

企業事例研究

ベンチャー起業：経営リスクとレピュテーションマネジメント
～株式会社 CHAPTER11の起業事例～

Venture Business : Business Risk and Reputation Management
～The company case of Chapter 11 Co.,Ltd～

大阪市立大学大学院 経営学研究科 村上 薫
(キーワード：起業意欲、経営リスク、レピュテーション)

はじめに：“ベンチャースピリッツの醸成”

新規創業企業にとって、成長への道は険しい。成長プロセスを維持して存続していくには、その途中において幾多の困難が待ち受けている。一般によく言われる研究開発型起業では死の谷 (The Valley of Death)、ダーウィンの海 (The Darwinian Sea) そして暗黒の砂漠 (The Desert in dark) などが待ち受けている。ベンチャー生存率は5年危機が最も叫ばれており、業種によっては3年危機説までである。実際、昭和62年以降に設立されたベンチャー企業は5年生存率が約70～50%、10年になると約45～35%というデータもある(村上薫2004、他)。

本稿で取り上げたベンチャー企業は創立7年目であり、5年生存を果たし、さらに険しくなる6～10年に突入している。そのベンチャー企業の創業者はいかなるベンチャースピリッツを持ち、人材を確保し、組織化し、人材育成を行い、取引先から好ましい評判を得ているかについて検証してみたい。

ここで“ベンチャー企業”という表現をしているが、ベンチャーの定義の仕方によっては当てはまらないかもしれない。しかし、最近の経済環境の悪化、将来の見通しの暗さといった閉塞的状况下で何がしかの意思を持って起業意欲がある創業者を取り上げることは、起業への関心を高めるのに貢献すると考え、事例として取り上げた。

(ここで取り上げた企業の創業経営者の亀井寿光

氏は、筆者が教授として「ビジネス・リスクマネジメント」、「ベンチャー企業論」の講義を担当していた某経営大学院(ビジネススクール)で、筆者の科目の受講者、いわゆる教え子である。受講していた時分から起業の意思を心の底に抱いていた。)

1. ベンチャー企業の現代的概念

本稿で使用する概念について先行研究を考察することにより、整理してみたい。一般にベンチャー、ベンチャー企業、ベンチャービジネス、アントレプレナー、アントレプレナーシップ、企業家、起業家、企業家精神、起業家精神など実にさまざまな概念があふれている。

① ベンチャー、ベンチャー企業

ベンチャービジネス

ベンチャービジネス (Venture business) という用語は1970年に日本に初めて紹介された概念である(清成、1971)。最近ではあまり使用しない傾向があるが、現代社会でビジネスという用語が日常的にも使用され定着されている用語であり、ベンチャーキャピタルなど定着していると考えられるゆえ、筆者はあえてベンチャーという用語とビジネスという用語を合体させて使いたい。筆者は、この用語が新規創業した企業が遂行しようとする事業、あるいは既存企業が新規に展開しようとする事業をうまく表現していると考えている。

次にベンチャー、ベンチャー企業とは何かという問題にぶち当たる。先行研究は極めて多くの含

蓄ある概念規定を示している。「創造的新規開業企業」(清成、中村、平尾ら)として、知識集約型をイメージした概念、既存の中小企業に対する位置づけのイメージとして「成長意欲の強い起業家に導かれ、リスクを恐れず、若い企業で何らかの新規性を持っている企業」(松田ら)、シュンペーターのいうイノベーション(革新性)を強く意識し、中心に据えた「イノベーションクリエーターとしてのベンチャー(製品・サービスの革新性、新規市場創造)」の概念(清成、中村、大滝、坂本ら)、そして「成長」を強調し、ベンチャー企業の要件としている例(松田、水野、大滝ら)、「独自性、新規事業、独立性」をクローズアップさせ強調している例(忽那、明石、山田)、「アントレプレナーシップ」を要件とする例(ティモンズ、松田、坂本)、「起業家活動と革新性(イノベーション)」を要件とする例(金井)、その他、リスク、ビジョン、規模・歴史を強調している例もある(金井、2002)、「革新的着眼点、コアとしての技術・サービス・ビジネスモデル、意欲性、社会(市場)進出」を強調する例もある(村上、2004)。

筆者は以前ベンチャー企業を「起業家の革新的な着眼点をもとに創出された技術・サービスやビジネスモデルを武器に、意欲的に社会(市場)へうって出る企業」と規定したが、概念は時代の環境変化と共に変わってくる。技術・サービスおよびビジネスモデルで何ら際立った新規性を持たなくて起業計画した創業者が事業を考えるプロセスの途中で、その事業環境で欠落している何か、不足している何かを発見した場合もある。そういう起業例も広くベンチャー企業として含めたいと考える。したがって、現代的なベンチャー企業を「起業家の革新的な着眼点を持って創業した企業、あるいは創業過程で何らかの新規性・独自性を発見し、それをコアに意欲的に社会(市場)参加を意図する企業」と定義し、ベンチャー企業の要件として「革新的着眼点の存在、コアになるものの存在、意欲的な起業家の存在」を挙げる。

ベンチャー企業とは、単に物まね・横並び的に何か利益をあげたいという願望から安易にビジネスを遂行するだけの存在ではないということ、そこには意欲が感じられる起業家の存在があることはいうまでもない。

最も的確かつ簡潔にアントレプレナーを規定しているのが経済学者ペンローズ(Penrose,1959)である。ペンローズはアントレプレナーの要件を(1)新しい市場創出(New Market Creation)、(2)企業を起こすこと(To create an enterprise)であるとして、通常の企業経営者(Manager)の役割と対比して規定した。通常の企業経営者の役割は(1)アントレプレナーのアイデアを実行に移すこと、(2)通常の管理業務を遂行することであると規定した(Hirata,Okumura,1995参照)。ペンローズの規定は企業体内部(いわゆる企業内アントレプレナー)を意識したものであるが、鋭く企業経営者との対比でアントレプレナーとは何かを表現している。この観点からすると、アントレプレナーは“起業家”と表現するのが理解しやすいだろう。

② アントレプレナー、アントレプレナーシップ
 アントレプレナーとは創業する人であり“起業家”と同一概念であると考え。筆者はアントレプレナーを「自分の革新的着眼点を具体的に社会(市場)へ提供する意欲を持ち企業を起こす“起業家”」であると規定する。そしてアントレプレナーシップを経営学的視点から「ビジネス創造プロセスの実行能力」と考えたい。

最近のベンチャー起業は経済社会状況を反映して明るい話題は多くない。平成19年度中小企業白書ではタウンページデータベースによる事業所数、開業率と廃業率は、2001年から徐々に減少傾向は続いており2006年9月時点で開業率が4.6%に対し廃業率は7.5%と2001年9月以降ほぼ同じような傾向を示している。事業所数は2001年9月時点で691.6万社、2006年9月では609.7万社と5年間で約80万社の減少を示している。開業率は2001

年9月で4.5%であるのに対し、2006年9月では4.6%とほぼ横ばい、廃業率は2001年9月で7.1%に対して2006年9月時点では7.3%と微増を示している。開業率では「情報・通信」の開業率が最も高く推移し、「事業活動関連サービス」の開業率が上昇傾向にあると指摘している。廃業率の推移では、2001年度下期から2002年度の上期にかけて、ITバブルの崩壊の影響を受けて「情報・通信」の廃業率が一時的に高いが、しかし現在は落ち着いてきていると指摘している（中小企業白書、2007）。

政府肝いりでスタートした大学発ベンチャーは文部科学省科学技術政策研究所の2008年度末時点における調査によると、新規設立件数が減少する一方で、株式公開、売却、清算などにより大学発で設立されたベンチャーに発展と整理という両極端の現象が見られていると述べている。また大学発ベンチャーの関与者である研究者は産学連携やライセンス意識が強く、特許取得や、特許出願から新たな共同研究へ発展した経験が多いことも明らかにしている。大学発ベンチャーの設立累計は1,963社で、2004年度と2005年度の252社をピークに減少し、2008年度では90社に落ち込んでいる。分野別ではライフサイエンスと情報通信の上位2産業分野で大半を占めるとの結果である。

大学発ベンチャーが起業後の活動は、株式公開が20社、売却が37社、清算・休眠が109社。特に清算・休眠は毎年約20件を数えている。政策研究所が指摘するように、大学発ベンチャーの課題は起業数の増加より設立後のマネジメントの問題に移行してきたと分析する。言うまでもなく、設立後のマネジメントの方が企業の存続と成長には不可欠な重要事項である。

2. 企業プロフィール

企業名：株式会社Chapter 11

代表者：亀井寿光

本社：兵庫県神戸市

オフィス：東京都、京都市。

設立年月日：2004年5月11日

資本金：1,000万円

売上高：非公開

社員数：29名（平均年齢：30歳代前半）

経営理念：ベンチャースピリッツの醸成・飽くなき挑戦

取引銀行：三菱東京UFJ銀行、みなと銀行

業務内容：システム開発業務（受託業務）、人材派遣業務。

ホームページ：[http:// www.chapter11.co.jp](http://www.chapter11.co.jp)

1) 起業

創業者の亀井寿光氏は1976年熊本県生まれの現在34歳である。大学卒業後、アメリカに1年余り遊学し、アメリカ社会を肌で感じてきた経験を持っている。その後に関西国際空港にて地上職（グランドホスト）の職（アルバイト）に就き、40歳代の上司の姿を見て、自分の将来に不安を覚えた。1年後、25歳頃に遅まきながら就職活動を始め、業界選択のために工場系のアウトソーシング（ラインの請負）会社に入社した。そこでは多数の企業から請負業務を受注していたことから、多方面の業界を現場サイドから見る事ができた。更に請負の仕組み、ノウハウ（チーム作り、組織作りなど）を学んだ。これが後々の起業後に役に立つとは亀井氏はまだ判っていなかった。

その会社の30歳代の経営者（起業家）の姿、生きざまを見て、自分も起業への関心を持つようになった。そしてマネジメントを学ぶことが重要だと感じて、筆者が教授をしているビジネススクール（経営大学院）に入学した。亀井氏が26歳の頃であった。そのビジネススクールでは彼が最年少であり、30歳代から60歳代までの多種多様な企業に勤務する同級生の働きながら学ぶという姿に強烈な刺激を受けた。彼にとっては、一流企業で働きながら、それでも学びたいという熱意を持ち、大学院に来ている人もいるのだと大いなる刺激となった。

亀井氏の起業の最初の動機はアメリカから帰

国後の最初の職場での40歳代の上司の姿を見て、自分自身の「将来に不安を感じた」ことであった。モリスによると起業動機には13の動因がある(Morris,1998)。その内、6つがネガティブ動因であり、あとの7つはポジティブ動因である。亀井氏の動因の一つはネガティブ動因の「生存」動因にあたる。他方はポジティブ動因の中の「自分の立場を向上させたい欲求」に合致する。それは自分の人生をコントロールしたい、自分の努力が報われる状況に自分の身を置いてみたいという欲求の表れである。

2) 起業する業種選択

亀井氏が選択した業種は広い意味でのIT業界であった。IT系ベンチャーは日本における第三次ベンチャーブームといわれている1994年～2000年には産・官・学によるベンチャーインフラが整備され、IT系分野の市場に大きな期待が掛けられた時代であった。1994年のアクセス、96年のヤフー、デジタルデザイン、98年のメガフージョンなど有名企業が多数輩出した時期である。その後、第三次ベンチャーブームはITバブル崩壊と金融貸し渋りにより終焉を迎えた。亀井氏がIT分野にこだわるのは、ITバブル崩壊があったとしても、それでも将来にはITは必要な事業分野であり、決して今後消滅する技術ではないと確信していたからである。

具体的にIT業界を選択した理由として亀井氏はまず限りなく大きな将来性があること、工場請負モデルよりプログラミングの収益性が高いこと、IT業界には特有のフリーランスがあること、つまり専門性が高いこと、企業に帰属する意味が少ないことといった業界特性を挙げている。専門資格職種の流動性の高さと組織への帰属意識の低さは医療業界でも同様に見られ、医師や看護師という専門性が高い職種は組織の帰属意識は高くなく他機関への流動性はかなり高い。またIT業界の仕事の受注の流れはちょうどゼネコンと同様に元請から始まり、下請け、孫受けとチェーンのよう

に続いている。さらにIT業界にはジレンマがある。ほぼ40歳代以上には仕事は少ないことがあげられる。亀井氏はそれに対して帰属意識を与えられるような組織を作りたいと意欲を燃やしている。それは彼が考える企業モデルに通じている。帰属意識の強い組織には社員の定着率が高く、すると社員の流動による技術移転・流出のリスクは少なく、企業は高収益へとつながるという企業モデルになると当時は考えた。その結果、事業ドメインは、IT産業におけるアウトソーシングサービス事業ということになった。

3) 創業時の経営リスクの克服

一般に起業する場合、以前勤務して慣れ親しんでいた業界に関連する事業を開始する場合が業界関連知識も持っているため不安感が少なく、始動しやすい。しかし、亀井氏の場合はどうであっただろうか。

ア) 経営者・営業責任者として

実は亀井氏にはIT事業環境についての理解は無かった。いわゆるIT出身者でなく、IT業界は未経験者である。一方、アウトソーシングの仕組みは経験上知識を得ていたのである。これは起業家にとって問題点(リスク)を、起業を考える時点で抱えていたことになる。事業経営上、専門性が高い業界ほど最初に業界実務が未経験ということは、業界特有の小さい波の動きがわからない、つまり波をつかめないという不安がある。次にプログラミングの経験が無いということである。仕事を受注する際の交渉時に頻繁に飛び交う専門用語がわからなかった。営業展開上、これでは仕事にならない、起業後の営業展開に大きなハザードとなる。亀井氏は克服するために毎日のように関連する書籍などを読破し、自己研鑽に没頭した。

イ) 人材確保

個人事業でなく、法人事業である限り、組織をひっぱり抜いていく起業家として不十分であるテクニカルな知識・経験を補う人材確保が急務である。中小企業白書によると、創業・開業の準備期間中

の苦勞として、質の高い人材確保は開業資金の確保（48.6%）に次いで31.6%を占めている。つまりスムーズな事業展開には専門性が高い業界ほど質の高い人材確保が極めて重要である。亀井氏は人的資源に関して「良い人材が背後におれば、仕事は必ずやってくる」というポリシーを持っている。その為には亀井氏が人材採用に際して取った行動は、応募者全員一人ひとりに時間をかけ、直接面談し、じっくりと相手を観察したことである。これは人材採用であると同時に、自分自身が人を見る目を養ったことに通じたと語る。最近、新卒学生もそうであるが、就職面接のマニュアル化が進み、応募者がほとんど同じ答えを出すような悪習がはびこってきている。これでは自分の会社にマッチする人材かどうか判定は難しい。亀井氏のように時間をかけてじっくりと話すことで応募者の本当の姿が浮かんでくる。このようにして亀井氏の不足するテクニカルな部分を補う人材が確保できた。まさに亀井氏のポリシーである「良い人材が背後にいれば、仕事は必ずやってくる」基盤づくりとなった。これが技術力を持つ企業で、下請け企業としての評判を獲得する基盤となる要因となった。

3. 会社名

株式会社Chapter11という、知る人ぞ知る意味を持つ社名であり、一般には日本語の社名にはなりにくい意味を持つ社名である。意味を知ればかなりインパクトが強い社名である。

これは亀井氏によると、理念として掲げる「ベンチャー精神の醸成とあくなき挑戦」という“不転の決意”を社名に表現したとのことである。

亀井氏がChapter11という用語を知ったのは、ビジネススクールでエンロンのケース分析を行ったときであった。意味はアメリカの破産法である。つまり会社名に破産法と命名したわけである、起業家として縁起が良くない名詞を社名に付けたが、知る人ぞ知る意味であり、初対面でも話題性がある会社名である。

4. 企業指針 (Corporate Credo)

株式会社Chapter11のクレドは「対外的に、コンピューターを駆使して、多彩なコミュニケーションを武器に、グローバルに挑戦しつづける企業でありたい。そして、対内的にはChapter11メンバーが、心地よい空間で、魅力ある仲間と共に、生涯を通じて自身の魅力を高める為の機会を提供できる場である事に責任を持った企業であり続けたい。」とある。それはホームページに掲載されている図に表現されている。その図にはChapter11を中心に置き、その周囲を11の「C」が取り囲んでいる。11の「C」とは社名のChapter11の頭文字の「C」を11個使用して表現されている。それらは、Communication（コミュニケーション）、Challenge（挑戦、チャレンジ）、Company（会社、社員、仲間）、Comfortable（快適さ、心地の良い）、Charm（魅力）、Career（生涯、キャリア）、Capability（能力、伸びる素質、将来性）、Chance（好機、チャンス）、Care（配慮、気配り、責任）、Computer（コンピューター）、そしてColorful（多彩な、華やかな）である。

5. 株式会社Chapter11の事業概要

株式会社Chapter11の事業はアウトソーシングサービス事業である。Chapter11のホームページによると、具体的な事業として、エンジニアリング事業、サービス提供事業、システムコーディネイト事業、市販のパッケージの導入支援事業、ハードウェア機器の紹介・販売事業そしてホームページ制作事業と六事業から構成されている。中でも、エンジニアリング事業、サービス提供事業とシステムコーディネイト事業はコア事業である。

エンジニアリング事業は“地図情報システム”を応用した顧客の現場の課題解決を柱としている。取引口座としての「顧客」管理からone to oneマーケティングを意識した「顧客」管理への転換を実現することが目標である。これは例えば新聞販売店における販売拡張営業支援への応用を

始めとして、会員組織、病院・介護施設、訪問販売などへの応用が実践されている。またGIS開発ツールの開発も手がけている。次のサービス提供システムは業務パッケージシステムの提供と運用が中心となる。中心は特定業務パッケージシステム開発企業に社員を派遣して開発業務に着手する支援サービスである。さらにGISの応用としてアンケートとGISを組み合わせて顧客とテリトリーの分析サービスも手がけている。第三のシステムコーディネイト事業とは、実務に即した情報システムの構築が主要業務である。まず業務の把握から始まり、分析そして業務改善へとサポートがつながっていく。これは人事、財務会計分野、医療・介護分野、そして販売、顧客管理、CRM分野でサービスが提供されている。当然、システム企画、構築、プログラム開発に始まり、メンテナンスまでカバーしている。

このように、システムの提案、システムの開発を中心にした顧客ニーズへのスピーディな対応できる機動力が売り物であり、亀井社長以下社員全員が挑戦する精神を持っている。

ビジネススキームとして、第一にシステム部がアウトソーシングされた請負業務（開発が中心）を処理し、納品するというスキームと、次にシステム部のエンジニアがIT環境を有する顧客に向いて処理し、開発するというスキームの両面を持っている。

6. 設立資金調達

中小企業白書でも示されているように創業・開業の準備期間中の苦労の一番目にはほぼ半数の創業者が開業資金の調達を挙げている（48.6%）。アイデアを具現化するための資金不足は「死の谷」に落下するリスク可能性が高くなることを意味する。

亀井氏の事業ドメインはIT業界におけるアウトソーシングサービス事業である。その資金調達に対する考え方は、事業自体が仕入れ不要の労働集約型事業であること、業界慣例として支払いを

早くしてもらうように交渉が可能な業界での事業展開であることである。

2004年5月設立登記の資本金は1万円（自己資金1万円）である。その後2年間は借入なしの経営ができた。現在は1千万円の資本金である。

7. 起業直後の経営

起業直後の経営に関して、一般的に作成されている事業計画はたてていなかった。理想的事業計画は絵に描いた餅であるため、それでは日常生活はすごせない。技術系ベンチャーでよく聞く話であるが日銭商売をして資金を稼がないと日常の給与支払い等の運営資金が不足する。したがって、理想的事業計画は頭のなかで考えておき、日常生活に必要な資金を稼ぐ営業計画だけはたてていた。つまり目の前にある仕事を受注し、こなしていたということであった。テクニカルな会話ができないのは大きなハザードであったが、京阪神の各企業（ITソフト会社）を規模とは関係なく1社1社営業に回った。大手企業からは当然のごとく門前払い、孫受け企業が話を聞いてくれる程度であった。実は、亀井氏にとっては、この営業訪問で話をする事自体が業界の特殊な用語、専門技術用語、現場サイドのニーズなどを学ぶ場として大きな価値があった。

8. マーケティング戦略と評判

IT分野のアウトソーシングサービス事業におけるマーケティング戦略について亀井氏は差別化戦略を採用した。後発創業ゆえ、コストリーダーシップ戦略はとれない。創業当初のターゲットは下請け、孫請け企業から確実に仕事を受注できることに集中した。大手企業や元請企業はターゲットにしなかった。亀井氏自ら即断即決を基本にして他社よりスピーディな意思決定する判断を売り物にした。このスピーディな意思決定と亀井氏が選抜した専門職群の質の良い成果が取引先の評判を呼び事業展開において重要な基盤となった。

評判 (Reputation) を構成する要素には製品・サービス、労働環境、社会的責任、ビジョンとリーダーシップ、財務的成果がある (Larkin, 2003)。製品・サービスの評判を構築するには品質が重要な要因である。アウトソーシングサービス事業の品質には他社と差別化するコアな部分が必要である。亀井氏の営業におけるテクニカル知識・経験の不足は致命的な欠陥とも言えるが、それを亀井氏が長時間かけて面接し集めた優秀な人材がカバーすることで、トップのスピーディな意思決定と優秀な社員の技術説明がうまくかみ合い相乗効果を生みだした。当時、それが強みとなったと亀井氏は回顧する。

取引先の信用を地道に蓄積することは、それが評判をつくり出すことになる。評判をマネジメントすることは、いくら企業側が評判を意図的に作り出そうとしても簡単に作り出せるものではない。あくまで顧客側に例えば「いい仕事をする」などの評価意識が自然に芽生えないと良い評判は生まれてこない。Chapter 11に仕事を依頼すると、問題が解決できるという評判は業績にリンクした。3年目あたりでやっと顧客の信頼が得られ、将来の展望が見えてきたと亀井氏は話す。創業から2年目までは、いわゆる日銭稼ぎのために亀井氏個人として本業以外の仕事もせざるを得なく、収入を会社に入れることになった。これは技術系ベンチャーでもよく聞く話である。4年目になって初めて亀井氏が想定していたレベルに達した。

9. 成長プロセス

現在、7年目である当該企業の成長のプロセスを概観すると、初年度から3年目までは徐々に成長していたが、急成長を見せたのは4年目からである。しかし、第6期 (2009年4月から2010年3月) において売上減少した。亀井氏によると、業界の趨勢として主要企業であるFS社、I社、N社、F社なども売上は下落している。それは発注元の企業がリーマンショックによって不況の波に洗われていることが原因である。時期的に影響が

遅れて表面化するの、IT投資は意思決定の最後になるため、であると亀井氏は語る。

10. 経営リスクマネジメント

事業成長の足をひっぱるリスクについて、亀井氏は人材確保を挙げる。業界慣習として多くのエンジニア (プログラミング技術者) は自分の専門的スキルが向上し、それにつれて賃金が右肩上がりになるのが通例である。特にフリーランス技術者は自分の腕次第で稼げるので高給取りも多い、また手取りが急上昇するケースも多い。一方、Chapter11では賃金の上昇カーブは緩やかであるため、退職者が多発するリスクがある。

前述したように、人材の定着性がサービス商品を品質と評判の基ゆえ、人材確保の戦略を転換することが必要ではないかと感じられる。亀井氏は賃金アップを確保するには、ビジネスのターゲットを変えていくことの必要性も感じている。つまり、今まで地道にしてきた下請け、孫請けから、元請をターゲットにするという商流を変えていく考えを持っている。

もう一つのリスクは成長戦略との兼ね合いがある。それは大きな成長には今のままでは限界があるということである。それは、今までのターゲットが下請け、孫請けなどであるため、企業名が表にでていないということである。過去の日本の家電産業でも、アメリカの流通企業のOEMとして家電を製造し輸出してきた経験があるが、それと同様に下請けやOEM製造では自社ブランド名は表には出てこない。

自社ブランドを表に出すことにより、この状況を打開することがChapter11の将来の存続・成長につながると亀井氏は考えている。またChapter11で働くエンジニアにとっても新しい分野への挑戦は技術者冥利につき、モチベーションが高まると考えられる。

11. 組織形態

創立当初から組織は大きく変えていない。代表

取締役の下に取締役会が位置し、その下に総務部、営業部、システム部の3部構成である。2007年度からシステム部の中に第1部と第2部を設け、更に2008年度からシステム部の中に1課、2課を設置して、機能的に活動できる体制を構築した。人材不在の創立時には亀井氏自身が総務と営業機能を分担していた。

このような専門職中心の企業組織を考える上で、社員全員がシステムエンジニアとして専門職であるならば、オーケストラ型組織形態も視野に入れていいのではないかとと思われる。亀井氏の強力なリーダーシップの下に、社員全員が専門職として自律的に知識を習得し、技術を向上させていくなれば、亀井氏はコンダクター（指揮者）として、専門職（者）を業務ごとにつなぎ合わせ（ネットワークをつくり）、一つの仕事を完遂するような仕組みも効果的ではないかと考えられる。これは今後の課題である。IT専門職として組織に人材を定着させると共に、効率よく働いてもらうためには、IT専門職の関心を高め、モチベーションを高める分野（腕がふるえるような新しい業務）を開拓することも必要となろう。

12. 今後の事業展開

亀井氏は事業拡大戦略を志向している。今までは下請け志向ゆえ、取引先では評判は獲得できているが業界全体では知名度は皆無であり、サービス品質の評判は獲得できていない。つまり下請けでは社名はどこにも出てこない。丁度、日本の家電企業が海外進出時に手がけたOEM製造と同様である。売上には寄与するが海外市場では自社商品ブランド名が消費者に伝わらない、ということは将来の事業展開では不利であることを意味する。

亀井氏は、商品開発戦略として自社ブランドを構築する希望を持っている、つまり自社でソフト開発し、上市したいという希望である。また多角化戦略として、権利関係が切れたソフトを使い、それに付加価値をつけて販売したいと考えている。それは亀井氏自身が将来の競争環境を次のように

理解しているからである。もはや高価格で購入する時代ではないということである。ソフト市場には新規参入が増えてくると予測する。それは特許切れを使った製品である、医薬品業界でいうところのゾロ品に類似する現象である。そこでは優位性をどこに求めるか、付加価値をどこに求めるか、新規性をどこに求めるかが今後の企業家として克服すべき大きな課題であると考えられる。

まとめ

亀井社長が創業したChapter11はとりたてて驚くほどの「新規性」はない、IT系ベンチャーは山ほど存在する。創業してから発見した着眼点があっても「革新的着眼点」といえるほどのものではない。「コア」になる技術は持っていなかった。「意欲性」は多いにある。「社会性」もあるといえる。従って、本稿の冒頭で解説したベンチャー企業概念とはいえない創業であるかもしれないが、現在の閉塞した社会経済環境下で創業するチャレンジ精神は評価できる。創業から7年目を迎えていることは、起業後の死の谷（資金調達という意味での）はうまく渡りきり、現在は暗い砂漠に差し掛かっている段階である。目標を見失わないように砂漠を一步一步歩み、存続し成長するための戦略を考えることが重要であることはいうまでもない。自社ブランド開発戦略は、現在の下請けの事業形態では発注元の景気に大きく左右される下請け企業の宿命ともいえるリスクを保有しているが、それを打破しないと安定した存続・成長は見込めないと考えられる。これからの企業家としての亀井氏の手腕に期待したい。

ここで株式会社Chapter11をあえて取り上げたのは、ITベンチャーというと何か極めて新規的・画期的な開発がメディアで取り上げられ脚光を浴びているが、全ての起業がそうであるとは限らないということを示したいとともに、社会にはChapter11のような創業も存在し、社会に何がしかの貢献をしているということを示したかったからである。こういう起業も意欲を持って社会に

打って出るベンチャーとっていいのではないだろうか。

(本事例研究は2010年10月5日、株式会社Chapter11の神戸市の本社にて筆者による亀井寿光氏へのインタビューおよびメール情報をベースにして作成された。多忙な中、日程を調整していただき、事例研究に取り上げることを快諾していただき、さらにインタビューに快く応じていただいた亀井社長に記して感謝する。)

[参考文献]

1. 中小企業庁編『中小企業白書平成19年度版』、(株)ぎょうせい。
2. Hirata, M. & Okumura, A. Networking and entrepreneurship in Japan. pp:109~123 in International Entrepreneurship edited by Birley and Ian C, MacMillan, Routledge, 1995.
3. 株式会社 Chapter11 ホームページ
4. 科学技術政策研究所「大学発等におけるベンチャーの設立状況と産学連携・ベンチャー活動に関する調査」2010年9月。
5. Larkin, Judy (2003) .Strategic Reputation Risk Management PALGRAVE MACMILLAN, NY.
6. Morris, Michael H. (1998) Entrepreneurial Intensity :Sustainable Advantages for Individuals, Organizations, and Societies. QUORUM BOOKS、Westport, CT.USA
7. 村上薫、「ベンチャービジネスと成長戦略…国際ブランド導入に見るベンチャー成長戦略の一事例…」関西ベンチャー学会 国際化研究部会発表論文、2004年1月、および『中小企業白書 平成11年版』P.228より。
8. Penrose, E.T. (1959) The Theory of the Growth of the Firm. Basil Blackwell & Mott. LTD.
9. リタ・マグレイス, イアン・マクミラン著、大江建監訳、社内起業研究会訳、『アントレプレナーの戦略思考技術』ダイヤモンド社、2002年。
10. ロナルド・J・オルソップ著、トーマツCSRグループ訳、『レピュテーション マネジメント』日本実業出版社、2005年。
11. Sexton, D. L. & Bowman-Upton, N. B. Entrepreneurship : Creativity and Growth. MacMillan Publishing Company, 1991.

要 旨

昨今の社会経済環境不安定化において積極的にチャレンジして起業する事例は一時ほど多くない。しかし、そのような中で積極的に起業を目指し、起業家になった若い人の存在を取り上げる。決してベンチャーという概念にぴったり合致するとはいえないが、心に秘めたる起業意欲を持って船出した株式会社Chapter11の創業者の事例を取り上げ、起業への関心を高める一助になれば幸いである。当該事業分野は広い意味でのIT分野であるが、ITとはいっても、受託事業を専門にするアウトソーシング業である。船出から経営リスクに直面し、いかにリスクを避け、委託先から信頼を勝ち取り、業務の評判を獲得して企業経営者に成長したかを検証する。獲得した評判を基礎に、将来の存続・成長にとって不可欠な新たな事業展開について、直面する経営リスクについてどのように考えているかも検証する。