

グローバル時代のアントレプレナー その2

武 藤 宣 道

愛知東邦大学

グローバル時代のアントレプレナー その2

武 藤 宣 道

目次

はじめに

- 第一章 ベンチャー・ビジネスに必要な資金はどこから得られるのか
- 第二章 起業に必要なアイデアはどのように実現にいたらせるのか
- 第三章 日本的経営の変遷とアントレプレナー
- 第四章 Interviews with Entrepreneurs in Thailand and Malaysia

おわりに

参考文献・引用文献

はじめに

グローバル時代は、いままでの国々*の繋がりに加えて、それぞれの国の中の地域**と国の外（海外）の地域**との繋がり、大企業同士のビジネスの繋がりだけでなく中小企業同士をも含めた繋がり、国を直接介さない交流など、80年代から続いてきた国際化時代の様相とは大きな隔たりが出てきている。今までのように国や大企業が前面に出る形ではなく、地方自治体や個々の民間主体が、その行動様式に従って動く時代になってきている。

*マクロ的な社会の集計概念 **集計概念をブレイク・ダウンした社会の集計概念

グローバル化は、ベンチャー・ビジネスを展開するベンチャー企業やそれに密接に関係するアントレプレナーに起業のチャンスを、今までとは異なった形で与えることになる。国々の経済的発展度合いによってビジネスに対する考え方は異なるが、起業の共通点はいくつか見出すことが出来る。それらの中で、ベンチャー企業やアントレプレナーが常々問題とするのは、立ち上げの資金と成長初期の段階での資金調達である。次に気づく問題点はアイデアがあるからと言って、それを商品化できても、事業機会が伴わなければビジネスは長続きすることはないということである。資金繰りが良くても事業機会を継続的に探し続けられなければ、事業をたたむことになる。さらに、事業展開が軌道に乗れば、協力的な人材を確保しなければならない。こんな一連の動きの中で、日本と海外のアントレプレナーにどんな共通点が見出せるのかと、2015年2月、3月に東南アジア地域のタイとマレーシアを訪れた。両国では、大学関係者と現地アントレプレナー

(起業家)に直接会い、また現地進出日本企業等を通して現地のベンチャー企業とアントレプレナーを調査した。現地の留学生と日本人留学生がアメリカの大学と一緒に勉学し、両者がお互いのいい面・強い面を押し出し、立ち上げたベンチャー企業そのビジネスとして(イベント関連・宣伝企画を行っている)関係者にも会った。その際、JETRO現地事務所を通し、これらの人々を紹介してもらうという幸運もあった。

日系進出企業(起業)間では現地でのビジネス・ネットワークが張られていて、情報が比較的スムーズに流れていると感じた(現地野村総研所長たちとのインタビューから)。

この小論ではタイとマレーシア以外にも日本での起業も取り上げた。日本のアントレプレナーは以前と違ってある程度の段階までに来ていると大方は思うかも知れない。しかし、そんな中、一般的認識とは違って、意外と受け取られるかも知れないが、国内外では日本は起業しにくい国のひとつとして考えられている。国際統計指標にもそれが出ていて、確認できる。世界銀行が毎年発行している「Doing Business(ビジネス環境の現状)」には、起業時の会社設立に関する規則や制度を比較評価し順位付けした起業のしやすさという項目がある。調査対象となっている189か国において、最新の調査(2014)では日本は83位だった。決して起業し易い国ではないのである。

小論の骨格は、事業の立ち上げ資金をどうするか、起業に関してアイデアを商品化し事業機会を継続的に獲得できるか、行政との関係をいかに構築するか、法制度は、人材の確保と養成はどうかかなどである。これらに焦点を当てて議論を展開する。

また、上述したように2015年2月、3月の研究調査でASEAN諸国の中のタイとマレーシアのアントレプレナー(起業家)をインタビューしたので、他国のアントレプレナー(起業家)がどんな分野で起業してきているのかを含めて比較しながら調査結果を分析紹介する。

ASEAN諸国の中では起業しやすい国のトップスリーは、既述した世界銀行の資料ではシンガポール、マレーシア、タイであることから、我々の調査対象国をタイとマレーシアに向けたことは時宜に当たっていたと思う。この部分は全部英語でインタビューしたもので、事前にはこの小論文を全部英語で発表する予定だったが、時間的な理由から概要を日本語で説明して、英語のインタビューをまとめたものを掲載する。

第一章 ベンチャー・ビジネス(アントレプレナー)に必要な資金はどこから得られるのか?

最初に資金調達の融資と出資について纏めてみた。

1. 起業初期と成長初期段階（離陸期）の資金調達における融資と出資の違い

ベンチャー・ビジネスにしる、アントレプレナーにしる、起業するには先立つものである資金が必要となる。事業の立ち上げから成長初期段階にあたって、多くのアントレプレナーが直面する課題の1つが資金調達の問題である。

A：資金調達者（資金需要者）である企業（起業）側から見た融資と出資の違い

企業が銀行から融資を受ければ財務上は負債（debt）となり、毎月金利と元本を企業の業績とは関係なく返済しなければならない。その月の売り上げが芳しくなく利益が上らなかったとしても、融資は返済しなければならない。

一方、株主から出資を受けた場合は資本（equity）となり、返済の義務はなく、出資者に対する配当の支払い等についても、業績に応じて企業側の判断で自由に決定できる。

ベンチャー企業のようにキャッシュの流出が初期から長らく続く場合、企業の立ち上げから成長初期段階のベンチャー企業にとっては、業績とは関係なく返済の義務が生じる負債の利用は、リスクが高い。

B：資金供給者から見た融資と出資の違い

資金供給側から見た融資と出資の性格の違いは何か。銀行の融資は基本的には融資先の事業に関して1社の失敗も許されない。融資におけるリターンの獲得方法は、確定したわずかの金利である。銀行の利ざやや現在1%程度であり、融資における失敗、すなわち無担保での貸し倒れは基本的には許されない。1億円の損失（1社の貸し倒れ）を1%の利ざやで埋め合わせるには $1 \div 0.01 = 100$ 億円の新たな融資残高（1億円の新規融資先が100社）の獲得が必要となるのである。

ベンチャーキャピタルの出資においては、何社が失敗したかではなく、成功した企業が「どの程度の成功」を収めたかが重要となる。仮に出資先10社のうち9社が事業失敗しても残りの1社が大成功を収めれば、投資全体（ポートフォリオ全体）としては大成功だからである。

要約すれば、融資の世界では融資先の企業が失敗しないことに関心があるのに対して、出資の世界では、成功する企業がどの程度の成功を収めるかに関心があることになる。

一般企業が成熟した市場で事業を行い、急成長を志向するわけでもない場合、企業の資金調達では、事業活動に伴うキャッシュフローは比較的安定しており、銀行からの融資が重要な役割を

担っている。これに対してベンチャー企業のように研究開発活動などに多額の資金を投じて新規市場を開拓し、急成長を志向するベンチャー企業の資金調達においては、銀行融資で対応することは困難であり、ベンチャー・キャピタル（VC）からの出資によって資金が調達されるのが一般的である。

日本の新規起業開業率は4.8%と欧米の半分である。政府は日本再興戦略などでベンチャー支援を打ち出しているが、立ち上げに必要な分野での需要を促す販路の拡大支援など、ベンチャーとの取引を支援・促進する政策がこれからも必要である。

2. VC投資の低調

日本の場合の起業（新興企業）は様々な点で欧米諸国と異なる点が指摘されてきた。そのひとつにVCとエンジェル投資家の投資活動の低迷が上げられている。新たなアイデアを伴う商品などを事業化する際には、事業化までのリードタイムと不確実性が上げられる。そのために一般的には、融資よりは出資が適していると考えられている。

この点について、レファレンス 平成25年1月号の岡田 悟氏の『わが国における起業活動の現状と政策対応』を参考に考えてみる。出資による新興企業への資金供給の中心を担うのがVCとエンジェル投資家である。VCは高い成長が見込まれる新興企業に対して、成長のための資金を出資の形で提供する企業や投資事業組合で、主に新興企業の拡張期における資金供給を担っている。一方、エンジェル投資家は、企業を立ち上げて間もない新興企業に対して、リスクを許容する限りで資金を供給し、その経営を支援する個人または個人の集まりである。

VC投資が低調なのを国際比較すると良く分かる。VC投資額の対GDP比率は先進国で最低水準となっていて、特に起業初期段階への投資が極めて少ない。（OECD、Entrepreneurship at a Glance 2011, 2011）。『2010年ベンチャーキャピタル等投資動向調査』でVC投資の実績額をみても年間フローでは米国の10分の1以下、欧州全体の30分の1以下で推移している。投資残高では、日本は約1兆円規模である。米国は10数兆円規模、欧州全体では30兆円規模である。「VCの利用しやすさ」で日本は59か国中42位（スイスの国際経営開発研究所の国際競争力ランキング2012年）であった。

日本VC投資の低調な背景の主な理由

1. VCの資金力が乏しい。また金融機関系のものが多く、金融機関などの母体から投資方針の影響や人材提供を受けることが多いため、リスクテイクに消極的である。

2. 新興市場の低迷などから新規株式公開が活発に行われず、VCの出口戦略（資金回収）が難しくなり、VCの経営悪化・投資の減少を招いている。
3. VCにとって新規株式公開以外の重要な出口戦略となる第三者へのM&Aが、米国などと比較して非常に少ない。

以上のようなVC投資を活発化させるには、ひとつずつ課題を改善させていく必要がある。それには次のような点が考えられる。

1. VC資金力などへの対応。金融機関系のVCが多い日本においては、期待されるのが親会社からの出資を受けていない独立系のVCの活躍である。資金回収難がある場合は上記のVC投資の低調な理由2,3を改善させることでVCの経営を好転させ、VCに資金が集まりやすくなる環境を作ることが重要。
2. 新規株式公開の活性化では、米国のように規制緩和が参考になるので、新規企業を対象にした規制緩和は新規株式公開を目指す日本にとっても考慮すべきであろう。
3. M&Aの活性化に関しては、日本では大企業による研究開発の自前主義が根強く、米国などと比べてみると、新興企業が持つ技術やアイデアを組み合わせる革新的な商品やビジネスモデルを生み出すオープン・イノベーションの取り組みは、いまだ未発達の段階である。

改善のために労働規制を緩和する特別措置を設け、買収した新興企業出身の技術者を様々な雇用条件で雇用できるようにするなどの提言がなされている。

事業会社による新興企業のM&Aが増加すれば、VCは新規株式公開に代わる投資先企業の売却手段を検討できるようになる。投資回収手段のVCの経営状態の改善に寄与し、新興企業への投資活性化に繋がるのが期待される。

新興企業から見たVCの利用しやすさ＝VCから出資を受ける際の「株式買取り（買戻し）条項」

これは、VCと新興企業の投資契約において、一定の条件（期日までに株式公開できないなど）に該当した場合に、VCが取得した株式の買取りを発行会社またはその経営者に請求できる条項。日本は米国に比べて、こうした条項を投資契約者に設けることが多い。

「株式買取り（買戻し）条項」はVC側にとっては、新規株式公開に向けた経営者の努力を促す意味や、所有株式の流動性を確保する意味を持つが、経営者にとっては過剰なリスク負担を求められる結果となっている。経営が必ずしも順調でない時期に株式の買取りを求められる資金的負担は非常に大きい。同条項を設けない選択肢を増やし、また内容を努力目標とすることを原則にするなど、起業家のリスクの負担を減らすような見直しが必要であろう。

3. エンジェル投資の低迷

日米におけるエンジェル投資の実績を調査した『平成20年度 エンジェルネットワークの形成促進に関する調査報告書』によると、日本におけるエンジェル投資家の数は約1万人で、米国の約23万人の4%程度である。エンジェル投資家による投資一件あたりの年間投資額は、日本の100~300万円と米国の同5000万円で、米国のわずか2~6%に過ぎない。一般的に、事業化段階の新興企業には数千万円の資金が必要であるとされ、100~300万円の事業資金では十分とは必ずしもいえない。さらに年間投資総額をみると、日本のエンジェル投資家の200億円に比べ、米国のエンジェル投資家は2.5兆円もの投資を行っている。石井芳明（2009）「ビジネスエンジェル投資によるベンチャーキャピタル投資の補完」 忽那編著・日本証券経済研究所編に寄れば、イギリスにおいては約2万人のエンジェル投資家が、1000億円の資金を3500社の新興企業に供給しているとの報告もある。

日本におけるエンジェル投資の拡大に向けた政策（法制度に関して）

エンジェル税制の改善が望まれる。日本のエンジェル税制は、2008年に所得控除が導入されるという画期的な改正が行われた。しかし、実際に利用されている規模・件数は極めて少ないのが実情である。これには、制度利用に関する制約や手続きの煩雑さなどの問題がある事が指摘されている。使いやすさに主眼を置いた制度運用面での改善が求められる。

優遇措置の内容

1. 投資の対象となる投資金額の上限を拡大することで、大きな投資に対するメリットを生み出す。
2. 所得控除を税額控除にすることで、所得水準に関係なく、投資額の一定割合の節税効果を得られるようにする。

鈴木将覚（2011）「ベンチャー税制の改革の方向性——エンジェル税制の国際比較より」『みずほリサーチ』2011.5 p5 によれば、エンジェル税制の優遇水準は、海外との比較においては概ね整備されているとの評価もある。従って、優遇措置の拡大は他の支援施策との優先順位の兼ね合いを考える必要があるようだ。

その他、日本に不足していると言われるエンジェルネットワーク（投資先企業との出会いや情報入手、投資先企業への経営指導などを行う場合に手助けとなる個人投資家同士の連携組織を言う）の活動環境を政府主導で整備していくことも、エンジェル投資活性化に必要である。

失敗時のリスク負担

日本では、事業に失敗した後の金銭的あるいは社会的損失が大きく、失敗後の再起が難しい。米国では、この点について異なる解釈がなされる。起業の失敗経験はその後の成功確率を高めると言う評価も少なくなく、起業して失敗しても再び新しい事業に挑戦できる制度環境がある。米国では日本に比べて、倒産を経験した経営者が再び起業する機会が多く、その割合は日本の2倍以上との中小企業庁「中小企業白書2002年版」の調査結果もある。

要は日本においても、事業失敗時の経営者の負担を少なくし、起業家の再挑戦が可能な社会になれば、起業家の積極的なリスクテイクが期待できる。起業家の再挑戦の障害になっているのは、何かといえば、個人保証制度と破産法の自由財産の規定である。この規定の詳細については、今回は触れない。

第二章 起業に必要なアイデアはどのように実現にいたらせるのか

自分のアイデアをいかして、事業を興したいと思っている人は多々いる。しかし、アイデアが起業の鍵であると錯覚する人は、本当の鍵はアイデアでなく、事業機会であることを、徐々に実際の事業展開から学び、少しずつ経験を重ねることにより認識する。起業プロセスの出発点は事業機会の存在であり、この事業機会をどのように発見するかが問われる。発見した事業機会ですぐに起業するのではなく、発見した事業機会そのものが追求するのに値しているかどうかを評価することで成功の確率が高まる。

事業機会を評価し追求することを決めてから、アイデアを出すことで、さらに見出した事業機会を魅力的なものに変えることができる。そのために違った観点から考えてみる余裕というか時間が必要である。また、アイデアの商品化市場に将来性があるかどうかを見極めてみる。アイデアはアントレプレナーの自尊心を刺激するが、あくまでもそれ自身は道具にすぎない。起業プロセスの出発点はあくまで事業機会そのものである。事業機会をより魅力的なものにするにはアイデアが欠かせない。いろいろな見方をすることが重要である。発散的発想法と収束的発想法を上手に活用することが肝要である。また、既存のビジネス・ルールの反対側から始めるのが一つの方法でもある。

日本人は収束的発想法が得意であるが、発散させるのは苦手である人が多いといわれている。つまりこじんまりまとめてしまうのは得意である。これをブレイン・ストーミングの発案者であるアレックス・オズボーン（1953）『Applied Imagination』New York : Charles Scribner's Sonsの9チェック・リストで確認しながら、発散的発想法に変えることの手立てを考えてみる。

オズボーンの9チェックリスト

	チェック項目	方法
1	転用	新しい使い道は？ 他分野への適用はないか
2	応用	似たものはないか？ 何かのまねはできないか？
3	変更	意味、色、働き、音、匂い、様式、型をかえられないか？
4	拡大	より大きく、強く、多角、長く、厚くできないか？ 時間の頻度を変えられないか？
5	縮小	より小さく、軽く、弱く、短くできないか？ 省略や分割ができないか？ 何かを減らすことができないか？
6	代用	人を、物を、材料を、素材を、製法を、動力を、場所を何かで代用できないか？
7	再利用	要素を、型を、配置を、順序を、因果を、ペースを変えたりできないか？
8	逆転	反転、前後、左右、上下、順番、役割などを入れかえてみたらどうなるか？
9	結合	合体したら？ ブレンドしてみたら？ユニットや目的を組み合わせたら？

出所 オズボーン（2008）を整理した。

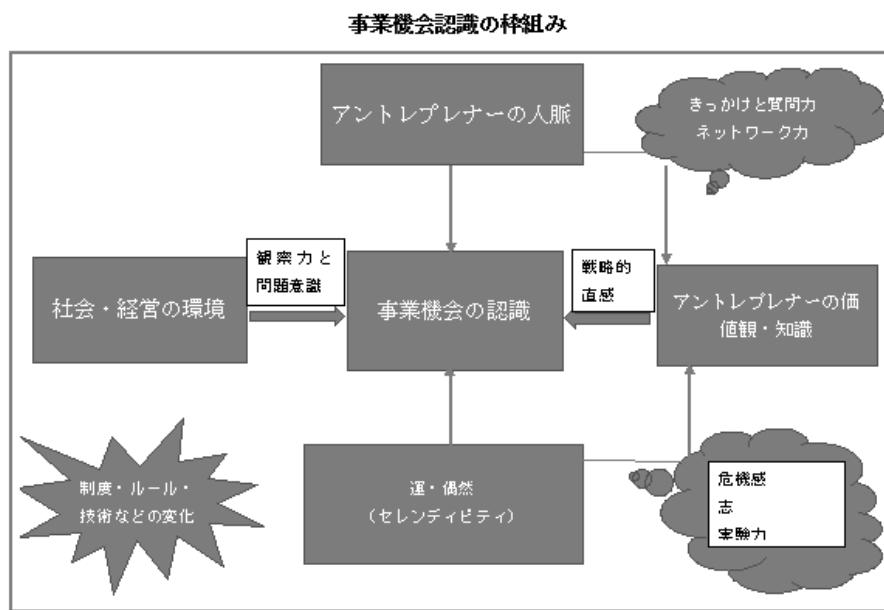
この表のチェック項目をひとつずつ照合しながら、アイデアを拡大展開する方向へもっていけば、少なくとも9通りのアイデアに拡散させることができる。その後で、当初掲げた解決すべき課題に即して、最も適していると思うものを選択すれば良い。このとき先入観にとらわれないようにすることが大切である。なぜならば、せっかくな多くのアイデアを出しても、ありきたりのものが並ぶだけになってしまう。それ故、発想するときにはすべての制限を取り払うことがいとされてきている。Paul Sloane（ポール・スローン）（2007）が『イノベーション・シンキング』で提案していること「ゼロから考えるより、思い切って『反則』をルールにしてみる」が企業（起業）のディスカッションで熱を帯びていることから伺える。

アントレプレナーの事業機会の発見と獲得の成功に繋がる重要な要素に、1. 偶然的発見や発明に関わるものと、2. 人との偶然的出会い、即ちヒューマン・ネットワークの二つがある。アントレプレナーは、多様な人々とのつながり、自分たちこそがこれをやるのだという決断、実行することで事業を創造することができる。事業の創造には、アントレプレナー活動とそれをサポートする人のつながり、自分を取り巻く既存のネットワークと新たな出会いを通じた関係性の発展がある。さらに、もうひとつ大切な視点がある。事業機会が生まれる源は社会・経営の環境の大きな経済変動である。国際化、人口構成比の変化や世代交代、文化や行動パターン、ルールや

制度の変更などは事業機会の認識に大きな文脈であり、起業家の先を読むことに影響を与える。大きな時代のうねりは、アントレプレナーの認識を深め前進させるための重要な前提になる。

事業機会の発掘

事業機会を発掘するためには、文化・社会・市場における不連続とギャップを見出す必要がある。下図 出所 高橋徳行（2005）より作製にあるように



出所 高橋徳行（2005）

事業機会の認識と背景の中で、特に重要なものは、社会・経営環境とアントレプレナーの繋がりにある。事業機会の認識には、大きな環境変化とアントレプレナー自身の価値観や知識がある。またそれを培うような人脈と運・偶然などのように、思わぬものを偶然に発見する能力や幸運を招き寄せる力（セレンディピティ）が物を言う。またその背後には、関係への戦略的直感が物を言う。大きな流れとアントレプレナーの準備と意識がうまくつながるとき、事業機会の認識が深化する。（Introduction to Entrepreneur K.Kutsuna et al）

第三章 日本の経営の変遷とアントレプレナー

Michael Eugene Porter (マイケル・E・ポーター、ハーバード大学ビジネススクール教授) は、日本企業が絶頂期にあったバブル全盛期の1990年に執筆した『国の競争優位』(ダイヤモンド社) の中で、日本企業におけるアントレプレナーシップについて、下記のとおり指摘した。

「新しい世代の経営者たちが、日本の産業界の指導的立場に立とうとしている。多くの場合は、戦後に企業を設立した創業者やアントレプレナーとの交代である。これには、先見の明と創設の気風が失われ、管理主義と保守主義が台頭するリスクが存在する」

まさに今、ポーター教授が指摘した現実が、我々の前に大きな課題として現れている。(1) 企業家精神を持つ経営人材の不足、(2) 優秀な個を活かせない組織設計、(3) 組織の硬直化、(4) システムアーキテクチャーの弱さ、(5) 全体戦略との整合性の曖昧さといった課題である。これらは要約するならば、わが国企業および企業経営者における「企業家精神 (Entrepreneurship) の不足」と「戦略的 (Strategic) 思考の不足」と言い換えることができるかもしれない。

このことが如実に表れているのは、日本的ビジネス環境では起業の難しさが立ち上げ段階から指摘されてきている。その大きなひとつに起業家の立場に立っていない行政手続きがある。生産性の向上とイノベーションの創出に向けてと言うが、言葉の通り公的に取り上げられて起業に資する方策がなされることが少ない。税制の改正も叫ばれるが、遅々とした歩みである。それらはどのように将来を見据えた場合に影響がでてくるのだろうか。

日本の経営の中心にある企業群のボードメンバーが、企業の業績・成長を左右する従業員の生産性に関心があり、それを高める手立てを考えてきている。マクロ的にはTFP (全要素生産性) がその指標で説明される部分が多い。しかし産業レベルや企業レベルにブレイク・ダウンすると事情は変わり、詳細な個々のデータが必要になる。生産性の関係と企業内の起業 (アントレプレナー) はイノベーションと共に密接な関係がある。

日本的経営の弱点はどこにあるのか？

日本の経営を標榜する企業あるいは日本型企业と呼んだ方がよいのかもしれないが、その特徴は三種の神器 1. 終身雇用制 (長期雇用制) 2. 年功序列制 3. 企業別組合と言う形で理論的には整理されてきている。しかしプラザ合意、バブル期、バブル崩壊後の失われた20年や、金融・証券界のタービュランスであったリーマンショックなどを経て、その概要は80年代とは大いに変化してきている。3年前 (2012) から、経済的にはアベノミックスの経済政策で、異次元の金

融政策と銘打って黒田東彦総裁の低金利政策と、財政の見直しである財政政策とこれらを可能にする経済成長を3本柱として、長いデフレーションを抜け出そうとしている。まだ現在はその出口を探る過程にあるわけだが、日本的経営そのものは、時代を経るにつれ三種の神器に微調整を加えながら変化してきている。それがこれから落ち着く先はどうなるかは分からない。このように内外からの環境変化で、今回の小論文に関係することは、企業内起業とか、起業（アントレプレナー）とか、企業のアイデアや技術的イノベーションを睨んで、日本的経営に変化の兆しが出てきたことを観察する。

日本と欧米の比較経営では、平社員からのたたき上げでの内部昇進者と系列銀行からの企業統治と言う観点からの出向者の多い日本の経営陣（企業統治のしくみ＝企業の効率的運営を担保する監視と規律付けのしくみ）は株主に対して、欧米より短期収益を上げることに躍起にならずにすみ、長期的視点で経営を考えることができると言われてきた。従って将来の需要を見込んで長期計画を立てて設備投資、雇用と従業員の教育・訓練を行うことが出来、リーダーを育てる手立てを考えることができた。これに対して欧米では株主が経営陣を選ぶと言う形が存在し、選ばれた経営陣は短期的収益を上げ、株の価格や配当金に注意を奪われることが多いと言われ、雇用も職種別になされ、職種・職務賃金が固定化されてきた。従って、日本的経営に比べて短期的視点で経営をしていると一般的に見られている。経営の決断もトップダウン方式が優先し、日本的なボトムアップ方式（調整型）とは一味違っているとされた。しかし、その後の研究調査では、欧米も意思決定に関して調整的であり、短期視点の経営の先に長期での経営視点といわれるフィロソフィー（環境問題・温暖化問題）があると分かってきた。（武藤 2013）

ここで最近の日本的経営の強さと弱さを整理してみる。まず雇用面から見てみる。グローバル化や人口減、定年延長などで日本人の働き方を巡る環境が様変わりしているので、次代を担い、支える男女の若者が活躍し、成長できる社会にするためにはどうすべきかを考える。

これまでの日本的経営の特徴である終身雇用と年功制である企業内部組織は、長期間の雇用を保障し、外部からの中途採用を制限するとともに、年齢、勤続年数、実績に基づいた昇進システムを通じて、内部の従業員に企業固有のノウハウや技術を蓄積するインセンティブを与え、組織内での協力を高める効果を持つとされてきている。こうした内部組織の中では、組織内部の様々な部署・階層間で情報の共有が行われ、組織の階層に頼らない水平的な意思決定の調整が行われるとされる。これは、言わばボトムアップによる意思決定といわれる日本企業の特徴にも通じるものであり、現場の従業員が広範な意思決定権限を与えられていることによって、状況に応じた柔軟な対応が可能となると言われている。

企業統治については、多くの文献が、日本の場合、企業の主たるステークホルダー（利害関係者）は従業員である考えられていると指摘している。（企業は誰のものか）このため、日本の企業では取締役が内部出身者によって占められ、社外取締役の割合が低いという慣行がみられる。日本では株式持合いの慣行もあり、メインバンクが主たる債権者であると同時に、株主でもあるという関係がみられたため、メインバンクも一定の監視機能を果たしてきたと考えられている。

内部者から構成される取締役会と、その結果として発生する経営執行と監督の未分離は、従業員には利益を生むが株主には利益を生まない投資プロジェクトを選択するという可能性を伴っている。しかし、債務による圧力、あるいはメインバンクの存在が、こうしたモラル・ハザードを抑制してきたとも考えられている。

この終身雇用と年功序列制に、バブル崩壊後から欧米企業の影響で成果主義を導入したり、新規学卒者一括採用に加えて中途雇用を活発に導入したりして、日本的経営が探りを入れてその費用と効果を検討してきた。

日本企業が世界で戦うためには労働生産性を高めなければならない。これに関しては経営者や経済専門家の間では異論はない。しかし、工場労働者（ブルーカラー）と知識労働者（ホワイトカラー）の生産性はどちらも工場労働者に軍配が上がりそうである。知識労働者の生産性をどのようにうまくあげていくことができるかは、リーダー次第だとも言われている。リーダーの役割の重要性が再認識される。（武藤 2014）

一橋大学のクリスティーナ・アメージャン教授は1981年来日して以来、様々な日本企業の働き方を見てきたが、外国人には奇異（異様）に移るものが多々あると言う。氏はそれらがいずれも日本の労働生産性を低くしている要因だと考えている。この視点には日本人経営者・中間管理職などを包含しているので、一見気づきにくいものであり、多くの関係者は密かに感じてはいるが、明白に指摘することはない。しかし目を向け、一考する価値はある。それらを整理すると次のようになるであろう。

1. メリハリ（強弱）の付いた仕事が苦手 全て念入りに取り組む
2. 管理職の責任領域に曖昧さがある
3. 稟議書はスタンプラリーか？
4. 幹部候補者の遅い選抜
5. 新規採用外国人社員にとって「先が読めない」問題の存在

重要な内容の仕事に時間を費やすのは、海外企業も日本企業も変わらないが、日本企業は得てして重要でないものまで同じ労力や時間をかける職場が多い。どんな地味な仕事でも完璧に仕上げる傾向がある。上司が安心のために部下にそれを求め、こまめにやる部下を評価しがちである。日本企業は「PDCA（計画・実行・評価・改善）」や「ハウレンソウ（報告・連絡・相談）」の二つが大好きである。これがうまく生かされているようでそうではないのが現状では。PDCAとハウレンソウに気が回りすぎ、それを実行していることが評価に繋がってしまう傾向がある。効果的に活用されているかどうかより、実行していればの評価が重要視されてしまうのではないかと言うことだろう。

管理職の責任領域が曖昧と言う事例として、電子メールの「CC（カーボン・コピーないし写し）」送信がある。日本では同じメールを複数の人に同時に送るCCメール愛用者が多い。「その話は、聞いていない」と後で攻められないための責任回避策ととられる。それよりも、非効率なのは大量に届くメールを読むだけでも時間がかかる点である。

稟議書にある社内で許可を取るために複数の管理職に判子をもらう社員の姿はスタンプラリーのようで、管理職の責任領域を明確にすれば、状況は改善するはずである。

ブルーカラーとホワイトカラー（ナレッジ・ワーカー）が製造業には存在するが、どちらの領域でも、特に日本企業は後者の幹部候補者の選抜が欧米に比べて遅い。高度成長期は同じ価値観の社員が一丸となって長時間労働すれば競争力を高められた。だが、現在は違う。ナレッジ・ワーカーが異なるアイディアを出し、イノベーションを起こす組織でないと競争に勝てない。資質のある若者が日本特有の企業風土や働き方に染まらないうちに時代を担うリーダーに育てていかなければならない。型に嵌らない自由な発想の出来る社員の養成である。これが社内ベンチャーや起業に繋がる可能性は大きい。

グローバル化に備え、語学力にたけ、多様な文化的背景をもつ外国人を新卒採用する日本企業が増えているが、3年ほどでやめる例も多い。昇進がおそく「先が読めない」と言う声が多い。折角リクルートコストをかけ採用した人材を失うのは企業にとって損失である。キャリア形成の早い段階に醍醐味を味わえる仕事を与えて、経験を積ませる取り組みが不可欠である。採用した外国人が他の企業に転職しないためにも防波堤的手立てが必要であろう。

各国における従業員の平均勤続年数（2011年）

国	男女計	男性	女性
日本	11.9	13.3*	9.0
アメリカ	4.6	4.7	4.6
イギリス	9.4	9.9	8.7
ドイツ	11.5	12.1	10.7
フランス	12.0	12.1	11.8
イタリア	12.9	13.6	11.8
スペイン	10.9	11.9	9.7
オランダ	10.4	11.4	9.2
ベルギー	12.2	12.4	11.9
デンマーク	8.5	9.0	8.0
スウェーデン	10.6	10.4	10.7
フィンランド	10.9	11.2	10.6

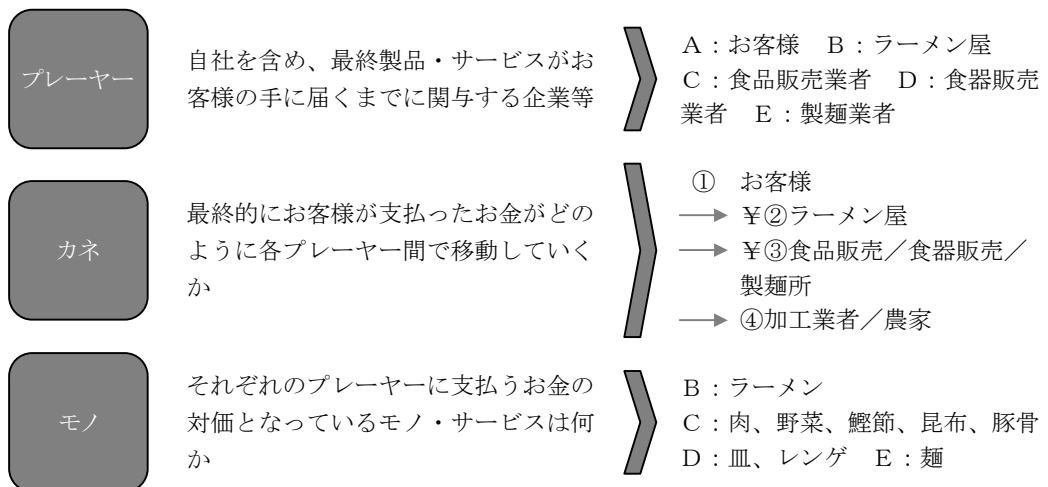
*日本の男性は、大企業正社員に限ると16.6年となる。
 (注) アメリカは、2012年の数字。
 (出典) 厚生労働省『平成23年賃金構造基本統計調査報告』; U.S. Department of Labor, "Employee Tenure in 2012," 2012.9. <<http://www.bls.gov/news.release/pdf/tenure.pdf>>; OECD, "Employment by job tenure intervals: average tenure," *Employment and Labour Market Statistics* よりデータを取得

上の図は各国の企業の従業員の平均勤続年数（2011）である。日本は大企業に限定すれば、16.6年となり、世界でも有数の勤続年数の長い結果が確認されている。長期雇用（終身雇用）が従業員に安心化と安定感を与えているかもしれない。日本の経営の始まりである企業一家主義で家族的経営が一般的であった時代の良き側面が引き続き残っているのかもしれない。

日本の最新のアントレプレナーの活躍する分野の一部を掲げる。
 各会社の強い分野と組んで世界と競争する方法を模索している。
 家具のカマルク。
 ネット通販の可能性を広げる 猫リパブリック 河瀬マリ社長
 ファッションアドバイス ネット通販などの例

下図のようにビジネスモデルの3要素をうまく組み合わせたケースを考える段階に来ている。

ビジネスモデルの3要素



出所) 総務省 (2007) 「ベンチャー・リーダーシップ・プログラム」 p241

第四章 Interviews with Entrepreneurs in Thailand and Malaysia

この章は主に2015年2月と3月にタイとマレーシアでインタビューを行ったアントレプレナーの答えをまとめ、その中から起業の共通の課題とそれを乗り越える手立てを探る意味を込めて紹介する。

日本や海外でも、今まで私の学生が手掛けた起業は、パソコンスクール、イベント対応商品を売る会社、南半球と北半球の季節の違いを意識した商品の取り扱い業、飲食業、語学教室などがある。そのとき今回のタイとマレーシアの起業家たちの奮闘とよく似たケースが見いだせた。それらを整理すると次のようになる。

1. アイディアと起業への情熱
2. 資金調達で公的なものと私的（家族・親類縁者）なものとの融合が共通
3. アイディアを共有している仲間との情報交換
4. 公的な機関のサポート
5. 失敗してもめげない努力・不屈の精神
6. アートの分野では公的コンテストで賞を取る
7. 利幅は少なくとも社会貢献できる適正な儲けを受け入れる
8. 安全・安心の目標を掲げる
9. ビジネスに関係する不動産（土地・建物）の取得
10. 不動産業は経済レベルが発展状況の場合は成功する
11. 税制の優遇があるかどうか
12. スピード感のある意思決定

以上のように要約できるが、ここに挙げたものが全てではない。

尚、以下の英文はタイのジャクリット氏、ジャンクッド氏、杉谷知彦氏のインタビュー分は割愛してある。ジャクリット氏に関しては事業承継の部分とアントレプレナーの部分があり、二つを分離できるかどうかで分析に時間がかかったためである。他2氏は現在情報のやり取りを続けていて、次回の研究発表に利用する。

Questions I asked in the interview:

1. As an experienced entrepreneur, you have probably faced challenges – problems – in starting your business and keeping it growing. Please tell me about some of the challenges you have faced – maybe one, two or three challenges.
2. How did you overcome those challenges and difficulties?
3. When you were facing those challenges, what were your feelings – what was your mental situation? And what kept you going?
4. What did you learn in the process of overcoming those challenges?

27 February interviews

Stephen Liew, pest control company

Before starting

I started my own business on February first 1985, so from Jan 31st this year (2015) it has been 30years. Before starting my business, I was working almost two and a half years in Singapore doing pest control. I was doing all the operation jobs there, including technical parts of the work. After that, I decided to come back to Kuala Lumpur and I joined another pest control company, an international company. There I also did technical work and also became involved in marketing, in sales. That was for almost another two and a half years.

Starting the business

Then I thought if I work for people and have all the skills I need and know about different kinds of customers and I have equipped myself well, I thought why don't I start my own business? I had a friend, very young, very diligent who delivered fresh milk every morning to customers, and I asked him to work with me, too, and after about six months we decided to form a company. My parents then supported me with some initial money to start up join up and my friend put in some money. It was a 50-50 partnership. And at that time I had just got married 1984 December and I started my business first of February. My wife said she wanted to join me and work with me to help the company. But her father was very unhappy. He was worried about his daughter. He said to her why do quit such a good job? You're doing so well. It's dangerous. What if the company doesn't do well? Who's going to feed you? But my wife said she had decided and she wanted to work together. My wife was working and earning well. When she started working for me, she got only half the salary she was making before. So for me, it was like burning my bridges behind me. There was only one way, no more turning back. When there's a bridge you might feel like turning back, but when there's no bridge, you only have one way. You go forward.

So I, my friend and my wife started. We kept our costs low. We bought some secondhand office furniture at garage sales and we found a really small place away from the city, but it was suitable. That's how we got started. We worked diligently to get customers. We made a contract with each customer. In the first three months, we broke even. By the end of the first year, we had a 30% net profit. That was because we worked hard to get customers and invoiced them as soon as each job was finished so we could get immediate payment for each job we did.

Dealing with the competition

Now there are about 700 pest control companies. Even back then there were about 300 companies. If you count the illegal ones, there would be about double that number. So one of the challenges was that some companies were very small and had very low prices. Another challenge when I was small was how to compete with big, well-established companies. Some of them were foreign companies. The only way I could compete with big companies in the beginning was to charge less. I could do that because we were a small company, so our overhead was lower than theirs. Later we hired more people and upgraded our computer system so our costs also increased, but by that time we could compete with “the big boys.” The business grew slowly and steadily for about ten years, but then we came to a stretch when we were struggling. We always had to think about prices. .

At that time I engaged a business coach who helped me in my marketing. He was from Australia and coached me for four years. One of the things he taught me was to differentiate my company from the others. What was different about my company compared to the other 600 companies? They all advertise that they offer good service. So we came up with a money-back guarantee, a guarantee to eliminate your pests or your money back. That way, we were able to quote somewhat higher prices and could compete even with the foreign pest control companies. That made my company different from the others. No one offered a money-back guarantee. That was my USP—unique selling proposition.

Initially I was afraid to offer such a promise. I wondered if customers would cheat me. But if customers see that you are honest and really want to do a good job for them, almost all customers will be honest with you. That’s what I learned. One customer complained that he saw a termite after the pest control treatment had been finished. However, it was a different species of pest and the contract stated that the money-back guarantee covered only reappearance of the same species. I knew that I would win if our disagreement was taken to court, but I would lose the goodwill between us, so I refunded his money. The customer was extremely pleased. The next week he came back and signed a bigger contract for termite prevention. This turned the unhappy customer into a loyal customer. The money-back guarantee means that my company takes the risk rather than the customer. But it is a powerful strategy because that customer wanted to share the news of my honest and reliable company with his friends. I do various things to win and keep the goodwill of my customers: I send birthday cards with a voucher for the next pest treatment, I send a newsletter, and I give a 5% discount for the next job to every customer who introduces a friend who becomes a customer.

What I have learned

Succeeding in creating a business, any business, and keeping it going isn’t easy. If there are 100

companies, every 5 years only 20% survive. So after 15 years only 1.6 companies are still in business.

1. Success or failure depends on how well you take care of customers.
2. Never give up. I learned to persevere in the economic down-turns of 1985-6 and 1997-8 when business was bad.
3. Stay focused. Do what you know best and be the best in what you do.
4. Be true to your word. Under-promise and over-deliver.
5. Promise integrity by implementing a corporate integrity system (CIS) so that all stakeholders-suppliers, staff, salespeople, technicians, etc.-all share the same framework, rules and expectations.
6. Take good care of employees who are your "internal customers." Getting good people is one of the biggest problems in business, so I pay employees more than other companies, give them enough training, inspire them. In my business, it pays to hire good entomologists and then train them in business matters, too.

3:00 Tan Su Cheng

Started from his garage-always wanted to start his own company

Was working at a publically listed company (interior design)

When he starts his expectation of business was very different from reality - some money from father and with two partners, also designers

Rented a house and renovated as office

1st 6 months, no income and all three wives pregnant - wasn't looking good after having resigned from company

Got no business because they were "nobodies" got some small jobs did an event for Christian Dior and others

Breakthrough - 2.1 million job from friend's father 362 days straight (one year)

2nd year sometimes took Sundays off

3rd year Sunday always off

Very many challenging

Good designers but lack of connections 1996 (2 years before crash) team of 20 a good mentor (banker) changed the way they used

Resources

They were strong because of solid money management

Big breakthrough -Mimos (spearhead Malasian IT industry) hired them started 1998 1st design award

Till now 70 design awards - probably most in country

2006 designer of the year PDI Design Associates

1998 became a millionaire

2000 invested money beachfront property ambitious project but didn't know what he was getting into always confident Had studied business in NY tech bubble burst banks stopped loaning to cities without airport

Designing business was OK but big project was suffering Had bought a lot of land - couldn't pay, had huge debt, very bad time

How overcame - great team (family, partners, etc.) good consultant team helped him through - although he couldn't pay for two years

Sold whole project and made a lot of money - it was a cash flow problem Had to replan everything BIG PARTY AND PAID EVERYONE BACK WITH INTEREST AND A BONUS

Paid loyal employees generously 4 years of hell Getting the government title (deed) made it NOT GIVING UP

Thought about retiring

NLP trainer

Combine with design, which

Interior design, fulltime investor, NLP trainer

Now has a new partner and is planning a new project - billion \$ project

Learned: cash flow is most important Without it, nothing can happen

Having a great team is next most important

Now doing PhD Molecular Organization employees who want to become business partner in their area of expertise (custodian)

3:30 Edwin Kumar

Challenges 22 years old 1982 his first business. Was studying to do accountancy and looking for a way out. Loved cars. Rewards himself with a car after each success. His motivation was to find a new idea-renting tropical plants to companies for their decoration. Needed a truck to deliver plants. With a little family help, Rent a Pot. No knowledge of the product. No finance. Couldn't get credit. Basically cash basis. Growth was slow. He did all the jobs. The end game was to get the car. Many times wanted to quit but decided it was better than a lower-paying

Sold after 27 years to a big tropical plant company.

Challenge: need for land for a nursery. There was a murder at his nursery.

Money was reasonably good and car he wanted.

Learned: a person needs a concrete (material) dream that can be reached within 2 or 3 years.

Also does landscaping and for events. Sold business and is in real estate now.

How overcome difficulties and challenges: You make a decision and take action. Money is always a problem. The bridging is the money. Tropical plants are sensitive to downturns.

Entrepreneurs need to monetize what they have a passion for. Edwin – the car goals

4:00 Ronald Khoo

Worked in a bank 5 years, quit at 25 years to start wine business in 2000. 12 years and marketed to retailers then sold that company

1 year break Now mango chili Food for Good project 3 passions: food, wine and music Restaurant chain that attracts yuppies – every meal they buy a child gets a free meal – profit optimization (a for-profit company that does social good)

Had a difficult time seeing how money could negatively affect business partners – Dylene Wilk – Then he met DW and learned this business model of social contribution. They happened to sit together at a conference

Challenge: Got angel funders for wine business organizationally – had to learn everything from trial and errors, learning all aspects of business 2 partners, then the angel investors started giving orders to employees as there was no clear separation of responsibilities. Angels wanted power, but Ronald thought he was the boss. For about 10 frustrating

Learning – should have been more careful starting – poor foundation – always unhappy with the situation – He walked away and gave the angels everything.

Made the same mistake again: had his former partner run the business and it grew quickly and accepted a new angel who made a managing maneuver

Learned: importance of partners can be the best strength or a negative drag that can destroy the whole thing

Aim 100 outlets – in order to feed 10,000,000 children a year

One year into it 32,000 children marketing: companies see a way to do without it costing anything

Banks buy prepaid meals

How did you handle those problems: was it a fluck or would that kind of problem happen again? Could I walk away without trying to salvage what you feel may be yours was close to depression but his faith gave him strength and he found a totally different business model. Hoping to share this model

“Music for good” collect used instruments and give the instruments and get volunteer teachers – this model was done in Peru (landfill harmonic) conductor and Canada (instruments beyond borders)

4:30 Adrian Povendra

Started from scratch

1995 started coincidental – audio system (he’s audiophile) manufacturing would be first in Malaysia it was good time here; everyone wanted an imported equipment Stuggled for two years.

Start selling importd ones OK until Asian currency crash – was wiped out his biggest channlege no idea how to pay debts: lost KFC

Negotiated with lenders who agreed to refinancing Challenge was how to repay Decided to sell to businesses rather than people

Gradually it grew an got a big contract with KFC, this business if still going and being run by his staff. Had emotional connection to KFC.

2nd challenge lost KFC account but then redesign more Macdonalds digital interactive

Diversifying geographically

What I learned

In every adversity there’s a silver lining – because we could use our system instead of the one that had been ordered but couldn’t be delivered on time

Happened again in Jordan

There’s always a solution

By being more flexible we were able to differentiate ourselves from the other

His mom was a good entrepreneurial model. Renting rooms of the house. Assembling pens

Passion for a better life

The pain of returning borrowed sports equipment

おわりに

この小論文では、ベンチャー・ビジネスとアントレプレナーを中心に取り上げて、両者がビジネスの立ち上げから、離陸期、成長過程初期に遭遇する資金調達の問題を整理した。また、資金繰りが良くても事業機会が継続的でない場合は、いかにアイデアを商品化してイノベーションの技術で他社をリードしても、先行きが細ってくることを確認した。それゆえ事業機会を常に求めて、持続性を持たなければ、ベンチャー・ビジネスもアントレプレナーも事業機会を失い、ビジネスに支障をきたす。日本的な経営が最近では製造業だけでなく、サービス業をも含んで企業全体の生産性を考え、その成果を上げるにはどうしたら良いかを検討している。これには、海外からの影響や少子高齢社会の雇用構造などが影響を与えているが、海外の例からも分かるようにビジネス環境が国や自治体の後押しで、ある程度は整えられなければ、日本のように投資の場合は特に困難さが伴う。また事業に失敗しても税優遇や再度の挑戦の機会を与えなければ、将来性は乏しい。米国の例は特筆すべきだが、これからの低成長の時代では、大企業だけでなく、中小企業、個人が活躍できるビジネス環境を整えることが肝要である。経済環境が変化する中で、各国の経営スタイルも変化してきているが、日本も影響を受け日本的経営が80年代とは様相が変わってきた状況も観察した。最後にタイとマレーシアのアントレプレナーのインタビューを紹介して、海外での動きを比較検討した。

参考文献・引用文献：

- 岡田悟（2013）「我が国における起業活動の現状と政策対応—国際比較の観点から—」『国立国会図書館調査及び立法考査局レファレンス』平成25年1月号
- 小野曜 野村総合研究所（2013）「企業の知的財産活動の現状と課題日米比較を通じて」
- 鈴木将覚（2011.5）「ベンチャー税制の改革の方向性——エンジェル税制の国際比較より」『みずほリサーチ』
- 武藤宣道（2014）「ビジネスリーダー」『東邦学誌』43巻1
- 武藤宣道（2014）「グローバル時代のビジネスリーダー」『東邦学誌』43巻2
- 武藤宣道（2015）「グローバル時代のアントレプレナー」『東邦学誌』44巻1
- 高橋徳行（2005）『起業学の基礎』勁草書房
- 高橋徳行（2007）『新・起業学入門——新しく事業を始める人のために』経済産業調査会
- 高橋徳行他（2013）『地域が元気になるために本当に必要なこと』同友館
- Paul Sloan（2007）『イノベーション・シンキング』ディスカバー社
- 科学技術復興機構（2013）「産学官連携データ集2012～2013」
- 科学技術復興機構（2014）「産学官連携データ集2013～2014」
- ベンチャーエンタープライズセンター（2014）「平成25年度創業・起業支援事（起業家精神と成長ベンチャーに関する国際調査）起業家精神に関する調査」
- 妹尾堅一郎（2009）『技術力で勝る日本が、なぜ事業で負けるのか：画期的な製品が惨敗する理由』ダイヤモンド社

- Michael Eugene Porter (1990) 『国の競争優位』ダイヤモンド社
- Ries E (2012) 井口耕二訳 (2012) 『リーン・スタートアップ——無駄のない起業プロセスでイノベーションを生み出す』日経BP社
- Wasserman,N. (2012) 『The Founder's Dilemmas』 Anticipating and Avoiding the Pitfalls That Can Sink a Startup, Princeton University Press
- K. Kutsuna et al (2013) 『Introduction to Entrepreneurship』 Yuhikaku Satudia
- D.J, Storey (2004) [Understanding the Small Business Sector]

受理日 平成27年10月1日