参加するなどの関わりを持つ。販社としてのチャネル政策との関連や指示は特にならない。

3 松下LEC 松下電器の持株会社の傘下に入る地域販売会社22社のことである。（LEC=ライフエレクトロニクスの略）地域販売会社単位で全国約19000店の系列店向けに家電製品を販売や納入さらには商品管理やサポートも行っている。

参考文献

尾高煌之助『アジアの熟練』アジア経済研究所、1989年
尾高煌之助「企業特殊熟練の実相」『経済研究』第42巻

4号、1991年

尾高煌之助『職人の世界 工場の世界』NTT出版、
2000年

「商売のテクニックより人間づくりが大切」『技術営業』57-59頁2003年

「松下明徳会の研究」『技術営業』29-57頁2005年

「松下明徳会の実力」『技術営業』29-49頁2006年

論 文

Henry Flemingは何者か? —Stephen Craneの*The Red Badge of Courage*(1895)を 「ビジネス」という観点から再読する—

What / Who is Henry Fleming?:

Reconsidering Stephen Crane's *The Red Badge of Courage* (1895) from a Viewpoint of
"Business"

増崎 恒

追手門学院大学国際教養学部 准教授

Ko MASUZAKI

Associate Professor,

The Department of English

Otemon Gakuin University

Abstract

This article investigates the relationship between an American novelist, Stephen Crane (1871-1900) and the business discourse of the end-of-the-nineteenth-century America. The discussion focuses upon his novel about the American Civil War, *The Red Badge of Courage* (1895), in which a young private, Henry Fleming appears as protagonist. His ambiguity between heroic and antiheroic actions is often examined by literary critics. I reconsider, from the viewpoint of "business," the three consecutive events which he takes in the novel—enlistment, runaway, and return to the regiment. In this context, I will define him as a symbol of "business model" of the day, reflecting the author's ambition for success in the literary / commercial market.

The considerations will reveal the relationship between *Red Badge* and Cane's other works, such as *Maggie* (1893) and *George's Mother* (1896), both of which describe the contemporary slums. Not only his slum writings but newspaper articles about seaside resorts and a couple of writings by his contemporaries, either literary or not, are tightly linked in the same sort of business discourse as well. The American Civil War, the setting of *Red Badge*, is equivalent to another "civil war"—the "business" war, which dominated fin-de-siècle America. Under this warfare, Crane created his works for commercial success, as well as *Red Badge* can be regarded as realistic and conscious of the social and political conditions, rather than simply naturalistic and self-contained.

Keywords : Stephen Crane, Literature, Fin-de-siècle America, Business War, Monetary System

はじめに

1892年8月13日付の*New York Tribune*紙には、「客」として海辺のリゾートを訪れる「ビジネスマン」についての記述がある。

The average summer guest here is a rather portly man, with a good watch-chain and a business suit of clothes, a wife and about three children. He stands in

his two shoes with American self-reliance and, playing casually with his watch-chain, looks at the world with a clear eye. He submits to the arrogant prices of some of the hotel proprietors with a calm indifference; he will pay fancy prices for things with a great unconcern. (*Works* 8: 516-17 下線筆者)

書き手は、このビジネスマンを「平均的な」海辺のリ

ゾート客の中に含める。海辺のリゾートがビジネスマン層によって占められつつある、と指摘する。「ビジネススーツ」(a business suit of clothes)、「価格」(prices)、「支払う」(pay)という表現を交え、ビジネスという属性を強調する。この人物の身に着けている「靴」(shoes)と「米国的な独立独行精神」(American self-reliance)を、この文脈において、焦点化する。

同記事は、米国のリゾート開発投機家James A. Bradley(1830-1921)を取り上げ、「富豪」(a millionaire)の実業家として紹介する(*Works* 8: 518)。海辺のリゾートに集うビジネスマン、その代表格とも言えるリゾート開発投機家Bradley双方に対する書き手のトーンは辛辣である。しかし、「板敷の遊歩道にて。||『設立者』Bradleyの国際的な | 地所。」('ON THE BOARDWALK. || "FOUNDER" BRADLEY'S COSMOPOLITAN | DOMAIN.')、という記事の表題は、Bradleyの名前とともに彼の「実業の成果」を前面に出す(*Works* 8: 908)。辛辣さの奥にある書き手の本音を忖度するならば、「ビジネス」、「リゾート開発投機」に対する、書き手の相当の関心が見て取れる。これは同時に、記事の読み手が抱く関心事に連なると推察される。

米文学作家Stephen Crane(1871-1900)が、文壇に名を馳せる以前に、この記事を著した。ニューヨークのスラム街を舞台とした1893年出版の中編小説*Maggie: A Girl of the Streets*(以後*Maggie*と表記)、1896年出版のその姉妹編*George's Mother*で、「遺伝」と「環境」の力に翻弄される人間の卑しさを描き、米国における自然主義文学の先駆者、と米文学史上、作家は位置付けられる。「自然主義文学」(=虚学)と「ビジネス」(=実学)は一見相容れない組み合わせに思われる。小論では、作家の出世作、1895年出版の中編小説*The Red Badge of Courage*(以後*Red Badge*と表記)に焦点を当て、この組み合わせの内奥に潜む作家(作品)の本質を炙り出す。

*Red Badge*は、米国の南北戦争(1861-65)を、若い一兵卒Henry Flemingの心理描写を通して写実的に語る。Flemingは、初めて経験する戦闘の最中、恐怖のあまり戦線逃亡する。逃亡中、混乱した友軍の兵士に銃身で殴られ負傷する。Flemingが欲して止まなかった「傷=赤い勇気のしるし(a red badge of courage)」を皮肉な形で得る(これが表題の由来になる)。その後、自分の

連隊に合流、別人のように戦線で活躍し、連隊の勝利に貢献する。戦闘が一段落し、連隊は移動を始める。戦争という巨大な環境の力に相対して無力な一兵卒の姿は、*Red Badge*が「自然主義文学」として読まれることを「いくつか条件付きではあるが」可能にする(渡辺139)。

1897年に編集者に宛てた手紙の中で、自分は南北戦争を一切体験していない、と作家は明かす(Wertheim and Sorrentino, *Correspondence* 322)。戦後6年経って、作家は生まれる。*Red Badge*は、南北戦争を「知らない」人が19世紀末に想像(創造)した物語、と言える。この伝記的事実を踏まえ、作品をむしろ19世紀末米国社会文化政治的状況の一部分とみなし、作品から執筆当時の時代背景(見世物、労働運動、禁酒運動、帝国主義、産業資本主義、等々)を逆照射させる、今日的な文学研究のベクトルにおいて*Red Badge*は読み直しが進んでいる。¹また、それとは別に、*Red Badge*の物語の展開自体を問題にする文学研究のベクトルがある。作品結末部の解釈がとりわけ議論の対象になる。Flemingの「寓意」性、それに関連する「(アンチ)ヒーロー」性をめぐって論議は尽きない(Cady 143; Knapp 63; Solomon 75)。曖昧な作品結末部を作家の芸術の限界、と見る批評がある反面、その曖昧性こそが作品内容の豊かさを創出している、という主張がある(押谷8; Bergon 136)。

小論では、これら先行研究を視野に入れつつ、1892年のリゾート取材記事から浮かび上がる作家のビジネスへの関心(ビジネスマン、靴、米国的な独立独行精神への言及、等々)を補助線として、*Red Badge*を読み返す。筆者は、別の論考において、Craneのスラム作品を事例にして、作家と時代の「商業主義」精神の癒着を検証している(Masuzaki 25-31)。小論はその拙論で展開した議論と相互補完の関係にある。ビジネスをめぐる19世紀末米国時代の水脈に照らして、*Red Badge*という作品自体と主人公Flemingが果たし得た役割を明らかにする。また、作家のこの企図における「Flemingの正体」を考究する。合わせて、この文脈で、「自然主義と文学」をめぐる狭小な議論を超えて、スラム街を描く*Maggie*及び*George's Mother*、と南北戦争を舞台とする*Red Badge*が相互連関していること、作家が自他双方に関わるビジネスを強く意識した作家であること、を発展的に示す。考察を通して、*Red Badge*の再定位と、それに伴うCrane研究における新しい視座提供を試みる。

1. *Red Badge*執筆とその背景に見る作家のビジネスへの関心

1892年のリゾート取材記事で、作家は「海辺のリゾート」、「ビジネス（マン）」、「リゾート開発投機家」の三者を同列化する。同年の別の記事では、海辺のリゾートは、「大規模ビジネス」（a big business）、「貨幣」（money）と並置させられる（*Works* 8: 510-11）。ここからは、当時の海辺のリゾートがビジネスチャンスの場であり、それを作家も読者も了解していたこと、長じて、作家も読者も当時の「商業主義」という時代風潮の中でビジネスと無縁でいられなかつたこと、がうかがえる。時代の商業主義は、その翌年、1893年にシカゴで開催された歴史的大イベントによって具現化される。コロンブスによるアメリカ大陸発見400周年を記念するシカゴ万国博覧会である。この博覧会は、「コロンブス世界博覧会」（The Columbian World Exposition）とも称された。当時の大衆向けの雑誌が組んだ特集記事の中で、「商業」（commerce）、「利益」（profit）、「成功」（success）という用語で博覧会は語られる（Davis 305; Wiman 548-49）。冒険商人（=今日的な文脈ではベンチャー起業家）コロンブスの功績を讃えるという意味合いをも有するこの博覧会が、多分に時代の「商業主義」、付隨する「ビジネスマインド」の結実点（にして起点）になっていたことは想像に難くない。

1871年生まれのCraneもまた、当時の「ビジネスマインド」に染まった若者の一員としてリゾート取材記事を著していた、と容易に推察される。その際、「商業界で成功するための必読の書」、と1859年に米國の大衆向けの雑誌の「書籍案内」（Notices of Books）で紹介され、同年にボストンで、1866年にロンドンで刊行される、英米両国を席巻した1冊の書物が、Craneを含めた19世紀末米國のビジネスマインドを持った一群の若者たちを惹き付けなかつただろうか（“Notices” 571）。1893年の博覧会は若者たちのビジネス志向を大いに覚醒させた。*Readings for Young Men, Merchants, and Men of Business*という件の本は、その表題が示す通り、若いビジネスマンをターゲットにしていた。収録されている、「商売人（=ビジネスマン）にとって大切な独立独行精神」（“Self-Reliance Important to the Merchant”）という読み物の中で、Craneが海辺のリゾートで観察した「ビジネスマン」の持つ「独立独行精神」（self-reliance）が「ビジネスマンの成功にとって必須の要素」として強調される（*Readings* 72; *Works* 8:

517）。この符合1つを取っても、ビジネスを志す若者への古典的なバイブルとして当時流通していた可能性は十分にある。関連して、1870年にニューヨークで発行された*The Men Who Advertise: An Account of Successful Advertisers, Together with Hints on the Method of Advertising*という書物を挙げる。「広告によって成功した人物たち」（successful advertisers）の伝記を通して、「成功する広告の秘訣」が伝授され、かつ後半部は新聞各紙の膨大な「広告料一覧」で占められる。ビジネスの達成目標である「成功」、それを導く「広告（=新聞というメディアを通してビジネス情報を発信する装置）」という両鍵文字が冠された表題と博覧会とが相まって、先の書物と同様、ビジネスを志向する1890年代の若者を惹き付けていたことは十分に蓋然性がある。

成功とは対極に、Craneはビジネス（=新聞社の通信員としての仕事）で躊躇。1892年8月21日、“Parades and Entertainments”というリゾート取材記事をCraneは著す。その内容（=発信された情報）が不適切とされ、*New York Tribune*社から解雇される（フランチアー48-49; Wertheim and Sorrentino, *Log* 77-80）。海辺のリゾートを追われた翌年、*Red Badge*は執筆が開始され、その年の暮れから94年にかけて完成した、と伝記的に推定される（押谷 201; Wertheim and Sorrentino, *Log* 91）。1894年、作家は1篇の詩を発表している。詩の中で、“A newspaper is a market”、と述べる（*Works* 10: 52）。新聞は「市場」（market）と結び付けられる。新聞社からの「解雇」に加えてビジネスチャンスの場（=海辺のリゾート）からの「追放」、という「ビジネス上の大失敗」を経験した直後にして、かつ、シカゴでの博覧会の会期と「並行」しての*Red Badge*創作活動ということになる。この情況を踏まえるならば、作家の「成功志向」はより高まっており、読者の需要を入念に研究した上で創作されたと思われる。1884年から87年にかけて大衆向けの雑誌に連載されていた南北戦争回想記“Battles and Leaders of the Civil War”は幅広い読者から好評を博していた。執筆にあたり、Craneはそれを参照したとされる（Hungerford 154; Wertheim and Sorrentino, *Log* 89）。当時の南北戦争リバイバルブームに便乗する作家の意図が透けて見える。*Maggie*に付された献辞は、作家の想定する読者を具体化する。それは、「秀でた人々」（excellent people）、つまり、下層階級の人々を見下ろす（見下す）ことのできる、ある程度の教養と金銭的余裕を有する「中産階級の人々」で

ある (Wertheim and Sorrentino, *Correspondence* 53)。南北戦争後の米国では、産業化の進展に合わせて、社会に占める中産階級の割合が空前の規模で増大した。1870年代から1920年代にかけて、こうした「新規の中産階級」が米国社会における大集団を形成する (Schlereth 29)。1899年、米国の経済学者Thorstein Veblenによる、*The Theory of the Leisure Class: An Economic Study in the Evolution of Institutions*という書物が刊行される。新規の中産階級は「有閑階級」(the leisure class)とも呼ばれた。自分の階級の持つ優越性を自他に知らしめ、強化するための、見せびらかし目的での商品購入、すなわち「顯示的な消費」(conspicuous consumption)を担う「買い手」として「ビジネスチャンス」を市場に大いに提供していた (75)。これら新規の中産階級は同時に「商売従事者」を多数含んでいた (Schlereth 29)。すなわち、「買い手」にして、かつ「売り手」である「ビジネスマン」をもCraneは読者 (= 新規の中産階級)として想定していたことになる。

*Red Badge*完成年の誤差の許容範囲1894年に、大衆向けの雑誌がある記事を掲載している。「言うまでもないことだが」と断った後、「目下継続中の経済不況」が述べられ、その不況下での「ビジネスにおける成功」が読者に提言される (Williston 22)。その翌年、同じ雑誌は、別の記事で、「何ヶ月にも及ぶビジネス上の不況 (business depression)」をクローズアップする (Wright 427)。「不況」と、当時の貨幣をめぐる社会政治的問題は密接に関係していた。同年、1895年に、大衆向けの雑誌では「貨幣をめぐる議論」が展開される。「ブランド・アリソン法」(Bland-Allison Act)が引き起こし得る経済上の危険性を無視した上、議会は続いて「シャーマン法」(Sherman Act)を通過させる。この法律が「大衆の商業的成功」(our commercial prosperity)を脅かしかねない危機的状況をさらに悪化させた、と指摘される (Patterson 263)。ブランド・アリソン法は1878年に成立した貨幣に関する法律で、金本位制度を金銀複本位制度に転換させることを規定した。1873年の貨幣法が定める「貨幣は金に限定して交換される」という原則を覆した、銀と貨幣との交換を可能にする法律である。対して、シャーマン法は、1890年に制定された、政府が銀を買い上げ、紙幣と交換することを規定した法律である。1900年の通貨法が米国の金本位制度を確立するまで、金銀複本位制度の下で様々な経済混乱が引き起こされた。² 作家は、海辺のリゾート

を取材した新聞記事において「貨幣」(money)に言及する (Works 8: 511)。同時代のビジネスマンと同様、「金」(gold)と「銀」(silver)、そして「貨幣」をめぐる、ビジネス上の成功に直接作用するこの社会情勢に無関心だったはずはない。

自費出版という形で、「私費 (= 自らの貨幣)」を投じて世に送り出したMaggieは読者を得られず、失敗に終わる。他方、Red Badgeは読者を得て、文壇から高評価を得る。1896年の手紙で、Craneは両作品に関する自身の心情を吐露する。Maggieの失敗については、“It never really got on the market [...]”、と「市場」(market)の比喩で語る。Red Badgeの成功については、遠方、英國での高評価を、“I am proud of this simply because the remoter people would seem more just and harder to win.”、と「勝利」とも読み替えが可能な「to win」という表現で語る (Wertheim and Sorrentino, *Correspondence* 167)。作家は、自作品を「市場」において「勝ち負け」を競う「商品」とみなし、「ビジネスマン」の眼差しでそれを眺める。この眼差しをもう少し掘り下げて見る。

同年、1896年に、作家は新聞社の通信員として、ニューヨーク市内での「Wanamaker百貨店の開店」を伝える (Wertheim and Sorrentino, Log 204)。同百貨店のオーナー、John Wanamakerは、Craneの同時代人、米国で成功した実業家、百貨店経営者である。記事を書く際、Craneは当然、Wanamakerについて調べ上げたに相違ない。否、それ以前からWanamakerを知っていた可能性は極めて高い。Wanamaker百貨店はフィラデルフィアに実店舗を構えつつ、来店が難儀な遠方の顧客を対象に「カタログによる通信販売」を全米規模で展開し、近隣はもとより遠方の顧客をも掴むことで百貨店市場を牽引していた。³ 通販カタログを通して、Wanamakerの名前は市中に出回っていた。しかも、*The Men Who Advertise: An Account of Successful Advertisers, Together with Hints on the Method of Advertising* (1870) の中に、「広告によって成功した人物たち」(successful advertisers)の1人としてWanamakerは登場する (47)。Craneの眼差しは、商業上の勝ち組、Wanamakerに具象化される、ビジネスマン的な視線のベクトルを追従している。

以上、1892年から96年にかけての時代背景と作家がビジネスに寄せる関心について検証した。両者の相互連関を確認し、Red Badge分析に入る。

2. 戦場におけるFlemingとビジネスの関係

*Red Badge*の物語は大きく3つの部分に分かれます。各部分の核をなす重要なイベントは、「本物の戦闘」(real battle)、「逃亡」(runaway)、「帰還」(return)である(Cady 125)。小論では、この区分法に従って、「(本物の戦闘を体験する機会を与える)入隊」、「逃亡」、そして「帰還」という、3つのイベント、その進行のプロセスを*Red Badge*における重要な基点(起点)とする。それを軸に作品を読み直し、Flemingとビジネスの関係について考察する。⁴

「入隊」について読み直す。戦況を伝える「新聞」記事がFlemingを志願入隊へ駆り立てる決定的要因となる(5)。⁵入隊と新聞の緊密な関係に注目する。新聞は、通信員としての作家の来歴からもうかがえるように、情報を発信(受信)するメディアとして、当時重要な役割をビジネスの領域で担っていた。ビジネス指南書*Readings for Young Men, Merchants, and Men of Business*(1859, 66)がニューオリンズの成功した大富豪について記述する際、若いビジネスマンに向けて「新聞の効用」が強調される。

I do hope that every newspaper in our country will republish it, for the benefit of all young men who are about commencing business, and who are now in business, for it will do much good if they will be governed by its precepts. (86)

小道具として、「新聞」は戦場で反復的に出現する。例えば、逃亡中のFlemingは「戦場の忘れられた一画」(forgotten part of the battle ground)に足を踏み入れる。地面には、複数の兵士の死体に加えて、雑多な物品が散乱している。それらの品々の中で、“A newspaper, folded up, lay in the dirt.”、と「新聞」が焦点化される(38)。また、連隊に帰還後、戦闘の場面で、Flemingは場を和ませるために「新聞記事からの引用」(a quotation from newspapers)を用いて冗談を言おうと試みる(66)。戦争と新聞を結び付けて反復使用することによって、主人公の「入隊」の動機が「新聞」に依拠していたという「入隊と新聞」の構図が強化される。

「入隊」の場面をさらに検証する。Flemingは、「中隊」(a company)に「入隊」(enlist)する(5)。「中隊」(company)は「会社」(company)の意味

を併せ持つ。Flemingは物語進行的には「中隊に入隊」するが、その裏で、「会社に入社」する、と読むこともできる。このイメージ連関を強化するかのように、Flemingの母親が「戦場で正しい仲間選び」をするよう息子を諭す際、「仲間」(comp'ny)、と「会社」(company)を連想させる語が用いられる(6)。関連して、Flemingの出自について考察する。母親は、屋敷、家畜小屋(5頭以上の牝牛を飼育)、畑、からなる農場を所有する「農場経営者」として登場する(5, 14)。Flemingは、ギリシア英雄文学についての「教養」があり、「(高等学校以上の)学校」(seminary)に通う「学生」として登場する(6)。農場経営者の後継者として農場経営ビジネスに従事すること、を母親から期待される一方、Flemingは、「安定した財政」(firm finance)が理想的な戦争に欠かすことのできない激しい感情の噴出を(自分も含めて)人々から奪ってしまった、という結論に達する(5)。Fleming家の経済状態は安定していることがほのめかされる。加えて、“finance”というビジネス用語が選択使用されるのみならず、「会社の財政」(firm finance)、とビジネス的読みが可能な表現形式が用いられる。また、入隊後に配属される連隊の構成員は全員「出自がよい」(of good stock)とされる(10)。“good stock”は、株式市場における「優良株」とも読める。Flemingは、農場経営者の息子、一定の教養・財産・家柄のある若者、と同時に、株式市場との関連性を連想させるビジネスマン、として設定されてもいる。

*Red Badge*は、戦争を「ビジネス」と捉えるふしがある。Flemingが入隊手続きを済ませた後、母親は息子に心得を説く。その際に、戦争を“fighting business”と言い表す(6)。「ビジネス」という表現はこれを皮切りに、作中で7回登場する。うち1回は、“[The general] had the appearance of a business man whose market is swinging up and down.”、と「市場の景気が上下しているビジネスマン」に喻えられる、師団長の比喩形象の中に現れる(33)。Flemingの母親によって用いられた「ビジネス」という表現は、反復使用されることによって「株式市場」(stock market)のニュアンスを帯びてくる。関連して、作品は1度だけではあるが、“bull”に言及する(86)。罵り表現の決まり文句の中で用いられてはいるが、同時に「株式市場における買の方・強気筋」(bull)をも想起させる。翻って、「入隊(=入社)」を済ませた後、Flemingは「戦争(=ビジ

「ネス戦争）」へ赴く、という図式を再呈示する役割を担うと言ってよい。その図式を、ビジネスと切り離せない「新聞」が補強する。

戦場では、Flemingは「新兵」（recruits）の1人となりなされる（8）。もちろん、「新兵＝新入社員（ビジネス初級者）」という意味の多重性は容易に見て取れる。加えて、損得勘定というビジネスの基礎をなぞるかのように、*Red Badge*の世界は「利益」と「損失」の2項対立で溢れている。徒歩での長距離の移動に疲弊したFlemingたちは、装備を身軽にするため「ナップサック」を放棄する。“much loss of valuable knapsacks”、と「損失」（loss）が「大小の尺度」で強調される（17）。また、「戦闘」は「巨大で恐ろしい機械の作用」（the grinding of an immense and terrible machine）に喩えられる（38）。その結果生じる「死」もまた、「機械」的に数字で表される損失に他ならない。一方、一連の損失を補填するかのように、興味・関心の此岸に「利益」を内包する“interest”という表現が戦場でくり返し用いられる。⁶ 数値化を経て可視化された「利益と損失」をビジネス初級者に教授するかのように、Flemingの連隊の中隊長は「学校の女教師」（schoolmistress）に喩えられもする（26）。関連して、「貨幣」（money）という語を、1度ではあるが、作品は用いる（15）。その「貨幣」は、戦争を「賭けの対象にする」という文脈中で現れる。「戦争（＝ビジネス戦争）」において展開される「利益と損失」をめぐる攻防は、実社会におけるビジネス（戦争）と同様、貨幣をめぐる賭け、へと転換される。

Flemingの「入隊」は、「会社」の「新入社員」としてビジネス世界の入口に立った若者が「ビジネス戦争」における覇権を争う一歩を踏み出した瞬間を切り取っている、と解釈できる。この議論を踏まえて、「逃亡」と「帰還」について読み直す。Flemingは、次のように、戦線逃亡を自己弁護する。

He had fled, he told himself, because annihilation approached. He had done a good part in saving himself, who was a little piece of the army. He had considered the time, he said, to be one in which it was the duty of every little piece to rescue itself if possible. Later the officers could fit the little pieces together again, and make a battle front. (34)

「士官」（officers）が「戦列」（battle front）を立て直す際には、「中隊」（company）を構成する要素、すなわち個々の兵士の存在が不可欠であり、個々の兵士の義務として、その立て直しに備えて自分の命を守ったのだ、とされる。ビジネスという観点から見るならば、Flemingは、自分が所属する「会社」（company）の「上司たち」（officers）が将来、会社を再建した際に、その会社にとって有益な一員として役立つことができるよう、それまでの間、会社から一旦離脱した、と読み替えが可能である。逃亡中、Flemingは、自分を「先見の明のある人間」（the enlightened man）と自己定義しさえする（34）。その上で、敗走を喫した軍隊が再結集し、「新た」に戦線に復帰する様子を思い浮かべる（50）。Flemingの逃亡は、ビジネスの世界における既存の企業体系の変革、すなわち、経営統合や新会社の立ち上げ、等々を見据え、出戻りを前提とした、自身のキャリア形成のための「ベンチャー的独立起業」、あるいはそれに類似した段階、へと替えて読むことができる。作家自身、*New York Tribune*社を解雇された後、「フリーライター」（free lance）として「独立（起業）」して、複数の新聞社に記事を売り込んで、生計を立てていた（Stallman 627）。逃亡中のFlemingと作家の姿はビジネスという位相において重なり合う。

戦線離脱後、「人目に付かない場所」（obscurity）で、兵士の死体をFlemingは見付ける。この兵士はもはや人間ではない。「1個の物」（a thing）である。死体の目は、「死んだ魚」（a dead fish）の腹のような色をしている。合わせて、死体には「蟻」が群がる。死体を見付ける直前、Flemingは何か正体不明の小動物が魚を「捕食」する場面を目撃する（36）。この設定には、戦場での死体との遭遇、という字面を超えたビジネス的意味合いが含意される。死体が位置する場所として設定される“obscurity”は、「無名性」という意味を有する。ビジネスにおいて「顧客から知られていない（＝成功から程遠い）」状態とも換言できる。「物」に格下げされた死体は、（ビジネス）戦争において「戦列」復帰はもはや叶わない、（ビジネス上の）失敗者と見ることができる。このイメージは、死んだ魚の比喩に暗示される、「強者による弱者の捕食」という構図を通して強化される。また、「蟻」は「略奪」の象徴としてこの構図を補強する（Fraser 220）。この死体を後にして去りながらも、Flemingは次のような払拭し難い強烈な印象を植え付けられる。

At last he burst the bonds which had fastened him to the spot and fled, unheeding the underbrush. He was pursued by a sight of the black ants swarming greedily upon the gray face and venturing horribly near to the eyes. (36 下線筆者)

死体を「貪欲に」(greedily)、かつ「ベンチャー的に」(venturing)侵略していく、蟻(=略奪者)の姿が見て取れる。松かさを投げ付けられたリスが逃げ去る様子に、「There was the law [...]」、とFlemingは「自然の法則」(law)を認める(35)。死体とこの蟻を通して、ビジネスは「失敗」と常に隣合わせにあること、ベンチャー的独立起業は他者(=他のビジネス)の失敗の結果として(あるいは失敗を目論んで)成立する、というビジネスの「法則」(law)を学んだ、と言える。

この法則を再確認させるかのように、次に、Flemingは、「田舎者」(yokel)に喩えられる「ぼろ服を着た男」(the tattered man)と出くわす(39)。ビジネス的な相関図に置き直すならば、ビジネスにおいて先見の明のあるFleming対、ビジネスの機微に疎い田舎者、という両者の対照性が際立つ。加えて、Flemingがこの人物に「嫌悪と軽蔑の情を抱く」という物語設定によって、この相関図はさらに強化される(46)。Flemingは、戦線逃亡の正当性を脅かしかねない「ぼろ服を着た男」の言動を論駁すべく、「英雄」(heroes)の条件に思いを馳せる。「完全な自尊心」(perfect self-respect)を有していること、がその答えの1つとして思索される(48)。先の兵士の死体からは、これは欠落している。また、ここで言われる「自尊心」は、*Readings for Young Men, Merchants, and Men of Business*の中で、ビジネスマンにとって必須とされ、Craneがリゾート取材記事で「ビジネスマン」を描いた際に言及せずにいられなかった「独立独行精神」(self-reliance)に通底する(*Readings* 114; *Works* 8: 517)。

逃亡を続けた後、Flemingは自分の連隊に「無事に帰還」する。帰還に至る物語設定の不自然さは否めない。しかし、ビジネス的見地からすれば、この帰還は当然の帰結である。Flemingの隊の伍長による“[W]e'll git th' comp'ny all back by mornin' yit.”という発話には、Flemingの帰還が「comp'ny」(=中隊、会社)の再結成を意味することが暗示される(57)。帰還後、Flemingは連隊(=新会社)の一員として、戦闘(=ビジネスの最前線)において「英雄」(hero)として活

躍する(72)。その最中、敵の攻撃を受けて瀕死状態の友軍の旗手から「(軍)旗」(flag)を奪取しようとする。

[Fleming] made a spring and a clutch at the pole. At the same instant his friend grabbed it from the other side. They jerked at it, stout and furious, but the color sergeant was dead, and the corpse *would not relinquish its trust*. For a moment there was a grim encounter. The dead man, swinging with bended back, seemed to be obstinately tugging, in ludicrous and awful ways, for the possession of the flag. (80 下線筆者)

(軍)旗を手放そうとしない旗手の様子は、「信託財産をどうしても譲渡しようとしない」(*would not relinquish its trust*)、とビジネス的な用語で比喩的に描出される。「(軍)旗=信託財産」とする図式が見える。そもそも、(軍)旗を「所有」すること自体に、ビジネス的象徴性が多層的に織り込まれている。*Red Badge*は、「(軍)旗」(banner, flag)に様々なメッセージを含める。⁷作品冒頭部、第1章の第2パラグラフ、「旗」(banner)は比喩表現の中で初出する。

Once a certain tall soldier developed virtues and went resolutely to wash a shirt. He came flying back from a brook waving his garment *bannerlike*. He was swelled with a tale he had heard from a reliable friend, who had heard it from a truthful cavalryman, who had heard it from his trustworthy brother, one of the orderlies at division headquarters. (3 下線筆者)

連隊が戦闘に備えて移動を開始する、という「情報伝達」の呼び水として、旗は機能する。*Red Badge*において、旗がこのように「情報」と関連付けられ初出することとビジネス的要因とは深く関与する。19世紀末の米国において、「旗」(flag)は「ある種の広告」として機能していた(Bierce 82)。つまり、*Red Badge*において、「(軍)旗」をめぐる一連のやり取りと並行して、「広告」をめぐるビジネス的な駆け引きが進行していたと言ってもよい。これを踏まえて、物語終盤で展開されるFlemingと(軍)旗をめぐる先の場面にビジネス的な光を当てて読み直す。(軍)旗の所有権の移転、に着目する。旗手が最初は(軍)旗を保持している。旗手か

らFlemingと彼の友人が(軍)旗を奪う。友人を押しのけてFlemingが(軍)旗を独占する(80-81)。このように、「旗手」、「Flemingと友人」、そして「Fleming」、と(軍)旗は所有者を変え、所有権が移転する。(軍)旗は「略奪される対象」である。19世紀末の米国社会において、「商業」(commerce)は、「AがBからCの商品を略奪し、その埋め合わせとしてBがDからEの所有する貨幣を手に入れるという取引の一種」、と定義されていた(Bierce 38)。(軍)旗をめぐるこの場面はまさに、「商業」の縮図の変形にして、(軍)旗の「使用」と「所有(略奪)」を通じて、「広告」と「商業」の融合、という意味合いを持つ。

戦闘で勝利を収めて連隊が引き上げる際、(軍)旗を手に持ってFlemingは自己省察をする。

With this conviction came a store of assurance. He felt a quiet manhood, nonassertive but of sturdy and strong blood. He knew that he would no more quail before his guides wherever they should point. He had been to touch the great death, and found that, after all, it was but the great death. He was a man. (98 下線筆者)

「確信」(assurance)とともに、「成長」を感じつつ、「一人前の人間になった」(He was a man)、という主人公の自己認識で物語は閉じる。ビジネス的文脈から見るならば、「入隊」に名を借りた「入社」によって、「ビジネス」という戦場に置かれる「若い新入社員」が「逃亡」という名の「ベンチャー的独立起業」を経て、「帰還」、すなわち「新会社の一員として復帰」し、「一人前の(ビジネス)マン(a (business) man)として躍進」する。Red Badgeのプロットは、連続的な、このようなビジネスモデルの各段階へと置換が可能である。

表層で＜展開＞される南北戦争の物語は巧みにく轉回>させられる。主人公は、地の文では一貫して、「若者」(the youth)と表記される。Henry Flemingのフルネームが呈示されるのは第11章の会話文中、作品を通して1か所だけである(51)。運動して、「ぼろ服を着た男」以外にも、「背の高い兵士」(the tall soldier)、「声の大きい兵士」(the loud soldier)、「陽気な男」(the cheery man)、等々、主要な登場人物たちは細部の描写、及び固有名詞を排され、身体的特徴で表象

される(3, 10, 56)。匿名化・類型化の下で、随所に埋め込まれたビジネスイメージ(新聞、会社、株式市場、等々)に補完されつつ、主人公の辿るプロセスを通して、ビジネスに関心を寄せる「若い読者」に等身大の「ビジネスモデル」を「一般化」して例示する。ビジネス指南書としての側面をRed Badgeは有する。

3. ビジネスという観点から探るRed Badgeと他のCrane作品との連続性・関連性

「若者」という表記を通して、主人公Flemingの「若さ」はことさら強調される。別の論考で、筆者は、主人公の「若さ」、「匿名性」、そして作中で辿る一連のプロセス、を作品執筆当時、独立して100年弱の「若い国家(=米国)」の姿に重ねて論じている(増崎、「The Red Badge」76-90)。その拙論を援用するならば、Flemingは実のところ、同時代米国の「若い(=未成熟な)ビジネス」の実相を映していた、とも言えないだろうか。この視座に拠るならば、作品結末部の曖昧性に一応の説明が付くように思われる。

「若年期」(youth)は、世紀転換期の米国社会において、「可能性の時期」(The Period of Possibility)の代名詞になっていた(Bierce 242)。苦悩、葛藤、搖らぎを解消できないまま最終的に到達する、「一人前の人間になった」というFleming(=若者)の自己認識は、同時代米国の「(若年期段階の)ビジネス」の「限界」を投射する(98)。一方で、その「限界」は、同時代米国のビジネスの「潜在的な可能性」が導く成功物語へとすり替えられ、若いビジネスマン(=Crane)の成功願望を代弁する。相矛盾するベクトルの共存によって引き起こされる不安定感は、作品結末部における「幽霊(亡靈)」(ghost, phantom, specter)という語の反復変奏によって増幅させられる(97)。かつ、幽霊(亡靈)のごとく、作品の境界を突き抜けて、他の作品に浸潤する。Red Badgeと他のCrane作品の連続性・関連性を探ることで、このメカニズム、及びCrane作品群におけるFlemingの立ち位置を検討する。

Red Badgeは、Crane作品中、色彩語の多用が特に際立つ。その内、「金(系統の色)」は7回、「銀(系統の色)」は2回使用される。対して、Maggieでは、「金」が4回、「銀」の使用はない(押谷211-12, 159)。筆者調べでは、George's Motherでは、「金」が10回、「銀」が2回使用される。また、Red Badgeには「銀または金」(silver or gold)という表現が見受けら

れる（16）。金本位制度と金銀複本位制度をめぐる、同時代の（若い）米国における貨幣経済の揺らぎ、銀から金へと比重が傾く、その帰結点が予見される。同時期に大衆向けの雑誌で評されていた「貨幣と金（銀）をめぐる議論」の延長線上に*Red Badge*、*Maggie*、*George's Mother*の三作品は置くことができる。

Red Badge、*Maggie*、*George's Mother*の三作品の連続性・関連性が、批評家によってこれまで指摘されてこなかったわけではない。早くは1896年、大衆向けの雑誌の中で、作家の特徴を分類する際に三作品は一括りにして論じられる（“From The Nation” 150）。また、同年、別の大衆向けの雑誌は、「兵士」と「社会福祉士」のアナロジーという観点から、三作品の連続性を指摘する（Wertheim and Sorrentino, *Log* 198）。今日的なCrane批評もまた、「パロディ」あるいは「ジャーナリズム」という着想から作品に共通する「戦争イメージ」を紐解き、三作品の関連性を指摘する（Roberston 87; Solomon 57, 205）。筆者は、一連の批評の流れを踏まえながらも、当時のビジネスと不可分の、時代を彩る「金」、その背後に見え隠れしながら幽靈（亡靈）のように付きまとつ「銀」、という両色彩語を軸に、三作品の連続性・関連性を深く掘り下げたい。

議論の手掛かりとして、各作品の金（銀）を含む色彩表現の最初と最後の用例を抽出する。*Red Badge*は、第1章で「金色」（gold）を用い、終章で「金色の光」（golden ray）を使用する（3, 98）。*Maggie*では、第6章で「金色の輝き」（golden glitter）が用いられ、第8章で「金色の太陽」（a golden sun）が使用される（Works 1: 29, 35）。*George's Mother*では、第1章で「金色の光」（golden light）が用いられ、終章で「銀の星」（silver star）が使用される（Works 1: 115, 177）。これらの用例から、次のことが導かれる。*Red Badge*は金（gold）で始まり、金（golden）で終わる。*Maggie*は金（golden）で始まり、金（golden）で終わる。*George's Mother*は金（golden）で始まり、銀（silver）で終わる。金と銀の色彩語の使用を作品執筆の時系列、*Maggie*、*Red Badge*、*George's Mother*、の順に並べると、*Maggie*と*Red Badge*、*Red Badge*と*George's Mother*、ともに「金」（golden）で繋がり、円環を描き、*George's Mother*の最後、銀（silver）でその大きな環が断ち切られる（Wertheim and Sorrentino, *Log* 82, 88, 91, 99）。金銀複本位制度に翻弄される、米国貨幣経済の混乱状態、を写す鏡として、三作品は連続

性・関連性を保持する。

さらに、*George's Mother*における「金の使用」に着目するならば、「ビールの商標の広告」に「金」（gilt）が用いられる。また、主人公Georgeの蒐集品が描写される際に、同様に「金」（gilt）が用いられる（Works 1: 120, 121）。広告というビジネスツール、主人公の蒐集癖、双方が「金」（gilt）を共通項として結び付く。⁸ 蒲集品は「戦利品」（trophies）と形容される（Works 1: 121）。作家は当初、*George's Mother*に『武器のない女』（A Woman without Weapon）という表題を考えていた（フランチア 91）。確かに、戦争イメージで*Red Badge*と*George's Mother*は関連性を保持する。その裏で、ビジネスという文脈で意味を強化された、「金」をめぐるGeorgeという若者の蒐集癖、が現前化される。この蒐集癖について、Flemingのbadgeに対する執着心と絡めて、貨幣経済という観点から、さらに考察を加える。

*Red Badge*は表題に「勲章」（badge）という語を用いる。badgeに対する主人公の執着心（= 蒲集癖）、は作品の底流を流れる。ところが、badgeへの直接的な言及は作中、逃亡者Flemingが感じる「不名誉の勲章」（badge of his dishonor）、そのFlemingが欲する、戦場での負傷を意味する「赤い勇気の勲章」（red badge of courage）の2回しかない（41, 50）。また、作家は後年、1897年に、 “Blue Badge of Cowardice” と題される、南北戦争ともFlemingとも無関係な新聞記事を著してもらっている。badgeは「色」と結合する。色彩語の多用と相まって、カラフルな装飾品を連想させる。*Red Badge*において、Flemingは、「バッジ」よりも遙かに高い頻度で、反復的に「ボタン」に意識を向ける。それは、「真鍮製のボタン飾り」、「コートのボタン」、「ジャケットのボタン」である（14, 31, 40, 59, 65）。この事実は、作家がbadgeと言ひながら実際のところ、百貨店の通販カタログに「商品」として掲載されていた、服飾ビジネスにおける（カラフルな）装飾としてのbadgeに相応する「ボタン」、に関心を寄せていたことの証左とならないだろうか（Wanamaker 33）。事実、*Red Badge*において、戦闘における勝利は「ボタン製造機がボタンを次々と作り出す」様子に喩えられる（51）。「ボタン製造機」の比喩を作家が使用することの意味を、ビジネスという文脈に置いて検討する。

Flemingの意識下では、勝利とボタン製造は等価である。ビジネスにおける勝利とは畢竟、蒲集された貨幣の

総計、すなわち「金銭上の成功」によって可視化される。貨幣は、金銀複本位制度の下で、（まるでボタンが機械的に製造されるように）際限なく発行され、米国の国庫を食い荒らしていた（西川＆松井 82）。 「ボタン」は、その形状の類似性から、「貨幣」、とりわけ「硬貨」（coin）の比喩形象として作用していた、と考える。*Red Badge*は「硬貨」について直接言及しないが、「貨幣」（money）には言及をする（15）。対して、*Maggie*、*George's Mother*両作品とも「硬貨」（coin）に言及をする（*Works* 1: 72, 128）。また、*George's Mother*の物語終盤、職場を「解雇」されたGeorgeは、仲間に「借金」を申し込むが、「この時世」（at that time）では借金に応じられない、と断られる（*Works* 1: 168, 172）。貨幣の存在意義は兌換性にある。金銀複本位制度による貨幣経済の混乱はその兌換性の揺らぎに起因する。Georgeの借金申し込みが却下される、という物語設定は、Georgeが無職・無収入で債権回収の見込みが立たない、加えて「この時世」という表現に要約されるように同時代の貨幣経済が混乱状態にある、中での、兌換価値のない貨幣使用の忌避という時代のビジネスの鉄則、と表裏一体の関係にあったと捉え直すことができる。

加えて、*Maggie*は、“the chrysanthemums of aristocracy in their button-holes”、と「ボタンの穴」を「上流階級」（aristocracy）イメージと関連付けて語る（*Works* 1: 21）。このイメージ連関は、*Maggie*の別の場面、女主人公Maggieを誘惑する伊達男Peteの「服装（服飾）の描写」でも反復使用される。“His blue double-breasted coat, edged with black braid, buttoned close to a red puff tie, and his patent-leather shoes looked like murder-fitted weapons.”、と「ボタン」の描写に加えて、「靴」が「武器」の比喩で語られる。続けて、“His mannerisms stamped him as a man who had a correct sense of his personal superiority.”、とPeteの「優越性」（superiority）が強調される（*Works* 1: 25 下線筆者）。また、Maggieの勤め先の工場主は、“He wore white socks with low shoes.”、と優越的立場が「靴」を伴って描写される（*Works* 1: 34-35）。*Red Badge*において「ボタン」と同様に反復的に現れる「靴」の事例を抽出し、その意味を検証することを通して、*Maggie*との連続性・関連性を探る。

*Red Badge*の第1章、Flemingの回想の中で、敵兵は次のように描写される。

[Fleming], on guard duty one night, conversed across the stream with one of them. He was a slightly ragged man, who spat skillfully between his shoes and possessed a great fund of bland and infantile assurance. The youth liked him personally. (7 下線筆者)

歩哨に立つFlemingは、「敵兵に好意を抱く」。この場面では、「靴」が「他人から好感を得る」要素の1つとして焦点化される。また、別の場面では、兵士の死体が履いている「靴」と「貧困」とが相互関連的に語られる。

[Fleming] could see that the soles of his shoes had been worn to the thinness of writing paper, and from a great rent in one the dead foot projected piteously. [...] In death it exposed to his enemies that poverty which in life he had perhaps concealed from his friends. (18 下線筆者)

「（ぼろぼろの）靴」は「死＝貧困」を強調する役割を果たす。⁹ 関連して、Flemingは、「靴紐を結び直した」（relaced his shoe）直後に、「戦列立て直し」の目的で「戦線逃亡」し、生存競争に勝利する（29）。*Red Badge*における戦争は、考察してきたように、ビジネス戦争をも意味する。そこでは、「死」はビジネス上の失敗と等号で結ばれる。*Maggie*における「靴」の描写と突き合せるならば、「（きちんと紐が結ばれ、適切な状態を維持された）靴は、ビジネス戦争において、相手を取り込み、相手よりも優勢に立つための武器である」、という金言が浮かび上がる。Wanamakerの通販カタログには、「ボタン（バッジ）」と並び、「靴」が商品として男女を問わず子ども用から大人用まで、丁寧に図版入りで掲載されている（104-11）。そうした靴のうちの1足を履いて、ビジネスマンは海辺のリゾートを闊歩する（*Works* 8: 517）。ビジネスを戦い抜くための武器として購入する以外にも、当時の中産階級購買層は「顯示的な消費」目的で「非実用的な靴」を買い求めてもいた（Veblen 171）。靴の反復的な描写を通して、*Red Badge*は*Maggie*と連動しながら、時代の（服飾）ビジネスの実相を、売り手と買い手双方の側に立ってえぐり出す。

このように、*Red Badge*、*Maggie*、*George's Mother*

の三作品は、南北戦争の戦場とニューヨークのスラム街、という表層的な時間・場所を超えて一本につながる。金（銀）という色彩語が導く貨幣経済の揺らぎ、ボタン、靴、に込められた象徴性、を接点に、Flemingを楔として、作品が執筆された時代の水脈、ビジネスの限界とその潜在的な可能性がせめぎ合うダイナミズム、が三作品を通じて相互連関的に表出される。

おわりに

1896年の手紙で、作家の立ち位置と自作品の着地点について、Craneは持論を述べる。

I decided that the nearer a writer gets to life the greater he becomes as an artist, and most of my prose writings have been toward the goal partially described by that misunderstood and abused word, realism.
(Wertheim and Sorrentino, *Correspondence* 232 下線筆者)

自作品を「リアリズム」の系譜に連ね、作家（=芸術家）の条件として、「現実社会により近付くこと」を掲げる。ここで言う「現実社会」が、ビジネス戦争の只中、同時代1890年代の米国社会を指していたことは相違ない。その時点においてRed Badgeは執筆されたのである。また、1897年頃の手紙で、作家は、“Preaching is fatal to art in literature. I try to give to readers a slice out of life; and if there is any moral or lesson in it, I do not try to point it out. I let the reader find it for himself”、と述べる (Wertheim and Sorrentino, *Correspondence* 322-23)。Red Badgeが「道徳」や「教訓」以外の問題を含むことを暗に宣伝する。

小論で検証してきたように、Red Badgeは若い読者層の取り込みを狙った、ビジネス指南書として企図されていた。Flemingは作中、他の兵士からTom Jamisonという全く赤の他人の名前で複数回呼び表される (46-47)。Maggieは、作家曰く、「市場」に乗り損なった (Wertheim and Sorrentino, *Correspondence* 167)。作家はJohnston Smithという仮名を用いる。作家の友人、Frederic M. Lawrenceの証言によれば、作家は「この平凡な仮名を（商業的な成功によって）貴族的な名前へと格上げさせることを目論んでいた」という (Wertheim and Sorrentino, *Log* 84)。穿った見方をすれば、1895年のRed Badgeにおいて、作家は主人公を

「若者」(the youth)として匿名化・類型化しながら、Tom Jamisonという、主人公の仮名をテクスト内に併記することによって、かつてMaggieで試みた、仮名化によるビジネス戦略を再試行しようとしたのではなかろうか。

Red Badgeには当初、「兵士フレミング／彼のさまざまな戦い」(“Private Fleming / His various battles”)という表題が考えられていた (フランチアー 94)。対して、Red Badgeには「南北戦争の1つのエピソード」(An Episode of the American Civil War)という副題が添えられる。これらの表題、副題、及び作品をセットとして作家が考えていたことに留意しなければならない。旧題の、privateが含意する「兵卒」と「民営」という意味の2重性、various battlesが導く「様々な位相での戦い」という暗示性、新題の副題、American Civil Warに込められた「南北戦争」と「民間企業間の（ビジネス）戦争」という意味の2重性、という仕掛けが連鎖的に浮き彫りになる。Flemingは作中、自らを「何か」(something)の一部と認識する。その「何か」は、「中隊（=会社）」(company)という＜意味の2重性＞を引きずりながら、「連隊=軍隊=主義主張=国家」、とFlemingの意識の中で国家のレベルにまで拡大解釈される (26)。「米国におけるビジネスモデル」として、1890年代米国の「ビジネスの限界と可能性」という社会情勢と同化しながら、ビジネスマインドを有する作家の分身として、あたかも幽霊（亡靈）のごとく、作品の内外を自在に動き回る。社会に還元され、作品内で再生産される。¹⁰ Craneによる1892年のリゾート取材記事に登場する「ビジネスマン」は、海辺のリゾートを商業主義的な眼差しで眺める (Works 8: 516-17)。Flemingのプロトタイプの1つをここにも見て取ることができる。

Red Badgeが人気を博し、作家の出世作になり得た要因の1つには、時代の機微に目聰く、自他双方、すなわち、売り手と買い手双方、の立場からビジネスを強く意識した作家によって施されたこれらの重層的かつ複合的な諸戦略が大いに関わっている。

注

¹ Brown 125-66; Mariani 139-65; Monteiro 80-102; Rowe 141-63; Shanahan 399-409を参照。

² 米国における金本位制度と貨幣経済をめぐる歴史的背景については、『アメリカ金融史一建国から1980

年代まで』を参照した（西川＆松井 61-108）。また、新歴史主義批評家Walter Benn Michaelsは、“The Gold Standard and the Logic of Naturalism”という論考の中で、自然主義（文学）と「金本位制度」の関係性について論じている（137-80）。

³ 1896年に、全米規模での郵便による通販システムが公に開始される。Wanamakerはそのシステムの支持者の1人だった（Schlereth 155）。遡ること1893年、Wanamaker百貨店の通販カタログの「注文書」には、顧客の居住する州と郡を記入する欄がある。その時点ですでに、Wanamakerが複数の州にまたがる通販網を構築していたことが見て取れる。

⁴ 筆者は、2011年のシンポジウム（日本英文学会中国四国支部第63回大会）において、Flemingが辿るこの3つの出来事の持つ意味を「階級」という観点から考察している（増崎、「逃亡者Henry Fleming」251-52）。

⁵ 小論において*Red Badge*からの引用はすべて、Donald Pizer編集のNorton社版による。

⁶ *Red Badge*は“interest”にくり返し言及する。例えば、Flemingは“expressions of deep interest”を浮かべる（19）。連隊の少尉に対するFlemingの意見は“feel interested”である（32）。馬は戦争に対して、“in an interested way”、と興味の目を向ける（33）。負傷兵たちは“ceased to display much interest”、と関心を失う（41）。“The world was fully interested in other matters.”、と世界は戦場に対して無関心である（76）。兵士たちは、“had a ragamuffin interest”、と浮浪児的な好奇心を持つ（86）。捕虜との意見交換の際、“an acute interest”が皆の顔に浮かぶ（94）。

⁷ 2002年の拙論において、筆者は*Red Badge*内で反復使用される「(軍)旗」を19世紀末の米国社会における「星条旗」の象徴として読み解いている（増崎、「The Red Badge」76-90）。

⁸ 19世紀末の英米社会を席巻した「蒐集熱」、それを支える「世界の標本化への強迫観念」については、高山宏氏によって文化史的視点から網羅的な考察がなされている（11-42）。

⁹ 19世紀末の米国で活躍したジャーナリストJacob Riisは、同時代ニューヨークのスラム街とそこに暮らす下層貧困階級を取材している。スラムの住人は「裸足」のイメージでしばしば語られる。加えて、彼らは「挫

折者」や「不幸者」として描かれもする（47, 112, 166）。

¹⁰ Flemingは、*Red Badge*以外に、Craneの作品に複数登場する。*Red Badge*で作家が説明し尽くせなかった主人公の曖昧性に対する回答編、とも目される1896年の短編“The Veteran”では、退役した老Flemingが描かれる。その際、2人以上の使用人を抱え、複数の家畜を所有する農場経営者として登場する（Solomon 97-98; *Works* 6: 84, 85-86）。また、1899年の短編“Lynx Hunting”では、“the Fleming farm, the owner of the farm”、と農場の「経営者」（owner）として登場する（*Works* 7: 141, 143）。一応の成功を収めた経営者として、Flemingは描かれる。

引用文献

- 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 Amusement, Stephen Crane, and the Economies of Play*. Cambridge: Harvard UP, 1996.
- Cady, Edwin H. *Stephen Crane*. Boston: Twayne, 1962.
- Crane, Stephen. *The University of Virginia Edition of the Works of Stephen Crane*. Ed. Fredson Bowers. 10 vols. Charlottesville: UP of Virginia, 1969-76.
- Davis, George R. “The World's Columbian Exposition.” *North American Review* 154 (1892) : 305-18.
- Fraser, John. “Crime and Forgiveness: The *Red Badge* in Time of War.” 1967. Pizer, *Red Badge* 211-23.
- “From *The Nation*.” 1896. Ed Thomas A. Gullason. *Maggie: A Girl of the Streets: An Authoritative Text Backgrounds and Sources, the Author and the Novel Reviews and Criticism*. New York: Norton, 1979. 150.
- Hungerford, Harold R. “‘That Was at Chancellorsville’: The Factual Framework of *The Red Badge of Courage*.” 1963. Pizer 147-56.
- Knapp, Bettina L. *Stephen Crane*. New York: Ungar, 1987.
- Mariani, Georgio. *Spectacular Narratives: Representations of Class and War in Stephen Crane and the American*

- 1890s. New York: Peter Lang, 1992.
- Masuzaki Ko. "Between Literature and Commercialism: Stephen Crane as a Literary Commercialist." *Otemon Gakuin University Venture Business Review* 4 (2012) : 25-31.
- Michaels, Walter Benn. *The Gold Standard and the Logic of Naturalism*. Berkeley: U of California P, 1987.
- Monteiro, George. *Stephen Crane's Blue Badge of Courage*. Baton Rouge: Louisiana State UP, 2000.
- "Notices of Books." *New Englander and Yale Review* 17 (1859) : 571.
- Patterson, Josiah. "Is an Extra Session Needed?" *North American Review* 460 (1895) : 263-67.
- Pizer, Donald, ed. *The Red Badge of Courage: An Authoritative Text Backgrounds and Sources Criticism*. 3rd ed. New York: Norton, 1994.
- Readings for Young Men, Merchants, and Men of Business*. Boston: James Munroe, 1859.
- Riis, Jacob A. *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.
- Rowe, John Carlos. *Literary Culture and U.S. Imperialism: From the Revolution to World War II*. New York: Oxford UP, 2000.
- Rowell, George. *Men Who Advertise: An Account of Successful Advertisers, Together with Hints on the Method of Advertising*. 1870. New York: Arno, 1978.
- Schlereth, Thomas J. *Victorian America: Transformations in Everyday Life, 1876-1915*. New York: HarperCollins, 1992.
- Shanahan, Daniel. "The Army Motif in *The Red Badge of Courage* as a Response to Industrial Capitalism." *Papers on Language and Literature* 32 (1996) : 399-409.
- Solomon, Eric. *Stephen Crane: From Parody to Realism*. Cambridge: Harvard UP, 1966.
- Stallman, Robert Wooster, ed. "Letters." *Stephen Crane: An Omnibus*. New York: Alfred A. Knopf, 1966. 581-696.
- Veblen, Thorstein. *The Theory of the Leisure Class*:
- An Economic Study of Institutions*. New York: Macmillan, 1899.
- Wanamaker, John. *Catalogue No.34: Spring and Summer, 1893*. Philadelphia, 1893.
- Wertheim, Stanley, and Paul Sorrentino, eds. *The Correspondence of Stephen Crane*. 2 vols. New York: Columbia UP, 1988.
- . *The Crane Log: A Documentary Life of Stephen Crane, 1871-1900*. New York: G.K. Hall, 1994.
- Williston, A. Lyman. "Addresses on Financial Administration." *American Missionary* 48 (1894) : 22-24.
- Wiman, Erastus. "What Cholera Costs Commerce." *North American Review* 155 (1892) : 545-50.
- Wright, W. E. C. "A Plea for Hope and Courage." *American Missionary* 49 (1895) : 427-30.
- 押谷善一郎『スティーヴン・クレインの眼』大阪：大阪教育図書、1995。
- 高山宏『殺す・集める・読む—推理小説特殊講義』東京：創元社、2002。
- 西川純子、松井和夫『アメリカ金融史—建国から1980年代まで』東京：有斐閣、1989。
- フランチア、ルース『スティーヴン・クレイン物語—波乱に富んだ奇才の半生』押谷善一郎、久我俊二訳 大阪：大阪教育図書、1991。
- 増崎恒「逃亡者Henry Flemingの帰還—スティーヴン・クレインの*The Red Badge of Courage*と19世紀末的な中産階級意識—」日本英文学会『第83回大会 Proceedings』、2011。251-52。
- 「*The Red Badge of Courage*における『若きアメリカ』—アメリカのアイデンティティ危機とヘンリー・フレミングー」広島大学文学研究科英文学会『Phoenix』 57 (2002) : 76-90。
- 渡辺利雄『講義アメリカ文学史—東京大学文学部英文科講義録 第II巻』 東京：研究社、2007。

論 文

The Pitfalls of Innovation: An Overview of Innovation, Organizational Learning, and Knowledge Stock

潘 燕萍
深圳大学 講師
Pan Yanping
Lecturer,
Shenzhen University

Abstract

The purpose of this paper is to theoretically discuss the pitfalls into which organizations tend to fall when conducting the target innovation by systematically reviewing the literature of innovation, organizational learning, and learning. It proposes three hypotheses. The less organizations know about the characteristics of the target innovation, the greater extent to which they will fail. The less appropriate combination of learning methodologies organizations have carried on for the target innovation, the greater extent to which they will fail. The less liabilities of the core knowledge stock they can overcome in face of the target innovation, the greater extent to which they will fail.

Keywords : Pitfalls, Innovation, Organization Learning, Liabilities of Core Knowledge Stock

I. Introduction

Innovation is widely regarded as the engine for economic development (Schumpeter, 1934). How to successfully fuel innovation has thus become a critical question for academics, industrialists, and policy-makers. Studied for years, the puzzle of innovation has been partly clarified. It was once thought that innovation was equal to the idea of "technological innovation"; however, besides a big leap of technological advances, it has been found that innovation has a deeper and broader concept in economic development. After all, it is not the technology per se that matters, but the technology-in-use makes sense. Innovation is more complex than it was once supposed to be. Studies now are concerned more about how innovation can finally create value and improve human life. It is hence redefined to be a destructively creative process rather than just a

static consequence of it, and to be a complexity with various aspects rather than technological advances.

A lot of questions concerning innovation, nevertheless, are still unresolved. Organizations that do not innovate, die. Even although many organizations strive to innovate, they still fail or pay a high cost with little returns in the competition for the innovation that is emerging. There is an imbalance in the speed of innovation among different organizations. For them there are various invisible pitfalls in the innovation process.

Innovation, by another word, is a kind of knowledge creation. Knowledge stock can underline and also undermine innovation; so does organizational learning. While a lot of attention has been paid to the bright side of how knowledge management can enhance innovation,

this paper, however, focuses on the dark side. It attempts to theoretically discuss the pitfalls that organizations may fall into when conducting the target innovation by systematically reviewing the literature of innovation, organizational learning and knowledge. Our goal is to contribute to the knowledge base about innovation and to provide insights that could advance the state of research.

This paper is organized as follows. Firstly, it presents an overview of studies on innovation. Secondly, it summarizes the ways of organizational learning, and suggests that organizations take an appreciate balance of learning and unlearning, exploration and exploitation, to gain and accumulate knowledge according to the different stages in the innovation process. Thirdly, it discusses the liabilities of core knowledge stock that are in the way of innovation. The last section is discussion and conclusion.

II. The Creative Chaos of Innovation Studies

The theoretical interpretation on innovation is in creative chaos, for a burgeoning number of studies has attempted to explore different aspects of it. The purpose of this chapter is to present an overview of two selected aspects of prevailing theoretical understanding of innovation. One is about the paradigm of innovation, and the other is concerned with the characteristics of innovation.

2.1 Linear Model, Systemic Model, and Open Innovation

The paradigm of innovation process has been evolving with the changing environment. Different explanations can lead to a different organization structure, strategy, and operation process. The linear model of innovation is a

flow of “basic research → applied research → development → manufacture → sale” (Kline and Rosenberg, 1986). The logic of it is just like a baton that is to be passed from one to the next in a relay running race (Myers and Rosenbloom, 1996). During this relay race, technology is similar to a baton, and the interactive relations among the stages are ignored. Knowledge is created in a closed system. The typical organizations based on this logic are giant corporations with a central research institute in American from the end of 19th century (Houshell, 1996). It is hard to deny that these central research institutes made a big contribution to technological advances; however, it is also a fact that not all the potential research results could create economic value.

The “chain-linked model” was another logic of innovation suggested by Kline and Rosenberg (1986). It is argued that there are two limitations in the linear mode—one is that it only focuses on a single-direction path without paying attention to the causal factors that probably occur during this process; and the other is that science plays the central initiating role. Instead, Kline and Rosenberg (1986) proposes the process of innovation as series of changes with lots of uncertainties in a complete system, controlled by both of the market and technology forces. Their chain-linked model emphasizes that (1) there are iterated feedbacks and links among every stage of design, testing, production, marketing and service; and (2) besides the technology pull, the market needs can also serve as a source of innovation; thus (3) innovation itself is a learning process.

Nowadays, central research institutes are downsizing, due to the factors of high cost, great difficulty, inefficiency of the total process held

in a firm, and the speed requested by global market competition (Mowery and Teece, 1996; Sakakibara, 2005). Simultaneously, the paradigm of open innovation is emerging in response to this trend that the landscape of knowledge is rapidly changing and expanding. The closed innovation, under the assumptions that the knowledge landscape is barren, accentuates the point of

“doing everything internally from tools and materials, to product design and manufacturing, to sales, service and support (Chesbrough, 2003, p.29)”. On the contrary, open innovation emphasizes that, “valuable ideas can come from inside or outside the company and can go to market from inside or outside the company as well (Chesbrough, 2003, p.43).” The organization boundary is no longer the reason to prevent idea, knowledge and resources from flowing to the most suitable places.

Open innovation highlights exploration competence, cooperative spirit, and activities with external various organizations in different geographic locations. There are trends of availability of venture capital, interdependencies of products, innovation exchanges, innovation agents and accessible innovation databases (Rigby and Zook, 2002). Open innovation is regarded as a platform where the established corporations and startups can cooperate together to ascertain the value hidden in their target innovation and improve the cost, quality and speed of innovation. On the other hand, open innovation is a double-edged sword for organizations to balance both of the external and internal opportunities and risks. They may face the risk of losing their own competence while harvesting the achievement created outside.

2.2 The Complexity of Innovation

Dated back to the pioneer masterpiece, Schumpeter (1934)’s interpretation of innovation lies in the discovery and execution of new combinations of knowledge for a new product, new productive factors, a new method of production, a new way of organizing, and a novel market. It means that technology advances can lead to a high productivity, but never the only one. Innovation such as service innovation, organization innovation, marketing innovation, and institution innovation can also contribute to the economic and social value creation. From a dynamic perspective, it has a complex nature.

Abernathy (1978) classifies innovation into two patterns. One is the incremental (process) innovation which emphasizes the maximizing of product performance; and the other is radical (production) innovation that drives for an entirely new set of performance features. Incremental innovation introduces relatively minor changes to the existing product, and exploits potential technology. Radical innovation, in contrast, based on a different set of engineering and scientific principles, brings in new products and often opens up new markets.

By the perspective of production process in an industry, there is a fluid stage, a transitional stage and a specific stage. This theory predicts that organizations at different stages of development will respond to differing stimuli and undertake different types of innovation. As for the fluid stage, impetus is typically provided by the users’ new needs out of the established market; whereas in the transitional phase, there are major process changes required by rising demand. And in the specific stage, innovation is stimulated by competitive pressure on prices and the need for greater efficiency and market

scale, along with quality standardization in the product and manufacturing process. It implies that when an organization decides to conduct innovation, it has to make clear both of the nature of innovation, and its stage in the process.

Henderson and Clark(1990) proposes the new model of architectural innovation, by pointing out that the simple distinction between radical and incremental innovation provides little insight into the reasons why minor innovations can have great competitive consequences. It defines innovation, in terms of their impact on the firm capabilities of components and the linkages between components, into four types—incremental innovation, radical innovation, modular innovation and architectural innovation ; and its concerns is with “the architectural innovation that changes a product’s architecture but leaves the components, and the core design concepts that they embody, unchanged(p.12)” .

Architectural innovation is considered to be a reconfiguration of an established system to link together existing components in a new way, and has a significant effect on corporation strategy. Communication channels, information filters, and problem-solving strategies embody an organization’s architectural knowledge of the linkages between components that are critical to effective design. A legacy of embedded and partially relevant architectural knowledge may work as a competitive isolation from the imitation. Meanwhile, it also can inhibit the organizations with a stock of it to move their attention to the new emergent architectural innovation.

Christensen(2002) also divides innovation into sustaining innovation in which technology improves the performance of the established products, and disruptive innovation which

instead results in worse product performance but the products of which are cheaper, simpler, smaller and frequently more convenient. It is observed that the leading firms can manage sustainable innovation in the mainstream market but not always show enough attention to the newly emerging one, so they fail in new markets which are thought to be created by disruptive innovation. It implies that organizations that focus on the existing customers tend to ignore the unattractive new markets; meanwhile, their accumulated knowledge endowment and organizational capabilities, and established value network may hinder innovative activities.

Concerning the characteristics of innovation, many factors may enhance as well as impede the progress of innovation, including the changing stages and stimulus in the process of innovation, the influence of the established knowledge and resource dependant, and the existing market focus. If organizations know little about the characteristics of their target innovation, they may follow the way that they usually do with their present knowledge stocks. For instance, organizations may successfully conduct incremental innovation by themselves with their current core capability, but it may fail if the innovation that is emerging happens to a radical one. Only after organizations have a general idea of the emerging innovation, they can take appropriate activities. Thus, we propose that the less organizations know about the characteristics of the target innovation, the greater extent to which they will fail.

III. Organizational Learning

Only if organizations have a general idea of the target innovation, can they take appropriate combination of learning methodologies and

adjust their knowledge stocks. This section attempts to sort out the previous achievement of organizational learning. It thereby intends to point out that while it is self-evident that learning is an essential instrument for gaining and accumulating knowledge, it still makes sense to establish the proper model of learning based on the nature of target innovation.

3.1 Learning and Unlearning

Innovation process is a learning and knowledge-accumulated process (Kline and Rosenberg, 1986). It proceeds inside an organization and interacts with the external changing environment. By learning and unlearning, organizations accumulate and renew firm knowledge stock, discover new environmental niches, and promote innovation.

Learning is a process to accumulate, maintain, and restructure knowledge (Hedberg, 1981). Generally, there are two levels of learning: one is the low-level learning (Hedberg, 1981; Fiol and Lyles, 1985), or to say single-loop learning by Aryris (1976), which is the repetitive behavior based on the routine in well understood context (Fiol and Lyles, 1985). This level of learning is to accumulate and maintain knowledge. While it tends to be slower and more imitable (Lei et al. 1996), the repeated practice helps people more fully understand processes, and the tacit and explicit knowledge (Eisenhardt and Martin, 2000).

The other is the high-level learning (Fiol and Lyles, 1985), or to say "meta-level" learning by Hedberg (1981), the double-loop by Aryris (1976), which is a more cognitive and proactive process (Fiol and Lyles, 1985) to change and create new insights and knowledge in ambiguous context (Hedberg, 1981). The heuristic

in the innovation process is always an effective method in this high-level learning. Especially in the uncertain and complex situations, the use of heuristics enables entrepreneurs to generate new insights into solving ambiguous problems (Lei et al., 1996), and more quickly find out the hints of opportunities in their uncertain environment (Alvarez and Busenitz, 2001). Both of the two modes of learning may exist and interrelate during the innovation process. Organizations accumulate and reinforce their existing knowledge on one hand, and apply and extend them to the new situation on the other.

In addition, Hedberg (1981) argues that to understand and adapt to the environment involves both learning new knowledge and unlearning—discarding obsolete and misleading knowledge. Unlearning is a necessarily discarding activity in order to absorb new knowledge, because unlearning removes the barriers for the new information and knowledge by relearning the old one. However, it is not easy to unlearning which is considered as the crucial weakness of many organizations. Organizations are likely to stick to the existing knowledge, rather than to relearn it or even to avoid unlearning the obsolete one. The lack of an unlearning function in organizations is considered as the main obstacle to innovation (Christensen, 2002). As a matter of fact, under uncertain circumstances, it is too difficult for organizations to precisely anticipate the future of an ambiguous innovation. More often than not, it is not the matter that to learn or not, but to select the right learning instruments during the innovation process.

3.2 Exploration and Exploitation

By far, studies have demonstrated that the source of innovation is mainly attributed to

its users(von Hippel, 1988). The user needs, however, are often idiosyncratic, variable, and temporary. It is difficult to define what exactly the users want. Moreover, to fix the right question is a problem, while to find out the right answer to it, is another. More often than not, there is an uncertain number of right solutions to such a right question. Organizations need to accumulate and renew their stock of tacit and explicit knowledge to thrive in the innovation process.

March(1991) develops the exploration-exploitation model for understanding the organizational learning to adapt to the needs of innovation. Exploration is described as things captured by terms such as search, variation, risk taking, experimentation, play, flexibility, discovery, and innovation(p.71)." The essence of exploration is experimentation with new alternatives. And thus, its returns are uncertain, distant, and often negative. On the contrary, "exploitation includes such things as refinement, choice, production, efficiency, selection, implementation, and execution(p.71)." The essence of exploitation is the refinement and extension of existing competences, technologies, and paradigms. Consequently, different from exploration, its returns are predictable, proximate, and positive.

Levinthal and March(1993) describe exploration as the pursuit of new knowledge and exploitation as the use and development of things already known. Organizations that engage exclusively in exploration ordinarily suffer from the fact that they never gain the returns of its knowledge. On the contrary, organizations that engage exclusively in exploitation ordinarily suffer from obsolescence. Moreover, Levinthal and March(1993) point out the myopia of learning

as the tendency to ignore the long run and a large picture, and overlook failures. Concerning the distance in time and space between the learning and the locus for the realization of returns, organizations tend to allocate more resources to exploitation of old certainties than to the exploration of new possibilities. Apparently, compared to returns from exploitation, returns from exploration are systematically less certain, more remote in time, and organizationally more distant from the locus of action and adaption. Moreover, organizations tend to oversample successes while undersampling failures. This tendency results in the facts that positive feedback of exploitation produces strong dependence so that organizations prefer the exploitation of known alternatives to the exploration of unknown ones.

In this sense, compared to exploitation, exploration seems to be less favorable in organization adaptive process; however, it has been accentuated more in the perspectives of innovation process. As we mentioned above, innovation is a complexity the properties of which, so far, are still underexploited and unexplored. For instance, in the initially fluid stage of the innovation process, innovation does not emerge in a full scale or with clearly identifiable user needs; it starts out as messy, uncertain and risky challenge with small size and dubious growth prospects(Tidd et al., 2005). In such an occasion, organizations can hardly illustrate what kind of innovation the target innovation would come into being by exploiting the existing stock of knowledge. Instead, organizations have to explore untouched fields in order to gain new knowledge. Therefore, exploration may be fitter for the radical innovation while exploitation may be a better

way for developing incremental innovation.

Knowledge is widely and unevenly distributed throughout society. It is proliferating and fluid beyond the boundaries of organizations. Organizations have to harvest ideas and expertise from a wide array of sources as well as make full advantage of the internal resources, in order to conduct innovation effectively and flexibly. It is prudent, thus, to consider the type of learning fit for the various stages of the innovation process. Different stages of the innovation process motivate different types of methods to gaining knowledge(Rotharemel and Deeds, 2004). For instance, in the architecture model of Henderson and Clark(1990), before the emergence of a dominant design, organizations tend to actively explore the architecture knowledge about alternate components and knowledge of how these can be integrated. However, given the emergence of a dominant design, organizations should switch their limited attention from learning many different possible designs to learning a great deal about the dominant design.

Organizations' sustainable development requires a balance and precise mix of learning and unlearning, exploitation and exploration, although it is hard to specify. It can suppose that the less appropriate combination of learning methodologies organizations have carried on for the target innovation, the greater extent to which they will fail.

IV. The Liabilities of Core Knowledge Stock

Taking an appropriate balance of exploitation and exploration is difficult. One fact is that, as mentioned above, it is hard to figure out in advance what the target innovation will come into being and where it is in the innovation

process. And the other is that the same issues occur at the levels of a nested system—at the individual level, the organizational level, and the social system level(March, 1991; Lam, 2000), so that organizations cannot behave as ideally as they are supposed to. This section hence summarizes three of the barriers in the learning process by the perspectives of knowledge.

4.1 The Inertia of Core Knowledge Stock

Innovation inertia is rooted in the knowledge stock installed in the organizations(Herbig and Kramer, 1993). Knowledge embedded in routines and channels becomes inert and hard to change. Such inertia of knowledge may make organizations hesitate to explore new knowledge. Organizational learning is routine-based, history-dependent, and target-oriented by encoding inferences from history into routines that guide behaviors(Levitt and March, 1988). The knowledge stock that has been accumulated by exploiting the current fields is resistant to change, reactive rather than proactive, and generates risk-avoidance behavior rather than risk-taking actions.

Even if organizations can recognize what kind of innovation they are going to create, they still face the problem of building a new model of learning and new knowledge stock. The path developed by exploitation is familiar to organizations, while the potential returns of the exploration are uncertain. It costs organizations a great deal to break out of an existing path. Moreover, because the way to accumulate knowledge is organized and managed, it is also difficult for an established firm to recognize what is useful and what is not, and difficult to acquire and apply new knowledge when necessary. Thus, the inherent structure established by the

various levels of routines makes organizations desire to maintain the status quo, rather than explore new paths.

4.2 The Stickiness of Core Knowledge Stock

Von Hippel(1994) initially points out that information is often costly to transfer from place to place, and supposed that information transfer costs would have an impact on the locus of innovation. Ogawa(1998) provides empirical support for the hypothesis that the stickiness of innovation-related information plays a critical role in predicting the locus of problem. For instance, users are more likely to conduct a certain innovation when they have stickier user information. Von Hippel(1994) points out that the factors affecting the stickiness are the nature of the information itself, the amount of information that must be transferred, and attributes of the seekers and providers of the information. Szulanski(1996)'s empirical study also confirmed some of the major barriers in internal knowledge transfer, such as the causal ambiguity of knowledge that is transferred, absorptive capacity of seekers, and the relationship between the providers and seekers.

Information is not widely distributed and is collected differently by different organizations. People "on the spot", who are familiar with particular circumstances and know directly of the relevant changes and resources that are immediately available to them, are able to discover some specific opportunities(Hayek, 1945). This requires organizations not only to focus on their internal knowledge stocks, but also to cooperate with various partners in the open innovation, since they cannot exactly know in advance that who owns the stick information and knowledge.

The prior knowledge of organizations enhances the absorptive capability(Cohen and Levinthal, 1990) to recognize the value of related knowledge and lower the cost of stickiness. It is an alertness leading to the discovery and accumulation of similar and homogeneous knowledge; however, the prior knowledge itself is sticky to a certain context. When the context of transfer knowledge is change, its stickiness also inhibits the organizations from absorbing the novel and heterogeneous knowledge.

4.3 The Rigidity of Core Capability

Both of the needed information and problem-solving capabilities must be brought together to innovate innovation(von Hippel, 1994). By learning and unlearning, organizations accumulate and develop insights, knowledge, and associations between past actions, the effectiveness of these actions and future actions (Fiol and Lyles,1985). Organizations, based on their knowledge stock, will form their specific organizational and strategic "best practices" of creation, integration, recombination and release of resources(Eisenhardt and Martin, 2000).

Leonard-Barton(1992) defines that a core capability is an interconnected set of knowledge collections with four dimensions which are knowledge and skills embodied in people, knowledge embedded in technical systems, managerial systems that presents formal and informal ways of creating knowledge, and the value and norms assigned within the organization to the content and structure of knowledge. Subsequently, Leonard-Barton(1992) argues that while core capabilities have an up-side that distinguishes and provides a competitive advantage, they also are accompanied with an down-side—core rigidities.

Core rigidities inhibit innovation. The rigidities of core capability lie in inappropriate sets of knowledge. Values, skills, managerial systems, and technical systems that served the organization well in the past and may still be wholly appropriate for some similar cases, may not work well in the novel situations. They hamper organizational activities when organizations confront a turbulent environment, create new nontraditional products, develop a new production process, or organize resources in a new path.

Core knowledge stock is often embedded in the organizational routines and shared norms. It is relation-specific, contextual and dispersed and it affects the organizational behaviors (Granovetter, 1985). It is quite possible for competence of a core knowledge stock resulted in an inferior activity to become great enough to exclude superior activities with which an organization has little experience. Similarly, the incentive system is embedded in the organizational value and also the social context where the organization exists. For instance, when a radical innovation is emerging, the quantity and quality of value generated by it is often uncertain and ambiguous. It is possible that its value cannot appear in a short term. Perhaps it even cannot be assessed by the current value system in both the organization and the social context. This would result in the delay or reluctance of organizational activities for target innovation (Dimaggio and Powell, 1983).

In this sense, dynamic capability is considered important for organizations. It emphasizes the capability to renew competences so as to achieve congruence with the changing business environment (Teece and Pisano, 1994; Teece et al. 1997; Teece, 2007, et al.). Dynamic capabilities

are essentially change-oriented capabilities that help organizations systematically generates and modifies its operating routines (Zollo and Winter, 2002).

In summary, this chapter summarizes three of the liabilities of core knowledge stocks in the innovation process. The inertia of knowledge stock may make organizations hesitate to explore new knowledge. The stickiness of knowledge stock makes organizations pay a high cost to absorb the novel and heterogeneous knowledge. And the rigidities of knowledge stock may inhibit innovation. Therefore, it is proposed that the less liabilities of core knowledge stocks they can overcome in face of the target innovation, the greater extent to which they will fail.

V. Conclusion

The purpose of this paper is to theoretically discuss the pitfalls of why organizations cannot successfully conduct the emerging innovations by systematically reviewing the literature of innovation, organizational learning, and knowledge.

Firstly, it argued that although research on studies is chaotic, possibly what we have known about innovation is only the tip of iceberg. Even so, organizations should attempt to identify the characteristics of the emergent innovation. It has summarized that the paradigm of innovation process has been evolving from linear model, systemic model and open innovation paradigm. Concerning the complex of innovation, previous studies have described innovation into different classification, such as process innovation and production innovation; incremental innovation, radical innovation, modular innovation and architectural innovation; and sustaining innovation and disruptive innovation. If

organizations know little about the emerging innovation, they may follow the way that they usually do with their present knowledge stocks. Thus, this paper proposes that the less organizations know about the characteristics of the target innovation, the greater extent to which they will fail.

Then, only after organizations have a general idea of the emerging innovation, they can take appropriate combination of learning methodologies and adjust their knowledge stocks. This paper has summarized that learning is a process to accumulate, maintain, and restructure knowledge while unlearning is to discard obsolete and misleading knowledge. Exploration is described as the pursuit of new knowledge and exploitation as the use and development of things already known. Different innovation or different stages of the innovation process motivate different types of methods to gaining knowledge. Exploitation may be not a suitable method for radical innovation while exploration may be not the best way for developing radical innovation as well. Thus, this paper proposes that the less appropriate combination of learning methodologies organizations have carried on for the target innovation, the greater extent to which they will fail.

Finally, an appropriate balance of learning and unlearning, exploitation and exploration directly affect the organizational accumulation of knowledge and formation of core capabilities. In turn, the core knowledge stock affects organizational learning and innovation. This paper has summarized three of the liabilities of core knowledge stocks in an organization. The inertia of core knowledge stock may make organizations desire to maintain the status quo and hesitate to explore new knowledge.

The stickiness of core knowledge stock makes organizations enhance the absorptive capacity of the related knowledge while pay a high cost to absorb the novel and heterogeneous knowledge. And the rigidities of core knowledge stock may inhibit innovation. Organizations need to mitigate such liabilities if they want to successfully conduct organizational learning and innovation. Therefore, it is proposed that the less liabilities of core knowledge stocks they can overcome in face of the target innovation, the greater extent to which they will fail.

¹ Corresponding author. E-mail: pyp@szu.edu.cn ; Tel: +86-755-26558995.

² Certainly, whether basic research in a firm is necessary remains controversial. The argument of potential competence from basic research is persuasive and practicable, like Rosenberg(1989), Pavitt(1990). And, there are still many large established corporations holding their way, such as those in Japan.

³ The different dimensions of innovation that are laid emphasis by scholars result in different classifications. For instance, Abernathy et al.(1983) considers that an industry's structure, basis of competition, and nature of resources are influenced to some degree by technical change. It classifies innovation into architectural innovation, niche creation, regular innovation and revolutionary innovation, based on the concept of "transilience" —the capacity of innovation to influence the established systems of production and marketing.

Reference

Abernathy W.J., K. B. Clark, and A. Kantrow(1983)*Industrial Renaissance*:

- Producing a Competitive Future for America*, New York: Basic Books, Inc.
- Alvarez, S. A. and L. W. Busneitz(2001) "The Entrepreneurship of Resource-based Theory," *Journal of Management*, Vol.27, No.6, pp.755-775.
- Argyris, C.(1976) "Leadership, Learning, and Changing the Status Quo," *Organizational Dynamics*, No.4, pp.29-43.
- Chesbrough, H.(2003) *Open Innovation: The New Imperative for Crafting and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston.
- Christensen, C. M. (2002) *The Innovator's Dilemma*, HarperBusiness Essentials.
- Cohen, W. M. and D. Levinthal(1990) "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation," *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, No.1, pp.128-153.
- Dimaggio, P. J. and W. W. Powell(1983) "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism And Collective Rationality in Organizational Fields," *American Sociological Review*, Vol.48, No.2, pp. 148-160.
- Eisenhardt, K. M. and J. A. Martin(2000) "Dynamic Capabilities: What Are They?" *Strategic Management Journal*, Vol.21, No.10-11, pp.1105-1121.
- Fiol, C.M., and M. A. Lyles "Organizational Learning," *Academy of Management Review*. Vol.10, No.4, 1985, pp. 803-813.
- Granovetter M.(1985) "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness," *American Journal of Sociology*, Vol.91, No.3, pp.481-510.
- Hayek, F.(1945) "The Use of Knowledge in Society," *American Economic Review*, Vol.35, No.4, pp.519-530.
- Hedberg, B.(1981) "How Organizations Learn and Unlearn," In: Nystrom, P.C., & Starbuck W. H. eds., *Handbook of Organizational Design*, Oxford University Press, pp.3-17.
- Henderson, R.M. and K.B. Clark(1990) "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms," *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, No.1, pp.9-30.
- Hounshell,D. A.(1996) "The Evolution of Industrial Research in the United States," in: Rosenbloom,R.S. and W.J. Spencer eds., *Engines of Innovation: U.S. Industrial Research at the End of an Era*, Harvard Business School Press, 1996, pp.13-85.
- Kline, S.T. and N. Rosenberg(1986) "An Overview of Innovation," In: Landau, R., & Rosenberg, N. eds., *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth*, Washington,D.C.: National Academy Press, pp.275-305.
- Lam A.(2000) "Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework," *Organization Studies*, Vol.21, No.3, pp.487-513.
- Lei, D., M. A. Hitt and R. Bettis(1996) "Dynamic Core Competences through Meta-learning and Strategic Context," *Journal of Management*, Vol.22, No.4, PP.549-569.
- Leonard-Barton D.(1992) "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development," *Strategic Management Journal*, Vol.13, pp.111-125.
- Levitt, B. and J. G. March(1988) "Organizational Learning," *Annual Reviews Sociology*, Vol.14, No.1, pp. 319-340.
- March G. J.(1991) "Exploration and Exploitation in Organizational Learning," *Organization Science*, Vol.2, No.1, pp.71-87.
- Mower, D.C. and D.C. Teece(1996) "Strategic

- Alliances and Industrial Research," in Rosenbloom, R.S. and W. J. Spencer eds., *Engines of Innovation: U.S. Industrial Research at the End of an Era*, Harvard Business School Press, pp.111-129.
- Myers M. and R. Rosenbloom(1996) "Rethinking the Role of Industrial Research," in Rosenbloom R.S. and W. J. Specer, eds, *Engines of Innovation: U.S. Industrial Research at the End of an Era*, .Harvard Business Press, pp.209-228.
- Ogawa S.(1998) "Does Sticky Information Affect the Locus of Innovation? Evidence from the Japanese Convenience-store Industry," *Research Policy*, No. 26, pp.777-790.
- Pavitt,K.(1990). "What Makes Basic Research Economically Useful?" *Research Policy*, No.20, pp.109-119.
- Rigby, D. and C. Zook (2002) "Open-Market Innovation," *Harvard Business Review*, Vol.80, No.10, pp.80-89.
- Rotishaermel T.F. and D.L. Deeds(2004) "Exploration and Exploitation Alliances in Biotechnology: A System of New Product Development," *Strategic Management Journal*, No.25, pp.201-221.
- Sakakibara,k.(2005)*Profiting from Technological Innovations*, Yuhikaku Inc.(in Japanese).
- Schumpeter, J.(1934) *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Interest, and the Business Cycle*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Szulanski, G.(1996) "Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm," *Strategic Management Journal*, No.17(Special Issue), pp.27-43.
- Teece, D. J.(2007) "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of(Sustainable) Enterprise Performance," *Strategic Management Journal*, Vol.28, No.13, pp.1319-1350.
- Teece, D. J. and G. Pisano(1994) "The Dynamic Capabilities of Firms: an *Introduction*," *Industrial and Corporate Change*, Vol.3, No.3, pp.537-556.
- Teece, D. J., G. Pisano and A. Shuen(1997) "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.7, pp.509-533.
- Tidd. J., J. Bessant and K. Pavitt(2005)*Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, John Wiley & Sons, Ltd, 3rd Edition.
- Von Hippel, E.(1994). "Sticky information and the locus of problem solving: Implications for innovation," *Management Science*, Vol. 40, No.4, pp. 429-439.
- Von Hippel, E.(1988) *The Sources of Innovation*, Oxford University Press, New York.
- Zollo, M. and S. G. Winter(2002) "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities," *Organization Science*, No.13, pp.339-351.

論 文

病院のベンチャー的海外進出診断 フレームワークの理論的再構築試論

Diagnostic Framework of Global Business Expansion of Japanese Hospitals

村上 薫
マーケット・パワー・
インスティチュート
代表主席研究員
Kaoru MURAKAMI
President & Senior Researcher
MARKET POWER INSTITUTE

Abstract

Various socio-economic reasons influenced a hospital to start up its medical service activity overseas. Whenever a hospital tries to get across borders, it is facing with some "differences" not to be ignored between the home and a targeted country. So, when planning a successful entrance strategy, it is essential to use a diagnostic framework to find the difference and examine a possibility of an entry into the targeted country. In this article, we develop an effective diagnostic framework based upon a precedent studies.

Keywords : 病院・“違い”・海外進出の診断フレームワーク

まえがき

製品であれ、サービスであれ、企業が国内市場の飽和、販売不振などが原因で、また更なる成長を期待して海外に新市場開拓を求めて海外に販路を求めて進出するのは当然の流れといえよう。国内のビジネス展開以上に海外に進出する場合にはリスクファクターを念頭において戦略を策定することが必要である。当然、母国と進出先のホスト国ではさまざまな“違い”が存在している。安易に海外に進出して予定通りの販売を達成できずに撤退する企業は、この面を海外進出戦略策定に盛り込んでいないと考えられる。特に、海外進出経験がない企業がベンチャー的に海外進出する場合にも、この問題にぶちあたる。オーソドックスな市場進出戦略は外部要因と内部要因を吟味することによって進出方式を決定するやり方を採用する。外部要因として市場の魅力度つまり市場規模やリスクの大きさ、政府規制の厳しさ、競争環境の厳しさ、現地国のインフラ整備の度合いなどの要因で判定する。これらはあくまでも進出候補国の環境に主体を置いて考察するやり方である。論者も以前はこのやり方を行

なってきた。しかし戦略策定における成功か失敗かは進出候補国の本国との“違い”的診断を意識的に行なったか否かで決まる。成功する進出戦略を練るには、“違い”的診断が不可欠であると考えられる。

閉塞感漂う日本経済に象徴的な事態が生じたのは2011年度貿易赤字に転落したことである。国際収支の貿易額が輸入超過状態に初めてなったことである。財務省データによると、輸出が626,276（億円）に対して輸入額が660,973（億円）となりマイナス34,697（億円）となった。財とサービスの合計では、マイナス52,964（億円）と大幅な赤字状態である。財の国際取引額よりマイナスの額が大きいということはサービス取引もマイナスであることを意味する。サービスの国際収支は従前よりマイナスであり、サービス収入よりサービス支出が大きいということである。2011年度ではマイナス18,267（億円）であり、2004年度のマイナス35,947（億円）より赤字幅は縮小したといえども、まだ大きな赤字状態を堅持している。日本は輸出大国と自他共に認める存在であるが、輸入超過に陥ることは日本経済にとって危機的状況を意味する。

日本の医療産業は規制産業であり国家財政の枠内で事業経営を行うという特徴を持っている。診療の価格や薬剤価格は公定価値であり診療報酬や薬価基準で定められている。言い換えれば、国家財政が悪化すると、医療業界はその影響をまともに受けすることになる。財政悪化の中であっても診療報酬や薬価だけが大幅に上昇することはありえない。国家財政の枠内で事業を行う病院・クリニックは経営不振から統廃合されている記事も珍しくはない。日本の医療業界は幾多の内部的諸問題を抱えている。医師・看護師不足が言われているが、中身を見ると医師・看護師の偏在が原因であり、地方での人材の需給アンバランス、産科・小児科などの担当を敬遠する医師の偏在にみられるような偏在の実態、都市への人材集中、公的病院の経営不振などあまり明るいニュースはない。医療業界の状況を経営学的に表現すると、自由な経営活動の制約、市場規模の縮小、超高齢社会への経営対応、公的病院の経営ジレンマ、経営者としての院長の資質、経営と機能の分離志向などが挙げられるだろう。原則として日本では株式会社病院は認可されない。医療法人、社会医療法人など法人格を持った病院が数多く見られる。日本では病院は規制産業であり、幾多の自由な経営活動が制約されている、その証拠に、現在病院の海外進出は許されていないことである。

日本経済を右肩上がりに持っていくためには、日本の得意とする輸出による外貨収入を増やす方策を探ることが急務であると考える。財の輸出、つまり製品の輸出活性化と、積年の赤字収支から脱却するサービス産業の国際化推進が必要である。サービス産業の国際化では、世界的に活発化している医療ツーリズム（観光と医療のタイアップ）による海外観光客の増加促進活動（インバウンド）が経済産業省を中心に推進されている。しかし、近年の東日本大震災と原子力発電所の放射能汚染の問題の影響、並びに日本領土の尖閣諸島や竹島をめぐる中国や韓国との問題の影響で最大の顧客と想定していた中国の観光客の激減および長期にわたる円高の影響による海外からの観光客の減少が推進活動を阻害している状況である。他方、外貨獲得手段として海外進出が考えられるが、日本のサービス産業の国際競争力は弱い点が問題である。

本稿では、日本のサービス産業の一つである医療サービスを提供する病院の海外進出に焦点をあて、国際化モデルに関する先行研究を基礎として、リスク回避を念頭に置いて、適切な海外進出戦略策定のために必要な手順

のポイントを議論すること、言い換えれば“違い”を診断することによって成功するための要因を議論することを目的とする。

I. サービスの国際化をめぐる先行研究の議論

製造業と異なりサービス業はモノを生産しないという特徴を持っている。その点でサービスは非製造業として分類されている。日本では第三次産業をサービス産業と規定している。第637回統計審議会ではサービス産業を第三次産業と同義に取り扱い、エネルギー・通信・運輸・卸・小売なども含むとしている。サービスの特徴である無形性（Intangibility）を基準にした場合には有形財取引の卸や小売業を除く場合もある。日本標準産業分類では、第三次産業のうち、電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、運輸業、卸・小売業、金融・保険業、不動産業、飲食店、宿泊業、医療、福祉、教育、学習支援業、複合サービス業、公務に分類されないもの、としている（注1）。

コトラーやラブロック等はサービスを、ある主体が別の主体に提供する複合的経済活動であり基本的に無形性であり、そして別の主体が期待する結果をもたらすものと定義している。別の主体（顧客）は、金銭、時間、活動の対価として価値を手にできることを期待するが、所有権を得ることはできない（ラブロック、ウェルツ, 2008。Armstrong & Kotler, 2000）。モノとの対比で言えば、サービスの特徴は、無形性、非分離性、変動性そして消滅性（コトラー）の4つが一般的に広範に引用されているが、あまりにも本質をついたものであり、全てのサービスを包含して説明するには抽象的である。例えば非分離性（同時性）を取り上げて議論すると、設備のメンテナンスや自動車の修理では所有者（顧客）がメンテナンスサービスの現場にいる必要はない。その意味ではサービスの共同生産者でもない。「サービス」というカテゴリーでサービス事業をひとくくりにはできない。サービスと一口で言っても全て同じではない。従って、もうすこし何かの軸で分類することが必要である。ラブロックはサービスの特徴を、在庫ができるない、無形性が価値を産む、顧客が共同生産者、サービス提供行動が顧客のサービス経験に影響する、時間が大きな価値となる、インプットとアウトプットの整合の困難性、IT技術活用可能性など8つの特徴で説明する（Lovelock & Wirtz, 2007）。

医療サービスは医師が行う診察サービス行為に時間

的・空間的に密着した患者の存在がある。患者の存在なくして診察サービスは成立しない。つまり患者自身がサービス工程の構成要素である。それゆえ、顧客高密着度サービスの典型といえる。このような顧客高密着度サービスの場合にはコトナーの4つの特徴は有効である。医療サービスの一部である診察サービス行為は形がない（無形性）、医師と患者が同じ場所・空間・時間を共有するため生産と消費の同時性（非分離性）という特徴があり、診察サービスの品質は同じ医師であっても患者の疾患が違えば常に同じではないこと、並びにサービスは在庫が効かないという本質的な特徴が当てはまる。この点から言っても顧客密着度が高いサービスほど「サービス」の本質的特徴が当てはまるが、メンテナンスサービスのようにモノが主でサービスが従になるほど、「サービス」の本質的特徴は薄くなると言える。

サービスに基礎を置くビジネスの海外展開戦略を考える際には、サービスビジネスを3つの「レンズ」で見ることが重要である。第1は、サービスに基盤を置くビジネスの特徴はモノ（製品）に基盤を置くビジネスと違った特徴を持っていること、第2は自社のサービスがサービスの3つの分類のどれに当たるかを特定すること、そして最後に海外進出する際の戦略策定において重要な直接的役割を果たす8つの補完的サービスを無視できないことである。なぜなら、8つの補完的サービスは核となるサービス提供を強化する役目を持っているからである（Lovelock & Yip, 1996）。（本稿では8つの補完的サービスについては議論をしていない、稿を改めて行いたい。）

第1の分類は、顧客高密着度サービスであり、このサービスは顧客とサービス提供者がコンタクトの度合いが高いことから顧客がサービス提供プロセスに参加しているサービスの共同生産者と位置づけられるサービス、つまり生産と消費が同時に行われるという特徴を持つサービスである。例として、病院（ヘルスケア）、エアライン（人の輸送）、レストラン（飲食サービス）、ホテル（宿泊サービス）などが該当する。

第2の分類は、物的付随サービスであり、顧客が所有するモノの価値を高めるためにモノを扱うサービスである。このサービスでは、顧客がサービス提供プロセスに参加する必要性はほとんどない。つまり、顧客はその場にいる必要はない。さらにサービス消費はサービス生産が終了した後に行われる。自動車修理サービス、機械設置サービス、機械設備のメンテナンスサービ

ス、洗濯サービス、廃棄物処理サービスなどが該当する。顧客密着度が低い代わりに立地戦略が重要な要素となる。顧客に近接したサービス拠点設置が重要であるが、近年のIT技術進歩は問題の診断・解決に関する距離を短縮してくれる。第3の分類は、情報提供サービスであり、顧客の情報を処理するサービス、顧客に専門的サービスを提供するサービスなど、情報を収集し、解釈し、伝達することによって価値を創造するサービスである。例えば、経理処理サービス、金融サービス、コンサルティングサービス（ただし、顧客との密接な対面的コミュニケーションが必要な場合もある。この場合は顧客高密着度サービスに分類されることがある）、教育サービス、保険サービス、弁護など法的サービスなどが該当する。最近では、IT技術の進歩により端末機の活用などにより必ずしも顧客近接が必須というわけではなく、顧客との時空間の共有は不要な場合が多い。（Lovelock&Yip,1996）

II. 国際化の先行研究の議論

II-1：国際化に関する概念

サービスの海外展開を議論する場合にまず本稿で使用する国際化に関する概念を定義することが必要であろう。特に「グローバリゼーション」や「グローバル化」という用語は社会一般では厳密な意味では使用されていない。本稿では、国際化（Internationalization）は単純に国境を越えてビジネスを行うことを意味し、その後さまざまな国に拠点を設置してビジネスを行う場合を多国籍化（Multi-nationalization）と理解する。グローバリゼーション（Globalization）とは東西南北の国でビジネスを展開することを言うが、厳密には単に地球のあらゆる国でビジネスを展開している姿だけではグローバリゼーションであると言うことはできない。グローバルに展開しているということは「グローバル戦略」を持っていることが要件である、つまり単に地球上の至る場所で事業展開しているという事実だけでは「グローバル戦略」を持っているとは言えない（Lovelock&Yip,1996）。グローバルビジネスとはレビット（Levitt,1983）やフリードマン（Friedman, 2005、2006）が主張するように通信技術や輸送技術の進歩により世界の国に横たわる壁（市場の壁）が次第に取り除かれ地球全体がフラットな状態（類似化、同質化）になり、ひとつの市場であるみなして戦略策定し、ビジネス活動を行う場合に当てはまる。社会学者ギデンズ（Giddens, 2006）も「グ

「ローバル化」とは人々がますます「ひとつの世界」を生きるようになり、個人や集団、国が<相互依存>の度合いを高めるという事実をいうと定義する。経営学的に言うとグローバリゼーションとは「世界をひとつの市場」としてみなし、それを対象にした戦略を策定しビジネス活動を行うことであり、つまりグローバル戦略を策定し実行している状態を意味する。最近の国際経営の実態を反映してグローバリゼーションを、企業のビジネス活動が世界中の経営資源を活用するようになり、それをネットワーク化していく状態（永池、2008）と定義する見解もある。本稿で取り扱うサービスビジネスはベンチャーティカルに初めて海外に進出する病院を事例に上げている。それゆえ、上記の国際化（Internationalization）段階に該当する。

II-2：サービスビジネスの海外進出可能性の診断フレームワーク

まず、サービスビジネスが潜在的に海外の進出候補国へ進出できるかどうか潜在的可能性（誘因）をマクロ的に産業ベースで検討する立場がある（Yip,2010）。

Yipのフレームワークは製造業を念頭に置いたものと考えられるがサービスビジネスの海外進出にも参考になる。サービス産業に置き換えて考えると、サービス産業の海外進出の可能性は進出先の市場が自社のサービス製品でもって参入できる状態にあるかどうか、進出に関する政策・規制がどの程度のものかどうか、コスト面はどうか、また市場の競争状況はどうか、これらの項目を診断することによって、当該国に参入して経営資源を投入して十分な成果を達成できるかどうかの判定が進出検討時に必要である。

II-3：進出候補国の状況（進出成功の潜在的可能性）の診断

診断に使用する項目として市場誘因、コスト誘因、政治的誘因そして競争誘因の四つの誘因を基準にして進出候補国への進出可能性を診断し、戦略策定に続くのであるが（Yip, 2010, 1992）、しかし、忘れてならないのは、その項目でもって診断する前に、自国と進出候補国の“違い”を鮮明にすることが重要である。進出候補国について企業は2次のデータを使用してマクロ的に経済状況や社会状況を分析し、さらに現地で市場調査を行うことによって市場参入に必要な情報を入手して、進出可能性を判断するのが一般的であるが、意外にも本

国と進出候補先の“違い”をあえて特定することはしていないのではないだろうか。いくら通信技術が進歩し生活様式が同質化・類似化して地球がフラットになってきたといっても、また輸送技術が進歩して地球上の時間的距離が短縮してきたといつても、現実のビジネス世界では本国と進出先のホスト国の中にはまだまだ大小さまざまな壁が横たわっている（Ghemawat, 2007）。

診断の手順としては“違い！”の診断そして四つの誘因の診断をおこなうことによって進出可能性がより明確になるだろう。

“違い”には文化的違い、地理的違い、制度的違い、経済的違いの四つの側面があり、それらを明確にした上で、市場誘因・コスト誘因・政治的誘因・競争誘因の面を整理することが重要である。そしてコアビジネスの進出可能性を診断するという手順が妥当であろう。なぜなら、ホスト国への進出が可能であるかどうか、可能性があるとすると“違い”にどう対処すれば成功する進出となるのかどうかを判定することができるからである。戦略策定の方向性として、“違い”を超越する戦略が適切と診断されれば標準化戦略を採用することが適切であろう、ホスト国との“違い”を埋めることができると診断されると現地適応化戦略が採用されるだろう、さらに“違い”を活用する戦略を探ることも必要となるであろう。

自社ビジネスを国際化しようとする段階では、まず可能性の診断を行うことが重要である。もちろん、多国籍ビジネス拡張志向段階でも同様の診断は必要である。実際のビジネス戦略策定の現場では「グローバリゼーション」という心地よい概念に酔わされては失敗する。「国境の長いトンネルを抜けると雪国であった」という川端康成の『雪国』の冒頭の文章を借用して海外進出を表現すると「国境を越えると大きな違いがあった」（村上）。その“違い”をどう捉え、どう対処するか（注2）が海外進出戦略策定の大命題であり出発点である。ゲマワット（Ghemawat, 2007）は、グローバルレベルの議論ではあるが、グローバル価値創造の戦略を考える際に、差異（difference）を調整する適合戦略（adaptation）、差異を超越する集約戦略（aggregation）そして差異を活用する裁定（arbitrage）戦略を考えるべきであると主張する（注3）。

本稿ではゲマワットのフレームワークを応用して、進出候補国との間に厳然と存在する“違い”にどう立ち向かうかという問題に対して、“違い”に適応するのがベ

ターな方法か、つまりホスト国の環境に合わせるのがいいか、“違う”を超越するのがベターか、例えば自社のコアブランドを強調する戦略を採用するか、自社のサービス特性を全面に押し出す戦略を採用するか、また“違う”を活用する戦略を考えるのがベターか、例えば違いをうまくビジネスチャンスにするかという三つの戦略フレームを採用する。第一はすでに一般化している現地適合化戦略と同義であり、第二の戦略は標準化戦略そのものと言ってよい。最後の第三の戦略は既存の2極的な戦略の考え方と異なる新規な考え方である。つまりホスト国の市場環境（本国とは異なる環境）に合わせるのでもなく、極論すれば違いを無視して自社のブランドパワーを持って参入するやり方でもなく、本国との違いをうまく活用することによって、ホスト国の市場に進出する新しい戦略である。

III. 医療サービスビジネス（病院）の海外進出診断フレームワーク

サービスビジネスのグローバリゼーションフレームワークの先行研究を参考にして病院の海外進出の診断フレームワークのデザイン構築を検討してみる。本デザインは論者がLovelock & Yip, 1996, P.67 & P. Ghemawat, 2007, P.34を参考にして作成したものである。

1. 医療サービスビジネスの海外進出可能性の診断

- 1) “違う”の診断
- 2) 四つの誘因の診断

2. 進出候補国における進出可能性の診断

病院が持っているコア・サービスの提供に関して、進出候補国にはどのような進出可能性が存在するだろうかを診断することから始まる。

例えば、①医療サービスを需要する患者のニーズ、②情報技術の存在、③政策と規制の存在、④本国の競争優位性が持ち込めるかどうか、⑤潜在的患者数、⑥規模の経済、⑦医療サービス提供の経路の有無、⑧流通問題の有無などが診断項目として挙げられる。

3. コア・サービスの特殊な8つの特徴の診断

海外進出するには、コア・サービスの特殊な特徴が進出をバックアップしてくれるかどうかの側面も診断する必要がある。

①医療サービスはモノの提供ではなく成果を重視する特徴がある、②医療サービスは患者との時空間を共有する、③医療サービスはサービス提供行動が

患者の経験に影響する、④医療サービスは品質維持並びに⑤患者による評価の問題が大きい、⑥医療サービスは在庫はできない、⑦医療サービスは時間的要素が大きいことも重要な特徴である、⑧IT技術の使用可能性の八項目が特徴として挙げられる。

4. 提供するサービスのデザイン

5. 海外進出戦略策定

6. 補完サービスとの整合性

上記のフレームワークで検討するが、本稿では紙幅の制約上、1)～3)に限定して議論する。

順序として、最初に“違う”的診断をもとに、潜在的進出可能性を四つの誘因で整理するという手法を採用する。2)の段階で医療サービス提供という限定した視点で進出候補先の国で可能か否かを検討する。

更に進出可能性を精査するために8つのコア・サービスの特徴的侧面から検討を加える。

III-1-1) “違う”的診断（注4）

このフレームワークを使って診断を試みる事例は2011年にカンボジアに進出を決定した東京都八王子市に拠点を置く北原脳神経外科病院（以下、北原国際病院という）である。

当病院の海外市場進出誘因は、アメリカのピツツバーグ医療センターが地域市場の飽和状態脱却のために成長戦略として海外にがんセンターを建設するという新市場開拓戦略を決定したのと同様に、日本の医療市場が飽和状態にあり、病院経営が厳しい環境に置かれていることから戦略的に海外進出し、日本の医療産業のバイオニアとして世界に出ていくことを意思決定した。日本ではサービス価格は診療報酬により政府によって決定される公定価であり、自由診療と保険診療の混在も認められていない状況下で病院経営をせざるを得ない許認可規制産業であること、したがって株式会社として病院は新規に認可されないことなど、あくまで財政の枠内で経営が行われる特徴がある。当該病院の海外進出のミッションは低コスト医療に加え、日本の高品質医療サービス提供をしている（北原国際病院のHPならびに拙稿「医療サービスのベンチャーブル国際化（序）」（2012）参照）。

病院が海外に進出する可能性の診断には慎重な分析が必要である。それは日本とカンボジアの“違う”を明確にすることである。“違う”的把握なしには進出戦略の選択が不可能であるからである。

“違う”には文化的違い、地理的違い、政府的違い、

経済的違いの四つの側面があり、それらを明確にした上で、市場誘因・コスト誘因・政府誘因・競争誘因の面を整理することが重要である。なぜなら、ホスト国への進出が可能であるかどうか、可能性があるとすると“違い”にどう対処すれば成功する進出となるのかどうかを判定することができるからである。戦略策定の方向性として、“違い”を超越する戦略が適切と診断されれば標準化戦略が採用することが適切であろう、ホスト国との“違い”を議論するのではなく現地市場に合致させるのがベターであると診断されるならば現地適応化戦略が採用されるだろう、さらに“違い”をうまく活用する戦略を探ることも必要となるであろう。

文化的“違い”：

日本とカンボジアの文化的“違い”は、カンボジアの衛生文化事情は、既述のようにポルポト独裁政権の負の遺産の一つでもある、日本と比較できないほど劣悪な状態であること。しかし、ビジネスや生活の現場では英語で会話ができるという国際ビジネスには都合が良い面がある。厳格な仏教文化の国であるため進出前には予想もできないような宗教的制約があるかもしれないし、起きるかもしれない。

制度的“違い”：

カンボジアは医療保険制度が未整備であり、日本に比べ医療法や医師法・看護師法・薬事法など医療に関わる制度は未整備というより皆無と言ってよい。日本は国民皆保険制度が世界的に見ても充実しており、日本国内どこでも同じ医療サービスが同一価格で供給されており、患者は1～3割の自己負担率で受診できる仕組みが整備されている。一方、カンボジアは医療制度が未整備のため、患者はかなり高額の医療費を自己負担する必要がある。例えば、外来受診で1回約100ドル、治療費を除く宿泊費も1日約1,000ドルと言われている。医療戦略計画が第1次・第2次と計画されており、基礎的外来診療施設（ヘルスセンター）は957施設（2007年度）から2015年には1,697施設へ拡充することが計画されている。またヘルスセンターの上部に位置する地域公立病院も74箇所（2007年）から2015年には89箇所に増やす計画がある。しかし、現実には公立・私立を問わず、医療保険制度が無いといってもいい状態ゆえ、患者は高額な医療費を全額自己負担せざるを得ず、医療制度は一部の富裕層しか利用できないのが実態である。

国際貿易面では関税がかからないことであり輸入自由状態である。この“違い”をうまく活用すれば、日本から医療機器や医薬品は自由に輸入でき使用可能であるといえる。また日本のように建設に関する厳しい規制は少ないようであり、病院施設建設も簡単にできる。

地理的“違い”：

カンボジアの気候は日本と異なり、熱帯モンスーンに属し、年間平均気温が28℃であり、かなり暑い地域であることから疾患も日本とは違いが見られる。

日本とカンボジアの距離を考えると時差は2時間だが、空路は不便である。日本から直行便は運行していない。一方、韓国は毎日直行便を運行させており、中国も上海や香港から直行便を就航させている。海路も同様である。その面で日本の競争力は無いといえる。カンボジアの立地をみると、インドシナ半島の中央に位置しており、タイ、ラオス、ベトナムに隣接している環境である。特にタイやシンガポールからは私立病院が首都プノンペンなど大都市に進出してきており、富裕層患者を診察し、プノンペンでは手術が不可能なため患者を空輸で母国の病院へ搬送し、本格的な検査や入院治療を実施している。人的交流の視点でみると、ビザ免除制度を開始しており、 ASEAN諸国（ASEAN）、インド、ロシアとビザ免除協定締結をおこない自由に交流できる環境を整備した。

経済的“違い”：

国際的にはカンボジアは最貧国扱いであり、日本とは大きな“違い”が横たわっている。医療にかぎらず国家財源が不足している。カンボジアのGDP（Gross Domestic Product）国内総生産は2000年度で2.9百億円、2011年度は10.5百億円、一人あたりのGDPは912ドルと世界平均の10%程度である。経済成長率は2010年に約5%、2011年で約6.4%と伸びている。カンボジアの産業の中心は、農業でGDPの約33%、縫製産業が9%、建設6%、次いで観光の4.5%となっている。基本的に農業国と位置づけられるが、国内面積は18万平方キロメートルあるが、農地にはあまり緑がないという報告もある。カンボジア国際空港の空港税は2011年に廃止され、空路が利用し易くなっている。さらに経済的自由度の高まりにつれて、2010年には外国人所有不動産規制の上限撤廃を行い、海外からの不動産投資を有利に進めるような弾力的決定も行われた。

ポルポト独裁から脱出後には政治的安定化に努力して

いる。1999年にはASEANに加盟し、2004年にはWTOに加盟し、国際的な向上に積極的に努力している。海外からの直接投資にも積極的であり、日本は法整備などソフト面で貢献しているが、韓国は巨大ビル建設など影響力を増大し、韓国語語学教育など韓国ブームを巻き起こしている。中国は1950年代からビル建設、病院建設など進出は古いが最近にインフラ整備など、ハード面で積極的に進出している。日本はODA支援では先行しているものの民間投資は韓国や中国の後塵を拝しているが、2012年10月に起工式を行なった小売サービス業のイオンが首都プノンペンに10万平方メートル、150店舗、2000人超の従業員を雇用する大型ショッピングモールを2014年に開業する。これはカンボジア初の100%外資のショッピングモールである。その他、日本からのサービス業は2009年に東京の美容室チェーンがプノンペン高級住宅地に高級美容室を開店した。日本の製造業進出を参考までに例示すると、ミニベア株式会社が2010年に新工場を設立し、12年からはプノンペン経済特別区の自社工場で生産開始した。

医療経済の視点で検証すると、日本とカンボジアの医療費の“違い”には決定的な“違い”が存在する。日本は国民皆保険制度が世界的に見ても充実しており、日本国内どこでも同じ医療サービスが同一価格で供給されており、患者は1～3割の自己負担率で受診できる仕組みが整備されている。一方、カンボジアは医療制度が未整備のため、患者はかなり高額の医療費を自己負担する必要がある。例えば、外来受診で1回約100ドル、治療費を除く宿泊費も1日約1,000ドルと言われている。タイやシンガポールの外資系病院に移送される場合は数百万円の移送サービス費用を支払わねばならない。この費用の面で、すでに貧困層には医療サービスは手が届かないほど高額である。

現時点では、医療は一部の富裕層対象として経営されているのが現実である。もちろん、医療戦略計画が第1次・第2次と計画されており、基礎的外来診療施設（ヘルスセンター）は957施設（2007年度）から2015年には1,697施設へ拡充することが計画されている。またヘルスセンターの上部に位置する地域公立病院も74箇所（2007年）から2015年には89箇所に増やす計画である。しかし、経済的にいまだ未発達のカンボジアでは病院設立計画があっても海外の経済支援なしには進めないのが現状である。1950年中国の支援で設立された国立コマサック病院も資金が続かず、老朽化している。海外スポ

ンサー支援のNGO設立の2病院も寄付者からの経済支援に依存しているのが現状である。まだまだ自立できていない状況である。

カンボジアにも貧困層対象の医療保険制度（Health Equity Fundsという制度）は存在している。この制度は貧困層であること、指定病院で受診することの条件があり、条件を満たした場合には受診者は指定病院までの交通費と受診料の保険金を受け取ることができる。経済的に貧困層対象の医療制度として好ましいと考えられるが、カンボジアの医療の実態は経済的支援だけで済む問題ではない。根本的問題は、病院と称する施設が存在しても医療サービスを提供できる機能を果たしていないことにある。さらに病院と称する施設が曲がりなりにも存在するのはプノンペンなど大都市であり、貧困層が多い農村部にはほとんど無いのが現状である。また施設があっても、医師や看護師が不足、検査機器類も不足、入院設備も満足のいくものはないという状況である。

III-1-2) 四つの誘因の診断

このような“違い”を前提に、医療産業の（本稿では病院進出の）潜在的進出可能性を診断してみたい。診断の枠組みは、競争誘因、コスト誘因、市場誘因そして政治的誘因の要素を使用し、整理する。

競争誘因：

カンボジアに進出している外資系病院は北原国際病院の直接的競争相手ではない。タイやシンガポールの外資系病院はカンボジアで医療を完結できないことが特徴である。富裕層患者を診察して、本国の病院へ移送するシステムである。本国に外貨を流入させる仕組みである。一方、北原国際病院は医療未発達国に医療の基盤を構築すること、つまり医療のプラットホームを構築することを目的としている。医師や医療従事者の育成と病院の経営を行うことによって、カンボジアの医療を向上させることから健全な社会の発展に寄与するという国際貢献に加え、日本の医療関連産業の収益拡大に貢献し日本の貿易活性化につなげようとするのが目的である。この面ではかなりの競争優位性を持っているといえる。

コスト誘因：

カンボジアは輸入関税不要であり、日本から医療機器など自由に輸入できる。カンボジア進出に協力してくれる製薬産業・保険産業・環境関連産業・医療機器産業・

商社・建設産業・流通産業・IT産業・教育関連産業・サービス産業などの日本の各産業から、カンボジア経済水準に合致した低価格の協力を引き出すことにより、カンボジア国での病院経営の初期投資を低く抑える計画である。北原国際病院は「医療の輸出産業化」を基軸としており、いわゆる医療のパッケージ化でもって医療システム全体で進出する方式を採用する。これによって、カンボジア国内で医療機器や材料を調達できるかどうかという難問が解決できる。病院運営にとって必要なさまざまな装備（環境衛生、廃棄物処理など一般生活と異なる設備が必要）に関するカンボジア政府の動きを待っていては目的とする病院経営が進まない。北原国際病院は将来構想であるが「グリーンホスピタル構想」を持っている。日本が世界に誇る最新鋭の環境技術を利用した雨水利用システム、汚水循環システム、下水道処理設備、太陽光発電設備、太陽熱温水供給設備などを装備することによって、総合的にはコスト面で優位性が持てると期待する。

コストメリットを求めて進出した中国や代替国としてのベトナムやタイの賃金高騰が海外展開企業にとって深刻な問題となっている。カンボジアはまだ賃金は廉価で最低賃金規定もない。大量の若い労働者層と廉価な賃金はカンボジア進出の積極的なコスト誘因となる。今後、この低賃金がそのまま医療従事者に適用されるかどうかは不明であるが、一般的な意味でのコスト誘因であることは間違いない。

市場誘因：

カンボジアは人口14.80百万人、平均余命（2005年度）58歳、乳児死亡率（1,000人あたり）2,000年で95人が2005年には66人と激減していること、加えて全体の死亡率（0.8%）減少についての日本政府支援の母子病院・結核病院の貢献度は大きい。平均年齢は22歳と若く、年間40万人出生している。

一方、現実には、A型・B型肝炎、HIV、マラリア、急性胃腸炎、テング熱、寄生虫、腸チフス、結核など感染症の宝庫と称してもいい状態である。公衆衛生と医療サービスの区別もされていない状態といえる。つまり予防と治療の区別がされていないというより、できない状態である。カンボジアの医療需要は感染症、世界共通の脳外科疾患、循環器疾患、心臓病そして悪性新生物（がん）であろう。公衆衛生市場も未成熟で予防接種や定期検診など実施されていないのが現実である。

前述の制度的誘因のように、カンボジアの国内諸制度は未整備である。医療市場は崩壊したまま、つまり「白紙のまま」（北原国際病院院長）である。医師は育成期間もなく、臨床経験を積む訓練の機器類もなく、臨床経験の場（医療施設）もないままであるため育成が間に合わず、まさに「白紙の市場」である。

医師育成するための医学教育機関として2002年と2010年に国立と私立医科大学が設立されたが、まったく機能していない。その大きな理由は教員が不足していること、資金が不足していること、そして新規設備も活用されていない状態である。病院設立も海外資金援助期待である。医療戦略計画によって段階的医療圏が設定され、基礎的外来医療を担当するヘルスセンター、その上位に位置する地域公立病院の建設が計画されている。国家政策による医療保険制度および医師不足解消策も進みつつある。これまでのカンボジアの医療に関する情報から判断すると市場的には、今ではなく将来が焦点となるだろう。ベンチャー的関心からいえば、今が進出のチャンスである。カンボジアでの医療の方向性を構築するというイノベーションを起こせる市場誘因を持っている。

カンボジアはまだ底辺であるが将来性は極めて高い、2005年頃から中国や韓国の企業による進出が目立ち、海外直接投資額も2007年には800百万米ドルを超え、2005年の倍増となった。その後、世界不況が原因で進出は停滞したが2008年頃から今度は日本企業が進出を開始した（中小企業国際化支援レポート）。しかし日本企業がカンボジアに対するイメージはまだ低い。2011年10月時点の外務省海外在留邦人数調査によるとカンボジア在留邦人数は1,201人、企業数74社にすぎない。2012年2月の第14回通商政策会議資料でも、カンボジアは3年中期的有望市場の16位と評価は低い。どうも日本企業はある程度基盤ができている場所を好む傾向があるのでないだろうか。つまりリスクは取らない、先行優位性は取りたいが取れない、苦手ではないかと考えられる。ベンチャー的発想は貧困であるといえる。

政治的誘因：

この政治的誘因の中には制度的誘因や規制の理解も含まれている。海外進出には進出先の政治的安定性がキー要因となることは言うまでもない。現在、カンボジアは政治的には安定傾向にある。増加している海外直接投資がそれを証明している。しかし、カンボジアは長期に渡ったポルポト独裁政権の負の遺産の中でもがき苦しん

でいる。海外からの直接投資も含め、国際支援、政府支援や民間支援は国家再建の強い味方になる。医療面で最先端の医療制度を持つ日本からのソフト・ハード面の支援はカンボジアの医療インフラ整備に大きな貢献をすると期待できる。北原国際病院の進出は単にひとつの診療科だけでなく、ひとつの検査機能だけでなく、関連産業と組んだ医療のパッケージ輸出である。さらに日本は第二次世界大戦後、ちょうどカンボジアが現在直面している状況と同じだが、半世紀かけて医療制度を発展させてきた知識と経験を持っている。カンボジアには医療制度も整備されていない、医療従事者も不足している、国家財源もないという悲惨な状況であるが、国家再建の道を歩みつつある。

2012年10月に小売サービスのスーパー「イオン」がプノンペンで起工式を行なった。2014年に10万平方メートル、150店舗の大型ショッピングモールを開業する。初の100%外資のショッピングモールで、2,000人以上の雇用が期待されている。その起工式にカンセン首相も列席していたことは期待感の大きさの表れである。

各種制度が未整備ということは、先行優位性を發揮できることを意味する。北原国際病院が先行優位を發揮できることは、カンボジアの医療制度自体を日本の医療制度を手本にして構築できるという優位性があることを示している。

医学教育制度の確立のニーズは高く急務である。北原国際病院の進出には、単に病院を設置して患者を診察・治療して収益を上げるというシンプルな構図は見当たらない。カンボジア医療教育のプラットホームの戦略的構築を目的としている。つまり日本流の医学教育をカンボジアに輸出することである。日本から臨床・教育スタッフを派遣して、最初に設置する救命救急センターで患者の治療と医師・コメディカルの育成を行う、そして付属大学院を設置し、医師養成教育を行うのが目的である。日本流の医学教育と日本の医療器具や機器を使用して訓練された医師はやはり使い慣れた医療器具や医療機器を将来にわたって使い続けるだろう。その点で、日本流の医療が包括的にカンボジアの医療制度に馴染んでくるだろう。

医療保険普及のニーズも高い。カンボジアには貧困層対策の制度としての医療保険制度は存在するが、それを活用できる病院が無い。つまり機能していないのが実情である。日本には世界に誇る医療保険制度がある。日本の病院がカンボジアで成功するということは、日本流の

医療保険制度をカンボジアに定着させる絶好の機会である。

III-2: 実例からみる進出候補国の進出可能性の診断

それでは、進出候補国カンボジアの医療サービス進出可能性を8つの項目で診断してみたい。

①医療サービスを需要する患者のニーズの存在に関して考察すると。ポルポト独裁政権の間に知識人虐殺が行われ、約4千人以上の医師が虐殺され、わずかに40人程度が生き残ったと言われている。カンボジアには医師をはじめとした医療従事者の絶対数と医療サービス提供施設の絶対量が不足している。これは患者にとって診察・検査・治療することが不可能であることを意味する。世界のどの国の人間であれ、心臓病や脳梗塞のような時間的余裕が持てない疾患に直面することははある。カンボジア人でも例外ではない。そのような病人は遠い外国の名だたる病院で診察・治療するより近隣の医療施設で適切な早期処置を行う方が命が助かる確率が高い。このような急を要する疾患患者のニーズはいかなる国でも高い。

②情報技術の存在に関してはポルポト独裁政権崩壊後、徐々に経済復興への道を歩んでいるがまだまだ世界的には最貧国として扱われている。世界各国の各種支援により若者の間ではインターネット利用者も増えているという記事もある。医療サービスの領域ではカルテなど診療情報の基礎になる情報の整理の未成熟などが一般的であり、また画像診断などの設備機器の絶対的不足により医療情報の共有など考えられない状況である。

③政策と規制の存在に関しては独裁政権崩壊後の混乱期がいまだに収束できていないといえる。カンボジアには成文法は存在しない。従って日本の支援により民法関連の整備が実施中である。もちろん医療保険制度・医療法・医師法・病院法・看護師法・薬事法など未整備である。現在、WHO支援により医療制度整備に着手している段階である。全般的に制度的規制は存在しないといえる。

④本国の競争優位性が持ち込めるかどうか。カンボジアの衛生状態は劣悪で感染症など蔓延している。日本の最新の高品質医療サービスの導入はカンボジアの医療の発展、良好な社会構築に大きな貢献ができる優位性を持っていると考えられる。

⑤潜在的患者数について正確な統計は存在しないが、

HIV、肝炎、ウイルス性感染症などは極めて多いと報告されている。人口は14.80百万人であるが、日本の医療支援により乳児などの死亡率は減少している。総人口の過半数が未成年、7割が30歳未満で、平均年齢が22歳と若い国である。

- ⑥規模の経済に関していえば、基本的には対人密着度が最も高く、在庫がない、サービス過程への患者参画、患者ごとに疾患が異なるためサービスメニューとプロセスが異なるという特性を持つ医療サービスは標準化しにくいため、規模の経済が最も該当しにくい項目である。またカンボジアの国全体では感染症など多種多様な疾患が蔓延しているが、人口も少ないため医療市場規模は小さく、規模の経済を追求できないことも特徴である。
- ⑦医療サービス提供の経路の有無の視点でみると、病院は国公立・民間病院が首都プノンペンを中心に存在するが、医療インフラ整備ができておらず都市と農村部の格差は拡大している。農村部の7～8割が無医村状態であるといわれている。
- ⑧正規の薬局と薬剤管理は制度的に確立されたものでなく未整備状態といえる。したがって医薬品の制度的流通は存在しないといえよう。

III-3：カンボジア国への進出可能性診断の精度を高めるサービスビジネスの8つの特別な特徴の診断

サービスの特別な特徴は8つの全てのサービスに当てはまるものではないが診断の精度を高めるのに有効である。

- ①医療サービスはモノの提供ではなく成果を重視する特徴がある。病院経営の基本は患者の病的疾患を特定し、適切な治療を行うことを主たる機能とする施設である。従って、診察・検査・治療を行うサービス提供が主たる業務であり、日本の検査機器や入院設備仕様あるいは看護サービスのやり方は提供するサービスの成果を高めるという従たる位置づけとなる。
- ②医療サービスは患者との時空間を共有し、医療従事者が患者と対面的コミュニケーションをとりながら、治療プロセスに入っていくという特徴を持つ。患者は病院という「工場」に入り医療サービスを受ける。
- ③医療サービスはサービス提供行動が患者の経験に影響するという特徴がある。つまり、患者は一連の医療サービス経験の部分を構成していることを意味する。
- ④医療サービスの品質維持の問題は無視できない。医療

もサービスである限り、しかも顧客高密着度サービスである限り、無形性というサービスの本質的特性に大きな影響を受けやすい。形がない行為は時間、場所、対象患者により、常に一定の品質を保つことができるとは言えない。しかし、日本の高度機能を持った医療従事者による医療行為はカンボジアの医療従事者よりも優れた品質を提供できる。

- ⑤医療サービスについて患者による評価は極めて困難である。医療知識・情報の非対称性が根底にある。患者の疾患に関する医学的知識・経験は患者より医療従事者の方がはるかに多い、それが情報の非対称性を産む原因である、ゆえに患者は医療サービスの成果について、それが本当に適切な処置の結果であるかどうか判断はつかない。これはカンボジアでも事情は同じである。このように医療サービスの評価は難しい。まさにサービスの不確実性と象徴していると行っていいだろう。この不確実性を回避するものは「ブランド」である。日本の高品質の医療を提供することによって期待される成果を上げることは情報の非対称性の問題の克服ならびに不確実性の回避の重要な要因になるだろう。
- ⑥医療サービスは在庫がきかないという特徴がある。カンボジアの医療体制を確立するには最新の知識を習得し高度な訓練を受けた医療従事者の存在が不可欠である。日本の病院がカンボジアへ進出することの意義は現地の医療の将来を担う医療従事者を育成する“場”を提供することになる。その“場”で臨床訓練を受けた医師たちがカンボジア国内で活躍するようになれば、国内のあらゆる都市や農村部で医療を受診できるというメリットがでてくる。つまり在庫はできないが、知の伝承、技の伝承そして心の伝承は可能である。
- ⑦医療サービスは時間的因素が大きい。サービスの本質的特性である無形性に因る問題である。急病患者の診察など病気は時・ところを選ばない。特に循環器・脳神経外科関連の疾患は時間との勝負である。時間され間に合えば脳梗塞でも治療は可能である時代になっている。そのタイムリーな処置が取れるような最先端の臨床的知識・経験を有する日本の医療従事者による医療サービスは時間的因素を超えたサービスが可能となる。
- ⑧医療サービスにおけるIT技術の使用可能性はインターネットを活用したイノベティブなサービス提供システムの構築につながる。カンボジアは現時点では先進国の状況とはかけ離れているが、一部の富裕層や

若い世代ではインターネット使用が普及しつつある。病院の診察時間や診療科、入院、手術、費用の案内、感染症予防策、疾患の説明などにホームページに掲載することは今後可能になる。

V. “違い”を活用した戦略

北原国際病院がベンチャーティカルにカンボジアに病院建設するスキームは、1) カンボジア医療教育のプラットホームを構築することである。日本から臨床・教育スタッフを派遣して救命救急センターで患者の治療を行なながら現地の医療スタッフに臨床的教育を行うこと。
2) 企業参加が可能にするために株式会社的に進出する仕組みを作り、医療のパッケージ輸出方式を採用することである。この点に関し、北原氏は医療のパッケージ輸出によってカンボジアのインフラ整備に貢献でき、日本の経済成長にも貢献できるとしている（注5）。

上述の診断の結果、採用可能な戦略は“違い”的活用による戦略が適切であると診断できる。それではその根拠と“違い”的活用による戦略の優位点について整理する。

- 1) 日本はカンボジアとの“違い”を埋めるために、日本が第二次世界大戦後、経験した医療発展の知識や経験を活かすことができる。
- 2) 医師・看護師など医療従事者の資質の低さを日本流の教育・研修によって改善・修正できる。それによってカンボジアの医療従事者の資質レベルの向上に貢献できる。それが次世代の医療従事者に引き継がれ、継承される。医療サービスは無形性という特性を持っているということは、非人間的資源より人間的資源の活用が重要であり、病院の理念・目的にペクトルを合わせて行動を行う強固な組織を創造することが必要である。「カンボジアに医療サービスを定着させる」という北原国際病院の理念を医療の現場に浸透させるためには現場で働く医療従事者の資質を向上させ、一定のレベルに維持することが最低限必要な土台となる。それが理念や目的を理解して医療サービスを提供できる強固な組織創造へつながる。これが医療サービスのやり方をカンボジアの将来の医療従事者に継承する仕組みとして有効である。
- 3) 日本の病院経営をそのままカンボジアに持ち込んでもカンボジア市場では成功は不可能である。いわゆる標準化マーケティング戦略は不可能である。

カンボジアは日本と同様の医療サービスをただちに実施できる環境にまで成長していない。

- 4) 現地適応化マーケティング戦略では収益期待できない。

標準化戦略が不可能なら、現地適応化戦略が可能であろうか。カンボジアには医療費を支払う能力が無い貧困層が多いため、現地の状況に合わせた病院経営をすると収益が期待できない。収益が期待できないということは、救急救命センターの経営継続のための資金が不足すると大規模病院設立及び付属大学院設立の資金も捻出できないことを意味する。

- 5) 競争や制約・参入障壁はない。

日本は医療に関してさまざまな制約・規制が存在するが、カンボジアはブルーオーシャン的な市場である。タイやシンガポールの外資系病院は実質的競争相手ではない。外資の目的は富裕層患者を本国の病院へ移送して、本国で入院・治療する、つまり本国で医療費を支払ってもらう構図であることから、北原国際病院の目的とは根本的に異なる。

制度と経済の“違い”で述べたように、法制度は存在しない、また参入障壁といえるものは見当たらない。

- 6) 先行優位性に加え“違い”をうまく活用する戦略によって日本医療モデルを定着できる。

ベンチャーティカルに進出するタイミングは今である。中国や韓国などから、さまざまな形でこれまで以上に進出してくることが容易に推測できる。先行優位性を勝ち取る機会は今しかない。段階的にせよ医療パッケージ輸出を行い、日本式医療モデルを定着させるには先行的に参入することが重要である。

今後の課題

：海外進出を意思決定するために必要な進出候補国の診断のフレームワークをLovelock, Yip, Kotler, Ghemawatらの先行研究をベースに検討してきた。この海外進出診断フレームワークがどのような新興国でも妥当性があるか、具体的に検証を積み重ねる必要がある。さらに、以下の戦略策定ステップの作成も今後の課題である。また、この進出診断フレームワークが医療サービス以外のサービス産業・事業にも当てはまるかの検証も必要である。（注6）

：考えられる戦略策定のステップは下記のとおりである（詳細は稿を改めたい）。

- 1) 自社の核となるビジネス（コアビジネス）の定義

2) 海外進出戦略策定

- 海外進出時の戦略の基本要因として以下の検討が必要である。
- ①基本戦略と競争戦略
 - ②市場参入戦略
 - ③製品・サービス戦略
 - ④立地戦略
 - ⑤マーケティング戦略
 - ⑥オペレーションとイノベーション戦略
 - ⑦組織と人材戦略
 - ⑧アイデンティティとレビューション戦略

注1. 経済産業省の産業構造審議会サービス政策部会でも、サービス産業（広義）とは、第3次産業全体を言い、生活・事業充実型サービスの他に、金融、通信、電力・ガスも含めると定義している。

注2：ゲマワットも同様に、国家による違いは2008年の金融危機以降顕著になっている。そうした違いにどう対処するかが最大の課題であるとしている (Ghemawat, 2010)。

注3：パンカジ・ゲマワットは”違い”を”difference”という用語を使用している（邦訳では「差異」）。本稿では、本国と進出候補国とのdifferenceをより理解しやすくするために”違い”という平易な用語を用いる。

注4：カンボジア国に関する情報は下記文献リストに掲載されているカンボジア関係資料に依拠している。

注5：北原国際病院の北原氏は、これができるようでは日本経済はもっと悪化すると主張する（北原、2011）。

注6：本稿では病院の立場から海外に進出することを考察しているため、「進出」という用語を統一的に使用する。「参入」という表現が適切な場合は、あえて「参入」を使用するが、全文を通して統一的に「進出」を使用したことをお断りしておく。

文献リスト：

- Anthony Giddens (2006), *SOCIOLOGY Fifth edition*. Polity Press. (『社会学（第5版）』 (2010)、松尾精文他訳、而立書房。
- Christina Sichtmann; Ilka Griese; Maren Klein (2007), “Determinants of the International Performance of Services : A Conceptual Model” .

Betriebswirtschaftliche Reihe, Freie Universität Berlin.

Christopher Lovelock & Lauren Wright (1999) , *Principles of SERVICE MARKETING AND MANAGEMENT*. Prentice-Hall, Inc. (『サービス・マーケティング原理』 (2002) 小宮路雅博 監訳、高畠泰+藤井大拙訳、白桃書房)

Christopher Lovelock & Jochen Wirtz (2007) , *SERVICES MARKETING : PEOPLE, TECHNOLOGY, STRATEGY, 6th Edition*. Pearson Education, Inc. (『ラブロック&ウィルツのサービス・マーケティング』 (2008) 、ピアソン・エデュケーション)

Christopher Lovelock, George S. Yip (1996) . “Developing Global Strategies for Service Businesses.” *California Management Review* Vol.38, No.2 Winter.

Gary Armstrong, Philip Kotler (2000) . *Marketing: An Introduction*. 5th Edition. Prentice-Hall.

George S. Yip / G. Tomas M. Hult (2012) , *Total Global Strategy 3rd Edit*. Pearson Education, Inc.

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.

Music Cicic, Paul G. Patterson, and Aviv Shoham (1999) , “A Conceptual Model of the Internationalization of service Firms.” *Journal of Global Marketing* Vol.12 (3) 1999.

Pankaj Ghemawat (2007) , *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a world Where Differences Still Matter*. Harvard Business School press. (『ゲマワット教授の経営教室 コークの味は国ごとに違うべきか』 (2009) 望月衛訳、株式会社文藝春秋)

Pankaj Ghemawat (2007) , *Managing Differences of The Central Challenge of Global Strategy*. *Harvard Business Review*, May 2007. (「トリプルAのグローバル戦略」 (2007) 村井裕訳。『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』 2007年6月号)

Pankaj Ghemawat (2010) , *Finding Your Strategy in the New Landscape*. *Harvard Business Review*, May 2010. (「新興国市場に適合する条件」 (2011) 編集部訳、『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レ

- ビュー』2011年3月号)
- Theodore Levitt (1983) , The Globalization of Markets. *Harvard Business review*, May-June 83, Number3, pp.92-102. (「地球市場は同質化に向かう」(1983) 土岐謙訳、『DIAMOND ハーバード・ビジネス』1983年9月号)
- Thomas L. Friedman (2005, 2006) , *The World is Flat: A Brief History of The Globalized World in the Twenty-First Century*. Farrar, Straus and Giroux, 2005, updated and expanded ed., 2006. (『フラット化する世界（普及版）（上）』(2010) 伏見威蕃、日本経済新聞出版社。
- V.A. Zeithaml, A.Parasuraman, & LL.Berry (1985) , Problems and Strategies in Service Marketing. *Journal of Marketing* Vol.49, pp.33-46.
- 岩本裕、NHK取材班 (2010) 『失われた「医療先進国」』講談社。
- 北原茂実 (2011) 『「病院」がトヨタを超える日』講談社 + a 新書。
- 永池克明 (2008) 『グローバル経営の新潮流とアジア』九州大学出版会。
- 村上薰 (2012) 「医療サービスのベンチャービジネス (序) ~病院の海外進出~」。『ベンチャービジネスレビュー』第4号。追手門学院大学ベンチャービジネス研究所。
- 『通商白書2012』経済産業省
- 和泉徹彦 (2001) 「ケース・スタディ：カンボジアの社会保障制度」、平成12年度厚生科学研究特別研究事業「社会保障分野の国際相互協力にかかる人材育成手法の研究」報告書所収。
- 川上義明 (2003) 「現代企業のグローバル化に関する検討 ((監)) 一グローバル企業：その推論」福岡大学商学論叢第48巻第3号、福岡大学研究推進部。
- 外務省ホームページ「在外公館医務官情報 カンボジア 2012年3月」
- 財務省「国際収支状況」http://www.mof.go.jp/international_policy/reference… (2012年12月10日閲覧)
- 総務省ホームページ「第637回統計審議会議事録」総務省統計局
- 経済産業省ホームページ「サービス産業の活性化に向けて」産業構造審議会サービス政策部会資料2。
- 医療法人KNIホームページ
- <http://www.Kitaharahosp.com/group/overview/>
- ミニペア株式会社ホームページ
- <http://www.minebea.co.jp>
- JOMF財団法人 海外邦人医療基金ホームページ
「ベトナム カンボジア ラオス 医療事情」
- 松山幸弘 (2012) 「カンボジア医療視察報告」CIGS 戦略研究所レポート <http://www.canon-igs.org/column/> (2012年11月10日閲覧)
- 「医療新聞」 (2012)
- 「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。
- <http://www.Cambodiawatch.net/cwnews/>
- 小市琢磨 (2009) 「カンボジア投資の可能性と留意点」中小企業支援機構、中小企業国際化支援レポート <http://www.smrj.go.jp/keiei/kokurepo/kaigai/051022.html> (2012年2月17日閲覧)
- JETRO 日本貿易振興機構「各国・地域データ比較 日本/カンボジア」
<http://www.Jetro.go.jp/jfile/search/> (2012年2月17日閲覧)
- THE POVERTIST (2010) 「カンボジアの医療と保険～貧困と社会保険制度」「カンボジアにおける貧困問題」。<http://ipperoad.blog.94.fc2.com/> (2012年12月8日閲覧)

(2013年1月24日脱稿)

研究ノート

（本文）

研究ノート

ベンチャー企業の資金調達に関するいくつかの考察

A Few Thoughts on Venture Financing

岡崎 利美

追手門学院大学経営学部 准教授

Toshimi OKAZAKI

Associate Professor,

Faculty of Management

Otemon Gakuin University

1. ベンチャーファイナンスの資金調達の特徴

ベンチャーファイナンスはベンチャー企業のファイナンスで、コーポレート・ファイナンスの一分野だが、標準的なコーポレート・ファイナンスとは異なる点が多い。ここでは狭義の、標準的なコーポレート・ファイナンスを「コーポレート・ファイナンス」と呼ぶことにする。

ベンチャーファイナンスとコーポレート・ファイナンスとの違いは、研究対象とする企業が異なることから生まれる。ベンチャーファイナンスが対象としているのは未公開ベンチャー企業であり、コーポレート・ファイナンスでは上場企業である。上場企業のなかでも信用力の高い大企業を想定していることが多い。

コーポレート・ファイナンスでは上場企業が対象なので、効率的な資本市場が存在することを前提として、理論が構築されている。効率的な資本市場は、企業に必要な資金を提供するばかりでなく、企業の行動や意思決定に対する投資家の評価を株価などによって示す場もある。一般的にコーポレート・ファイナンスでは、企業目的を「株主の富の極大化」と設定する。経営者は株主の代理人として会社経営を受託し、株主の富、すなわち株価を高めることができれば、「よい」経営だと評価される。

市場が効率的なとき、財務的意思決定の理論上の結果は、それほど刺激的なものではない。有名なMM（F. Modigliani and M. H. Miller）の資本構成無関連命題がその典型で、いくつかの仮定の下で、「企業価値は、資本構成とは無関連である」という。つまり、負債で資金調達するか、増資をするかという問題は、企業に本質的な違いを生じさせるものではないということになる。

もちろん現実の資本市場は完全な市場ではなく、投資家はいつも合理的な行動をとるわけではないし、税制は市場を恒常に歪ませる要因の一つとなっている。しかし資本市場の不完全性は、コーポレート・ファイナンスの理論を机上の空論としてしまうほど深刻なものではない。コーポレート・ファイナンスの理論は、現実の財務的意思決定にも数多くの有益な助言や示唆を与えてくれるといえるだろう。

ところが未公開ベンチャー企業の場合、効率的な資本市場にはアクセスできず、市場で決まる株価も存在しないので、コーポレート・ファイナンスの理論をそのまま適用することができない。そのため効率的な資本市場の存在を前提としない別のファイナンス理論、つまりベンチャーファイナンスが必要となるのである。

ベンチャーファイナンスの主要なテーマの一つである資金調達問題でも、上場企業の場合との違いがある。まず株式上場していなければ、資本市場を通じた不特定多数の投資家からの資金調達は制限され、利用可能な調達手段が限定される。ただし巨額の資金を調達する場合を除けば、公募増資や公募債発行でなければ対応が困難な資金需要は少ない。実際のところ上場企業が最も多く利用している調達方法は内部留保で、その次は銀行借入である。資本市場を通じた不特定多数の投資家から資金調達できないこと自体は、巨額の資金を必要とする企業でなければ、それほど深刻な問題ではない。

上場していないことから生じる問題としては、会社が開示する情報の量と質が劣っているとみなされることの方がむしろ影響が大きい。未公開企業であることの不利

益は、会社外部の資金提供者と会社内部の起業家との間に情報の非対称性が存在する点である。上場企業の場合、適切な情報開示は制度によって保証されている。投資家保護の観点から、上場企業には厳格な情報開示のルールが適用され、それに反すると厳しい罰則が科せられる。また、株価は投資家に多くの有益な情報をリアルタイムで伝えてくれる。

それに対して未公開企業に課せられる情報開示のルールははるかに緩やかで、外部の資金提供者が会社の経営状態を知るために入手できる情報は限られている。会社の異変を知らせてくれる株価¹も存在しない。ベンチャー企業が不都合な情報を資金提供者に知られずにいることは、上場企業が情報を隠すよりもずっと容易である。そのため資金提供者が、ベンチャー企業は不都合な情報を隠す可能性がある、あるいは隠していると考えることがある。資金提供者のベンチャー企業の情報開示に対する不信感は、資金調達の際に無視できないほど大きくなることもある。

さらに、ベンチャー企業への資金提供者のうち、負債の提供者は、起業家には負債提供者の利益を犠牲にして株主²の利益を優先する動機があると考えてもおかしくない。ベンチャー企業では所有と経営が分離しておらず、起業家が主たる株主となっている。そのため情報の非対称が存在する下で、負債の提供者は起業家が資金提供者の利益を損ねる可能性を心配するだけではなく、株主の利益は守られ、自分たちだけに不利益を押し付けられる危険性をも恐れなければならなくなる。

情報の非対称性がもたらす不利益について資金提供者が懸念するようになれば、実際に問題が発生しているか否かにかかわらず、資本コストの上昇、資金提供の減少や停止といった形で円滑な資金調達に支障をきたす。未公開であることが、資本市場を通じた不特定多数の投資家からの資金調達の機会を奪うだけでなく、銀行などの金融機関、その他の貸し手、未公開株の投資家など、少數特定の資金提供者からの資金調達をも阻害することになれば、ベンチャー企業に深刻な影響を及ぼす。それを回避するためには、起業家は資本提供者の疑惑を払拭する仕組みをつくる必要がある。

ベンチャー企業の資金調達の別の特徴は、急成長を実現するためには、現状や実績に対して大きな資金を必要とする点である。成長期のベンチャー企業は、たとえ現在の売上がわずかでも、近い将来の売上急増を見込んでいるならば、今から高い売上水準に対応できるように設備や人員などを拡張し始めることが必要になる。成熟段階にある事業を1つ以上もつ上場企業であれば、事業拡大や新規事業への参入のために大規模な設備投資を実施する場合でも、すでに売上高が充分に大きいため、売上高などの実績に対する投資額の相対的な大きさはそれほどでもないことが多い。しかし現時点での売上高が小さいベンチャー企業では、投資の絶対額が大きくなくとも、実績に比べると相当大きくなる。つまり一般的な基準で評価すると、ベンチャー企業は過大な資金調達と投資を実行しようとしているように見える。

ベンチャー企業であっても緩やかな成長を目指すならば、そのような過大な投資や資金調達は不要になる。しかし眞のベンチャー企業であれば、つまり新奇なビジネスを手掛ける企業であれば、他の企業に模倣される前に事業を拡大し、その分野でのトップ企業の地位を確立してしまわなければならない。そのビジネスが有望であればあるほど有力企業が参入してくる可能性が高くなり、それらの企業との競争になれば、資金力や販売力、実績、知名度などで劣るベンチャー企業は不利になるからだ。つまり将来性のあるビジネスを手掛ける有望ベンチャー企業ほど、厳しい資金調達を迫られることになるといえるだろう。

2. ベンチャー企業におけるファイナンスの課題

コーポレート・ファイナンスの課題は、短期的課題と長期的課題とにわけることが多い。長期的な課題は、企業目的と同じ「株主の富の極大化」である。一方、短期的な差し迫った課題は「支払い能力の維持」である。例えば、長期的な観点からは、将来の大きな利益のための一時的な大幅赤字は容認される。しかし大幅赤字の時点で現金不足に陥り、支払いに失敗し、会社を破綻させてしまったら、将来はない。損失を発生させてもよいが、支払不能は決して許されない。会社が存続し続けるためには、常に支払い能力を維持していること、つまり支払

¹ ここでは、株式の市場価格のこと。未公開企業の株式でも、売買の際には、1株当たりの企業価値を基に取引価格が決められる。しかしその価格は不特定多数の市場参加者によって決められる、客観的な評価ではない。

² ベンチャー企業では、株式会社ではない組織形態をとっていることがある。その場合は、「株主」ではなく、「出資者」となる。

期日には支払額分の現金を準備し、確実に支払い続けることが求められる。

ベンチャー企業におけるファイナンスの短期的な課題も、コーポレート・ファイナンスと同じく、「支払い能力の維持」である。ただしベンチャー企業の支払い能力の維持には、いくつかの難点が伴う。1つには創業年数の短いベンチャー企業には充分な取引実績や販売実績がないために、有利な支払条件で取引できることが少ない。代金の受取日が遅く、支払日が早く設定されるほど資金繰りは厳しくなり、必要な運転資金額は大きくなる。

2つ目は成長期には、売上の増大に伴って運転資金の必要額が増大し、加えて事業拡張のための設備投資資金も準備しなければならなくなる。しかもこれらの資金需要は、実際の売上増大による現金流入増に先行する。そのため成長期には資金が不足しがちになるのが一般的である。

支払い能力の維持というのは、支払不能にさえ陥らなければよいわけではない。その前段階、つまり資金繰りが逼迫していることが明らかになった時点で、倒産の危険性が一気に高まってしまう。資金繰りが逼迫している企業には、通常とは異なる取引条件が適用されるためだ。債権者は将来の損失を最小限にとどめるために、迅速に債権回収をはからうとし、新たな債権が発生するような取引には応じなくなる。金融機関などは借入金などの借り換えを拒否し、これまで掛け売りを認めていた取引先が現金取引を求めるようになる。これらの現象が起きると、その分まで追加的な現金を準備しなければならなくなる。さらに商品購入後にアフターサービスや保証などを要する場合には、顧客離れが起り、売上まで減少する可能性がある。このように資金繰りの逼迫が原因となって一層現金不足を招き、支払い能力を低下させるので、急激に資金繰りが悪化し、支払不能に陥る危険性が高まるのである。

また、資金繰りが逼迫して倒産リスクが高まると、人材の流出が始まる。企業の中核となる人材が退職してしまうと、資金繰りの問題が解消しても取り返しのつかないことになる。

つまり支払い能力を維持する際には、支払不能さえ回避できればよいのではなく、最低限、資金繰りを逼迫させない水準の資金の確保が求められる。

一方、ベンチャー企業におけるファイナンスの長期的な課題は、「起業家の富の極大化」とすることがある。

コーポレート・ファイナンスでは「株主の富の極大化」なので、違いは起業家の利益を優先させるか、株主の利益の利益を優先させるかという点である。多くの場合、起業家は会社の主たる株主なので、起業家と株主とはほぼ重なる。しかしビジネス・エンジェルやベンチャーキャピタリストなど外部の投資家からの出資を受け入れた会社では、起業家の他にも有力な株主が存在し、両者の利害が対立することがある。そのときには主要株主であり、経営にも責任を負っている起業家が、他の投資家の利益を大きく損ねない範囲で、自分の利益を優先するのは自然なことで、他の株主の利益も同じ程度に重んじるだろう、あるいは重んじるべきだと考えるのは現実的ではないだろう。

起業家とその他の株主の利害の対立は、通常、起業家が自分の資産の大半を、場合によっては個人で借りて集めた資金までをも会社に投入しているのに対して、その他の株主は資産の一部だけを投資していることから生じる。起業家の投資リスクがそのベンチャー企業に集中しているのに対して、その他の株主のリスクは、様々な資産に分散されている。とりわけその他の株主が機関投資家であれば、投資リスクは市場で幅広く分散されている。リスクの分散の程度によって、ベンチャー企業のリスクが資産全体に及ぼす影響が異なるため、ベンチャー企業における意思決定が、起業家とその他の株主に異なる結果をもたらす原因となる。

起業家が経営者として行動するとき、例えば経営不振時に企業価値を損ねてでも会社の存続を最優先するなどに、純粋な投資家であるその他の株主の利益とは相反しやすい。また日本では会社が借入れをおこなうとき、経営者である起業家は、金融機関から債務の個人保証を要求されることが少なくない。そのときは起業家の判断は、株主の利益よりも債務者の利益を優先させるかもしれない。ただし上場が近付けば起業家も自分の保有する株式の価値を意識するようになり、その他の株主の利害と一致しやすくなる。

3. 資金需要の性質と資金調達方法の選択

稚拙なファイナンスがもたらす最悪の結果は、資金繰りの失敗を原因とする倒産だろう。それを回避するためには実際に支払不能に陥らないことだけではなく、資金繰りが逼迫する状況も避けなければならない。

支払い能力を維持する確実な方法は、あらかじめ潤沢な資金を確保しておくことである。しかし過剰な余剰資

金は、無駄なコストを発生させ、収益の面から経営を圧迫する。資金調達に伴って発生するコストは、企業や商品に新たな価値を付加するものではないので、小さい方が好ましい。資金調達に関する意思決定ではコスト面も軽視することはできない。

安全性と収益性のバランスがとれた資金調達が理想だが、安全性に問題のない資金量は、会社の経営状態だけではなく、その時点の会社を取り巻く経済環境や金融市場の状況などによっても大きく変わるので、理想的なバランスを具体的に表すのは容易ではない。

資金調達方法によって、調達可能な資金量、期間、その他の条件などが異なるため、資金需要の性質によって、適した資金調達方法が異なる。

資金需要の性質を分類する基準の1つが期間で、①緊急の資金需要、②短期の資金需要、③恒常的な資金需要の3つに分類できる。

①緊急の資金需要

緊急の資金需要に対応する場合は、ベンチャー企業には調達方法を選び好みする余地はほとんどない。できる方法で資金を集めることはできない。緊急事態では対応が遅れれば遅れるほど、損失や処理に要する費用が増大することが多いので、早さは重要なポイントとなる。そのためにはコストを度外視するのもやむを得ない。たとえ一時的に高コストの資金調達方法に依存したとしても、緊急事態を脱したあとで速やかに調達し直せば、高コストの支払期間は短くてすむので、負担を軽減できるかもしれない。

充分な信用力や取引実績のないベンチャー企業の、緊急の資金需要に応じてくれる資金提供は少ないので、起業家個人の信用あるいは信頼関係に依存した資金調達が現実的な方法となるだろう。

緊急の資金需要に関しては、目前の危機さえ克服すれば済むものなのかどうか、冷静に判断する必要がある。ベンチャー企業自体には問題がなく、予期せぬ外部要因によって一時的に資金不足に陥っただけならば、それを解消するために資金を集めるのは合理的な行動である。しかし資金不足の根本的な原因が経営不振で、調達した資金が抜本的な問題解決にはつながらず、破綻の先延ばしにしかならないのであれば、資金調達を断念して早く破綻させた方が損失額を小さくとどめることができ、起業家も再挑戦しやすくなる。

経営者としては会社を破綻させることには大きな葛藤や心理的抵抗があるだろうが、起業家は自分の個人資産の多くや個人の信用で調達した資金を会社に投入していくことが少なくない。会社が大きな負債を抱えて倒産すると、そのあと起業家は債務や道義的責任などの大きな負担を負わされる。リスクの高い起業では失敗に終わる可能性があることを踏まえて、経営の破綻が起業家の人生の破綻につながらないように、あらかじめ撤退の基準を設けておくことも一法だろう。

②短期の資金需要

短期の資金需要の場合には、緊急ではないので、複数の選択肢の中から条件などを比較してから選択することができる。短期の資金需要は、短期資金でまかなうのが基本である。短期資金で調達すると、資金需要が予定外に長引いて返済期日を迎えると、再調達が必要になる。しかし長期資金よりも資金需要の変化に柔軟に対応できるし、コストも低く抑えられる。

③恒常的な資金需要

恒常的な資金需要に対しては、長期資金で対応するのが基本である。長期資金は資金提供者にとってはリスクが大きい分だけコストが高くなるので、短期資金を借り換えて長期間にわたり利用できるならば、そうした方がコストを抑えることができる。しかし借り換え時に貸し手が必ず応じてくれる保証はないために安定性に欠く。後日、好ましい条件で長期資金を調達できる目処がある場合は、それまでの期間を短期資金でつなぐことは可能だ。

長期資金を調達するときには必要な資金を一括ではなく段階的に受け入れることは、ベンチャー企業にも資金提供者にもメリットがある。資金提供者にとっては、経営が順調であることを確認しながら徐々に拠出額を増やしていくことで、リスクを軽減できる。一方、ベンチャー企業にとっては、成長について企業の評価や信用が高まり、資金調達のコストが低下していくので、コストの高い時点で一括して資金調達するよりも、当座必要な分だけを調達し、一定の実績を示し、資金提供者に事業リスクが低下していることを納得させながら追加資金を募っていく方が、低いコストで調達できる。

4. 出資と経営参加

出資は、負債とは違って利息の支払いも元本の返済も

不要なため、資金繰りを楽にしてくれる調達方法である。出資の見返りには、利益が分配され、経営権や経営参加権が与えられる。

起業家以外の出資者のなかには、投資価値を高めるために積極的に経営に関わろうとする投資家がいる。アメリカのビジネス・エンジェルの多くや、ハンズオン型ベンチャーキャピタリストはそのような投資家である。過去にベンチャー企業の起業や経営に携わり、成功した経験を持っていることが多い。

そのような投資家が積極的に経営に参画すれば、別のベンチャー企業を成功させた能力や経験、人脈などを活用できるため、それが会社にとって大きな助けとなることがある。経験不足を不安に感じる起業家にとっては、起業家やベンチャー企業の経営者として成功した人が自分の資産を会社に投入した上で、つまりリスクを負った上で、親身になって経営について支援や助言をしてくれるのであれば、心強く感じられるだろう。

ただしビジネス・エンジェルやベンチャーキャピタリストの経営参画が必ずしもプラスの効果をもたらすとは限らない。ほとんど効果がないこともあれば、経営への干渉が却って悪い結果を招くこともある。

経営に参加する投資家にとって、会社の成功は投資価値の上昇に直結しているので、起業家とも利害が一致しやすいが、起業家が自分の資産のほとんどを会社に投入しているのに対して投資家は資産の一部を投資しているだけなので、リスクに対する態度が異なる場合がある。起業家が、投資家が自分たちの投資価値を守ろうとしてリスクに対して慎重になりすぎているせいで、大きく飛躍するチャンスを逃していると感じることもある。反対に、分散投資をしている投資家は1つの投資先が失敗しても他の投資先からの利益でカバーできるので、高リターンをねらって高リスクをとりたがると感じることもあるだろう。

過去の成功経験をその企業ではほとんど活用できないこともあれば、単に起業家と投資家との相性が悪く、感情的な対立のあげく足の引っ張り合いになることもある。

一方、日本にもビジネス・エンジェルやハンズオン型ベンチャーキャピタリストは存在するが、アメリカのように起業やベンチャー企業の経営を経験したことのある投資家は多くない。これまでのところ日本では、成功した起業家はベンチャー企業が成長して中堅企業や大企業となってもそのまま経営を続けることが多いからだ。起

業家が経営から退く頃には、創業からはすでに長い年月が経過していたり、高齢になっていたりするので、起業家としての経験や知識を次の会社で活かせることは少ない。起業家が起業に特化し、事業を軌道に乗せた後は他の人に経営を譲ったり、会社を売却してしまったりするようになれば、状況は変化するだろう。

ところで、それまで起業やベンチャー企業の経営に関わった経験のない投資家が出資者として経営に関わっても、あまり大きな効果は期待できないだろう。ワンマンになりがちな起業家のお目付役としては有効で、経営に規律をもたらす効果はあるかもしれない。しかし高リスク高リターン型のベンチャー企業において、一般的な成熟企業での経験をもとに経営に関与すれば、成長を阻害し、会社を失敗に導くことにもなりかねない。適切な経営参加のかたちと範囲について、出資する側も受け入れるベンチャー企業の側もあらかじめ考え、合意しておくことが必要だろう。

5. おわりに

日本のベンチャーファイナンスの現場には、中程度のリスクを負う貸し手が少ない。起業家の自己資金だけでは企業の成長を支えられなくなったとき、銀行などから融資を受けることができれば、ベンチャー企業であっても優良大企業と大差ないほど極めて低い金利での資金調達が可能である。ただしそのためには、担保として差し入れる資産を所有しているか、親会社や起業家個人が債務保証をするなど、信用補完の手段が必要になる。あるいは政府などのベンチャー企業保護育成政策の対象の条件にうまく適合すれば、手厚い支援を受けられることもある。しかし信用補完の手段がなくて銀行からの融資が受けられず、公的支援の対象からも外れてしまえば、ノンバンクなどからの高利の借入れに頼らざるをえないのが現状である。そのとき金利は法定金利の上限に近い水準になる。つまり超低金利か高金利かのどちらかしかなく、その中間の資金調達手段が欠けている。

リスクに応じたコストで資金調達ができるようになれば、ベンチャー企業も情報の非対称性を解消するために積極的に情報開示をするなど、資金提供者のリスクを軽減するための努力をするようになるかもしれない。そうなればベンチャー企業の経営状態を把握しやすくなつた金融機関の方も資金提供しやすくなり、日本のベンチャーファイナンスも変化し始めることが期待される。

参考文献

- リチャード・A・ブリーリー、スチュワート・C・マイヤーズ [著]、藤井眞理子、国枝繁樹 [監訳] (2002)『コーポレート・ファイナンス (第6版)』(上)(下)、日経BP社。 (Brealey R. & S. Myers [2000], Principles of Corporate Finance, 6th Edition, The McGraw-Hill Company, Inc.)
- リチャード・L・スミス、ジャネット・K・スミス [著]、山本和彦 [総監訳・訳] (2004)、『アントレプレナー・ファイナンス』、中央経済社。 (Smith, Richard L. & Janet K. Smith [2004], Entrepreneurial Finance, 2nd Edition, John Wiley & Sons Inc.)
- 西村慶一、鳥邊晋司、岡崎利美、川上昌直、赤石篤紀 [著] (2005)、『財務マネジメント』、中央経済社。

そ の 他

2012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

役 職	氏 名	任期	任 期	所 属 等
所 長	米倉 穂	2	2011/4/1-2013/3/31	経営学部教授
所 員	原田 章	2	2011/4/1-2013/3/31	経営学部准教授
所 員	朽尾 安伸	2	2011/4/1-2013/3/31	経営学部准教授
所 員	宮宇地俊岳	2	2011/4/1-2013/3/31	経営学部講師
所 員	増崎 恒	2	2011/4/1-2013/3/31	国際教養学部准教授
所 員	今堀 洋子	2	2011/4/1-2013/3/31	経済学部准教授
所 員	岡崎 利美	2	2012/4/1-2014/3/31	経営学部准教授
所 員	朴 修賢	2	2012/4/1-2014/3/31	経営学部准教授
研究員(学内)	西岡 健夫	1	2012/4/1-2013/3/31	経営学部教授
研究員(学内)	藤田 正	1	2012/4/1-2013/3/31	経営学部教授
研究員(学内)	真庭 功	1	2012/4/1-2013/3/31	名誉教授
研究員(学外)	兼松 泰男	1	2012/4/1-2013/3/31	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・ラボラトリイノベーション部 部長
研究員(学外)	池田 潔	1	2012/4/1-2013/3/31	兵庫県立大学 経営学部教授 経営学部長
研究員(学外)	林 茂樹	1	2012/4/1-2013/3/31	大阪工業大学 知的財産学部教授
研究員(学外)	潘 燕萍	1	2012/4/1-2013/3/31	中国・深セン大学講師
研究員(学外)	文能 照之	1	2012/4/1-2013/3/31	近畿大学 経営学部教授
研究員(学外)	村上 薫	1	2012/4/1-2013/3/31	Market Power Institute 主席研究員
研究員(学外)	吉永 徳好	1	2012/4/1-2013/3/31	吉永公認会計士・税理士事務所代表、公認会計士・税理士
研究員(学外)	徳田 裕平	1	2012/4/1-2013/3/31	公益財団法人大阪市都市型産業振興センター 経済調査室長
顧 問	金田 嘉行	1	2012/4/1-2013/3/31	SONY株式会社 元代表取締役副社長
顧 問	大野 長八	1	2012/4/1-2013/3/31	大野アソシエーツ代表
顧 問	掛谷 建郎	2	2011/4/1-2013/3/31	茨木商工会議所会頭
顧 問	川越 森雄	2	2011/4/1-2013/3/31	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 局	宮下 知子			教育支援課

2012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
2012/4/2	所長・所員・研究員・顧問、新規スタッフ着任
2012/4/26	第1回研究所委員会
2012/5/19	第1回土曜セミナー 講師：米倉 穂（当研究所 所長） テーマ：「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」 会場：大阪梅田サテライト
2012/5/24	第2回研究所委員会
2012/5/26	第2回土曜セミナー 講師：西岡 健夫（当研究所 研究員） テーマ：「自由経済と経営倫理」 会場：大阪梅田サテライト
2012/6/9	第3回土曜セミナー 講師：朽尾 安伸（当研究所 所員） テーマ：「経営学研究における研究手法」 会場：大阪梅田サテライト
2012/6/23	第4回土曜セミナー 講師：池田 潔（当研究所 研究員） テーマ：「現代中小企業の自律化とイノベーション」 会場：大阪梅田サテライト
2012/6/28	第3回研究所委員会
2012/7/1	第3回追大学生ビジネスプランコンテスト募集開始
2012/7/14	第5回土曜セミナー 講師：林 茂樹（当研究所 研究員） テーマ：「ベンチャーの知的財産戦略」 会場：大阪梅田サテライト
2012/7/26	第4回研究所委員会
2012/7/28	第6回土曜セミナー 講師：兼松 泰男（当研究所 研究員） テーマ：「アントレプレナーシップ教育と大学発ベンチャー」 会場：大阪梅田サテライト
2012/7/28,31	追手門学院大手前高等学校「追手門コース」ビジネス研修参加 場所：天神橋筋商店街 おかげ館
2012/8/5,26	オープンキャンパス参加 「第3回追大学生ビジネスプランコンテスト」説明会
2012/9/8	第7回土曜セミナー 講師：宮守地俊岳（当研究所 所員） テーマ：「IPOにおける初値乖離の現状」 会場：大阪梅田サテライト
2012/9/27	第5回研究所委員会

月 日	主 な 活 動 内 容
2012/9/29	第8回土曜セミナー 講師：岡崎 利美（当研究所 所員） テーマ：「ファイナンスと合理的な意思決定」 会場：大阪梅田サテライト
2012/10/13	第9回土曜セミナー 講師：吉永 徳好（当研究所 研究員） テーマ：「決算及び会計は税務申告の基準ではなく、会計基準に準拠して行おう」 会場：大阪梅田サテライト
2012/10/18	第6回研究所委員会
2012/10/20	第10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：大阪梅田サテライト
2012/10/26	第3回追大学生ビジネスプランコンテスト応募締切
2012/10/27	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） テーマ「松下幸之助の成功哲学と神様の女房」 会場：大阪梅田サテライト 時間：14：00～16：05
2012/11/8～9	産産学ビジネスマッチングフェア2012with大阪大学 会場：ホテル阪急エキスポパーク
2012/11/10	第11回土曜セミナー 講師：藤田 正（当研究所 研究員） テーマ：「ビジネスに必要な心理学知識」 会場：大阪梅田サテライト
2012/11/22	第7回研究所委員会
2012/11/24	「第3回追大学生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：9：30～13：30 「懇親会」食堂3階にて13：30～15：00
2012/11/24	第12回土曜セミナー 講師：増崎 恒（当研究所 所員） テーマ：「広告（advertisement）を『読む』—米文学研究者の視点から、 ベンチャービジネスに役立つヒント—」 会場：大阪梅田サテライト
2012/12/3	第3回追大学生ビジネスプランコンテスト入賞者発表
2012/12/8	第13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・シフトを促すスマートビジネスの可能性」 会場：大阪梅田サテライト
2012/12/15	第14回土曜セミナー 講師：村上 薫（当研究所 研究員） テーマ：「サービス産業のグローバル・マーケティング～医療機関の海外展開から考える～」 会場：大阪梅田サテライト

月 日	主 な 活 動 内 容
2012/12/20	第8回研究所委員会
2013/1/24	第9回研究所委員会
2013/1/26	第15回土曜セミナー 講師：朴 修賢（当研究所 所員） テーマ：「日・韓モバイル通信サービス市場における消費者意思決定要因の比較」 会場：大阪梅田サテライト
2013/2/16	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） テーマ「产学連携による地域経済の活性化」 会場：茨木商工会議所大ホール 時間：13：20～15：30
2013/2/21	第10回研究所委員会
2013/2/27	研究所運営協議会
2013/2/28	『ベンチャービジネス・レビュー』第5号発行

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、学术、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6号の刊行は平成26年2月末日予定。
2. 原稿の受付は平成26年1月27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ない。
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頂きます。
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6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26年1月27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

中央棟9階の研究室の窓越しに彩都の山々に舞う粉雪に目を向けながら、今年もこの時期が来たのだと思った。1年間を通じて起業家的人材の育成をテーマに、ダイナミックに活動する輝く学生達の創造を目指して、所員一丸となって奔走してきた。そして、今ここに所員、学外研究員の魂の結実であるベンチャービジネス・レビュー第5号をタイムリーに読者にお届けできることは、所員、学外研究員、職員のかねてからの準備の賜物であり、編集者として誠に感謝の念に堪えません。また、単にベンチャーという観点からだけではなく、研究領域も学際的に多岐に渡り、その上本年度も海外から玉稿を頂き、グローバル研究誌を目指している本誌にとって貴重な援軍となっている。記して謝意を申し上げたい。

さて、昨年第4号の編集後記を準備している時のわが国の企業環境は、世界経済減速が報じられ、起業家経済を志向すべきわが国経済にとって「ベンチャー氷河期」から抜け出せないもどかしさにひたすら耐え、1年でも早く第4次ベンチャーブームの到来を念じている状況だった。ところが、そのような状況が一変しそうになってきた。近未来的な新しい胎動を感じ取れるようになってきたからだ。われわれは何処へ向かって行こうとしているのか、その新動向にわれわれはどう対応していくべきか、日米の産業企業動向を参考に考えてみたい。

米国調査機関プライスウォーターハウス・クーパースのデータ（1995～2011）によると、リーマン・ショック後の米国のVCは、「ソフトウェア」、「バイオテクノロジー」、「産業・エネルギー」、「医療機器・設備」、「ITサービス」へ重点的に投資を続けてきた。このVCの投資効果が表れ、今日では米景気に回復期待感が高まっているという。このことは、時間差はあるが当然わが国にも波及効果を及ぼすに違いない。

個々の産業動向を概観してみると、まず「産業・エネルギー」を取り上げねばなるまい。それは「シェール革命で米国が2017年までに世界最大の石油・ガスの生産国になる」とメディアは報じており、「低価格の米国産LNGを調達できるとなると、日欧などの消費国の中東・ロシアへの依存度が変わり」、流動資産の流れ、産業競争力はたまた国家安全保障の構図まで変わる可能性を秘めているからである。

次に、「ソフトウェア」「ITサービス」などのデジタル革命だろう。デジタル技術の進化によりわれわれの生活空間が大きく変わろうとしている。また、わが国でもソフトウェア開発の国際化が進展し、競争が激化している。企業はこのIT革命のハードルをどうクリアするかが喫緊の課題である。

第3に、「バイオテクノロジー」、「医療機器・設備」の領域である。この領域は再生医療に注目しなければならない。再生医療の臨床成果は米国の方が進んでいると言われるが、2012年度「ノーベル医学・生理学賞」を受賞された中山伸弥教授のiPS細胞の研究は日本が世界の最先端にあることを証明した。今日ではiPS細胞を用いた再生医療の産業化を立ち上げる企業が出始めてきた。再生医療の産業化は医学と医療機器の複合力を必要とし、オープン・イノベーションの下に産・学・官の戦略的提携を惹起し、経済の活性化が期待できるのである。

第4に、わが国にとって、製造業のアジア化が加速していることである。しかし、製造技術や素材技術の海外流出はわが国の将来の競争力を喪失することも懸念される。それ故に、現下の課題は、如何にして最新の技術を「日本発」にするかである。

第5に、ジェンダー問題である。近年女性起業家の活動が活発化してきており、これを支援して行くためにはジェンダー問題をどう捉えていくべきか議論しなければならない。

以上、現在進行している最重要課題の幾つかを取り上げてみた。こうした動向に対応するためには如何にして「自らを変化させることができるか」である。変化を起こすこと、つまりイノベーションを起こすことである。それこそわれわれベンチャービジネス研究所のコア・コンピタンシーであり、而して当研究所のミッションは、ステークホルダー（学生、教職員、地域社会）を支える扱い手にならなければならないことである。

（文責：米倉 穣）

編集委員：今堀洋子、朽尾安伸、原田 章、増崎 恒、宮宇地俊岳、岡崎利美、

朴 修賢、◎米倉 穣（◎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5号

編集・発行 2013年2月28日 印刷
2013年2月28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 穂
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

ISSN 1883-2520

VENTURE BUSINESS REVIEW

Vol.5 February 2013



Institute of Venture Business Research,
Otemon Gakuin University
2-1-15, Nishi-Ai, Ibaraki, Osaka, Japan