

関西ベンチャー学会誌

日本学術会議協力学術研究団体指定 府日学第1395号

Vol.5
February, 2013

巻頭言

関西ベンチャー学会のさらなる飛躍に向けて
関西ベンチャー学会 副会長・追手門学院大学 経営学部 教授・
同大学ベンチャービジネス研究所 所長 米倉 穰

論文

日・米・中の実態調査より -小売店内サービスモデルの研究-
イメックス株式会社 代表取締役 畑中 艶子
追手門学院大学 経営学部 教授・同大学ベンチャービジネス研究所 所長 米倉 穰

転職行動への感情と文化の影響
大阪国際大学ビジネス学部専任講師 李 超

中小企業・ベンチャー企業クラスター地域の比較検討 -帯広・苫小牧・川崎における比較検討-
事業創造大学院大学 事業創造研究科 教授 宮脇 敏哉

起業前後における企業家チームの創造プロセス
-サッカーワールドカップ新潟開催誘致とプロクラブ設立の事例から-
事業創造大学院大学 事業創造研究科 準教授 丸山 一芳

事例研究論文

中小企業に生きる「現代版番頭」の考察 -マネジャーと番頭の相違を探る-
植崎経営管理事務所 代表 植崎 賢吾

研究ノート

海外ソフトウェア開発ベンチャー企業の機器プラットフォーム戦略考察
株式会社COSY 代表取締役社長 森川 祐輔

目 次

巻 頭 言

関西ベンチャー学会のさらなる飛躍に向けて	1
関西ベンチャー学会 副会長	
追手門学院大学 経営学部 教授	
同大学ベンチャービジネス研究所 所長	米倉 穰

論 文

日・米・中の実態調査より	
ー小売店内サービスモデルの研究ー	3
イメックス株式会社 代表取締役	畑中 艶子
追手門学院大学 経営学部 教授	
同大学ベンチャービジネス研究所 所長	米倉 穰
「転職行動への感情と文化の影響」	23
大阪国際大学ビジネス学部専任講師	李 超
中小企業・ベンチャー企業クラスター地域の比較検討	
ー帯広・苫小牧・川崎における比較検討ー	37
事業創造大学院大学 事業創造研究科 教授	宮脇 敏哉
起業前後における企業家チームの創造プロセス	
ーサッカーワールドカップ新潟開催誘致とプロクラブ設立の事例からー	45
事業創造大学院大学 事業創造研究科 準教授	丸山 一芳

事例研究論文

中小企業に生きる「現代版番頭」の考察	
ーマネジャーと番頭の相違を探るー	63
檜崎経営管理事務所 代表	檜崎 賢吾

研究ノート

海外ソフトウェア開発ベンチャー企業の機器プラットフォーム戦略考察	79
株式会社COSY 代表取締役社長	森川 祐輔

関西ベンチャー学会11回年次大会報告.....	85
-------------------------	----

大阪市立大学大学院 経営学研究科 教授 狩俣 正雄

役員体制	87
------------	----

学会規約	89
------------	----

法人会員規約	93
--------------	----

編集後記	97
------------	----

大阪工業大学 知的財産学部 教授 林 茂樹

巻 頭 言

関西ベンチャー学会のさらなる飛躍に向けて

米 倉 穰

関西ベンチャー学会副会長

追手門学院大学経営学部教授

同大学ベンチャービジネス研究所所長

関西ベンチャー学会の理論的研究基盤である学会誌 Vol.5を会員の皆様にお届けできますことは会員諸兄のご支援とご努力の賜物であり喜びに堪えません。そして本誌がベンチャー研究の革新的な機関誌として益々充実していくことを祈念するものであります。

さて、関西ベンチャー学会（以下、関西V学会）設立準備に立ち会い、学会が目出度く2001年2月24日に産声を上げてから、早くも12年目を迎え、今年は記念すべき年になった。そこで本稿ではこれを契機に、いつもより紙幅を増やしてこれまでの回顧と今後の展望について少し考察してみたい。関西V学会の目的を振り返ってみると「関西におけるベンチャーの発展に資するため、ベンチャー企業や一般企業・非営利組織の企業活動およびその促進政策等について理論的・実証的研究を行うとともに、起業家活動の実践や支援および産学共同などの推進に寄与することを目的とする」と記されている。われわれはこの目的に沿う活動をどれほど推進できたか否かを評価は難しいが、毎年、の年次大会、研究部会活動、学術・実践に関する研究発表、シンポジウム等の実施、近年著しく活発になってきた学会誌への投稿等々を鑑みて充分とは言えなくとも、等身大で学会・社会に貢献してきたことは間違いない。

この設立時期の環境は、わが国では1995年からスタートしたと言われている第3次VBブームのさなかであり、カネの面では官主導のベンチャーインフラ整備、「起業家エンジェルの出現」、東京証券取引所の「マザーズ」と大阪証券取引所の「ナスダック・ジャパン（現ジャスダック）」の開設などはベンチャー企業にとって資金調達を容易にした。このころの某ベンチャー文献には「第3次ブーム」と呼ぶよりは「第三の創業の波」か、と記されており、わが国では2005年ごろから「ベンチャー企業輩出ブーム」の到来が予測された。しかし、現実には曲折があり、右肩上がりとはいかなかった。

何故なら、ベンチャー企業も中小企業全体と考えた場合、開業率が廃業率を下回る現象が続いており、さらに2008年度から度重なる不祥事、リーマンショックの影響等から日本のIPO社数は激減し、2010年、2011年の一般

財団法人VECの年次報告は「第三の創業の波の到来」どころか、「ベンチャー氷河期」という言葉を使っている。筆者は拙著（2012）でわが国のVB,VCの第3次ブームは2007年で終焉を迎えたと言った方がよいのではないかと考えると述べた。

他方で、筆者はまた次のことも指摘した。確かに、2008年秋以降、わが国IPOは激減したものの、それが皆無になったわけではなく、VCの投資も情報産業を中心に継続されており、また2010年以降IPO件数も上向きを示してきており、筆者はそこから2009年を底にして、現代は第4次VB, VCブームへのテイク・オフのための助走期間であると考えたいとした。

確かに、2011年3月11日に東日本を襲った地震、津波そして人災たる原発事故に起因する「巨大複合災害」の傷は深く、完全に癒えたわけではなく、地域復興にわれわれは全力を傾けなければならない。そのためにもイノベーションとアントレプレナーシップをコア・コンピタシーとするベンチャー精神とその力を取り入れることが復活につながるのである。一方、視点を世界に向けると、米国のシェールガス革命は、わが国の経済にも大きな影響を与えるものと考えられ、経済復活への新しい槌音がそこまで聞こえて来ているように思われるからである。それでは、VEC, GEM,その他VB, VCの調査機関による2012年版データから、このネクスト・テイク・オフに向けての可能性についてもう少し考究してみたい。

まずカネの面からであるが、VECデータによると、2011年度のわが国VCの投資動向は、2010年度が投資額、1,132億円、投融資先数、915社で、2011年が同上1,240億円、同上1,017社とやや増加しているが、まだ回復力は弱い。ただし、投資先は2010年度に比べ、2011年度は11.1%増加しており、2009年度を底に上昇傾向にあることは大方の関係機関の見方である。投資先分布によると、工業/エネルギー/その他、およびバイオ/医療/ヘルスケア産業の分野が大きく増加、IT関連、製品/サービス分野が減少している。ただし、IT関連はサービスの捉え方により数字が実態よりも小さく出ている可能性があることも指摘されている。また、新規IPOの動向をみると、

2009年度を底に2012年度に向けて増加傾向にある。

一方、ヒトの面をみると、GEM（グローバル・アントレプレナーシップ・モニター、2012）データでは、日本、中国、韓国、マレーシア、パキスタンのアジア諸国起業態度指数、起業活動指数を比較すると、日本は相対的に低いことが分かる。その原因は、起業機会、能力、意識が低く、仮に起業機会があっても、また起業に必要な能力を持っても、失敗への恐怖心が現実の事業開始を躊躇させていることの指数が高くなっていることである。

しかしながら、VECデータでは、わが国IT関連分野、ITを活用したサービス業分野で、若手起業家による活発な起業の動きとアジア向け投資の活発化が指摘されている。また最近の筆者の身近な例を挙げると、多少オプティミスティックの排りは免れないかもしれないが、女性による起業意識の高揚感、大学生を中心とするビジネスプランコンテストへの参加者数が年々増加、シニア層の起業意欲、これらに地域経済が活性化されればネクスト・テイク・オフも現実味を増すものと考えられる。

それでは、今後のベンチャーの発展を展望するために、調査会社ウオーターハウス・クーパース（Thomson Reuters）による米国VCの投資動向（1995-2012）のデータに視点を向けたい。同調査会社の対象産業17件の内、2012年度上位5位の投資額と取引件数を示すと次のようになる。1位：ソフトウェア（投資額：8,269,558千ドル、投資件数：1,266件）、2位：バイオテクノロジー（4,148,089千ドル、466件）、3位：工業/エネルギー（2,747,610千ドル、240件）、4位：医療機器・設備（2,439,310千ドル、313件）、5位：ITサービス（2,001,336千ドル、314件）となっており、投資先産業の順位は2010年から変化はない。

ただし、投資総額は2011年度（29,462,811千ドル）に対し、2012年度は26,524,895千ドルで、前年比9%の減少となっている。この原因は、2013年1月15日に発表した世界銀行の世界経済見通しで、米国の成長率は、2012年度は「財政の崖」は回避したもの、財政の不確実性から、「企業活動は非常に弱い」という見方を反映しているものと思われるが、2013年2月1日に発表された米国経済指標では雇用や生産、自動車販売などの消費の持ち直し、また新型天然ガス「シェールガスの増産」などで米国経済が構造的な強みを増しているとの期待もあり、これらの5つの産業が米国経済を牽引するエンジンであることに間違いはない。さらに、わが国経済へも既に影響を与えているのである。

以上、VEC、GEM、Thomson Reutersの2012年度のデータとわが国ベンチャー企業を取り巻く環境から判断

して、わが国VB、VCが戦略的対応をとらねばならない重点分野として、①「エネルギー革命」、②「デジタル革命」、③「iPS細胞を中心とする医療革命および再生医療の産業化の推進」、④「製造業のアジア化による技術流出への対応と日本発技術の開発・維持」、⑤「ジェンダー問題：女性起業家育成の支援」、⑥「地域経済の活性化」、⑦「若者の起業家の人材の育成」、⑧「シニアの経験と技術の活用」、⑩「VCのアジアへの投資拡大」などを挙げておきたい。

本稿執筆中に、折しも、タイミングよく、筆者は先日、野村証券(株)茨木支店長 杉大治郎氏、同社大阪企業金融三部長 山田平和氏、(株)東京証券取引所企業誘致担当統括課長 潮田一成氏、同取引所上場推進部アカウントマネージャー 吉田明広氏とベンチャー育成について意見交換をする機会を得た。また、その前々日に、一般社会人、大学生を対象にした講演会のパネルディスカッションで、地元茨木市の経済活性化のために、学生、女性、シニアのアイデアを結集して茨木市に「ベンチャー通り」を作ろうと提案した矢先だった。世の中は「金融緩和」、「積極財政」、「成長戦略」の三本の矢で「デフレ脱却と不況克服」を目指す「アベノミックス」を毎日のようにメディアが取り上げていたが、成長戦略を具体的に示すことが重要である。例えば、わが国経済の活性化のためには、ベンチャーの裾野を広げ、地域からベンチャーを育成し、IPOが生まれ起業家経済を惹起する必要があるのである。上述の茨木市内に「ベンチャー通り」を、という筆者の発想は「シャッター通り」を蘇生させ、観光地に変身させることで、街おこし、地域経済活性化に繋がる。つまり、地域の草の根からベンチャーを興すことの重要性についてわれわれ三者の間で認識が一致した。ただし、「ベンチャー通り」については地元商工会議所からもカネをどうするかが問題になった。女性起業家の育成、学生の「起業家の人材の育成」の支援のために国の助成は欠かせない。

地域の経済活性化のために、「理論」+「実践」を関西V学会の基盤にして、諸施策を支援できるわれわれ関西V学会への期待は大きく、またそれに応えられるように努力していかなければならない。そのためには筆者がかねてから主張しているように、変化に対応できるように各自が自らを変えていくことであり、「変えていくこと」それがイノベーションであり、関西V学会のコア・コンピタンスであると考えている。地域経済の活性化のために関西V学会のさらなる飛躍が期待されているのである。

論 文

日・米・中の実態調査により ― 小売店内サービスモデルの研究 ―

A Study on a Model of Service in Retail Stores ―Based on a fact-finding survey in Japan, America and China―

畑 中 艶 子

イメックス株式会社 代表取締役

米 倉 穰

追手門学院大学 経営学部教授

同大学ベンチャービジネス研究所 所長

Tsuyako HATANAKA

President, Japan Imex Co., Ltd.

Minoru YONEKURA

Professor, Faculty of Management

Director, The Research Institute for New

Venture and Entrepreneur Studies

Otemon Gakuin University

Abstract :

The purposes of this paper are to develop a model of service, or a service model to resolve the existing problems in the retail stores and also to present a new virtual model of the convenience stores as a trial in Si Chuan Province, China.

Today, in order to correspond to the consumer behavior in various ways, all sorts of customer services are carried out in the retail stores. By researching and comparing the management and service in the retail stores of Japan, America and China, it is clear that the most important conditions when designing the store service are founded on the following factors:

- A. Make the segment target clearly
- B. Construct the selling area comfortably
- C. Arranging the commodity display plentifully and beautifully
- D. Offer the service of welcome cordially

These factors build the common service model for the retail stores in order to create the surplus value that is not only offering the value of using and exchanging for something, but also offering the value of feeling, enjoying and satisfying. By making the service model in the retail stores, we can clearly see if the service offered in the stores is adaptable for the customers visited there, also the model will be helpful to resolve the problems in the existing retail stores, and to set up the new store chains in the global retail market.

Key Words : retail stores, service value, a model of service

はじめに

日本では毎年の家計消費支出は約350兆円あるが、その中、約135兆円は小売サービスが貢献している。小売（retail）とは何か、渡辺（2002）¹は、「個人や家族が使用・消費する目的で商品やサービスを購買する、そうした消費者に商品やサービスを販売するのに必要な一切の活動のことである」。M.レヴィらによれば、「小売とは、個人もしくは家族用として消費者に販売される商品やサービスに対し、その価値を高める一切のビジネス活動のことである」。²

小売の主体は必ず「買う」と「売る」の二つの行為が

発生する。「交換」は「小売」の原点であるが、渡辺（2002）は、交換とは「取引参加者の何かを与えることによって、その代わりに他の取引参加者の自分の欲する何かを獲得する過程のことである」と定義している。

黒田ら（2000）³は、交換とは「対価と引き替えに欲するモノを他の人から獲得する行為である」と定義している。しかし、小売（交換の過程）は単に対価と引き替えるだけでいいのだろうか。取引参加者（売り手）は他者（消費者）に商品・サービスを提供する過程の中で、もっと満足を与えることが必要ではないだろうか。このことは、P.Kotler（2001）も「変わりゆく世界における

マーケティングの中で、「顧客の価値と顧客満足」を最も基本的な核の一つとして挙げていることから妥当だと考える。

小売と対照的な売り方は「卸売」であり、卸売はいくつかの製造メーカから製造された商品やサービスを大量に仕入れ、それらをいくつかの他者（小売者或いは別の卸売者）に大量或いは一部を転売することである。製造メーカと卸売の対象顧客は組織であることが多いのだが、小売の対象は最終エンドユーザー（消費者）である。本稿では小売とは単純な交換ではなく、「小分け」した「商品・サービス」に何等かの付加価値を付与し、直接消費者（顧客）に提供することであると定義する。

本稿では、小売というビジネス活動の中で、「小売店内サービス」に焦点を当て、対人・対面の販売活動の中で、単に「交換」だけではなく、消費者の購買意欲を刺激するため、店内でこういった「価値増幅・創造」活動をしなければならないのか、ビジネス価値を高めるには、店内にどのような条件が必要なのか、その条件によって、どんな付加価値を消費者に与えられるかを探っていきたい。また小売店の中で、食品、日用品が主流であるスーパーマーケットやコンビニエンス・ストア、ドラッグストアの店内サービスについて筆者の考えを述べていきたい。

なぜならスーパーマーケットやコンビニエンス・ストア等は、消費者（顧客）の日常的な消費行動を支え、社会的な機能を果たし、消費者にとって、なくてはならない存在であるからだ。

このため日本・アメリカ・中国三カ国の中で、歴史・文化・消費嗜好・食習慣の異なる小売店内サービスについて、調査・研究を行った。店内サービスの比較は、「情報と現実、知識と感覚、理論体系と現場実務といった、異次元に位する二つのカテゴリーを結びつける触媒の役割を果たすものである」⁴。小売店内サービスの価値とは、消費行動への誘導効果、購買意欲への刺激効果、感情価値・満足価値へのアメーjing効果、店舗経営価値の創出効果である。

店内サービス価値を増幅するには欠かせない四つの共通条件がある。

この四つの条件とは、

1. ターゲット市場の選定
2. 売り場づくり
3. 商品の構成と表示
4. 接客サービス

実態調査を通じて検証することだけではなく、実際小売店内の非効率問題を、これらの検証により、店内サービスの問題点を水面下から浮きあがらせ、小売店内サービスの実体問題を抽出すること、問題領域を構成している実体やその実体の構成・機能や振る舞いをモデル化することにより、問題の本質が見えてくる。

小売店内サービス構造上の問題、サービス機能とプロセスの問題は、サービスの品質を落とすだけではなく、サービスの生産性向上にも悪影響を与える。こうした問題が発生する原因は工学的な【合成型手法工学】⁵によって、店内サービスの実態モデルを作り、店内サービスプロセスの最適化を図りたい。【合成型手法工学】とは、元々システム開発の際に、予期せぬ諸問題を解決するため、基本的な操作を柔軟的に組み合わせできるように用いられた方法である。

小売店内サービス現場のトレードオフを避け、サービス現場における諸問題の発生原因を見出し、実際問題を解決できるモデルを作り、そして、他の領域にも展開できるように、汎用モデルを構築することが当研究の目的である。

本稿の構成は、初めに小売店内サービスモデル研究の背景・目的・アプローチ方法を述べる。次にアメリカ小売ランキング上位100社の中、16社の実際店舗30店以上を見回り、それと比較するため、中国ウォルマート投資有限公司本部担当者へのインタビュー、日本のセブン・イレブン本社担当者にインタビュー、及びセブン・イレブン北京、セブン・イレブンアメリカの違う地域の店舗に聞き取り調査や店内サービス見学を実施した。もう一方、中国ローカル店舗の店内サービスとアメリカ、フランス、日本から中国に進出した店舗の店内サービスとも調査してきた。

このような調査・比較・研究により、実際ウォルマート中国の店内サービス問題解決モデルを構築・図式化し、最後に未来の店内サービスとして、中国内陸部人口密集地の四川省に「社区コンビニエンス・ストア網」の仮想モデルを提案した。

第一章

小売店内サービスモデル研究の背景・目的・アプローチ

1. 1 背景

1. 1. 1 災害時小売店の役割

日本経済新聞2011年9月15日（夕刊）「小売り一復興需要つかむ」の記事によると、震災後、小売業大手の業

績回復が鮮明である。セブン・イレブン・ジャパンは震災後、おにぎりや弁当などの食品・飲料の販売は好調だった。2011年3－8月期の既存店売上が前年比8％増え、営業利益は2008年3－8月期の963億円を上回り、3－8月期として過去最高になった。ローソンやファミリーマート、スーパーのライフコーポレーションも3－8月期の営業利益が最高になったとみられる。⁶

人間が何もかも失った際、何が一番重要なのか、名誉？地位？金銭？一番重要なのは生きるための必要最低限なもの：すなわち水、食料である。2011年3月11日「東日本大震災」の後、社会インフラが麻痺状態に陥った時、身近なコンビニエンス・ストアやスーパーマーケットは在庫全てを、人々に提供し、命を救った。コンビニエンス・ストアやスーパーマーケットは、普段から人々の衣食住に商品・サービスを提供し、生存に必要な社会的な機能を果たしているからである。

- (1) コンビニエンス・ストアやスーパーマーケットは地域「密着型、近隣型」であるため、災害時に道路が寸断され、物流が機能しない時、最短の距離・時間で商品が求められる
- (2) 日常的な最寄品の品揃えが豊富なため、食品・日用品を最短の時間で入手できる。
- (3) 普段もよく通っている馴染みの店舗なので、店内に置いている商品の場所がすぐにわかる、店員の笑顔を見たり、声を聴いたりするとほっとして安心できる。

小売の店内サービスは単なる売り買いの場ではなく、消費者にとって、身近な存在であり、憩いの場所であり、心を強く支えてくれる場でもある。

1. 1. 2 小売店内サービスにおいて非効率な問題

小売店内サービスは、非常時において重要であることに間違いはないが、消費者にとって便利なのが、必ずしも店舗側にとって効率的なことではなく、ベネフィットが増えるものとは限らない。なぜなら、消費者の様々な欲求に対し、大量仕入れ等により、コストが抑えられる反面、在庫負担が重たい。特に食品スーパーマーケットやコンビニエンス・ストアの場合、消費者が不特定多数であるため、消費者の消費行動をコントロールすることが難しく、消費者の消費心理を推測することも困難である。しかも生鮮品を取り扱っているため、商品回転率の向上や死筋商品の排除が余儀なくされている。また、小売店が抱えている従業員の人件費や地代家賃、光熱費など固定経費は常に発生しているため、下手をすれば経

費が売上・利益を圧迫し経費倒れになることもある。

消費者の年齢、性別、所得水準、教育レベル、買物の時間など、特定できないもの、不確実なものが沢山ある中、小売店内サービスは不安定な要素を想定しながら、商品を仕入れて、棚に並べて、販売するわけである。時には季節・気候の変化、経済状況、政治情勢などの要因も含めて考えなければならない。商品を計画通りに全部売り切れるとは、限らない。

成功しない店舗は様々な理由があるが、時には成功している店舗でも非効率な現象が見られる。写真1. 1は小売業世界のウォルマートでの調査事例である。



写真1. 1：ウォルマート中国での店内様子
筆者撮影

問題1：

クロスマーチャンドアイジングが不十分である

写真1. 1 右上の写真はワイン売り場だか、もし隣におつまみ（左上の写真）があれば、ワインを買う時に、おつまみのソーセージも一緒に買っていく可能性が高い（関連陳列）。これは消費者の心理的な連想や五感的な感覚であり、消費意欲の刺激になる。しかしこの店内サービスでは、おつまみはワインの隣に置くことができないのである。商品分類上、ワインとおつまみは、同じカテゴリーに入らないため、担当部門が違うというのが理由だからである。

問題2：

営業形態が明確でなければ、イメージをダウンする

中国ウォルマートの店舗はスーパーマーケットとSam's Clubがあるが、それぞれターゲットが違う。アメリカではSam's Clubは低所得者層をターゲットにしていることに対し、ウォルマート中国では、通常のディスカウント売りとは逆の手法を取っている。当初中国

のシンセン市にSam's Club会員制の第一号店を開店した時、このような倉庫型、会員型の大型店舗は中国では珍しく、高所得者をターゲットに、高級なイメージが設定されていた。年間の会費収入だけでも1500万円、日本円に換算すると1.8億円になると関係者から聞いた。（2012年2月1日の為替レートでは人民元1元＝日本円¥12円）。右下の写真はウォルマート普通のスーパーでの「天天省錢」の宣伝文句だ、即ち「Save Every Money Everyday」。このような広告はSam's Clubでも見受けられるため、商品の高級イメージ、会員の優越感は表せない。「1円でも節約する」と言う表示は必ずしも「Sam's Club」に通用しない。時に普通のスーパーマーケットと高級のSam's Clubが類似の商品を販売してしまうケースも見受けられる。

問題 3 :

サービス構造の硬直化は販売タイミングを逃す

写真1. 1左下の写真では、棚のあちらこちらで空きスペースがある。これは欠品の発生ないし商品補充がされていないことを意味している。よくある欠品原因の一つは、例えば、日本から輸入したおつまみ類が、天津の物流センターに一括で入り、そこから北京、広州、深圳（シンセン）等に再配送する。天津から北京まで距離が短いため、店舗に並ぶまで早いのだか、広州や深圳（シンセン）への配送は、距離が遠く、沢山の荷物を集中させて大量に配送する必要がある。季節商品の販売時期のずれや欠品が生じてくる。

ウォルマート中国投資会社との実際の取引から、度々問題になったサービス構造上及びプロセス上のことを整理すると、図1-1の店内サービスの問題モデルで実態を示すことができる：

問題 1 の原因と解決の提案：

酒（ワイン）のバイヤーとおつまみのバイヤーは別人であり、それぞれの仕入れ業者から商品を購入する際、担当する分野の商品しか仕入れられない。仮に酒とおつまみを一人で仕入れできるのであれば、商品カテゴリーは違っていても、関連商品を近くに陳列することが想定できる。消費者の購買意欲も引き出すことが可能になる。販売の相乗効果も期待できる。

問題 2 の原因と解決の提案：

商品を仕入れる際に、普通スーパーマーケットのバイヤーとSam's Clubの担当バイヤーは部署が全く異なるため、店舗1（スーパー）と店舗2（Sam's Club）は事前に商品の単価や品質等で協議することが難しく、品名やバーコードの違った商品を仕入れたとしても、具体的な内容は似かよったものになってしまうことが、たびたび起こる。硬直な社内環境やコミュニケーションの欠如を克服できれば、社内競合を排除できる。

問題3の原因と解決の提案：

商品マネージャーが、商社・問屋・メーカー・物流センターと連携して、発注や納品のタイミングを厳密に計算すれば、最短のルートや納品タイミングをコントロールすることができ、欠品を防げる。メーカー、商社から直送する場合には、最短ルートの選択ができたのに、一律で物流センター経由になってしまい、両方のコストが余分にかかってしまう。物流センターの配送は小口対応ができれば、欠品の補充遅れや季節商品の販売タイミングを逃すことがない。

ウォルマート全世界では16か国に展開し、2011年2月までの店舗総数は8445店がある。小売売上世界一のウォルマート店内でもこのような問題が起きることは、他の小売サービス現場でも十分起こりうることである。

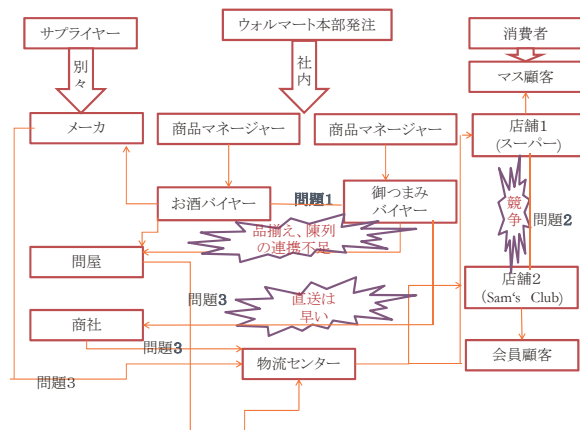


図1. 1 ウォルマート店内サービスの問題モデル
筆者作成

1. 2 研究の目的

1.2.1 店内サービスに必要な要素を明確にする

店内では対人・対面サービスが必要であるが、サービスには、必要不可欠な四つの要素がある。

1. ターゲット市場の選定
2. 売り場づくり
3. 商品の構成と表示
4. 接客サービス

1.2.2 店内サービスに非効率的な要素を排除する

店内サービスモデルの構築により、サービス間の関連性、因果関係が水面下から浮かんでくる。その中の非効

率の要素を明確にすることにより、後述（第四章）のウォルマート中国投資有限公司への問題解決のための提案ができる。

1. 2. 3 小売の国際展開や新しい店舗づくりの参考にできる

サービスとは、ある目的を達成するため、有形ないし無形の手段を用いて、相手と一緒に価値創造する精神とプロセスである。（筆者の定義）



図1. 2 サービス概念の広がり

筆者作成

上記図1. 2のように、狭義のサービスでは、物を売るだけに留まってしまうが、広義のサービスでは、相手に商品を提供すると同時に、相手に余分な（SURPLUS）物を与え、その余分な物とは、物的・金銭的に限らず、精神的・感情的な満足である。それだけではなく、店舗自身の価値（経済的な価値・イメージ的な価値・ブランド的な価値）も高められることになる。このことは、Pralhalad & Krishnan（2009）の「顧客経験の共創」に相通じるものである。つまり、現代は一人ひとりの消費経験、企業と消費者との価値共創が重視されているのである。

通常では、焼きたてのパンなら、パン屋で買うしかないのだが、これに対して、セブン-イレブン・ジャパンは、パンの製造会社と契約し、一日三便の配送で焼きたてのパンを各店舗に運び、消費者はパン屋と同じように焼きたてのパンを買うことができる。しかも健康志向のため、イーストフード不使用、リン酸塩という保存料を加えず無添加にしている。

またパンを買うだけではなく、ついでに、コンビニエンス・ストアのATMで現金の出し入れもできる、公共料金の支払いもできる。コンビニエンス・ストアの店内サービスなら、焼きたてのパンも買える、ATMで現金

も引き出すことができるのである。このような店内サービスは、今後の新規出店や国際展開にもモデルの転用ができる。

1. 3 アプローチ（調査・分析・モデルの構築）

1. 日・米・中小売店内サービスの実態調査
2. 店内サービスの共通点と問題点を探る
3. 問題解決の実態モデルを試みる

第二章 日・米・中小売店内サービスの調査手法・調査先・調査の特徴と意義

2. 1 調査手法：定性調査

2011年11月、12月アメリカのダラスやラスベガス、中国の北京にて定性調査をした。

1. アメリカや中国の店舗を観察する（2011年11月、12月）。店内サービスに欠かせない四つの要素を中心に観察

- ① ターゲット市場の選定
- ② 売り場づくり
- ③ 商品の構成と表示
- ④ 接客サービス

2. 関係者にインタビュー（2011年5月、11月、12月）。（個人情報保護の観点より、ここでは詳細な名前を省略する）

- ①ウォルマート中国投資有限公司本部商品担当責任者（1人）
- ②セブン-イレブン・ジャパン本社米・中担当責任者等（3人）
- ③アメリカや中国の現地店舗の店員等（5人）
- ④アメリカや中国の買い物客・地域住民等（数人）

2. 2 調査先：

1. 2011年5月27日午後7：00 pm～9：00 pm

ウォルマート中国投資有限公司深圳（シンセン）本部担当者にインタビュー

2. 2011年11月1－8日

アメリカのダラスやラスベガス地区に、全米小売りランキング上位百社の中、16社。地域中堅スーパーTJmax, Century Market, Cardenos, Sprout, Tom Thumb, 等を含め、30店舗以上。

3. 2011年11月16日午後1：00 pm～2：30 pm

セブン-イレブン・ジャパン本社担当者にインタビュー

4. 2011年12月1 - 4日

中国北京で視察したのはセブン-イレブン・ジャパン（東直門店、国航万麗店）、イトーヨーカドー（中関村店）、イオン（永旺朝陽大悦城店）、ウォルマート（万達店）、カルフルー（望京店）、コンビニエンス・ストア快客（国航万麗店）。

	社 名	全米順位
1	Wal-mart	1
2	Kroger	2
3	Costco	3
4	The Home Depot	4
5	Walgreen	5
6	Target	6
7	CVS	7
8	Best Buy	8
9	7-Eleven	24
10	Office Depot	31
11	Starbucks	32
12	Whole Foods Market	39
13	Quick Trip	40
14	Trader Joe's	44
15	Ross	49
16	Dollar Tree	62

図2. 1 アメリカや中国で視察した店舗
順位出所：Chain Store Age Top 100 U.S. 2011

上記以外にアメリカ地域中堅スーパーマーケット Tjmax、Century Market、Cardenas、Sprout、Tom Thumbも調査した。

2. 3 調査の特徴

- ① 同じ会社・違う店舗の店内サービスを観察・比較
- ② 同じ会社・違う国での店内サービスを観察・比較
- ③ 同じ業種・違う会社の店内サービスを観察・比較
- ④ 同じ業種・違う国での店内サービスを観察・比較



写真2. 1 アメリカや中国の店舗様子
筆者作成

2. 4 調査の意義（変化に対応する店内サービス）

中国とアメリカは消費大国であり、2010年日米中のGDPでは、日本は中国に抜かれた。2008年リーマンショック後、世界は金融危機に陥り、日本、アメリカの経済は後退する中、中国の経済は内需を拡充することにより、いち早く回復に向かっている。サービスの先進国と言われるアメリカや日本、後進国と言われる中国は、小売店内サービスの実態から各国社会生活の側面を反映している。

NEC Corporation of America, Consulting Advisor Retail Solutions部のPatricia Johnson様の調査によると2008年リーマンショック後、アメリカの小売サービストレンドは変化が見られた。

人生観の変化

「何を所有するか」より「どう生きるか」に感心を持ち、「一人で生きる」より「コミュニティで共生」を求め、ソーシャルな交流の場が広がっている。

消費観の変化

PRE-消費をやめ、収入と支出のバランスを考え、必要なものだけを買う。勤勉さ、誠実さや節約志向が取り戻され、見栄を張らなくなった。

ライフスタイルの変化

情報を存分に使い、個々の単価を見比べ、量より質を重視し、オーガニック食品の人気は上昇し、より良いものを選ぶ傾向が強くなった。

社会・経済・消費の変化に対して、アメリカ小売店内サービスのトレンドも変化している。

1. 従来の大型化から、中小型化へとシフトする
2. 市場を細分化したサービスを提供する
3. オーガニック嗜好への商品を強化する

4. サービスのコンセプトを特化する
5. 店内装飾、品揃え、陳列、従業員の配置により一層工夫をする。
6. 物流や配送を集約する動きは活発になっている。

一方中国では、通論としては「一人っ子」政策が約40年間続いてきたが、この政策により、中国の人口構成は1953年統計が始まった頃から、大きく変化している。現在都市部の家庭構成は大半「父、母、子」の核家族である。80年代、90年代生まれた若い世代（所謂「バリンホー」、「ジュリンホー」）世代は、祖父母4人、父母2人、併せて6人は「一人っ子」の生活を支えている形である。情報のやり取りが盛んになったネット社会において、中国の若者は世界の最新情報をすぐ手に入れるため、平均給与からみれば、手の届かないほど高価な商品でもすぐを買ってしまう。自分のお金ではなく、家族のお金で買い物をしているからだ。アメリカ人消費観の変化と対照的に、中国の若者世代の消費行動は、寧ろ生活享受型、トレンド追求とコストパフォーマンス重視の消費型となっている。外国製品・ファッション・高級食品の需要以外に、非日常的な特別なサービス（海外旅行・スポーツジム）も求めている傾向がある。一方若者・富裕層の消費傾向と対照的に、高齢化社会が急速に進み、年金生活者の数が増え、高齢者の健康志向や節約志向が高まっている。普通のスーパーマーケットやコンビニエンス・ストアでの利用はほとんどなく、青空市場のような「朝市」を利用している。都市近郊部の農家から早朝に新鮮な野菜・果物・肉などを運んできて、対面交渉しながら、買い物する姿が多くみられる。

本稿は、小売店内のサービスに重点を置き、各国の社会背景・消費行動の変化に対応する店内サービスの調査・モデルの構築を目途としているが、今後の小売市場の開拓、店舗経営マネージメントの強化、店内サービスの拡充に役に立たせていくことが可能だと考える。

第三章 小売店内サービスモデルの紹介

スーパーマーケットとは地域住民のため、日常的に使う生鮮・冷蔵・冷凍・乾燥・加熱食材及びこれ等に関連する日用品を販売する店舗である。通常では10000アイテム以上の商品を揃えることが多い、生活必需品のほとんどである。営業時間は、朝10:00時-20:00時までの店舗が一般的である。住宅街・駅の近くに多くあるが、アメリカや日本の場合、車での買い物がほとんどであることは対照的に、中国の場合、無料の送迎バスを利用して住宅街（社区）からスーパーマーケットまで買い物

するケースが多い。徒歩でも・自転車でも・車でも買い物の範囲は大体10分程度の場所は最適ではないと思われる。

コンビニエンス・ストアはスーパーマーケットより取り扱う品目数が少ない（通常は2000-3000アイテムの商品）。24時間・365日営業することが一般的であり、ファーストフード・飲料・酒・たばこ・カップ麺・日用品・雑誌など必要最低限の生活品なら何でも買える。また、銀行のATM機能・コピー・代金の支払・公共サービスの利用・宅配等、ちょっとした買い物、少し帰りが遅くなっても、いつでも立ち寄り、どこでも見つかるというのがコンビニエンス・ストアである。

ドラッグストアとは医薬品・日用品・生鮮食品以外の食品や飲料・化粧品などを販売する店舗である。住宅街・繁華街・ショッピングモールなどにあるが、取り扱う品目は多種多様であるため、店舗によってまちまちである。日本のドラッグストアは薬局も併設されているが、アメリカではクリニック、時には動物病院も併設されていたことは驚かされた。中国にはドラッグストア市場はまだ多く見られないが、近い将来この需要は日本・アメリカを越えることは間違いない。なぜなら、多くの日本への中国人観光客の目当てがドラッグストアに集中しているからである。

3. 1 コンビニエンス・ストア「Quick Trip」の参加型サービス

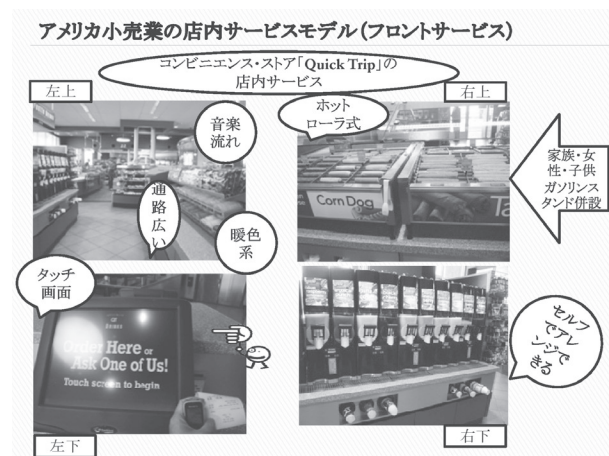


写真3. 1 コンビニエンス・ストア「Quick Trip」
筆者撮影

Quick trip は日本では聞きなれていないかもしれないが、アメリカのコンビニエンス・ストアである。1958年アメリカOklahoma州に設立され、2011年4月まで、店舗数は580店、売上高は87.7億ドル⁷である。コンビニエ

ンス・ストアとしての規模は決して大きいとは言えないが、その店内サービスは、参考とする価値がある。

1. ターゲット市場の選定

「Quick Trip」の特徴は車を利用するお客様のためだけではなく、近くに居住する地域住民、そのなかでも女性や子供、ファミリー層をターゲットにしている。そのため店内サービスの内容が女性や子供を前提としてセッティングされていることが随所に見られる。セブン-イレブン・インク（SEI）看板色の「緑」と対照的に、「Quick Trip」は暖色の「赤」はブランドカラーである。赤と黄色をベースにしている。女性と子供の消費心理では、色彩や音声に敏感であるため、衝動買いになりやすい傾向がある。

2. 売り場づくり

ダラスで観察した店舗は、店外にガソリンスタンドが9台もあり、店内の面積は約450㎡あり、通路は同業他社の店舗（セブン-イレブン・インク）と比べると広く感じられるフリー・フロー型の配置（free flow layout）⁸である。レジカウンターはドアと同じ側の真ん中に設置し、楕円形のカウンターから両側へ通路が広く延伸し、ゆったり・リラックスできる居心地感がある。また店内の商品棚やマークの色が赤と黄色に統一され、音楽がゆっくりと流れている。一店舗当たりの店員は2-3人であるが、店員の話によると、多い時は1日の来店客数は2000人以上に上る。

3. 商品の構成と表示

自分でチョイスできるドリンクコーナーは非常に賑やかである。ドリンクは10種類以上と豊富であり、色はカラフルですぐに目に留まる。タッチスクリーンでのアイスクリームやサンドイッチの注文は、自己流にトッピングやアレンジができる。消費者の好奇心とチャレンジ欲を沸かせる。子供だけではなく、大人でも思わず欲しくなる参加型なサービスが多くみられる。ホットローラー式のドッグは回りながら加熱し、暖かい商品を提供するだけではなく、ホットローラーの動きは消費者の視覚を刺激する。女性向の健康・ダイエットドリンクやワインは専用コーナーとして設けられている。コンビニエンス・ストアのNew Styleとして、見ても美しく、食べても美味しい、触っても楽しい、買っても嬉しい商品を便利で提供していることが人気の秘密ではないだろうか。

4. 接客サービス

コンビニエンス・ストアのため、店内での試食はないが、店員達はフレンドリーで、買い物客と頻繁に会話を交わしている。顧客に商品を教え、手助けもしている。

3. 2 地域密着型・健康志向の

中堅スーパーCentury Market



写真3. 2 スーパー「Century Market」店内
筆者撮影

ダラスのSOUTH LAKEにあるセンチュリマーケットは地域密着型中堅スーパーマーケットである。規模は決して大きくはないが、地域に根強い人気のある秘密は以下とおりである。

1. ターゲット市場の選定

高所得者、キャリアウーマン、健康志向、サービス重視、スペシャル商品を求める顧客向きである。商品は安売りのスーパーより大体5-10%高くはなるが、スペシャル商品や健康志向のオーガニック商品が沢山取り揃えていること、及び店員により商品の説明や相談ができること、実演販売が多いことから根強い人気がある。平日でも買い物客が非常に多い。

2. 売り場づくり

店舗の立地はショッピング店舗が集中するSouth Lakeに位置している。遠くから見ると、建物自体は周りの店舗とさほどの違いはないが、近くから見れば、入口に収穫したばかりのカボチャは自然にカラフルに飾られている。本日のメニュー紹介の看板を立て、店内に入ると温かい作り立ての惣菜等、美味しい香りが漂ってくる。装飾は暖色系が多く、通路は広く、照明が調和のある明るさで、店内量り売り惣菜の近くにテーブルやいすが置かれている。ゆっくり買い物・休憩や食事ができるスペースが確保されている。

3. 商品の構成と表示

豊富な品ぞろえだけではなく、商品を芸術作品のように見立て、赤・青・黄色などデザイン性のある並べ型、整然とした店舗づくりである。商品のカテゴリーは分かりやすく、ユニークな表示が目立つ。一例を挙げると、

写真3. 2、左上の写真は、唐辛子の販売コーナーであるが、辛さの表示は商品の上の絵による顔の表情で表している。真っ赤な顔が一番辛いと感じる表示であるが、ユーモアが溢れる顔の表情を見るのは面白く、辛さの度合いも一目瞭然である。ここの量り売り販売商品の種類は充実しており、米類、お茶類、コーヒー類はすべて少量販売の量り売り対応で、顧客は自分好みの商品を好きな量で選択できるし、ケースも衛生的である。セルフで計って、ラベルを貼り、最後にレジで精算する。（中国の一部スーパーでは、量り売り販売はできるか、セルフ量りではなく、専任の店員に計ってもらうケースが多い。アメリカのCentury Marketと比べると、アメリカはよいサービスを提供すると同時に、サービスの生産性も図っている。）チーズの種類は100以上もあり、カットの形や色を配慮しながら整然として美しく並べられている。店内の作り立てコーナーでは、顧客の目の前でスープや惣菜を作っており、オーガニック商品、ケーキ、ワインの種類は豊富さだけではなく、顧客の目線を誘うような色や表示で品名・単価・説明がある。とにかく豊富な品揃えとユニークな表示は顧客の心を惹きつけ、見た目の美しさ、温かい雰囲気や美味しい匂いが顧客の購買欲を刺激している。

4. 接客サービス

ここの店舗は単なる物を買うスーパーではなく、店員と顧客がまるで家族のように会話をしている。写真3. 2左下の写真では、調理中の店員様は満面の笑みで、顧客に美味しいスープを作っている。話を聞くと、一日8時間働いているが、自分の仕事に誇りを感じ、とても満足していると言う。店内調理や試食コーナーはかなりの人気ぶりである。店員と相談している顧客の姿もあちらこちらで見られ、オーガニックに関しての説明やアレルギー用食品の相談も頻繁に行われている。食事コーナーでは、4人組の御婆様はテーブルに囲んでトランプをやっており、憩いの家とも言えるほど、地域に密着した中堅スーパーCentury Marketの店内サービスである。

Century Marketでは、顧客に食料品、日用品以外に、安心・信頼・満足を提供し、感動やアメージングを与え、顧客感動・満足を生み出している。

3. 3 アメリカのヒスパニック人に特化した

スーパーマーケット「Cardenas」

ラスベガスにある店舗で、低所得層向きでありながら、店内は一流のサービスを提供している。ヒスパニック人の店員や顧客が多く見られ、値段は他の店舗と比べると

5-10%安く、お手ごろ感がある。残念ながら、店内の規定により写真を撮ることができなかった。サービスの表側のことしかみられないか、新鮮さと安さを実現できたのは、サービスの裏側にきっと工夫していることに違いない。

1. ターゲット市場の選定

ヒスパニック人中心に安さを武器に商品を設定されていたが、白人も気軽に入れる、ファミリー向きである

2. 売り場づくり

ラスベガスの住宅街に近い、店舗の集中する地域に位置する。外観はあまり目立たないが、店内の装飾は欧風の田園式で、至るところまで、ホームの暖かさを演じている。通路は広く、天井や壁に飾りが多く、特に壁画が多いことは印象的であった。優しい音楽が流れ、買い物スーパーより、リゾート地で休暇を楽しんでいるような気分になる、ヨーロッパのバカンスを思わせる雰囲気である。安さを追求する割に高級感溢れる空間づくりに工夫している。

3. 商品の構成と表示

店員は比較的に少なく、忙しく働いている。フリーフロー型の配置とは違って、グリッド型に配置されるショーケースが多くみられ、商品の陳列カテゴリーは明確である。商品の新鮮さ、安さ、そして品揃えの豊富さで陳列が美しく感じる。休日のため、店内は家族連れで賑わい、店内食事コーナーで暖かい郷土料理を堪能している顧客が多く、市場細分化された顧客に対応し、ヒスパニック人向きの店内調理品や食品は目立っている。

4. 接客サービス

レジは混雑しておらず、店内のアナウンスはスペイン語でセール商品を紹介している。店員の中で、大半はヒスパニック人のようで、試食は上記のCentury Marketより多くはなかったが、作り立てのテイクアウト食品が多い。店内調理の美味しいロースト肉等から美味しい香りが漂ってくる。枝肉からのトリミング作業もみられ、安さと伝統料理など、ヒスパニック人の故郷への思いが随所に見られる。

3. 4 ドラッグストアCVS店内のクリニック



写真3. 3 「CVS」ドラッグストア店内
筆者撮影

CVS Caremark Corp.は、2010年12月末迄、売上高は573億ドル、7,182店舗を持つアメリカ第2位のドラッグストアチェーンである。（1位はWalgreen社、店舗数は8千店以上）。CVSの特徴としては、店内通常のドラッグストアにある商品以外には、ガソリンスタンドが併設され、CVSブランドのPB商品が多い。もっとも重要なのは、店内に薬局があることはもちろん、Minute Clinicも設けられている（写真3. 3）。顧客は買い物すると同時に専門医から治療を受けることができる。店舗を視察した際、店内クリニックの前に待っている患者様は3-4人がいた。日本のドラッグストアは厳しい価格競争の中、寧ろ安さだけでは存続が出来なくなる。このケースモデルから、これからの少子高齢化社会に対し、特に過疎地域において、ドラッグストアとクリニックを併設することは、おおいに参考にできることではないだろうか。

1. ターゲット市場の選定

地域住民、トラックの運転手

2. 売り場づくり

特徴として、クリニックを設置している店舗と設置していない店舗の二種類がある。店舗の立地は大半広い道の角に位置し、幹線道路からわかりやすく、出入りしやすい場所にある。円形の建物が多く、レンガ色の外壁は家の暖炉を思わせる暖かさを演出している。ガソリンスタンドと併設する店舗が多いため、自動車の給油と同時に次いで買い物ができる。煉瓦色はメインカラーであり、薬局やクリニックには、白と青のサイドカラーで明確にしている。

3. 商品の構成と表示

地域住民向きのため、日用品、飲料、クッキー、チョコレート、缶詰など保存しやすい食品、玩具、文具などが揃っている。通路は広く、患者の待合場所も設けられている。Minute Clinicがあるため、専門医の診察が受けられ、インフルエンザなどの予防注射もできる。診察を待っている間に、店内での買い物ができる。個別の店舗にはペットの診療所（動物病院）も兼ねている。医療サービスは単独で行われるより、日常的な消費行動の一つとして、連携した手法は、日本の過疎地域や少子高齢化対応にも多いに参考になる。

4. 接客サービス

薬局や診察室では色な相談が受けられる、店内販売のスタッフは2-3人態勢で対応している。診察の予約は、自動タッチ画面でセルフによって行うことができる。店員は主に顧客の質問や商品の陳列に従事している。店内の陳列は各コーナーの看板がわかりやく表示されているので、ほとんどの商品をすぐに探しだすことができる。

3. 5 セブン-イレブン北京あつあつサービスと壁



写真3. 4 セブン-イレブン・北京店内サービス
筆者撮影

3. 5. 1 セブン-イレブン・北京（東直門店）の

店内サービス

1. ターゲット市場の選定

10代、20代などの若者向き、特に女性客が目立っている。学校帰りや仕事帰り、或いは軽食を買いに来る人が多く、高齢者の姿は見られない。

2. 売り場づくり（店舗の立地、外観、内装）

オフィス街や繁華街に近いこの店舗では、午後6時頃、店外に滝のように流れているイルミネーションは、まわりのレストランやバーと競り合うように、夜空

の中のセブン・イレブンの看板がひととき輝くように見え、獅子が玄関の両側に飾っている。店内照明は明るく、広い通路、赤い地に緑とオレンジのラインが入った「セブンカラー」の作業服を着ている店員。セブン・イレブン日本の店舗の「グリーンのメインカラー」と違って、「赤」は鮮明な印象を与える。中国では「赤」は所謂「福・吉祥・繁盛」と等しい人気な色である。

3. 商品の構成と表示

商品はファーストフード、飲料、アイスクリーム、おにぎり、日用品、雑誌などがある。特に、

◎ 店内調理の惣菜コーナーでは、店内で調理したアツアツの中華総菜をガラスケースに覆われたカウンターの中にある。野菜炒めや肉料理は10種類以上あり、大皿に盛り付けられている。

◎ あつあつのおでん売り場はレジの前にあり、おでんを買う列はズラリと並んでいる。おでんの中国名は「好炖」になっている。「でん」は中国調理用語の「炖」の発音と似ているため、「炖」の前に「好」を付けて、「おでん」の音読に似るだけではなく、このネーミングはより一層「よい」おでんを意味し、しかも中国人にとって覚えやすいため、印象的なものである。おでんは元々中国になかった食べ物だが、セブン・イレブン北京店内で見た光景は、まるで中国人が昔から食べていたかのような人気商品である。味や種類は中国人の好みにアレンジされ、日本の薄口醤油ベースのカツオだしを控え、香ばしさのある豚骨や鶏ガラブイヨンベースである。北京オリジナルの椎茸つくねもよく売れている。セブン・イレブン北京担当者の話によると、セブン・イレブン北京だけで週に20万個位のおでんが売れている。

◎ PB (Private brand) ブランドの乾燥マンゴやプレミアムワインには開発の逸話がある。(アメリカの原料、コンテナごとワインセラーで、中国に運び、中国でボトル詰めした本社自慢の一品だ、単価は1本あたり70元位、日本円に換算すると、1,000円以下のものである)。

◎ クリスマス前でケーキの予約販売が始まった時期であったため、大きなポスターと試食コーナーがある。味は美味しく、見た目もカラフルで美しいものであった。

午後6時頃には学校帰りの中高生が次々と入店し、おでんを買って、店内、玄関の一角でにぎやかに食べている姿がよくみられる。和気藹々の雰囲気を通りかかった人を誘っている。

4. 接客サービス

レジの店員の仕事が早いのに関わらず、行列になる

ほどの混み具合であった。それでも店員は普段と変わらず、親切な対応をしている。写真3. 4右下の店内調理コーナーの調理員はマスクしているが、これは店内衛生管理のため、調理スタッフへのマスク着用が義務付けられている。

3.5.2 セブン・イレブン・北京繁盛の裏側に

1. 緩やかな出店ペース

2004年セブン・イレブン・ジャパンと中国北京王府井百貨及び中国糖業酒類グループとの共同出資により、セブン・イレブン北京(東直門)の一号店がオープンした。前述は、この一号店の店内サービスである。一階は店舗であるが、2階以上は「セブン・イレブン中国有限公司」の本社である。

セブン・イレブン・ジャパンの中国進出の経緯は、2004年4月にセブン・イレブン・北京1号店オープンし、2011年11月まで、店舗数は132店(内FC店13店)しかなかった。

2011年末までの売上高は七億人民元であった。店舗の業績は、1日の平均売上高(日販)は1万5,000元(約20万円前後)である。ローカルのコンビニエンス・ストアの平均売上高の約2倍に上る。日本での平均日販60万円と単純に比べるものではないが、中国の物価水準を考慮すると、日本円100万円の売上に相当する。上記の出店ペースは、本来のセブン・イレブン・ジャパンの出店ペースと比べると決して早いとは言えないが、それには3つの理由があった:

① セブン・イレブン・ジャパンは、中国でのコンビニエンス・ストア出店に際し、日本のセブン・イレブンのモデルはそのまま移転するではなく、中国の実情に合わせ、一から中国式コンビニエンス・ストアの成功モデルを確立し、その上で大規模に展開したいというサービス戦略があったからである。

② 日本やアメリカではフランチャイズ(FC)店が主流だったことに対し、中国ではそう簡単にはいかない。現状ではセブン・イレブン北京のFC店は、直営店の店員を独立させて、フランチャイズのオーナーにさせたのだが、なぜ、広大な中国では、ドミナント出店は難しいのか? その理由は人材の確保・店舗の運営管理と信頼関係が築きにくいからである。

③ 立地選択の面から、コンビニエンス・ストア展開に適する場所の地価がどんどん上昇していることは、出店ペースが緩やかになった一つの原因である。

2. セブン-イレブン北京出店時の壁

2004年、北京（東直門）にセブン-イレブン・ジャパンの一号店がオープンしたが、中国人の習慣から言えば、作り置きのお弁当は元々好みではない。開店当初、ファーストフードは中国で本当に売れるのか、疑問の声があった。中国人は冷たい食事は胃腸に良くないという強い認識を持ち、おにぎりやお弁当は認知されるのか。特に北京の冬は、昼間でも最高気温はマイナス10℃位にある。日本の温かいおでんを北京でなんとか売れないかと検討を始めたが、温かいものを提供するにも、実は様々な問題がある。

① QS (Quality Safety) マックの問題

中国では2004年1月1日より、米、食用油等食品の製造、販売に対して、品質管理認証制度が始まり、安全性に対して、管理が強化された。このため、関連メカは各地の品質管理局に申請し、書類申請や工場検査が合格した企業だけ、QSマック（品質安全）の使用が許可される、QSマックの付いていない商品はスーパーマーケットやコンビニエンス・ストアでの販売は不可となっている。今、弁当はQS認証を受けた工場で作られ、ようやく売れるようになった。

② 店内調理の壁

おでんを店内であつあつの状態で購入できるのはよいのだが、規制により、コンビニエンス・ストアのような面積の小さい小売店では、排煙、排気設備が不十分のため、ガスを使って、調理することはできない。検討を重ねた結果、IH電磁調理器を使うことになった。材料、調味料等は全部分量ごとに小分けし、作り手の違いより味の差が生じないように工夫した。出汁の色と味も中国人好みの調味料に変え、現在他店と差別化できる商品となった。各店内のおでんは良く売れていて、特に若年層の女性客（10代-20代）に大変人気がある。

③ 物流の限界

日本では「温度帯別配送」モデルはごく普通に利用されているが、中国では、物流全体のインフラはまだ完備されてないため、常温と冷凍のコンテナ輸送しかない。このため、チルド商品は北京近郊のメカより調達しなければならない、調達先の選定は限られている。コンビニエンス・ストアにとって鮮度は命であるが、日本の温度帯別物流配送モデルの中国での転用は未だにできていない。（実は日本の共配センターで共同配送することは、アメリカでも実施されていなかった。その理由はアメリカには元々共配の概念がなく、しかも大型トレーラの配送は、コスト的に高くなかったためだ。2008年リーマン

ショック以後、景気衰退や原油の高騰により、ようやく共配センターを導入しよう動きが見られた。）

④ チャイナリスク

酒とタバコはコンビニエンス・ストアにとって、売れ筋のよい商品と言っても過言ではない。しかしセブン-イレブン北京は開店当初、タバコの販売をしていたが、2008年行政から、外資系のコンビニエンス・ストアでのタバコの販売は禁止となり、今でもタバコの販売はできない状況が続いている。これはチャイナリスクと受け止められるだろう。ほかに物価の上昇、賃金の上昇、人材の確保、内陸部の展開に対して、課題はまだ山積である。

3. 6 中国ローカル式コンビニエンス・ストア

「快客」のクーポン機と「ラカラ」



左写真3. 5 カードリーダー「ラカラ」



右写真3. 6 クーポン発券機

筆者撮影

日本のセブン-イレブン・北京と対照的に、中国ローカルなコンビニエンス・ストアもある。中国のローカル式のコンビニエンス・ストアの形は、時代とともに変化してきた。1949年中華人民共和国設立後、最初のコンビニエンスらしき小売店は、国営の副食品公司により運営された小さな（10坪前後）店舗だった。小売チェーンの経営方式ではないが、市・町・村の副食品公司によって、住宅密集地に幾つかの店舗を一緒に運営し、生鮮野菜、肉、醤油等の調味料、日用品などを販売していた。いわゆるミニスーパーマーケットとコンビニエンス・ストアの中間的なものであった。1980年代改革開放政策によって、経済は急速に発展してきた後、個人経営が認められ、マンション一階の一室や商店街の一角など地元の住民にとって便利な場所に、コンビニエンス・ストアがオープンされたケースが多くなった。24時間営業ではないが、個人経営のため、休日・夜間でも急に何かが必要な時、

非常に便利であった。地域によって、通称名は様々だが、看板によくあるのは「倉買」の文字が多かった。1990年以後、外国のコンビニエンス・ストア経営方式は中国に上陸し、最初は経済特別地区深圳（シンセン）に7-ELEVENがオープンした。（この店舗はセブン・イレブン・ジャパンより運営される店舗ではない）。

「快客」と言うコンビニエンス・ストアチェーンは、聯華スーパーグループ傘下のコンビニエンス・ストアである。「快客」は、1997年11月に上海聯華スーパーグループにより設立され、2002年以後、大連、寧波、杭州、北京など相次いで直営・合資・フランチャイズ等方式により拡大してきた。中国チェーンストア経営協会のデータ⁹によると、2011年末に2,014店舗に達し、規模は中国全土3位になっている。

ローカル式コンビニエンス・ストアとして、店内には日本式のセブン・イレブン・北京とは違い、中国製のタバコや中国では人気の白酒（バイジウ）が置かれている。店内はセブン・イレブン東直門店のように繁盛していないが、壁に掛けていたあるものに目が留まった。それは新しい「セルフ」式決済端末で、名前は「ラカラ」とクーポン発券機である。

1. ラカラ

「ラカラ」とは第三者決済システムの略称である、2011年10月迄、中国国内で290都市以上、5万台位設置されている。有名なスーパーマーケットやガソリンスタンド、コンビニエンス・ストア（快客）などに幅広く使われている。現在、ラカラの新しい形としては、電話機のように家庭でも簡単に設置できるといわれ、手軽に各種の決済サービスが利用できる。

2. クーポン発券機

クーポン発券機は、「快客」店内の壁に掛けられ、サイズは30 X 60 X 10 CM位である。日本にある同様なサービス機よりコンパクトである。この機械のタッチ画面の下に、沢山の協力会社の名前が書かれ、例えば、「味千」ラーメン店に行く前に、「快客」のクーポン機から、「味千」のボタンを押せば、「味千」のクーポンが表示され、好きなクーポン券を選べられる。「味千」ラーメンで注文する際、割引サービスが受けられる仕組みとなっている。店員の話によると、利用する顧客が多く、特に若い世代が多いと言われた。

これら新しい仕組みは中国ローカルコンビニエンス・ストアのニュースタイルである。

3. 7 店内サービスの共通モデル

日・米・中三カ国の店内サービスを紹介したが、一見別々なサービスはどんな関連性があるか、個別のサービスは何を意味しているか、日・米・中の小売店内サービスを視察する前に設定した項目はどんな意義があるのか。

下図3. 3の共通モデルにて説明できる。

» 店内サービス共通モデル(フロントサービス)

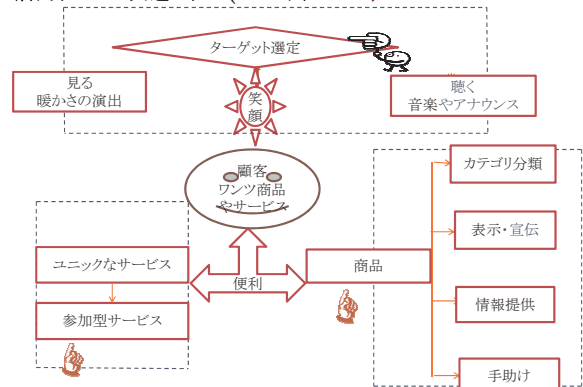


図3. 1 店内サービス共通モデル

筆者作成

本稿は、店内サービスに欠かせない四つの要素があると仮設し、日・米・中実際の店舗を視察・調査・検証を重ね、どの店内に置いても、店内サービスはこの四つの要素が含まれている。四つの要素を中心に小売ビジネス活動が行われ、地域社会と深く関わりながら、対人サービスの価値を高めている。

- ◎ターゲット市場の選定
- ◎売り場づくり
- ◎商品の構成と表示
- ◎接客サービス

店内サービス共通モデルの意義：

1. ターゲット市場の選定は何のため

誰に対して店内サービスを実施するかによって、必要最低限な物やサービスをセッティングすることができる。顧客が求めている使用価値や交換価値、顧客が一番必要としている商品やサービスを素早く提供することは小売店の使命である。その「誰に」はターゲット市場であり、「誰に」＝ターゲットによって、立地・商品・サービスが異なってくる。このターゲットの選定は商品・サービスを提供する第一歩である。

2. 売り場づくりはどんな意義がある

上記六つの店内サービス例を紹介したが、店舗の立地・外観・内装はそれぞれである。異なる店内の中に共通することは、売り場づくりが顧客に時間的・空間的の

価値を提供している。

- 選定したターゲット顧客にとって便利な場所
- ターゲット顧客には店舗の外観・内装から、気持ちよくするカラー、天井、壁、装飾、音楽などを使っている。これらの工夫・演出は店舗と顧客の距離を短縮し、共感を買う感情価値を提供しているものである。

3. 商品の構成と表示は何を表しているか

商品の品揃えは勿論だが、目に見て美しく感じる、試食して美味しいと思う、手で触って気持ちが良くなる、買って帰って安心できる、これらは商品その物自体の使用価値・交換価値だけではなく、五感で感じる享受価値である。

4. 接客サービスは必要なのか

顧客にとって、安くて、便利な店内サービスは基本的な条件の一つである。このため、店内売り場情報をいかに分かりやすく表示するか、小売店内サービスにとって、必要最低限のことである。しかし、買い物をする顧客は時には買う予定のない物もよく買ってしまふ、なぜなら、店員からサービスを受け（商品の詳しい説明、試飲、試食）、つい買っていくケースはよくみられる。潜在的な購買意欲は対面サービスによって蘇えらせ、消費意欲は盛んになる心理的な影響がある。もし店内サービスではなく、自販機で商品を買うなら、無人の自販機は顧客と会話ができない、顧客の目を見ながら、宣伝することはできない、顧客の気持ちも読めないため、顧客とのリレーションシップがない。当然自販機の販売から潜在的な購買意欲を沸かせることは難しいだろう。他方、接客サービスは店員によって行われているため、店員自身のレベル、働くインセンティブ、労働環境・条件が必要である。店内サービスを行うには、店員の能動的に働く精神と態度が非常に重要であると推測できる。なぜなら、店員自身が店内の仕事に満足できなければ、心から顧客に微笑むことができないからである。

一体「サービスとは何か」を再び考えたい。サービスとは、ある目的を達成するため、有形あるいは無形な手段により、相手と一緒に付加価値を創造する精神・プロセスである。小売店内サービスとは、小売業特有な店内と言う限られた空間の中で、目に見える物と目に見えないものを用いて、顧客に買い物と言う消費行動に、使用価値・交換価値以外、感情価値・享受価値・満足価値を提供するスピリッツと過程である。

◇サービスの提供する側から：

よいサービスと言えるのは：

◇価値 $\geq$ 価格、即ち V （価値） $=P$ （価格） $+PS$ （生産

者余剰producer surplus=付加価値）

◇サービスの受給する側から：

よいサービスと言えるのは：

◇価値 $\geq$ 価格、即ち V （価値） $=P$ （価格） $+CS$ （消費者余剰customer surplus=付加価値）

図式で示せば、店内サービスは：価値の「輪」の連鎖である。

店内サービスの本質とは、次の三点を挙げることができる。

- ① 顧客へ使用価値と交換価値の基本価値を提供する
- ② 顧客へ感情価値と時間・空間価値を感じさせる
- ③ 顧客へ商品・サービス以外の満足価値・享受価値を創造する

各国店内サービス共通モデル

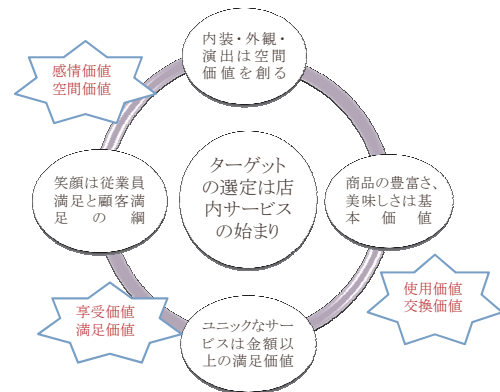


図3. 2 店内サービス共通モデルの価値創造
筆者作成

第四章 ウォルマート中国投資有限公司への問題解決提案

2010年度小売売上高世界ランキング (USドル)

順位	国 名	会 社 名	売 上 高 (million)	純 利 益 (million)	
1	ア メ リ カ	Wal-Mart Stores, Inc	\$418,952	\$16,993	ウォルマート
2	フ ラ ンス	Carrefour S.A.	\$119,642	\$752	カルフル
3	イ ギ リ ス	Tesco plc	\$92,171	\$4,131	テスコ
4	ド イ ツ	Metro AG	\$88,931	\$1,243	メトロ
5	ア メ リ カ	The Kroger Co.	\$82,189	\$1,133	クローガー

図4. 1 2010年度小売売上高世界ランキング

出所：中国チェーンストア経営協会『小売世界百強ランキング』2012年11月12日

<http://www.ccfa.org.cn/viewArticle.do?method=viewArticle&id=ff8080813ab9521e013af27887060121&publishcid=ff80808120bed86e0120c12b4fbe0004>

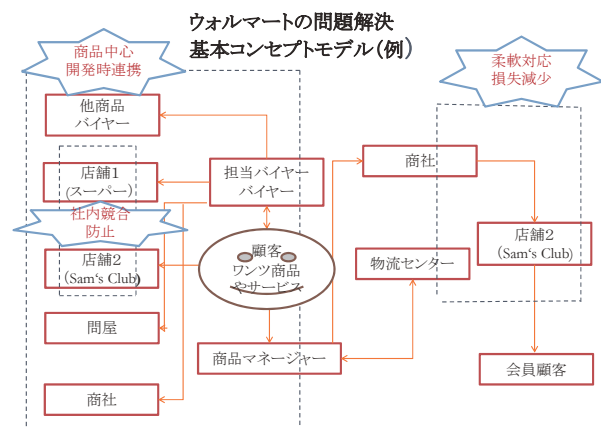
ウォルマートは小売販売だけではなく、社会様々の階層、人種の人々の生活を支え続け、ウォルマートは寧ろ社会生活の代名詞ともなっている。

ウォルマート店内でサービスを提供する従業員にインタビューした際、従業員らがみたウォルマートの成功要因とは、

- ①「企業文化の追及と浸透」：経営モデルは容易に模倣されるが、企業文化はチームとして長い歴史の中で蓄積・形成される。店内サービスは優秀なレベルに達することは比較的簡単だが、卓越したレベルに至るのは難しく、チーム全体の参加が必要である。企業文化は企業内だけではなく、関連企業にも共有する必要がある。
- ②「イノベーションの力」：革新的な頭脳と学習の態度は常に顧客志向に沿う、同時に市場動向に遅れないように、最善の実践、最新の変革が行われている。
- ③「現金王主義」：資金のスムーズな流れは、株主にとって、リターンを獲得できる主要ファクタであり、資金がよりよく循環できる環境でもある。在庫数量のコントロール、商品回転率を高めることで、資金圧迫を減少し、資金の活性化に繋げる。
- ④「IT技術を駆使」：ウォールマットは1980年代にIBM社と専用のシステムを開発し、その後、常に開発と更新を重ね、膨大で煩雑なデータ管理をオンラインで効率的に実施している。
- ⑤「コストコントロールの徹底」：資源整合、集中購買、包括物流、大型配送センター（DC）により、競争力を高めた

しかし、世界一まで成功したウォルマートの店内サービスが、すべて完璧とは言えない。本稿冒頭で筆者が提起したウォルマートの諸問題について、図1. 1で、問

題図をモデル化にすることで、各サービス過程の関連性・因果関係を明確にした。問題モデルの構築が目的ではなく、これらのサービス構造上の不備、サービスプロセスのズレや非効率要素をどう排除できるか、制御可能にするか、問題解決方法を提示することが目的である。第三章店内サービス共通モデルを踏まえ、問題解決の基本モデルは下記図4. 1のように提案できる。これによって、各部門間の連携はシンプルになり、無駄な時間やロスを排除し、商品の選定、開発、発注、物流配送、店頭販売はスムーズになることが期待できる。

図4. 1 ウォルマートの問題解決モデル例
筆者作成

解決方法：

1. 商品開発の段階により、担当バイヤーは顧客が欲しいと思われる商品・仕入れたい商品に対してITシステム（POS）を利用し、各関連部門に打診・照会する。一つの商品を一回で関係者に通知し、手間をかけず、たらい回しをしない。類似商品の重複仕入れや社

内競合は商品開発の段階で防ぐ。

2. 市場ターゲットを選定し、Sam's Clubとスーパーの商品ゾーンとサービスコンセプトは、最初からより明確化にし、本部の中から商品ごとにコントロールする。商品カテゴリー表示マップを作り、必要のない社内競合を徹底的に排除する。
3. 基本契約に基づき、臨機応変で対応できるような柔軟性を持ち、硬直な契約に頼らず、販売タイミングの重要度に合わせ、商品マネージャーが即断できるようなシステム体制を作る。発注時に物流、在庫スペースを確認し、販売タイミングを逃れないよう、機会損失を防げるよう、いくつかの最短物流ルートをシミュレーションし、納品の最適化を図り、機会損失を未然に防ぐ。

店内サービスモデルは様々な問題領域の俯瞰図であり、モデルを構築することにより、サービスの特性や構造、プロセスを整理し、各店内サービス間の因果関係を明確にさせる。そして非効率的な要因を洗い出し、最終的に解決モデルを構築する。現場では経験や科学的な管理が必要であるが、店内サービスを携わる人は人間であり、対面サービスの良し悪しは消費者の購買行動に直接関連している。店舗の経営利益にも関係している。

ただし、ヒトを中心にした接客サービス手法は人件費のコストの面から勘案して日本と中国での管理手法は自ずと異なってくるだろう。

第五章 小売店内サービスモデルの課題と展望

5. 1 中国四川省の

「社区コンビニエンス・ストア」仮想モデル

2012年の中国経済は、歴史的な転換点にある。その転換点とは、今まで中国の経済を牽引してきた大都市の経済成長が顕著に下がり、中国経済成長の重点は沿海都市部から内陸部に移行、内陸部の代表格である四川省のGDPは前年同期比13%増、投資・消費・輸出とも好調である。それに伴い住民の所得が上昇し、中国全体で人々の所得の増加が続いている。特に農村部における所得の増加が都市部の所得増加を上回る傾向が定着している。2012年第3四半期までの都市部住民一人当たりの可処分所得は18,427円で、前年同期比名目13.0%、物価上昇補正後の実質増加率は9.8%である。農村部の住民一人当たりの可処分現金収入は6,778元であり、前年同期比名目15.4%増、物価上昇補正後の実質12.3%増加している。これらの現象を踏まえて、中国の小売消費市場は益々拡大していることは無視できない。現在中国では主要コンビニエンス・ストア店舗上位30社の中で、店舗数の合計は約23,600店であるが、中国の13億4千7百万以上の人口に対して、人口10,000万人単位でコンビニエンス・ストアの数は僅か1.8店にも満たない計算だ。セブン-イレブン・ジャパン日本国内の店舗数だけでは14627店（2012年11月現在）。日本人口1億2千7百万の人口に対して、人口10,000人単位でセブン-イレブン社の店舗は約115店にも上る。この数字から、中国でのコンビニエンス・ストアの拡大余地はどれほど大きいものであるか、一目瞭然である。

2011年中国主要コンビニエンス・ストアチェーン企業発展状況

No.	企業名（ブランド名）	主要地域分布	店 舗 数
1	東莞市糖酒集团美宜佳便利店有限公司	广东省	3650
2	农工商集团便利店	上海市	2100
3	快客便利店	上海／浙江／江苏	2014
4	苏果便利店	南京市	1446
5	東莞市星翰商贸有限公司	广东省／湖北省／云南省	1400
6	四川省互惠商业有限公司	四川省	1270
7	成都红旗连锁股份有限公司	成都市／眉山市	1129
8	山西省太原唐久便利店	太原市／晋中市	1106
9	浙江人本超市有限公司之上便利店	温州市	892
10	河北国大36524便利店	河北省	840

図5. 1 2011年中国主要コンビニエンス・ストアチェーン企業発展状況

出所：中国チェーンストア経営協会資料によりHP：<http://www.ccfa.org.cn/index.jsp>

中国現在のコンビニエンス・ストアの形態は大都市部を中心に、ローカル系、外資系に分かれて、展開されている。日本の大手コンビニエンス・ストア、セブン・イレブン・ジャパンとローソンは中国で展開されているが、ごく一部にすぎない。

四川省は中国の西南部に位置し、成都市は省庁所在地である。省内は市・州・県・郷・村に分かれ、日本の自治会のような組織は都市部では社区居住民委員会、農村部では村民委員会がある。これらの自治体は、都市部の社区だけでも5689箇所があり、農村部は47,896箇所もある。一般的な公共サービスや行政手続き、例えば婚姻届など社区で申請することができる。四川省地域の消費者行動では、次のことが特色としてあげられる。

1. 消費者は食費への支出が比較的に多い
2. 比較的に貯金しないタイプが多い
3. 鉄道と水路輸送が発達している
4. 多民族居住のため、消費の多様性がある
5. 消費物価他の地域より比較的に高い

仮に中国内陸部四川省でコンビニエンス・ストアチェーンを展開する場合、通常企業オンリーの経営方式ではなく、既存の「社区」（日本の市町村自治会に当る組織）と連携して展開するモデルを試みたい。「社区コンビニエンス・ストアモデル」構築の理由は幾つかある。

- ① 中国ではコンビニエンス・ストアはかなり不足している。特に山間部や少数民族地域では、消費者日常的な食糧・日用品の購買は、ほとんど青空市場に頼っている。小売店があったとしても個人経営零細な商店が多いため、価格や品揃え・サービスは、まだまだ初歩的な段階である。
- ② 「社区コンビニエンス・ストア」モデルは社区既存の事務所を利用できるため、初期設置コストは削減できる。
- ③ 「社区」は公的な機関のため、食の安全性をコントロールしやすくなることが期待できる。
- ④ 商品以外の行政サービス・金融サービス・輸送サービスの展開も容易になると推測できる。
- ⑤ 急激に進んでいく高齢化社会の対応ができる。
- ⑥ 科学的な店内サービス管理が容易にできる。
- ⑦ 四川省で社区モデルの展開ができれば、他省に拡大することも期待できる。

一、仮想モデルの構想（社区を中心に）

四川省コンビニエンス・ストア展開仮想モデル

サービス戦略：仮に成都市社区委員会と共同運営モデル

- | | |
|------------------|----------------------|
| メリット： | デメリット： |
| 1. 政府の支持を受けやすい | 1. 政府との交渉ハードルが高い |
| 2. 初期投資費用安い | 2. 政府の政策に左右される可能性がある |
| 3. ドミナント出店が早い | 3. 利益の分配方式の決め型要検討 |
| 4. 地域密着型 | |
| 5. 生活に便利 | |
| 6. 公共サービスの展開しやすい | |

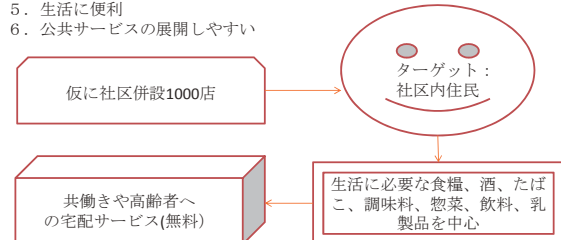


図5. 2 社区コンビニエンス・ストア構想
筆者作成

二、店内サービスモデル（食を中心に）

サービスオペレーション仮想モデル

成都市から省全体にサービス展開が可能

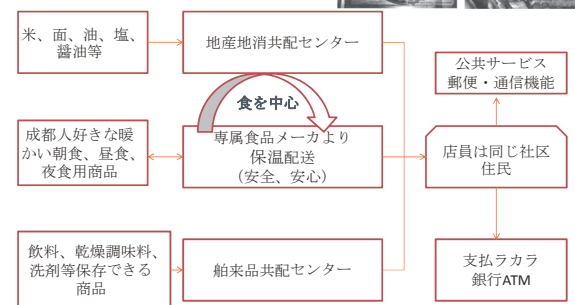


図5. 3 社区仮想コンビニエンス・ストアモデル
筆者作成

上記の仮想「社区コンビニエンス・ストアモデル店舗網」の構築は、中国コンビニエンス・ストア事業にとって、大胆なことである、未知なことは多いかもしれないが、中国の実情に適応するように、更に各々の詳細モデルを構築することはこれからの研究課題になる。

5. 2 小売サービス店内サービスモデルの課題

1. 今回調査の店舗数や時間の制約があったため、一部の例しか報告できないのが残念だが、引き続き内容を充実させ、様々な領域で分析していくことが今後の課題となる。
2. 国・地域・文化・言語等の要因はモデルの中に取り入れていない。よりきめ細かなプロセスモデルを構築することが今後の課題として残る。
3. 今回食品・日用品を中心にして観察したが、実際小

売業の中、領域を細分化し、衣料品、ファーストフード店も分析する必要がある。

5. 3 小売店内サービスモデルの展望

店内サービスモデルの構築は、

第一、小売サービスの生産性向上、品質向上に結び付くものと思われる。

第二、小売サービスのノウハウ移転に寄与するものと思われる。

第三、新規店舗づくりのリスク低減に有用であると思われる。

ウォルマート問題例のように、モデル化することにより、店内サービス間の関連性は明確となり、各サービス間に潜んでいる問題点が水面下から浮かんできた。これから実際の問題を解決する幾つかのモデルシミュレーションによって、最適な問題解決モデルの構築が予想される。

セブン-イレブン・ジャパンのように、コンビニエンス・ストアの経営ノウハウをアメリカから輸入し、日本で新たな店内サービスを開発・拡充した後、再びアメリカへと新サービスノウハウを移転した。更に大きな中国市場をターゲットにし、グローバル展開を図った。このような独自のノウハウにより、新しい市場開拓に取り込んだことは、店内サービス付加価値の創造——移転——修正——再創造の過程となる。

店内サービスモデルの構築は、第五章で述べた社区モデルのように、今後の新規店舗づくりにより効率を高め、リスクを低減させることができる。

おわりに

本稿の実態調査は時間制約の中にあって、小売サービスの全体像を十分に研究したとはいえないが、日・米・中の小売店内サービスの実態調査を通して、店内サービスに欠かせない四つの条件を比較・検証した。各々の小売店舗は、ターゲット市場の選定により、店内に置かれている商品、売り場づくりや接客方法は異なっているが、実際の店内サービスの本質は、サービスに欠かせない四つの条件を基に、共通なサービス価値を創出している。特にスーパーマーケットやコンビニエンス・ストア、ドラッグストアでは、消費者の立場に立って、商品の使用価値・交換価値を提供するだけでなく、商品の品揃え、売り場の演出やユニークなサービスを提供することにより、消費者に時間価値・空間価値、感情価値・享受価値・満足価値も提供している。消費者と一緒に価値を

創造することは店内サービスの真髄であり、持続経営の本質である。

店内サービスの実態調査・比較・研究は、単に検証するだけに留まらず、実際のウォルマート中国投資会社の店内サービス問題点を見出し、店内サービス問題モデルを構築することにより、硬直な構造・プロセスや複雑なサービス現象をシンプル化し、このように問題解決の糸口を探って提案することができた。さらにアメリカや日本の優れた小売店内サービスモデルを参考にして、中国の政治・経済や民俗・食文化を考慮した上、未来の店内サービスとして、中国四川省での官民一体型「社区コンビニエンス・ストア」構想を新たに試みた。

今後の研究課題として、小売店内サービス価値創造モデルを構築することにより、サービスの特性や構造、プロセスを整理し、サービスにおける戦略の策定、サービスマーケティングやマネジメントをより最適化することを目指したい。小売業者が新たな店舗を設ける際、これらのサービスモデルを参考に活用していただければ、幸いである。

【注】

本稿は畑中艶子、京都大学大学院経営管理教育部のWSレポートの一部より構成している。

- 1) 渡辺敬二『小売企業の経営学』(株)中央経済社 2000年、7ページ。
- 2) 渡辺敬二『小売企業の経営学』(株)中央経済社 2000年、7ページ。
- 3) 黒田重雄・佐藤芳彰・坂本英樹『現代商学原論』千倉書房、2000年、57ページ。
- 4) 渥美俊一・桜井多恵子『ストア・コンパリゾン 店舗見学のコツ』実務教育出版新訂版、2010年。
- 5) 妻木俊彦『要求分析のための合成型手法工学アプローチ』UNISYS TECHNOLOGY REVIEW 第84号、FEB. 2005年。
- 6) 日本経済新聞2011年9月15日(夕刊)
- 7) 出所: Company reports/Chain Store Age research
- 8) 渡辺敬二『小売企業の経営学』(株)中央経済社 2000年、269ページ。
- 9) 中国チェーンストア経営協会『2011年主要コンビニエンス・ストア企業発展状況』2012、表.5、http://www.ccfa.org.cn/pages/upload/up_fj/DvqGdJBZC1uj1336377981753.pdf

【参考文献】

1. 渥美俊一・桜井多恵子『ストア・コンパリゾン 店舗見学のコツ』実務教育出版、2010年。
2. 安土敏『日本スーパーマーケット原論』ばるす出版、1987年。
3. 碓井誠『図解セブン-イレブン流サービス・イノベーションの条件』日経BP社、2009年。
4. 小川進『イノベーションの発生論理』千倉書房、2000年。
5. 小川進『競争的共創論：革新参加社会の到来』白桃書房、2006年。
6. 川端基夫『小売業の海外進出と戦略』新評論、2000年。
7. 日下泰夫『経営意思決定：価値創造への経営工学アプローチ』中央経済社、2009年。
8. 黒田重雄・佐藤芳彰・坂本英樹『現代商学原論』千倉書房、2000年。
9. 田村正紀『業態の盛衰』千倉書房、2008年。
10. 内藤勲『価値創造の経営学：「驚き」がうみだすダイナミクス』中央経済社、2003年。
11. 西山和宏『ウォルマートの真実：最強のIT最大の顧客満足』ダイヤモンド社、2002年。
12. 三浦一『現代小売マーケティング論』千倉書房、1995年。
13. 峰尾美也子『小売り構造変化』千倉書房、2010年。
14. 矢作敏行・関根孝・鐘淑玲・毕滔滔『発展する中国の流通』白桃書房、2009年。
15. 矢作敏行『小売国際化プロセス：理論とケースで考える』有斐閣、2007年。
16. 渡辺敬二『小売企業の経営学』中央経済社、2002年。
17. P. Kotler & G. Armstrong, "Principles of Marketing" Ninth Edition, Prentice-Hall Inc., 2001. 和田充夫監訳「マーケティング原理第9版」ダイヤモンド社、2003。
18. Prahalad & Krishnan, "The New Age of Innovation" The McGraw-Hill Co., Inc. 2009. 有賀裕子訳「イノベーションの新時代」日本経済新聞出版社、2009年。
19. Stanford Graduate School of Business [Seven-Eleven Japan]
Case: Gs-18, Date: 5/23/2006 (Revised 7/30/10)
20. ウォルマートHP：
<http://investors.walmartstores.com/phoenix.zhtml?c=112761&p=irol-reportsannual>
21. セブン-イレブン・ジャパンHP：<http://www.sej.co.jp/>
22. 「小売りー復興需要つかむ」日本経済新聞 2011年9月15日（夕刊）。
23. 「セブン&アイ、ヨーカ堂改革 背水の陣」日本経済新聞2011年12月8日（13面12版）。
24. 中国チェーンストア経営協会HP：<http://www.ccfa.org.cn/index.jsp>

㊦

論 文

転職行動への感情と文化の影響

The Influence of Emotions and Culture on Job Change Action

李 超 (Li Chao)

大阪国際大学ビジネス学部 専任講師

Lecturer of the Faculty of Business, Osaka International University

Abstract

This study investigates the relationship among emotions, culture, and job change action of Chinese white-collar employees in foreign-affiliated enterprises. With analyzing the data of 1028 Chinese white-collar employees about their career or turnover in foreign-affiliated enterprises in Huadong area (Shanghai City, Jiangsu Province, Zhejiang province), the paper indicates that they have both positive career orientation and non-rational career orientation, in other words, they sometime change job positively by considering the raising of salary or status, and they also change their jobs emotionally even if there isn't rational reason such as promotion and wage raise. Furthermore, the result indicates that culture factor also affects the decision on changing job. Finally, I will discuss some practical implications for human resource management.

Keywords : emotion, non-rational career orientation, culture, uncertainty avoidance, job change

1 序

中国では経済改革開放以降、著しい経済発展を遂げている。その経済発展の担い手の一つとして起業家やベンチャー企業の出現がある。ベンチャー企業は中国经济の飛躍的な発展の原動力になっているだけでなく、多くの事業分野を創設し、国民生活の豊かさを増進する推進力になっている。そこで中国政府は、ベンチャー企業の育成を促進するために無利子融資、経費補助、情報の提供など、さまざまな支援策を行ってきている⁽¹⁾。このようなベンチャー企業を興す人々の中に外資系中国人ホワイトカラーの存在がある。彼らは頻繁な転職を利用してキャリアを形成する傾向があるが、彼らは、高い給料や昇進を求めて転職をするだけでなく、将来の独立ないし事業創造を志向して、転職によって事業運営に必要な技術やノウハウやマネジメント能力を高めるようにしているのである。

しかし、彼らの中には必ずしもベンチャー企業の経営に必要な知識や技能を求めて転職するよりも、将来のキャリア形成に役立つかどうかに関係なく、その時の気分でなんとなく転職する人々も存在すると考えられるのである。ベンチャー企業を興しそれを存続発展させるマネジメント能力がベンチャー成功の条件であるとするならば、外資系中国人ホワイトカラーの頻繁な転職行動の特質を分析することが、今後の中国におけるベンチャー

企業成功の条件の解明のためには重要であるように思われる。すなわち、外資系中国人ホワイトカラーのベンチャー行動の解明のためには、まず彼らの頻繁な転職行動の特徴を分析することが必要なのである。

ところで、従来、転職する人は、一般に積極的にキャリアを形成する人と考えられている。すなわち、転職を頻繁に行う人は自己のキャリア発達を志向して合理的な行動をとる人と考えられている。しかし、人間は必ずしも合理的に行動するとは限らず、そのときの気分や感情によって非合理的に行動することもある。転職を頻繁に繰り返す人の中には感情の状態によって積極的なキャリア発達を求めず、なんとなく会社を辞め、他の会社就職する人もいるのである。したがって、転職の問題を検討するときには、キャリア・アップを目指すような積極的キャリア形成の問題だけではなく、非合理的な感情の視点を取り入れて分析することが必要なのである。

キャリア発達の問題を検討する場合、感情の問題のほかに、その人が住んでいる国や地域などの文化的コンテキストの影響も考慮する必要がある。文化は人々の思考や行動様式あるいは物の見方や考え方あるいは働き方に大きな影響を与えるからである。しかし従来のキャリア研究では、文化論からの分析が十分に行われていない。L.S. ハンセン (Hansen) はキャリアと民族性や人種などの関連性を指摘しているが、キャリア発達と文化の違

いと関係性を明確にしていない。しかし、転職によるキャリア発達について、文化の要因がどのように影響を与えるかについて分析することが必要なのである。

そこで、本稿では、外資系中国人ホワイトカラーによるベンチャー企業創業とその存続発展の条件を解明する手がかりを探るために、キャリア発達への感情と文化との関係で頻繁に転職を繰り返している外資系中国人ホワイトカラーの転職行動を実証的に分析して、彼らの転職行動に関わる感情と文化の影響、およびキャリア発達の特徴を解明することを意図している。

2 感情の働き

人々の感情がキャリア発達⁽²⁾にどのように影響を与えるかという問題は、従来のキャリア研究では十分に分析されていない。しかし、感情は人間行動に大きな影響を与えるので、キャリア行動にも影響を与えると思われる。そこで、本節では、キャリア発達における感情の働きについて検討しよう。

感情とキャリア発達の関係を検討する前に、まず感情とは何かについて検討しよう。感情について心理学ではいろいろな定義が行われているが、それを大別すると四つのアプローチがある。①ダーウィン説、②ジェームズ説、③認知説、④社会的構築主義説、がそれである⁽³⁾。ダーウィン説は感情の機能を主に自然淘汰による進化の文脈の中で捉えており、人間と他の動物の感情表示あるいは表情に焦点を当てている⁽⁴⁾。ジェームズ説は、感情体験を主に身体的変化の体験として捉え、感情を経験するにはまず感情を誘発する刺激の知覚によって直接開始された身体変化を経験しなければならないという考え方である⁽⁵⁾。

認知説は、感情の発生における思考の役割を強調し、環境の中での出来事に対する個人の評価からいかに感情が生じるかという点に焦点を当てる。そのアプローチは、感情は世界に関する判断により生れるので、感情を理解するためには、人がまわりの環境で起こる出来事をどのように判断するかを理解しなくてはならないということにある⁽⁶⁾。社会的構築主義説は、感情は社会的、個人的目的に役に立つ文化の産物であり、社会的レベルの分析に注目してはじめて理解されるというものである。そのアプローチは異なる文化では感情の経験と表現方法も違ってくるという考え方である⁽⁷⁾。

四つの説の主な違いは、それぞれが重視している感情の側面にあると言える。ダーウィン説とジェームズ説は、人間の感情表出または感情による身体変化の側面を重視

し、その感情の表現の連続性を重視することである。認知説と社会的構築主義説は、感情の発生における評価の重要性または人の環境を評価する方法を決める文化の重要性を強調し、個人と環境、文化との相互作用の非連続性の側面を重視している。このように、感情をどのように定義するかは、感情のどの側面を重視するかという問題に関わっているのである。これまで見てきたように、感情はただ人間の気持ちや表情として現れるものだけではなく、人間の行動に繋がるのである。それでは感情とキャリア発達の行動はどのように関連するのであろうか。次にこの問題について検討しよう。

組織の中の人間行動が感情に結びついていることを実証的に明らかにしたのは、ホーソン実験である。ホーソン実験は労働者の生産性が職場の良好な人間関係によって動機づけられることを明らかにしている⁽⁸⁾。しかし、サイモンの合理的意思決定の考え方の影響を受けて、組織行動論の研究が従業員の認知と行動の相互関係に焦点を当て、また客観的な尺度を求める論理実証主義の影響もあって、経営学は従業員の行動に影響を与える感情の要素について十分に分析しなかった⁽⁹⁾。しかし、最近、組織行動論の研究は従業員の感情の存在について分析を行う研究が現れてきている。例えば、R. カンファー (Kanfer) と T.M. カントロウィッツ (Kantrowitz) は、感情の制御に失敗し、仕事に失敗すると、やがて問題意識を持って仕事に取り組むことが難しくなり、絶望感が強くなることを指摘している⁽¹⁰⁾。このように感情は、組織で働いている人々の態度、意思決定、行動に何らかの形で影響を与えるので、組織の中の人々の行動を分析する際に感情の影響を無視することができない。とりわけ頻繁に転職する人々の行動について考察するとき、この感情の問題も取り入れて分析する必要があるのである。

ところで、感情の影響を分析するときに、基本的に二つの大きな問題に注意する必要がある。一つは、感情が非合理的行動を導くという考えである。しかし、行動に対して感情はポジティブな働きとネガティブな働きの両方がある。なぜ感情が非合理的行動に繋がると誤解されるかという点、感情が利益を生じないか、あるいは利益を阻害すると思われるからである。

しかし、人々を非合理的行動に導くように見える感情は、大きな物質利益へ導くと主張する研究もある⁽¹¹⁾。R.H. フランク (Frank) によると、人を愛する人、人を騙すと良心の呵責を感じる人、不当な扱いをされると執念深く覚えている人、公正な分け前をもらえないと妬みを感じる人は、しばしば自分の物質的利益を減少させる

ような行動を取るが、しかしそのような行動をとるため、純粋に機会主義的な人には与えられない機会を得ることができる¹²⁾。

一方、最近感情についてネガティブな捉え方をするより、希望、夢、ビジョンなどのポジティブな感情を経営学に応用しようとする、また危機感などのようなネガティブな感情をポジティブな行動に転換させようとする、を提唱する動きが現われてきている¹³⁾。このように、感情はポジティブな行動あるいは合理的な行動に導くこともあれば、ネガティブな行動あるいは非合理的な行動に導くこともあるのである¹⁴⁾。

感情が人間行動に影響をあたえるならば、キャリアと転職の問題を考察するときに、感情のポジティブな役割とネガティブな役割について分析する必要がある。人々は組織に入って知識や技能などを学習し、キャリアを重ねていく場合、感情が何らかの形でキャリア行動に影響を与えることが考えられる。

感情に関する別の問題は、感情は主観的なものである、客観的な尺度を設定して実証研究を行うのは不可能であるというものである。しかし、心理学の多くの感情研究者は、感情は科学的研究に適しており、感情が実証可能な規則性を示していると述べている¹⁵⁾。N.H. フライダ (Frijda) は、感情は言葉で表現できないとか、神秘的であるとか、定量化して客観的に研究することが不可能であるということはなく、それどころか、かなりの再現性が示され、ある感情が生じる状況を、多少なりとも明確に記述できる可能性のあることを明示できるという意味である、としている¹⁶⁾。

本稿は、感情のポジティブな働きとネガティブな働きの両方を取り上げ、また客観的な尺度を設定して実証研究を行い、外資系中国人ホワイトカラーの転職行動と感情の関係を分析する。これによって、従業員の転職行動やキャリア行動が感情とどのように関連しているかを明らかにすることができると思われるのである。

3 文化

文化¹⁷⁾も人々の働き方やキャリア発達に大きな影響を与えられる。それでは、文化とは何であろうか。G. ホフステード (Hofstede) によると、文化は、集合的に人間の心に組み込まれるものであり、集団によってあるいはカテゴリーによってそのプログラムは異なっている¹⁸⁾。ここで集団は互いにかかわりを持つ人々の集合を指している。カテゴリーとは、互いにかかわりを持たなくても何らかの共通項を持つ人々の集合である¹⁹⁾。要

するに、文化は心のプログラムであり、それによって人の考え方、感じ方、行動の仕方のパターンが形成されるのである。ホフステードは、その文化にはシンボル、ヒーロー、儀礼、価値観という四つの表出形式があり、さらに文化には、国籍、地域、民族、宗教、言語、性別、世代、社会階級、組織ないし企業などのレベルが存在し、大抵の人はいくつかの異なる集団やカテゴリーに同時に属している、としている²⁰⁾。

F. トロンペナールス (Trompenaars) と C. ハムデンターナー (Hampden-Turner) は、文化を共有された意味システムと捉えている²¹⁾。様々な文化がお互いを区別できるのは、それぞれの文化が自らの環境に付与して、共有化した意味に違いがあるからである。彼らによると、その文化は表層、中間層、中核という三つのレベルに分けられる。表層の文化は、言語、食べ物、建造物、ファッションなどの、明示的文化の産物のことである。中間層の文化は、善悪に関して集団が持っている共通の意味である規範と、善悪の定義を決定する価値観である。中核の文化は、存在についての仮定である²²⁾。

このように、文化には直接に観察できるものと、観察できないものがある。この目に見えないもの、すなわち文化の本質を表すものについて、ホフステードは価値観で捉えており、トロンペナールス達は人が苦闘する最も基本的な価値としての存在を仮定している。価値観は、物事の判断基準であり、規範であり、変更されにくいものである。そして、物事の判断基準を決める裏にある基本的なものが存在する。この点についてシャインは、「基本的仮定」あるいは「背後に潜む基本的仮定」と呼んでいる²³⁾。それは、価値観および行動の源泉であり、環境や現実、時間、空間、人間性、人間行動、人間関係などに関する基本的仮定である。これは、実際の行動に導き、物事や他の人に対してどのように知覚し、考え、感じるかを示すような暗黙の仮定である。この暗黙の基本的ものは、個人の物事の判断基準の意味づけを支配し、個人のキャリアに関わる意思決定や行動また判断基準にも影響を与えられる。このように文化とは共有された意味システムである。様々な文化が相互に異なることは、人々に共有化された意味システムに違いがあることを意味するのである。

それではキャリア発達における文化の役割を実証的に分析するときに、文化のどの次元が重要であろうか。その役割について包括的な実証研究を行うならば、前述のホフステード達の先行研究で検証され文化の次元、権力格差、個人主義対集団主義、男性らしさ対女性らしさ、

不確実性の回避、短期志向対長期志向、感情中立的対感情表出的、時間への態度、環境への態度²⁴⁾、などの次元を取り入れて統合的に分析する必要がある。しかし、一回の実証研究でこれらの次元をすべて取り入れて分析するのは困難である。そこで、転職行動と文化の関係を実証的に考察する場合には不確実性の回避の次元が重要であると思われる。将来に対して不確実や脅威を感じる度合いは、所属組織で長期勤続するか、転職をするかという選択に関係しているからである。

人が意思決定するとき、一般に三つのタイプに分類される²⁵⁾。確実性、リスク、不確実性である。確実性は将来起こることがただ一通りである。リスクは将来の事象について起こる確率が知られていることである。不確実性は将来何が起こるか知られていない場合である。人は意思決定するときできるだけ不確実性を回避しようとするものである²⁶⁾。不確実性の回避について、ホフステードは次のように述べている。不確実性とは何が起こるか分からない状況であるが、不確実性の回避とは、ある文化の成員が不確実な状況や未知の状況に対して脅威を感じる程度である。このような感情は、一般的に神経質になってストレスが高まり、規則や慣習的な規則を定めて予測可能性を高めたいという欲求をもたらす²⁷⁾。

職場での不確実性の回避の文化の差異について、ホフステードはその特徴を次のように述べている。不確実性回避の強い文化を持つ社会では、たとえ絶対に守られることがないとわかっていても、規則を求める行動が取られる。また、不確実性の回避の強い国では、人々は一生懸命に働くことを好み、時は金なり、人間の能力の中でも精密さと規則性を求める。そして、あまりにも規則を重視するため、奇抜なアイデアや行動を抑制し、革新に対する抵抗を持っており、何より安全と尊重ないし所属を求める。例えば、ホフステードの不確実性回避に関する50カ国の調査で日本は数値が高いものであり、不確実性の回避の強い文化を持っているとわかる。一方、不確実性の回避の弱い国では、職場での規則に対して絶対に必要な規則以外に必要なないと思う傾向がある。また、不確実性の回避の弱い文化の中の人々は、職場において必要な時にのみ一生懸命に働くが、暇な時はくつろいだ気分になり、時間が自分を方向づける枠組みであると考えている。そして、奇抜な革新的なアイデアや行動に対して寛容であり、安全ではなく達成や尊重や所属によって動機づけられる。アメリカ、イギリス、デンマークのような国は数値が低いものであり、不確実性の回避の弱い文化の特徴を反映すると考えられる²⁸⁾。

不確実性の回避の強い文化の中の人々は規則を厳密に守って、何よりも安全を求めるので、リスクの大きい転職をしないで、所属組織で長期勤続をする可能性が大きいと考えられる。この点で、不確実性の回避の高い日本では終身雇用ないし長期雇用を求め、何よりも安全志向を求め、たとえ転職することで将来のキャリア・アップが予想されても同一組織でのキャリア発達を求めることになるのである。

一方で、不確実性の回避の弱い国の人々は、絶対に規則を守る必要があると思わないので、安全より達成を求める傾向があるといえる。このような人々は、キャリアの発達や職務遂行能力の発達を求めるために転職することが考えられる。

4 仮説

それでは外資系中国人ホワイトカラーの転職行動と感情や文化との間にはどのような関係があるものであろうか。感情は行動に対してポジティブに働く場合とネガティブに働く場合がある²⁹⁾。同様に、個人の転職行動も感情の影響を受け、ポジティブな行動ないしキャリア発達に有利な行動をすることもあれば、ネガティブな行動ないしキャリア・アップに繋がらないような非合理的な行動をすることもある。ただ現在の所属組織を辞めたいのではなく、転職を繰り返している間に、達成感や自尊心が高まり、転職をポジティブな方向で考えてどんどん転職の機会をさがし、キャリアを発達させることも考えられる。他方で、ネガティブな感情が生じ、キャリア上の発達にとってマイナスの結果が生じて、転職を繰り返すような非合理的な行動も考えられる。それゆえ、次の仮説が設定できる。

仮説1：感情は転職意欲に影響を与え、ポジティブな感情は積極的志向の転職になり、ネガティブな感情は非合理的志向の転職になる傾向が強い。

次に、不確実性の回避の次元から外資系中国人ホワイトカラーの転職行動と文化の関係³⁰⁾を分析しよう。すでに述べたように、将来に対して不確実や脅威を感じる度合いは、所属組織で長期勤続をするか、転職をするかという選択に影響を与える。不確実性の回避の低い文化の国では、人生は確実ではないことが当たり前と考え、絶対に規則を守る必要があると思わないので、安全より達成を求める傾向がある。このような文化の国の企業では、同様に安定性より能力や効果的な業績に従業員に求めることが考えられる。このような企業で働いている中国人

ホワイトカラーは、その文化の影響を受けられる。安定性を求めないので、簡単に所属組織を辞めることもあり、キャリア発達や職務遂行能力の発達を求めて、現在の所属組織よりキャリア発達にもっと有利な組織に移ると考えられる。また、移りやすい文化の企業においては何らかの機嫌で気持ちが変わり、簡単に辞めることも考えられる。

仮説2a：不確実性回避の低い文化の外資系企業では、中国人ホワイトカラーの（Ⅰ）転職意欲、（Ⅱ）積極的志向、（Ⅲ）非合理的志向は強くなる。

不確実性の回避の高い国では、人生に絶えずつきまとう不確実性が脅威でありそれを避けなければならないと考え、何より安全や規則を重視する。企業でも、従業員が一生懸命に働くことを好み、人間の能力に精密さと規則性を最も求める。個々の従業員の職務遂行能力や業績より、安全や所属を求めて評価する傾向がある。そのため、長期的な雇用制度あるいは従業員を長期的に引き留めるような人事評価制度を有するのである。また一生懸命に働く従業員を評価するのである。このような企業では一生懸命に働いて残業をしたりし、それでも個人としての能力を認められなければ、ストレスが増え、ネガティブな感情が働き組織を辞めると考えられる。一方で、仕事のやり方や知識や技能を学習して熟達できるなら、安定性を重視する企業でしばらく働き、仕事のやり方や技能を習得し、自分の能力を活かせる新しい組織への就職の機会を待つことが考えられる。

仮説2b：不確実性回避の高い文化の外資系企業では、中国人ホワイトカラーの（Ⅰ）積極的志向、（Ⅱ）非合理的志向は強くなる。

不確実性の回避の高さの中程度の文化の国では、極端に安全性を重視することなく、またあまり不安定性を好むこともない。安定性や規則をほどほど重視する企業で働く場合は、重度のストレスが溜まり気まぐれな気分によって仕事を辞めることはないと考えられる。ただし、仕事や職務遂行能力が熟達してもあまり評価されない場合には、自分の将来のキャリアのために、転職をキャリア・アップの手段として積極的に利用することが考えられる。

仮説2c：不確実性回避の中程度の文化の外資系企業では、中国人ホワイトカラーの積極的志向は強くなる。

さらに、転職行動は企業規模にも関係すると思われる。

J.G.マーチ（March）とH.A.サイモン（Simon）によると、組織が大きければ大きいほど、知覚された組織内での異動の可能性はより大きくなるので、組織を去る知覚された願望はより小さくなる³¹⁾。大企業においては利用できる資源が豊富であり、将来のキャリア発達に有利な環境がより整えられているので、一時的な転職、積極的な転職および非合理的転職であれ、その転職の頻度は小さくなると考えられる。すなわち、企業規模が大きければ大きいほど、外資系中国人ホワイトカラーの転職意欲、積極的志向、非合理的志向は弱くなると考えられる。逆に、規模が小さければ、キャリア形成に利用できる資源や機会が少ないので、転職意欲、積極的志向、非合理的志向は強くなると考えられる。そこで、次の仮説が設定される。

仮説3：企業規模が小さいほど、（Ⅰ）転職意欲、（Ⅱ）積極的志向、（Ⅲ）非合理的志向は強くなる。

5 中国外資系企業のホワイトカラーの転職行動に関する質問紙調査

5. 1 質問紙調査の概要

以上のように感情や文化などがキャリア発達に及ぼす影響を明らかにするために、質問紙調査を行った。その調査は、2007年8月20日から11月2日にかけて実施された。中国華東地区（上海市・江蘇省・浙江省）の外資系企業³²⁾における中国人ホワイトカラー³³⁾を対象にした。上海市をはじめとする中国華東地区は、中国経済の中核に位置付けられており、90年代に入り本格的に発展し始めた。製造業に加え、金融・流通・小売などサービス業等の外国資本投資が多い。そして、中国市場を狙った外国資本の投資も多い。このため、優秀なホワイトカラー人材を大量に集めている。近年、外資系中国人ホワイトカラーの自発的転職が多くみられる³⁴⁾。

調査票の配布数は合計3200部であった。回収数は1159部で、回収率は36.2%であった。しかし、131部のサンプルは無効回答が多いため、有効回収部数は1028部で、有効回収率は88.7%となった。男女人数については、男性が403人、女性が625人で、女性の割合がやや高い。年齢構成については、20歳未満が3.1%、20代が60.8%、30代が15.6%、40代以上が合わせて14%である。回答者の中では、20代の年齢層が圧倒的に多い。そのため、就業年数の質問項目に対する回答は主に10年以下の範囲に集中していた。就業年数の構成については、1年未満が7.1%、1年～5年が75.2%、5～10年が13.7%、10年以上が合わせて4.0%である。勤続年数の質問項目に対す

る回答は、5年未満に集中していた。回答者の現在の会社での勤続年数が比較的に短いと言える。勤続年数の構成については、1年未満が25.4%、1年～5年が70.4%、5年以上が合わせて4.3%である。職位³⁹構成は、一般クラスの比率が74.5%で大半を占めている。学歴の構成については、高校生未満が1.0%、高校卒が11.3%、大学卒が74.7%、修士修了が12.1%、博士修了が1.0%である。回答者の学歴がほとんど大学卒レベルに占められる。

企業業種の構成を見ると、製造業の比率が62%で大半を占めている。企業規模の構成については、100人未満が15.4%、100人～500人が21.4%、501人～1000人が27.4%、1001人以上が35.8%であり、割合の差がそれほど大きくない。企業国籍は、主に台湾企業、日本企業、欧米企業に集中していた。回答者のこれまでの自発転職状況については、1028人の中、570人が自発転職経験を持っており、半分以上を占めている。これによって、華東地区外資系中国人ホワイトカラーは、単一の組織のみで職業生活を終えることは少ないといえる。

5. 2 測定尺度

従属変数は、転職行動に関する3因子である。それぞれは、「転職意欲」、「積極的志向」、「非合理的志向」である。「転職意欲」³⁹は、ただ現在の所属組織を辞めるような一時的な転職行動を志向するものであり、Rozonwsky and Hanish (1990), Hanish and Hulin (1990, 1991), Hom and Griffeth (1991), Keller (1984) 等を参考にして、質問項目を設定した。「積極的志向」⁴⁰は、ポジティブな感情が働きかけて転職をキャリア発達の手段として積極的に利用しようとするものである。「非合理的志向」³⁹は、ネガティブな感情が働きかけて時々の気分や思いでキャリア・アップに結びつかない、非合理的な転職をしようとするものである。積極的志向と非合理的志向について、中国労働市場の流動化と外資系中国人ホワイトカラーの価値観の多様化などの特徴を配慮して質問項目を設定した。

独立変数は、キャリア発達要因に関わる7尺度と、文化の影響を表す企業国籍の三つの変数、さらに企業規模の一つの変数である。それらは、「職種・職務満足」、「職務挑戦性」、「職務プレッシャー」、「昇進可能性認知」、「非公式影響力」、「公式影響力」、「キャリア市場価値」の7尺度³⁹と、「欧米企業」⁴⁰、「日本企業」⁴¹、「台湾企業」、および「企業規模」である。

コントロール変数については、性別、年齢、学歴、職位、就業年数、勤続年数、自発転職回数といったような

回答者の7つの個人属性要素をコントロール変数にした。回答者の性別について、ダミー変数を使い、男性を“1”、女性を“0”にした。ほかは、年齢（1. 20歳未満 2. 20歳～29歳 3. 30歳～39歳 4. 40歳～49歳 5. 50歳～59歳 6. 60歳以上）、学歴（1. 高校卒未満 2. 高校卒 3. 大学卒 4. 修士修了 5. 博士修了）、職位（1. 一般 2. 中下層 3. 中層 4. 中上層 5. 上層）、就業年数（1. 1年未満 2. 1年～5年 3. 5年～10年 4. 10年～15年 5. 15年～20年 6. 20年以上）、勤続年数（1. 1年未満 2. 1年～5年 3. 5年～10年 4. 10年～15年 5. 15年～20年 6. 20年以上）、自発転職回数、と設定した。ここで、年齢、学歴、就業年数、勤続年数の変数は間隔尺度として近似的に用いた。

5. 3 調査結果

仮説1を検証するために、キャリア行動に関する質問項目7問を因子分析（主因子法、バリマックス回転）と信頼性判別の方法で分析処理し、その結果は表1のように示される。「転職意欲」、「積極的志向」、「非合理的志向」の3因子に各項目が高い因子負荷量を示しており、それぞれの尺度信頼性度数 α 係数（以下は α とする）は0.83、0.67、0.73である。なお、以上の各質問項目の回答状況は表2で示されている。

転職意欲と積極的志向と非合理的志向について、因子分析によってそれぞれ独自の因子が抽出されたため、転職行動を転職意欲と積極的志向と非合理的志向という三つの尺度に分けることが可能になった。すなわち、外資系中国人ホワイトカラーには、一時的な転職行動だけではなく、ポジティブな感情が働きかけて転職をキャリア発達の手段として積極的に利用することもある。また、ネガティブな感情が働きかけて時々の気分や思いでキャリア発達に結びつかない、非合理的な転職をすることもある。したがって、仮説1：「感情は転職意欲に影響を与え、ポジティブな感情は積極的志向の転職になり、ネガティブな感情は非合理的志向の転職になる傾向が強い。」は支持された。

また、仮説2と仮説3を検証するために、すなわち三つの志向と企業国籍や企業規模との関係を明らかにするために、上述の各変数の平均値、標準偏差などを確認した上で、強制投入法による重回帰分析を実施し、その結果は表3に示している。転職意欲という従属変数に対して、モデル1に7つのコントロール変数を入れ、モデル2に11の独立変数を入れた。積極的志向という従属変数

表1 転職行動の因子分析結果 (N=1,028)

質 問 項 目	因子 1 $\alpha = .83$	因子 2 $\alpha = .67$	因子 3 $\alpha = .73$
因子1：転職意欲			
・近いうちに転職する。	.93	.17	.03
・現在の会社を辞めたい。	.68	.25	.23
因子2：積極的志向			
・一つの会社で働き続けるより、転職によって自分のキャリアを向上させたい。	.01	.61	.37
・一つの会社で働き続けるより、転職を繰り返したほうが自分のキャリア形成がよくなる。	.17	.59	.03
・時期はよくわからないが、将来転職すると思う。	.32	.57	-.09
因子3：非合理的志向			
・特別の理由もなく、常に転職しようと思っている。	.28	-.06	.82
・特別の理由もなく、何となく転職してしまったことがある。	.09	.22	.67
因子寄与	1.98	1.39	1.50
因子寄与率	22.02%	15.47%	16.70%

注：因子抽出法：主因子法

回転法：Kaiserの正規化を伴うバリマックス法、6回の反復で回転が収束した。

表2 転職行動3因子の各質問項目の回答状況 (N=1,028)

		平 均 値	標 準 偏 差
1)	近いうちに転職する。	3.33	1.15
2)	現在の会社を辞めたい。	3.08	1.12
3)	一つの会社で働き続けるより、転職によって自分のキャリアを向上させたい。	2.79	1.18
4)	一つの会社で働き続けるより、転職を繰り返したほうが自分のキャリア形成がよくなる。	2.82	1.09
5)	時期はよくわからないが、将来転職すると思う。	2.23	0.98
6)	特別の理由もなく、常に転職しようと思っている。	3.32	1.36
7)	特別の理由もなく、何となく転職してしまったことがある。	3.27	1.37

注：最小値1、最大値5の平均値と標準偏差

に対して、同様にモデル3に7つのコントロール変数を入れ、モデル4に11の独立変数を入れた。非合理的志向という従属変数に対して、同じようにモデル5に7つのコントロール変数を入れ、モデル6に11の独立変数を入れた。6つのモデルのF値はそれぞれ9.95、36.53、6.48、17.84、17.72、46.08であり、有意確率は0.1%水準で統計的に有意であると認められた。なお、以上の各変数間の相関係数は表4で示されている。

「性別」、「年齢」、「学歴」、「職位」、「就業年数」、「勤続年数」、「自発転職回数」という7つのコントロール変数と三つの志向との関係、またキャリア発達要因に関係する「職種・職務満足」、「職務挑戦性」、「職務プレッシャー」、「昇進可能性認知」、「非公式

影響力」、「公式影響力」、「キャリア市場価値」という7つの独立変数と三つの志向との関係について、すでに別稿^⑩で検討したので、以下では文化と企業規模の影響について検討しよう。

「欧米企業」という変数の標準化偏回帰係数はモデル2、モデル4、モデル6に対して、それぞれ0.09、0.07、0.12であり、正の有意性が見られた。これは、欧米企業で働いている中国人ホワイトカラーが、転職意欲も積極的志向も非合理的志向も強いということを示している。先行研究で検討したように、調査した欧米企業の母国では不確実性回避が低い文化の特徴を表す。つまり、不確実性回避の低い文化の外資系企業では、中国人ホワイトカラーの転職意欲も積極的志向も非合理的志向も強くな

表3 転職行動における文化の違いに関する重回帰分析 (N=1,028)

	転 職 意 欲		積 極 的 志 向		非 合 理 的 志 向	
	モデル 1	モデル 2	モデル 3	モデル 4	モデル 5	モデル 6
コントロール変数						
性 別	.10***	.06*	.04	-.00	.21***	.08**
年 齢	.14***	.12***	.07	.04	-.04	-.03
学 歴	.01	-.07*	-.10**	-.03	.03	-.06*
職 位	.03	.02	-.03	-.05	-.08*	-.01
就 業 年 数	.07	.00	.16***	.17***	.30***	.13***
勤 続 年 数	-.10**	-.02	-.08*	-.05	-.17***	-.02
自 発 転 職 回 数	-.16***	-.09***	-.05	-.07*	-.11***	-.14***
独 立 変 数						
職 種・職務満足		-.26***		-.26***		-.02
職 務 挑 戦 性		-.31***		.11**		.09**
職務プレッシャー		.35***		.13***		.42***
昇進可能性認知		.04		.01		.06*
公 式 影 響 力		-.07*		-.12***		.01
非 公 式 影 響 力		.20***		-.03		.18***
キャリア市場価値		.02		.36***		.01
欧 米 企 業		.09**		.07*		.12***
日 本 企 業		-.02		.09**		.09**
台 湾 企 業		-.00		.13***		.02
企 業 規 模		-.09**		-.06*		-.14***
F	9.95***	36.53***	6.48***	17.84***	17.72***	46.08***
Df	1027	1027	1027	1027	1027	1027
△R ²		.33		.20		.34
R ²	.07	.40	.04	.24	.11	.45

注：*p<.05；**p<.01；***p<.001。

表4 各変数相関係数 (N=1,028)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1 性 別	—																	
2 年 齢	.19**	—																
3 学 歴	.16**	.23**	—															
4 職 位	.24**	.33**	.21**	—														
5 就 業 年 数	.15**	.53**	-.07**	.18**	—													
6 勤 続 年 数	.07*	.34**	-.01	.17**	.36**	—												
7 自 発 転 職 回 数	.05	.03	-.06*	.01	.22**	-.11**	—											
8 職 種・職務満足	.02	-.05	-.03	-.12**	.03	-.15**	.21**	—										
9 職 務 挑 戦 性	.15**	.01	-.07*	-.04	.10**	.02	.16**	.33**	—									
10 職務プレッシャー	.10**	.04	.11**	-.04	.15**	-.04	.03	.06	.12**	—								
11 昇進可能性認知	.12**	.09**	-.05	-.02	.14**	.09**	.10**	.37**	.31**	.15**	—							
12 公式影響力	.16**	-.03	-.03	-.20**	.12**	-.13**	.24**	.38**	.36**	.31**	.30**	—						
13 非公式影響力	.26**	.11**	.06*	.04	.03	-.11**	.07*	.32**	.35**	.20**	.38**	.38**	—					
14 キャリア市場価値	.08**	.02	-.14**	-.02	-.05	-.16**	.16**	.16**	.31**	-.13**	.15**	.29**	.37**	—				
15 欧 米 企 業	.18**	.03	.26**	-.03	.00	-.14**	.09**	.03	-.02	.27**	.07*	.25**	.17**	-.02	—			
16 日 本 企 業	.04	.10**	-.04	.02	.18**	-.01	.02	.08*	.06	.05	.03	.13**	.13**	.15**	-.18**	—		
17 台 湾 企 業	-.21**	-.18**	-.19**	-.08**	-.12**	.09**	-.07*	-.09**	-.08**	-.14**	-.08*	-.22**	-.26**	-.12**	-.34**	-.36**	—	
18 企 業 規 模	-.11**	-.07*	-.04	.01	-.07*	.20**	-.24**	-.19**	-.19**	-.05	-.18**	-.35**	-.22**	-.32**	-.19**	-.11**	.35**	—

注：有意水準（両側）：*p<.05；**p<.01。

る傾向がある。そこで、仮説2a：「不確実性回避の低い文化の外資系企業では、中国人ホワイトカラーの（Ⅰ）転職意欲、（Ⅱ）積極的志向、（Ⅲ）非合理的志向は強くなる。」は支持された。

「日本企業」はモデル4、モデル6に対して、正の相関が見られ、それぞれの標準化偏回帰変数は0.09、0.09である。これは、日本企業で働いている中国人ホワイトカラーが、積極的志向と非合理的志向が強いということの意味する。先行研究で示されたように日本では不確実性の回避が強い文化である。すなわち、不確実性回避の高い文化の外資系企業で働く場合、中国人ホワイトカラーの積極的志向と非合理的志向が強くなると見られる。そこで、仮説2b：「不確実性回避の高い文化の外資系企業では、中国人ホワイトカラーの（Ⅰ）積極的志向、（Ⅱ）非合理的志向は強くなる。」は支持された。

「台湾企業」という変数の標準化偏回帰係数はモデル4の場合、0.13であり、正の有意性が見られた。つまり、台湾企業で働いている中国人ホワイトカラーは、積極的志向が強いということである。不確実性回避に対するホフステードの50カ国の調査で明らかなように台湾では、不確実性の回避の強い文化の傾向であるが、日本のほどではない。台湾は53の中での26番になるが、中程度の強さを持っている。言い換えれば、安定性や規則をほどほど重視する台湾企業で働く場合、将来のキャリアのために転職をポジティブに捉えて積極的に行動する傾向が見られる。したがって、仮説2c：「不確実性回避の中程度の文化の外資系企業では、中国人ホワイトカラーの積極的志向は強くなる。」は支持された。

「企業規模」はモデル2、モデル4とモデル6に対して負の有意性が認められた。それぞれの標準化偏回帰係数は0.09、0.06、0.14である。これは、企業規模が大きければ大きいほど、外資系中国人ホワイトカラーの転職意欲も積極的志向も非合理的志向も弱くなる傾向があるという意味している。逆に、企業規模が小さければ小さいほど、転職意欲と積極的志向と非合理的志向は強くなるということである。したがって、仮説3：「企業規模が小さいほど、（Ⅰ）転職意欲、（Ⅱ）積極的志向、（Ⅲ）非合理的志向は強くなる。」は支持された。

6 考 察

仮説検証の結果から、以下の点が明らかである。第一は、転職行動について積極的志向と非合理的志向から区別することが必要である。従来の研究は、転職について現在の所属組織を辞めようとする一時的な行動として捉

え、感情のポジティブな働きとネガティブな働きによって、積極的に転職を企図する行動と、キャリア発達に結びつかない非合理的転職行動について分析していない。本稿は、転職意欲のほかに、積極的志向と非合理的志向の二尺度を設定し、因子分析を行った。三尺度はそれぞれ独自の因子として認められたため、転職行動は感情の問題に関係しており、積極的志向と非合理的志向に分けて分析することが可能である。特に、従来の研究では転職行動の非合理的側面が欠落していたが、本調査によって人間関係論で明らかにされた感情による非合理的行動が転職行動でも明確にされたことは、キャリア研究に新たな示唆を与えるものである。

第二に、外資系中国人ホワイトカラーの転職行動が文化の影響を受けていることである。従来のキャリア研究では文化からの分析は十分に行われていない。本調査は、企業国籍によって外資系中国人ホワイトカラーの転職行動が異なっていることを明確にした。そして、彼らの転職行動と文化の関係を分析するときに、不確実性の回避という文化の次元が重要であることが明らかになった。これによって、キャリア発達と転職行動に文化的要因が影響を与えることが実証的に検証された。この結果、文化論からのキャリア発達の国際比較の可能性が開かれたと思われる。

第三は、外資系中国人ホワイトカラーの転職行動が企業の規模に関係していることである。本調査によって、外資系中国人ホワイトカラーはキャリア発達の要因によって転職するだけではなく、その転職行動は所属組織の規模によって促進されたり抑制されたりすることが実証的に検証できた。小規模の企業ではより頻繁に転職している傾向があるので、現地の優秀な人材の引き留めについて外資系中小企業はさらに力を入れて、従業員のキャリア発達をサポートするための資源や環境を整える必要があると考えられる。

7 結 び

以上、本稿は外資系中国人ホワイトカラーによるベンチャー企業の存続発展の条件を解明する手がかりを探るために、彼らの転職行動を実証的に分析してきた。

これまで組織の中の人間行動、特に転職とキャリア発達に関わる行動は合理的なものと考えられてきた。しかし、人間の行動には感情などによって引き起こされる非合理的なものもある。キャリア発達を考察するときに、感情のポジティブな働きとネガティブな働きを分析し、特に感情による非合理性の側面を分析することが必

要である。また、文化は、人間の知覚、動機、態度、考え方、価値観、行動の仕方などに関わっており、それらの背景ないしコンテキストとなるものである。そこで文化が、どのようにキャリア発達や転職行動に影響を与えるかについて分析することは重要である。

本稿はこの問題を明らかにするために、質問紙調査を行った。調査結果によって、外資系中国人ホワイトカラーの転職の中に積極的志向と非合理的志向があり、その転職行動が感情の影響を受けることを明らかにした。また彼らや彼女らの転職行動が企業の国籍や企業規模によって異なっていることも明らかにした。不確実性回避の低い文化の欧米企業で働いている中国人ホワイトカラーは、転職意欲も積極的志向も非合理的志向も強い。日本企業の場合、積極的志向と非合理的志向が強い。台湾企業で働いている中国人ホワイトカラーは、積極的志向が強い。そして企業規模が大きければ、外資系中国人ホワイトカラーの転職意欲も積極的志向も非合理的志向も弱くなる。逆に、企業規模が小さければ、転職意欲、積極的志向、非合理的志向は強くなる。これによって、キャリア発達と転職の問題には、感情や文化の視点を導入する必要があることが実証的に検証された。

以上の結果から、非合理的な行動を引き起こすようなネガティブな感情を如何にポジティブな感情に転換し、キャリア発達に役立てるかという問題に取り組む必要があると思われる。また個人の感情の自己管理能力が要求されており、特に継続的にポジティブな感情を作り出すコミュニケーションの仕方や、他者の感情を理解するEQリーダーシップ⁽⁴³⁾が必要なのである。さらに、転職や節目にある従業員に対してコミュニケーションの場を設けており、外国企業の文化と現地従業員の文化のコンテキストの違いによるトラブルの問題あるいはコミュニケーション・スタイルの違いの問題を解決する必要がある。

しかし、本稿では、外資系中国人ホワイトカラーの転職行動と文化の違いを検討したが、文化の次元で不確実性の回避の次元に限定したので、さらにホフステッド達の論じた他の次元も加えて、キャリア発達における文化間の違いを解明することを今後の課題としたい。また、中国人自体が他国の人とすべて異なる転職行動をするのかについて今後の研究課題として検討していきたい。さらに中国人の転職行動やキャリア発達の固有の文化的特徴が彼らのベンチャー企業創設とその存続発展にどのように関係するか、特にベンチャー企業の創設を考えて積極的に転職する人々の特徴と彼らが興したベンチャー企

業の成功との間にどのような関係があるかを解明することとも今後の課題としたい。

注

- (1) 汪, 2001; 日本貿易振興会, 2001。
- (2) キャリア発達、キャリア開発、およびキャリア形成という言葉は、英語のcareer developmentであるが、個人のキャリアが蓄積されて成長していることを強調する場合、キャリア発達という言葉が用いられている。キャリア開発は組織がその成員の職業能力やコンピテンシーなどを開発するというように組織主導による成員の育成の意味で使用されている。またキャリア形成は、個人がキャリアを主体的に作り上げていくという意味合いを強調する場合に使用されている。そこで、本稿では個々人が主体的自律的に仕事などに関する知識や技術、あるいは技能や経験などを蓄積していく過程をキャリア形成として用いる。また、一般的な意味での個人のキャリアの現象や過程ということをするときには、特にキャリア発達とキャリア形成を区別せず、二つの用語を互換的に使用する。
- (3) Cornelius, 1996, 邦訳, 1999。
- (4) Cornelius, 1996, 邦訳, 1999, 22-68ページ。
- (5) Cornelius, 1996, 邦訳, 1999, 70-136ページ。
- (6) Cornelius, 1996, 邦訳, 1999, 138-184ページ。
- (7) Cornelius, 1996, 邦訳, 1999, 185-228ページ。
- (8) この点についてWren, 1994, 邦訳, 2003; 榎本・三戸, 1986を参照。
- (9) Latham, 2006, 邦訳, 2009を参照。
- (10) Kanfer and Kantrowitz, 2002。
- (11) Frank, 1988。
- (12) Frank, 1988, 邦訳, 1995, 280-290ページ。
- (13) 金井, 2010。
- (14) Fredrickson, 2002; 長瀬, 2008。
- (15) Frijda, 1988; Cornelius, 1996。
- (16) Frijda, 1988, p.349。
- (17) キャリア発達に対する文化の影響を考えると、一般的には組織文化の違いから考察する。ほとんどの人は組織に入って、その組織の文化に馴染んでキャリアを発達させるからである。しかし、従来の研究で、国や地域レベルの文化が組織レベルの文化よりも従業員に大きく影響することが指摘されている (Schein, 1985; Hofstede, 1991; Nisbett, 2003)。国民文化は組織文化の基盤にあるので、ここでは主として国民文化から検討する。

- (18) Hofstede, 1991, 邦訳, 1995, 5 ページ。
- (19) Hofstede, 1991, 邦訳, 1995, 19 ページ。
- (20) Hofstede, 1991, 邦訳, 1995, 7-19 ページ。
- (21) Trompenaars and Hampden-Turner, 1993, 邦訳, 2001, 5 ページ。
- (22) Trompenaars and Hampden-Turner, 1993, 邦訳, 2001, 37-42 ページ。
- (23) Schein, 1985, 邦訳, 1989, 3-28 ページ。
- (24) Hofstede, 1991; Parsons, 1951; Trompenaars and Hampden-Turner, 1993 を参照。
- (25) Miller and Starr, 1967, 邦訳, 1975。
- (26) Miller and Starr, 1967, 邦訳, 1975。
- (27) Hofstede, 1991, 邦訳, 1995, 119 ページ。
- (28) Hofstede, 1991, 邦訳, 1995, 126-129 ページ。
- (29) Fredrickson, 2002; 金井, 2010; 長瀬, 2008。
- (30) ここでは、中国人ホワイトカラーの転職行動と所属する外資系企業の文化との関係を議論する。中国人ホワイトカラーは、所属企業の国籍の違いによって違う文化の人事制度などの影響を受け、その転職行動も違ってくると想定している。
- (31) March and Simon, 1958, 邦訳, 1977, 149-151 ページ。
- (32) 本調査は外国資本が50%以上を占める場合、外資系企業として取り扱った。また、台湾企業は外資系企業として取り扱った。なお、調査した外資系企業は母国の人事管理制度を採用していることを確認した。
- (33) 現在の中国では、「能力主義・成果主義」人事の進展や学歴格差などの要因で労働力市場がホワイトカラーとブルーカラーの二つの市場に分断されている(安室, 1999; 宮本, 2002)。戸籍制度や社会保障制度や低賃金の制約で、ブルーカラーの自発的転職がより抑えている一方で、ホワイトカラーはあまり制約なく、自分の意思で自由に転職することが多いので、ここで中国人ホワイトカラーの転職について調査する。
- (34) 馬, 2000; 白木, 2001; 鈴木・張・黄・尤, 2005; 宮本, 2002; 『中国労働統計年鑑』(各年版); <http://www.job.sohu.com.2005/2006/2007職場現象などを参照のこと。>
- (35) 職位のうち、一般クラスは一般社員、専門職、担当を含む; 中下層クラスはプロジェクト担当/マネジャー、班長、係長・主任を含む; 中層クラスは部門主管者、課長・次長を含む; 中上層クラスは部門マネジャー、部長・副部長、工場長・副工場長を含む; 上層クラスは部門担当役員以上、取締役以上を含む。
- (36) 「近いうちに転職する」、「現在の会社を辞めた
- い」の2項目。
- (37) 「一つの会社で働き続けるより、転職によって自分のキャリアを向上させたい」、「一つの会社で働き続けるより、転職を繰り返したほうが自分のキャリア形成がよくなる」、「時期はよくわからないが、将来転職しようと思っている」の3項目。
- (38) 「特別の理由もなく、常に転職しようと思っている」、「特別の理由もなく、何となく転職してしまったことがある」の2項目。
- (39) 李, 2010 を参照のこと。
- (40) Hofstede, 1991 の不確実性回避に関する50カ国の調査では、アメリカ、イギリス、デンマーク、スウェーデンのような国は数値が低いものであり、不確実性の回避の弱い文化の特徴を表しているが、一方でベルギーやフランスのような国は数値が高いものであり、不確実性の回避の強い文化を持っている。このように、欧米企業の中でも国によって異なることがあるが、本調査では、不確実性回避の弱い文化を表す欧米企業(主としてアメリカ、イギリス、スウェーデンの企業)に限定し調査したものであるので、ここでの欧米企業という尺度は、不確実性の回避の弱い文化の特徴を反映する尺度として設定している。
- (41) ホフステードの不確実性回避に関する50カ国の調査で日本は数値が高いものであり、不確実性の回避の強い文化を持っているとわかった。ホフステードの1991年の研究調査結果であるため、やや古いかもしれないがバブル崩壊後、日本社会のリスク回避型特徴はより一層強くなったと考えられるので問題ないと思われる。ここでは日本企業の尺度について、不確実性の回避の高い文化の特徴を反映する尺度として設定している。
- (42) 李, 2010 を参照のこと。
- (43) Goleman, Boyatzis, and McKee, 2002。

参考文献 (50音順)

- 榎本世彦・三戸公 (1986) 『フォレット —経営学: 人と学説—』有斐閣。
- 汪志平「中国の創業支援政策」『経済と経営』第32巻, 第3号, 31-60 ページ。
- 金井壽宏『人勢塾 —ポジティブ心理学が人と組織を鍛える—』株式会社小学館, 2012年。
- Kanfer, R., and T. M. Kantrowitz (2002) "Emotion Regulation: Command and Control of Emotion in Work Life," in Lord, R. G., Klimoski, R. J., and R. Kanfer, *Emotions in the Workplace*, Jossey-Bass,

- pp.433-472.
- Keller, R. T. (1984) "The Role of Performance and Absenteeism in the Prediction of Turnover," *Academy of Management Journal*, vol.27, pp.176-183.
- Cornelius, R. R. (1996) *The Science of Emotion: Research and Tradition in the Psychology of Emotions*, Prentice-Hall, Inc. (齊藤勇訳『感情の科学—心理学は感情をどこまで理解できたか—』誠信書房, 1999年) .
- Goleman, D., Boyatzis, R., and A. McKee (2002) *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*, Daniel Goleman. (土屋京子訳『EQリーダーシップ—成功する人の「こころの知能指数」の活かし方—』日本経済新聞社, 2002年) .
- Schein, E. H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, Inc. (清水紀彦・浜田幸湯雄訳『組織文化とリーダーシップ—リーダーは文化をどう変革するか—』ダイヤモンド社, 1989年) .
- (1990) *Career anchor: Discovering your real values*, University Association, Inc. (金井壽宏訳『キャリア・アンカー—自分のほんとうの価値を発見しよう—』白桃書房, 2003年) .
- 白木三秀「隅から始めよ～アジアにおける日米欧グローバル企業の人的資源管理」『JIL@Work』, 2001年, 12-17ページ。
- 白木三秀『チャイナ・シフトの人的資源管理』白桃書房, 2005年。
- 鈴木岩行・張喬森・黄八洙・尤艶輝「中国における外資系企業のコア人材育成—日系企業と米国・台湾・韓国系企業との比較を中心に—」『和光経済』, 第37巻, 第3号, 2005年, 77-117ページ。
- 長瀬勝彦「感情と理性の折り合いとしての意思決定」『組織科学』, 第41巻, 第4号, 2008年, 16-26ページ。
- Nisbett, R. E. (2003) *The Geography of Thought*, New York: The Free Press. (村本由紀子訳『木を見る西洋人 森を見る東洋人—思考の違いはいかにして生れるか—』ダイヤモンド社, 2004年) .
- 日本貿易振興会『ジェトロセンサー』2001年6月号。
- Trompenaars, F. and C. Hampden-Turner (1993) *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business* (2nd ed.), Intercultural Management Publishers. (須貝栄訳『異文化の波—グローバル社会：多様性の理解—』白桃書房, 2001年) .
- 中国国家统计局・中国労働社会保障部編『中国労働統計年鑑』(各年版) 中国統計出版社。
- Hanish, K. A. and C. L. Hulin (1990) "Job Attitudes and Organizational Withdrawal: An Examination of Retirement and Other Voluntary Withdrawal Behaviors," *Journal of Vocational Behavior*, vol.37, pp.60-78.
- Hanish, K. A. and C. L. Hulin (1991) "General Attitudes and Organizational Withdrawal: An Evaluation of A Causal Model," *Journal of Vocational Behavior*, vol.39, pp.110-128.
- Hansen, L. S. (1996) *Integrative Life Planning: Critical Tasks for Career Development and Changing Life Patterns*, Jossey-Bass.
- Frank, R. H. (1988) *Passions within Reason: The Strategic Role of the Emotions*, W. W. Norton and Co., Inc. (山岸俊男監訳『オデッセウスの鎖—適応プログラムとしての感情—』サイエンス社, 1995年) .
- Fredrickson, B. L. (2002) "Positive Emotions," in Snyder, C. R., and J. L. Shane, *Handbook of Positive Psychology*, New York: Oxford University Press, pp.120-134.
- Frijda, N. H. (1988) "The Laws of Emotion," *American Psychologist*, vol.43, pp.349-358.
- Hofstede, G. (1991) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, UK: McGraw-Hill International Limited. (岩井紀子・岩井八郎訳『多文化世界—違いを学び共存への道を探る—』有斐閣, 1995年) .
- Hom, P. W. and R. W. Griffeth (1991) "Structural Equation Modeling Test of A Turnover Theory: Cross-sectional and Longitudinal Analyses," *Journal of Applied Psychology*, vol.76, pp.350-366.
<http://www.job.sohu.com.2005/2006/2007職場現象>.
- Parsons, T. (1951) *The Social System*, New York: Free press. (佐藤勉訳『社会体系論』青木書店, 1974年) .
- March, J. D. and H. A. Simon (1958) *Organizations*, New York: John Wiley and Sons. (土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977年) .
- 馬成三『中国進出企業の労働問題—日米欧企業の比較による検証—』日本貿易振興機構, 2000年。
- Miller, D. W. and M. K. Starr (1967) *The Structure of Human Decisions*, Prentice-Hall, Inc. (徳永豊・稲川和男共訳『意思決定の構造』同文館, 1975年) .

宮本謙介『アジア開発最前線の労働市場』北海道大学図書刊行会, 2002年。

Latham, G. P. (2006) *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*, Sage Publications, Inc. (金井壽宏監訳・依田卓己訳『ワーク・モティベーション』NTT出版, 2009年)。

Wren, D. A. (1994) *The Evolution of Management Thought*, John Wiley and Sons Inc. (佐々木恒男訳『マネジメント思想の進化』文真堂, 2003年)。

李超「外資系中国人ホワイトカラーの組織間キャリア志向」『日本経営学会誌』, 第26号, 2010年, 92-103ページ。

Roznowski, M. and K. A. Hanish (1990) "Building Systematic Heterogeneity into Job Attitudes and Behavior Measures," *Journal of Vocational Behavior*, vol.36, pp.361-375.

安室憲一『中国の労使関係と現地経営 一共生の人事労務施策を求めて一』白桃書房, 1999年。



論 文

中小企業・ベンチャー企業クラスター地域の経営戦略調査研究 —北海道の帯広・苫小牧と川崎の事例—

Researches on management strategies of the cluster area in small and medium enterprises and venture businesses —Cases of Obihiro, Tomakomai in Hokkaido and Kawasaki—

宮 脇 敏 哉

事業創造大学院大学

Miyawaki Toshiya

Graduate Institute for Entrepreneurial Studies

要旨

北海道と川崎における中小企業の調査を三ヶ所でおこなった。中小企業の経営戦略がどのようになっているのか、さらに新技術開発が可能なのかを検討した。多くの中小企業を調査し、検証をおこなって、結果を提示し、新技術によって環境機器を開発できる可能性があることを明らかにしたいと考える。

キーワード：経営戦略

Summary

Small and medium enterprises were investigated in three points in Hokkaido and Kawasaki. It was considered whether new technological developments were and how management strategies of small and medium enterprises were. We think that we could present the results and verified them by researching many small and medium enterprises, making it clear that environment equipment can be developed by a new technology.

Keyword : Strategy

はじめに

わが国の中小企業とベンチャー企業は発展を続けているのか衰退しているのかを要諦に調査を行っている。これまでに東大阪市・燕市・三条市・大田区・北九州市・鯖江市・魚津市・帯広市・苫小牧市・川崎市の計10ヶ所を調査した。仮説として「その地域は環境対応機器（風力発電や太陽光発電など）の開発が可能である」とした。検証は仮説に基づいてアンケート調査とヒヤリングを行った。そして結果を導いたと言える。

調査は北海道から関東・北陸・関西・九州で行った。都市は大都市から中規模や小規模地域を網羅した。まだ調査データが少ないと言えるが、調査年度を早急にまとめる必要があるため今回は帯広市・苫小牧市・川崎市の3ヶ所の中小企業とベンチャー企業のクラスター（集積地）地域の経営戦略の方面から比較検討する。

ベンチャー企業の先行研究における定義は、清成忠男「企業家によってリードされる知識集約的な現代的イノベーター」、経済産業省（旧通産省）「潜在的ニーズを良く掴み、技術革新の成果または独創性アイデアを利用して、新規サービスまたは従来のサービスに画期的な改

善を加えたサービスを提供する企業群」である。なお本論では、ベンチャー企業の定義は、「果敢に挑戦する先端技術開発型企業および新ビジネス型企業」とします。

1. 研究の目的

これまで調査していなかった北海道地域が加わることによって全国的な調査となった。最終的な研究の目的は、わが国の産業集積地を多く調査することによって新しい産業の芽がでることを目的としている。

そのために調査テーマの要諦を「その地域が環境対応新製品開発ができるか」として、ニッチ産業である分野へ中小企業やベンチャー企業が果敢に挑戦していただきたいという思いが入った内容にしたと自負している。

環境対応新製品開発を取りあげた理由は、中小企業やベンチャー企業の経営戦略に繋がると考えたからである。2011年の東日本大震災と福島原子力発電所問題によって、ますます環境対応新製品開発の重要性が増したと考える。

2. 研究の特徴

わが国の中小企業・ベンチャー企業のクラスター地域を順次調査することにより、各地域の状況が把握できるようになった。方法は、各地域のヒヤリング調査とアンケート調査を行い、各地域の特性を明らかにしている。

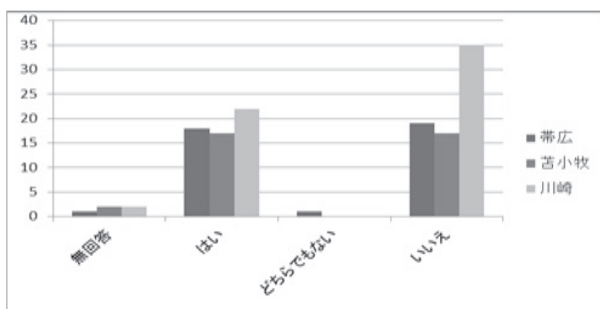
調査の仮説が「環境対応新製品の開発ができる」であり、調査分析という検証を経て、結果を求めた。環境対応新製品を開発は、多くの経営戦略を駆使しなければ達成できない。各地域の企業が持っている経営戦略についても明らかになっている。

3.アントレプレナーと成長ステージ

アントレプレナーつまり起業家は、企業増加の要諦であって必要不可欠である。企業はアントレプレナーやイントラプレナーによって起業という意味決定がなされて、はじめて登場することになる。アントレプレナーは、何もない状態から「ある日突然」起業する。

バイグレイブは、ある日突然を「引き金を引く」と表現した。またバイグレイブは、「アントレプレナーは自分自身の運命を自分の手でコントロールしたいという強烈なパッションを秘めている」と独立志向の影響によって起業すると述べた⁽¹⁾。

図表1 現代表者は起業家ですか

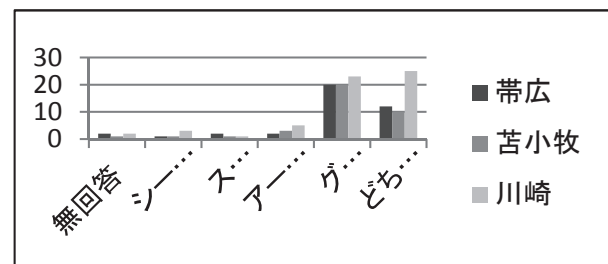


今回の調査は、図表1の通りとなり、回答企業のアントレプレナーは、帯広19社(46.2%)、苫小牧17社(47.2%)、川崎22社(37.3%)であった。北海道地域の帯広と苫小牧は50%近くがアントレプレナーであり、都市部の川崎は40%弱であった。これは、川崎が古い工業地帯であり、アントレプレナーの代替わりが進んでいるためと考えられる。

アントレプレナーはアントレプレナーシップを持って邁進する。その邁進する企業のステージはどこなのかを調査した。企業の成長ステージは、大きく四つに分けられる。第一段階がシード期、第二段階がスタートアップ期、第三段階がアーリーステージ期、そして第四段階が

グロース期となっている。

図表2 現在の成長ステージ



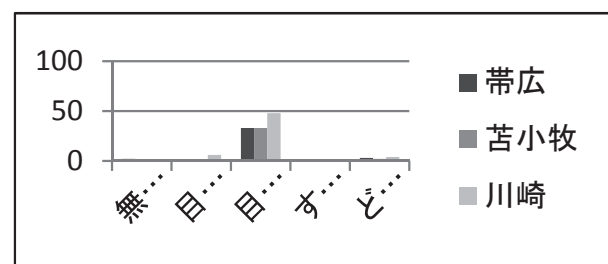
図表2は、帯広と苫小牧そして川崎の調査結果によって、シード期では、帯広1社(2.6%)、苫小牧1社(2.8%)、川崎3社(5.1%)、スタートアップ期では、帯広2社(5.2%)、苫小牧1社(2.8%)、川崎1社(1.7%)、アーリーステージ期では帯広2社(5.2%)、苫小牧3社(8.3%)、川崎5社(8.5%)、グロース期では、帯広20社(51.3%)、苫小牧20社(55.5%)、川崎23社(39%)であることが判明した。3都市の成り立ちから推測できたのは、グロース期では圧倒的に川崎と考えられたが、調査結果からは川崎が一番少なかった。シード期とスタートアップ期は、全国的な傾向であると言える。

4. 株式上場と製品開発

アントレプレナーは、起業するときに出口経営戦略を展開する機会が多い。企業は、入口から入って出口へと向かう、しかし必ず出口から出てこなくても良いと考える。出口は、M&AとIPOと言われる。すなわちIPOが株式上場である。出口から出てこない企業は、中小企業として地域に根ざした存在となり、出口から出てくる企業はベンチャー企業と言われる。

中小企業は、製造業(資本金3億円以下、従業員300人以下)、卸売業(1億円以下、100人以下)、サービス業(5,000万円以下、100人以下)、小売業(5,000円以下、50名以下)と定義される⁽²⁾。

図表3 株式上場を将来目指しているか



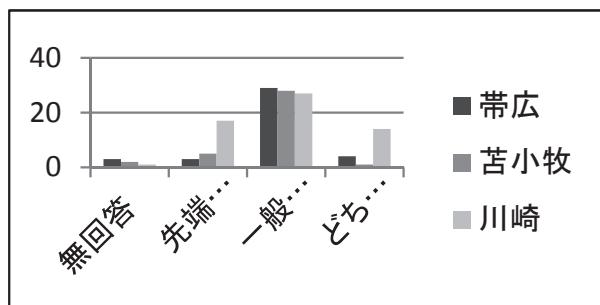
株式上場を目指しているかの質問には、指している

では、帯広0社（0.0%）、苫小牧1社（2.8%）、川崎6社（10.3%）、目指していないでは、帯広33社（84.5%）、苫小牧33社（91.6%）、川崎48社（82.7%）、すでに上場しているでは、帯広1社（2.6%）、苫小牧0社（0.0%）、川崎0社（2.6%）であった。結果は、上場志向として、北海道地域と川崎市が同じ割合で株式上場を目指していないことが判明した。

製品開発における先端技術と一般技術の定義は、先端技術は「他社のまねのできない技術」、一般技術は「他社のまねのできる技術」である。今回の調査の要諦である「環境対応新製品開発」では、先端技術を使ってニッチ産業に挑戦することを主眼としている。

5. 先端技術とイノベーション

図表4 貴社の製品は先端技術か



先端技術に関するデータは、先端技術であるでは、帯広3社（7.7%）、苫小牧5社（13.9%）、川崎17社（28.8%）、一般技術であるでは、帯広29社（74.3%）、苫小牧28社（77.7%）、川崎27社（45.8%）であった。先端技術については、川崎が30%近くの企業が所有していることが判明した。また帯広と苫小牧では、75%前後が一般技術であった。

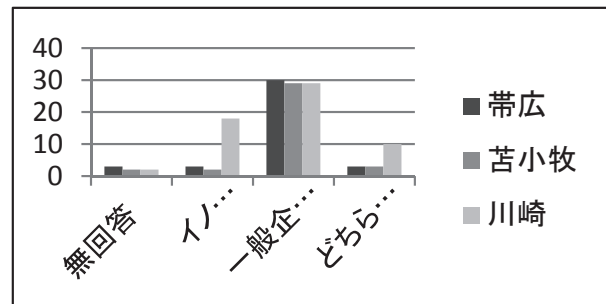
次にイノベーション企業は、「変化・変革する企業」と定義したいと考える。旧通商産業省が「技術革新」と述べているが、現在では技術系の会社のみではなく、すべての組織体でイノベーションは必要とされている。イノベーション企業が多く存在するクラスター地域は、クラスター間の競争にも勝利できる。

クリステンセンは、『イノベーションのジレンマ』において、「技術の概念はエンジニアリングと製造にとどまらず、マーケティング、インベスト、マネジメントなどのプロセスを包括する」と述べており、「イノベーション」はこれらの技術の変化を意味するとした。

クリステンセンは、ジレンマについて、「先駆者が圧倒的に有利なのは、市場のことがほとんどわからない破

壊的イノベーションの場合であり、これがイノベーションのジレンマである。」と述べた⁽³⁾。

図表5 貴社はイノベーション企業か



企業成長は、イノベーションによって大きく変化している。イノベーションは、あらゆる企業にとって必要不可欠な考え方である。イノベーションには、ジレンマも存在しているが中小企業、ベンチャー企業共に取入れていただきたいと考える。

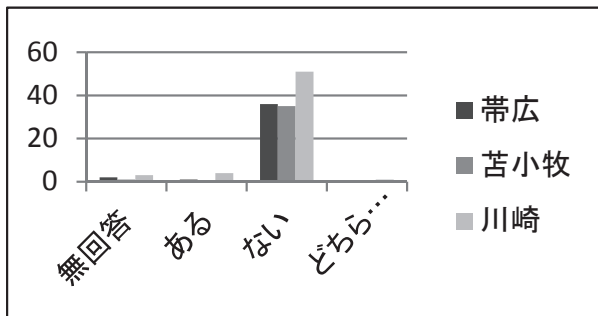
図表5においては、イノベーション企業であるでは、帯広3社（7.7%）、苫小牧2社（5.6%）、川崎18社（30.5%）、一般企業であるでは帯広30社（76.9%）、苫小牧29社（80.5%）、川崎29社（49.2%）との結果が得られた。イノベーション企業は、川崎が30%強であり、北海道の2地域は6.5%前後であった。この結果からは、川崎のイノベーションが強いということが明らかになった。

6. ベンチャーキャピタル

中小企業とベンチャー企業の成長は、ベンチャーキャピタルの参加によって、大きく変化する。ベンチャーキャピタルの定義は、「果敢に挑戦するベンチャー企業に、果敢にインベストするファイナンス企業」である。わが国におけるベンチャーキャピタルは、銀行や証券、損保、生保などの別動隊が多く、独立系が少ないのが特徴である。

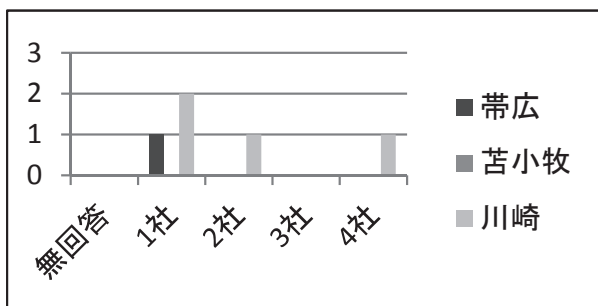
ベンチャー企業は、絶えずアンテナを張り、インベスト先をリサーチしている。インベスト確率は、1,000分の1であり、ハイリスクハイリターンの世界である。わが国を代表するベンチャーキャピタルは、ジャフコであり、約2,500社へのインベストで約740社のIPOに成功している。

図表6 ベンチャーキャピタルからの出資があるか

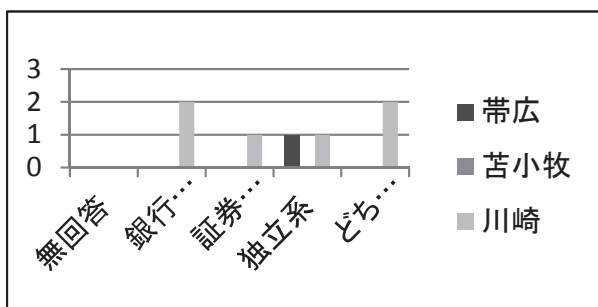


ベンチャーキャピタルからのインベストがあるは、帯広1社(2.6%)、苫小牧0社(0.0%)、川崎4社(6.8%)、ないは、帯広36社(92.2%)、苫小牧35社(97.2%)、川崎36社(86.4%)、であった。企業成長には、ベンチャーキャピタルからのインベストが要諦になっているが、これほどに関わり合いがないということは、わが国の金融制度自体が疲弊している可能性がある。

図表7 ベンチャーキャピタル何社から出資を受けているか



図表8 出資を受けているベンチャーキャピタル上位3社の経営母体



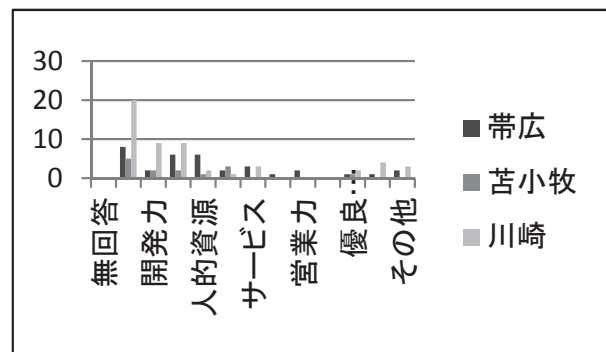
7. 自社の強みと環境対応製品開発

自社の強み(SWOT分析のS)は競争戦略において重要な位置を占めている。経営戦略を構築する場合は、自社の強みはなにか、弱みはなにかを理解することが求められている。図表9によると自社の強みは、帯広では技術、品質、人的資源、苫小牧では、技術、コスト、川崎では技術力、開発力、品質である。これらの強みを生か

して環境対応製品開発を推し進めていただきたと考える。

SWOT分析は、内部環境の強み(Strength)、弱み(Weakness)、と外部環境の機会(Opportunity)、脅威(Threat)のマトリックス分析である。企業の戦略計画を立案するときに活用される。

図表9 自社の強みはなにか



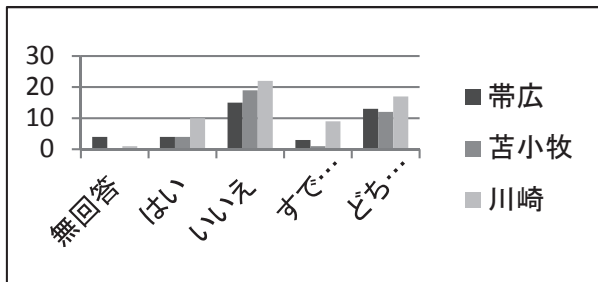
中小企業・ベンチャー企業は、生き残るために、今何をしなければならないかと考えると、新規参入は、ニッチ産業でなければならないとのビジョン設定を5年前に行った。それ以来調査は、東大阪市から燕市、三条市、大田区、北九州市、魚津市、鯖江市、苫小牧市、帯広市、川崎市の各都市で行ってきた。

風力発電機は、デンマークのベスタスが世界一であり、人口が約520万人の国から大企業が誕生している。わが国では、北海道が約540万人、福岡県が約500万人であるので各地に世界一の環境対応製品会社が誕生することは可能であるとする。よって、今回の調査の根底に環境対応製品の開発が可能ですか、とのテーマを設定したのである。

環境対応製品開発は、環境マーケティングを必要としている、それは地球環境問題を取り巻く企業環境に対して、製品開発はもとより、企業活動においても地球環境問題は避けて通れない状況になっている⁽⁴⁾。

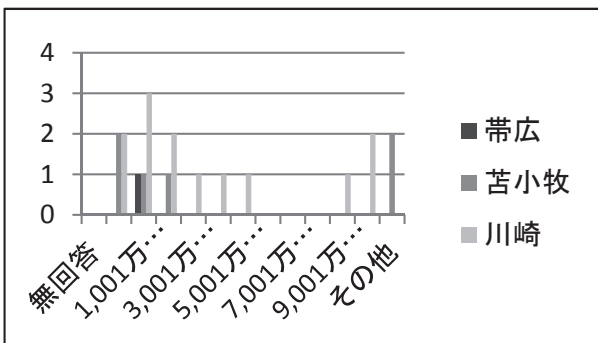
さらに東日本大震災における原発問題は、環境対応製品開発をせざるを得ない状況をつくったのである。そのため大手企業は、新規事業として参入を開始した。これまでは、中小企業・ベンチャー企業のニッチ産業であったが、競争が激化したのである。

図表10 新たな環境対応製品開発は可能か



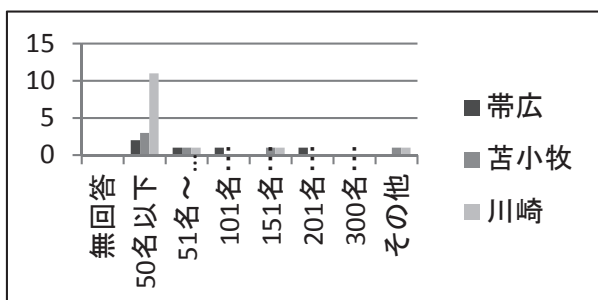
図表10は、環境対応製品開発ができますかの質問である。開発できるでは、帯広4社（10.3%）、苫小牧4社（11.1%）、川崎10社（16.9%）、できないは、帯広15社（38.4%）、苫小牧19社（52.3%）、川崎22社（37.3%）、すでに環境対応製品開発しているは、帯広3社（7.7%）、苫小牧1社（2.8%）、川崎9社（15.3%）であった。

図表11 環境対応製品開発の際、資金はいくらか



環境対応製品開発は、多額の資金を必要としている。図表12では、1,000万円以内から3,000万円内に、帯広、苫小牧は集中している。反面川崎は1億円以上を想定している企業があり、多様化していることが明らかになった。

図表12 環境対応製品開発に何名の社員が必要か



環境対応製品開発は、何名の社員を必要としているかは図表13にて傾向が見て取れる。3地域ともに50名以下

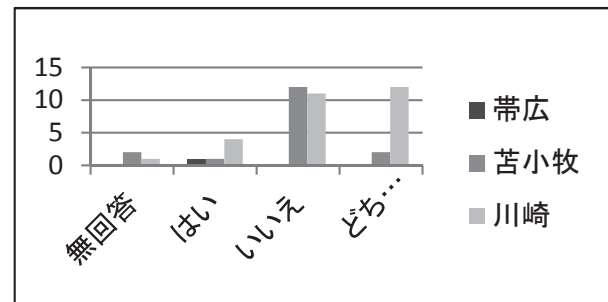
に集中している。

8. シナジー

シナジーは、北九州市のロボット産業技術などの提携が可能かによって、そのクラスターにおける柔軟性をも検討している。ここでなぜ北九州市のロボット産業技術を取りあげたかは、理由として①安川電機やテムザックなどのロボット企業がある。②北九州市がロボット特区になっている。③多くの企業がクラスター化している。があげられる。

わが国の企業は、1990年のバブル経済崩壊や2008年のリーマンショックによって、たいへん疲弊している。これらを乗り越えるためには、柔軟な発想とシナジー効果のでる提携や合併が必要とされている。北九州市のロボット産業だけでなく、わが国の各地域との連携が今後の産業振興に繋がると考える。

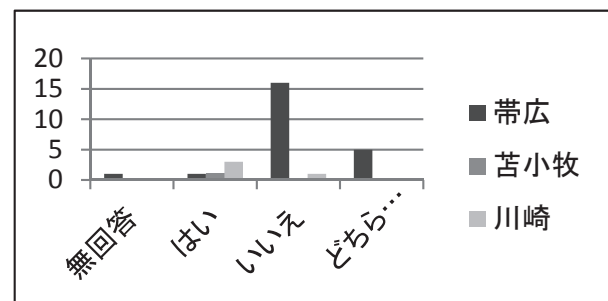
図表13 北九州市のロボット産業技術などの提携が可能か



北九州市のロボット産業技術との連携は、できるが帯広1社（4.3%）、苫小牧1社（5.9%）

川崎4社（14.3%）、できないは、帯広16社（69.7%）、苫小牧12社（70.5%）、川崎11社（39.3%）であった。

図表14 提携によりシナジー効果はあると考えるか

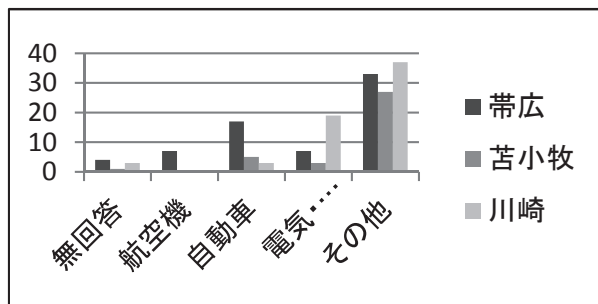


北九州市のロボット産業との連携は、シナジー効果がある帯広1社（0.04%）、苫小牧1社（100.0%）、川崎3社（75.0%）、効果がないは、帯広16社（69.5%）、帯広0社（0.0%）、川崎1社（25.0%）であった。

9. 業種と加工金属

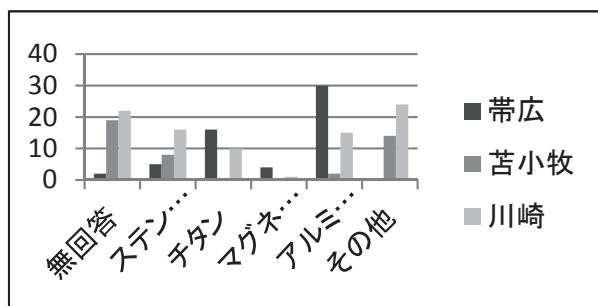
中小企業・ベンチャー企業は、各地域においてクラスター化している。各地域は、独自の発展を遂げており、特定の業種が集積する場合が多い。たとえば東大阪市の螺子・ボルト、燕三条の金属加工・アウトドア、北九州市の金属加工・ロボット、大田区の航空機・金属加工、鯖江市のメガネ、魚津市のアルミニウムなどの事例がある。

図表15 自社の業種は



図表15においては、帯広が自動車や電気・電子産業、苫小牧が自動車、川崎が電気・電子産業が存在していることが明らかになった。

図表16 加工している金属は



図表16では、加工している金属として帯広では、アルミニウムとチタン加工が多くなっている。チタンの加工は、特定の地域（大田区・川崎市、燕三条ほか）でしか行われていない。苫小牧は、ステンレス加工、川崎はステンレス・チタン・アルミニウムであった。

10. 研究の結果

帯広市には、事業所が約8,900社あり、環境対応製品開発ができると回答した企業が10.3%なので約890社が環境対応製品開発が可能であると推定可能である。またすでに開発した企業が7.7%であったので約680社が加わり約1,570社が可能となる。さらに先端技術があるの項目において、ある7.7%であったので苫小牧市に約680社

が高い技術を持っていることが明らかになった。両方のデータを勘案すると、帯広市の企業は環境対応新製品の開発が可能であるとの結果を得た。

苫小牧市には、事業所が約8,500社あり、環境対応製品開発ができると回答した企業が11.1%なので約900社が環境対応製品開発が可能であると推定可能である。またすでに開発した企業が2.8%であったので約240社が加わり約1,140社が可能となる。さらに先端技術があるの項目において、ある13.9%であったので苫小牧市に約1,200社が高い技術を持っていることが明らかになった。両方のデータを勘案すると、苫小牧市の企業は環境対応新製品の開発が可能であるとの結果を得た。

川崎市には、事業所が約17,000社あり、環境対応製品開発ができると回答した企業が16.9%なので約2,900社が環境対応製品開発が可能であると推定可能である。またすでに開発した企業が15.3%であったので約2,600社が加わり約5,500社が可能となる。さらに先端技術があるの項目において、ある28.8%であったので川崎市に約4,900社が高い技術を持っていることが明らかになった。両方のデータを勘案すると、川崎市の企業は環境対応新製品の開発が可能であるとの結果を得た。

11. 今後の課題

今回の調査対象地域の都市規模があまりに乖離していたのが比較対象する場合に無理があったので今後の課題とする。

これまでの調査は、東大阪市から燕市、三条市、大田区、北九州市、魚津市、鯖江市、苫小牧市、帯広市、川崎市の各都市で行ってきた。5年に亘る調査のために、早急に10ヶ所のデータをクラスター分析によって、距離計算したいと考える。調査は、経営戦略やベンチャー企業論、環境経営論を含んでいるために、早急に各論別に分析を行いたいと考える。

調査項目に、北九州市のロボット産業との連携について論じているが、シナジー効果についての問いとしたが、これも今後の課題としたい。

おわりに

2011年3月の東日本大震災による原発問題によって、産業界も大きなパラダイムシフトが求められている。環境対応製品開発は、大手企業の参入によって、これまでのニッチ産業ではなくなった。そのことによって環境対応製品開発をテーマにした調査が時代に沿っているのか疑問が出てきた。

中小企業・ベンチャー企業は、独自のコアコンピタンスを持って事業展開する場合も多いが、中には完全に大手企業の下請けや系列になっており、独自性が出てない企業も多く存在している。チャイナプラスワンは、近年現実味をおびてきているが、企業の取引においても1社に頼った経営であれば、リスクが大きいと考えるべきである。特に中小企業・ベンチャー企業は、すべてを三分割法によって経営することがリスクマネジメントとなる。

注

1. 宮脇敏哉 [2005] 『ベンチャー企業概論』創成社5頁
2. 中小企業庁 [2011] 『中小企業白書』同友館xii頁
3. Clayton M.Christensen [2000] The Innovator's Dilemma - When New Technologies Cause Great Firms to Fail - Harvard Business School Press (玉田俊平太監修、クレイトン・クリステンセン [2001] 『イノベーションのジレンマ』翔泳社3,17頁)
4. 宮脇敏哉 [2011] 『中小企業の経営戦略—東大阪市・燕三条・大田区・北九州市の成長可能性—』財務詳報社32-33頁

<参考文献>

1. 宮脇敏哉 [2005] 『ベンチャー企業概論』創成社
2. 中小企業庁 [2011] 『中小企業白書』同友館
3. Clayton M.Christensen [2000] The Innovator's Dilemma - When New Technologies Cause Great Firms to Fail - Harvard Business School Press (玉田俊平太監修、クレイトン・クリステンセン [2001] 『イノベーションのジレンマ』翔泳社)
4. 宮脇敏哉 [2011] 『中小企業の経営戦略—東大阪市・燕三条・大田区・北九州市の成長可能性—』財務詳報社
5. 宮脇敏哉 [2005] 『ベンチャー企業経営戦略』税務経理協会

㊦

論 文

起業前後における企業家チームの創造プロセス ーサッカーワールドカップ新潟開催誘致とプロクラブ設立の事例からー

Entrepreneurial Team Formation Process: A Case Study of FIFA World 2002 in Niigata and Albirex Niigata Professional Football Club

丸 山 一 芳
Kazuyoshi Maruyama
事業創造大学院大学
Graduate Institute for
Entrepreneurial Studies

Abstract

Traditional entrepreneurship literature often views entrepreneurship as an economic battle of a single person, the lonely hero. But, “An entrepreneur is someone who perceives an opportunity and creates an organization to pursue it.” And “the entrepreneurial process involves all the functions, activities, and actions associated with perceiving opportunities and creating organizations to pursue them” In other words, it is true entrepreneurship to make an entrepreneurial team and to develop the team to the company organization. This study argues about a theoretical framework to analyze a entrepreneurial team formation process to build through a case study of FIFA World 2002 in Niigata and Albirex Niigata Professional Football Club. It is personal experience and intention, a problem to be important in the framework of analysis that we show. So, means to solve this problem is an entrepreneurial team.

Keywords : entrepreneurial team, entrepreneurship, entrepreneurial team formation process

1 はじめに

1. 1 問題の所在と研究目的

起業する際に全ての業務プロセスをひとりでおこなうことはできないといえる。たとえば、アップルのスティーブ・ジョブズにはスティーブ・ウォズニアクほかがあり、松下電器（現在のパナソニック）の松下幸之助には妻の弟である井植歳男ほかがいたようにだ。しかし、伝統的に起業家論の文献は個人としての起業家を英雄として強調してきたといえる。たとえば、Cooney & Bygrave (1997) による「長い間、アントレプレナーシップは暗黙的に経済や行政・社会的勢力に対する孤独な主人公の戦いとして偉大な神話とされてきている。」（注1）という指摘がある。こういった問題意識から生まれているのがアントレプレナーシップを「英雄としてのチーム」（Reich, 1987, p.77）として再考するという企業家チーム（entrepreneurial team）の議論（注2）であるが、この議論はその定義も未だ定まっていないものであり、多くが文献研究を主体としたものである。また、一部の研究を除いてわが国では議論があまり活発な状況にはないといえる。企業家チームを議論するには、

起業プロセスを分析する必要がある。企業家チームを編成する企業家や企業家相互間、あるいは外部組織との相互作用というダイナミズムは起業の前後を通しておこなわれるとおもわれるからである。つまり、起業後の成功のみを対象とするのではなく、困難ではあるが起業以前のマクロの社会的・政策的に関連する人々の事象ならびに、起業前後の人々の相互作用というこれまでになかなか取り扱われてこなかったミクロの事象を対象とした研究が必要なのである。

以上のような問題の所在から、本研究の目的は第一にJリーグ・アルビレックス新潟の起業前後に注目した事例研究を通じて企業家チームの編成プロセスに関する分析枠組みを示すことである。第二はこのプロセスに関する事例の詳細な記述をおこなうことである。

1. 2 研究の方法

事例のアルビレックス新潟は、サッカー不毛の地であった新潟において「奇跡」と呼ばれるようになった、J1リーグ所属のプロサッカーチームであり、J1リーグにおいて大企業スポンサーに依存しない数少ない成功事例

である。スポーツとしてのサッカーをとにかく愛している者と、新潟という地方都市をサッカーやワールドカップ誘致を通じて活性化したい者などから構成される企業家チームによって起業された。もともとは、新潟をワールドカップ開催都市とするための条件としてプロクラブの存在が必要であり手段として設立された側面もある。そこで、本研究ではアルビレックス新潟の起業以前のワールドカップ新潟開催への経緯やそれにたずさわった人々の参画動機、またワールドカップを契機としたアルビレックス新潟起業プロセスに参画した企業家チーム成員の行動と参画動機などについて深いインタビューや内部文書分析をおこなうことで事例研究をおこなった。調査は2007年10月19日から2012年12月1日までの間におこなわれた。インタビューは一人に1回から6回おこなっており、1回のインタビューは1時間半から4時間程度である。インタビューの日時・場所については、インタビューデータを引用する際に文末の注に示すとおりである。

2 先行研究

2. 1 組織をつくる企業家と企業家チーム研究の契機

Hebert & Link (1982) による企業家研究史をみても、シュンペーター以来の企業家の定義である「新結合の担い手」にはその後あまり変化がない。また、伝統的なアントレプレナーシップの文献において長い間、起業家活動は、暗黙的に、経済や行政・社会的勢力に対する孤独な主人公の戦いとして偉大な神話とされてきていた (Cooney & Bygrave, 1997)。それは、北米におけるカーネギーやロックフェラーの華々しいキャリアの喧伝や、個人主義に基づいた教育などに育まれた価値観によって強化されてきたともいえる。北米における議論の影響力は強いものでこの議論の方向性が世界的に波及していたといえるだろう (Cooney, 2005)。しかし、近年「起業家とは起業のチャンスを捉え、そのチャンスを実現しうる組織を作る出す人である。起業へのプロセスとは、チャンスを見だし、チャンスを実現するために組織を作り出すことにかかわるありとあらゆる機能、活動すべてを含むものである。」(注3)というBygrave (1994, 訳p.15) などの議論がなされている。これは、起業のための組織をつくること自体がアントレプレナーシップの主要な要素とされ、チームによってビジネスを育てていくことが強調されたものである。また、Vesper (1989, 訳p.9) によれば「起業家という用語がただ一人の個人活動を指すように解釈することは誤

解を招くことであり、創業過程の異なる部分に従事するパートナーもいれば、誰が中心人物であるのか起業家であるのかさえ見分けのつかないこともある」(注4)という指摘もある。このような孤独な企業家ではなく複数人からなる主体と捉える企業家チーム (entrepreneurial team) 研究の契機は、Reich (1987) による指摘である。それは、コーポレートアントレプレナーシップの文脈ではあるが英雄という地位へとチームが上昇し、複数人からなる創業者への称賛のためにアントレプレナーシップは再考されなければならないというものである。ほかに初期の研究としては、これもコーポレートアントレプレナーシップの文脈ではあるが、Stewart (1989) によって「チーム・アントレプレナーシップ」の重要性が説かれた。これは、既存組織内における全体論的戦略の検討として議論された。いわゆる単なるトップマネジメント・チームとは区別した概念としているもので、非専門家、ローテク、低レベルの従業員チームによる成功を長期的な組織へのコミットメントなどに原因を求めた議論である。それは、従業員として個人的に思考するが、企業家として団結して行動するチームの集成的なアントレプレナーシップというものである。

2. 2 企業家チームの定義と

チームによる起業のメリット

企業家チームの定義でもっとも有名であったものが、企業を設立する以前の段階で初期メンバーがどのようにグループとして集まるのかについて疑問としたKamm et al. (1990) によるものである。それは、「均等に財政的利益を得るビジネスを共同で設立した二人以上の個人であり、市場に商品やサービスを提供する前のプレスタートアップの段階におけるチーム」というものであった。Ensley and Banks (1992) とGartner et al. (1994) はこの定義に、戦略的選択に直接関わる人々というものを付け加えた。しかし、チームにおける均等な利益配分を前提としない組織もありうることや、起業へのチームメンバーの参加がプレスタートアップという限定的なタイミングに焦点を定めることが非現実的であることから、「著しい財政的利益への関心があり、発展段階の企業への事業参画をする二人以上の個人」(注5)という定義がCooney (2005, p.229) によってなされている。

Vesper (1989) によれば、単独での起業に比してベンチャー立ち上げ時のチームの創設には多くの効用があるという。もちろん、ベンチャーそのものの産業特性や起業家の性質によってチーム形成が得策であるのか否

かは変わってくるものであるが、他の研究によってもヴェスパーの指摘は支持されている。それらを集約したZacharakis (2008, 訳p.303) は、チームの場合 (1) スキル・セットが充実する。(2) イノベーションの能力が高まる。(3) より多くの社会的な支援が受けられることという3つを挙げている。これらの要因により成功の確率が高まるというのである。(注6) 実際に、Cooper (1973) が、オースティンの先端的技術会社の48%、パロアルトの61%が二人以上のメンバーのグループによって始まっているとしているデータを示しており、さらにKamm, et al. (1990) は、成果の出ている100社のベンチャーのうち56社がチームによる起業で、チームではない個人の起業よりも高い収益、純利益、時価総額をあげていることを示している。

2. 3 チームによる起業プロセス

チームによる起業プロセスとしての理論的枠組みは、Kamm & Nurick (1993) のモデルが有名である。それは、はじめにアイデア段階がありそのあと実行段階がある企業創造プロセスとしている。まず、アイデアの段階では、個人かグループの社会ネットワークのコンテクスト内において機会に気づき、そこから生まれる事業コンセプトがさらに発展させるべきかどうかについて気づく。実施の段階では、資源の供給について意思決定を必要とし、この際の誘因がパートナーを惹きつけ、チームを維持する。そして、フィードバックループが、初期の意思決定の選択について再考するか再開するかの可能性を提供し、企業家チームによって設立される会社の構想、懐胎期間、誕生についての洞察を提供する枠組みである。ほかには、Muller-Boling (1993)、Kamm & Nurick (1993)、Newbert (2005) などを参考に、Cooney (2005) が文献研究から、企業家チームの形成に関するアイデア (idea)、チーム (team)、実行 (implementation) という三つの次元を導き出し図1のような事業形成のプロセスモデルを提案した。あるアイデアが個人もしくはチームによって発案され、それが評価され、そのアイデアの実現のために必要とされる資源が集められ、チームを開発し、事業の実行段階へと向かっていくという流れである。また、はじめのアイデアが何らかのイベントを通じてもたらされるかもしれないので、もう一つのルートが用意されている。それらの流れは環境からの様々な影響を受けるが基本的には大きな影響を受けないと想定するモデルである。Cooney (2005) も述べているように、実際にはアイデアのため

の資源が集まるタイミングやアイデアの評価というのは線形なものではなく、もっと試行錯誤されるもので順番はいろいろでありうるだろう。

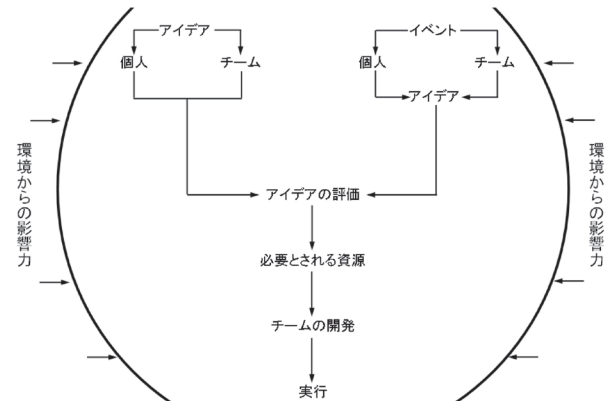


図1：事業形成プロセスモデル：Cooney (2005) p.232

2. 4 先行研究のまとめと本研究の位置づけ

ここまでをまとめると、起業のためにチームをつくることこそアントレプレナーシップの重要な要素であることが確認された。また、孤高の企業家というよりも複数人からなる主体である企業家チームの研究が必要であることや、その定義の変遷をみてきた。さらには、個人起業よりもチームによる起業の方がスキル・イノベーション能力・社会的ネットワークの広さにおいて勝ることから成功するという指摘や、実際に多くの北米における起業においてチームによる起業によって成功を収めていることも指摘されていた。これらのことから企業家チームに関する議論のさらなる充実は重要であることがわかる。しかし、ほかにもさまざまな研究 (Cooper and Bruno, 1977; Obermayer, 1980; Teach et al., 1986; Thakur, 1999; Littunen and Tohmo, 2003) によって高い成長と企業家チームの関係は指摘されてきたのだが、起業論のメインとなって研究が量産されているという状況ではない (Cooney, 2009)。そういった状況もあり、一部の研究を除くと「現実のスタートアップ創出プロセスにおける個々のメンバーの具体的役割やメンバー間の相互作用に関してはこれまでのところ何も明らかにされていないのである」(注7)とまで稲村 (2008, p.109) は述べている。そのことについては、「起業初期に関する詳述はかなり困難なものであるがゆえにわれわれは企業家チームの生成プロセスの経験的なエビデンスをも必要としている」(Muller-Boling, 1993) という指摘からもわかる。Cooney (2005) の事業形成プロセスモデルについても、文献研究のみから起業プロセスについてその構成

要素を理論的にまとめたものであり、経験的な証拠に乏しいことは本人も述べている。また、このモデルでは企業家チームの形成プロセスについては十分な議論もされておらず事業形成において所与のものとなっている。なぜアイデアが個人にチームを形成させるのか、イベントがチームにどのようにアイデアを想起させるのかといった肝心のプロセスについて触れられておらず、アイデアから導かれる必要な資源やそれらの資源からチームを開発するというプロセスも所与となっているのである。

起業初期数カ月におけるプロセスについて実証的にあきらかとするのが難しいことはAldrich (1999) も指摘しているとおりであるが、このように起業プロセスに関する企業家チームの役割やチームの形成プロセス、さらにチーム成員間の相互作用などに関する議論は十分になされてきたとはいいがたいのである。本研究では、企業家チーム研究に関するこのように残されている課題について単一ではあるが特徴的な事例を経験的な証拠として提示し考察を加えることで企業家チームの形成プロセスのより詳細な分析のための枠組みを提示しようとするものである。

3 事例研究

3. 1 アルビレックス新潟の概要

株式会社アルビレックス新潟（〒950-0954新潟市中央区美咲町2-1-10）とは、新潟市を主なホームタウンとして日本プロサッカーリーグ（Jリーグ）に加盟するプロサッカークラブの運営組織である。従業員は80名である。収容42,300人を誇る新潟県立の新潟スタジアム（通称ビッグスワン）をホームスタジアムとしている。

（注8）ここからは事例としてその運営会社である株式会社アルビレックス新潟のフロント組織が創造される詳細な経緯について考察していく。

このクラブがJ1リーグに昇格したのは2004年である。それから8年の年月が過ぎた2012年は最終節でJ1リーグ残留を決めるなど戦績はおもわしくなく、優勝争いなどの経験もないが全国的にその知名度は定着したといえるだろう。その理由は驚くべきその入場者数にある。たとえば直近の公開されている公式記録において2010年のJ1リーグ公式戦は306試合がおこなわれ入場者数は483万3,782人であった。これは一試合平均で1万5,797人なのだが、アルビレックス新潟はホームで一試合平均2万6,049人の入場者数でありJ1リーグ平均を大きく上回っている。また、浦和レッドダイヤモンズ（以下浦和レッズ）の3万3,910人につづくリーグ内第2位なのである。

入場者数のピークとなったのは2005年の平均4万114名でありこの年まで2003年から連続3年間観客動員Jリーグトップという快挙も遂げている。近年は動員数減少の傾向もみられアルビレックス新潟にとって大きな課題となっているが、2000年から2010年までの平均では3万6,155名でありJ1リーグトップの平均入場者数なのである。（注9）

しかし、このように新潟のプロサッカーチームの試合に観客がたくさん入るなどということは、例えば15年前の新潟県民の誰にも想像のできるものではなかった。サッカーに関してはこれまでに新潟市内にサッカー部の無い小・中学校なども多く存在していたくらい一部の地域をのぞいてけっして人気の高いスポーツとはいえなかった。これは日本海側特有の気候に加え、冬にたいへん厳しい降雪があることにも由来していただろう。そういった「サッカー不毛の地」新潟をホームタウンとするこのクラブは、1955年に創部された「新潟イレブンサッカークラブ」が主な母体である。その後、全国社会人大会などに出場し、1986年には北信越サッカーリーグに昇格した。1994年に新潟県サッカー協会の強化指定を受け、これにあわせチーム名をアルビレオ新潟FCと改名した。そしてアルビレオ新潟後援会が創設される。この背景には将来の政令指定都市化などをにらみ（新潟市は現在、政令指定都市）新潟県が国際都市へと飛躍するための国際イベントとして2002年のFIFAワールドカップ開催地に立候補するという目論みも関係している。1995年にアルビレオ新潟法人設立準備室が設立され、1996年4月いよいよチームを母体に法人組織として株式会社アルビレオ新潟FCとして会社組織になった。このとき新潟での幅広い専門学校運営などで名声を得ていた現在のアルビレックス新潟会長である池田弘氏が会社運営のプロとして請われ社長に就任した。会社組織になるにあたり、資本金は4億9,800万円として地元を中心とした151の企業・団体から出資を受けた。1997年4月には商標の問題から現在のアルビレックス新潟と改名した。これは県民投票に委ねられたチーム名だった。同年7月に第23回北信越リーグを9勝して優勝、12月に日本サッカー協会およびJリーグより1999年からのJ2リーグ参加承認を得た。（注10）

このようにチームが着実に力をたくわえてリーグ昇格や順位を上げ、組織的にも会社組織となったり、ガンバやアントラーズのような大企業による支援を得られなくとも幅広い業種の多くの地元企業から少しずつ出資を得たりと努力が実っていった。しかし、さきほど紹介した

ような満員に近い観衆がスタジアムで観戦する状況はうまれていなかった。J2入りを決めた98年でも平均入場者数は3,000人に満たなく、J2に入ったあとも4,200人程度の平均入場者数であった。

状況が一変したのは2001年からだった。ビッグスワンが県によって建設され、この年の5月19日にこけら落としがおこなわれた。それまでにもすでに個人保証を含めた私財1億4,000万円をつぎ込んで債務超過からアルビレックス新潟を救ってきた当時の社長の池田弘氏はこの試合にかけた。無料招待券を10万枚配布してサッカーに関心がある新潟県民に「あたらしいスタジアムを見に来ませんか」と呼びかけたのだ。試合こそ負けたものの、最後までつめ込むシーソーゲームに約3万2,000人の観客が熱気につつまれ、これまで新潟に出現したことのないような空間がそこにうまれたのだ。

これを契機に新潟にサッカー観戦の文化が生まれ、アルビレックス新潟の観客動員数が伸びていくのである。スポーツビジネスなどの分野ではこの池田弘氏の「満員戦略」についてマーケティングの視点などから論じられてきた。（注11）

直近の収支は2010年度で総収入が2,346百万円、営業収入2,216百万円、入場料収入770百万円、営業外収入130百万円、当期純利益4百万円であり必ずしもよいとはいえない。しかしながら、2010年度の当期純利益が黒字のクラブはJリーグ全体で37クラブ中19クラブのみである。また、Jリーグ全体平均で4億円の赤字となっており、アルビレックス新潟は健闘しているといえる。（注12）浦和レッズと三菱自動車やガンバ大阪とパナソニックのような親企業や大型スポンサーが存在するクラブは広告料収入や大型資本注入があるために存続できているというのがJリーグの実態である。したがって、アルビレックス新潟という親企業の存在しないクラブの経営は大変厳しいものなのである。加えて地方がホームタウンのクラブはホームタウンやその周辺に上場企業が少ないことから広告収入の獲得が難しいのである。このように広告収入にあまり頼れないアルビレックス新潟の収益源は入場料収入の割合が他のクラブに比しても高い。また、営業外収入の約1億円によって収支が保たれており、その大半はアルビレックス新潟後援会からの寄付金である。この寄付金収入という構造もアルビレックス新潟のビジネスモデルの大きな特徴であり後援会は重要な組織なのである。この後援会組織の立ち上げについてもあとで触れる。

3. 2 ワールドカップ新潟開催誘致運動と

プロクラブ・後援会設立の準備会合組織の成立

1990年頃新潟県では環日本海の拠点都市と国際都市への脱皮というコンセプトを金子知事が掲げていた。ちょうどそのころ日本サッカー協会がワールドカップの日本誘致を表明していた。新潟市内ではごく一部のサッカーファンによってワールドカップを新潟に呼び込みたいというグループが形成されていたという。日本開催すらも難しいことの中で新潟開催は夢のような話であった。しかし、その話が新潟県サッカー協会に伝わって検討委員会が設置された。当時の新潟県サッカー協会幹部で日本サッカー協会北信越地区担当理事であった澤村哲郎氏は「到底実現するとは思えない夢ものがたりを語っていたわけですが、熱気はありましたね」（注13）と振り返っている。

このワールドカップを招致するにはその開催都市にプロサッカークラブが存在し（株式会社組織）、FIFA（国際サッカー連盟）が認定する国際サッカー競技場の存在が必要であった。この条件をクリアするには、新潟県行政の決断、県議会でのさまざまな決議、民間企業の協力や出資、あるいはあらたな会社の創設といった大きな難問が山積していた。

こういった状況の中でも、1995年頃にサッカーがとにかく大好きで新潟のサッカー文化を盛り上げたいという者や、国際イベントの誘致で地域おこしをしたい者などさまざまな理由からこのワールドカップを新潟に呼びたい、あるいはプロクラブが新潟に必要なという有志が誰に呼びかけられたわけでもなく集まったという。それは、当時新潟県議会議員であった馬場潤一郎氏、新潟県に勤務した三宮博己氏、テレビ新潟の駒形正明氏、小林氏、新潟県サッカー協会副会長であった大川健氏、そして複数の飲食店などを経営していた実業家の中野幸夫氏というメンバーであった。この有志による会合こそがその後の後援会設立とプロクラブ設立の実質的な準備組織となるのである。

新潟では国際的イベントの前例がなく、日本でもワールドカップを開催したことがなかったため、参考になるものも無い中でなぜか有志が組織の垣根を越えてテレビ新潟の会議室に集まり毎週のようにおこなわれた会合であったという。議論されたのは、ワールドカップを新潟に招致するための、資金集め、チームの後援会設立の必要性、会社の設立と責任者、チーム名といった何をすればこの運動を盛り上げられるのかという幅広い内容でかつ模索的であったという。新潟県庁勤務であった三宮氏

によれば「この会議に名前もなくとにかく次はいつやるからということの連続で30回以上はやったと思いますね。」（注14）とのことである。この会合のメンバーは全員がサッカー経験者というわけではない。経験していたとしてもサッカーに強くコミットしてきた人ばかりでもない。また、この会合の場所を提供しているテレビ新潟はこの国際イベントに関連した直接的なビジネスのために参加しているわけでもないのだ。この準備組織ともいえる会合の成立過程とその役割を知るために主なメンバーの動機や参画のきっかけについてインタビューデータをもとにさらにみていきたい。

一人目は新潟県議会議員で議長であり、自民党新潟県総務会長でもあった馬場潤一郎氏である。馬場氏のこの運動への参画はひょんなことがきっかけであった。馬場氏は高校時代にサッカー部に所属していた。しかし、当時の部活動は遊びの要素の強いもので、山岳部での活動をメインにしながらたまに試合に出ていたという程度であった。ワールドカップのこともよく知らなかったという。しかし、高校の同級生で当時ゴールキーパーであった県庁に勤務する富沢氏から馬場氏へ深夜の電話が1991年にあったという。「ある晩にたぶん彼は随分と酔っていたと思うんですが、突然に電話をかけてきました。おまへは県議会議員であるのに何をやっているんだと怒られたんですね。何を言っているのかさっぱり分からなかったのですが、2002年のワールドカップがあるのに、新潟県も教育委員会も県議会も何もやっていないじゃないかということだったんです。（中略）この強烈な電話がはじまりでしたね。」（注15）後日にきちんと馬場議員を訪れた友人の富沢氏よりワールドカップの規模やその偉大さを聞かされたことで、ワールドカップの価値をはじめて知ったという。馬場氏はさっそく新潟県サッカー協会の理事長であった澤村哲郎氏を訪ねて話を聞いた。その後もサッカー協会と会合を重ね、聞けば聞くほどにこのワールドカップを新潟でやりたいと強く思っていたという。「ものすごく国際的な祭典なんだからぜひ新潟県でやろう。」と感じた一方で、馬場氏には大きな難題があった。当時、日本サッカー協会は招致活動費として2億5,000万円の供出を自治体に求めた。開催地に名乗りを上げた各都道府県サッカー協会は40弱あったが、この自治体が拠出する活動費が大きなネックとなり15になった。この2億5,000万円の供出は開催地になれるかどうかに関わらず正式な立候補に必要な金額であったため財源に大きな課題があったのだ。誘致に失敗した際には無駄になるという前提で知事は拠出できないと判

断していたので、馬場氏は自らの所属する自民党の政務会長という立場から党三役と知事での話し合いを重ねて説得をつづけた。さらに、サッカー協会とも話し合いながら、根回しをして各党会派の全会一致の県議会決議をとることによって、もしもワールドカップが新潟に来なかった時に議会で誰にも文句を言われないという体制を築くこととした。特に難しい交渉相手であった共産党にも馬場氏との同期議員がおり、ワールドカップ新潟開催の経済効果の大きさや、国際都市への知名度アップという夢を腹をわってとことん話をしたという。こういった地道な活動によって、1992年6月議会で全会一致の招致決議を成し遂げた。そのような活動をしながら馬場氏が議会を代表してこの準備組織の会合にいつの日からか参画することになったのだ。

二人目は、三宮博己氏である。三宮氏は新潟県庁の職員代表として行政を取りまとめ、関係各位を調整して回った人である。もともとは女子走り高跳び選手としてオリンピック3大会に出場した佐藤恵氏を指導した経歴をもつ陸上競技が専門の高校体育教師であった。この佐藤氏がはじめて参加したロサンゼルス五輪において三宮氏は、五輪組織委員長のピーター・ユベロスが商業的に大きな成功をスポンサーなどのマネジメントと巧みなマーケティングによっておさめたことを現地で体験した。ユベロスの書籍からはスポーツビジネスや国際イベントの動向について学んでいたのでワールドカップにも大きな関心があった。また、同じように選手を世界的な大会へ出場させる体育指導者として高校生のサッカー日本代表の監督も務めていた前述のサッカー協会澤村氏とも40年来の付き合いがあるなど、陸上競技に限らない豊富な体育関係者の人脈を有していた。この当時は教育委員会の係長であったが、最終的には、2002年FIFAワールドカップ新潟開催事務局長となる。当時の上司とのやりとりを以下のように三宮氏は語っている。「当時の私の教育委員会での上司である課長からは、2億5,000万円も出せないし、新潟にワールドカップが来ることなんてないから、終息にむけて事務を進めてほしいということだったんです。」（注16）しかし、教育長が異動して本間栄三郎氏になってから状況が変わった。本間教育長に三宮氏の上司である課長がレクチャーに行った際にワールドカップについて後ろ向きの説明をしたところ本間教育長は激昂し、「冬期五輪を隣の長野はやったじゃないか。そのときに山形なんかは立候補しているのに、スキー王国の新潟が立候補すらしていない。スポーツなのに戦う前から敗れているなんてことでいいのか」という

方針だったという。(注17) この方針からワールドカップ誘致に後ろ向きだった課長を通して本間教育長と仕事をするのではなく、係長であった三宮氏と教育長で直接仕事をしていくこととなったという。こうしてオリンピックも知っている三宮氏によってワールドカップを行政も本気で招致する体制となり、三宮氏は準備組織の会合に行政の代表として毎回出席した。出席するたびに議事録をまとめて秘書課長を通じて知事に報告し、副知事にも説明を怠らなかった。議会、行政、民間、サッカー協会の有志による協議を常に知事ほか行政トップに報告して大きな流れをつくっていたのだ。

三人目の駒形正明氏はもともとテレビ新潟の開局時からの社員でアナウンサーであった。アナウンサーから報道局、事業局などへ異動しNNNウラジオストク支局派遣なども経験し近年は編成局長となった。駒形氏はこの開局30周年を迎えたテレビ局で大きな二つの仕事をしたと振り返っている。一つは環日本海経済圏に関すること、テレビ新潟にはかつて「ヴォストーク」というロシアや中国経済についての番組を制作・放送し日本海側に位置する県へ販売をおこなっていた。駒形氏はこの番組の中心的存在であった。環日本海経済圏構想によって日本海側から対岸の国々と交流することで新潟を国際化させることなどを趣旨としていた。したがって新潟の国際化や活性化にたいして大きな問題意識を有していた。そして、もうひとつの仕事がアルビレックス新潟の設立に関することであった。駒形氏はサッカーの競技経験者ではない。しかし、テレビ新潟において開局以来、全日本少年サッカーや全国高校サッカー選手権の新潟県予選などの中継をアナウンサーとして担当してきていた。主にこの高校サッカーの取材を重ねているうちに、新潟工業高校サッカー部監督で県サッカー協会理事長であった前述の澤村氏と出会った。澤村氏は後に日本サッカー協会常務理事となるのだが、この新潟工業を全国大会出場常連とし、高校サッカー日本代表監督などもつとめているサッカー界のカリスマともいえる人物であった。駒形氏は1989年の高校サッカー日本代表チームがヨーロッパ遠征をした際には監督であった澤村氏に同行取材も敢行している。この際に、ドイツのデュッセルドルフのスポーツ施設、スイスのサッカー場の人工芝を見学し、オランダのフィリップスタジアムでは、当時のオランダナショナルチームと旧ソ連のナショナルチームのフレンドマッチも観戦している。この同行取材について「オランダチームには、クーマン、ライカール、アンバッセンという今のナショナルチームの監督ですね。こうい

う人たちがいたんですよ。この試合がもう物凄かった。サッカーのナショナルマッチっていうのは凄いんだっていうのが刷り込まれて、発炎筒とかね、鉄条網のスタンドとピッチの境があって、犬がたくさんいて見張っているわけですよ。外には騎馬警官がいるというような、物凄い盛り上がりがあったんですよ。」(注18)と駒形氏は振り返っている。そしてこのときの体験が、新潟へのワールドカップ誘致への原動力となったという。「ワールドカップを開催できれば、世界の新潟になれる」との思いを強くした駒形氏はこの有志によるワールドカップ招致の準備会合に積極的に参画し、クラブのプロ化や後援会の設立準備、チーム名の公募といった仕事の実務的な側面を後述する実業家中野氏とともに買って出たのであった。クラブが株式会社となる際には、テレビ新潟社長を説得し出資も実現している。駒形氏はこの他にもテレビ新潟事業局において自らの営業活動によって新潟初のJリーグ公式戦(ナビスコカップ)を誘致開催している。それは、サッカー不毛の地のワールドカップ招致機運醸成とテレビ新潟の放送コンテンツ獲得の二つを目的としていた。さらに、このJリーグ公式戦新潟初開催の試合会場が新潟市陸上競技場であったのだが、競技場の芝はプロリーグが試合をやるような状態ではなく、雑草が生い茂る酷いものであった。Jリーグの試合ができるサッカー競技場をもたない街にワールドカップ誘致は不可能である。駒形氏は、このJリーグ公式戦の貴賓席に平山新潟県知事と長谷川新潟市長、新潟県サッカー協会会長で参議院の真島議員をあえて招待し、この競技場ではワールドカップを誘致できないということを政治トップに理解してもらうことに成功したのである。

最後は、実業家であった中野幸夫氏である。中野氏は現在Jリーグの専務理事というチェアマンに次ぐナンバー2の地位で仕事をしている。Jリーグの百年構想を体現しているアルビレックス新潟の地域密着の経営方針やシンガポールリーグ進出などの先進的な経営手腕が買われてのことである。このアルビレックス新潟設立準備段階での中野氏の立場は大変ユニークなものである。まだアルビレックス新潟などというプロチームができることを誰も想像のできない段階で文字通り中野氏は最初のサポーターとして新潟イレブンに物資などの面からサポートしていた。新潟イレブン監督の若杉透氏と中野氏は異なる高校ではあったが同期で高校サッカー時代からの友人であった。だから、大好きなサッカーについて友人のチームを純粋に応援していただけた。さらに、この新潟イレブンに新潟県が特別な予算で読売クラブか

ら招聘したバルコム監督がどのような指導をするのかに強い興味があったという。そういったチームの練習を見に行くうちに自然に水や水を差し入れるようになったというのがこのチームとの最初の関わりだったという。しかし、練習を応援しているうちに中野氏は次のような大きな葛藤を抱えていったという。「バルコムさんは呼ばれて来て素晴らしい監督かもしれないけれど、選手はみんなアマチュアです。昼間は本業の仕事をしています。県やサッカー協会の都合でチームの強化を叫ばれるけれど、選手である彼らは自分たちの会費でユニホームを買ったりしているし、あまりワールドカップとかそういうことの当事者意識はなくて、むしろ被害者のような、そんなとても可哀そうな状況に大きな葛藤があって、それでバブルもあって私の事業は多少ですがうまくいっていたのでチームをいろいろな意味で支援していたんです。」（注19）また、サッカー好きの中野氏はテレビ新潟主催の1994年ワールドカップロサンゼルス大会ツアーにも参加していた。このツアーに参加している新潟県人の数はそう多くはないために、このツアー中にテレビ新潟の駒形氏や新潟県知事とロサンゼルスにおいてサッカー談議をおこない、酒を酌み交わしワールドカップの夢と感動を共有していたのだ。こういった経緯の中である日、サッカー協会主催で電通から新潟県とサッカー協会ならびに新潟イレブン関係者へとJリーグの加盟方法や趣旨などについて説明会が開かれた。この説明会では、すでに地域リーグの上のJFLの権利をもつ東芝チームの身売りがあるので新潟で買収するという案や、地元新潟のチームを地道に育てていくという案など重要な案件が説明・検討された。この会議に本来は新潟イレブン監督である若杉透氏が出席しなければならないが、たまたま仕事の都合で出席できなかったため、友人でありサポートしてくれている中野氏に代理出席を頼んだ。このことがきっかけで、中野氏は設立準備の会合にも出るようになっていたのであった。中野氏はこの設立準備段階に中心的な立場で深くたずさわって、チームに個人的な出資もおこない、プロ化後は教育事業で成功していた池田弘氏を社長に迎え、自らは専務・GM・社長という立場で常に先頭に立ってきた。そして現在にいたっている。この中野氏は最終的にアルビレックスとは以下のような関わり方をしたいという。「私は最初から夢があったんです。アルビレックスができたときに私が最後にどうしたいかといったら、私がこのチームの第一号、最初のサポーターなんだから、ビッグスワンの最前列でサポーターの先頭で旗を振っていたいということなんですよ。

サッカーは面白いし応援したいんですよ。このチームが好きなだけなんですよ。」（注20）

この有志による準備組織の会合では、チーム名の公募・決定、後援会の設置・推進、プロクラブ設立準備などワールドカップ誘致とプロクラブ設置のための多くの協議・打ち合わせがおこなわれた。チーム名は公募した。131件の応募の中から「アルビレオ新潟」を選んだ。アルビレオとは白鳥座のくちばしに位置する星の名前だ。オレンジとブルーに輝く星であることからチームカラーもオレンジを日本海に沈む夕日、ブルーを日本海としてイメージした。さらに新潟に多く飛来する白鳥をマスコットに決定したのだ。1994年11月28日にはアルビレオ新潟FC後援会が設立された。後援会づくりはサッカー協会の大川氏と馬場県議を中心にこの有志会合全員で先導した。後援会長には大川氏・馬場氏と親しかった真島参議院議員を据え、馬場氏が副会長となった。設立総会の準備は駒形氏がシナリオを書き中野氏とテレビ新潟社内において徹夜で資料づくりや段取りをおこなった。中野氏はこの後援会事務局に所属もしたのだ。後援会の目的は、アルビレオ新潟FCの「物心両面の支援」ならびに「新潟県におけるサッカー文化の発展とスポーツ振興」というものになった。まだ株式会社の設立もその準備組織もできていない段階で市民チームに対して後援会組織が有志と政治家の力によってうまれたのである。アルビレオ新潟FCには予算がまったくなかった。新潟市も新潟県からも出資があるわけではない。試合をしても観客など入るはずもなくお金もとれない。選手は本業をかかえながら生活し、合間の練習と出費の毎日であった。プロチームを目指すにはあまりにも予算が足りなかったのである。一年間に最低でも2,000万円ほどは経費が必要であった。しかし、親会社となりうる大企業もスポンサーも新潟にはない。そこで新潟県民全体で支援するという市民団体を立ち上げて企業や県民一人ひとりから寄付を募るという方法を編み出したのだ。後援会組織づくりは馬場氏の人脈によるものが大きい。新潟県議会議員の35の選挙区に議員の個人後援会がある。このルートを通じてアルビレオ新潟FC後援会を組織化したのである。新潟県議会において全会一致のワールドカップ招致決議をおこなっていたので、党派をこえてオール新潟の議員の協力と準備組織のリーダーシップによって組織が立ち上がったのである。後援会の会員数ならびにチームへの財政支援金額は1995年度に個人会員数93、法人会員数22、総会員数115、財政支援額1,370万円からスタートした。しかし、支援金援助をもらう営業活動では「3年間だけ

ですよ。その後は自立してくださいね。」と各企業から念を押されたという。(注21)したがって、3年程度の間にチームが会社組織となり自前で採算をとれるような組織へとしなければならぬと準備会合では大きな難題を抱えた。この準備会合の役割はあまりにも大きいといえる。木村(2010)によれば行政とサッカー協会、チームの後援会の関係が良好ということはまれであるという。官が独走して予算を配分したり、教育者で集うサッカー

協会に採算を考えるものがいなかったり、後援会の組織力が弱かったりしてチームの周辺の人間関係がとても悪いということが多いという。しかし、この準備会合では志を共有する議会・行政・サッカー協会・民間企業の各組織でのプロフェッショナルが新潟を活性化したい、あるいはサッカーを盛り上げたいなどの思いをもちながら、うまく役割分担し団結してことにあたっている。

表1：準備会合メンバーとその動機・役割

氏 名	立 場	動 機	役 割
馬場潤一郎	新潟県議会議員	新潟の国際化・活性化	議会・国会議員・県知事・市長等調整、後援会設立・後援会副会長
三宮 博己	新潟県庁職員	新潟の国際化・活性化 W杯後のスタジアム活用	県知事・県予算調整、体育関連人脈調整、W杯新潟開催事務局長
大川 健	新潟県サッカー協会	新潟県サッカーのレベルUP	サッカー協会調整、後援会設立
駒形 正明	テレビ新潟	新潟の国際化・活性化	高校サッカー・Jリーグ試合開催・放映によるサッカー機運の醸成、スタジアム整備陳情後援会の設立、準備会合の調整
中野 幸夫	実業家、監督の友人	強いサッカーチームの創設	クラブの物的支援、後援会の設立、準備会合の調整

政治家、行政職、サッカー協会幹部、テレビ局員、事業家といった有志が自律的に集まり新潟にワールドカップを誘致すること、そのためのプロクラブをつくることについて実質的な準備組織として30回以上の会合が開かれた。準備組織メンバーそれぞれはサッカー経験がある者と無い者がおり、この準備組織への参画動機はサッカーをとにかく好きな者から、新潟を国際イベントで活性化したい者までさまざまであった。この準備組織の会合メンバーとその動機についてまとめると表1のようになる。プロクラブの母体となるサッカーチームについても、この準備会合を中心とした人脈において新潟イレブンが強化されるかたちでアルビレオ新潟FCが誕生した。さらに、このアルビレオ新潟FCには資金が不足していることからこの準備組織によってアルビレオ新潟FC後援会が結成されたのである。

3. 3 チーム強化費用の捻出と

アルビレオ新潟法人設立準備室の開設

1994年のアルビレオ新潟FCはバルコム氏をコーチに迎えての北信越リーグであったが北陸電力の優勝という結果におわる。2位のYKKの次の3位という結果は93年と同じものであった。北陸電力とYKKという大企業チームの壁は北信越ではとても厚いものとされていた。

1995年シーズンを前に、監督に正式就任したバルコム氏とバルコム氏を新潟県に紹介した読売新聞出身のサッカージャーナリスト牛木素吉郎氏の二名は中野氏のもとを訪れた。バルコム氏は北信越を勝ち抜くためにはフォワードとミッドフィルダーとディフェンダーの3名の補強が必要だと主張していた。1名につき1,000万円の人件費がかかるので3,000万円の資金を用意できないかという途方もない相談であった。中野氏は複数の飲食店などの事業が好調であったとはいえ、すぐに用意のできる金額ではなかったので、一旦預かるということになった。

(注22) 中野氏はこの資金調達について、TSUTAYAのフランチャイジー事業で成功し、上場準備中であった株式会社トップカルチャー社長の清水秀夫氏に相談した。清水氏は高校時代にその高校にはそれまでなかったサッカー部を立ち上げており、さらには国体の新潟県選抜選手になるなどサッカーとの縁は深かった。新潟で事業をおこないながら若杉透監督がおこなっていた少年サッカーの支援もおこなっており理解が得られるとおもわれたからだ。清水氏に中野氏が相談に行くと、清水氏から「新潟におもしろい経営者がいる。」と紹介されたのが新潟総合学院理事長の池田弘氏であった。池田弘氏はサッカーをやってきた人ではなかった。しかし、新潟の活性化ということを常に考えて専門学校や学習塾を中心

に幅広く教育事業を手掛けていた。その思いについては以下のように池田（2006, p.49）で述べている。「地方都市にとって切実な問題は、優秀な人材がどんどん中央に出ていってしまうことです。特に新潟県は、毎年何万人という単位で若者が県外、多くは首都圏に流出していました。（中略）新潟大学はあるものの、そのほかには、高校卒業後に教育を受けられる場所がありませんでした。そこで私は、“ストップ・ザ・東京”を掲げ、専門学校をつくり、新潟に若い人をとどめようと思ったのです。」（注23）

このようにして巡り合った中野氏・清水氏・池田氏の3人は飲食店で3,000万円のチーム強化資金について会合をもった。中野氏によればこのときのことはとても印象的であったという。「このことは明快に覚えていますけど、池田さんにそれは新潟のためになるのか？っていうことを言われたんです。それで、チームを強くすれば新潟のためになるんだと清水さんが強くいいましたよ。そうしたら池田さんが、おもしろそうだからやってみるかとなったんです。まだ、はっきりとJリーグの地域密着の理念などを私は理解できていませんでしたが、そういうことになりましたね。それで、池田さんが一番年長で、清水さんが二番目で、私が三番目だということでの年の順に1,500万、1,000万、500万ずつ負担するということになったんです。」（注24）

こうして奇跡的に用意された3,000万円によってチームには新たな選手が補強されたのだが、1995年バルコム氏が監督になり二年目のアルビレオ新潟はまたもや前年同様の北信越3位という結果におわってしまった。95年シーズン最後の試合は富山で行われた。3位という結果に落ち込みながら中野氏も池田氏もサッカー協会の澤村氏もいっしょにバスで新潟へ向かった。バスの真ん中の補助席に座った中野氏を挟んで池田氏と澤村氏が座っていた。池田氏には選手強化用の3,000万円はどのようになったのかと中野氏は問い詰められた。一方で、澤村氏にはさらに来年も援助をつづけてほしいと言われ中野氏は板挟みになった。このバスでの出来事を中野氏は忘れられないという。（注25）

これをきっかけに、チームを支える構造について抜本的に考える必要性が出てきた。中野氏はいわゆる法人化、プロ化ということをはじめて単なるサポート役やボランティアではなく、当事者として現実的に考えたという。新潟でプロ化してJリーグに入るということが可能なかどうか、当時は地域リーグからJFLに昇格し、それからさらにJリーグに昇格するということが各地域の

しのぎを削るテーマだった。そのような中で後援会が支え、さらに単に誰かがお金を出しているという奇跡をつづけていけるはずがない。池田氏も「こんな博打みたいなことをいつまでもやっていられない。きちんとした組織にしよう」という意見だった。こうしてアルビレオ新潟法人設立準備室を開設することになったのである。

準備室は池田氏の主導で中野氏を中心に若杉透総監督の弟でアルビレオ新潟の練習場の確保や監督の通訳を兼務するマネージャーであった日本歯科大学助手の若杉遼氏、池田弘氏経営の新潟総合学院からの出向者1名、アルバイト1名の4名でスタートしたのだった。

3. 4 アルビレックス新潟の企業家チーム

前節のような経緯で中野氏と出会った「新潟のまちおこし」をライフワークとして新潟を活性化したい地域の教育事業家である池田弘氏がアルビレックス新潟会社設立時の社長となる。清水氏ということも話があったが、清水氏は本業のトップカルチャーが上場準備と新規出店ラッシュの頃でとてもサッカーチームの経営までは余力がなかった。しかし外部からしっかりと支えていくということになり、非常勤の取締役として名を連ねた。中野氏は池田氏を迎えた当事者として、専務となり現場を取り仕切った。池田氏は他にも多くの法人を抱えているためフルタイムでこのアルビレオに関わることはできない。したがって日常的には中野氏がトップということになった。なぜ、池田氏は1,500万円を拠出したり、このアルビレオ新潟の法人社長を引き受けたりしたのかについては「新潟の活性化」を氏がしたいからということに尽きるようだ。池田氏の参画への思いは次のようである。「私は国際イベントを新潟でやりたくて、新潟を活性化したいというのがずっと私の思いでした。その思いと、サッカーワールドカップを新潟で開催をしたいという人たちの思いが融合したんです。最初はサッカーなんて面白いとも思わなかったし、サッカー自体をよく知らなかったんです。」（注26）サッカーのプレイヤーでもファンでもなかった池田氏であるが、ワールドカップ誘致に関連して視察に行ったロサンゼルスローズスタジアムで9万人のスタジアムでのブラジルとスウェーデンの準決勝の試合をみたことが克明に脳裏に焼きつき新潟にもこのイベントを絶対に呼びたいと思ったという。「5時間も前から球場の周りが盛り上がっている姿とか、球場に入ったときに本当に熱狂的にブラジル人が裸になって騒いでいる姿とかですね、そういうことについて、満員で異空間の姿っていうものの衝撃があったんですね。

サッカーって物凄いスポーツだなんてこんなにも人を狂気させるんだって驚きました。ブラジル人だけだったら何となくわかるんだけど、かたやスウェーデンの人も盛り上がっている。こんな空間が新潟にきたら、新潟のひとたちはすごく面白い体験ができるんじゃないかっていうことですね。」（注27）こういった原体験がワールドカップ誘致への大きな志となり、そのためにはプロクラブが必要だと強く認識したのである。さらに、プロクラブについて世界的に研究していくなかで「地域密着」や「オラがチーム」として市民が楽しんでいる事業であることに感銘を受ける。南米もヨーロッパもそうだとわかると新潟にもそういうチームをぜひつくりたいということになったのだ。

そして、とにかくサッカーが何よりも大好きなメンバーが集まった。アルビレオ以前の新潟イレブンの選手でもあった公認会計士事務所出身の田村貢氏、同じく新潟イレブンでプレーした中心的存在で、当時の総監督でもあった大学体育教員出身の若杉透氏、その弟で歯科大学助手出身の元新潟イレブン選手の若杉爾氏、さらにサッカーが大好きでかつサッカーによる地域活性化を夢見ていた広告代理店出身の小山直久氏というメンバーが企業家チームとして会社を立ち上げ運営してきた。メンバーの企業家チームへの参画の経緯や動機は様々であった。どんな人材といっしょにはじめたのか池田氏は語っている。「思いを最優先に集めたというよりも、もうその人たちが集まってこなかったですね。当初のアルビレックスは労働条件もそんなによくないですし、やっぱりそのときに思いのある方じゃないと24時間、時間なんか関係なく、新しいことにチャレンジしていく、面白がってやっていく（中略）そういうことを体感してわかっていた方たちですね。」（注28）

自らの所属した大好きなサッカーチームの行く末についてJ1リーグ所属チームになれることなど夢にも思わなかった段階で最後まで見届けたいという思いから前職の公認会計士事務所での給与から100万円単位での給料ダウンにも関わらず参画したのが、現在の社長の田村貢氏だった。「私の一番の思いっていうのは、自分が十数年やっていたチームがどうなるか、そのときはわからなかったんですけども、一応そのプロ化をする方向に走り出したと、それを外から見るということではなくて、やっぱり最後まで中に入って見届けたいというのが一番強かったですよ。」（注29）

さらには、サッカーが大好きで、かつサッカーによる新潟の活性化について異業種交流会などで議論していた

のが広告代理店勤務であった小山直久氏である。「中野さんがチームのプロ化の活動をやっていたので、話を聞きにいったりしてたんですよ。それで、スポーツと地域ってことで勉強会をやろうっていうことで異業種交流会で中野さんに話をさせて頂いているうちに成熟していったということですね。」（注30）

後に兄弟で入社することになった若杉邇氏は、この法人の最初の4人のメンバーの一人であった。もともと新潟イレブンでプレーしていたのがマネージャーとして監督である兄を支えながらチームを支えてきた。日本歯科大学の解剖学教室で助手をつとめながらのマネージャーであったがこの法人化に際して新婚であったにも関わらず大学を辞して参画することとなった。母や監督でもある兄からも大反対されての末のことであると若杉邇氏は語っている。「新潟イレブンで、チームへの恩返しでたずさわろうとマネージャーをやっていたんですね。そうこういっているうちに、チームがプロ化になるっていう話が出てきて、ちょうど歯科大に勤めていたときに、バルコムさんが来日しました。私は、カタコトの英語がしゃべれたので、外人の世話とかバルコムさんの通訳をやっているときにちょうど法人設立準備室ができるというところで、もう勢いで辞めてしまってますね。」（注31）

弟の若杉邇氏の入社に大反対をした兄で総監督の若杉透氏であったが、その1年後にやはり大学体育教師という立場のままリスクをとらずにアルビレオ新潟FCの総監督をつづけることを辛く感じるようになっていった。新潟県からの補助があるわけでも無い、この法人にガンバ大阪の松下電器、浦和レッズの三菱自動車のような大企業のバックアップはない。この会社へ入社することは大変なリスクであると考えていた。新潟県やサッカー協会からの監督としてつづけてほしいというお願いもとても無責任なものとする感じ憤ってきた。しかし、最終的にこの法人に参画することとした。このときの想いを若杉透氏はつぎのように語っている。「最終的に飛びこんだのはですね、アルビレオの選手たちの人生を左右している仕事としてアルビの仕事をしていて、自分は給与が安定している大学があってというのが、そういう二股で、楽しいこと、夢のあること、自分だけは給与が安定していること、そういうことは駄目だろうっていうことでしたね。」（注32）

3. 5 資本金集めと企業家チーム成員の役割分担

会計士事務所や広告営業、大学助手としての英語力な

ど前職においてメンバーそれぞれが身につけた経験と知識をもとに、誰に指示されることもなく事業目論見書や定款を作成しはじめたり、スポンサー営業に出かけたりとメンバーが自ら企業家チームにおける役割や仕事を作り出していかざるを得なかった。この企業家チームにはあらゆる意味でまったく余裕がなかったのだ。会社を設立するにあたり大企業が親会社となるわけではないので、1,000万円ずつ新潟を代表する30社から集めて3億円の資本金をつくらうということになった。当時はビッグスワンもなく、ワールドカップ誘致もできていないわけであり、誰にも経験も馴染みもないことを新潟でやろうという話に大きな出資をしてもらうことは困難を極めていた。忙しい社長たちのアポイントをとりつづけ、早朝もしくは終業後にやっと会ってもらえるということが多かったという。最終的に資本金を2億9500万円集める。その後さらに4億9800万円に増資していく。この際に地元を中心とした151の企業・団体から出資を受けていったのだ。突出した大企業の無い新潟において広く出資を募ったということである。その出資集めのさなかである1996年1月に田村氏は入社した。「入社してすぐにもう定款だとか目論見書を書いていました。出資していただくのは大きな企業ですからトップは口約束でいいですけど、現場では目論見書はないの？とか、それじゃあ、役員会に図れないじゃないって言われるんですよ。目論見書が無いんですけど、無いって言えないので、必死になって作りましたね。僕が入社した1月17日はもう新潟は大雪で、その日から何日かは徹夜ですよ。」（注

33）小山氏は田村氏に遅れること一カ月の1996年2月上旬に入社した。入社後のミッションはサポーターズクラブの設立であった。小山氏は前職が広告や印刷業の営業であったためにファンの囲い込みや情報提供活動として広報・宣伝という役割を期待された。しかし、この法人は立ち上がったばかりであり、囲い込むほどのファンやサポーターなどいなかった。「見渡すと営業がいないんですよ、会社の中に。おそらく設立の混乱の中で広告活動と広報活動とごっちゃになっているんですよね。」（注34）

サッカーチームの現場については、完全に若杉透氏・邇氏の兄弟にこれまで通り任されていた。邇氏はマネージャーとして何の施設ももたないクラブにおいて練習場の確保に奔走していた。そもそも新潟市内にサッカーの練習に適した場所がほとんどなかった。知名度の低かったクラブは陸上競技場を借りることに陸上が優先されるあり様だった。練習場確保の予算も限られていた。しかし、バルコム氏がタフな考えの持ち主であったことも幸いし、若杉邇氏が探してくる雑草の生えた駐車場や海岸の松林で練習を重ねていた。若杉透氏にはサッカーチームの全てが任されていた。透氏のサッカーに対する造詣には企業家チームの皆が一目置いていた。若杉透氏はつぎのように話す。「中野さんとは高校のときから試合していたんですね。大股で飛び込んでくるから、いつも股をぬいたりしていました。だから、彼は絶対にサッカーの話は僕の前でしませんよ。（中略）中野さんは組織に関することとか、会社のことは、ものすごい力があ

表2：企業家チームメンバーの多様性と自らつくった役割

氏 名	前職・仕事スキル	役 割	参 画 動 機
池田 弘	教育事業家、宮司 企業経営のノウハウ	社長、リーダー	新潟の活性化
中野 幸夫	飲食事業家 企業経営のノウハウ、サッカーのプレイヤー	専務、企業家チームの現場マネジャー	新潟に強いサッカーチームをつくる
若杉 透	大学体育教員 サッカーのプレイヤーと指導者のスキル	サッカーチームの監督・運営	新潟に強いサッカーチームをつくる
若杉 邇	大学解剖学助手 英語力、サッカーのプレイヤー	チーム補助としての 「マネージャー」練習場の確保	新潟に強いサッカーチームをつくる
田村 貢	公認会計士事務所 企業会計知識、サッカーのプレイヤー	経理・総務	新潟イレブンの行く末を見守りたい
小山 直久	広告代理店 営業のノウハウ、サッカーのプレイヤー	スポンサー営業	サッカーを通じた新潟の活性化

るから、本当にすごいんで、これは中野さんに任せておけばいいなって思っていました。もちろん、職階は社長と強化部長ですけど、お互いの尊重はしていましたね。」（注35）

設立時の思いはさまざまでありながらも、サッカーを愛している事、あるいは新潟という地域を愛している事、その活性化を国際イベントやプロクラブによって実現したい事ということで、明文化されていないものの共有する強い理念あるいは信念をもっていた。こうして前職の経験やサッカー経験などをいかしながら自分のできることを、即始めていったというのがこの企業家チームの役割分担でありお互いにそのスキルと役割を尊重していた。以上の企業家チームメンバーの参画の動機、前職などで培った仕事スキル、企業家チームでの役割についてまとめると表2のように多様性があることがわかる。

4 事例からの考察と結論

アルビレックス新潟というプロサッカークラブの起業はワールドカップの新潟開催誘致の手段としておこなわれた側面が強かった。それは、新潟を国際的イベントによって活性化したい県議会議員や県庁職員、テレビ局職員と新潟のサッカーを強化したいサッカー協会幹部、さらには純粋にサッカーが競技として大好きな民間

企業からのボランティアといった有志による非公式の会合によって推進された誘致運動であった。誘致運動の会合メンバーそれぞれの動機は異なっていたが手段としてのワールドカップを共有していたので会合をもつことができた。そこまでのプロセスでは、会合メンバーそれぞれの立場でロサンゼルスオリンピックや欧州サッカーという「体験してきたこと」をきっかけに、ワールドカップの誘致や強いチームを新潟につくるという「意図」をもった。また、それぞれの意図にしたがい個別の立場から可能な誘致運動において2億5千万円の自治体拠出金の捻出やスタジアムの改修などの異なる「課題に直面する」が個人や自分の所属組織やネットワークで解決のできることと、解決のできないことがあった。この個人では解決のできない共通の意図であるワールドカップの誘致と課題であるプロクラブを創設することを克服するために「組織をつくり」非公式の準備会合は自律的に成立したといえる。そして、この会合によってのみ成し遂げられたチームの後援会結成という成果があり、会合メンバーでボランティアの側面の強かった民間出身の中野幸夫氏を中心にプロクラブの運営をおこなう企業家チームが編成されたのである。ここまでをまとめると図2のようになる。

さらに、アルビレオ新潟法人設立準備室設置の経緯に

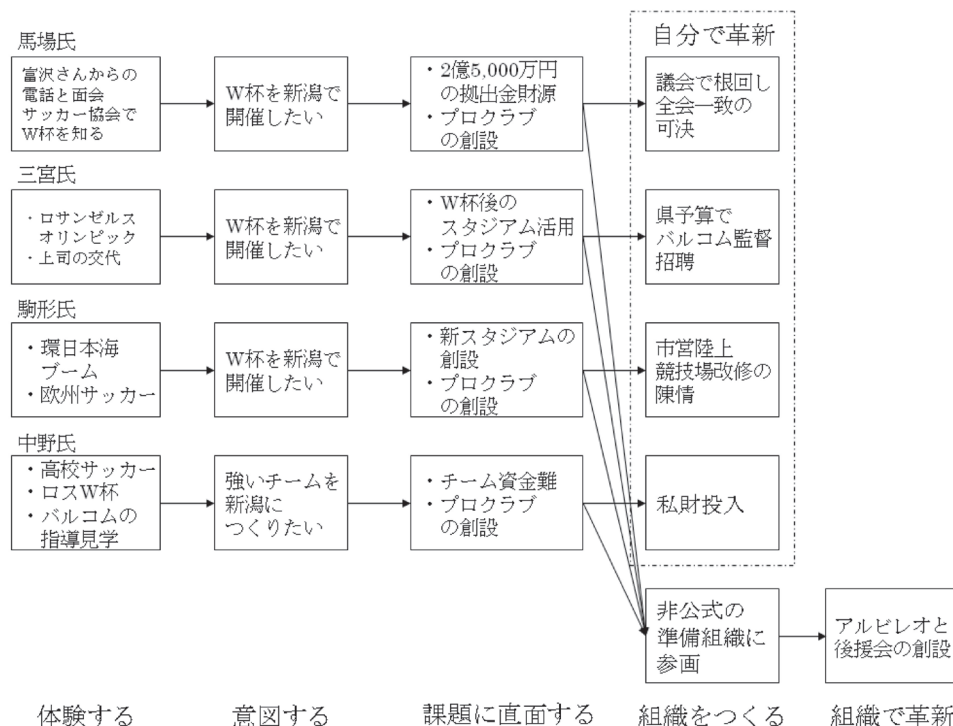


図2：有志による準備会合組織の創造プロセス

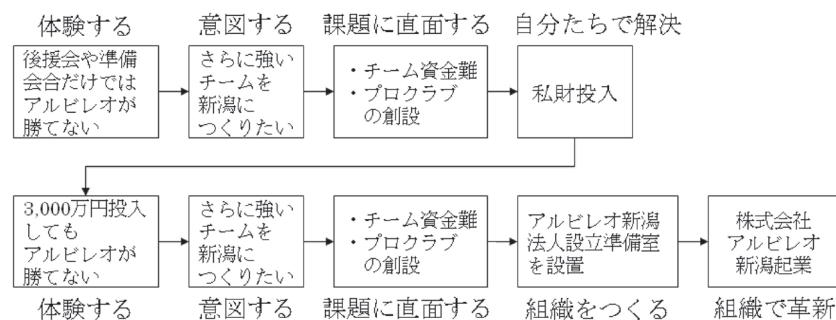


図3：池田氏・中野氏・清水氏を中心とした組織の創造プロセス

についても、後援会や非公式な準備会合による支援だけではアルビレオ新潟が北信越で勝ち進めないという「体験」があり、さらなるチーム強化を「意図する」。しかし、プロクラブではないし、資金難でチーム強化はできないという「課題に直面」する。中野氏の活動によって池田氏・清水氏と出会い、この3者による会合によって奇跡的に合計3,000万円が持ち出された。しかし、チームの強化はこの資金をもってしても失敗に終わるという「体験をする」。さらなるチームの強化を「意図」せざるをえないが、このような博打のような出資はつづけられない。それでも、新潟の活性化の旗は降ろせないということで責任ある「組織を立ち上げる」こととなり、池田氏を社長に中野氏を専務とする法人を設立することとなった。これが起業の決断であり、企業家チームの結成である。以上のような中野氏・池田氏・清水氏の体験や行動ならびに課題と解決方法についてまとめると図3のようになるであろう。

この事例分析は先行研究に残されていたいくつかの課題について示唆があると思われる。それは、まず現実の起業前後において企業家チームともいべき組織の生成プロセスを経験的な証拠として記述していることである。この記述においては、起業プロセスは所与のアイデアを個人なりチームなりが思いつき、それを評価して、必要な資源を集めてチームを開発するという線形のものではなかった。直接的に起業する企業家チームが生成される前に、ワールドカップ新潟開催に関する準備会合という自律的に生まれた財政的利益を目的としない組織が生成されていた。それは、企業家チームを生み出す前に社会的な背景による別の組織が自律的に存在したということである。この企業家チーム生成以前の鍵となる社会的関係ともいえる組織の存在を確認したのである。また、起業前後に関わった準備会合と企業家チームそれぞれの成員についての参画動機となった直接的体験について指摘

し、参画の詳しい動機についても探ることができた。この体験や動機は起業前後に関連する人々の行動や意図、相互作用を理解する上で重要なものであるといえるだろう。つまり、起業のアイデアありきで財政的利益を追求する必要なノウハウを持った人員を意図的に採用するチームではなかったのである。また、企業家チーム成員それぞれの起業における役割についても探ることができた。それぞれの役割は、事前に必要とされた仕事のノウハウに基づく決められた仕事ではなく、入社と同時に公認会計士事務所での経験をもとに定款をつくり出したり、誰もおこなわないスポンサー募集活動を前職の広告営業のノウハウをもっておこなったりというものであった。つまり、チーム成員それぞれがキャリアにおいて身につけてきた専門性に基づき自ら役割を見出し、創り出していったというものであった。さらには、企業家チームを生成する際も、それ以前の準備会合の生成も個人では克服のできない課題について組織的に解決することを目的にしていた。

本研究では、Jリーグ・アルビレックス新潟の起業前後に注目した以上のような事例研究の記述と分析から限定的ではあるが、企業家チームの編成プロセスに関する分析枠組みを示したい。

企業家チームは、チームに参画するメンバー個々の深い「体験」によって革新することを「意図する」。しかし、革新の意図において革新の手段については明確ではなく、また意図にしたがった行動の中で個人は「課題に直面する」。個人で解決のできる課題では無い際において「企業家チーム」といえる「組織をつくる」。それは、個人ではなく組織でなければ革新できない大きな課題と個人の体験に根差した強い意図が存在するからある。この企業家チームを創造するプロセスは大変ダイナミックなものであり、かつ個々人の体験に関する文脈に大きく依存したものである。したがって、企業家チームを中心

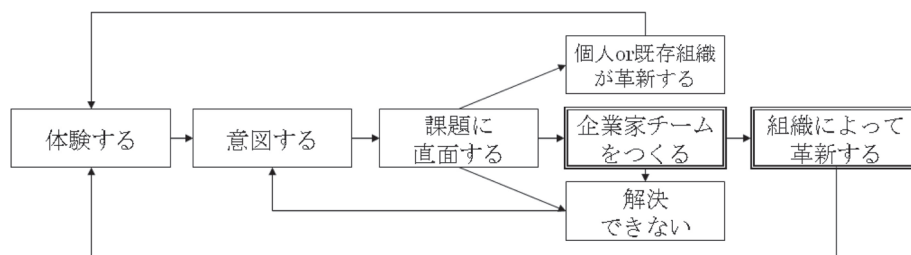


図4：企業家チーム創造プロセスに関する分析の枠組み

としたアントレプレナーシップについて分析する際には、起業後の組織的成功だけに着目するのではなく、起業以前の社会的背景、企業家チームメンバー個々のキャリアや起業への参画動機、有している知識やノウハウなどについても注意深く観察する必要があるといえよう。以上の分析枠組みを提案すると図4のようになる。

もちろん、本研究が構築した分析の枠組みは、さらなる理論研究や事例研究によって一般化をめざすべきものにすぎない。また、本研究で分析したアルビレックス新潟の事例は膨大なインタビューデータから構成されている。今回の分析は事例のストーリーを中心に示すためにこのデータを用いたが、企業家チームメンバーがいかなる知識やノウハウを持ち、また組織的に創造してきたのかといったことや、どのような動機がいかなる体験から生まれていて企業家チームの創造へとつながっているのかなどの分析をインタビューデータの分類や関係の探索というさらなる解析によって明らかとすることなどの課題が将来研究に残っている。

(注)

- (1) Cooney, T. M. and Bygrave, W. D. (1997) . "The Evolution of Structure and Strategy in Fast-Growth Firms Founded by Entrepreneurial Teams" , *Working Paper presented at the Babson Entrepreneurship Conference 1997*.
- (2) Reich, R. B. (1987) . "Entrepreneurship Reconsidered: The Team As Hero" . *Harvard Business Review* 87 (3) p.77.
- (3) Bygrave, W. D. (1994) . *The Potable MBA in Entrepreneurship*. John Wiley and Sons Inc. (千本倅生・バブソン起業家研究会訳『MBA起業家育成』学研, 1996, p.15)
- (4) Vesper, K. H. (1989) . *New Venture Strategies*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. (徳永豊・二瓶喜博・井上崇通・森博隆・小林一・篠原敏彦訳

『ニューベンチャー戦略』同友館, 1999, p.9)

- (5) Cooney, T. M. (2005) . "Editorial: What is an Entrepreneurial Team?" *International Small Business Journal*. 23 (3) , p.229.
- (6) Zacharakis, A. (2008) . "Building the Founding Team" . *Entrepreneurship*. John Wiley and Sons Inc. (高橋徳行・田代泰久・鈴木正明訳『アントレプレナーシップ』日経BP社, 2009, p.303)
- (7) 稲村雄大「創業チームにおけるビジネス人材の役割」, 渡辺孝編『アカデミック・イノベーション』白桃書房, 2008年, p.109.
- (8) クラブの概要についてはアルビレックス新潟公式サイトより引用している。http://www.albirex.co.jp/club/outline.html 2012年1月22日アクセス。
- (9) Jリーグ公式試合総入場者数(1992~2010年)についてはJリーグ公式サイトより引用している。http://www.j-league.or.jp/aboutj/document/attendance.html 2012年1月22日アクセス。
- (10) クラブの歴史については、アルビレックス新潟公式サイトより引用している。http://www.albirex.co.jp/club/outline.html 2012年1月22日アクセス。
- (11) この「満員戦略」のプロセスについては丸山(2008)を参照されたい。
- (12) アルビレックス新潟の収支については、Jリーグ公式Jクラブ個別情報開示資料より引用している。http://www.j-league.or.jp/aboutj/document/attendance.html 2012年1月22日アクセス。
- (13) この検討委員会設立の経緯については『アルビレックス新潟11年史』p.19より引用している。
- (14) 2011年9月28日新潟医療福祉大学にてインタビュー。
- (15) 2011年10月25日新潟県体育協会にてインタビュー。
- (16) 2011年9月28日新潟医療福祉大学にてインタビュー。
- (17) 同上

- (18) 2011年9月21日テレビ新潟にてインタビュー。
- (19) 2011年10月1日ビッグスワン新潟スタジアムにてインタビュー。
- (20) 2011年10月26日Jリーグ本部にてインタビュー。
- (21) 2011年10月25日新潟県体育協会での馬場氏へのインタビューによる。
- (22) 2011年10月1日ビッグスワン新潟スタジアムでの中野氏へのインタビューによる。
- (23) 池田弘『神主さんがなぜプロサッカーチームの経営をするのか』東洋経済新報社、2006年、p.49。
- (24) 2011年10月1日ビッグスワン新潟スタジアムにてインタビュー。

参考文献

- (1) アルビレックス新潟11年史編集委員会・アルビレックス新潟株式会社 (2007) . 『アルビレックス新潟11年史』 アルビレックス新潟株式会社
- (2) Aldrich, H. (1999) . *Organization Evolving*. Sage Publications.
- (3) Bygrave, W. D. (1994) . *The Potable MBA in Entrepreneurship*. John Wiley and Sons Inc. (千本倅生・バブソン起業家研究会訳『MBA起業家育成』学研, 1996)
- (4) Chowdhury, S. (2005) . “Demographic diversity for building an effective entrepreneurial team: is it important ?” *Journal of Business Venturing*. 20 (6) pp.727-746.
- (5) Cooney, T. M. (2009) . “Entrepreneurial Teams: Comparing US and Irish High-Growth Software Firms Through Structure and Strategy” . *Management Research News*. 32 (6) pp. 580-591.
- (6) Cooney, T. M. (2005) . “Editorial: What is an Entrepreneurial Team?” *International Small Business Journal*. 23 (3) pp.226-35.
- (7) Cooney, T. M. and Bygrave, W. D. (1997) . “The Evolution of Structure and Strategy in Fast-Growth Firms Founded by Entrepreneurial Teams” , *Working Paper presented at the Babson Entrepreneurship Conference 1997*.
- (8) Cooper, A. C. (1973) . “Technical entrepreneurship: What do we know?” . *R&D Management*. 3 (2) pp.59-64.
- (9) Cooper, A. C. and Bruno, A. (1977) . “Success Among High Technology Firms” . *Business Horizons*. 20 (2) pp.16-22.
- (10) Ensley, M. D. and Amason, A. C. (2000) . “Entrepreneurial team heterogeneity and the moderating effects of environmental volatility and team tenure on new venture performance” . *Working Paper*.
- (11) Ensley, M. D. and Banks, M. C. (1992) . “Raising Questions about Entrepreneurial Teams” . *In the Proceedings of the 1992 meeting of the Southern Management Association*.
- (12) Ensley, M. D., Carland, J. C., and Carland, J. W. (1998) . “The Effects of Entrepreneurial Team Skill Heterogeneity and Functional Diversity on New Venture Performance” . *Journal of Business and Entrepreneurship*. 10 (1) pp.1-11.
- (13) Gartner, W. B., Shaver, K. G., Gatewood, E., and Katz, J. A. (1994) . “Finding the Entrepreneur in Entrepreneurship” . *Entrepreneurship Theory and Practice*. 18 (3) pp.5-10.
- (14) Herbert, R. F. and Link, A. N. (1982) . *The Entrepreneur*. New York: Praeger Publishers. (池本正純・宮本光晴訳『企業者論の系譜—18世紀から現代まで』ホルト・サウンダース・ジャパン, 1984)
- (15) 池田弘 (2006) . 『神主さんがなぜプロサッカーチームの経営をするのか』東洋経済新報社
- (16) 稲村雄大 (2008) . 「創業チームにおけるビジネス人材の役割」、渡辺孝編『アカデミック・イノベーション』白桃書房
- (17) Kamm, J. B. and Nurick, A. J. (1993) . “The Stages of Team Venture Formation: A Decision Making Model” . *Entrepreneurship Theory and Practice*. 17 (2) pp.17-27.
- (18) Kamm, J. B., Shuman, J. C., Seeger, J. A. and Nurick, A. J. (1990) . “Entrepreneurial Teams in New Venture Creation: A Research Agenda” . *Entrepreneurship Theory and Practice*. 14 (4) pp.7-17.
- (19) Lechler, T. (2001) . “Social Interaction: A Determinant of Entrepreneurial Team Venture Success” . *Small Business Economics*. 16. pp.263-278.
- (20) Littunen, H. and T. Thomo (2003) . “The High Growth in New Metal-Based Manufacturing and Business Service Firms in Finland” . *Small Business Economics*. 21 (2) pp.187-200.

- (21) 丸山一芳 (2008) 「組織的知識創造とミドルマネジャーの認識—キヤノン・アルビレックス新潟の事例研究—」, 『Works review』株式会社リクルートワークス研究所, Vol.3, pp.144-157.
- (22) Muller-Boling, D. (1993) . “Venture Team Start-Ups: An Undiscovered Field of Research. in H. Klandt (ed.) ” *Entrepreneurship and Business Development*. pp.55-64. Aldershot: Avebury.
- (23) Newbert, S. L. (2005) . “New Firm Formation: A Dynamic Capability Perspective” . *Journal of Small Business Management*. 43 (1) pp.55-77.
- (24) Obermayer, J.H. (1980) . *Case Studies Examining the Role of Government R&D Contract Funding in the Early History of High-technology Companies*. Research and Planning Institute. Cambridge, MA.
- (25) Reich, R. B. (1987) . “Entrepreneurship Reconsidered: The Team As Hero” . *Harvard Business Review* 87 (3) pp.77-83.
- (26) Schumpeter, J. A. (1926) . *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: Eine Untersuchung über Unternehmengewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, 2nd revised ed.* Leipzig: Duncker & Humblot. (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論』岩波書店, 1977)
- (27) Stewart, A. (1989) . *Team Entrepreneurship*. Newbury Park, CA: Sage.
- (28) Teach, R. D., Tarpley F.A. and Schwartz R.G. (1986) . “Software venture teams. In Ronstadt et al. (eds.) ” : *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College. pp. 546-562.
- (29) Thakur, P.T. (1999) . “Size of investment, opportunity choice and human resources in new venture growth: some typologies” . *Journal of Business Venturing*. 14 (3) pp.283-309.
- (30) Vanaelst, I., Clarysse, B., Wright, M., Lockett, A., Moray, N. and Jegers, S. (2006) . “Entrepreneurial team development in academic spinouts: an examination of team heterogeneity” . *Entrepreneurship Theory and Practice*. 30 (2) pp.249-271.
- (31) Vesper, K. H. (1989) . *New Venture Strategies*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. (徳永豊・二瓶喜博・井上崇通・森博隆・小林一・篠原敏彦訳『ニューベンチャー戦略』同友館, 1999)
- (32) Zacharakis, A. (2008) . “Building the Founding Team” . *Entrepreneurship*. John Wiley and Sons Inc. (高橋徳行・田代泰久・鈴木正明訳『アントレプレナーシップ』日経BP社, 2009)

④

事例研究論文

中小企業に生きる「現代版番頭」の考察 —モノづくりの現場を中心に、その存在を探る—

Consideration of "BANTO" in the small and medium-sized enterprises

植 崎 賢 吾
Kengo NARAZAKI
植崎経営管理事務所
Narazaki Management Consultant

Abstract

This paper considers "BANTO" who lives in the modern small and medium-sized enterprises. Originally "BANTO" was a servant employed in a merchant in the Edo era, with the times, "BANTO" changed its form. And, in modern times, "BANTO" plays an active part in the spot of various small and medium-sized enterprises. The greatest difference between "BANTO" and a general manager is whether they have "Spirit of BANTO" or not. "Spirit of BANTO" is composed of the determination to sacrifice oneself for the continuation for the company, and of the close relationship of mutual trust with the president. I discuss the actual situation of modern version "BANTO" and want to clarify a future problem of the organizational management in the small and medium-sized enterprises.

Keyword : "BANTO", small and medium-sized enterprises, organizational management

第1章 はじめに

筆者は中小企業の現場でコンサルティングの仕事をしているが、これまで関与してきた様々な現場の中で、特徴的なマネジャーを幾人も見てきた。その中で、筆者が感覚的に「大番頭」、「小番頭」と位置付けているマネジャーたちがいる。本稿は、その大番頭型マネジャー、小番頭型マネジャーの特徴を見ながら、その体制を実際に中小企業が行っている組織マネジメントのあり方の一形態として検証するものである。

特に重要なのは、「現代版番頭」という概念の構築である。番頭について、過去の研究では、歴史に紐解き、その流れの中で実在した大物番頭たちの実像に迫り、その共通項をエッセンスとして解釈するというものが多く見受けられる⁽¹⁾。ただ、何れも大店（大企業）であり、中小企業にスポットを当てているところに本稿の特徴がある。また、番頭だけを捉えてその特徴を議論するのではなく、一般的な「マネジャー」との相違比較によってその特徴を明らかにしたいと考えている。さらには、番頭が存在するという中小企業の現実を明らかにし、番頭という視点から中小企業が抱える諸問題を議論したい。実際の事例も紹介しつつ、現代の中小企業に生きる番頭たちの姿を追究する⁽²⁾。

第2章 「マネジャー像」の考察

本稿のテーマである「現代版番頭」の概念を明らかにするために、まず「マネジャー」という概念を明らかにしていきたい。ただ、中小企業の現場における「現代版番頭」を議論したい本稿では、より現実的で、現場目線のマネジャーの捉え方をする必要がある。そのため、ここでは特に、マネジャーの役割（仕事）という視点からマネジャー論を紐解き、具体的にイメージできる、分かりやすい「マネジャー像」というものを構築してみたい。そういう視点から言えば、ミンツバーグ（H.Mintzberg）のマネジャー論が分かりやすい。ミンツバーグはそれまでのマネジャー論を踏まえた上で⁽³⁾、実証研究に基づくマネジャー論を展開している。

2-1. ミンツバーグの見解

ミンツバーグ（1973）は、それまでのマネジャー各論を踏まえ、マネジャーの仕事に関する実証研究からの証拠に基づき、「マネジャーは何をしているのか」という基本的な問いに答えようとしている。ミンツバーグは、マネジャーの役割を「主に対人関係を中心とするもの」、「主に情報処理を扱うもの」、「重要な意思決定にかかわるもの」の大きく3つのカテゴリーに分類し、さらに、それらを①フィギュアヘッド、②リエゾン、③リーダー

【図表1】 マネジャーの「10の役割」

分 類	役 割	内 容
対 人 関 係	フィギュアヘッド	象徴的な長
	リエゾン	好意的支援や情報を提供してくれる外部の接触や情報通からなる自分で開拓したネットワークを維持する
	リーダー	部下の動機づけと活性化に責任がある
情 報 関 係	モニター	組織と環境を徹底的に理解するため広範な専門情報（ほとんどが最新のもの）を探索・受信
	周知伝達役	外部や部下から受信した情報を自分の組織のメンバーに伝える
	スポークスマン	組織の計画、方針、措置、結果などについて情報を外部の人に伝える
意思決定関係	企業家	組織と環境に機会を求め変革をもたらす「改善計画」を始動させる
	障害処理者	組織が重要で予期せざる困難にぶつかったときは正措置をとる責任
	資源配分者	実質的に、組織のすべての重要な決定を下したり、承認したりすることによる、あらゆる種類の組織資源の配分に責任がある
	交渉者	主要な交渉にあたって組織を代表する責任

（出所：Mintzberg, H. 著、奥村哲史・須貝栄訳『マネジャーの仕事』151ページより抜粋）

（以上①～③は対人関係の役割）、④モニター、⑤周知伝達役、⑥スポークスマン（以上④～⑥は情報処理の役割）、⑦企業家、⑧障害処理者、⑨資源配分者、⑩交渉者（以上⑦～⑩は意思決定の役割）という「10の役割」に細分化している【図表1】。そして、これらの10の役割はゲシュタルト（まとまった一つの全体）になっていると主張する⁽⁴⁾。

また、ミンツバーグは、なぜ組織がマネジャーを必要とするのかに答える形で、マネジャーの6つの基本目的を示している。それは、①組織の財やサービスの能率的生産を確保すること、②安定的な組織業務をデザインし維持すること、③組織を計画的な方法で変化する環境に適応させること、④組織が組織を動かしている人たちの目的に役立つようにすること、⑤組織と外部環境をつなぐ重要な情報リンクとして働くこと、⑥組織の地位体系を操縦すること、の6つである⁽⁵⁾。そして、これらは、マネジャーの持つ公式権限によりもたらされるとする⁽⁶⁾。

ミンツバーグは、マネジャーを「公式組織あるいはその構成単位を任される人」と定義付けた上で⁽⁷⁾、その肩書きは違っても、マネジャーの職務は類似しており、その仕事は10の基本的役割と6つの特徴（目的）から記述できるとしている⁽⁸⁾。これら一連の考察は、「マネジャーの仕事」という視点からのものであり、まさに「マネジャーは何をしているのか」という基本的な問いに答えたものと言える。

2-2. 「マネジャー像」について

マネジャーについて、ミンツバーグ（1973）は、前節のような見解を示したわけであるが、本稿においては、ミンツバーグのこの見解に着目している。それは、この見解は直接観察などによる実証研究から導かれているものであるため、本稿のきっかけとなった、筆者が実際に見てきた現場の幾多のマネジャーたちの具体的なイメージとリンクし、比較検討など考察がしやすいからである。

また、ミンツバーグの「10の役割」については、批判はあるものの⁽⁹⁾、本稿はマネジャーそのものについて検証するものではないため、厳密なマネジャーの定義を議論する必要はないと思われる。決して、本稿の目的である「番頭型マネジャー」の明確化を妨げるものではない。したがって、本稿では、ミンツバーグ（1973）の明らかにした「マネジャー像」をベースにこれからの議論を進めていくこととする。

第3章 「番頭」の誕生

では、元々言われる「番頭」は、どのように誕生し、移り変わったのであろうか。歴史を紐解きながら、その流れを確認したい。本稿のテーマである「現代型番頭」は、筆者の研究のフィールドである中小企業での観察がその発端になっていることから、特に中小企業と番頭との関係にも注意しながら、進めていくこととする。

3-1. 歴史的な流れ

まずは、番頭についての歴史的な流れを見ることとする。ここでは、ヒルシュマイヤー・由井（1977）の記述を参照しながら、以下に要点を整理したい。そもそも「番頭制度」が確立されたのは江戸時代中期以降であり、商家の「家」を存続させるために主人に「忠誠」を尽くすのが番頭の務めであった。明治時代になり、伝統的な商家の「番頭」に加え、工場において（職人の世界において）、労働者を差配する「親方」の存在がそれまで以上にクローズアップされてくる。20世紀に入り、工場での直接雇用が進むと、会社一家の人間関係を円滑化させる存在が必要となり、その要として現場を仕切ることになったのが、番頭（親方）であった。そして、従来からの家への忠誠に加え、家族主義が鮮明になり、その考え方は戦後も、中小企業に受け継がれていくのである。

3-2. 「現代版番頭」の誕生に関する考察

以上のように見てくると、伝統的な「番頭制度」に、近代工業化の中で生成された「親方制度」が相まって、日本独特のマネジャー制度が生まれたのではないかと考えられる。それが、筆者の言う、現在の中小企業における「番頭型マネジャー」の原点である。そして、それを支えるのは、伝統的な「家」制度であり、そこでの先祖崇拜、上下関係（主従関係）、服従と忠誠がその根幹にある。そこに「家族主義」がマッチし、特に中小企業においては、独自の組織体制（文化）が形成されたものと思われる。

このように考察を進めてくると、この段階で、仮に「現代版番頭」の存在を肯定するならば、中小企業にこそ現代版番頭が生きる（育つ）環境が整っていることが分かる。それには次のような、中小企業ならではの背景があると考えられる。

- ① 個人（一族）所有のオーナー企業であること
- ② 代々会社を受け継いでいること
- ③ そして、これから会社を受け継がれていくであろうこと
- ④ 現在の経営者だけでなく、先代（歴代の経営者）との関わりがあること（関わりが分かりやすいこと、実感しやすいこと）
- ⑤ 後継者である子供たちとの関わりがあること
- ⑥ 少人数ゆえの家族的経営を行っていること
- ⑦ 経営者と従業員の距離が近いこと（面識はお互いの家族までも及ぶ）
- ⑧ 会社（経営者）への義理や恩を感じやすいこと

これら①～⑧の背景を踏まえての中小企業と現代版番頭の関係についての具体的な検証は、章を改め、後に触れることとする。

第4章 「番頭」と「日本的補佐役」

前章での、番頭をめぐる歴史的な流れを踏まえ、ここでは、番頭をいくつかの視点から分類し、「日本的補佐役」として体系的に整理した青野（1997）の研究をベースに議論を進めることとする。一般的なマネジャーと番頭（日本的補佐役）のとの違いに留意しながら、「番頭の本質」を明らかにしていく。

4-1. 「番頭」の本質

青野（1997）は、歴史的な番頭を「商家の雇い人の長で、主人から店の実務のいっさいを預かる者」と定義し、「実務の総合補佐役」とであると位置付けている¹⁰⁾。そして、江戸時代の番頭制度における、主人と番頭と主従関係について、2つの指摘をしている。一つは、主従関係は「タテマエの上」でのことであり、「実際には主従の関係を越えた、情愛をもとに深く結び付いた“運命共同体”ともいえる関係にあった」¹¹⁾ということ、もう一つは、日本ならではの特異なものがあり、それは「店」の概念で、「主人のものでなく、先祖からの預かりものであり、社会からの預かりものである」¹²⁾ということである¹³⁾。これらは、「番頭の本質」を考察する上で、極めて重要な指摘であると思われる。

4-2. 「日本型補佐役」とは

青野（1977）は、歴史的な番頭制度の変遷の中で生まれてきた「日本型補佐役」の存在を主張する。青野によると、補佐役とは、「トップの弱点を補い、その非を諫め、その意思決定と決断を補完し、その負担を軽減する役割と機能を果たす人々たち」である¹⁴⁾。具体的には次の4つの機能を果たす。

- ① トップの弱点を補い、トップが働きやすい環境づくりをする。
- ② トップに非がある場合、その非を諫め、軌道修正をする。
- ③ 適切なる情報の提供と、適時に適切なる提言を行うことによって、トップの意思決定と決断を補完する。
- ④ トップの分身としてビジネスの第一線に立つことで、トップの負担を軽減する。

このほかにも、「二代目（後継社長）を教育し、補佐する」、「日本企業の補佐役は、トップの楯、会社の楯

となって泥をかぶる、いわゆる泥かぶり役をつとめるといふ、いわば忠臣的な役割をも果たしている」とする。そして、「これらの欧米企業の補佐役にはみられない、多岐そのものの役割と機能は、日本型補佐役が江戸時代から連綿として継承してきた「番頭機能」を現在も維持していることによるものなのである。」という見解を述べている¹⁵⁾。

4-3. 補佐役の5つのタイプ

青野（1997）は、現在の日本型補佐役を次のような「5つのタイプ」に分類している。それらが「番頭機能を分担する形でトップを補佐している」とする。しかも、「彼らが果たしている役割は日本の企業社会ならではの特異なもので、欧米企業の補佐役にはみられないものばかり」だと言う¹⁶⁾。以下、青野（1997）の記述に基づき、それぞれの特徴をまとめてみる【図表2】。

①大番頭

大番頭は、トップが一目も二目もおく、実力派補佐役の筆頭である。通常、副会長や副社長などのポストにあって、会社の業務全体に睨みをきかせている。大番頭の最大の任務は「トップの非を諫め、その独走・暴走を実力を持って阻止すること」である。また、後継者の教育係の役割も果たす。大番頭は、「人格、識見ともにすぐれ、かつ実務家としても並はずれた力量の持主であること」が求められる¹⁷⁾。

②ご意見番

ご意見番は、実力派補佐役の二番手である。「トップに真正面からモノ申すという役割」で、「常に先鋭的な意見を吐くこと」に、ご意見番の、ご意見番たるところがある。「ふつうトップと同期入社で、長年の友人であり、かつ副社長のポストにある人が自らすすんで、ご意見番の役を買って出るというケースが多い」。会社の業

務に精通しており、かつ人格高潔であり、「トップのよき理解者」であることが求められる¹⁸⁾。

③女房役

女房役は、「ナンバー2あるいはそれに準ずる地位にあって、会社業務の全般にわたって目配りし、トップを補佐する人」である。その特徴は、あくまでも「トップの忠実なる補佐役」ということである。トップのことを誰よりも理解、熟知し、暗黙のうちにトップの考えを実践し、情報を集めトップに伝えて、トップの判断を支援するのが女房役なのである。そして、何よりも重要なのは、「トップのビジョン、経営方針を正確に理解し、それに肉付けをして、実現化への戦略を選択し、会社全体を機動的に動かすこと」で、女房役には、それらを分担し遂行する「番頭機能」の要としての役割が期待される¹⁹⁾。

④トップの分身（右腕型補佐役）

トップのそばにあって、業務全般を幅広く補佐すると同時に、特命を受けて、ビジネスの第一線でトップの代行として活躍するのが、トップの分身である。女房役と同様、「トップの忠実なる補佐役」である。「ふつう副社長あるいは専務クラスの役員で、トップの信頼の厚い、いわゆるやり手の実務家が起用されることが多い」が、常に動き回る（あちこちに飛び回る）ことが必要なため、体力面も重要な要件となる²⁰⁾。

⑤懐刀（黒子型補佐役）

懐刀は、「黒子型補佐役」として、「ふつう外部にその存在を知られることなく、あくまでも影の補佐役として活躍すること」に徹している。常務あるいは専務クラスが起用されるが、「その役割の多くは水面下のもの」で、「補佐役のなかでもいちばん神経をすり減らす非公式の仕事」を担っている。懐刀は実務派補佐役のうち「もっとも苦勞が多い役回り」であり、そのため若手役

【図表2】日本型補佐役の「5つのタイプ」

番頭機能	区 分	5つのタイプ	役 割 （ 特 徴 ）
それぞれが、番頭機能を分担する形でトップを補佐	実 力 派 補 佐 役	大 番 頭	トップの非を諫め、その独走・暴走を実力を持って阻止する
		ご 意 見 番	組織内で常に先鋭的な意見を吐き、トップに真正面からモノ申す
	実 務 派 補 佐 役	女 房 役	トップを理解し、その判断を助け、執行において番頭機能の要となる
		トッパの分身	片腕として、最前線の現場に赴き、陣頭指揮を執る
		懐 刀	黒子として、水面下の案件を（暗黙に）処理する

（出所：青野豊作著『番頭の研究－会社を強くする、日本型補佐役の条件－』70～81ページに基づき、筆者作成）

員の登竜門とされている²¹⁾。

第5章 組織体制と番頭型マネジャーとの関係

前章まで、一般的な「マネジャー」というものの捉え方と、歴史的に見た「番頭」というものの捉え方を見てきた。本章以降、筆者の言う、中小企業における「番頭型マネジャー」について見ていくこととする。詳細な議論は後にすることになるので、この段階では「番頭型マネジャー」を「経営者に任されて（あるいは、経営者の代わりに）、会社を取り仕切っている者（経営管理全般を行っている者）」というように仮に定義付けをしておきたい。ここでは、番頭型マネジャーと組織との関係を考察する中で、番頭型マネジャーというものを明らかにしていく。

5-1. 番頭型マネジャーの発生

まずは「番頭型マネジャー」の発生を、組織体制の変遷と絡めて見てみよう。ここでは、ポイントを分かりやすくするために、中小企業の創業者の一代記を簡略化したモデルを使って考える。このモデルは、筆者が実際に関わったいくつかの事例をモデル化したものである。

第1段階は、創業時である。創業当初は、従業員がいない場合も多く、創業者（社長）が直接、顧客の対応をすることになる。社長が生み出した、その企業の製品・サービスを顧客に提供するという単純なビジネスモデルであり、従業員がいないため、管理（マネジメント）などもほとんど必要がない段階である。

第2段階は、従業員を雇い、組織らしきものができる段階である。社長は、現場の従業員らに対して、自ら指揮命令を下し、企業にとって必要な生産や販売を機能させることになる。少人数であっても、従業員がいるとそれに応じた管理が必要になり、会社としてマネジメントの第一歩を踏み出すことになる。従業員たちにとって、社長は会社の経営者であり、上司でもあるが、自分たちに必要な仕事（スキル）を教えてくれる「現場の親方」といった意味合いが強い。

第3段階は、現場の従業員を統率するマネジャー（例えば、店長や工場長）が生まれる段階である。そのマネジャーは、内部から昇進する場合もあれば、外部から採用される場合もある。そのマネジャーに指揮命令を下すのは社長であり、社長は、現場に直接関わる部分と、マネジャーを通じて関わる部分の両方を持つようになる。従業員などに関する管理の一部は社長からマネジャーに任されることになる。

第4段階は、マネジャーの力が段々強くなり、現場の大半を任されるようになる段階である。社長はマネジャーをある程度信用し、現場を任せてしまう。つまり、現場（あるいは従業員）に直接関与することがなくなり、もっぱらマネジャーへの指揮命令だけになってしまう。社長は、その空いた分の時間を、増えてきた従業員や顧客、資金などの管理的なマネジメントと、新製品開発や新規出店など戦略的なマネジメントに費やすことになる。

第5段階は、社長（あるいは社長の心）が会社（事業）から離れていく段階である。何か病気や高齢によるものか、後継者への引き継ぎを意識してのものか、あるいは事業に対する情熱が失せたのか、理由はともかく、社長が心身ともに一步引いてしまう状態である。社長の仕事は、人事権と予算権の行使など必要最低限のマネジメントか、技術研究など趣味的なものになってしまう。マネジャーへの指揮命令をすることもなく、現場のすべてをマネジャーに任せてしまうのである。このマネジャーこそ、本稿で筆者の言う「番頭型マネジャー」の典型である。もちろん、番頭型マネジャーがすべてこのように発生するわけではないが、中小企業でよく見られるパターンの一つであることは間違いない。結局のところ、事業の中核（現場）から、社長が心身ともに引いている状態の中に、「番頭型マネジャー」が発生すると考えられる。

5-2. 「番頭モデル」の考察

前節で、番頭型マネジャーについて、その発生の一形態を通じて考察したが、ここでは、組織体制と絡め、顧客との関係や情報のやりとりに注目して、番頭型マネジャーの組織での位置付けを整理したい【図表3】。誰が、現場（組織内部）への指揮命令と、顧客等（組織外部）の対応をしているかが大きなポイントである^{22,23)}。

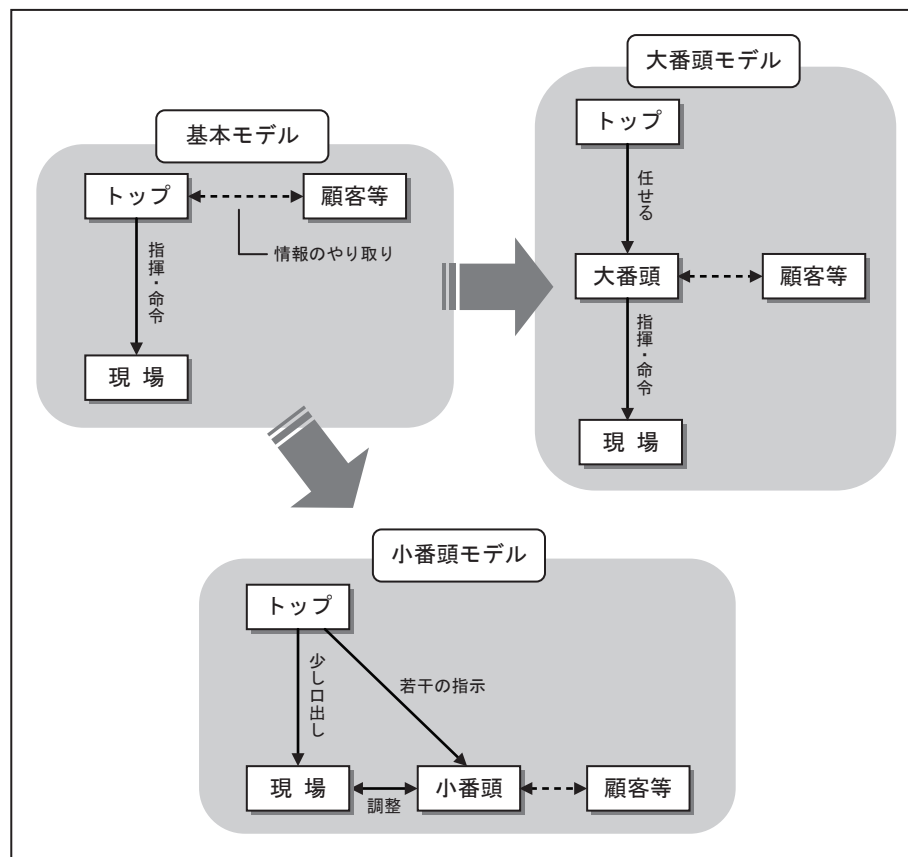
①基本モデル

社長から現場に直接指揮命令が出ている組織体制（前節で言う「第2段階」）である。これを本稿では、基本モデルとする。このモデルでは、社長が顧客や取引先に直接対応しており、顧客や取引先からの情報は、（社長の指揮命令に含まれる形で）社長を通じて現場に届くことになる。

②番頭モデルⅠ（大番頭モデル）

社長から現場には直接指揮命令はなく、社長と現場の間にマネジャー、すなわち「番頭型マネジャー」が介在

【図表3】番頭モデル



(出所：筆者作成)

するモデルである。社長からマネジャーへの指揮命令もほとんどない（前節で言う「第5段階」）。この番頭型マネジャーが顧客や取引先に対応し、それらに関する情報は、番頭型マネジャーによってスクリーニングされ、必要な形に加工されて、社長及び現場に届けられる。

③番頭モデルⅡ（小番頭モデル）

前述の「番頭モデルⅠ」では、社長から現場への指揮命令はなかった。それに比べ、社長が現場に少し口出し（継続的ではなく、思い立ったような指揮命令）するような組織体制がある。このような組織体制において、ラインではなく、スタッフとして、現場と顧客等との間に立って、交通整理をする番頭的なマネジャーが存在する。但し、前述の「番頭型マネジャー」が社長からすべてをほぼ一任されていることに比べ、この交通整理をするマネジャーは、社長から若干の指示（思い立ったような指揮命令やいつもの口癖的な注意）を受けていることが大きな違いである。そこで、この交通整理をする番頭型マネジャーを「小番頭」と位置付け、この小番頭が存在するモデルを「小番頭モデル」と表すこととする（これに

より、前述のモデルは「大番頭モデル」ということになる）。

ここで、番頭型マネジャーの「現場レベル」での役割について、少し触れておきたい。番頭型マネジャーの役割は、①社長へのハウレンソウ（報告・連絡・相談）、②現場への指揮命令、③顧客の要望への対応、④取引先との関係強化、の大きく4つである。これらは、「内政：内部への叱咤激励」と「外交：外部との信頼構築」と置き換えることができる。これをラインの人間として、社長と現場の間に立ち、社長から一任されて行っているのが、「番頭型マネジャー（大番頭）」である。製造業や加工業で言うと、工場長と営業部長を兼ねているようなイメージである。但し、いちいち社長から細かい指示があるわけではなく、自立して動いている。その都度、社長に確認はしており（了承は取っており）、社長からの命令ではないが、トップダウンというのが建前である。また、ビジョンや戦略についても、仮に実際に考えたのが番頭型マネジャーであっても、あたかも社長からのトップダウンのように振舞うことにより、権威付け

を図り、自らを動きやすくする。

ただ、同じように内部と外部への対応をしても、社長と現場の間に立つのではなく、スタッフとして、現場と顧客等との間に立ち、内部の状況と外部の要望をそれぞれ把握した上で、柔軟に判断し、双方を調整するマネジャーが存在する。それが「番頭型マネジャー」の中でも、「小番頭」である。この小番頭は、社長から若干の指示を受ける場合もあるが、何も言われずとも、社長の意図を汲み取って動いているのが実情である。小番頭は「業務課長²⁴」といった肩書きを持つ場合がよく見受けられる。

詳細は後述するが、大番頭にしても小番頭にしても、番頭である以上、「番頭精神²⁵」を持って組織に臨んでいることは確かであり、社長から、現場から、顧客から、取引先から頼りにされる存在である。

第6章 中小企業の事例で見る「番頭型マネジャー」

では、実際の中小企業では、こういった「番頭型マネジャー」が活躍しているのだろうか。ここでは、いくつか事例を見ながら、実在する「番頭型マネジャー」にスポットを当て、その実態を明らかにしていきたい。

なお、以下の事例における各社の「基本データ」の業種、従業員数（パート含む）、業歴の区分は次の通りである。

業種：①小売業、②製造業、③加工業²⁶

従業員数：①10人まで、②11～20人まで、
③21～30人まで、④31～50人まで、
⑤51～100人まで

業歴：①10年まで、②11～20年まで、③21～30年まで、
④31～50年まで、⑤51～100年まで

6-1. 事例Ⅰ：大番頭モデル

「番頭型マネジャー」の事例を見ていくが、「大番頭」と「小番頭」に分けるとするならば、次の事例は「大番頭モデル」に相当する事例である。

(1) A社の事例

A社の基本データ…業 種：③加工業、
従業員数：③21～30人まで、
業 歴：④31～50年まで

A社の社長は2代目であるが、トップセールスや現場への入り込みなど、外交的なことも内政的なことも一切しない。毎日終日、社長室（研究室）に籠って技術研究をしている、典型的な研究者タイプの社長である。その

社長に代わって、会社の一切を仕切っているのが、総務部長のa氏である。a氏は社長の親族などではなく、内部昇格で総務部長になったのであるが、社長から全幅の信頼を得ており、「大番頭」として会社の事業活動を差配している。営業関係、生産関係、また人事や資金関係など内部のマネジメントすべてにおいてa部長が指示し、その指示に従って全従業員が動いている。a部長は非常に言動に迫力があり、従業員たちもまったく文句を言うことなく（ある意味、「言えず」）、黙々と働いている感がある。次期社長候補である社長の息子（専務）も、すべてa部長の指示で仕事をしており、a部長が息子の教育係も務めている。A社のa部長は、筆者の言う「番頭型マネジャー」（大番頭）の典型である。

(2) B社の事例

B社の基本データ…業 種：②製造業、
従業員数：④31～50人まで、
業 歴：③21～30年まで

B社の社長は創業者であり、若い頃は生産現場で陣頭指揮をする一方、少しは顧客とのやりとりなど外交的なこともしていた。ただ、もともと技術的なことが好きで創業したのもあって、内部のマネジメントや特に外交的なことは嫌いであり、そのため、娘が結婚してからは、その娘婿であるb氏に任せるようになっていった。b氏は大学卒業後、他社で数年間営業マンをしていたのであるが、結婚を機にB社に入社している。それもあって、営業関係で手腕を発揮し、営業関係が苦手な社長を補い、社長から一目置かれるようになった。また現場の出身ではないため、当初は生産関係には疎かったが、仕事の必要上、生産にも携わるうちに徐々に現場を掌握し、生産関係も仕切るようになっていった。形式的には社長に対して事前に了承を得ているが、実質的には「大番頭」として会社全般について任されており、次期社長候補として精力的に動いている。

(3) C社の事例

C社の基本データ…業 種：③加工業、
従業員数：③21～30人まで、
業 歴：③21～30年まで

C社の社長は2代目である。若い頃からC社で働き、先代（父親）の引退により後を継いだ。営業の陣頭指揮や生産現場に顔を出すといったことはせず、基本的には何もしないオーナータイプの経営者である。ただ、業績には細かく、数値データは非常に気にしている。そのた

め、具体的に何かを指示するわけではないが、なぜこんな成績なのかをそれぞれの責任者（マネジャー）に問い詰めることが日常である。また、定例の会議などに出席はするが、終始聞いているだけで、特に発言することはない。そんな社長と生産現場、営業部隊との間に立って、全体をコントロールしているのが、専務と常務という、二人の「番頭」である。専務と常務はそれぞれ違う事業部の責任者であり、二人の下には、その補佐として営業部長と生産部長がいる。専務は社長の実弟であり、常務は先代の頃からの古参社員である。現場の一作業員から取締役役にまでなった常務に対する従業員の信頼は大変厚い。社長が駆け出しの頃、社長の教育係をしていたのも常務である。また、専務は出不精の社長をフォローすべく、顧客対応に余念がない。専務と常務の二人で、一人の「大番頭役」を担っているという感がある。

(4) D社の事例

D社の基本データ…業 種：②製造業、
従業員数：③21～30人まで、
業 歴：③21～30年まで

D社の社長は2代目であるが、創業者の娘と結婚して婿養子となったこともあり、立場が非常に弱く、そのせいもあってまったく事業活動に関与しようとしなない。結婚するまでは、D社で一般従業員として働いていた。経営に関することは月1回の経営会議（経営者一族が出席するオーナー会議的なもの）で決めるのであるが、顧問の会計士などが参加するこの会議は売上などを確認するだけで、実質はまったく機能せず、業績は年々低下していった。そこで、外部から登用されたのが、d部長である。肩書きは生産部長であるが、生産管理だけでなく、営業などもすべて統括していた。d部長は、以前は経営者として自ら事業を行っていた経歴を持ち、すべてを卒無くこなせるオールラウンドプレイヤーである。多くの従業員を雇用していたため、人の管理にも長けていた。そんなd部長は、社長に成り代わって積極的に社内改革を断行し、結果D社の業績は回復基調になった。しかし、わずか2年で、d部長を辞めさせてしまったのである。原因は、社長が当初は、d部長に対して絶大な信頼をおいていたにもかかわらず、途中からあまり信頼することができなくなったためである。d部長は社長を前面に押し、常に社長を立てながらの社内改革であったが、改革が進むにつれ、d部長からの進言が徐々に面白くなかったのである。また、社員たちが自分よりもd部長を慕いだしたことも拍車をかけたようである。せっかく

手に入れた「大番頭」をみすみす失ってしまった事例と言える。

6-2. 事例Ⅱ：小番頭モデル

次に、「小番頭モデル」の事例を見ていくこととする。

(1) E社の事例

E社の基本データ…業 種：③加工業、
従業員数：②11～20人まで、
業 歴：⑤51～100年まで

E社の社長は2代目であるが、ずっと現場一筋でやってきた職人気質のタイプである。現場の親方であるが、顧客対応や人事や財務などのマネジメントは苦手である。また、社長同士の付き合いなどもほとんど行かない。そんな社長の小番頭として活躍するのが、業務課長のe氏である。e氏は会計事務所の出身であり、もともとは財務関係の仕事をしていたが、顧客先からの電話での問い合わせに対応するうちに、顧客対応が仕事の中心になっていった。納期や価格の交渉をする上で、顧客だけでなく、現場ともやり取りし、お互いの妥協点を見出している。顧客対応するためには、現場の作業を知ること必要であり、また、現場の作業が分からないと現場との調整もできないため、空いている時間を見つけては現場を手伝う日々である。そのため、顧客からも現場からも信頼は厚い。口下手な社長が何も言わずとも、その意を汲んで、積極的に社長をサポートする姿は、まさに「番頭型マネジャー」であり、「小番頭」の典型として活躍するのがe氏である。

(2) C社の事例

C社の基本データ…前掲

E社のe課長とはほぼ同じような役割と立場で小番頭として活躍するのが、前掲C社の業務課長のc氏である。c課長も顧客など取引先の情報と現場の生産状況を把握し、これを調整して、全体を丸く収める交通整理の役割を担っている。生産現場や営業部隊と血の通った調整をするために、自分は生産や営業ではないがそれらの会議にも極力参加し、積極的にコミュニケーションを図っている。ただ、E社との大きな違いは、前掲C社の事例で見たように、C社には専務と常務という二人の番頭がいることである。c課長は情報を伝えるなど、専務や常務とやりとりはしながらも、原則は社長の思い付きの指示を守りながら、かつ何も言われずとも社長の意を汲んで、全体の調整を図っている。

(3) F社の事例

F社の基本データ…業 種：③加工業、
従業員数：②11～20人まで、
業 歴：④31～50年まで

F社の社長は非常に外交的である。業界団体のパーティーや同業者の会合などには欠かさず出席する。また、積極的に顧客を接待し、自社との関係強化を図っている。ただ、内政には非常に無頓着であり、継続的に注文さえあれば何とか会社を維持できると考えている。そんな社長の代わりに生産現場をアシストしているのが、営業課長のf氏である。営業課長という肩書きであるが、営業はしておらず、いわゆる「営業事務」が主業務である。社長はトップ外交はするものの、現場に何か指示や情報が下ろされるわけではなく、担当者同士のやりとりの中で、f課長が入手した情報によって、生産現場での調整がされることになる。また逆に、生産などに関する情報を顧客先に提供することにより、顧客の安心や信用を得ることができ、社長とはまた違った立場、やり方で、顧客との関係強化を図っているのである。

(4) G社の事例

G社の基本データ…業 種：①小売業、
従業員数：④31～50人まで、
業 歴：②11～20年まで

G社の社長は、現場を熟知しておらず、また販売に関するスキルやノウハウも持っていない。常に現場に指揮命令を下しているわけではないが、思い立ったときに店長に、あるいは店長と各売場の責任者を集めて、指示をしているような状態である。また、指示は曖昧であることが多く、現場は戸惑うこともしばしばである。そんな社長の意を汲んで、社長をサポートし、現場の調整役をしているのが、総務のg課長である。g課長の現在の業務は総務関係であるが、もともと販売員として入社し、キャリアを積んだため、販売スキルは高いものを持っている。それもあって、売場が混雑していると売場に入って販売を手伝ったり、店長や売場責任者の代わりに従業員をフォローしたり、店長らの相談相手になったりしている。また、仕入先や納品業者とやり取りしながら、新商品や売れ筋の情報、ライバル店の情報などを収集し、現場に届ける役割を担っている。さらには、出不精の社長に代わって、業界の会合なども出席し、同業他社との良好な関係構築にも貢献しているのである。

6-3. 事例の整理

前節までの事例に登場した「番頭型マネジャー」（二つに分けるのであれば、「大番頭」と「小番頭」）を整理してみる。整理に用いるのは、ミンツバーグ（1973）の「マネジャーの10の役割」と、青野（1997）の「補佐役の5つのタイプ」である。すべてのマネジャーには個性があり、また、その時々に応じて様々な仕事をこなしているため、完璧に当てはめることは難しいが、これまでの観察や筆者との面談などから得られた結果を踏まえ、それぞれの特徴を明らかにしたい。

事例の「番頭型マネジャー」は、一般的なマネジャーや伝統的な番頭の系譜である補佐役とはどう違うのだろうか。共通点を見出すとともに、次章で触れるが、それらにない要素にこそ「番頭型マネジャー」の特徴があることにも留意する必要がある。

図表4のように比較すると、A社のa部長と、B社のb常務は、同じようなタイプの番頭（大番頭）であることが分かる。二人とも対人関係や意思決定の役割については精力的にやっているが、情報処理の役割はあまりやっていない。逆に、D社のd部長は情報処理の役割は果たしているが、対人関係の役割はほとんどやっていない。これは、外部から招聘された番頭であるため、対人関係については一歩引いているからだと考えられる。さらに、「企業家」として機能しているのは、d部長だけである。これは、d部長が外部からの息吹を吹き込みやすいことに比べ、親族や子飼いの番頭は自分たちがこれまでやってきたことを否定しにくいとため、経営革新ができにくいと考えられる。また、C社は専務と常務で補完しながら大番頭として機能していることがこの表からも分かる。

一方、大番頭を補佐役のタイプで見ると、マネジャーの10の役割で似たような動きをしていたa部長とb常務はタイプが違うことが分かる。a部長の存在はまさに「大番頭」であるのに対し、b常務はまだまだ「トップの分身」である。C社の専務も「トップの分身」であることを考えると、社長の身内（b常務は娘婿、専務は弟）で社長より年下でキャリアも浅い者は、「トップの分身」として登用されやすいことが推察される。C社の常務は、かつては社長の教育係であったが、社長に物申す「ご意見番」ではなく、どちらかと言うと、あまり表に出ない「懐刀」としての働きをしている。d部長は、「ご意見番」であるが、ただ、社長から煙たがられてしまい、結果的に会社を追われたのは前述の通りである。

【図表4】事例の「番頭型マネジャー」の特徴

			マネジャーの10の役割										補佐役の5つのタイプ				
			対人関係			情報処理			意思決定				実力派		実務派		
			フィギュアヘッド	リエゾン	リーダー	モニター	周知伝達役	スポークスマン	企業家	障害処理者	資源配分者	交渉者	大番頭	ご意見番	女房役	トップの分身	懐刀
事例企業																	
(大)番頭	A 社	a 部長	●	●	●			△		●	●	●	●				
	B 社	b 常務	●	●	●			●	△	●	●	●				●	
	C 社	専 務	●	●	△	●	●	△			△	●				●	
		常 務			●					●	△						●
	D 社	d 部長		△	△	●	●	●	●	●	△	△		●			
小番頭	E 社	e 課長		△		●	△								△		
	C 社	c 課長		△		●	●								△		
	F 社	f 課長		△		△	●								△		
	G 社	g 課長		△		●	●	△		△					△		△

●：強く当てはまるもの △：強くはないが、当てはまるもの
(出所：筆者作成)

小番頭の方は「リエゾン」、すなわち連結の役割を果たしていることが分かる。ただ、大番頭のように、外部に独自のネットワークを築いたりするところまでは難しい。また、顧客や取引先の情報を収集し、現場へ伝えるのが小番頭の仕事の一つであるため、「モニター」や「周知伝達役」として情報処理に貢献しているが、あくまでも黒子的存在（縁の下の力持ち）であるため、「スポークスマン」としては機能していない。なお、G社のg課長は、小番頭の中では、かなり大番頭に近い存在であることも分かる。

一方、補佐役のタイプで見ると、まだまだ立場的にも完全ではないものの、「女房役」としての動きをしていることが分かる。主に情報処理の面から、トップの補佐をしているのである。また、g課長は「懐刀」的な動きもしており、ここからも小番頭の中では、かなり大番頭に近い存在であることが分かる。

中小企業の「番頭型マネジャー」のうち、「大番頭」は、マネジャーとして見た場合、主に「対人関係」と「意思決定」の役割を担っている。但し、「企業家」的な発想は持ち合わせていない。どちらかと言うと、保守的である。また、補佐役として見た場合、そのタイプは様々である。

一方、「小番頭」は、マネジャーとして見た場合、対人関係のうち「リエゾン」、情報処理のうち「モニター」と「周知伝達役」の役割を担っている。外部とのやりとりを通じて、情報収集を行い、それを組織に周知させていくのである。それらの役割は、補佐役として見た場合、「女房役」に近い働きである。

全体を見ると、大番頭と小番頭は互いに補完し合い、機能する関係にあることが分かる。例えば、大番頭は、「情報処理」については、あまり得意ではないが、小番頭がやらない「スポークスマン」としての役割は果たしている。現実的には少ないであろうが、組織の中に大番頭と小番頭の両方が存在する会社が理想なのである。

第7章 「現代版番頭」についての議論

本稿では、前半で一般的な「マネジャー」や「番頭」に関する先行研究を紐解き、そのイメージ（マネジャー像、番頭像）を明らかにした。後半は「番頭型マネジャー」のモデルや事例を検証しながら、そのイメージを明らかにしてきた。最後にそれらを踏まえ、「現代版番頭」を定義付けするとともに、その特徴を整理し、中小企業において現代版番頭が生きる意義を考察する。本稿の目的である「現代版番頭」の実態を明らかにし、その概念を確立したい。

7-1. 「現代版番頭」の正体

前章では、ミンツバーグの「マネジャーの10の役割」と、青野の「補佐役の5つのタイプ」を使って、現代版番頭（番頭型マネジャー）の検証を行ったが、そこでの比較検討は、あくまでも「役割」に注目したものである。ざっくり言えば、仮の定義付けを行った通り「経営者に任されて会社を取り仕切っている者」というだけである。しかし実際は、単なる「役割」を超えた「何か」が番頭型マネジャーにはあるように思われる。その「何か」とは何であろうか。前章でみた事例に登場する9人の番頭型マネジャー（中でも、特に「大番頭」の5人）に共通するものは何なのかを考えてみる²⁹。

番頭型マネジャーも、マネジャーの一形態であることには変わらない。担っている役割で言うと、その詳細は、前章の検証の通りである。ただ、番頭というだけあって、確かに「補佐役」としての色合いの濃いマネジャーということができる。では、番頭型マネジャーは、単なる「補佐役的マネジャー」という解釈でいいのか。事例の番頭型マネジャーたちに実際に話を聞いたり、間近で観察したりしてきた中で感じるのは、やはり「番頭精神」である。会社のために、主家の存続のために、自分を犠牲にし、決して目立たず、静かに務め上げるという「番頭精神」の有無が番頭型マネジャーかどうかの基準となる。

マネジャーは文字通り、管理する人であり、経営者の代わりに（経営者の指揮命令に従って）、経営資源（例えば、部下）を管理する人である。筆者の観察では、現場の一般的なマネジャーには、「管理させられる」という思いが強いように思われる。「経営者の命令」によって管理させられているのである。現場に直接出てこない経営者に代わって、その意思を代行させられている感が強い。一方、番頭型マネジャーは、経営者を助勢する人であり、その目は経営者に向いているのが特徴である。マネジャーのように、管理をさせられているのではなく、自ら管理をしているのであり、それは経営者のための積極的な管理と言えるであろう。それは、経営者の思いを酌むことによって生じる行動であり、「番頭精神」に基づく忠誠心がそこには働いているのである。

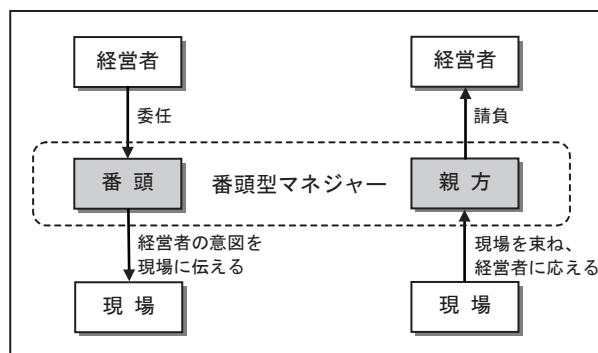
加えて、筆者の注目する中小企業の現場において大事なことは、現場から一目置かれる存在かどうかである。事例の番頭型マネジャーたちは、間違いなく現場から一目置かれている。経営者から信頼され、任されるだけでなく、現場から親方として、師匠として尊敬されている

のである。現場からすると、単なるマネジャー（上司）から指示されるのと、自分たちが一目置く親方から指示を受けるのは全く違う意味を持つ。それは、親方は自分たちに仕事を教えてくれる師匠でもあり、尊敬とある種の畏怖の念が入り混じった存在だからである。

すなわち、商家で受け継がれてきたような伝統的な「番頭制度」と、依頼主（この場合は経営者）からの依頼（業務）を全うするために職人集団を率いる「親方制度」が相まったものが中小企業における「番頭型マネジャー」であり、それを他のマネジャーと区別するのは、「番頭精神」と「親方精神（親方気質）」の有無なのである。

この経営者と番頭、親方との関係をイメージ化すると、図表5のようになる。「番頭」は、経営者からの委任を受け、経営者の意図を現場に伝える役割を担っており、一方「親方」は、現場を束ねることを請負い、経営者の要求に応える役割を担っている。この番頭と親方の2つの役割を担うのが番頭型マネジャーであり、表面的には、経営者とは委任的かつ請負的關係で結ばれていると言える²⁹。

【図表5】経営者と番頭・親方の関係



（出所：筆者作成）

ここで改めて、番頭型マネジャーを定義付けすると、「会社（主家）の存続のために、経営者を補佐し、あるいは経営者に代わって、会社を取り仕切る、“番頭精神”と“親方気質”を持ったマネジャー」ということになる²⁹。その背景には、中小企業に特有の家族主義があり、家への忠誠があり、「和」の精神がある。

また、実際は、外部との関係構築の役割を担っており、表面的な動きだけでなく、水面下で根回し的な動きをするのも番頭型マネジャーの役割である。その分、外部からの信頼も厚く、ビジネス的なその場限りの損得でなく、長期的なつながりを視野に入れた、人間関係によって話

ができるところにその特徴がある。

さらに、役割という点では、一般的なマネジャーの場合は「部下の教育」という役割があるが、番頭型マネジャーの場合は「経営者の育成」という大きな役割がある。これは、すでにトップに立った現役の経営者だけでなく、次期経営者、すなわち、経営者の子供たちに対する教育であり、番頭型マネジャーの最大の役割とも言えるものである。実際、A社のa部長やC社の常務などは、次期経営者の教育を行っている。具体的には、先代の考え方や経営者としてのあり方、現場の状況、部下のまとめ方、取引先の情報といったものをレクチャーしたり、取引先に同行して、人間関係を学ばせたりである。特に、経営者（後継者）の集まりや同業者の会合などに顔を出すといった人脈づくりについては、力を入れていたことを筆者は確認している。また、道半ばに終わってしまったが、D社のd部長は、経営者としての意識改革を促すため、あれこれ手を尽くしていたのも事実である。そういった経営者を育てるという機能を有しているところからも、経営者と番頭型マネジャーは、通常の経営者とマネジャーの関係を越えた、濃密な関係を構築していると思われる。

経営者からの情愛（信愛）、部下からの尊敬、取引先からの信頼によって、番頭型マネジャーは成り立っているのである。

7-2. 様々な角度からの検討

では、筆者の言う現代版番頭（番頭型マネジャー）は、組織内での立場や位置付けを表す他の概念とは違うのであろうか。まず、「マネジャー」という概念については、本稿ではミンツバーグの考え方をすでに確認した通りである。

ただ、同じ「マネジャー」でも、特定の視点から何らかのテーマを持たせたマネジャーの概念もある。例えば、ディール&ケネディ（T.E.Deal&A.A.Kennedy,1982）の言う「シンボリック・マネジャー（象徴的管理者）」などはその典型である。シンボリック・マネジャーとは、文化を維持し、形成するマネジャーで、「多くの時間を、文化の価値理念、英雄、それに儀式について考えることに費やす」、「自分たちの主要任務は状況の変化から生じる価値理念の衝突を管理することであると自認している」マネジャーである³⁰⁾。そして、その概念は、科学的で効率的な管理を行う「合理的管理者」と対比されて語られている³⁰⁾。シンボリック・マネジャーが「文化」を体現させるマネジャーだとすると、番頭型マネジャーに

もそういった側面があることは否めないであろう。ただ、シンボリック・マネジャーにとって、「文化」はあくまでも組織をマネジメントするためのツールであるが、番頭型マネジャーが死守しようとする先祖からの伝統的な組織文化は、会社（主家）の中核を維持し、会社（主家）を会社（主家）らしく存続させるためのDNAの一部であるということが大きく異なっている。

また、コッター（J. P.Kotter,1999）は、「有能なマネジャー」という視点から論じている。まず、「マネジャーの仕事には依存関係がある」³³⁾ことを指摘した上で、有能なマネジャーはその依存関係にうまく対応するために、「四種類のパワーを生み出すか、強化するか、維持している」とする³³⁾。その四種類のパワーとは、①恩義を感じさせる、②経験や知識に対する信頼、③マネジャーとの一体感、④マネジャーに依存していることを自覚させる、である³⁴⁾。一見すると、この四種類のパワーは番頭型マネジャーにも共通するような内容だが、その根本は全く違う。それは、主体性の違いである。有能なマネジャーは確かに、「周りに〇〇させる」と、自分から積極的に働き掛けるスタンスである。それに対して、番頭型マネジャーは、結果としてそうなっているかもしれないが、決して積極的な働き掛けをするのではなく、周りが自然とそうなるように仕向けているところに、黒子としての奥ゆかしさがある。マネジャーが周りに「恩義を感じさせる」のではなく、周りがマネジャーに「恩義を感じる」のである。

マネジャーとは、また違った捉え方の一つに「中核人材」という概念がある。本稿のテーマが中小企業ということで言うと、例えば、『中小企業白書2007年版』に、中小企業における「中核人材（キーパーソン）」が定義付けされている。それによると、中核人材とは、「企業において役職などに関わらず、企業競争上、他社との差別化を図る上でも不可欠となるコアとなる業務を担う、他の社員・職員では代替の効かない人物で、原則、代表者以外の者」³⁵⁾である。「他の者では代替の効かない人物」という点で言うと、番頭型マネジャーは間違いなくそういった存在である。ただ、「コアとなる業務を担う」という点で、中核人材は、営業や生産の現場のプレーヤー（その中でも、「中心選手」）であり、番頭型マネジャーは、その中心選手と師弟関係にある、現場の親方であると位置付けられる。

では、組織を論ずる中でよく用いられる「リーダーシップ」という視点から見ると、番頭型マネジャーはどういった存在なのだろうか。例えば、コッター（1999）

は、マネジメントとリーダーシップは違うと説く。「複雑な環境にうまく対処するのが、マネジメントの役割」であり、「リーダーシップとは、変革を成し遂げる力量を指す」としている³⁶⁾。そして、「マネジメントとリーダーシップにはともに、①課題の特定、②課題達成を可能にする人的ネットワークの構築、③実際の課題を達成させる、という共通する三つの仕事があるのだが、そのために用いる具体的手法にこそ、両者の違いがある」とし、その共通点と違いを明らかにしている³⁷⁾。要するに、課題に対応するための手法が違うとするのである。マネジメントで用いる手法は、「計画と予算の策定」、「組織編成と人員配置」、「コントロールと問題解決」であり、それに対し、リーダーシップで用いる手法は、「針路の設定」、「人心の統合」、「動機づけ」であるとしている³⁸⁾。そういった用いる「手法」という視点から考えると、確かに番頭型マネジャーは、マネジメントをしているというより、リーダーシップを発揮していると言った方が分かりやすいかもしれない。ただ、裏方であり、黒子に徹する番頭型マネジャーは、「針路の設定」、すなわち、将来に向けたビジョンを策定し、それを自分で掲げるようなことはあまりしていないように思われる。リーダーシップが変革をなすためのものだとすると、番頭型マネジャーは保守を得意とする側面があるのは否めないであろう。実際、第6章第3節で見たように、ミンツバーグの言う「企業家」の要素を持った番頭型マネジャーが少ないのもそれを裏付けている。

第6章に登場した事例各社の番頭型マネジャーたちに対して、面談や観察などを通して、筆者が共通して持っているイメージがいくつかある。それは、①義理・人情に厚い、②「お互い様の精神」を持っている、③根回しがうまい、④直観が鋭い、⑤決断力がある、といったことである。このようなイメージから、人間的な魅力に溢れた番頭型マネジャーの姿が見えてくる。また、④の「直観が鋭い」については、それだけの経験を積んできたということが背景にあるように思われる。それは、言い換えると「判断力」とも言えるもので、⑤の「決断力」に通ずるものである。

マグレガー（1967）は言う。「マネジメントは科学になりつつあるのか。将来の管理者は自ら科学者でなければならないのか。直観、判断力、常識、豊かな経験というものが、効果的なマネジメントを行うための基盤をいつまで提供してくれるだろうか。あるいは、これらの重要な資格要件は、コンピュータの大きな能力に助けられ

た科学的・技術的知識の前に、価値を失ってしまうのであろうか。」と³⁹⁾。このマグレガーが指摘した、科学的なマネジメントと対極にある「直観、判断力、常識、豊かな経験」が、筆者の言う前述①～⑤の「番頭型マネジャー像」と重なるところが興味深い。

7-3. 中小企業に生きる「現代版番頭」の考察

最後に、これまで見てきた「現代版番頭」についてまとめながら、その存在の意義について、考察を進めていきたい。前々節で明らかにしたように、筆者の考える現代版番頭（番頭型マネジャー）の定義は、「会社（主家）の存続のために、経営者を補佐し、あるいは経営者に代わって、会社を取り仕切る、“番頭精神”と“親方気質”を持ったマネジャー」である。

その最大の特徴は、番頭精神としての「会社への忠誠心」である。「経営者への忠誠心」でなく、「会社への」というところが味噌である。会社は「預かり物」であるという考えの下、経営のバトンを繋いでいくことにその使命を見出している。そのため、後継者の教育係としての役割も大きい。そして、そのスタンスは、決して自分が目立つことなく黒子に徹し、会社（この場合はトップも含め）の楯となるというものである。

また、中小企業に生きる現代版番頭は、「番頭精神」だけでなく、「親方気質」も合わせ持っている。現場の職人たち（例えば、工場では作業者、店舗では販売員）を束ね、教育を施し、経営者のニーズに応えるのである。現場からすると、マネジャーというよりも、優しい先輩であり、厳しき師匠である。その現場の生え抜きであることも多く、技術的にもノウハウ的にも誰からも一目置かれる存在と言える。その現場の心意気を体現しているのである。

一般的なマネジャーが「経営者」と（自部門の）「部下」に対する働き掛けをしているとするならば、番頭型マネジャーは、それに加え、「後継者」、「会社（主家及び代々の当主）」に対する働き掛けも行っている。また、取引先に対しても、ビジネスを超えた人間的な関係構築を図っている。それは、対顧客、例えば「顧客の〇〇株式会社」「取引先の□□株式会社」といった会社としての関係づくりではなく、「〇〇株式会社の営業担当のx氏」や「□□株式会社の総務部長のy氏」といった、対人間としての関係構築である。番頭型マネジャーの持つ強烈な個性、人間としての魅力が、会社という枠を超えたヒューマンな関係構築を結び付けるのである。

経営者にとっては、おじであり、兄（または弟）のよ

うな存在、従業員からすると親のような存在、取引先（の担当）からすると親友のような存在、それが現代版番頭なのである。

筆者の言う「現代版番頭」は、中小企業にだけ存在するのではない。しかし、中小企業にこそ、現代版番頭が生きる（育つ）環境がより整っていると言える。その中小企業ならではの背景は、第3章で触れた。従って、ここでは、特に経営者に絞って議論したい。

中小企業の経営者には、様々なタイプがあり、みんながみんな積極的に会社経営をしているわけではない。例えば、2代目や3代目の経営者の中には、そもそも家業や会社経営に興味のない人も多い。また、経営の各機能の中でも、自分の興味のあることや好きなことだけやる、逆に、自分の苦手なことはしない、といった経営者もかなり見受けられる。また、管理についても様々で、自らきちんと管理しないと気のすまない経営者もいれば、放任主義というか、管理に無頓着な経営者もいる。そういった様々な経営者を陰になり、日向になり支えるのが現代版番頭である。これまで述べてきたように、そこには、主従関係を越えた信頼関係があるのである。先代や先々代に育てられ、逆に、自分が今の経営者がまだ子供の頃から教育係を務め、一緒に寄り添ってやってきたという深い情愛である。そしてまた、次の後継者を育てるのである。

中小企業は、良い意味でも、悪い意味でも、オーナーによる一族経営が主流である。それは、ときには、経営の舵取りを曖昧にさせる弱みにもなるが、オーナーの家族主義によって、一致団結した堅固な組織が構築できるという強みにもなる。経営者を支えることによってその弱みを解消し、自らが組織の中核となることによりその強みを強化するのが、現代版番頭の役割なのである。中小企業のフィールドにこそ、その存在理由があり、光輝くのが現代版番頭だと言える。

ただ、良いことばかりでなく、大きな課題があるのも事実である。一つは、現代版番頭の力が強くなり過ぎると、組織のバランスがいびつになるということである。これは、現代版番頭に限ったことではないが、度が過ぎてしまうと、経営者の存在がないがしろになり、また誤った判断をしても誰も止める者がいないという状態になってしまい、組織が暴走してしまうおそれがある。

もう一つは、現代版番頭を育てるのは大変難しいということである。現代版番頭は確かに中小企業に多いのだ

が、かと言って、どこの中小企業にでもいるというわけではない。それどころか、筆者の現場経験からすると、ほとんどの中小企業には現代版番頭はいないのである。そのことが、現代版番頭を育てることの難しさを物語っている。一般社員の育成に比べて、マネジャーの育成は困難である旨がよく言われる。ましてや、番頭精神と親方気質を持ったマネジャーを育成するとなると至難の業である。そもそも現代版番頭を育てることができるくらいの経営的能力のある経営者がいるような会社には、現代版番頭は必要ないということになる。そういった意味で、現代版番頭は、狙って育てられる者ではなく、様々な環境、条件が重なる中で、偶然の産物として生まれるものかもしれない。どういった環境、条件が整えば、現代版番頭が生まれてくるのか、あるいは育つのか、その詳しいメカニズムは、また稿を改めて検証していきたい。

何れにしても、中小企業の現場になくてはならない存在、もっと言うと、必ずいて欲しい存在が「現代版番頭」である。それは、現役の経営者だけでなく、その先代や後継者の、従業員の、取引先の切なる願いである。

現代版番頭は、①会社への忠誠、②経営者との情愛（信愛）、③部下からの尊敬、④取引先からの信頼、によって成り立っている。これから経営環境が厳しくなる中、中小企業に生きる現代版番頭の存在はもっともっとクローズアップされるものと思われる。中小企業がこれから何十年、百年と生き続けるには、自社なりの現代版番頭を獲得することが重要である。

- (1) 本稿で引用した青野（1997）の他、参考文献である佐藤（1983）や山本（1984）などがある。
- (2) 本稿では「現代版番頭」と「番頭型マネジャー」という2つの語句を使用している。現代版番頭は、江戸時代に発生した商家等の番頭（一般的にイメージされる番頭）に相対する新しい概念の番頭としてのイメージを表したものであり、番頭型マネジャーは、マネジャーの類型の一つとして表したものである。また、大きくは、組織（経営者）から見た存在として現代版番頭、職務（役割）から見た存在として番頭型マネジャーと言うこともできる。そのように視点は違うが、同じ人材を表しており、本稿では、文脈によって適宜使い分けて用いている。
- (3) ミンツバーグ（1973）では、「マネジャーの職務に関する現代の学説」として、古典学説、偉人学説など8つの学説について検討している（pp.13-48）。

- (4) Mintzberg, H. "The Nature of Managerial Work", Harper Collins Publishers Inc., 1973. 奥村哲史・須貝栄訳『マネジャーの仕事』白桃書房, 1993年, 91～163ページ。
- (5) 同上訳書, 160～161ページ。
- (6) 同上訳書, 269ページ。
- (7) 同上訳書, 165ページ。
- (8) 同上訳書, 6～7ページ。
- (9) ミンツバーグ (2009) は、マネジャーの果たす役割を箇条書き的にリスト化したにすぎないといった批判に応える形で、マネジャーの仕事の中身を再検討し、新たなマネジメントのモデルを提唱している (pp.63-148)。
- (10) 青野豊作著『番頭の研究－会社を強くする、日本型補佐役の条件－』ごま書房, 1997年, 36ページ。
- (11) 「主従関係」について、佐藤 (1983) は、「武家社会の“絶対服従”という上下関係とも、若干ニュアンスがちがうのである。あくまでも、お互いが全面的に信用して、店のいっさいのとりしきりを任せる、という信頼関係にもとづいている。」(p.76)と言う。
- (12) 佐藤 (1983) も、企業は「預りもの」とであるという番頭精神を強調している。「番頭経営の精神を、一言で説明するのはひじょうにむずかしいが、わかりやすいいうなら、「預かりの経営」、もしくは「預かりの精神」ということではないだろうか。「番頭経営」の根底に流れている精神は、忠義、忠誠、忠勤といった、自分に信託を与えてくれている主人もしくは主家 (現在でいえばオーナー、株主) に対して、絶対に裏切らないという「至誠」の経営である。この場合の「至誠」とは、自我や私心を完全に無にする、自己犠牲または滅私奉公といった意味である。」(p.75)とする。
- (13) 青野豊作著, 前掲書, 42ページ。
- (14) 同上書, 30ページ。
- (15) 同上書, 3～4ページ。
- (16) 同上書, 81ページ。
- (17) 同上書, 70～71ページ。
- (18) 同上書, 73ページ。
- (19) 同上書, 75～76ページ。
- (20) 同上書, 77～78ページ。
- (21) 同上書, 79～80ページ。
- (22) ここで言う「現場」とは、製造業であれば工場、小売業などであれば売場である。また、「顧客等」とは、製造業であれば顧客や取引先、小売業などであれば取引先である。
- (23) 本稿は、番頭型マネジャーの存在にスポットを当てているため、番頭型マネジャーを中心に、対経営者、対現場というように直接的にその関係を表している。これは、図表3や図表5で示したように、単純な構図の方が、モデル化する際に分かりやすいこともある。実際の中小企業の組織上では、番頭型マネジャーと経営者の間に他の上級マネジャー (その番頭型マネジャーからすると、形式的には上司になる) が配置されている場合もあるが、番頭型マネジャーと経営者は精神的に直接つながっており、その主従関係は強固なものがある。番頭型マネジャーと現場の間に他の (下級) マネジャーが配置されている場合も同様で、番頭型マネジャーと現場は精神的に直接つながっており、その師弟関係 (あるいは信頼関係) は強固である。番頭型マネジャーからすると、(下級) マネジャーも含めての「現場」である。
- (24) 「業務課長」とは、中小企業などで、営業事務や工程管理、総務の仕事などを総合的に行う管理者で、内外の調整役である。押しも引きも必要な立場であり、強引な、ビジネスライクな部分と人間くさい部分を持ち合わせている。「業務課長がしっかりしている会社は、仕事が回る」というのが筆者の経験則であり、そもそも「業務課長とは何か」というのが、この研究のきっかけのひとつになっている。
- (25) 番頭が本来持つ「会社のために、主家の存続のために、自分を犠牲にし、決して目立たず、静かに務め上げる」という精神を言う。
- (26) 本稿では、製造業のうち下請的な加工を営む形態を指す。
- (27) 以降、番頭型マネジャーのオリジナルである「大番頭型マネジャー」を前提に議論を進める。但し、「小番頭型マネジャー」も役割や組織内での立ち位置は若干違うが、その本質は同じであるため、以降の議論は小番頭型マネジャーにも有効である。
- (28) 番頭型マネジャーは、経営者からすると信頼できる番頭、現場からすると尊敬できる親方であり、視点によって2つの立場を持ち合わせている存在である。番頭として経営者を背負い、同時に、親方として現場を抱きかかえるのが番頭型マネジャーの姿である。
- (29) あえて「小番頭型マネジャー」を定義付けるならば、「会社を取り仕切る」という文言が「現場を調整する」になる。
- (30) Deal, T.E. and Kennedy, A.A. "Corporate Cultures", Addison-Wesley, 1982. 城山三郎訳『シンボリック・

マネジャー』新潮社,1983年,193ページ。

(31) 同上訳書,195～199ページ。

(32) Kotter,J.P. “*Jhon P.Kotter On What Leaders Really Do*”, Harvard Business School Press.,1999. 黒田由貴子監訳『リーダーシップ論』ダイヤモンド社,1999年,83ページ。

(33) 同上訳書,91ページ。

(34) 同上訳書,91～98ページ。

(35) 中小企業庁編『中小企業白書 2007年版』ぎょうせい,2007年,第3部第3章第3節。

(36) 黒田由貴子,前掲訳書,49ページ。

(37) 同上訳書,50～52ページ。

(38) 同上訳書,52～63ページ。

(39) McGregor,D. “*The Professional Manager*”, McGraw-Hill,Inc.,1967. 逸見純昌・北野徹・斉藤昇敬訳『プロフェッショナル・マネジャー』産業能率短期大学出版部,1968年,75ページ。

宮本又郎・阿部武司・宇田川勝・沢井実・橘川武郎『日本経営史 [新版]－江戸時代から21世紀へ－』有斐閣,2007年。

山本七平概説『日本の商人 5 大番頭の手腕』TBSブリタニカ,1984年。

㊦

<参考文献>

Deal,T.E. and Kennedy,A.A. “*Corporate Cultures*”, Addison-Wesley.,1982. 城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』新潮社,1983年。

J.ヒルシュマイヤー・由井常彦『日本の経営発展－近代化と企業経営－』東洋経済新報社,1977年。

Kotter,J.P. “*Jhon P.Kotter On What Leaders Really Do*”, Harvard Business School Press.,1999. 黒田由貴子監訳『リーダーシップ論』ダイヤモンド社,1999年。

McGregor,D. “*The Professional Manager*”, McGraw-Hill,Inc.,1967. 逸見純昌・北野徹・斉藤昇敬訳『プロフェッショナル・マネジャー』産業能率短期大学出版部,1968年。

Mintzberg,H. “*The Nature of Managerial Work*”, Harper Collins Publishers Inc.,1973. 奥村哲史・須貝栄訳『マネジャーの仕事』白桃書房,1993年。

Mintzberg,H. “*Managing*”, Berrett-Koehler Publishers Inc.,2009. 池村千秋訳『マネジャーの実像「管理職」はなぜ仕事に追われているのか』日経BP社,2011年。

青野豊作著『番頭の研究－会社を強くする、日本型補佐役の条件－』ごま書房,1997年。

佐藤朝泰『リーダーのための大番頭の研究－日本の経営の底力の秘密－』かんき出版,1983年。

中小企業庁編『中小企業白書 2007年版』ぎょうせい,2007年。

研究ノート

海外ソフトウェア開発ベンチャー
企業の機器プラットフォーム戦略考察

“Device platform strategy for start-up companies”

森 川 祐 輔
株式会社COSY 代表取締役社長
Yusuke Morikawa
President C.E.O. COSY Inc.
morikawas@cosy.co.jp

Abstract

The purpose of this thesis is to clarify new business and software development structure which Japanese business machine makers are providing, by analyzing Australian and Czech start-up companies. Those two companies are providing embedded software for multi function devices, so called MFDs. Those MFDs have software API interfaces and embedded platforms. Those platforms make small start-up software companies possible to develop customized software. In addition, those software solutions can be distributed through-out MFD makers world-wide sales networks, which boost up those companies to grow faster than marketing by themselves.

Keyword : 国際経営, 海外ベンチャー, アントレプルナーシップ, International management, platform strategy

1 はじめに

20世紀後半、我が国は勤勉で職人気質の国民性により、モノづくりの分野で目覚ましい功績をあげてきた。一方で、画一的な良いものを安く提供するための、最適工業化社会を構築するには成功したものの、コンピュータネットワークの発達に従い、外部ネットワークにつながって、どのような価値を生み出すのかということに関して十分対応出来ていなかった。社会が求めるニーズも多様化し、どんなモノが必要というよりも、その製品を使ってどんなことができるのか、どんな効果が得られるのかということが重要になってきている。このような市場環境に対して、あくまでモノだけの機能で完結する商品を販売しても、付加価値が思うようにつけられない状態に陥ってしまっている。

筆者は長年事務機業界に身を置き、デジタル複合機（以後複合機と呼ぶ）の頭脳部分である、コントローラの開発に携わってきた。事務機業界各社^{注1)}は自社技術で顧客を囲い込む戦略で進めてきていたが、自社の商品、技術だけでは柔軟に顧客ニーズに応えられない。また、複合機は外部サーバーと連携することにより、いろいろな機能を構築できるのであるが、全世界を見れば、あまりにもサーバーアプリケーションが多いため、自社だけの力でこれらサーバーと連携していくソフトウェアをす

べて開発していくことは困難となってきた。これを解決するために、複合機にソフトウェアを組み込むことができるプラットフォームを用意し、それを外部ソフト開発企業にオープンにし、開発を促すことにより、自社複合機の魅力度及び柔軟性を向上させるという戦略に出てきた。

具体的にはキヤノンのMeap、リコーのAPI、コニカミノルタのOpenAPI、シャープのOSA、京セラドキュメントソリューションズのHyPassなどが挙げられる。

これらのプラットフォーム上で、ソフトウェアを開発することにより、複合機上で独自のアプリを走らせることも可能であるし、外部のネットワークで接続されたサーバーと連携して動作することも可能となる。本稿では、これらのプラットフォームに特化したソフトウェアを提供し、成功している2つの海外のベンチャー企業の事例と、この協業モデルの課題、将来展望について論じてみたい。

これら2つのベンチャーは業界に特化されたソフト開発による差別化を進めることにより、大手機器メーカーの販売力をうまく自分たちの成長エンジンにして、成功しているモデルと考えられる。しかしながら一方でこのモデルも製品保守、保証に関して手におえない事態が多発すると、反対にメーカー側が協業先を絞り込むなどの保守的な動きが出てきており、オープン化とは逆行する

ような事態が発生している。まだまだ、日本メーカーの体質に起因する問題が山積みされているのが現状である。

このような日本メーカーの現状に比べて、韓国のサムソン等は積極的に連携を進めてきており、今後、日本メーカーにとって脅威となってきた。また、アメリカ勢のHP、LexMarkも、外部サーバー連携を強化してきている。特にLexMark社はもともとIBMのプリンティング部門が独立して出来た会社であり、この分野では強みを持っている。今後、付加価値がシステム全体から生み出されることを考えると、日本メーカーにとっては脅威となることが考えられる。

2 事務機メーカー各社の取り組み

事務機メーカー各社の複合機はネットワークでサーバーと接続され、いろいろな機能を実現することができる。大きく分けると、Javaベースの機器に組み込むタイプのものと、サーバー側がWebサーバーとなり、複合機の操作画面に表示画面を送り込むものがある。

以下の主なメーカーの技術を表にまとめた。

メーカー	名 称	使用 技 術
京セラドキュメントソリューションズ	Hypas	Java及びブラウザ連携
コニカミノルタ	Open-API	SOAP独自コマンド及びブラウザ連携
キ ャ ノ ン	Meap Meap Web Meap Connector	Java及びブラウザ連携
シ ャ ー プ	OSA	ブラウザ連携
東 芝 テ ッ ク	SDK	SOAP独自コマンド及びブラウザ連携
リ コ ー	Device SDK	Java及びブラウザ連携

表1. 各社の外部連携プラットフォーム技術

出所：各社Webページ等から筆者作成

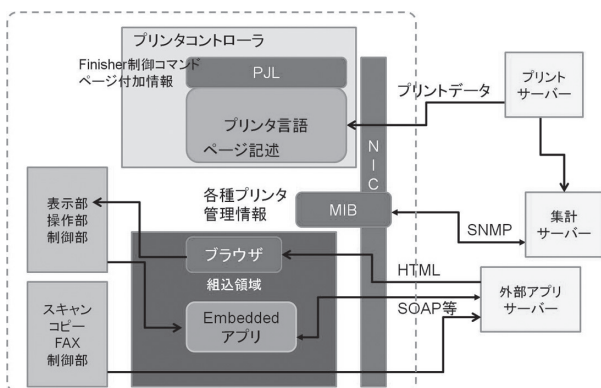


図1. 一般的な複合機内部制御ブロックダイアグラム

出所：各社の一般的公開技術部分のみにて筆者作成

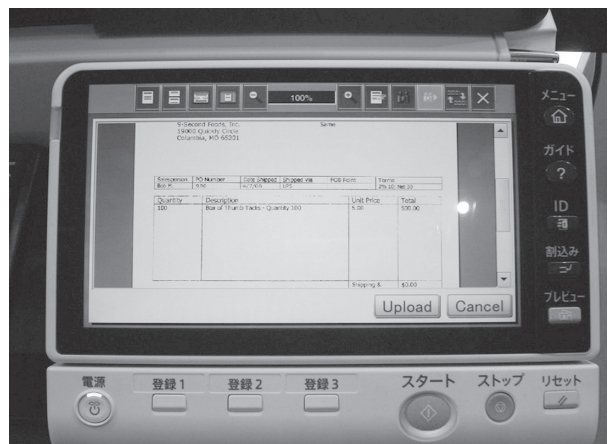


写真1. デジタル複合機に組み込まれたソフトウェア
出所：公開展示会出展機を筆者撮影

これらの技術は各社で用意している共同開発プログラムに従って、主要各国の販売会社を通じて開発ベンダーに開示されている。これらの技術をプラットフォームとして、その上に各国のベンチャー企業が独自にアプリケーションを開発することにより、複合機を使ったソリューションを提供することができる。本研究ノートでは、オーストラリア及びチェコ共和国のベンチャー企業の取り組みについてまとめた。パソコンの世界ではWindows、Mac OS、Linuxがほぼ世界を制覇しているが、インテリジェントなハードウェアを日本メーカーが提供し、各国のベンチャー企業に活躍の場を提供することにより、新しいビジネスモデルが構築されることとなる。

販売面から考えるとベンチャー企業は技術はあっても、販売、マーケティング力が弱いケースがほとんどである。このようなベンチャー企業と日本の大手事務機メーカーが組むことにより、全世界に張り巡らされた、日本メーカーの販売ネットワークを活用することができるようになる。本研究ノートではこの新しい、ベンチャー企業と既存メーカーとのコラボレーションによる市場開拓の可能性について、考察を行ってみた。また、日本企業のベンチャーを巻き込んだエコシステムを今後構築するための課題、方向性についても言及してみた。

3 オーストラリア A社の事例

3.1 A社の成り立ち

A社のある、オーストラリアはオセアニアに位置する英連邦に属する国であり、GDP、1兆4469億豪ドル（2011年）^{注2）}である。日本のGDPは2011年で513.7兆円^{注3）}であり、約1/4の規模である。人口は約2100万人

であり、日本のおよそ1/6である。オーストラリアには1770年にジェームズクックが領有を宣言し、入植がはじまった。当初はイギリス人の流刑植民地として移民が始まった。1980年代に入り、白豪主義が撤廃され、白人以外の移民が多く流入してきた。その後もオーストラリアは移民を多数取り込んでいる。^{注4)} これら移民は大きく分けて、外国出身者の家族もしくは、技術移民の2つのカテゴリーが中心となっている。2006年7月～2007年6月の一年間に入国した移住者は140,148人であったが、そのうち、家族移民は37,138人、技術移民は60,755人、人道支援移民は12,247人であった。^{注5)}、つまり、約43%がなんらかの技術を持った移民と言える。また、学生として入国し、そのまま移民となるケースもあり、相当数のエンジニアが海外から流入していると考えられる。A社の社員も特に欧州、アジア、ニュージーランドからの海外移民、外国人が多くを占めており、国際色豊かなチームを形成している。A社はビクトリア州の州都である、メルボルン市（人口380万人）に1998年に設立された。メルボルンはロンドン、パリ、ニューヨークについて多くの留学生が学ぶ街である。

A社は社長のC氏とチーフエンジニアのM氏により1998年に設立された。最初は地域のハイスクール向けのプリント管理システムであったが、現在では、さらに改良が加えられ、100を超える国で50,000もの企業や学校で使われている。開発拠点はメルボルン郊外に位置し、イギリス、アメリカにサポートセンターを設けている。彼らは、複合機へのソフトウェア組込みが可能であることを知り、オーストラリアに販売拠点を置いている各、日本の事務機メーカーにコンタクトをとり、機器への組込みソフトを開発開始した。

彼らの海外展開は、Webで海外の販売代理店を募り、その代理店にその国の言語翻訳を行わせ、ローカライゼーションを行うという方法をとっている。このような体制が取れるように、言語対応ツールを提供することにより、比較的容易に言語対応ができる仕組みを構築している。このような現地化を行うことにより、短期間の間に世界展開を進めることができていく。また、オーストラリアにはかなり古くから日本の各メーカーも販売子会社を設置しており、これらの販社にアクセスしやすいという利点も彼らにはあった。また、プリント管理システムは各国カルチャーにあまり依存しない、どこの国でもニーズのある商品であり、そういう意味でもグローバル展開が容易な分野であった。

4 チェコB社の事例

4. 1 B社の成り立ち

B社は2003年に当時大学生だったM社長により創業された。チェコは旧共産圏ではあるが、当時の社会主義体制においても工業国として有名であった。1948年からの共産党体制が1989年11月17日のビロード革命により、崩壊した。その後スロバキアとの対立が深まり、1993年、スロバキアとの連邦を解消し、チェコ共和国となった。M社長及び創業メンバーの多くはこれらの旧体制が崩壊した後に教育を受けた新しい世代と言える。チェコの人口は約1100万人と、日本の人口の約1/12であり、GDPは2170億ドルで日本の約1/28の規模である。

B社のある、Brnoはチェコ第二の都市であり、東西ヨーロッパの中央に位置しており、Brno工科大学をはじめ、優秀な大学がある。また、エンジニアの人件費も安く、月給10万円程度で非常に優秀なエンジニアを調達できるため、B社のある、Czech Technology Park BrnoにはIBM, Microsoft, Silicon graphics, Motorola, EFI等、欧米の名だたるITメーカーが研究開発拠点を設けている。このCzech Technology ParkはTechnology Park Brno, A.S. (TPB社)により運営され、19万平米もの敷地の中に近代的なベンチャーオフィス群を配置している。TPB社はBrno市とP&O Estate^{注6)}とのジョイントベンチャーで設立された企業体で、株主でもある、Brno Universityとの共同により運営されている。また、1899年設立の24000人の学生と2700人のスタッフを抱えるBrno University of Technology (Brno工科大学)が優秀なエンジニアの供給源となっている。

B社もこのテクノロジーパークに本社を構え、優秀な若いエンジニアを中心にプリンタ関連技術を開発、製品化を行っている。

B社はM社長をはじめとする創業メンバーが学生ベンチャーとして、日系メーカーの^{注7)}の関連開発を行ったところからスタートしている。今では、主に日本の事務機メーカーとの開発連携を強化し、主にヨーロッパでプリントマネジメントの分野で勢力を拡大してきている。

5 A社B社に共通する世界戦略

A社のある、オーストラリアは英語圏であり、海外への展開も英連邦及び米国への展開がやりやすかったはずであり、自国の市場の小ささもあり、設立当初から海外展開を見据えて商品開発を行っていた。一方でB社の場合は、自国語もチェコ語であり、また、グローバルな展開を行っている企業も少なかった。しかしながら、チェ

コも自国市場は非常に限られており、ソフトウェア製品を販売していくにはあまりにも小さすぎた。M社長は設立当初から海外展開を視野に入れ、ビジネスプランを作っていたと私にも話していた。チェコはやはり、共産党独裁時代に教育を受けた世代は殆ど英語を話さず、反対にM社長の世代で大学に進学している優秀な学生たちはうまい下手のばらつきはあるものの、英語をしゃべる学生が非常に多い。また、政府も新しいベンチャー企業に海外進出してもらうため、いろいろな支援を行っていた。筆者もこの助成金によるB社の海外進出事業を手伝うことになったといういきさつがある。

日本のソフトウェアベンチャーのいったいどのくらいが海外を志向して製品を開発しているのか、筆者はその統計を持ち合わせていないが、おそらく、ヨーロッパ言語の国々に比べると、比率は低いのではと予測している。このあたりは今後の研究課題ではある。恐らく、設立当初から海外志向のベンチャー企業とそうでないベンチャー企業では、海外展開のスピードが大きく異なると考えている。現に筆者が設立した会社^{注8)}も設立当初から海外展開を中心に事業を進めてきた。設立後3か月程度ですでにアメリカの企業からの業務依頼が入ってきており、その当初から海外との取引が始まっている。

6 日本メーカーの課題

特に事務機業界各社はもともとハードウェア中心の製造業の会社であり、品質保証体系が工場を持っている本社に集中しているとともに、あまりにも厳密に品質基準が決められているため、海外販社で現地のソフトウェアを機械に組み込んだ場合、トータルの製品がメーカーとして保証できるかどうかというところで、課題が生じてしまう。問題が発生した場合、問題の切り分けに対して専門的な知識が必要になるため、販社だけでこれに対応することが困難になっている。

通常、ソフトウェア製品はバグが無い製品などありえず、また、発生する問題もハードウェアの組み合わせで発生する場合もある。ソフトウェアの世界では、完璧な製品を出荷するよりも、迅速にバグ修正し、それを提供していく体制を構築することが重要になる。今回紹介した、A社もその典型で、「Frequent update」をポリシーとしている。つまり、頻繁に修正コードをリリースしていき、新しいコードをインストールさせれば問題が解決される。という考え方である。マイクロソフトなどもOSのリリースは勝手にどんどんアップデートしていくことは当たり前に行き入れられている。しかしながら、

ハードメーカーとしては、出荷時の品質がすべてであり、ユーザーが勝手にアップデートしていく仕組みも持っていない。また、サービスマンテナンスも基本は訪問時に対応するという考えのため、両者がうまくかみ合わない。

結果として、ソフトウェアをアップデートしたとたんに機械側が追従できずに不具合が出る場合がある。このようなアップデートの注意点も十分には啓蒙されていない。今後、このような保守、アップデート対応も含めた、全体としてのエコシステムをうまく構築しなければ、せっかくのベンチャー企業との連携、コラボレーションもうまく機能しないだろう。

日本企業が競争力を失っている一つの理由はこのような硬直化した体制に起因していると考えられる。今後、外部企業との連携のスキーム、役割分担、自社技術プラットフォームを使ってもらいインセンティブ、開発サポート体制など、全体としてのエコシステムをうまくデザインしていく必要があると考える。特に事務機業界は圧倒的に日本企業が強い分野であり、世界を席巻している。この分野で成功モデルを作ることができれば、他の産業への手本にもなるだろうし、日本の国際競争力向上のヒントになるのではないかと筆者は考えている。

7 あとがき

本研究ノートにはベンチャー企業の海外志向性とその事業展開における影響、日本メーカー主導のプラットフォームを含むエコシステム構築戦略と課題、国家の人材獲得戦略など、派生する研究分野が多く含まれている。現時点ではごく一部の事例しか紹介できていないし、十分な考察ができていない。今後、分野を絞って、深堀を行っていきたいと考えている。幸い、筆者が代表を務める会社はアメリカ、オーストラリア、中国、欧州と、独自技術を持ったベンチャー企業を取引先として抱えており、これらのベンチャー企業の日々の活動を研究することにより、仮説検証を行うことができる環境にある。今後、事例をベースにした調査を行っていきたいと考えており、是非ご指導いただければと思うし、声をかけていただきたいと思う。

注 釈

注1) 事務機業界というのは一般的に従来の複写機を製造販売していたメーカーを指す。現在ではデジタル化されデジタル複合機という呼び方が一般的となっている。

注2) ジェトロ統計2011年より

注3) 日本のGDP：内閣府統計情報Webサイトより

注4) OECDデータによれば、オーストラリアの移民人口は2009年は2000年の2倍以上に増えている。

注5) 梅田久枝 「オーストラリアの移民政策」海外立法情報調査室による文献による。

注6) ドバイに本拠を置く、投資会社

注7) プリンタ言語関連開発

注8) 株式会社COSY、「日本の技術を海外に、海外の技術を日本に」をモットーに技術の国際化に貢献することを目的に2006年に設立された。現在ではアメリカ、カナダ、オーストラリア、ニュージーランド、欧州、香港の各社と技術提携、販売提携を行っている。

参考文献

江夏健一、大東和武司、藤澤武史（編）『サービス産業の国際展開』中央経済社2008年

土井教之、西田稔 編著 『ベンチャービジネスと起業家教育』御茶の水書房 2002年

伊丹敬之 『経営戦略の理論』第3版 日本経済新聞社 2004年

Michael R. Czinkota, Ilkka A. Ronkainen, Michael H. Moffett "International Business" Third edition, The Dryden Press, 1994

第11回関西ベンチャー学会年次大会の報告

大阪市立大学大学院 経営学研究科 教授 狩 俣 正 雄

第11回関西ベンチャー学会年次大会が2012年3月23日（金）に大阪市立大学学術情報総合センターで開催されました。大会テーマとして「社会起業家とイノベーション」を掲げ、社会における医療、介護、福祉、教育、地球環境、貧困、ホームレスなどの様々な問題をビジネスの手法で解決しようとする社会起業家や社会的企業、あるいは彼らによる社会変革の問題を議論することで、新たな経済活性化や地域活性化および社会的イノベーションのあり方について探究するという趣旨のもとで開催されました。

大会のテーマの論議を深めるために、基調講演として花田昌宣熊本学園大学教授に「今日の経済危機の中でのソーシャルエコノミーの課題 ―日本における社会的企業の可能性―」のテーマで講演していただいた。

花田教授は、現代社会が世界的に直面する課題として「経済の民主主義」、「公正な分配システム」、「社会の方向性の選択：社会的排除をなくし、差別をなくすこと」、「地球規模の問題に対し、環境を守り、食料問題の解決を目指す」、「グローバルライゼーションに対抗して、社会の人間化をはかる」ことがあるとされ、社会的経済は、現在の社会及び経済の危機に対する代案（オルタナティブ）を提供するものであり、また、資本主義の中で社会的経済領域の拡大、ならびにそれが持つ対抗原理を通じて対案たりうる、ものであると述べた。

しかし、危機の性格や現象は国や地域によって異なり、ヨーロッパでは、グローバル化の中でのユーロの危機が起り、アイルランド、ギリシャそしてイタリア、次にスペイン、ポルトガル等が危機に直面しているとし、また開発途上国の課題としてはサステナブルな発展と人権問題であるとししました。

そして、日本では、社会・経済成長体制の破綻、企業主義的成長体制が可能にした日本の生産システム、金融システム、の破綻が起こっていると指摘した。特に、日本には経済的、社会的、エコロジーの三つの危機があり、経済的危機としては、日本経済の成長の基盤を支えた企業主義的成長体制の破綻、世界経済への感応度であるとした。また社会的危機としては、新しい事態としての社会的格差の拡大（Inequality）、雇用の不安定化から生活の不安定化（Instability）、社会的排除層の増大→累

積的な因果連関による貧困の増大、社会的上昇の可能性の遮断と社会的排除（Exclusion）があり、さらにエコロジー危機としては、福島原発事故、公害と自然破壊の進行、温暖化、被害の回復の手段をめぐる社会的不正などであると述べました。

花田教授は、このような危機からの脱出し、新たな持続的成長を可能にする路として、社会的経済の可能性を指摘し、新自由主義的な失敗の30年に代わる、新たな価値観の創造と、新自由主義から協同と連帯への道への構想について説明しました。

花田氏によると、日本における既存の社会的経済は、協同組合では農協、漁協、生協であり、金融部門では労金で、共済組合では相互会社（生命保険）で、非営利セクターではNPO、社会福祉法人などであるが、それらの多くが、市場経済システムを補完する役割を果たしているかもしれないとした。そして日本における社会的経済の可能性の萌芽として、消費生協の可能性があり、消費者運動と連携した生協活動はいまだその影響力は小さいが可能性を秘めていること、共同連をはじめてとした障害者の運動やホームレス支援などの社会運動が社会的企業制度創出のネットワークを作りつつあることを指摘した。そこで、労働者協同組合（生産協同組合）の法制化を求める運動の必要性があると主張しました。

さらに、同氏は、新たな社会の構想と社会的経済について、社会的企業制度は、富の創造の新たなシステム足りうるのか、またそれは対抗社会を構想するものか、あるいは富の再配分の制度なのか、社会的経済セクターの創出なのか、社会の原理を問い直す運動なのか、と問い、国際的な連帯の必要性、金融支配と世界企業に対抗する社会的運動を提起しました。

最後に、人間の労働による富の創造と社会の構築を、誰が誰とどのように働くのかを基礎にして考えること、その際の基本原理は、社会的公正と正義、民主主義と連帯思想に基づいていなければならないであろうとし、それは日本にとって必要であるし可能であると主張されました。

以上の花田教授の基調講演を受けて、「社会起業家とイノベーション」のテーマでパネルディスカッションがおこなわれた。関西ベンチャー学会会長の吉田和男京都

大学大学院経済学研究科教授をコーディネーターとして、またパネリストに花田昌宣教授、法橋聡近畿労働金庫地域共生推進部部長、長井潔特定非営利活動法人日本スローワーク協会事務局長、松村敦子有限会社アクティア代表取締役の四氏による議論が行われた。

松村氏は、義母の看病で、抗がん剤（副作用）による脱毛に悩む母に母愛用のスカーフを使って帽子を手づくりしてあげたところ母が笑顔になったので、akko「パンダナ帽」の製品化を考え、2005年（平成17年）7月4日、有限会社アクティアを設立したことなどを説明し、医療進歩により将来、副作用のない抗がん剤が開発された時は、自分の事業を終える時で、その日が来ることを望んでいます、と発表された。

長井氏は、NPO法人ニュースタート事務局関西でひきこもりの若者に対する支援活動をし、1998年「大学生の不登校と若者のひきこもりを考える会」開催し、2005年NPO法人日本スローワーク協会発足させ、2010年4月1日より就労継続支援A型事業「カフェコモンズ」を開設したこと、「障害がある人もない人も、ともに働く関係を大切に作り上げていく」ことを活動理念としていくこと、その事業運営で現在直面している課題などについて発表した。

法橋氏は、近畿労金が、NPO向けの融資、NPO寄付システム、社会貢献寄付などに取り組み、近畿労金が今後の日本における社会的事業の育成に一層貢献していくことについて発表された。

三名のパネラーの報告に続いて、コーディネーターの吉田教授を中心に四氏による活発な論議が行われ、政府や一般の民間企業だけでは解決できない社会的な課題を解決するという使命を持って、新規事業を創造し、新たな価値を創造して、社会福祉を向上させる社会的企業の可能性と社会変革を担う社会的イノベーションの方向性が示されたと考えられる。このシンポジウムを通じて、大会の趣旨である新たな経済活性化や地域活性化、および社会起業家の出現につながることを期待するものである。

基調講演とシンポジウムに先立って行われた研究発表セッションでは、宮脇敏哉新潟経営大学経営情報学部教授が「地域社会貢献における社会起業家の役割－ヒマワリスプロジェクトを通しての起業家育成について－」というテーマで報告し、深堀謙二大阪市立大学大学院工学研究科客員研究員が「社会起業家の発想と具体的展開」テーマで報告し、李超大阪市立大学商学部特任講師が「外資系中国人ホワイトカラーのベンチャー企業の創

設」テーマで報告し、不況を脱出し、経済を活性化する決め手としてのベンチャー企業や社会起業家について大会の参加者に研究上の貴重な情報提供を行ったと思います。

学生ビジネスプラン発表会では、吉平遥哉・吉野浩基・杉原誠也・井上靖翔・横山愛君のチームが「共に生きる ―スーパー保育ふれあい園―」のテーマで、徳田行伸・高橋愛満君のチームが「ほっこり食堂」のテーマで、岸田 奈美君が「ユニラボ ―障害者のITリテラシー向上による雇用促進―」のテーマで、山田・中野君のチームが「株式会社ベジバスター ―廃棄みかんを何とかしたい―」のテーマで発表し、審査委員会（審査委員長 深堀謙二氏）の選考の結果、最優秀賞一チームと優秀賞一チームが懇親会場で発表され、受賞されました。

大会当日は朝から大雨にも関わらず年次大会に参加していただいた多くの会員の方々、および大会の運営に協力していただいた関係者に感謝申し上げます。

2011－2012年度 第六期役員体制

氏 名	所 属 先	学 会 役 職
吉田 和男	京都産業大学経済学部客員教授	会長
米倉 穰	追手門学院大学経営学部教授 追手門学院大学ベンチャービジネス研究所 所長	副会長、事務局長 グローバル・イノベーション研究部会主査
日野 孝雄	奈良先端科学技術大学院大学 神戸常盤大学	副会長 医療福祉研究部会主査
村上 薫	MARKET POWER INSTITUTE代表主席研究員	常任理事 グローバル・イノベーション研究部会幹事
清水 宏一	(株)時有人社代表取締役 亀岡商工会議所専務理事	常任理事 文化観光研究部会主査
林 茂樹	大阪工業大学知的財産学部教授	常任理事 知的財産研究部会主査
文能 照之	近畿大学経営学部キャリア・マネジメント学科長	常任理事 大学発ベンチャー研究部会主査
釣島平三郎	太成学院大学教授	常任理事
坂川 弘幸	日本経済新聞社大阪本社	常任理事
小西 一彦	西和総合研究所 代表取締役 兵庫県立大学名誉教授	常任理事
大野 長八	大野アソシエーツ代表	常任理事 大学発ベンチャー研究部会幹事
松村 敦子	(有)アクティア代表取締役	常任理事 女性起業家研究部会主査
吉永 徳好	吉永公認会計士・税理士事務所 代表 有限会社吉永マネジメントサービス 取締役	常任理事
杉田 定大	早稲田大学 先端科学・健康医療融合研究機構客員教授 同志社大学大学院 総合政策科学研究科客員教授	常任理事
定藤 繁樹	関西学院大学経営戦略研究（ビジネススクール）教授 ニュープレクス（株）顧問	理事
稲垣 耕作	京都大学准教授	理事
山本 浩二	大阪府立大学大学院経済学研究科教授	理事
兼松 泰男	大阪大学教授 産学連携本部イノベーション部部長 ベンチャービジネスラボラトリー	理事

氏 名	所 属 先	学 会 役 職
高増 明	関西大学社会学部教授	理事
宮脇 敏哉	事業創造大学院大学教授 新潟経営大学経営情報学部教授	理事 九州研究部会主査
高田 栄治	岡安証券株式会社	理事
宮田由紀夫	関西学院大学国際学部教授	理事
三根 早苗	(有)パワーエンハンスメント代表取締役	理事 女性起業家研究部会幹事
劉 宏成	財団法人 台湾綜合研究院 研究顧問 国立安徽大学（中国）客員教授	理事
狩俣 正雄	大阪市立大学大学院経営学研究科 教授	理事
岡崎 利美	追手門学院大学経営学部准教授	理事 女性起業家研究部会幹事
日野 薫郎	東京大学大学院	学生理事
岸 秀隆	岸公認会計士事務所	監事

関西ベンチャー学会 規約

制定 2001年2月12日

第1章 総 則

(名 称)

第1条 本会は、関西ベンチャー学会（The Kansai Association for Venture and Entrepreneur Studies）と称する。

(事務局)

第2条 1. 本会の事務局は、別途定める。

第2章 目的および事業

(目 的)

第3条 本会は、関西におけるベンチャーの発展に資するため、ベンチャー企業や一般企業・非営利組織の起業活動、およびその促進政策等について理論的・実証的研究を行うとともに、起業家活動の実践や支援および産学協同などの推進に寄与することを目的とする。

(事 業)

第4条 本会は、前条の目的を達するため、次の事業を行う。

1. 研究発表会（大会および研究部会）の開催
2. 学会誌、その他刊行物の発行
3. 講演会、シンポジウムなどの開催
4. その他、理事会において適当と認めた事業

第3章 会 員

(種 類)

第5条 1. 本会の会員は、次のいずれかに該当するもので、正会員一名の推薦を受け、常任理事会の審査を経て、理事会で承認されたものとする。

- i. 正会員 ベンチャーの分野で専門の学識を有するもの、起業経験者および起業志望者、ベンチャー支援者、新産業政策担当者、大学等における技術の事業化に関係するものなどで、規約第3条の目的に貢献することのできる個人。
- ii. 学生会員 前項に準ずる研究あるいは活動を行っている大学院生および大学生。
- iii. 特別賛助会員 本会の目的に賛同し、事業を賛助する法人、団体、または個人。

2. 新入会員の選考基準については、別途、内規に定める。

第6条 本会に会員名簿を備え、所定事項を記載するものとする。

(会 費)

第7条 1. 会員は、別途定める会費を納めなければならない。
2. 会費の変更は、総会において承認を受けなければならない。

(退 会)

第8条 会員は、次の場合には、退会したものとする。

1. 本人が退会を届け出たとき。
2. 会費の滞納（2年）により、理事会が退会を相当と認めたとき。

3. 本会の品位を汚すなどの事由により、理事会において退会をやむをえないと認めたとき。

第4章 機 関

(役 員)

第9条 本会に、次の役員を置く。

1. 理事 30名程度うち、会長 1名副会長 若干名常任理事 10名程度。
2. 顧問 定員はとくに設けない。
3. 監事 3名以内

(理 事)

- 第10条
1. 理事のうち半数以上は、正会員の中から正会員の投票により選出される。
 2. 投票により選出された理事の任期は2年とする。ただし、再任を妨げない。
 3. 残る15名以内の理事は、会長が地域、分野などを考慮して正会員の中から指名する。ただし、理事会の承認を要する。
 4. 任期は2年とするが、再任を妨げない。
 5. 理事の選出規則については、別途定める。

(会長、副会長、常任理事)

- 第11条
1. 会長および副会長の任期は2年とする。ただし、再任を妨げない。
 2. 会長は、投票により選出された理事の互選により選出される。
 3. 副会長若干名は、理事会の承認を経て、会長が選任する。
 4. 常任理事は、理事会の承認を経て、理事の中から会長が選任したものとする。
 5. 副会長は、会長を補佐し、会務を執行する。
 6. 会長に事故ある時は、会長が指名した副会長が、その職務を代行する。
指名し得ないときは、副会長の互選により一名が会長の職務を代行する。

(顧 問)

- 第12条
1. 顧問の定員については特に定めないが、理事会が必要に応じて推薦し、決定する。
 2. 顧問の任期は2年とする。ただし、再任をさまたげない。
 3. 顧問は、重要事項について理事会の諮問に応じる。
 4. 顧問は、理事会に対し文書で、あるいは理事会に出席し、意見を述べることができる。

(監 事)

- 第13条
1. 監事は3名以内とし、理事会が指名し総会で承認を受ける。
 2. 監事の任期は2年とする。
 3. 監事は、会計および会務執行の状況を監査する。

(理事会)

- 第14条
1. 理事会は、会長、副会長、理事から構成される。
 2. 理事会は、会の運営に関する重要事項を審議する。
 3. 理事会は、必要に応じて監事に出席を求めることができる。

(常任理事会)

- 第15条
1. 理事会に常任理事会をおく。

2. 常任理事会は、会長・副会長、常任理事から構成される。
3. 常任理事会は、会の運営に関する経常的事項および理事会から委嘱を受けた事項を審議する。
4. 常任理事会は、理事会にはかるべき重要事項を審議する。
5. 理事は、常任理事会開催について通知を受け、必要に応じて常任理事会に出席して意見をのべることができる。

(総 会)

- 第16条
1. 会長は、毎年1回、会員の定時総会を招集しなければならない。
 2. 会長は、必要があると認めたときは、臨時総会を招集することができる。
 3. 会員の5分の1以上の者が、会議の目的たる事項を示して請求したときは、会長は臨時総会を招集しなければならない。
- 第17条
1. 総会の議事は、出席会員の過半数をもって決定する。
 2. 総会は、次の事項を議決する。
 - i. 規約および規則の変更
 - ii. 決算、事業報告および予算、事業計画などの承認
 - iii. 会費の変更
 - iv. 会の解散
 - v. その他、会長が特に必要と認めた事項

(委員会)

- 第18条 業務の円滑な推進を図るため、理事会の承認を経て、学会に委員会を設置することができる。委員会の種類、運営については、別途規定に定める。

(部 会)

- 第19条 正会員は、正会員10名以上の参加をもって、理事会に対して、部会（分科会）の設置を要求することができる。

第5章 資産および会計

(資 産)

- 第20条 本会の資産は、会費、寄付金、その他の収入による。資産の支出は、理事会の議決を経て、総会が承認した予算にもとづいて行う。
- 第21条 本会の会計年度は、毎年12月1日より、11月30日までとする。

第6章 規約の変更および解散

(規約の変更)

- 第22条 本規約の変更には、総会の議決を要する。

(解 散)

- 第23条 本会の解散は、理事会または会員の5分の1以上の提案にもとづき、総会において出席会員の3分の2以上の賛成を得なければ、これを行うことができない。

付 則

1. 学会規約は、2001年2月12日から施行する。
2. 本会の設立準備委員会の会員は、本会の設立とともに、本会の正会員となる。

3. 第1回総会前に、本会設立準備委員会によって、会長、副会長、常任理事、理事または監事の職務を行うことを委嘱された者は、本則の規定にかかわらず就任する。
4. 設立総会前に、設立準備委員会によって推薦された者は、第5条の規定にかかわらず本会の会員となることができる。
5. 規約第21条の規定にかかわらず、設立後最初の会計期間は、設立総会から一年経過後の3月31日までとする。
6. 理事会は、設立総会后1年半以内に理事選出規則案を総会に提出しなければならない。設立後2年経過以降の役員は理事選出規則および本規約に基づいて選出される。
7. 規約第21条は、2007年12月1日から施行する。

関西ベンチャー学会 法人会員 規約

(会員)

第1条 本会の法人会員は、正会員一名の推薦を受け常任理事会の審査を経て、理事会で承認されたものとする。

2 本会には法人会員に加えて新たに賛助会員を置く。賛助会員の承認は法人会員と同じ手続きを取るものとする。

第2条 本会に法人会員と賛助会員の名簿を備え、所定事項を記載するものとする。

(特 典)

第3条 次の学会事業に法人会員は一人まで、賛助会員は一人無料で参加できるものとする。

1. 例会
2. 各研究部会
3. 講演会、シンポジウム
4. その他、理事会において適当と認めた事業

第4条 法人会員と賛助会員は本会の発行するNews letterに無料で企業広告できるものとする。

第5条 法人会員と賛助会員の年次大会への参加は、正会員一名と同じ条件とする。

(会 費)

第6条 法人会員と賛助会員は次の会費を納めなければならない。

1. 法人会員：90,000円（年額）賛助会員：20,000円（年額）
2. 年次大会費（正会員一名と同じ条件）
3. 各種学会主催の有料事業（正会員一名と同じ条件）

第7条 会費の変更は、総会において承認を受けなければならない。

(退 会)

第8条 法人会員と賛助会員は、次の場合、退会したものとする。

1. 法人会員または賛助会員が退会を届け出たとき
2. 会費の滞納（2年）により、理事会が退会を妥当と認めたとき
3. 本会の品位を汚すなどの事由により、理事会において大会をやむを得ないと認めたとき

(会計年度)

第9条 本会の会計年度は、毎年12月1日より11月30日までとする。

付 則

1. 法人会員規約は、2008年1月1日から施行する。
2. 賛助会員規約は、2011年3月12日から施行する。

関西ベンチャー学会誌 投稿規程

1. 投稿規程

- ①投稿者は、原則として関西ベンチャー学会の会員とする。
- ②投稿原稿は完成原稿とし、関西ベンチャー学会の研究目的に即したテーマのもとに、日本語あるいは英語で書かれた未公刊論文とする。
- ③本誌に掲載された論文等を執筆者が他の出版物等（web等を含む）に転用する場合には、予め文書により関西ベンチャー学会の承認を受けると同時に、その出版物に「関西ベンチャー学会誌」（Vol.…,刊行年、月）に掲載された論文であることを明記しなければならない。
- ④図表は本文での挿入箇所を明示して、合計で2ページ以内とする。
- ⑤引用文献については、本文では（注…）とし、原稿の終わりに、著者名「文献名」出版社、出版年、引用ページを表示するものとする。
- ⑥参考文献については、原稿の終わりに50音順に、著者名「文献名」出版社、出版年を表示するものとする。
- ⑦投稿に際しては、完成原稿を電子メールで締切日までに事務局に送付するものとする。
- ⑧投稿原稿の採否は編集委員会が委嘱する2名のレフリーの審査に基づき編集委員会が決定する。
- ⑨原稿料は支払わない。ただし、20部の抜きずりを無料で送付する。
- ⑩投稿原稿等は一切返却しない。

2. 論文の種類

研究論文
研究ノート
資料
書評など

3. 原稿の書式

A4版、横書き、20ページ以内
10.5ポイントのワープロ仕上げ
1ページ当たり 46文字×39行の完成原稿（印刷仕上がりは2段組とする）
和文と英文タイトル
執筆者名（和文と英文）、所属（和文と英文）
タイトルの次に150～200語程度の英文概要（Abstract）を入れる
Keywords（英文）：3～5語程度

4. 発行

年間1～2回

表 紙

タイトル (和文) (英文)

氏名 (和文) (英文) 所属 (和文) (英文)

Abstract (英文)

150～200語

Keywords (英文)

3～5語

引用・参考文献の書き方

例. 引用文献

(注)

(1) 植草益編「先端技術の開発」NTT出版,2006年,3 ページ。

.

.

.

(5) 内田康男著,前掲書,2006年,6 ページ。

(6) 同上書,2006年,8ページ。

(7) Henry Chesbrough, “OPEN INNOVATION” ,
Hervard Business School Press,2003,p.10.または pp.10-11.

(8) Ibid., p.155.

(9) M. Casson, op.cit.,2003,p.200.

.

例. 参考文献 (50音順)

(1) 青木正雄著「シンガポールの工業化政策」日本経済評論社,2010年。

(2)

.

.

.

(10)

以上

編集後記

学会誌VOL.5を無事皆様にお届けすることができました。今回も幸い投稿希望者が多く、査読などで、関西ベンチャー学会理事の皆様を中心に多くの方々のご協力を得、学会誌を発行出来ました。

学会誌の内容も多様な査読論文、事例研究、昨年の年次大会基調講演要旨など、年々充実してきております。皆様には、会員の研究成果をぜひご一読いただきたいと思います。

関西ベンチャー学会は、2001年2月の設立以来関西の活性化を目標に活動してきました。研究部会では、昨今話題になっています女性起業家育成を先取りした「女性起業家研究部会」が活発に活動していますし、開催が110回を超えました伝統のある「グローバル・イノベーション研究部会」（旧国際化研究部会）、「文化観光研究部会」「医療・福祉部会」「大学発ベンチャー部会」「知的財産研究部会」など多くの研究部会が活動を推進しております。

長らく停滞していましたIPO市場もやっと回復傾向になり、安倍政権誕生によりイノベーションが強調され、日本の産業再生が主導されています。関西は電機産業の影響が大きく、パナソニックやシャープの不振により若干元気がない状況が続いていますが、このような状況を打破するためにはやはりベンチャーによる革新的なイノベーションが不可欠だと思われます。

関西ベンチャー学会の規約に「（目的）第3条 本会は、関西におけるベンチャーの発展に資するため、ベン

チャー企業や一般企業・非営利組織の起業活動、およびその促進政策等について理論的・実証的研究を行うとともに、起業家活動の実践や支援および産学協同などの推進に寄与することを目的とする。」とあります。

関西ベンチャー学会では、第12回年次大会を「ローカルからグローバルへ～グローバルベンチャーへの道～」と題し、成功している事例の成功要因を探究することにより、中小・ベンチャー企業の新しい可能性を探るなど、総力を挙げて実践支援に寄与するよう鋭意努力しております。

本学会誌の内容は、小売店内サービスモデル、企業家チームやマネージャー論、クラスターなど多岐に及んでおります、これらの会員の研究成果が皆様の継続的な活動とともに、ベンチャー支援や関西経済の活性化の一助につながって行くことを望みます。

編集委員長 常任理事 林 茂樹
(大阪工業大学知的財産学部教授)
編集委員 副会長 米倉 穰
(追手門学院大学経営学部教授)
常任理事 坂川 弘幸
(日本経済新聞社)

<vol.5> 平成25年2月28日
<編集・発行> 関西ベンチャー学会 事務局
高槻市別所新町4-1
日本郵便 高槻北支店留 関西ベンチャー学会
TEL/FAX 072-658-5693
E-mail: info@kansai-venture.org
URL: http://www.kansai-venture.org

Journal of The Kansai Association for Venture and Entrepreneur Studies