

平成20年3月終了
博士（学術）学位論文

ベンチャー企業の成長における
ネットワーキング戦略の重要性
－大企業との関係性構築を軸として－

Importance of Networking Strategy in growth of
Venture Business.

平成20年3月20日

高知工科大学大学院 工学研究科 基盤工学専攻（起業家コース）

学籍番号 1098201

高橋 龍二

Ryuji Takahashi

目 次

サマリー	1
第1章 問題の所在：日本におけるベンチャー企業販路開拓の困難性 ー特にベンチャー企業成長の阻害要因としてー	8
第1節 広島県におけるベンチャー企業支援活動での共通課題 ー行政の立場からー	8
1. ベンチャービレッジひろしま（広島県商工労働部のベンチャー支援）	
2. S O H O 国泰寺倶楽部（中国電力のインキュベーション支援）	
3. 広島大学産学連携センター（広島大学の大学発ベンチャー立上げ支援）	
4. 広島県東京事務所でのベンチャー企業支援事例	
5. ベンチャー企業支援における共通課題	
第2節 本研究の着眼点：ベンチャー企業成長の阻害要因としての企業間関係の固定継続性 ー日本全体での問題としてー	2 9
1. 経済産業省調査「2002 年度版 中小企業白書」	
2. 東京商工リサーチ「全国企業倒産白書」	
3. 世界銀行調査「ビジネス難易度」にみる日本の商慣習	
4. 起業学からみたベンチャー企業倒産の要因	
5. 日本における六大企業集団の存在と企業間関係の固定継続性	
第3節 第1章のまとめ：日本におけるベンチャー企業成長の阻害要因の整理	4 3
第2章 先行研究レビュー：ネットワーク分析による企業間関係の分析	4 5
第1節 べき乗則の研究から見たベンチャー企業の成長要因（高安理論）	4 6
1. 企業所得の法則	
第2節 ネットワーク研究から見たベンチャー企業の成長要因（安田理論）	4 9
1. ネットワーキングの概念	
2. 日本における産業間ネットワークと市場	
3. 日本における企業間ネットワーク構造とネットワーク戦略	
第3節 新規開業率の規定要因（小林理論）	5 6
1. 地域データによる開業率の決定要因分析	
2. 新規開業の業種別動向	
第4節 日本における六大企業集団の影響度（関口理論）	6 1
1. 六大企業集団社長会メンバー企業の属する業種	
2. 無視できない六大企業集団とその影響度（業種別の整理）	
第5節 ベンチャー企業の成功要因に関する先行研究	6 7
1. 先行研究に見るベンチャー企業の成功要因	
2. 定性的評価の限界と定量的評価の必要性	

第6節	先行研究のまとめ：日本におけるベンチャー企業成長の外部要因の整理	75
	1. 大企業に有利なわが国のビジネス環境の実態	
	2. ベンチャー企業が事業展開していく上で考慮すべき外部要因	
第3章	本研究の目的と対象	80
第1節	本研究の目的と対象	80
	1. 本研究の目的 ベンチャー企業の事業発展と大企業との取引関係構築との関係性分析	
	2. 本研究の対象 マクロ的視点による公表データ利用とミクロ的視点による成功ベンチャー企業の事例研究	
第2節	分析手法	91
	1. 会社四季報のデータ分析：六大企業集団との取引関係構築の必要性和分析手法	
	2. 事例分析：ベンチャー事業における大企業との取引関係構築の事例及び分析	
第4章	会社四季報のデータ分析：	
	日本のベンチャー企業における企業間取引関係の特質抽出	97
第1節	ベンチャービジネスを取り巻く環境要因：	
	六大企業集団による市場優位性とその固定継続性	97
	1. 対象業種の市場優位性	
	2. 日本における六大企業集団を中心とした企業間関係の固定継続性	
第2節	分析対象の選定：対象企業と選択理由	107
	1. 対象企業と選択理由	
第3節	分析の方法：会社四季報データ、東京商工リサーチデータの利用	111
	1. 大企業との資本関係と仕入先、販売先の関係性評価	
	資本関係から見た取引関係の分類と六大企業集団との関係性評価	
	2. 大企業との取引関係と売上高・企業所得の関係性評価	
	六大企業集団との取引関係のレベルと売上高及び企業所得の関係性評価	
第4節	分析結果	140
	1. グラフ化による傾向分析	
	2. 回帰分析	
第5節	考察	157
	1. 六大企業集団企業との取引関係の共通因子について	
	2. ベンチャー企業が事業展開していくために、大企業との関係性を構築する必要性	
第5章	事例分析：ベンチャー事業における大企業との取引関係構築を中心に	164
第1節	事例	165
	1. 日本環境開発（洗浄機器販売ソリューション）	

2. インスマート（飲食業）	
3. フィールテクノロジー（ちゅう房機器製造業）	
第2節 分析と課題抽出：大企業との取引関係構築における企業間関係固定継続性の特質	193
ー上記3事例からの共通項としての特質抽出ー	
1. 組織体制（監査体制、営業体制）など大企業と取引を開始するための課題	
2. 契約関係の課題（大企業と対等な契約関係を締結するハードル）	
3. ネットワーキング戦略による大企業との取引関係構築に向けた課題	
第3節 事例分析に基づく考察 ー第4章における分析結果との関連においてー	201
1. ベンチャー企業の内部要因からみた大企業との関係性構築の必要性	
2. ベンチャー企業のネットワーキング戦略の重要性	
終章 結論と今後の課題	205
第1節 本研究の分析により得られた事実関係の整理と示唆	207
1. 分析結果のまとめ	
2. 得られた示唆	
第2節 分析結果の意義と残された課題	217
1. 日本におけるベンチャー企業の成長におけるネットワーキング戦略の重要性	
2. 今後のベンチャー企業の事業発展の可能性	
3. 残された課題	
参考図書及び資料等一覧	223
追 補	227
謝 辞	

ベンチャー企業の成長におけるネットワーキング戦略の重要性 —大企業との関係性構築を軸として—

【サマリー】

私は長年行政の立場から広島県内のベンチャー企業、広島大学発ベンチャー企業の支援業務に従事してきた。その経験から、ベンチャー企業の成長を阻害する多くの障害を強く意識するようになった。

そうした問題意識から、本研究は、ローカルなビジネスから全国展開を達成していくために必要な、ベンチャー企業が成長するための要因を考察し、今後のベンチャー企業の事業戦略立案の一助とする目的で行なうものである。

特に、六大企業集団の存在や、企業間取引関係の固定継続性などに代表される日本の商慣習の特徴が、ベンチャー企業の事業形成にどのような影響を及ぼしているかといった観点に立ち、日本の事業運営の比較的良好なベンチャー企業には取引関係構築手法上の共通の特徴が存在するのではないか、逆にこの特徴を有さないベンチャー企業は事業展開が難しいのではないかという視点から実情を調査する。とりわけ、大企業との関係性構築が重要であり、そのためにはネットワーキング戦略が重要となることを、会社四季報等のデータ分析、及び事例分析を通じて明らかにしたい。

本研究は、以下のプロセスに沿って、上記の研究を進めていく。

第1章 問題の所在：日本におけるベンチャー企業販路開拓の困難性 —特にベンチャー企業成長の阻害要因として—

■ 1-1 広島県におけるベンチャー企業支援活動での共通課題 —行政の立場から—

- ・ 広島県におけるベンチャー企業の支援施策は、①自治体（広島県、各市町）が実施するもの、②民間企業（中国電力、地方銀行等）が実施するもの、③大学など教育機関（広島大学他）が実施するものなど、それぞれの立場で様々なタイプがある。
- ・ しかし、いずれも新事業の立ち上げや、会社設立、公的資金対応、インキュベーション施設の提供など、起業に関する支援がほとんどであり、販路開拓やマーケティングに対する支援策が少ない。
- ・ 民間のビジネスへの対応の限界から、中途半端な支援策とならざるを得ない行政のベンチャー企業支援の実態について、課題を整理する。
- ・ 特に、起業後の組織が未成熟な段階で、行政等が行うベンチャー企業の経営資源の不足を補うサポートが機能せず、マーケット開拓が困難な実態にあることが最大の課題であることがわかった。

■ 1-2 本研究の着眼点：ベンチャー企業成長の阻害要因としての企業間関係の固定継続性 —日本全体の問題として—

- ・ 日本におけるベンチャー企業の生存率が低いことや、ビジネス全体としての倒産要因は、販売不振による採算性の悪化や資金繰りの悪化に起因するものが多く、年々その傾向は高まっている。

- ・ その背景には、六大企業集団の存在や、大企業や系列企業を中心とした企業間関係の長期固定継続性、及び信用取引を中心としたビジネスの実態など、日本独自の商慣習の事情が多く関与していると考えられる。
- ・ ベンチャー企業にとって、最大の課題は売上高の確保であり、内部要因としてのベンチャー企業自身の経営スキルの問題や、外部要因としての販路開拓の困難性など複合的な要因であると考えられるが、本研究の着眼点として、日本独自の企業間関係の固定継続性を整理したい。

日本の企業が販売不振であえぎ、販売力や経営力がより重要となっている昨今の企業経営環境下において、経営資源の不足するベンチャー企業が生き残るためのハードルはますます高くなっている実態にある。その要因は、新規参入に対する日本の商慣習のハードル高さ、及び六大企業集団を中心とした日本経済全体の企業間関係固定継続性の問題があると筆者は考えている。

ベンチャー企業の経営資源の不足を補い、ハードルが高い商慣習の課題を超え、販路開拓による売上高及び所得向上を勝ち取ってローカルなビジネスから全国展開していくためには、大企業との関係性構築が避けて通れない課題であると考えられる。成功している独立系ベンチャー企業は、大企業との販売関係を構築しているケースが多いという実態を踏まえ、ベンチャー企業の成長に実効性の高いルートパスとして、こうした大企業との関係構築を図る必要性について分析を行っていく。

第2章 先行研究レビュー：ネットワーク分析による企業間関係の分析

- ・ ベンチャー企業が事業拡大を果たし、企業所得が安定する要因を整理する目的で先行研究を引用するが、特に企業間関係を分析する手法としてネットワーク分析に着目する。

- ・ 引用する先行研究は、

① 高安を中心に研究されている、べき乗則の研究理論(企業所得の法則)

過去の企業所得の研究：企業所得1億円以上の企業は確率的に30年に一度しか赤字を出さないが、企業所得1億円未満の企業の所得は安定しないという統計的研究がある。

② 安田による、ネットワーク分析の研究理論

ネットワーク分析手法の提示や、その手法の活用により、業種ごとのネットワーク構造、及びネットワーク優位性という概念で、日本の企業行動に大きく影響していると考えられる人脈、ネットワークキングの重要性について、次の点を明らかにしている。

- (1) ネットワーク優位性の高い産業や企業の所得が高い。
- (2) 日本では、六大企業集団のネットワーク優位性が高い。
- (3) ネットワーク構造は、エゴセントリック・ソシオセントリックに分かれ、ネットワークキングは自立性や多様性が成功条件であるが、バルネラビリティなどのパラドックスも多く、単純ではない。

③ 小林の新規開業率の規定要因に関する研究

最近の30年間における、新規開業の多い業種、及び地域性と、その違いの原因となっている規定要因を研究しており、その研究成果を参考に、ベンチャー企業の成立しやすい業種、及び時代背景について引用する。

④ 関口の六大企業集団ネットワークに関する研究

日本の企業間関係の固定継続性、及び六大企業集団を中心とする系列企業の持つネットワーク優位性についての評価を行い、日本の商慣習の影響を考慮したベンチャー企業販路開拓のハードルを整理する目的で、次のことを引用する。

- (1) 戦後60年の日本経済は、六大企業集団中心の高度経済成長に支えられて発展。
- (2) こうした六大企業集団は2006年現在で169社、系列企業を含めれば6,300社という巨大な企業群となっており、日本のビジネス環境において、系列企業抜きにビジネスを考えることは困難。

⑤ ベンチャー企業の成功要因に関する研究

本研究は、会社四季報データなど公表されている企業データを利用し、マクロ的な視点からベンチャー企業の成長に必要な要因を定量的に分析する事を試みるが、先行研究として定性的な要因を中心とした過去の研究成果を引用する。

- ・ これらの先行研究の引用において、日本のビジネス環境下でベンチャー企業が新規参入していくためには、既存のマーケットとの関係を重視すること、及び六大企業集団を中心とする系列企業との取引関係構築が重要であるという背景が整理できる。
- ・ さらに、これらの先行研究を踏まえ、本研究では、ネットワーク分析によるベンチャー企業の事業展開における共通因子、及びネットワーキング(取引関係の構築)の重要性を分析し、課題となる大企業との関係性構築に資するネットワーキング戦略を考察する。

第3章 本研究の目的と対象

- ・ 第3章においては、本研究の目的である「ベンチャー企業の事業発展と大企業との取引関係構築との関係性」を分析するための研究フロー、及び研究手法について概説する。合わせて、本研究で扱う対象事業分野と選択理由、及び対象企業と選択理由について整理する。

■ 3-1 本研究の目的と対象

- ・ 本研究は、「ベンチャー企業の成長におけるネットワーキング戦略の重要性 ―大企業との関係性構築を軸として―」と題し、日本におけるベンチャー企業の事業発展に資する目的で行うものである。具体的には、企業間ネットワークを持たず、組織体制も未熟な段階のベンチャー企業が事業を発展させ、ローカルなビジネスから全国展開を果たし、IPO（株式上場）など通じて社会的に認知され、貢献する企業へと成長する過程において必要な、内部要因及び外部要因を明らかにしていきたい。
- ・ 上記の目的を達成するために、まず外部要因としてのベンチャー企業の成長を阻害する要因を明らかにし、その対策として大企業等との関係性構築を図るためのネットワーキング戦略の必要性を提示することとなるが、本研究の第一段階として、ベンチャー企業の事業発展と大企業との取引関係構築との関係性を分析する。
- ・ 特に、売上高や企業所得の向上における、六大企業集団との取引関係の構築の共通因子について、代表的な業種間のネットワーク分析に基づき、マクロ的な視点で会社四季報等の公表データを利用して、ベンチャー企業の事業拡大に必要な条件を考察する。

- ・そして、上記で抽出した条件を確認する目的で、ミクロ的な視点で事例分析を行い、特に大企業との関係性構築の重要性を整理する。その際、成功したベンチャー企業の内部要因についても合わせて整理する。
- ・最終的に、これらの分析結果を通じて得られた示唆を基に、分析結果の意義と今後の課題として、さらなるベンチャー企業の事業発展に資することを目的としたい。
- ・本研究における対象企業は、マクロ的視点において、会社四季報未上場会社（2007年下期）及び東京商工リサーチ企業情報という2つの公表データを利用し抽出する。研究目的から、比較的事業運営の良好な小規模企業に絞った対象母集団を抽出し、ベンチャー企業の事業拡大の要因を整理する。ミクロ的視点における事例研究は、業種によって状況が異なるため、ベンチャー企業が多く存在する代表的な業種を対象とした成功ベンチャー企業を対象とした分析を行う。

■ 3-2 分析手法

- ・ベンチャー企業の成長を阻害する要因は、主に外部要因である六大企業集団の存在と、企業間関係の固定継続性など、日本の商慣習に起因するものと、ベンチャー企業自体の内部要因である企業間ネットワークがないことや、販路開拓の困難性など、組織体制が未熟であることに起因するものと、大きく2つに集約されると考えられる。
- ・前者の外部要因に関しては、マクロ的視点で会社四季報データなどの公表データを利用し、売上高・企業所得と大企業の取引関係の共通因子の抽出など、ネットワーク分析の手法を活用した企業間ネットワーク分析を試みる。
- ・後者の内部要因に関しては、ミクロ的視点で個々の事例分析による成功したベンチャー企業の内部要因分析や、大企業との関係性構築の重要性について、同様にネットワーク分析の手法を活用した分析を試みる。
- ・さらに、事例分析を通じ、大企業との取引関係構築のハードルや、企業間関係の固定継続性という現実を具体的に示すことにより、分析結果から得られる示唆として、日本の企業間関係の固定継続性から大企業との関係性構築の必要性を説明し、ベンチャー企業の成長におけるネットワーキング戦略の重要性を位置付けていくことにつなげていきたい。

第4章 会社四季報のデータ分析：日本のベンチャー企業における企業間取引関係の特質抽出

- ・本章においては、第3章で説明した本研究の目的（研究のアウトライン）と分析手法に基づき、ベンチャー企業の成長を阻害する外部要因として、六大企業集団等を中心とした大企業が有利である日本のビジネス環境と、そうした背景から企業間関係の固定継続性という現象を生じている現実について、会社四季報等の公表されている企業情報データを利用し、マクロ的な視点において分析を行う。
- ・特に、売上高及び企業所得と、六大企業集団企業との取引関係に、因果関係や共通因子がないか、ベンチャー企業が事業を発展させる上で、企業間取引関係の特質としてそうした関係性の影響がないか、その特質を抽出することを目的とした分析を行い、ベンチャー企業が事業展開していくために、大企業との関係性を構築する必要性がどの程度あるのかについて、評価及び考察を行う。
- ・具体的な分析方法は、以下の手順による。

- ① ベンチャービジネスを取り巻く環境要因：六大企業集団による市場優位性とその固定継続性
 - (1) 対象業種の市場優位性
 - (2) 日本における六大企業集団を中心とした企業間関係の固定継続性
- ② 分析対象の選定：対象企業と選択理由
- ③ 分析の方法：会社四季報データ、東京商工リサーチデータの利用
 - (1) 大企業との資本関係と仕入先、販売先の関係性評価：
資本関係から見た取引関係の分類と六大企業集団との関係性評価
 - (2) 大企業との取引関係と売上高・企業所得の関係性評価：
六大企業集団との取引関係のレベルと売上高及び企業所得の関係性評価
- ④ 分析結果
- ⑤ 考察
 - (1) 六大企業集団企業との取引関係の共通因子について
 - ・ 六大企業集団等大企業との資本関係において、仕入企業との資本関係を有するベンチャー企業は、大企業の販売部門として分社化されたケースが多いと推測され、企業所得が1億円を超える安定した企業となる確率が高い。
 - ・ 六大企業集団等大企業との資本関係を持たない独立系のベンチャー企業は、仕入関係における六大企業集団との関係性は認められないが、販売先として六大企業集団との関係性が認められ、売上高や企業所得が高い企業は、販売先企業における六大企業集団との取引割合が高い傾向が認められた。
 - ・ しかしながら、独立系のベンチャー企業は、販売先企業における六大企業集団との取引割合が高いからといって、必ずしも売上高や企業所得が高いというわけではない。このことは、六大企業集団等大企業との取引関係が売上高や企業所得向上に寄与するかどうかケースバイケースであり、大企業からの利益搾取に留意する必要がある。
 - ・ 独立系ベンチャー企業と販売企業との取引関係における相関関係が明確化しない原因として、六大企業集団との取引割合が高くても売上高及び企業所得が低い企業が存在していることが考えられる。しかしながら、企業所得が1億円以上となっている企業はすべて六大企業集団との販売における取引関係が認められることや、同様に売上高が10億円以上の企業のほとんどが販売における六大企業集団との取引関係が認められ、概ね六大企業集団との取引割合が30%以上の企業に当てはまる結果となった。
 - (2) ベンチャー企業が事業展開していくために、大企業との関係性を構築する必要性
 - ・ 六大企業集団等大企業との取引関係構築は、企業所得1億円以上、売上高10億円以上という一定の規模以上の企業に成長していくためには必須であるという意味で、ベンチャー企業の成長における大企業との関係性構築の必要性は高く、必要条件といえるが、単純に大企業との関係性構築という要素のみで判断できないことから、大企業との対等な取引関係構築という十分条件が備わって、初めて大企業との取引関係性構築の必要性和判断できる。
 - ・ 大企業との対等な取引関係の構築は、利益搾取を回避するための戦略や、大企業との対等の契約を締結するための対策が重要となるが、これらの個々の事例研究については次章で研究を進めていく。

第5章 事例分析：ベンチャー事業における大企業との取引関係構築を中心に

- ・ 本章では、第4章での分析結果に基づき、大企業との取引関係構築を中心としたミクロ的な視点におけるベンチャー企業の事例分析を行う。
- ・ ミクロ的視点における事例分析は、業種によって状況が異なるため、ベンチャー企業が多く存在する代表的な業種を対象とした成功ベンチャー企業を対象とし、3つの事例を取り上げる。
- ・ 事例は、起業後5年から10年程度の若いベンチャー企業であり、比較的事業展開が順調でかつ業績を伸ばしている成長途上の企業を対象とした。
- ・ 事例分析を行う視点は、ベンチャー企業の事業展開における、いわゆる大企業との関係性構築であり、企業間関係固定継続性の特質を踏まえ、取引を成立させていくプロセスである。
- ・ さらに、事例企業の販路開拓及び取引先構築は、日本の独自の商慣習としてベンチャー企業に課せられた様々な障害を乗り越えてきた結果であり、定性的要因の多いと考えられる日本の商慣習の要素についても積極的に評価を試みる。
- ・ そうした事例分析を通じ、大企業との取引関係構築のハードルや、企業間関係の固定継続性という現実を具体的に示すことにより、事例分析に基づく示唆として、六大企業集団を中心とする系列企業との関係構築のポイント、及び系列への参画に向けてのネットワーキング戦略の重要性について考察する。
- ・ 具体的な検証方法は、以下の手順による。

① 事例：サービス業、飲食業、製造業の3事例

② 分析と課題抽出：大企業との取引関係構築における企業間関係固定継続性の特質

ー上記3事例からの共通項としての特質抽出ー

- (1) 組織体制（監査体制、営業体制）など大企業と取引を開始するための課題
- (2) 契約関係の課題（大企業と対等な契約関係を締結するハードル）
- (3) ネットワーキング戦略による大企業との取引関係構築に向けた課題

③ 事例分析に基づく考察 ー第4章における分析結果との関連においてー

- (1) ベンチャー企業の内部要因からみた大企業との関係性構築の必要性
 - ・ ベンチャー企業の成長において、販売における大企業との取引関係構築は、一定の規模（売上高10億円、企業所得1億円）以上の事業拡大を行う場合に必要の条件であると考えられる。
 - ・ 組織体制の課題に対しては、組織の基本的機能（財務管理機能、労務管理機能、生産管理機能、販売管理機能）、組織の総務的機能（監査対応、税務対応、契約対応）、及び組織の経営力（営業力、売上高、利益確保）の観点でそれぞれの事例を整理したが、結論としては、早く社長のワンマン体制を脱却し、それぞれの担当者の配置と機能的な役割分担に基づく組織体制を構築することが、大企業との取引関係を構築する上で前提になる条件と考えられる。
 - ・ 販路開拓の課題に対しては、大企業との販売における取引関係の構築は、実績の積み上げと社会的な信用を得ることが前提条件であると考えられるため、まずはローカルビジネスで、地元の中堅企業とのアライアンスや販売実績を通じ、企業の経営力を付けた上で、始めて対等に大企業との取引関係が構築できる体制が確立すると考えられる。

(2) ベンチャー企業のネットワーキング戦略の重要性

- ・ ネットワーキング戦略で重要なことは、単なるターゲット企業へのアプローチや取引関係の構築に止まらず、自社よりも巨大な企業から如何に搾取されず、対等な取引関係を勝ち取るかにある。そのため、ベンチャー企業が大企業との取引関係を構築する上で、G i v e & T a k e の対等なビジネスとするためのネットワーキング戦略が重要であると考えられる。

終 章 結論と今後の課題

■ 6-1 本研究の分析により得られた事実関係の整理と示唆

- (1) 分析結果のまとめ
- (2) 得られた示唆

示唆1：ベンチャー企業は、ローカルなビジネスから全国展開を果たす場合や、売上高10億円、企業所得1億円以上を達成し、IPO（株式公開）を行う場合において、日本における企業間関係の特質を利用したネットワーキング戦略を取ることによって、成長への機会を獲得できる可能性が高まる。

示唆2：その場合のネットワーキング戦略とは、主として六大企業集団を中心とした企業群との取引関係構築を意味する。具体的には、①資本関係の構築による大企業の系列への参加、②仕入関係の構築による大企業の販売チャンネルとしての系列化、③販売関係の構築による大企業とのアライアンスや販売ネットワークの利用という3つの側面があり、それぞれ自社の事業展開や、経営計画上のロードマップから判断される。

示唆3：ベンチャー企業はいきなり大企業との関係性構築を目指すより、まずはローカルでの実績積み上げ社会的信用を得ることが重要である。さらに、大企業との対等な取引関係構築のためには、大企業と1対1ではなく、商社などをバッファーとした3者間の取引関係や、契約関係を行うことが有効である。

示唆4：なお、ベンチャー企業がローカルなビジネスを志向する場合は、大企業との関係性構築や、ネットワーキング戦略を意識する必要性は少ない。売上高10億円、企業所得1億円未満の企業でも、経営が安定し、永続している企業は数多く存在する。

■ 6-2 分析結果の意義と残された課題

- (1) 日本におけるベンチャー企業の成長におけるネットワーキング戦略の重要性
- (2) 今後のベンチャー企業の事業発展の可能性
- (3) 残された課題

以上、本研究のプロセスを概括的に解説したが、本研究が今後のベンチャー企業の事業立案の一助になることを期待し、一つでも多くのベンチャー企業の成功事例を生み出すために尽力していきたい。

第1章 問題の所在：日本におけるベンチャー企業販路開拓の困難性 ー特にベンチャー企業成長の阻害要因としてー

筆者は、行政の立場に身を置き、長く農業事業者の所得向上施策やベンチャー事業の企業支援、ベンチャー企業の経営改善及び販路開拓支援等の業務に携わってきた。その間、一貫して感じてきたことは、マーケット開拓の難しさ、売上を確保することの厳しさである。本章においては、特に行政の立場から、ベンチャー企業を取り巻く支援施策の現状、販路開拓における行政支援の限界について実態を踏まえ、ベンチャー企業の阻害要因としての販路開拓の困難性と共通課題を整理する。

第1節 広島県におけるベンチャー企業支援活動での共通課題 ー行政の立場からー

- ・ここでは、主として行政の立場から広島県におけるベンチャー企業支援活動を例示し、行政における販路開拓支援がいかなるものであるかという観点から共通の課題を整理する。
- ・広島県におけるベンチャー企業支援施策は、
 - ① 自治体（広島県、各市町）が実施するもの
 - ② 民間企業（中国電力、地方銀行等）が実施するもの
 - ③ 大学など教育機関（広島大学他）が実施するものなど、それぞれの立場で様々なタイプがある。
- ・しかし、いずれも新事業の立ち上げや、会社設立、公的資金対応、インキュベーション施設の提供など、起業に関する支援がほとんどであり、起業後の販路開拓やマーケティングを支援する施策が少ない。
- ・民への不介入やそもそも対応できないということから、中途半端なベンチャー企業支援にならざるを得ない行政のベンチャー企業支援の実態について整理する。

1. ベンチャービレッジひろしま（広島県商工労働部のベンチャー支援）

はじめに、行政の実施するベンチャー企業支援施策の事例として広島県商工労働部の実施する「ベンチャービレッジひろしま」の取組みを紹介する。

「ベンチャービレッジひろしま」は、広島県商工労働部が平成15（2003）年に立ち上げたベンチャー支援施策であり、広島市内への無償の貸しオフィス提供と広島でのビジネス展開の支援（投資・融資）を行う事業である。この事業は、広島県内のベンチャー企業ではなく、広島県以外のベンチャー企業が対象であるという点がポイントである。それは、あえて他県のベンチャー企業に門戸を開くことで、広島県内のベンチャー企業の層を増すこと、太平洋ベルト地帯を抱える広島の地でのビジネスが、特に製造業のベンチャー企業にとってパートナー企業の層の厚さから有利であること、優秀なベンチャー企業を積極的に囲い込んで、広島に優秀な人材を集めることを目的として設置されたものである。

入居条件は、次の条件に相当する県外のベンチャー・中小企業となっている。

- ① 県内で事業化し、成長が見込まれるビジネスプランであること。
- ② 入居時に、県内に活動拠点が無いこと。
- ③ 県内企業との連携や県内経営資源の活用が図れること。

つまり、広島県では、県内に存在するベンチャー企業の支援策ではなく、県外のベンチャー企業を県内に誘導することにより、県内のベンチャー企業はもとより、県内の大手企業との連携を期待することでよりベンチャー企業のビジネスチャンスが拡大するというコンセプトを持って、この支援施策を位置付けている。その背景には、後述の中国電力の実施する県内ベンチャー企業向け支援施設や、広島銀行などの地元地方銀行が実施する様々なベンチャー支援施策と競合しない必要があったためである。

入居企業への支援内容は、次の通りである。

- ① 入居初年度は賃料無料（ただし、共益費、光熱水費、保証料等の負担あり）。
- ② 簡易秘書サービスを無料で提供。
- ③ 占有型入居企業にビジネスコンサルティングを無料で提供。
- ④ 地元企業、大学・公設試験場等の研究機関とのマッチングを県等が支援。
- ⑤ 県内での事業展開を踏まえて、広島県－T A－I E投資事業組合による投資検討の対象になる。

いわゆる、秘書機能付きの貸しオフィス提供が主な内容であり、特に他県からのベンチャー企業の誘導という観点から、初年度の賃料を免除し、かつ2年目以降も相当安い価格で設定し、広島県でそうしたベンチャー企業が第二創業に向けて羽ばたいて欲しいという狙いが込められている。

しかしながら、上記③以降のソフト的な支援施策についてはケースバイケースであり、無料のビジネスコンサルによる経営改善支援、ものづくりに長けた地元企業及び大学等研究機関とのビジネスマッチングなど、実際に有効に機能させることが難しい実態にある。

図表 1-1 広島県商工労働部のベンチャー支援「ベンチャービレッジひろしま」

広島県で新たな事業展開を目指す県外ベンチャーを支援します

ベンチャービレッジひろしま

Venture village hiroshima

賃料支援及びコンサルティング・秘書機能、投資事業による支援

運営者：広島県（管理委託：(株)テクノ・エージェンツ）
所在地：〒730-0802 広島市中区本川町2丁目6番11号 第7ウエノヤビル 6階
連絡先：広島県商工労働部新産業振興室 TEL.(082)513-3362
株式会社テクノ・エージェンツ TEL.(06)6271-5425

出所：広島県企業立地ガイドホームページ <http://ricchi.hiwave.or.jp/ricchi/aratana/ven.htm>

入居企業への支援内容

- ・入居初年度は賃料無料です。（ただし、共益費、光熱水費、保証料等の負担はあります）
- ・簡易秘書サービスを無料で提供します。
- ・占有型入居企業にビジネスコンサルティングを無料で提供します。
- ・地元企業、大学・公設試験場等の研究機関とのマッチングを県等が支援します。
- ・県内での事業展開を踏まえて、広島県-TA-IE投資事業組合による投資検討の対象になります。

入居条件

- 次の条件に相当する県外のベンチャー・中小企業が入居できます。
- ・県内で事業化し、成長が見込まれるビジネスプランであること。
 - ・入居時に、県内に活動拠点が無いこと。
 - ・県内企業との連携や県内経営資源の活用が図れること。

施設概要

施設面積	286㎡	
入居部分	各室に個別空調と光ケーブルが、整備されています	
	占有型 (サテライトオフィス)	16㎡×4室 22㎡×3室
	共有型 (タイムシェアオフィス)	22㎡×1室
共用部分	会議室(会議机1)	
	商談コーナー(商談机3, 応接1)	

入居企業一覧

(H18.9.1現在)

企 業 名	室	分野
日本キスラー(株)	A室	先端的製造
(株)フィルテック	C室	先端的製造
(株)大三測量設計	D室	情報
ビジネスオンライン(株)	E室	情報
(株)フィールテクノロジ	F室	先端的製造
(株)生体分子計測研究所	G室	バ イ オ
(有)ヒロ技術研究所	H室	情報

出所：広島県企業立地ガイドホームページ <http://ricchi.hiwave.or.jp/ricchi/aratana/ven.htm>

また、広島県においては、ベンチャー企業の販路開拓を支援する目的で、商工労働部において「首都圏販路拡大強化推進事業」という事業を実施している。本事業の対象者は、「広島県内に主たる事業所又は事務所を有し、中小企業支援法第2条第1号各号に該当する企業又は組合であって、県内で開発された市場性が高い製品・技術を有すると認められる者。」とされており、事業の趣旨は、「(財)ひろしま産業振興機構が東京広島県人会の人的ネットワークを活用し、首都圏における販路拡大を促進し県内ベンチャー企業の市場化を支援します。」という内容である。ただし、この事業は、販売代行や販売代理を行うものではなく、あくまでも顧客となる可能性のある先の紹介等であり、その後の成約に向けた活動は、支援企業が主体的に行う必要があるとされている。

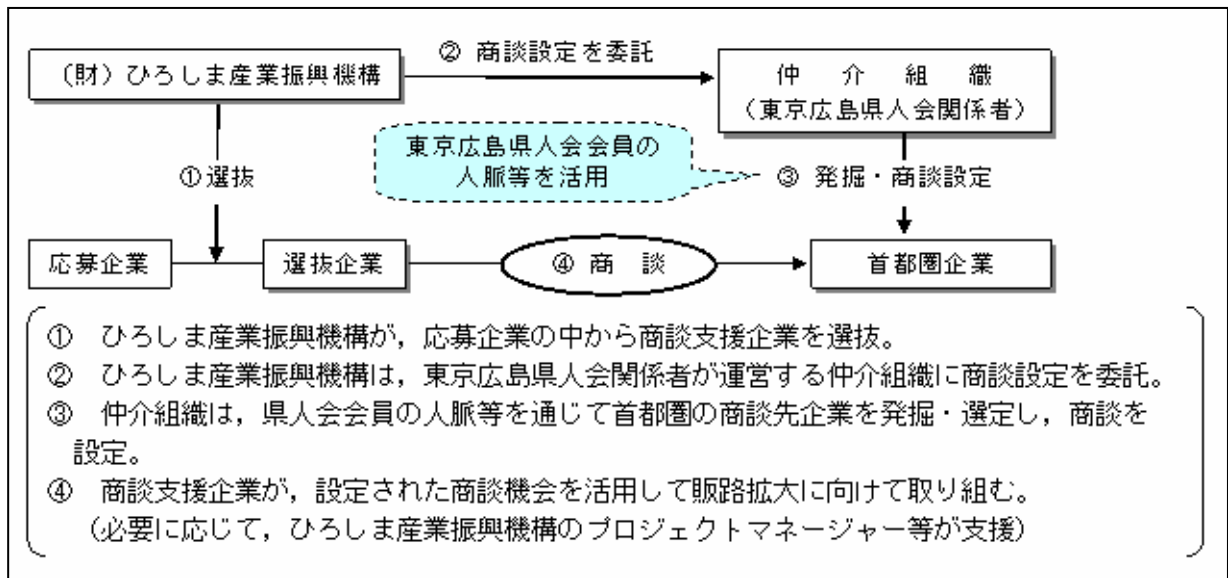
つまり、行政としては、地縁型人脈ネットワークである「東京広島県人会」という組織のネットワークを活用し、希望するベンチャー企業の関東における販路拡大において、あくまでも企業の紹介を行うのみであり、具体的な売上向上につながるパートナーの担保や、事業活用による販路開拓が約束

される訳でないことに留意する必要がある。

こうした、単純なビジネスマッチングは、紹介者の人脈やその後の影響力、アフターケアを期待するものであるが、実際に販路開拓が実現し、商談成立となる可能性はかなり低い実態にある。

いずれにせよ、行政の販路開拓支援としては、広島県に関わらず、自らのネットワークではなく、ネットワークを持つ組織とのタイアップによるビジネスマッチングを主とするケースがほとんどであり、自ら民に介入できないと考えていることを踏まえ、そこに限界がある。

図表 1-2 広島県商工労働部のベンチャー販路開拓支援「首都圏販路拡大強化推進事業」



出所：広島県ホームページ <http://www.pref.hiroshima.lg.jp/page/1180510047658/>

2. SOHO国泰寺倶楽部（中国電力のインキュベーション支援）

次に、民間企業の実施するベンチャー企業支援施策の事例として、中国電力株式会社の実施する「SOHO国泰寺倶楽部」の取組みを紹介する。

「SOHO国泰寺倶楽部」は、広島市中区国泰寺町にあった、中国電力株式会社の独身寮を活用し、中国電力株式会社の地元企業支援及び地域貢献事業の一環として平成14（2002）年に立ち上げたベンチャー支援施設である。広島県の「ベンチャービレッジひろしま」とほぼ同時期のスタートであり、先でも述べたとおり、広島県が県外ベンチャーを対象としている理由は、この「SOHO国泰寺倶楽部」との役割分担にある。「SOHO国泰寺倶楽部」は、県内のインキュベーターを対象に、起業及び第二創業までの期間をサポートする目的で設置されており、一般の第二創業のベンチャー企業を支援するスキームよりはそのもう一段階前の、インキュベーションをターゲットとしていることに特徴がある。そのため、「SOHO国泰寺倶楽部」には、専属のIM（インキュベーション・マネージャー）が設置され、起業時の様々な問題に対応する細かなケアに対応することに重点を置いた支援体制を構築している。

図表 1-3 中国電力（株）のベンチャー支援機関「SOHO国泰寺倶楽部」



国泰寺倶楽部

あなたの事業プランを形にするオフィス
～ SOHO 国泰寺倶楽部 ～

CONTENTS

- ▶ コンセプト
- ▶ トピック
- ▶ 施設概要
- ▶ 入居企業
- ▶ 卒業企業
- ▶ スタッフ紹介
- ▶ サービス内容
- ▶ 料金表/空室状況
- ▶ リンク
- ▶ メルマガ
- ▶ アクセス
- ▶ 入居のお申込み

☐ お問い合わせ

入居者募集



コンセプト

あなたの事業プランをカタチにするオフィス

私たちSOHO国泰寺倶楽部は、新しく起業をする方、新しい事業部門を立ち上げる方、現在の事業の更なる拡大を目指す方に広島市中心部という立地条件に恵まれたオフィスと経営支援・事務サポートをご提供し、事業の早期確立と発展のためのお手伝いをします。

アントレプレナーが集う情報集積の場、互いに刺激し合い成長する場、それがSOHO国泰寺倶楽部です。



8つの特徴

事業のソフト、ハードを総合的にサポートします。



- 

1. インキュベーション

インキュベーションマネージャーをはじめとするスタッフが、さまざまな方たちで事業の発展をサポート。



2. 総合受付

平日9時から19時までスタッフが常駐し、来客対応・電話受付等の受付サービスおよび各種ビジネスサポートサービスを提供。



3. 研修会・交流会

研修会・交流会を実施し、入居者の人脈形成と事業の拡大を目指す。



4. ローコスト

利用料は月額52,500円(税込)から。



5. 好アクセス

広島市の中心部である国泰寺に位置する好立地条件。



6. 24時間安心のセキュリティシステム

警備会社と提携した24時間管理のセキュリティシステム。



7. 高速ネットワーク環境

光ファイバーによる最大100Mbpsのインターネット接続専用回線を各室LAN配線。



8. サロン・応接室の利用

打合せ、および接客スペースとして、サロン・応接室が利用可能。(ただし貸切りの場合は別途料金が必要です。)

出所：SOHO 国泰寺倶楽部ホームページ <http://www.soho-kokutaiji.com/concept/index.html>

「SOHO国泰寺倶楽部」には、常時20社程度のインキュベーターが入居しており、入居契約は1年更新であるものの、基本的に自ら退去するまで入居は可能である。平成14（2002）年のスタート以来、30社程度の卒業した企業と、現在入居している約20社の合計50社程度の企業が当施設を利用している。

当施設の特長として、民間企業の実施する施設だけあって、きめ細かなバックオフィスサービスが挙げられる。インキュベーション期の企業は、とかく人不足やノウハウ不足であると同時に、組織としての必要十分な人材を確保していないため、DMひとつ発送することから困っている実情に合わせ、有料であるが、宅配便や事務用品のレンタルなどのオプション対応や、ピーク時の業務補助に至る間ビジネスサポートの対応まで、およそ事業を実施する上で想定される内容を網羅し、サポート体制を整備していることは、行政が実施するビジネスサポートを凌駕する内容となっている。

さらに、当施設の最大のメリットは、専属のIM（インキュベーション・マネージャー）の存在である。IMは、経済産業省の外郭団体であるJANBO（日本新事業支援機関協議会）が実施する認定制度であり、わが国の事業創成活動を促進し、地域経済の活性化に貢献するインキュベーション・マネージャーの社会的地位向上と事業遂行能力向上を目指し、「JANBO-IM」認定制度を設立・運営している。

「SOHO国泰寺倶楽部」の設立にあたり、中国電力ではインキュベーターを育てる人材としてのIMの活用が不可欠と判断し、社内公募で同資格の取得を前提にIMの設置を行った。現在のIMは、一時期別のプロジェクトで離れた時期もあったが、現在も入居企業のメンタルな相談を含め、幅広く起業家の支援を実施している。

図表 1-4 「SOHO国泰寺倶楽部」におけるインキュベーション・マネージャー活動

段階	事業コア獲得	事業構想	事業準備	創業	持続経営
拠点	自宅・職場・研究室 SOHO 国泰寺	入居審査 -----	準備進捗報告	退去勧告 卒業 事業の本拠 -----	
IM活動	支援機関運営協力 入居者発掘 第二創業企業連携	コンセプト/入居者支援 情報収集支援 勉強会・講師依頼	仕組みづくり支援 公的支援機関紹介 大学・TLOとの連携	販路開拓・同行支援 事業計画書作成支援 公的の制度申請支援	フォロー相談 商工会議所連携 VC・投資家紹介
起業家本人活動	就業経験 起業家マインド （自立心・覚悟） 特技・資格 研究・特許	事業コア・アイデンティティ 商品づくり 起業家マインド高揚 ・深化 SWOT分析 強み補強 （強み・弱み）	ビジネスモデル -----→テスト販売 資金計画-----→ 戦略的マーケティング→ （事業ドメイン設定）	ビジネスプラン→ サービス施行-----→ 資金交渉→資金調達 法人設立 マーケティング戦略-----→ （4P+人財）	プランの見直し 商品力UP-----→ 戦略見直し

出所：SOHO国泰寺倶楽部 IM福田稔氏の資料を基に筆者作成

「SOHO国泰寺倶楽部」におけるIM活動は、そのコンセプトから、創業までの支援がミッションであり、入居資格も事業を立ち上げ、事業拠点を構えるまでの支援として割り切った対応を行っている。そのため、創業以降の販路開拓や、マーケティング支援まではカバーできない実態にある。

3. 広島大学産学連携センター（広島大学の大学発ベンチャー立上げ支援）

次に、大学等教育・研究機関の実施するベンチャー企業支援施策の事例として、広島大学の実施する「広島大学産学連携センター（VBLオフィス）」の取組を紹介する。

2001年に政府から提唱された「新市場・雇用創出に向けた重点プラン（通称・平沼プラン）」に基づき、経済産業省は2010年までに大学発ベンチャー100社の株式上場を目指す方針を掲げている。この方針に基づき、支援者のネットワーク機能の強化や人材のマッチング機能の拡充などを通じて、大学発ベンチャーの成長を促進していくこととされ、大学発ベンチャーを育成するためのインキュベーション施設の活動が全国で活性化している。日本経済新聞の調査によると、全国の大学408校のうち、47校（11.5%）がインキュベーション施設を既に開設している。

広島大学においては、平成8（1996）年に設立された「ベンチャー・ビジネス・ラボラトリー」に端を発し、平成16（2004）年の独立行政法人化以降は産学連携センター（通称VBL）として、①ベンチャービジネスの種になるような先駆的な研究を実施すること、②学生のベンチャーマインドを育成すること、の2つの目的を持って約20年に渡るベンチャー立上げ支援を実施している。

図表 1-5 広島大学のベンチャー立上げ支援機関「広島大学産学連携センター VBLオフィス」

広島大学産学連携センター VBL-Office		Collaborative Research Center, Hiroshima University
メニュー		
○ホーム		
○English 工事中		
Hi-VBLについて		
○概要	概要	
○組織・メンバー	広島大学産学連携センターVBLOfficeは、	
○研究プロジェクト	大学発のベンチャービジネス(VB)などの「新産業の創出・支援」を推進する	
○教育・活動	教育	
○VBL発のベンチャー	ベンチャー的精神を持った学部・大学院生の育成を目的に、学部生を対象とした「ベンチャービジネス論」、理工系院生を対象とした「MOT教育」、社会人までに対象を広げ学外で行う「起業家養成講座」・イブニングセミナー及び院生の自主的な活動を支える「VBL研究活動」の4つのプログラムにより行っています。	
○広大発のベンチャー	研究	
○特許	「超高速電子ビームによる新光源の開発」と「自己組織化による新物質・システムの創成」の2テーマを柱にして、大学院工学研究科・理学研究科・生物圏科学研究科及び先端物質科学研究科の4研究科の教官・院生が緊密に融合・協力して教育・研究・運営を行うというユニークな形態を取っています。研究は12のプロジェクトチームにより進められています。また、外国人研究員を招いてセミナーを開催することや、ベンチャービジネスの萌芽ともなるべき研究テーマに関する海外調査、情報収集を実施し、関係教官を外国の大学院等に派遣しております。	
○構成員の受賞歴	大学発VBの創出	
○建物配置図	毎年1回、大学院生・教官を対象に、ベンチャー起業化案を募集・採択するインキュベーション事業を行っています。特許やノウハウなどの固有技術およびビジネスプランなどを中心に審査を行い、採択されたベンチャー起業化案2〜3件/年に対して、助成金を配分することによって、起業化を援助しています。	
活動・計画・案内		
○報道されたVBL発ベンチャー		
○事業計画		
○授業・セミナー等		
○VBL年報		
○院生のページ		
○会議日程(学内限定)		
○公募		
・超高速電子周回装置		
・非常勤研究員		

出所：広島大学産学連携センター http://www.vbl.hiroshima-u.ac.jp/vbl_hp/hi-vbl/hi-vbl-gaiyou.html

当施設の設置目的は前述のとおり、教育的要素及び研究的意義の2つであるが、その結果としての大学発VB（ベンチャー・ビジネス）の創出にも力を入れており、学内公募によるインキュベーション事業を実施し、特許やノウハウを生かしたビジネスプランの審査による起業化支援を行っている。

図表 1-6 広島大学産学連携センターインキュベーション事業

広島大学産学連携センターインキュベーションオフィス入居者一覧表

平成19年9月現在

企業等名 (設立又は予定年月)	申請者 氏名/連絡先	広大教員 氏名/連絡先	事業名	学科分類	利用開発室No. 入居年月日
山本科学興業㈱ (設立:平成18年5月26日)	桜井 直樹 (広大教授) 082-424-6516		電波を用いた振動測定の新技術開発	生物圏科学研究科	研究開発室1 平成18年4月1日
予定名:社会研㈱ (設立:平成19年予定)	豊島 由浩 (博士課程前期) 082-421-3744	神野 礼斉 082-542-7080	WEBによる情報配信サービスの企画・運営	社会科学研究科	研究開発室2 平成18年10月10日
アースバンド合同会社 (設立:平成18年9月1日)	中根 周歩 (広大教授) 082-424-6510	佐久川 弘 (広大教授) 082-424-6504	バイオディーゼル燃料の安価で効率の良い精製プラントの製造・改良と最適精製マニュアルの作成	生物圏科学研究科	研究開発室3 平成19年4月3日
㈱CEM研究所 (設立:平成19年2月1日)	吉田 総仁 (広大教授) 082-424-7541		機械設計・成形加工のための数値シミュレーション・最適プロセス設計用ソフトウェアの開発と販売等	工学研究科	研究開発室4 平成17年8月1日
㈱バイオエネックス (設立:平成17年8月16日)	黒田 章夫 (広大教授) 082-424-7758		ATP増幅技術を利用した微生物検査の試薬開発・販売	先端物質科学研究科	研究開発室5 平成17年8月1日
㈱シリコンバイオ (設立:平成18年2月8日)			アスベスト検査試薬開発・販売		
㈱広島バイオメディカル (設立:平成19年4月19日)	松田 治男 (広大教授) 082-421-3784	(広大ラボ) 082-424-7968	ニワトリモノクローナル抗体およびトランスジェニックニワトリ作製技術を活用した試薬・検査薬・医薬等の開発と販	生物圏科学研究科	研究開発室7 平成19年4月2日
㈱ネオシルク (設立:平成17年7月11日)	柳川 佳信 082-431-0652		トランスジェニックカイコを用いた組換えタンパク質受託生産事業	理学研究科	研究開発室8 平成17年8月1日

出所: 広島大学産学連携センター新産業創出・教育部門 インキュベーションオフィス

<http://www.vbl.hiroshima-u.ac.jp/bizincu/index.html> より引用

一般に大学では、優れた基礎研究が多く存在しているが、具体的なビジネスにするためのノウハウがないため、事業化が困難とされている。仮に起業できたとしても、多くは、NEDO（独立行政法人新エネルギー・産業技術総合開発機構）や経済産業省の事業採択による補助金の終息と共にその事業体も事業継続が困難となり、10年後に生き残る企業として存在する事業はほとんどないという指摘がある。上記のインキュベーションオフィスに入居する企業は皆設立後2～3年と若く、インキュベーション支援であることから事業が軌道に乗るかどうかに関わらず、退去することとなる。

広島大学産学連携センターにおいては、そうした大学発ベンチャー事業の支援を目的とした、「大学発ベンチャー立上げ支援手引書」及び「知的財産ハンドブック」などのノウハウを取りまとめた本を作成し、ビジネス化の支援を実施している。また、民間企業との包括的研究協力等、地元大手企業を中心に積極的に締結し、その具体的なビジネスとしての応用事例を創出すべく取り組んでいる。

各企業及び大学等との共同研究は、年間コンスタントに150件程度、民間企業からの受託研究は年々順調に増加基調（2005年度で250件）にあるが、知的所有権の出願は外国を含め2003年～2005年の3カ年で350件程度あるものの、広島TLOを通じ、民間に技術移転を達成した件数は、その1割の35件に止まっている。

これらの実績が少ない実態は、大学発ベンチャー支援の課題であり、いわゆるインキュベーションとしての立上げ支援や、知的所有権の活用のみではビジネスに遠いことが考えられる。

以下、上記の手引書及びハンドブックの記載内容について紹介する。

① 大学発ベンチャー立上げ支援手引書目次（抜粋）

1. はじめに
2. 新産業創出・教育部門（VBL オフィス）の立上げ支援
3. 立上げ前に実施すべきこと
4. 新会社法について
5. 会社設立手順
6. 資金調達の方法
7. 外部支援先
8. インキュベーション施設
9. 終わりに

② 知的財産ハンドブック目次（抜粋）

1. はじめに
2. 知的財産部門設置の経緯と沿革
3. 知的財産部門の役割及び組織
4. 知的財産マネジメント（発明，権利化，活用）
5. 発明から権利化までの全体フロー
6. 学内の事務手続き
7. 知的財産管理システムの概要
8. 各種様式
9. 知的財産関連活動の指標

これらのノウハウ本からいえることは、起業後のビジネスを想定した内容が欠けていることである。インキュベーションに特化した支援であるがゆえ、仕方ないことではあるものの、ベンチャーを立ち上げた後のノウハウを示せないことは、起業後のビジネス化、民間企業との連携、事業化と商品化のノウハウ、販路開拓及び事業展開に関するサポートを行うことができないという課題である。

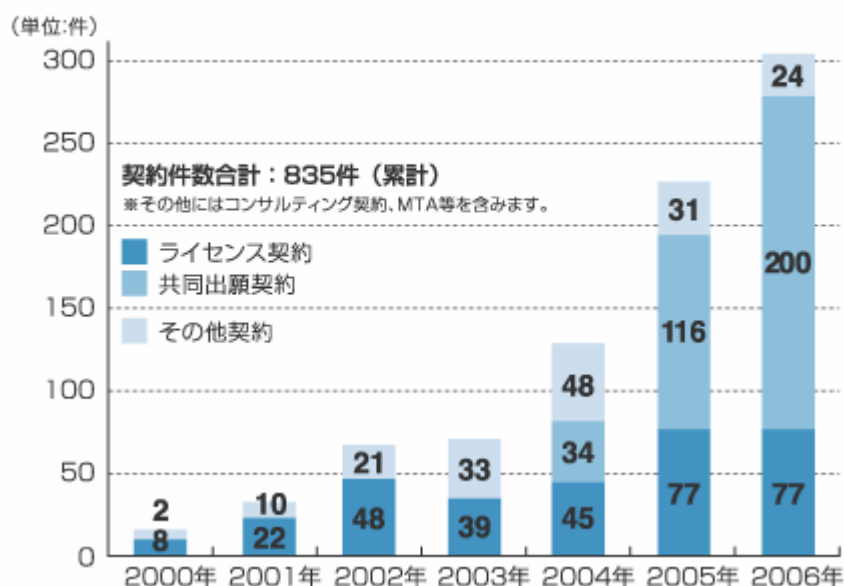
なお、参考までに、大学発ベンチャー支援機関の中で唯一成功しているといわれている東京大学TLO（CASTI）の取組事例について紹介する。

【参考：東京大学TLO（CASTI）が成功した理由】

- ・東京大学TLOにおいては、2004年度にライセンス収入が急激に増加し実績が出ている。
- ・東京大学TLOが成功している秘訣は、単なる特許移転ではなく、対象企業の絞り込みやマーケティングを合わせて行い、ライセンス契約を締結する場合には必要に応じて技術指導やコンサルティング契約を同時に結ぶことが多いためである。それは、単なる特許の移転ではなく、企業に対し技術を移転することに主眼を置いているからである。
- ・技術移転を行う場合は単なる技術の紹介ではなく、マーケット開拓や商品化に向けての共同研究の提案、ビジネス化のコンサルティングを複合的にプロデュースすることが有効である。

図表 1-7 東京大学TLOにおける技術移転

東京大学TLOにおける契約件数の推移



東京大学TLOにおける技術移転収入金の推移



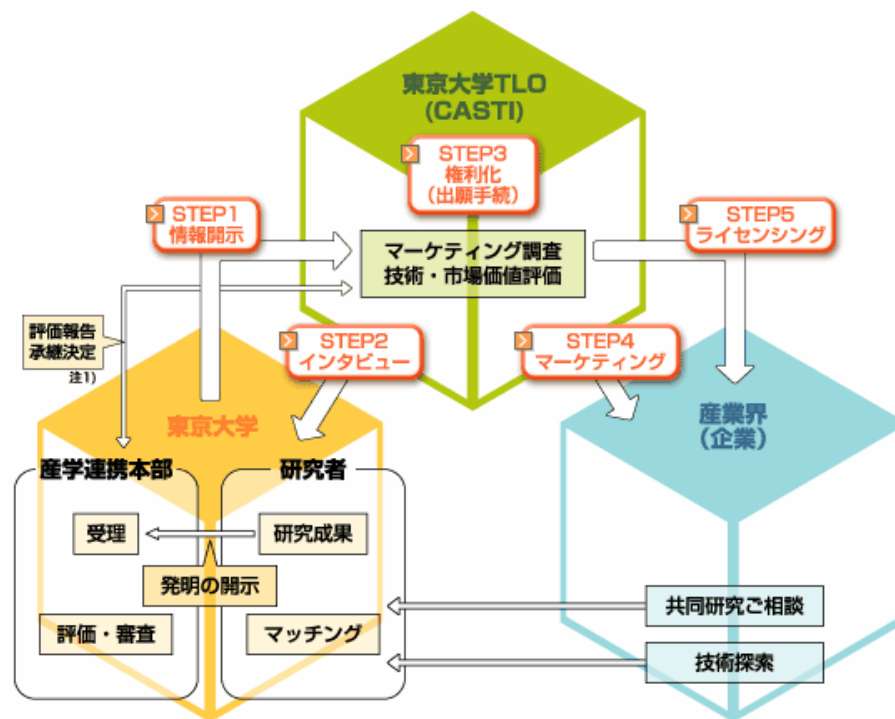
出所:株式会社東京大学TLOホームページ <http://www.casti.co.jp/about/performance.html>

- ・東京大学TLOが成功している理由は、1件1件の知財を深く掘り下げ、個別に営業かつ提案を積み重ねているからであり、他のTLOが一括で情報公開を行い、その技術がいったい何に役に立つのかわからないまま一方的に情報発信している実態と比べ、明らかに効果的な活動である。
- ・その活動には奇をてらう内容は何もなく、単純に当該技術が提案企業に対してどう役に立つかを情報提供者の立場で伝えているのみである。
- ・CASTI側で変に情報を脚色することや、非現実的な提案を行わないのは、トラブルを避けるためのリスクからであり、情報提供を行う大学教授等にも企業側のオーダーを含め、徹底的に掘り下げる形（教授自らが対応・解決することが基本）での調整を行っている。
- ・一つの案件でも、あらゆる角度でヒットする企業を探り、50社以上を訪問するなど知財がいか

図表 1-8 東京大学TLOにおける技術移転のフロー

発明の開示～ライセンスまで

研究室の発明が、世の中に出ていく日まで、



出所:株式会社東京大学TLOホームページ <http://www.casti.co.jp/service/index.html>

4. 広島県東京事務所でのベンチャー企業支援事例

筆者は、平成15（2003）年度から17（2005）年度の3カ年、広島県東京事務所において、ベンチャー企業の関東圏における販路開拓支援を実施する業務に携わった。その際、ベンチャー企業の販路開拓の困難性について身を以て体験することとなったが、具体的に事例を挙げて紹介する。

① 首都圏販路拡大強化推進事業

筆者は前述の広島県商工労働部のベンチャー販路開拓支援である「首都圏販路拡大強化推進事業」に平成17（2005）年度、東京での窓口としてベンチャー企業の販路開拓支援業務に携わった。

この事業は、広島県の地縁ネットワークである東京広島県人会の有志が中心となって、関東で成功した大企業のOBが広島県商工労働部新産業振興室からの要請を受ける形で販路開拓につなげるための商談（ビジネスマッチング）を実施するという内容である。マッチングコーディネーターは2名であり、それぞれ一つの案件について、3つのマッチングを定められた期間に実施することで、1件あたり20万円の報酬を支払う制度となっている。ちなみに、成功報酬制ではないため、マッチングの成果としての商談成立までは求めないこととなっている。

以下、リストアップされた企業の一覧は図表1－9のとおりである。

図表1-9 首都圏販路拡大強化推進事業（広島県商工労働部：2005年度）企業一覧

【コーディネーターA】

	企 業 名	住 所	製 品 等	備考
1	㈱N映像センター	広島市中区	DMRスーパービジョン DMSセキュリティシステム	公募
2	合名会社F商店	広島市中区	葉わさびの漬漬	公募
3	㈱I エルゴニアック	東広島市	水力発電実験セット	公募
4	合資会社S社	広島市中区	世界の国旗レンタル	公募
5	㈱N社	広島市東区	暮らしに役立つ評価ガイドシリーズ	公募
6	㈱M社		空気清浄機	
7	㈱Mテック		小型焼却炉の解体撤去	
8	㈱N科学		デジタル化した画像を織物にする技術	
9	㈱D ネット		ドリームグログ・コマース	
10	K 建築事務所		石炭灰透水コンクリート	

【コーディネーターB】

1	㈱M工作所	福山市千田町	ペットボトル減容機 PPバンド裁断機	公募
2	㈱Sテック	広島市南区	セーフティークライマー工法マシン (高所急傾斜法面掘削重機)	公募
3	Sビジネス㈱	呉市	ビジネスフォーム製品(売上伝票, 帳票等) バーコード印刷, 各種カード	公募
4	Mモト㈱	福山市	子供・中高年用衣服(特殊伸縮加工) 植物抽出化粧水	公募
5	㈱HO		介護マット	
6	Y内装表具		美術品等デジタル復刻	
7	㈱H環境サービス		はとジェル	
8	㈱I 社		オゾン脱臭装置	
9	㈱Fメンテ		ダクト洗浄システム	
10	O社㈱		異物検査除去装置	
11	Kジョウ		特殊洗剤	
12	M環境技術		地中熱ヒートポンプ	

出所:広島県商工労働部資料 なお、企業名については、正式名称ではなく変更を加えている。

コーディネーターAは、元大手航空会社の専務を務めた人で、経済界に幅広い人脈を持つ人物であり、コーディネーターBは、地元発の大手菓子製造メーカーの元取締役であり、食品工業界や各製造機器メーカーに広い人脈を持つ人物で、コーディネーターの人脈としては一般のコンサルタント企業よりはるかに人脈を有する意味では申し分ない。

上記の対象企業のうち、公募と記載されている企業は県内の一定の条件を有する中小企業を対象

に募集し、審査会等を経て選定した支援企業であり、記載のない企業は、財団法人ひろしま産業振興機構がもともとフォローしている支援企業である。

こうした一覧で見る限り、実に様々な製品群がラインアップされており、地元中小企業のいろいろな商品開発の実情を垣間見ることができる。いずれの企業も、こうした製品に対する販路を求め、関東圏での販路開拓及び販売ネットワーク化を希望している。

そもそも、製品の認知度を含め、関東圏では全く無名の企業が製品販売に漕ぎ着けることはかなり可能性の低い話である。頼るべきは、コーディネーターの人脈と、それに関わる広島県という公共ブランドによる営業のみであるが、ビジネスはそれほど甘くはなく、結局はドアノックを中心としたファーストアタックの紹介レベルに止まり、当該製品の性能、品質、コストなど比較優位性を説明することから始め、実際に採択され、契約（商談成立）に至るためには様々なハードルがある。

筆者もこうした支援事業の一端を担い、いくつかの企業の営業支援に携わったが、ここではその中でもベンチャー企業の販路開拓の困難性を説明する上で代表的な事例について例示し、課題を整理する。

② ベンチャー企業の販路開拓支援事例

(1) 合名会社F商店（広島市中区） 食品製造業（葉わさびの漬物）

【企業概要】

合名会社F商店は、創業1890年、会社設立が1936年という漬物製造業の老舗である。地場企業を中心とした堅実な商売を重ねた100年企業であるが、一方で現社長は、もう一步踏み出した事業展開を考えている。

いわゆる一族経営の非上場企業であり、売上高もここ5年間は3億5千万程度と、販売環境は思わしくなく業績は伸び悩んでいるが、老舗として地域での信用・地盤は強固である。

最近では、セブン・イレブンジャパンとの提携で、中国地方の800店舗に漬物総菜セットを納入しており、新旧加工技術を融合させ安心で、おいしく体に良い食品製造を行っている。

【販路開拓の希望】

もともと、広島菜という全国的にも名の知れた漬物の製造を行っているが、その製法をベースに製法特許を取得し、葉わさびの漬物に応用する形で新商品開発を行った。

広島菜は、信州の野沢菜とよく比較されるが、実際その種子は同じであり、地域にあった栽培と、製法にその特徴がある。広島菜は野沢菜と比べ、辛み成分が多く、ピリッとした食感が人気の秘密であるが、それは、製造工程に理由があり、わざと茎をよじる形で（雑巾を絞るように）茎を折ることで絡み成分を溶出させるというものである。

今回開発した葉わさびの漬物は、その製法を取り入れることで、わさびの辛み成分を溶出させ、辛みの刺激が通常のものより強いことを売りにした新商品である。

この商品を販売するに当たり、葉わさびの調達及び製造工程の理由からコストが高く、セブン・イレブンの通常の総菜の価格帯では付加価値が付かないため、付加価値の高い販売場所を求めて今回の事業に募集するに至った。

【販路開拓の支援】

合名会社F商店は、歴史が古く、ベンチャー企業というより経営の安定した地場企業であるが、一定規模以上の事業展開がローカルのままでは困難であることから、今回の事業提案は、首都圏での販路開拓という目的に添う内容として対応した。

単純な販路開拓であれば、セブン・イレブンの販売ネットワークを拡大していくことが最も有効であると考えられるが、商品カテゴリーとしてコンビニエンス・ストアで販売する商品ではないため、同様のチェーン展開する小売業とのタイアップは難しい。

また、いわゆる贈答用の付加価値販売を目指すということも、商品のブランディングから始めていく必要性や、地元での百貨店を中心とした土産物としての販売では、知名度が上がらない中ででの取り扱いが期待できないこと、及び、葉わさび＝広島というイメージがないため（島根県であればイメージがあるものの）地元での付加価値販売も困難な実態にある。

ブランドのない食品のブランディング戦略は、結局食べていただき、その良さを理解する人の口コミによる認知向上を積み重ねていくことが有効な手法であるが、いわゆる高級料亭などをターゲットとした商品の採用提案やPRを行ってもらえない限り対応しきれない整理となり、東京広島県人会の人脈の中で、料亭を経営する人に紹介し、食材の一つとして提携して頂く支援を行った。

【販路開拓の課題】

広島県では、新宿南口のサザンテラス内に、「広島ゆめてらす」というアンテナショップを設置して広島県の物産や観光のPRを行っているが、結局アンテナショップという機能が十分発揮できていないジレンマを抱えている。

仮に、実験販売という手段を取ったとしても、無名の食材や物産は、結局のところ認知がないという問題がハードルとなり、相当お金をかけたPRをするか、マスコミ等を活用した認知向上を目的とした露出を行う手法となるが、費用対効果の問題で、実際に売れることが確実に見込まれる商品以外はそうした手法を取ることもできない。

実際に、瀬戸内海産の海産物（ちりめん、いりこ、小魚の干物など）や、日本一の生産量を誇る農作物（たとえば、牡蠣やレモンなど）などの1次産品、及び1．5次産品と呼ばれる軽度の加工品については実験販売を行っているが、F商店の葉わさびの漬物では、そうしたアンテナショップでの扱いも難しい実態にある。

また、単純にアンテナショップや大手百貨店で陳列すればよいというものではなく、試食を地道に繰り返す中で、ファンを獲得していくという手法による販路開拓支援が精一杯であり、行政の販路開拓手法の限界を感じる一つの事例となった。

(2) 株式会社M社（福山市） 製造業及び医療機器販売業（空気清浄機）

【企業概要】

M社は、1984年に広島県福山市で設立された、医薬品販売及び医療用機器販売を行うベンチャー企業である。事業部門は現在、以下の3事業を柱に事業展開している。

- 1) 医薬品事業部 医薬品卸売業、医療器具の販売
- 2) エムエス事業部 弱酸性水のプラント企画販売・衛生用空気清浄機の販売
- 3) 薬局事業部 調剤薬局経営

特に、2)のエムエス事業部では、弱酸性水を使用した衛生管理システムによる弱酸性次亜水の開発を行い、現在では医療機関を始め福祉施設、食品加工業、プールなど幅広い分野で認知され、事業は軌道に乗っている。また、直近では、空気浄化の重要性に着目し、空気の脱臭、浄化、除菌を目的とした衛生用空気清浄機「エアーヴィクトリア」を開発し、2002年より販売を開始している。

【販路開拓の希望】

M社の首都圏での販路開拓希望は、初めての自社開発で、国際特許も取得した活性炭方式による極めて強力な脱臭能力、及び殺菌能力を有する空気清浄機の販路開拓であり、ちょうど東京支社を設置したタイミングと合わせて販路開拓の支援を依頼するものであった。

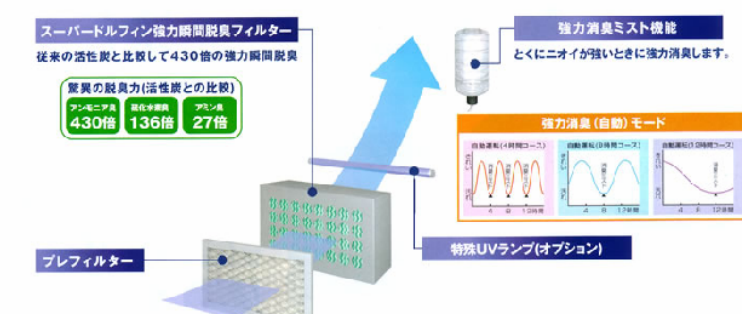
特に、本機器の特徴である、高い脱臭能力から、臭い（ガス）等で問題を抱える作業所・工場・病院・福祉施設・食品加工場がターゲットであり、殺菌能力からは、院内感染対策として病院をメインターゲットに考えていた。

図表 1-10 M社の空気清浄機の特徴

現場に応じた最適なプランで、安心して過ごせる環境を願って・・・

空気清浄機 <Air Queen>

<小型でありながら高脱臭を実現した秘密を紹介します>



その1 強力瞬間脱臭フィルター（国際特許取得済）

・特殊処理をした素材に無機塩類や有機酸を含浸・乾燥させた、強力瞬間脱臭フィルターが悪臭の大半を占めるアンモニア・硫化水素・アミン類等を酸化分解し、空気の悪臭を強力に脱臭します。アンモニアの脱臭力は430倍（活性炭比）、持続性は活性炭の20倍と、高脱臭・高耐久性を実現。MRSAをはじめとする細菌に対しても効果を発揮し、院内感染防止にも役立ちます。安全性も確認済み。体の弱い方や幼児、長時間側でご利用頂く場合などでも、安心してご利用頂けます。

その2 強力消臭ミスト（国際特許申請中）

・天然の植物性抽出フラボノイド（緑茶乾燥エキス）を使用した消臭液を定期的に噴霧することで、さらなる高脱臭を実現します。（ご利用の環境に応じて噴霧を行う間隔を設定できます。）経口・目・皮膚に対する安全性を証明済みですので、安心してご利用頂けます。

その3 特殊UVランプ（オプション対応）

・特殊LEDを用いた専用UVランプを装備することで、空間除菌を実現します。寿命が飛躍的に伸び、一般的な使用時間ならばランプ交換の心配はありません。

出所:M社ホームページ http://medicine-net.jp/html/kuuki/q_kinou.html より引用

本製品の開発は、M社自身が製造メーカーではないため、地元企業とのタイアップによる機器開発委託を行い、広島モノづくりのノウハウを活用した事例としての意義もあった。

【販路開拓の支援】

M社は、もともと医薬品の販売や、医療機器の販売を行っていることから、病院をメインターゲットとしていた。病院というマーケットは特殊なマーケットであり、参入するためにはいわゆる病院の有力者の推薦が必要であるとか、試験設置などが当然という商慣習があり、設置に至るまでの投資が必要であった。試験設置については、M社も想定の範囲内であり、一定の投資を予定していたが、同様に日本の商慣習としての許認可を得るための厚生労働省のお墨付きがハードルとなり、この点に関しては、行政の営業支援を期待された。

幸い広島県は、厚生労働省に人脈が多く、院内感染対策を担当している課長補佐に会ってもらうことができ、今後の認知を取る上でのアドバイスを頂いた。アドバイスを受け、該当の学会発表、及びその分野での第一人者などの情報を基に、情報提供を行った。また、東京広島県人会からの人脈活用という観点では、いわゆる大病院の事務長や、有力な教授にも紹介し、その結果K病院などの大学病院での試験設置を取り付けることができた。

また、東京支社の設置に当たり、定年を迎えた地元出身で大手銀行のコンサルティング部門にいた人を招聘し、その人の人脈から、銀行ロビーでのタバコ対策の提案も合わせて行い、試験設置の個所を増やしていった。ちなみに、広島県東京事務所でも、試験設置後のプロトタイプ of 機器を設置してもらい、その効果は身を持って体験したことや、事務所の知事室に小型タイプの機器を1台購入し、知事にもアピールすることや、設置実績としての活用を図るべく対応した。

その他、医療施設、福祉施設以外のビジネス展開のためには、異業種との連携が必要であることから、筆者が以前からつきあいのあるコクヨオフィスシステム（オフィスビジネスでは全国一のシェア）を紹介し、新たな分野での販路開拓を提案した。

コクヨオフィスシステムは、ちょうど霞ヶ関ビルに移転（2フロアを独占）したばかりであり、全国的なショールームを兼ねたPRを行っていく予定に合わせ、新しいコンセプトとしての「喫煙ルーム」に臭い対策の面で特に興味を示した。コクヨオフィスシステムとの連携で、ショールームに試験設置してもらい、PRできる場が確保された。機能に間違いがなければ、確認後に新しい商品に取り込んでもらう可能性を期待し、支援を行った。

【販路開拓の課題】

M社の事例では、筆者自身も一緒に営業を行い、提案に当たっては、行政の信用付与機能を最大限に活用し、ビジネスにつなげていくことを念頭に様々な支援策を講じたが、残念ながら、結果的に新たな契約にまで至らなかった。

特に、コクヨオフィスシステムとのアライアンス提案は、当空気清浄機は性能面での一定の評価は受けることができたものの、コストが高すぎたため、残念ながら新しい喫煙ルームのパッケージ商品のラインナップとして採択されなかった。

病院向けの提案については、大病院等での実績づくりとデータの蓄積が必要となり、時間を要することから現在進行中である。こうした投資を伴うビジネスは、大手企業の方が圧倒的な資金力と信用力、及びスピード感が高いため、資本力を持たないベンチャー企業の新規参入としては、相当ハードルの高いビジネスであると考えられる。

M社の東京支店のコーディネーターについても、大手銀行の総務系のOBであるため、具体的な技術営業には至らず、単なるソリューションとしての提案となり、最終的にはコスト面で不採択となっている。本事例も、行政のビジネスマッチングの中途半端さを実感する事例となった。

(3) K建築事務所（広島市中区） 建設業（石炭灰透水コンクリート）

【企業概要】

K建築事務所は、1964年に創業し、1985年に法人化された設計事務所発のベンチャー企業である。1995年に、火力発電の石炭灰を活用し、吸音性能に優れた透水コンクリートを開発し、協業組合方式による工房を主宰する形で本製品の普及及び工法の活用を提案している。現在、製法特許及び工法の実用新案を出願中であるが、まだ取得には至っていない。

主力製品であるPQ音板（石炭灰ポーラスコンクリート吸音板）は、わずか5mm厚で吸音性能に優れ、施工が容易であることや、石炭灰を活用することから、環境に良い製品としてエコマーク認定も取得し、かつ高速道路等で設置されている吸音壁よりもはるかにコストが安いという価格優位性を武器に、様々なビジネス提案を行っている。

これまでに、当製品の性能及び価格優位性を理解する企業の賛同を募り、中国電力系列企業との共同研究、地元施工業者との共同提案、経済産業省での事業採択、及びお墨付きを得た技術として様々な実績データの積み上げを行っているが、いわゆる公共事業への採択実績がなく、主催者も技術者であるが、販路開拓の営業が軌道に乗らず、販売先を模索している。

【販路開拓の希望】

K建築事務所の販路開拓希望は、いわゆる公共事業、及び高速道路などの公共事業系の採択を受けることである。

これまでの取り組みで、ガソリンスタンドの防火壁への採択事例があるものの、吸音性能を生かすために最も有効と考えられる、高速道路の高架や、都市部での、騒音が問題となる道路や空港周辺などの採択事例がない。残念ながら、そうした公共系の事業に採択されることのハードルは高く、経済産業省の事業等を通じ、いくつかの試験的採択や、性能を科学的に証明するためのデータ蓄積は進めているものの、国土交通省のお墨付きを受けることは、民間企業へのアプローチ以上に困難で、認可に至る道筋を考えても容易なことではない。

K建築事務所の開発したPQ音板は、性能面及び価格優位性も高く、技術的な面から考えた場合、同様他社の製品と比較しても十分対抗できる製品である。吸音性能以外にも、透水性コンクリートとして路盤材としての活用や、騒音面で空港の滑走路への活用、住宅への活用など、様々な応用が考えられるが、いわゆる建築業ビジネスは、施工者とのタイアップや実績を持つ大手ゼネコン等とのアライアンスがない限り、いくら性能面で優れていてもビジネスとして成立しないという現実がある。

【販路開拓の支援】

K建築事務所のPQ吸音板の性能面及び価格面での比較優位性は、科学的なデータの裏付けもあり、説得力を持つ内容であると判断し、国土交通省へのアプローチを前提に、まずは実績を積み上げていくことを提案した。

K建築事務所のK氏は、多少思いこみが強い傾向があること、及び優れた技術者であることは理解できるものの、自らの技術の比較優位性について説得力を持った資料を作成することや、プレゼンテーションが苦手であるという課題が判明したため、まずは、素人でもわかる資料や企画書の作成を支援することからスタートした。

その後、現在採択実績のあるガソリンスタンドの横展開を図る意義で、東京広島県人会の人脈

を活用し、全国紙での技術内容紹介の特集や、別のガソリンスタンドでの採択を目指した製品の紹介及び採択提案などを一緒に営業支援を行った。ガソリンスタンドの防音・防火壁の採択は、当初本社への営業を行ったが、本社はいわゆる庶務面、経理面でのホールディング機能のみであるため、実際はエリア事業部ごとの資材調達であることが多く、同じ会社でもそれぞれのエリアで判断が異なることが判明した。また、安全性に関わる製品の導入は、近隣の事例を見ながらリスクを考えた導入を図る傾向があるため、ちょうど更新時期を迎えたケースでのいくつかの案件は取れたものの、全体への普及は時間がかかることも明らかとなった。

こうした販路開拓と同時並行で、中国電力の子会社との共同研究が進んでいたが、中国電力として協力したのは、石炭灰の有効活用という自らの廃棄物の有効利用が主な目的であり、中国電力といえども、販路開拓に、建築事業者のネットワークを活用することができないことや、国土交通省へのルートパスを持たないため、今回のケースでは販路開拓の支援が期待できないことも明らかとなった。

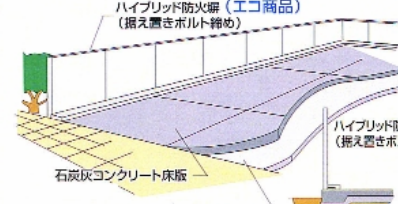
結局、国土交通省へのアプローチは、地元選出の国会議員への紹介や、各種審議会、公共工事の採択に向けた国土交通省としての事業への採択、認定品として資材リストに掲載されるための手続きなどをフォローし、ようやく認可品としてリストアップされるところまで漕ぎ着けた。

図表 1-11 K建築事務所のPQ吸音板の特徴

石炭灰の有効活用 ①用地の汚染対策 ★ ★ ★

ベンチャー・創造技術

ガソリンスタンド防火塼の決定版
強い・安い・綺麗・速いを実現



ハイブリッド防火塼 (エコ商品)
(据え置きボルト締め)


ハイブリッド防火塼断面
(据え置きボルト締め)

石炭灰コンクリート床版

石炭灰路盤

防火塼に石炭灰 (PFBC灰) を混入する事により従くべき強度を実現したガソリンスタンド防火塼です。ガラス繊維入りコンクリートパネルをあらかじめ成型し、現場で鉄製の柱で地面に固定する仕組みで、従来のコンクリートブロック式防火塼に比べ、強度2倍価格が2/3、工期1/5を実現した画期的技術です。

中国電力株式会社 大崎火力発電所



中国電力大崎火力発電所は、加圧蒸気発電方式の石炭火力発電所です。ここから発生する石炭灰はカルシウム分を多く含んだ白炭灰の大きい特殊な灰です。
(右図と一緒に右灰石を燃焼炉内視鏡)

石炭灰 (PFBC灰) 62%

セメント 12%

水 26%

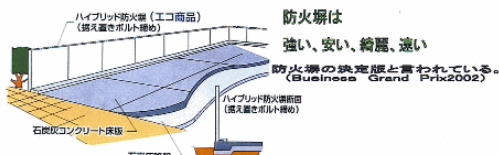
エコマーク認定2次製品配合設計

防火塼の決定版

石炭灰コンクリート防火塼 (ハイブリッド防火塼)

I 防火塼 (エコマーク認定商品、特許工法) ご採用のお願い

1. ガソリンスタンド、エコスタンドの境界線に遮る危険物の安全塼。
2. 舗装床面に置き、ボルトで締める簡単な工法 (消防法認定)



- 強い** 普通コンクリートに比べ2倍の強さ、3割の軽量化によって舗装面に据え置きボルト締めOK。
- 安い** 石炭灰を60%以上使用のエコマーク認定商品。その性能・コストは環境省の「おスミ」付となり安心。(従来比1/2)
- 綺麗** 石炭灰コンクリートに耐酸性ガラス繊維を入れて造った割れにくいコンクリートは表面が綺麗。
- 速い** 2.0m×2.0mの工場製品を舗装面に据え置き、基礎不要ボルト締めの簡単施工。100mで3日の実働。

石炭灰の有効活用 ②省-コンクリート ★ ★ ★ ★

透水コンクリート (製造メーカー、販売会社を求めます)

- ・圧縮強度: 10N (100kg/cm²)
- ・引張強度: 2.0N
- ・透水係数: 0.3×10^{-1} cm/sec
- ・空隙率: 18%



透水コンクリートは、現在自然石使用の特許製品として販売されているのみです。普通コンクリートに比べ5~8倍のコストは高過ぎに思われますが、「人に優しい」が重宝されています。その良さは石炭灰の原粉そのままを活用すると1/2程度の低コストで、高性能で使用していただける販売を目指します。透水コンクリートは実験レベルから一挙に技術力を蓄え、商品化に踏み切りました。

【販路開拓の課題】

公共事業を対象とした販路開拓は、いくら性能やコストパフォーマンスの高い製品の提案であったとしても、既存の業者との関係構築や、新規参入のハードルが非常に高く、通常のビジネス提案では実現しないケースが多い。本事例においても、結局は国会議員の活用が避けて通れない判断となったことや、そのために必要な人脈や費用の負担をベンチャー企業が抱えることは、大変なリスクと労力、及び時間を要する。

日本のベンチャー企業のビジネス展開が困難であるひとつの理由として、商慣習や、既存の業者との信頼関係構築が無視できないことが挙げられるが、まさに、建設業界はそうした慣習としがらみの多いビジネスと考えられ、販路開拓は容易ではない。

安易に、大手企業とのタイアップを行うとしても、利益を搾取されるリスクが大きいいため、本事例のK氏もそうしたことがわかっており、うかつにタイアップを提案できないジレンマに苛まれている。あくまでも、自社の販路開拓としてこだわる戦略は理解できるが、そのハードルを超えるまで会社の体力が続くかどうか疑問であり、結局息切れし、その成果を大手企業に奪われてしまう可能性が否定できない。

公共事業はまさに、行政の許認可やお墨付きが重要なビジネスであり、各自治体においても、地元企業の製品の採用をきちんと位置付けない限り、建設業におけるベンチャー企業の育成は実現性の低い話となる。自治体の内部でも、いわゆる商工労働行政としてのベンチャー企業支援と、それを採用する側の土木建築行政が横連携できていないことや、土木建築行政サイドにいわせれば、特定の業者を選択することのリスクを取らないため、いつまでたっても地元の優れた技術や製品が活用できないという実態にある。

本事例は、日本の商慣習の問題や、行政内部の問題として、ベンチャー企業の育成を支援する体制が整っていないことを確認する事例となった。

③ 行政のベンチャー企業の販路開拓における課題

ビジネスマッチングは、単なる場づくりではなく、お見合いとして成立させていくためにコーディネーターの資質が重要な条件となる。昨今、大企業の総務管理系のOBを嘱託でアドバイザーやコーディネーターに抱えるケースが多く見受けられるが、一般論として失敗しているケースが多い。

また、各県の東京ビジネスサポートセンターは、当初販路開拓アドバイザーなど常勤の担当者を配置していたが、実績があがらないことからことごとく撤退傾向にある。

その理由は、以下のことが考えられる。

- 1) 昨今のビジネスマッチングは、ニーズの多様化や、商品体系の複雑化から、相当程度の商品知識（専門性）がないと対応できない。
- 2) 単なる人脈だけや、場づくりでは、双方のシーズとニーズを結びつける仲介までに至らない。
- 3) さらに、ビジネスを成立させるためには、双方のメリットをきちんと提示し、いわゆるWinWinの関係性を構築する必要があるため、コーディネーターがどこまで関わるかによって結果が異なる。

したがって、ベンチャー企業自身の資質向上も課題であるが、単に人脈ネットワークや、ビジネスマッチングの場づくりのみでは、実績や結果を残すことが困難であるということがわかった。

5. ベンチャー企業支援における共通課題

本節では、広島県におけるベンチャー企業支援施策を中心に紹介し、ベンチャー企業支援における共通課題として、特にベンチャー企業の販路開拓における困難性を説明した。

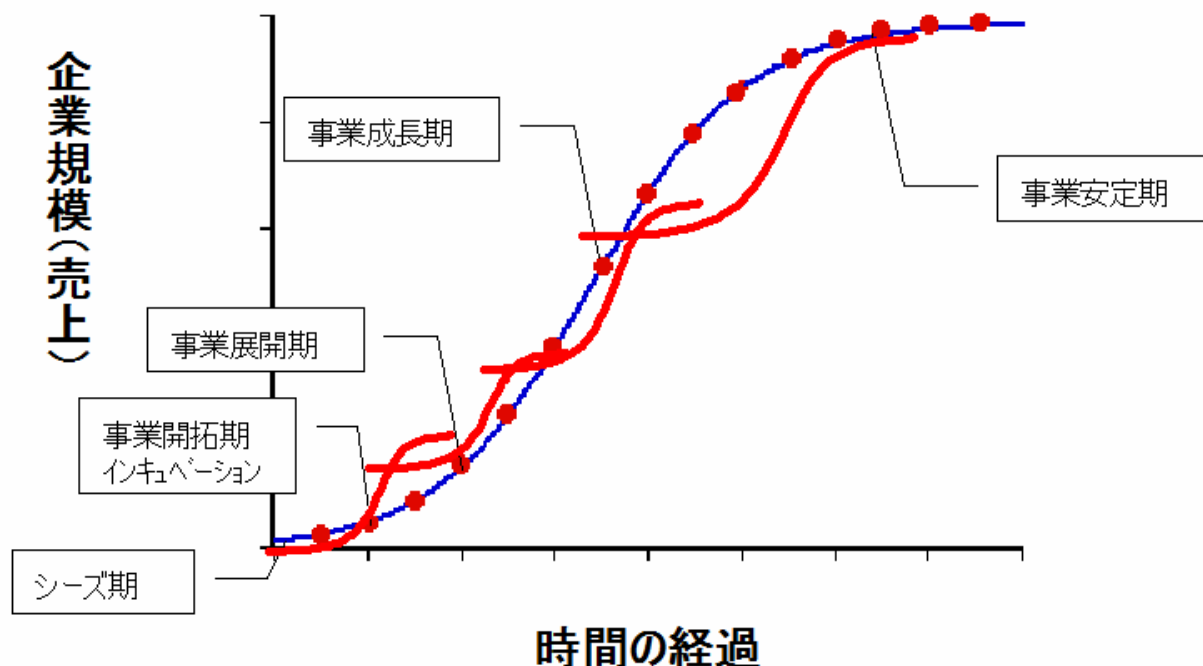
広島県におけるベンチャー企業支援施策の事例として、

- ① 自治体が実施する事例：ベンチャービレッジひろしま
- ② 民間企業が実施する事例：SOHO国泰寺倶楽部
- ③ 大学など教育機関が実施する事例：広島大学産学連携センター

の3つの機関の事例を引用し、それぞれの立場で取り組む様々な支援の実態を掲げた。

一般に、企業の成長過程には様々なハードルが存在すると言われており、いわゆるデスバレー※¹（死の谷）に表現される停滞期は事業展開期に見られ、その谷を越えることで初めて事業成長が達成できるといわれている。

図表 1-12 企業の成長過程と成長曲線



出所：筆者作成

※1 デスバレー [Death Valley]

基礎研究の成果が製品や事業に反映されない期間の呼称。研究開発における資金難や人材・組織等の問題によって発生する。もともとは米国連邦議会 下院科学委員会副委員長だったバーノン・エーラーズ(Vernon J. Ehlers)の言葉で、米国の科学技術政策において、連邦政府が行う基礎研究への支援と、民間のリスクマネーが行う商品化開発への投資の間にギャップがあり、それが拡大していることを表現するものだった。特に日本では、資金面以外の問題のほうが深刻であるという見解があり、「日本型デスバレー」と呼ばれている。三菱総合研究所が2003年1月に実施した調査によると、「技術が製品化につながらない要因」として、「ビジョンの描出や需要（市場）のコンセプト化の問題」(64.5%)、「人材面の問題（リーダーシップ不足など）」(46.0%)、「内部の部門間や組織間の連携の問題」(37.1%)等があげられている。

広島県は、全国でも有数のものづくり県として知られ、いわゆる製造業のベンチャー企業が多く存在しているという特長があり、こうした背景から数多くの優れた製品開発が行われているが、なかなかローカルビジネスから全国展開に至る企業として成長できないというジレンマを抱えている。

ベンチャー企業支援における共通の課題は、いずれの機関においてもシーズ期及びインキュベーション期を対象とした支援が中心となっていることである。

広島大学TLOなどのケースでは、シーズ期の知的財産対策であり、SOHO国泰寺倶楽部のケースでは、インキュベーション支援としての対策に特化している。ベンチャービレッジひろしまのケースでは、県外のベンチャー企業を対象に、広島県での第二創業を目指す支援として事業展開期の支援対策というコンセプトであるが、十分な成果を上げるまで至っていない。

デスバレーを越え、事業成長を果たすために最も必要な支援策は、販路開拓支援による売上高の向上であり、IPO（株式上場）などの手段を含め、他人資本による事業展開を行うレベルに至らなければ、全国展開する企業には成長できない。

そうした実態に対応するため、広島県商工労働部では首都圏販路拡大強化推進事業を実施しているが、コーディネーター任せの現状では、成果に結びつけることが難しい。

ベンチャー企業の事業展開は、そもそもの製品の比較優位性や優れた品質を証明していくことが前提となるが、販路開拓というフェーズにおいては人脈やネットワークが重要であり、優れたコーディネーターの必要性和、与信を含めたベンチャー企業の営業をサポートする体制が不可欠である。

ベンチャー企業の営業支援という意味も、単なるドアノックやファーストアタックでは不十分であり、ご成約に至るまでの継続的な支援体制が求められるが、残念ながら行政の支援としてはそのレベルまで対応することが困難であることが実態であり、最大の課題となっている。

第2節 本研究の着眼点：ベンチャー企業成長の阻害要因としての企業間関係の固定継続性 ー日本全体での問題としてー

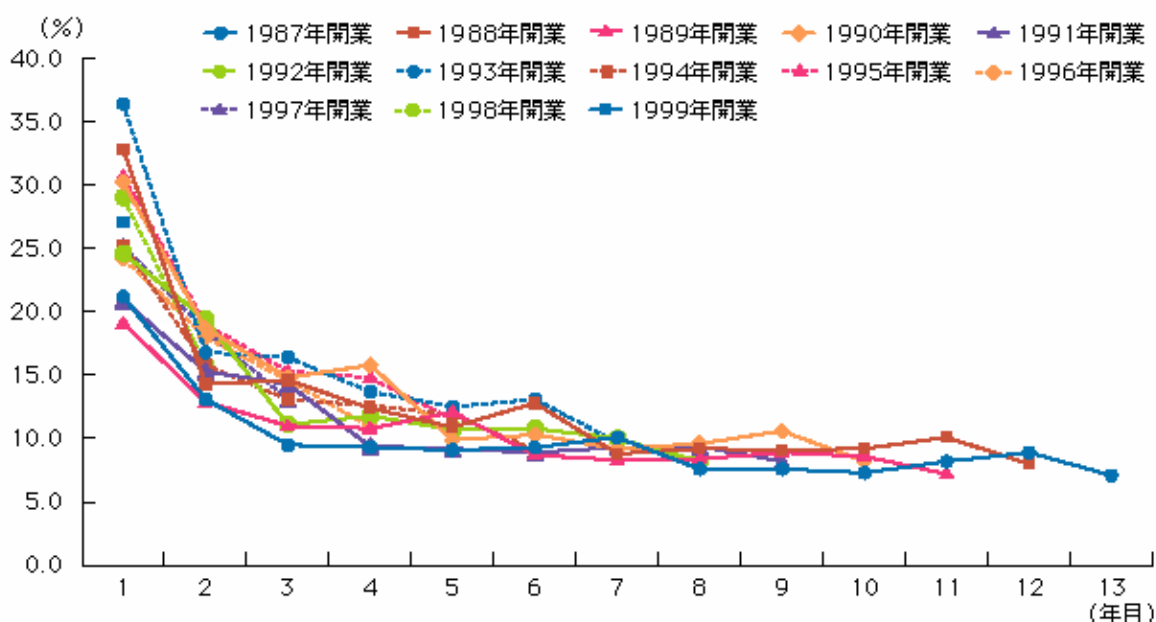
- ・日本におけるベンチャー企業の生存率が低いことや、ビジネス全体としての倒産要因は、販売不振による採算性の悪化や資金繰りの悪化に起因するものが多く、年々その傾向は高まっている。
- ・その背景には、六大企業集団の存在や、大企業や系列企業を中心とした企業間関係の長期固定継続性、及び信用取引を中心としたビジネスの実態など、日本独自の商慣習の事情が多く関与していると考えられる。
- ・ベンチャー企業にとって、最大の課題は売上高の確保であり、内部要因としてのベンチャー企業自身の経営スキルの問題や、外部要因としての販路開拓の困難性など複合的な要因であると考えられるが、本研究の着眼点として、日本独自の企業間関係の固定継続性を整理したい。

1. 経済産業省調査「2002 年度版 中小企業白書」

ベンチャー企業の生存率は、総じて低く、特に10年後までにIPO（株式上場）する企業は3%前後しかないといわれている。

まず、2002年度版中小企業白書（中小企業庁）において、時系列で見た新規開業企業の動態調査があるので引用する。

図表 1-13 開業年次別事業所の開業後の経過年数別退出率（製造業）



資料：経済産業省「工業統計表」再編加工

（注）事業所の開業後経過年数（年齢）ごとに、前年に生き残った者（退出しなかった者）を100%として、次年に退出した者の割合を示したものである。

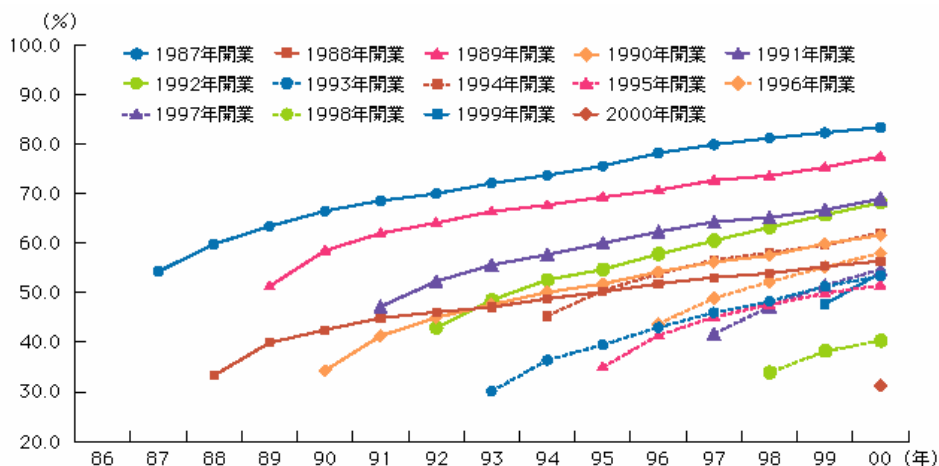
出所：「2002 年度版 中小企業白書」 中小企業庁より引用

新規開業した企業も、開業の翌年から退出する企業が続出し、開業後5年までで企業数は急速に減少し、年間10%程度の退出率になる。それ以降は年間8%程度に落ち着く傾向がある。

これを企業の生存率で見た場合、仮に開業後1年目の退出率を30%とし、以降2年目20%、3年目15%、4年目12%、5年目10%、6年目以降8%とすれば、新規開業年から5年後の生存率は37%、10年後は25%の企業しか生存していないことになる。

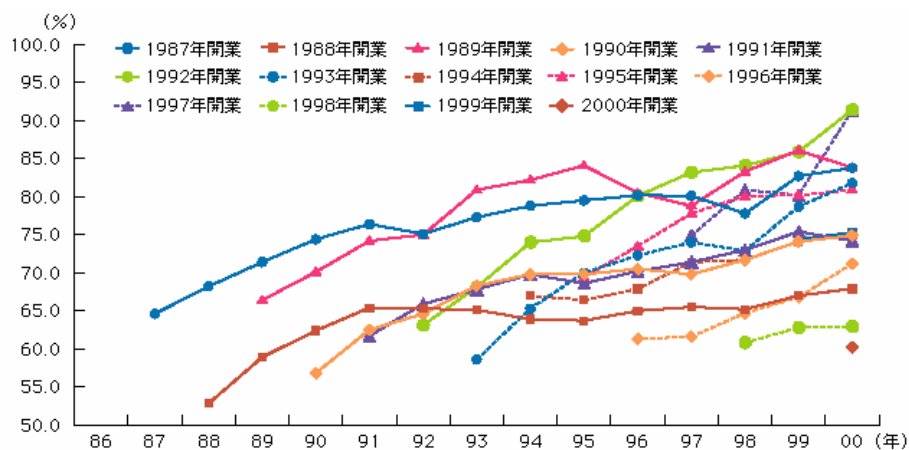
ベンチャー企業の場合、最も倒産のリスクが高い時期は創業から2、3年後であり、5年以上存続した企業はその後順調に事業拡大を行い、10年前後で既存企業の8割程度の事業規模にたどり着く。

図表 1-14 開業年次別事業所の開業後の平均従業者数の推移(製造業)



出所：「2002 年度版 中小企業白書」 中小企業庁より引用

図表 開業年次別事業所の開業後の付加価値生産性の推移(製造業)



出所：「2002 年度版 中小企業白書」 中小企業庁より引用

しかしながら、その一方で、10年以上を経過した安定期に入ってもベンチャー企業の倒産が多いという実態がある。以下、東京商工リサーチの「全国企業倒産白書」を参考に、ベンチャー企業の生存率が低い原因について整理する。

2. 東京商工リサーチ「全国企業倒産白書」

東京商工リサーチでは、毎月全国の支社店が取材した地区ごとの倒産集計を取りまとめ、表グラフを織り交ぜた分析として「全国企業倒産白書」を提供している。

以下、2005年度版中小企業白書（中小企業庁）が取りまとめた同資料から、企業倒産の要因別構成比を引用する。

図表 1-15 企業倒産状況のうち、要因別倒産件数構成比

(3) 要因別倒産件数構成比											(単位: %)	
要因	年	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
販売不振		52.1	47.4	46.9	47.5	50.5	54.2	55.2	55.2	57.9	62.9	65.8
放漫経営		19.0	17.4	17.3	15.6	13.8	13.0	11.2	9.5	8.0	7.3	7.6
連鎖倒産		7.7	7.5	7.9	9.8	9.9	7.9	7.7	8.3	8.8	8.2	7.3
既往のしわ寄せ		7.5	8.1	10.6	11.1	12.0	11.4	12.9	14.7	14.6	12.5	10.0
その他		13.7	19.6	17.3	16.0	13.8	13.5	13.0	12.3	10.7	9.1	9.2

資料: (株)東京商工リサーチ「全国企業倒産白書」

(注) 1. 負債金額1,000万円以上の企業についてのみである。

2. (2)は2004年度より改訂業種コードによる集計。2003年以前のデータはさかのぼって修正はしない。

3. (3)は小数点第2位以下で四捨五入の関係上、合計が100%にならないこともある。

出所:「2005年度版 中小企業白書」 中小企業庁より引用

企業の倒産は、最近の傾向として、①販売不振が2／3を占め、次いで、②既往のしわ寄せ（資金繰りの悪化など）が10％、③放漫経営が8％であり、その3つで全体の8割以上を占める。

かつては、放漫経営に起因する倒産が20％近くあり、販売不振に起因する倒産は50％程度であった。バブルの崩壊に端を発し、1998年以降は既往のしわ寄せが15％程度まで上昇したが、現在は10％程度に落ち着いている。

ただし、販売不振に起因する企業倒産は年々増加し続けており、このことが、すなわちベンチャー企業の倒産要因と単純に関連づけられる問題ではないが、企業を取り巻く全体の環境の中での事象であることから、企業の販売不振（すなわち、モノを作れば売れるという時代ではない）の実態は、より条件の厳しいベンチャー企業の生存率が低いことに影響していると考えられる。

これらの背景を踏まえ、ベンチャー企業のリスクを詳しく見ていく必要があるが、平成11年版中小企業白書（中小企業庁）において詳細に調査した事例があり、多少資料が古いものの、トレンドを見る意味で有効と考えられることから、ベンチャー企業の動向に関する調査結果を引用する。

まず、「起業家自身が考える自社の長所と短所」及び「キャピタル側が考えるベンチャー企業の長所と短所」というアンケート調査であるが、起業家側が自社の長所であると自己評価する項目は、「技術力の保持」、「事業分野・内容」が上位3つであり、続いて「取引先の開拓・確保」、「銀行との関係」を挙げている。

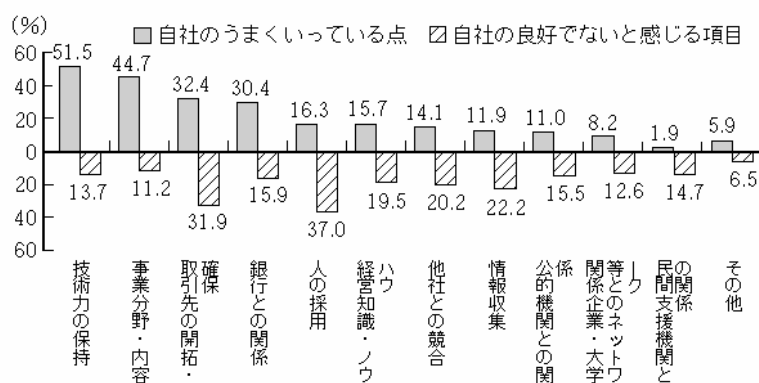
これに対し、ベンチャーキャピタル等支援者側が成功企業の長所として評価するのは、「取引先の開拓・確保」、「事業分野・内容」、「経営知識・ノウハウ」が上位3つであり、起業家自身の評価とはギャップがあることが確認できる。起業家側が考えるほど、技術力に関しては評価されておらず、むしろ販路開拓や事業内容が評価されている実態は、逆にベンチャー企業において最も困難であると考

えられる販路開拓というハードルを越えた企業が評価され、投資を集めることができるという事実につながっている。

さらに、キャピタル等支援者側が考えるベンチャー企業長所と短所における、失敗企業の特徴として良好でない項目は、「取引先開拓・確保」が53.2%とトップであり、次に、「経営知識・ノウハウ」が50.0%、以下、「銀行との関係」38.7%、「事業分野・内容」32.8%、「技術力の保持」23.7%、「情報収集」16.7%、「人との採用」16.1%、「他社との競合」10.2%、「関係企業・大学等とのネットワーク」2.7%、「公的機関との関係」2.2%、「民間支援機関との関係」2.2%、「その他」4.3%となっている。

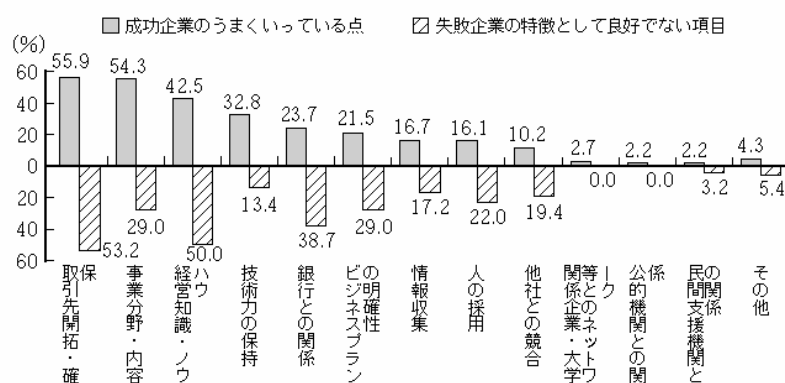
したがって、ベンチャー企業に最も求められている長所は、販売力及び経営力であり、ベンチャー企業の最も弱い営業力や販路開拓のハードルを越えることが社会的に信頼を得る第一歩となると考えられる。このことから、起業家自身が考える以上に、技術よりもマーケティングという現実とのギャップを起業家自身がきちんと自覚することが必要である。

図表 1-16 起業家自身が考える自社の長所と短所



資料：中小企業庁「中小企業創造的活動実態調査」等に基づき作成
(注) 複数回答のため合計は100を超える。

図表 キャピタル等支援者側が考えるベンチャー企業の長所と短所

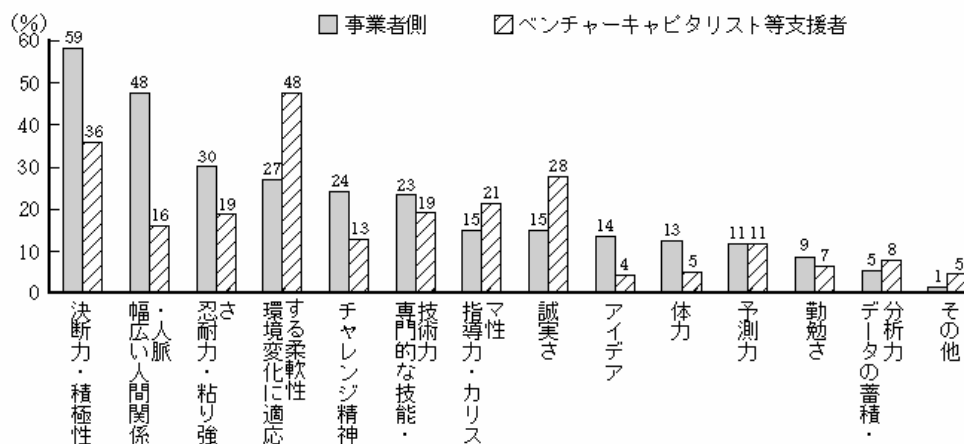


資料：中小企業庁「中小企業創造的活動実態調査」等に基づき作成
(注) 複数回答のため合計は100を超える。

出所：「平成11年版 中小企業白書」中小企業庁より引用

次に、「創業者に必要な資質」という観点で、事業者側及びベンチャーキャピタリスト等支援者側の双方の立場でアンケート調査を行った結果は、図表１－１７のとおりである。

図表 1-17 創業者に必要な資質



資料：中小企業庁「中小企業創造的活動実態調査」10年12月等に基づき作成
 (注) 複数回答のため合計は100を超える。

出所:「平成11年版 中小企業白書」 中小企業庁より引用

創業者に必要な資質について、事業者側の回答は、「決断力・積極性」、「幅広い人間関係」が他を大きく引き離している。一方、支援者側がまず挙げるのは、「環境変化へ適応する柔軟性」であり、次いで「決断力・積極性」や「誠実さ」等が続く。

外部の眼から見れば、経営者としてのリーダーシップを発揮しつつ、環境変化への柔軟性と周囲への誠実さを示すことのできる創業者が評価されている。

このことから、事業者側が考えるほど人脈や自身の忍耐力が評価されておらず、結局は、困難を乗り越える問題解決能力や、まじめで誠実な人柄であるという客観的な事実が高い評価につながると考えられる。前述の販路開拓や営業力と結びつけて考えれば、時代の変化に流されず、常に対応することができる経営者能力を持つことが、ベンチャー企業の生き残りをかけた戦いで有利に働くことが、こうしたアンケート調査結果から読みとることができる。

3. 世界銀行調査「ビジネス難易度」にみる日本の商慣習

ベンチャー企業の企業成長における阻害要因として、日本独特の流通機構や商慣習に起因する事象が多いと考えられるが、日本の商慣習の独自性として具体的に以下のようにいわれている。

- (1) 人脈や信用を中心とした閉鎖的な商取引
 - ・ 特定の人脈と結びつかないと取引が困難かつ排他的な取引関係
 - ・ マーケットへの新規参入が異常に困難
- (2) 系列の結束力
 - ・ 六大企業集団，連結企業，排他的なグループ内取引
- (3) 人事，経理などが一体となった複雑なワークフロー
 - ・ 文書主義，ルールへの押しつけ，はんこ文化，過度の書類整備
- (4) 決算（月次，会計年度，盆暮れ支払い），独自の信用取引（手形取引）
 - ・ 公共事業の護送船団方式に由来（特に建設系，金融系）
 - ・ 年間の労働バランスが悪い（決算期の異常な忙しさ）
 - ・ 年間の資金バランスが悪い（お金の必要な時期が集中→黒字倒産事例）
 - ・ 銀行主導かつ担保主義の資金対応（場合によっては粉飾決算）
- (5) 規制及び許認可型の法規制（大企業優遇）
 - ・ 一定の要件を満たさない場合の規制は，中小ベンチャー企業には不利な条件
- (6) 物流（特にトラック輸送）の強い特殊な流通機構
 - ・ 日本の流通システムはコストが高い
 - ・ 大企業は，必ず物流会社とチームを組んで物流の効率化を図っている
 - ・ コンシューマー向けの流通コストではビジネスが成立しない
- (7) 過度の品質を求める要求水準の高さと独自仕様の多さ
 - ・ 過剰のリスクマネジメント（裏返せば品質の高さという要素にもつながる）
 - ・ グローバルスタンダードでない固有の仕様（たとえば通信系）

これらの要素をひとつひとつ検証することを本研究は想定していないが，海外から見た日本の商慣習の独自性を客観的に説明する材料として，世界銀行が毎年実施している「ビジネス難易度ランキング」がある。

本項では，その調査結果を基に，客観的な事実として特定できる日本の商慣習の特徴について引用する。

【世界銀行ビジネス難易度ランキング】

＊ 参考 世界銀行ホームページ

＊ 世界178カ国を対象に，ビジネスを始めるに当たっての難易度のランキングを公表

図表 1-18 世界銀行「The Doing Business project」2008年版

English Español Français Português Русский 中文 العربية

Doing Business

The Doing Business project... provides objective measures of business regulations and their enforcement across 178 countries and selected cities at the subnational and regional level. The team works closely with thousands of professionals around the world.

View by: select a topic
select an economy
Get Full Data > >

Home Meet the Team Rankings Subnational Projects Reformers Law Library Methodology & Research Get Reports Local Partners Media search site Go

Economy Rankings

Economies are ranked on their ease of doing business, from 1 – 178, with first place being the best. A high ranking on the ease of doing business index means the regulatory environment is conducive to the operation of business. This index averages the country's percentile rankings on 10 topics, made up of a variety of indicators, giving equal weight to each topic. Download rankings in Excel.

Ranking methodology

Explanation of how the Ease of Doing Business Index and the sub-indices are calculated.

More rankings

Rankings by region: select region
Rankings by income: select income
Rankings by population: select grouping

Clicking the headers below will sort data by column.

Economy	Ease of Doing Business Rank	Starting a Business	Dealing with Licenses	Employing Workers	Registering Property	Getting Credit	Protecting Investors	Paying Taxes	Trading Across Borders	Enforcing Contracts	Closing a Business
Singapore	1	9	5	1	13	7	2	2	1	4	2
New Zealand	2	3	2	13	1	3	1	9	16	13	16
United States	3	4	24	1	10	7	5	76	15	8	18
Hong Kong, China	4	13	60	23	58	2	3	3	3	1	15
Denmark	5	18	6	10	39	13	19	13	2	30	7
United Kingdom	6	6	54	21	19	1	9	12	27	24	10
Canada	7	2	26	19	28	7	5	25	39	43	4
Ireland	8	5	20	37	79	7	5	6	20	39	6
Australia	9	1	52	8	27	3	51	41	34	11	14
Iceland	10	14	23	42	8	13	64	27	11	4	12
Norway	11	28	55	94	6	36	15	16	4	9	3
Japan	12	44	32	17	48	13	12	105	18	21	1
Finland	13	16	39	127	17	26	51	83	5	7	5
Sweden	14	22	17	107	7	36	51	42	6	53	19
Thailand	15	36	12	49	20	36	33	89	50	26	44
Switzerland	16	35	29	20	12	26	158	15	37	25	33
Estonia	17	20	14	156	21	48	33	31	7	29	50
Georgia	18	10	11	4	11	48	33	102	64	42	105
Belgium	19	19	37	36	161	48	12	65	48	22	9
Germany	20	71	16	137	47	3	83	67	10	15	29
Netherlands	21	41	84	92	22	13	98	36	14	36	8
Latvia	22	30	82	96	85	13	51	20	19	3	64
Saudi Arabia	23	36	47	40	3	48	50	7	33	136	79
Malaysia	24	74	105	43	67	3	4	56	21	63	54
Austria	25	83	40	62	30	26	122	80	12	6	21
Lithuania	26	57	57	124	4	36	83	71	23	18	31
Mauritius	27	8	33	61	153	97	11	11	17	78	66
Puerto Rico	28	7	135	32	117	26	12	39	95	88	28
Israel	29	17	109	87	152	7	5	69	8	102	40
Korea	30	110	22	131	68	36	64	106	13	10	11

出所:世界銀行ホームページ <http://www.doingbusiness.org/economyrankings/>

当ホームページでは、ビジネスを始めるに当たっての難易度のランキングを客観的な評価に基づき公表している。この調査によれば、日本は世界178カ国中12番目のビジネス開始の難易度である。

＊ 日本のビジネス難易度：総合順位 12位

- ①ビジネスの開始 44位 ②ライセンス取得 32位 ③従業員の雇用 17位
④不動産取得 48位 ⑤銀行融資 13位 ⑥投資家保護 12位
⑦税金の高さ 105位 ⑧他国との貿易 18位 ⑨契約締結 21位 ⑩ビジネスの終結 1位

以下、それぞれの項目別のランキングと、評価項目については図表1-19のとおりである。

図表 1-19 世界銀行における日本のビジネス難易度評価（2008年版）

Japan



Region: OECD
Income category: High income
Visit the law library

Population: 127,564,916
GNI per capita (US\$): 38,410.00
Download country report

Ease of...	Doing Business 2008 rank	Doing Business 2007 rank	Change in rank
Doing Business	12	12	0
Starting a Business	44	18	-26
Dealing with Licenses	32	25	-7
Employing Workers	17	20	+3
Registering Property	48	46	-2
Getting Credit	13	12	-1
Protecting Investors	12	12	0
Paying Taxes	105	102	-3
Trading Across Borders	18	17	-1
Enforcing Contracts	21	21	0
Closing a Business	1	1	0

Note: Doing Business 2007 rankings have been recalculated to reflect changes to the methodology and the addition of three new countries.

Starting a Business

The challenges of launching a business are shown below. Included are: the number of steps entrepreneurs can expect to go through to launch, the time it takes on average, and the cost and minimum capital required as a percentage of gross national income (GNI) per capita.

Indicator	Japan	Region	OECD
Procedures (number)	8	-	6.0
Duration (days)	23	-	14.9
Cost (% GNI per capita)	7.5	-	5.1
Paid in Min. Capital (% of GNI per capita)	0.0	-	32.5

[Details](#) | [Compare All Economies](#)

Dealing with Licenses

Shown below are the procedures, time, and costs to build a warehouse, including obtaining necessary licenses and permits, completing required notifications and inspections, and obtaining utility connections.

Indicator	Japan	Region	OECD
Procedures (number)	15	-	14.0
Duration (days)	177	-	153.3
Cost (% of income per capita)	17.8	-	62.2

[Details](#) | [Compare All Economies](#)

Employing Workers

The difficulties that employers face in hiring and firing workers are shown below. Each index assigns values between 0 and 100, with higher values representing more rigid regulations. The Rigidity of Employment Index is an average of the three indices.

Indicator	Japan	Region	OECD
Difficulty of Hiring Index	0	-	25.2
Rigidity of Hours Index	20	-	39.2
Difficulty of Firing Index	30	-	27.9
Rigidity of Employment Index	17	-	30.8
Nonwage labor cost (% of salary)	13	-	20.7
Firing costs (weeks of wages)	4	-	25.7

[Details](#) | [Compare All Economies](#)

Registering Property

The ease with which businesses can secure rights to property is shown below. Included are the number of steps, time, and cost involved in registering property.

Indicator	Japan	Region	OECD
Procedures (number)	6	-	4.9
Duration (days)	14	-	28.0
Cost (% of property value)	5.0	-	4.6

[Details](#) | [Compare All Economies](#)

Getting Credit

Measures on credit information sharing and the legal rights of borrowers and lenders are shown below. The Legal Rights Index ranges from 0-10, with higher scores indicating that those laws are better designed to expand access to credit. The Credit Information Index measures the scope, access and quality of credit information available through public registries or private bureaus. It ranges from 0-6, with higher values indicating that more credit information is available from a public registry or private bureau.

Indicator	Japan	Region	OECD
Legal Rights Index	6	-	6.4
Credit Information Index	6	-	4.8
Public registry coverage (% adults)	0.0	-	8.6
Private bureau coverage (% adults)	68.3	-	59.3

[Details](#) | [Compare All Economies](#)

Protecting Investors

The indicators below describe three dimensions of investor protection: transparency of transactions (Extent of Disclosure Index), liability for self-dealing (Extent of Director Liability Index), shareholders' ability to sue officers and directors for misconduct (Ease of Shareholder Suits Index) and Strength of Investor Protection Index. The indexes vary between 0 and 10, with higher values indicating greater disclosure, greater liability of directors, greater powers of shareholders to challenge the transaction, and better investor protection.

Indicator	Japan	Region	OECD
Disclosure Index	7	-	6.4
Director Liability Index	6	-	5.1
Shareholder Suits Index	8	-	6.5
Investor Protection Index	7.0	-	6.0

[Details](#) | [Compare All Economies](#)

Paying Taxes

The data below shows the tax that a medium-size company must pay or withhold in a given year, as well as measures of the administrative burden in paying taxes. These measures include the number of payments an entrepreneur must make; the number of hours spent preparing, filing, and paying; and the percentage of their profits they must pay in taxes.

Indicator	Japan	Region	OECD
Payments (number)	13	-	15.1
Time (hours)	350	-	183.3
Profit tax (%)	33.2	-	20.0
Labor tax and contributions (%)	14.5	-	22.8
Other taxes (%)	4.4	-	3.4
Total tax rate (% profit)	52.0	-	46.2

[Details](#) | [Compare All Economies](#)

Trading Across Borders

The costs and procedures involved in importing and exporting a standardized shipment of goods are detailed under this topic. Every official procedure involved is recorded - starting from the final contractual agreement between the two parties, and ending with the delivery of the goods.

Indicator	Japan	Region	OECD
Documents for export (number)	4	-	4.5
Time for export (days)	10	-	9.8
Cost to export (US\$ per container)	989	-	905.0
Documents for import (number)	5	-	5.0
Time for import (days)	11	-	10.4
Cost to import (US\$ per container)	1,047	-	986.1

[Details](#) | [Compare All Economies](#)

Enforcing Contracts

The ease or difficulty of enforcing commercial contracts is measured below. This is determined by following the evolution of a payment dispute and tracking the time, cost, and number of procedures involved from the moment a plaintiff files the lawsuit until actual payment.

Indicator	Japan	Region	OECD
Procedures (number)	30	-	31.3
Duration (days)	316	-	443.3
Cost (% of claim)	22.7	-	17.7

[Details](#) | [Compare All Economies](#)

Closing a Business

The time and cost required to resolve bankruptcies is shown below. The data identifies weaknesses in existing bankruptcy law and the main procedural and administrative bottlenecks in the bankruptcy process. The recovery rate, expressed in terms of how many cents on the dollar claimants recover from the insolvent firm, is also shown.

Indicator	Japan	Region	OECD
Time (years)	0.6	-	1.3
Cost (% of estate)	4	-	7.5
Recovery rate (cents on the dollar)	92.6	-	74.1

[Compare All Economies](#)

出所: 世界銀行ホームページ <http://www.doingbusiness.org/ExploreEconomies/?economyid=98>

＊日本固有の商慣習との関連での評価

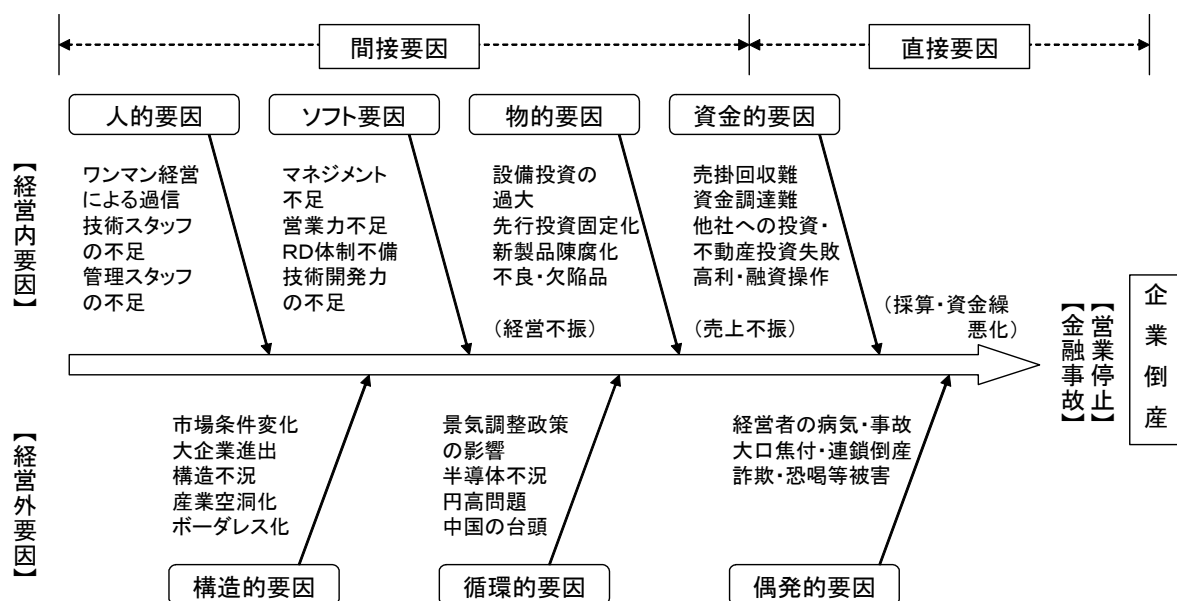
- ・ 難易度の高い項目は、難易度が20位を下回る項目として、ビジネスの開始、ライセンスの取得、不動産取得、税金の高さ、契約締結
- ・ 難易度の低い項目は、難易度が20位以内の項目として、従業員の雇用、銀行融資の取得、他国との貿易、ビジネスの終結
- ・ これらのランキングから、次のような日本の商慣習の特徴が整理できる。
 - ① 日本はビジネスを始めることは難しいが、やめることは簡単
 - ② 特許取得、不動産取得、契約の締結はハードルが高い
 - ③ 国際的に見て税金が高い
 - ④ 雇用確保、銀行融資、輸出入は容易

ベンチャービジネスの観点で特に問題と考えられることは、ビジネスの開始が困難であること、及び特許、不動産、契約など、ビジネスに必要な手続きが複雑であることが問題である。また、税金の高さも事業展開が容易に進まない一つの要因であると考えられる。

4. 起業学からみたベンチャー企業倒産の要因

企業が倒産する要因は、様々であり、最終的には資金が行き詰まって金が回らない現象となって倒産に至る。結果として金が回らないという現象の背景は単純ではなく、いくつかの要因が複合的に関与していると考えられる。大田は、「企業家精神の生成－中小企業のダイナミクスー 1996年」において、ベンチャー企業の倒産過程を図表1-20のとおり整理している。

図表 1-20 ベンチャービジネスの倒産過程



出所:「企業家精神の生成－中小企業創出のダイナミクスー」多賀出版 1996年 大田一郎 著 P136より引用

* 筆者が一部加筆

大田によれば、ベンチャー企業が倒産に至る要因は、経営内要因に特徴があるとしている。

特に、不足や不備の要因が多く、人員、経営力、営業力、技術開発力などの不足に起因するケースが多い。

さらに、会社組織が未熟であることから、創業者の強烈な個性による技術偏重の経営資源に頼りすぎ、①経営のバランスを欠く傾向が見られること、②強気の設備投資に走り過大な投資を行うこと、③市場条件にフィットしない新製品を作り、従来の新製品、新技術が陳腐化し、結果的に販売不振を招くこと、などの原因により最終的に資金調達に失敗するケースが多い。

また、大江は、「なぜ新規事業は成功しないのか、日本経済新聞出版社、1998年」において、新規事業が失敗する2つの理由として、次のことを指摘している。

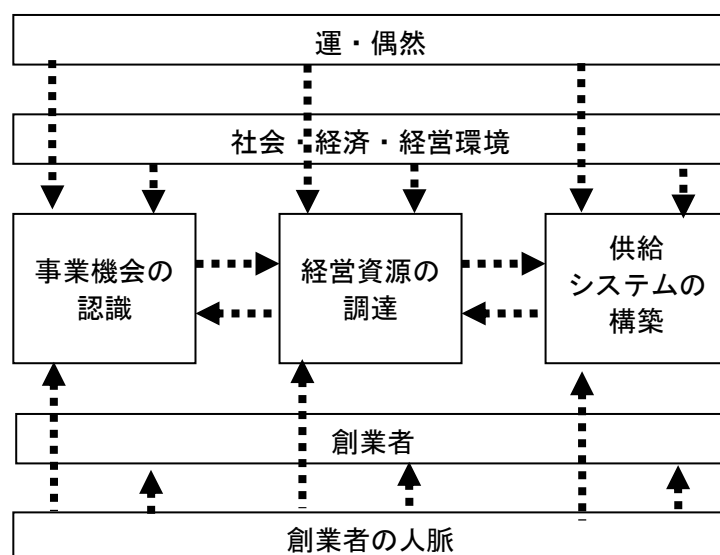
- ① 新規事業には新しい部分や未知の部分があり、既存事業と比べて学習しなければならないことが格段に多い。
- ② 新規事業を展開する企業内の管理上の問題として、学習を中心とした事業展開ができていない。

すなわち、企業内部の管理体制を含めた経営内要因が、様々な問題解決に対応できない状態にあることが問題であり、大田の指摘する人的要因やソフト要因の不足の状況と同様の指摘である。

さらに、高橋は、「新・起業学入門、財団法人経済産業調査会、2007年」において、起業活動と一般の経営活動の違いとして、次のことを挙げている。

- ① 創業間もない企業の場合、事業機会の可能性に比べて、資金、人材、対外的な信用などの経営資源が圧倒的に乏しく、ビジネスの仕組みがまったくできていない。
- ② 一般の経営活動は企業の信用がベースとなって展開されるのに対して、起業活動は創業者個人の信用がベースとなっている。

図表 1-21 起業活動のフレームワーク



出所:「新・起業学入門」2007年 財団法人 経済産業調査会 高橋徳行著 P29より引用

高橋によれば、ビジネスの仕組みとは、事業機会の認識とその事業機会に必要な経営資源の調達及び供給システムの構築であり、特に創業間もない企業においては経営資源の調達が困難であることを指摘している。その原因としては、一般の経営活動に比べ、会社組織としての信用がないため創業者個人の信用や人脈に頼らざるを得ないこと、及び社会・経済・経営環境を取り巻く運や偶然といった要素も関係しているという。

ここでも、ベンチャービジネスの特徴として、経営資源の不足が問題であり、一般の経営活動よりもはるかに解決すべき課題が多く、そのハードルを越えることが困難であることが事業失敗の最大の要因であるという指摘である。

したがって、ベンチャー企業の事業発展の課題は、会社組織や内部管理上の不足の事態をいち早く脱却してビジネスの仕組みを作り、企業としての社会的信用を得ることが起業学から得られる知見である。

5. 日本における六大企業集団の存在と企業間関係の固定継続性

日本には、独特の企業集団ネットワークである六大企業集団と呼ばれる企業集団が存在し、日本の経済全体に大きな影響力を持っている。そうした企業集団は、系列と呼ばれる企業間関係を構築し、シナジー効果を発揮するため、「銀行が資金を融し、メーカーがモノを作り、商社が流す」というパターンを形成し、集団内企業の固定継続性による排他的な取引で有利なビジネスを展開している。

企業集団は、日本を代表する巨大企業が都市銀行を中心にして産業横断的に結集したものであり、三菱系・住友系・三井系・芙蓉系・三和系・一勧系の6集団をもって「六大企業集団」と呼ばれている。

集団を形成する各メンバー企業は、自らが親会社となって傘下に数多くの子会社を要する「企業グループ」という形態を取り、傘下の子会社は自らの事業を分社することにより独立させたものと、事業展開上必要な機能の会社を外部から取り込んだものに大別される。

現在の経済主体たる日本企業の構造は、六大集団を代表とする「企業集団」という巨大企業群があって、その下に子会社が企業集団メンバーの傘下で多数存在し、それぞれ「企業グループ」を構成しているという、二重構造により形成されている。

六大企業集団の研究は、神戸大学の関口の研究が有名であり、2005年度において169社に集約され、その169社に紐付く企業は約6,300社にのぼり、ほとんどは上場企業である。

図表 1-22 六大企業集団系譜図集

戦後の産業連関を分析する必須文献
財閥解体から高度成長を支えた企業の系列を読む

六大企業集団系譜図集

六大企業集団系譜図集

関口 秀子 編
(神戸大学経済経営研究所 附属政策研究リサーチセンター助教授)

A4判 上製 340頁
2006年6月刊行 ISBN 978-4-8419-0428-4

定価12,600円(本体12,000円+税5%)

注文する

日本経済はバブル崩壊後の長い混迷からようやく脱却し、「緩やかな回復を続けるわが国経済」とされる現況にある。戦後の混乱期から高度経済成長期を経て今に至る約60年間に、大企業はその存続をかけて合併し、買収を行い、新会社を設立し、提携等を繰り返してきた。このような状況下、企業が創業・設立からどのような過程を経て現在に至ったかの変遷を辿ることの意義は大きい。本書は、その変遷を図表にしてわかりやすくまとめた。

- ・系列、M&A、分社、新会社、持株会社、提携等、企業の変遷を辿る。
- ・三井、三菱、住友、芙蓉、三和、第一勧銀の六大企業群169社の系譜図を収録。
- ・1945年1月～2004年3月を対象に、企業の変遷概要をヴィジュアルな図表でまとめた簡便な1冊。

▼ クリックすると図の一部を拡大表示します。

出所:「雄松堂書店ホームページ」 <http://yushodo.co.jp/press/genealogy/> より引用

図表 1-23 六大企業集団社長会メンバー企業（全 169 社、2005 年度）

出所:「六大企業集団系譜図集」 関口秀子編 雄松堂出版 2006年より引用

4 1

図表 1-24 六大企業集団の一兆円売上企業

平成15年11月17日現在

	三井	三菱	住友	三和	芙蓉	一勸	興銀
建設	-	-	-	大林組	大成建設	清水建設	-
住宅	-	-	-	積水ハウス	-	-	-
食品	-	麒麟麦酒	-	サントリー	-	-	-
繊維	東レ	-	-	-	-	旭化成	-
製紙	王子製紙★	-	-	-	日本ユニパック★	王子製紙★	日本ユニパック★
	日本ユニパック★	-	-	-	-	-	-
化学	三井化学	三菱化学	住友化学	-	-	-	-
石油	-	新日本石油	-	コスモ石油	東燃ゼネラル	昭和シェル	-
硝子	-	旭硝子	-	-	-	-	-
鉄鋼	-	-	住友金属工業	神戸製鋼所★	JFE	神戸製鋼所★	新日本製鐵
金属	-	-	住友電工	-	-	-	-
電機	東芝	三菱電機	-	日立製作所★	日立製作所★	日立製作所★	-
家電	-	-	-	シャープ	-	-	-
電子	-	-	NEC	京セラ	-	富士通	-
重機	石川島播磨★	三菱重工業	-	-	-	石川島播磨★	-
	-	-	-	-	-	川崎重工業	-
自動車	トヨタ自動車	三菱自動車	-	-	日産自動車★	いすゞ自動車	日産自動車★
精密	-	-	-	-	キヤノン	-	-
商社	三井物産	三菱商事	住友商事	双日HD	丸紅	伊藤忠商事	-
	-	-	-	-	-	川鉄商事	-
百貨店	-	-	-	高島屋	-	ミレニアムR	-
運輸	-	日本郵船	-	日本通運★	-	日本通運★	-
不動産	三井不動産	-	-	-	-	-	-
銀行	三井住友★	三菱東京	三井住友★	UFJ	みずほ★	みずほ★	みずほ★
生保	三井生命	明治生命	住友生命	日本生命	安田生命	-	-
損保	三井住友海上★	ミレアHD	三井住友海上★	-	損保ジャパン	-	-

※但し銀行は経常収益、生保、損保は保険料収入。★は重複所属。

出所:「現代経営研究所」ホームページ http://www.marv.mediatti.net/~t_saito/03/0305_01.htm より引用

六大企業集団の属する産業は幅広く日本の産業構造を網羅しており、どの業種においても系列企業の影響を受ける可能性は高いと考えられる。

また、最近では、バブル崩壊以降の金融再編から、六大企業集団間の再編統合が進んでおり、三井住友、東京三菱、UFJ（旧三和）、みずほの4つの銀行の系列化に集約されている実態を捉え、新四大企業集団と呼ばれる分類も登場した。いずれにせよ、これら系列企業が日本経済に与える影響という意味では、本質的には変わらないため、本研究では関口の六大企業集団の研究をベースにいわゆる大企業との関わりという視点でベンチャー企業との関係性を整理していく。

第3節 第1章のまとめ：日本におけるベンチャー企業成長の阻害要因の整理

本章においては、日本におけるベンチャー企業成長の阻害要因を明らかにする目的で、第1節として、筆者の所属する広島県という行政機関を通じてベンチャー支援業務に携わった経験から、ベンチャー企業支援活動の共通課題である、マーケット開拓の困難性を説明した。次に、第2節として、ベンチャー企業成長の阻害要因を日本全体の問題として捉えた場合、企業間関係の固定継続性が最大のハードルではないかという着眼点を持って、ベンチャー企業の生存率や企業の倒産要因分析から、日本の商慣習、六大企業集団を中心とした大企業及び系列企業という企業間関係の固定継続性の要因を指摘した。

以下、その要旨を再整理する。

① ベンチャー企業成長の阻害要因1

起業後の組織が未熟な段階で、行政等のしかるべくサポートが機能せず、マーケット開拓が困難な実態があること。

- ・ 行政等のベンチャー企業支援機関の実態は、具体的な売上高向上につながるパートナーの担保や、支援事業活用による販路開拓が約束されない単純なビジネスマッチングであり、自ら民に介入できないと考えていることを踏まえ、そこに限界がある。
- ・ 民間のベンチャー企業支援機関においても、「SOHO国泰寺倶楽部」の事例に見るIM（インキュベーション・マネージャー）活動は、そのコンセプトから、創業までの支援がミッションであり、入居資格も事業を立ち上げ、事業拠点を構えるまでの支援として割り切った対応を行っている。そのため、創業以降の販路開拓や、マーケティング支援まではカバーできない実態にある。
- ・ 大学発ベンチャー企業支援機関も（一部の例外を除き）同様に、いわゆるインキュベーションとしての立上げ支援や、知的所有権の活用のみであり、起業後のビジネスを想定した内容が欠け、ビジネスに遠い内容が中心となっている。
- ・ これらの共通の課題として、ベンチャーを立ち上げた後の支援施策のノウハウがないことに起因し、起業後のビジネス化、民間企業との連携、事業化と商品化のノウハウ、販路開拓及び事業展開に関するサポートを想定していないことが挙げられる。

② ベンチャー企業成長の阻害要因2

日本の企業が販売不振であえぎ、販売力や経営力がより重要となっている昨今の企業経営環境下において、経営資源の不足するベンチャー企業が生き残るためのハードルはますます高くなっている実態がある。その背景には、日本の商慣習のハードル及び六大企業集団を中心とした日本経済の企業間関係の固定継続性の課題があると考えられること。

- ・ ベンチャー企業の生存率が低く、新規開業年から5年後の生存率は37%、10年後は25%の企業しか生存していない。

- ・ベンチャー企業の場合、最も倒産のリスクが高い時期は創業直後から2，3年後であり，5年以上存続した企業はその後順調に事業拡大を行い，10年前後で既存企業の8割程度の規模にたどり着く。しかしながら，10年以上を経過した安定期に入ってもベンチャー企業の倒産が多いという実態がある。
- ・東京商工リサーチの「全国企業倒産白書」から，ベンチャー企業の生存率が低い原因として，企業の販売不振（すなわち，モノを作れば売れるという時代ではない）の実態が影響していると考えられる。
- ・ベンチャー企業に求められている経営資源は，販売力及び経営力であり，ベンチャー企業の弱点である営業力や販路開拓のハードルを越えることが，社会的に信頼を得る第一歩となると考えられる。そのため，起業家自身が考える以上に，技術よりもマーケティングという現実とのギャップを起業家自身がきちんと自覚することが必要である。
- ・日本の商慣習において，ベンチャービジネスの観点で特に問題と考えられることは，ビジネスの開始が困難であること，及び特許，不動産，契約など，ビジネスに必要な手続きが複雑であることが挙げられる。また，税金の高さも事業展開が容易に進まない一つの要因であると考えられる。
- ・起業学に見るベンチャー企業が失敗する原因として，会社組織や内部管理上の不足の事態が挙げられるため，そうした不足の状況をいち早く脱却してビジネスの仕組みを作り，企業としての社会的信用を得ることが課題である。
- ・上記の事象の背景として，日本のビジネスは，六大企業集団を中心とする系列企業により支えられている実態があるため，ベンチャー企業が如何に系列企業と関係構築を図るかが，ベンチャー企業の成長にとって無視できない課題である。

ベンチャー企業の経営資源の不足を補い，ハードルが高い商慣習の課題を超え，販路開拓による売上高及び所得向上を勝ち取っていくためには，業種によるが，日本のビジネスを支えている六大企業集団を中心とした系列企業との関係構築が，最も有効な手段であると考えられる。千三つ（せんみつ：千に三つの事例しか成功しないことをたとえた表現）と言われるほど厳しいベンチャー企業の成功は，独立系ベンチャーとしての成功事例はレアケースであることや，飲食業，小売業などの直接コンシューマーへの対応が可能な一部の業種を除き，ベンチャー企業が自らの力で事業を全国展開していくことは，相当ハードルが高い。成功している独立系ベンチャー企業は，大企業との販売関係を構築しているケースが多いという実態を踏まえ，ベンチャー企業の成長に実効性の高いルートパスとして，こうした大企業との関係構築を図る必要性が高いことがわかった。

第2章 先行研究レビュー：ネットワーク分析による企業間関係の解析

本章においては、ベンチャー企業が事業拡大を果たし、企業所得が安定する要因を整理する目的で先行研究を引用するが、特に企業間関係を分析する手法としてネットワーク分析に着目する。

引用する先行研究は、次のとおりである。

① 高安を中心に研究されている、べき乗則の研究理論(企業所得の法則)

過去の企業所得の研究：企業所得1億円以上の企業は確率的に30年に一度しか赤字を出さないが、企業所得1億円未満の企業の所得は安定しないという統計的研究がある。

② 安田による、ネットワーク分析の研究理論

ネットワーク分析手法の提示や、その手法の活用により、業種ごとのネットワーク構造、及びネットワーク優位性という概念で、日本の企業行動に大きく影響していると考えられる人脈、ネットワーキングの重要性について、次の点を明らかにしている。

- (1) ネットワーク優位性の高い産業や企業の所得が高い。
- (2) 日本では、六大企業集団のネットワーク優位性が高い。
- (3) ネットワーク構造は、エゴセントリック・ソシオセントリックに分かれ、ネットワーキングは自立性や多様性が成功条件であるが、バルネラビリティなどのパラドックスも多く単純ではない。

③ 小林の新規開業率の規定要因に関する研究

最近の30年間における、新規開業の多い業種、及び地域性と、その違いの原因となっている規定要因を研究しており、その研究成果を参考に、ベンチャー企業の成立しやすい業種、及び時代背景について引用する。

④ 関口の六大企業集団ネットワークに関する研究

日本の企業間関係の固定継続性、及び六大企業集団を中心とする系列企業の持つネットワーク優位性についての評価を行い、日本の商慣習の影響を考慮したベンチャー企業販路開拓のハードルを整理する目的で、次のことを引用する。

- (1) 戦後60年の日本経済は、六大企業集団中心の高度経済成長に支えられて発展。
- (2) こうした六大企業集団は2006年現在で169社、系列企業を含めれば6,300社という巨大な企業群となっており、日本のビジネス環境において、系列企業抜きにビジネスを考えることは困難。

⑤ 前田、中村、元森、宮澤らによる、ベンチャー企業の成功要因に関する研究

本研究は、会社四季報データなど公表されている企業データを利用し、マクロ的な視点からベンチャー企業の成長に必要な要因を定量的に分析する事を試みるが、先行研究として定性的な要因を中心とした過去の研究成果を引用する。

これらの先行研究の引用において、日本のビジネス環境下でベンチャー企業が新規参入していくためには、既存のマーケットとの関係を重視すること、及び六大企業集団を中心とする系列企業との取引関係構築が重要であるという背景が整理できる。さらに、これらの先行研究を踏まえ、本研究では、ネットワーク分析によるベンチャー企業の事業展開における共通因子、及びネットワーキング(取引関係の構築)の重要性を分析し、課題となる大企業との関係性構築に資するネットワーキング戦略を提案する。

第1節 ベき乗則の研究から見たベンチャー企業の成長要因（高安理論）

- ・ ここでは、高安を中心に研究されている「ベき乗則」の研究から、すでに整理されている企業所得と経営安定の評価に関する研究、及び日本のマーケット構造に関する研究を引用し、本研究におけるベンチャー企業の成長と経営安定の評価基準を設定する。

1. 企業所得の法則

「ベき乗則」とは、「Power Law」の日本語訳であり、一般的には、ある観測量がパラメータのベき乗に比例することを指している。「ベき分布」は最近流行のキーワードで、ある量の観察される確率がその大きさの「ベき乗」に比例することを指し、様々な物理現象やネットワークにみられ、日本では高安を中心とした複雑系及びフラクタル理論（ゆらぎ）への適用や、株式市場の変動を説明できる理論として「経済物理学：エコノ・フィジックス」というジャンルに発展している。

「ベき分布」の適用事例としては、これまでの研究から以下の事象が説明されている。

- ・ 砂山崩し理論（石を落として割れる粒径分布）
- ・ 地震の発生周期理論（ゆらぎ説）
- ・ 単語の発生頻度理論（ZIPの法則）：アルファベット自体の頻度に法則性はないが、単語の発生頻度は言語の違いを乗り越え、何語であつてもベき分布するといわれている。
- ・ 80対20の法則（パレートの法則）：人々が所有するお金の80パーセントは人口の20パーセントの人が握っている：インターネット上に存在するリンクの80パーセントは15パーセントのサイトに繋がっている：会社がなす仕事の8割は2割の社員が行う：全人口の6割は国の1割の都市に住んでいる
- ・ スケールフリーネットワーク理論：インターネット上の各サイトのヒット数の分布はベき分布に従う。
- ・ 生物学における細菌の発生頻度：無秩序から秩序ができる段階（臨界点という）において、細菌の増殖数は「ベき分布」に従うという。

本項では、ひとつひとつその事象を説明することが目的ではなく、そうした「ベき分布」の適用事例の中で、高安の研究成果である「企業所得の法則」について引用する。

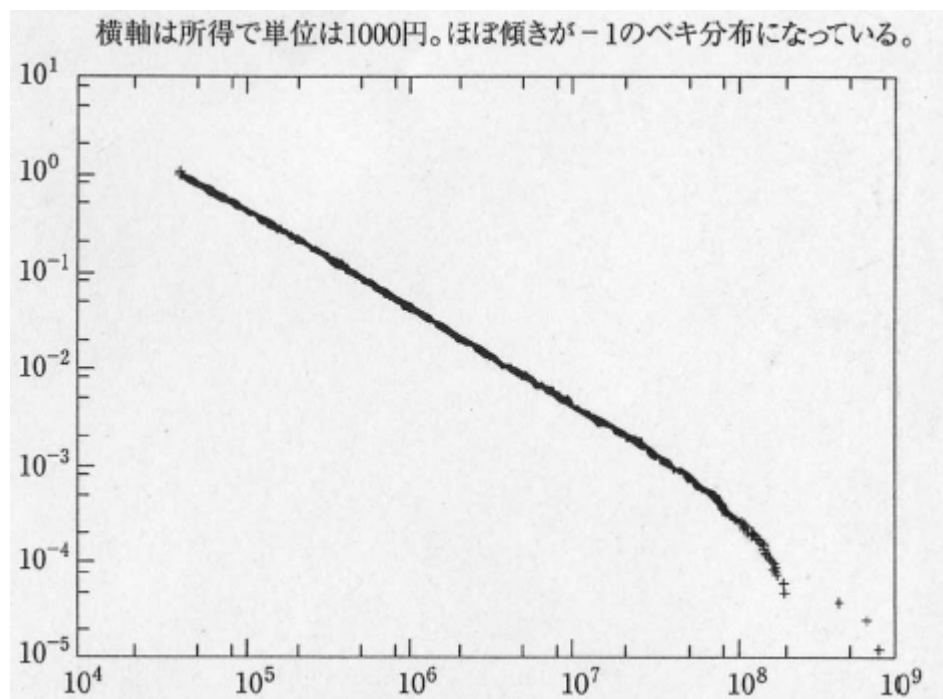
① 企業の所得分布は「ベき分布」で、所得1億円以上の企業は安定している。

高安の研究で、週間ダイヤモンド誌の実施する毎年の企業の所得ランキング調査データを活用し、1970年から2000年までの30年分のデータから日本の企業の所得データを解析した報告がある。（「経済物理学（エコノフィジックス）の発見」光文社新書2004年P174～P191）

以下、その報告についてのアウトラインを引用する。

「一社一社の企業の所得は、年ごとに10倍以上の格差で所得の増減があるが、企業全体の分布は非常に安定しているという事実がある。以下の図表2-1は、日本の企業のうち、申告所得が4,000万円以上のすべての分布をプロットしたものであるが、「べき分布」の特徴である、両対数グラフがきれいな直線に乗る分布であり、かなり正確に「べき分布」が実現している。」

図表 2-1 日本の企業の所得の累積分布（両対数グラフ）



出所:「経済物理学の発見」 光文社新書 2004年 高安秀樹 著 P176より引用

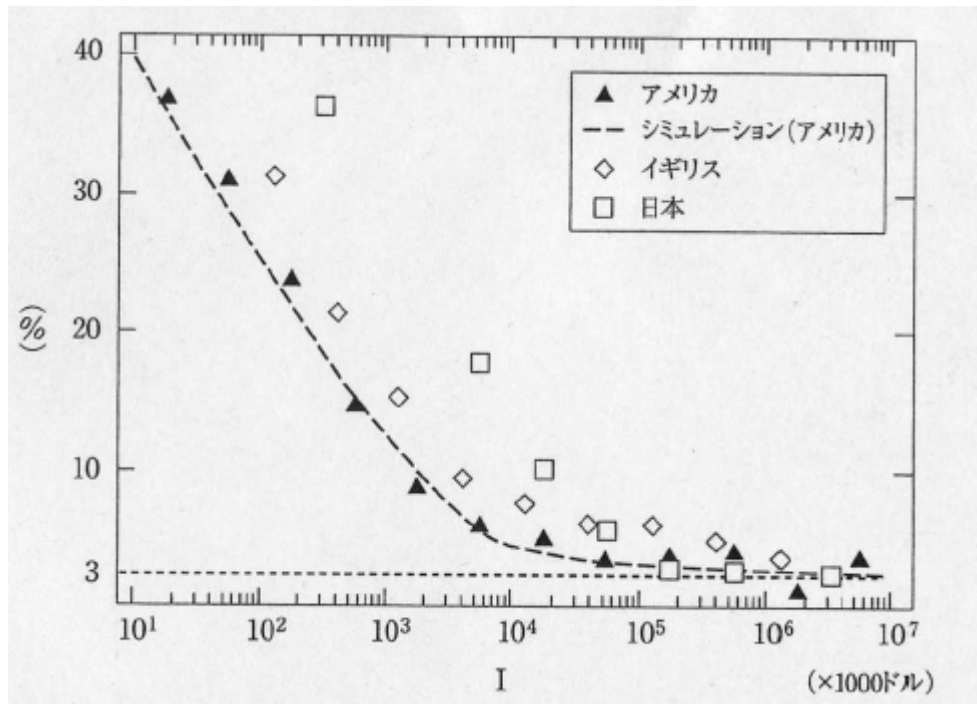
さらに、高安は、企業所得シミュレーションの応用分析を実施しているが、それによれば、「一般的傾向として規模の小さな企業であるほど、所得が負になる可能性は高くなる。しかし、企業所得が1億円以上の企業は規模の大小に関わらず、所得が負になる確率は3%程度、つまり30年に1度くらいの赤字であり、それよりも所得が小さな企業は、所得が負になる確率が急激に高くなる」という分析結果を示している。

また、同様に、「企業所得1億円を境目にし、それよりも所得が大きい企業の標準偏差はあまり変動がないことに対し、それよりも所得の小さい企業の標準偏差は、所得に反比例するような形でゆらぎが大きくなる」という分析結果を示している。

高安は、アメリカとイギリスの企業所得のデータも入手し、同様に分析を行っている（図表2-2）が、「経済全体のパイの大きさや経済が成長過程にあるかないかといった違いはあるものの、国の違いに関わらず、企業所得1億円程度の企業における所得が負になる確率は3%程度ということとは一致する」という分析結果も合わせて示している。

こうした高安の分析結果から、企業所得1億円以上の企業の経営は安定（赤字になる確率が30年間に1回程度）しており、逆に所得1億円に迫り着くまでは不安定であるという事実が確認できる。企業所得1億円というレベルは、業種によって所得率が異なるものの、売上高ベースで言えば、10億円程度の企業であり、ちょうど、ベンチャー企業で言えば、IPO（株式上場）を目指すタイミングがそうしたレベルに至った企業であると考えられる。

図表 2-2 企業所得が負になる確率



出所:「経済物理学の発見」 光文社新書 2004 年 高安秀樹 著 P188 より引用

本研究においては、高安の研究成果から、ベンチャー企業の成長と経営安定の評価基準として、

- ① 企業所得 1 億円以上の企業は経営が安定している。
- ② 企業所得 1 億円の企業は、売上高が 10 億円以上の企業が多い。

という 2 つの基準を設け、いわゆる成功ベンチャー企業の抽出条件や、ベンチャー企業の事業拡大における目標値としての位置付けを行う。

第2節 ネットワーク研究から見たベンチャー企業の成長要因（安田理論）

- ・ ここでは、安田を中心に研究されている、ネットワーク分析の研究理論から、業種ごとの違いや、日本の企業行動に大きく影響していると考えられる人脈、ネットワーキングの重要性に関する研究成果を引用し、ベンチャー企業の成長に有効と考えられる大企業との関係性構築のために必要なネットワーキング戦略への参考とする。

1. ネットワーキングの概念

「ネットワーク」とは、安田の定義を引用すれば、「行為者同士の関係」を指し、ネットワーク分析は、行為者の行為を、個人的な属性からではなく、その行為者の周囲を取り囲むネットワークによって説明するための分析である。すなわち、ネットワーク分析は、社会におけるあらゆる「関係」を分析するための一手法であるが、ここでは、企業間関係のネットワーク分析として、企業が取引相手の企業とどのような売買関係を保っているか、その企業間関係からその企業のパフォーマンスの評価を行うことを目的とした分析という視点に立って研究成果を引用する。

安田によれば、「ネットワーク分析」は、「さまざまな組織や人々の背後にある「関係」のパターンをネットワークとして捉え、その構造を記述・分析する方法である。（「ネットワーク分析―何が行為を決定するか」新曜社 1997 年 P2）」と定義されている。特に、ネットワークを作るプロセスに注目する場合、さまざまな規則や既存のルールから自由に他者と関わり合い、関係を形成していくその過程について「ネットワーキング」という言葉を用いている。

筆者も個々の企業を行為者とした場合、企業間関係を作り上げていく過程を「ネットワーキング」と捉え、本研究の題目でもある「ベンチャー企業の成長におけるネットワーキング戦略の重要性」とは、ベンチャー企業が事業発展を果たし、成長していく過程において必要と考えている大企業との関係性構築のプロセスを「ネットワーキング」と呼び、そこには積極的な「ネットワーキング戦略」が求められるという考えに基づく整理を行うこととしたい。

以下、「ネットワーキング」に必要な方法論として、安田の研究成果を引用する。

① ネットワーク分析とは

安田によれば、ネットワーク分析の目的は、次の2つとされている。（「ネットワーク分析―何が行為を決定するか」新曜社 1997 年 P17～P19）

- (1) 特定の行為者を取り囲むネットワークの構造を把握すること。
- (2) 行為者の行動や思考にそのネットワークが影響を及ぼす、メカニズムを明らかにすること。

安田のネットワーク分析の視点は、「ネットワークは、ミクロ・マクロのレベルを問わず存在し、個人間のパーソナルネットワーク、企業間ネットワーク、産業間ネットワーク、国家観のネットワークなど様々なレベルでネットワークが形成されていることが観察できる。問題は、個人がどのような資質や特徴を内面に備えているかではなく、その人がどのような他者に囲まれているかであって、企業についても、産業についても同じように、分析の対象を取り囲むネットワークが

ら見ていくことが重要である。」という考えに基づくものであると述べられている。

さらに、安田によれば、「行為を決定するのは、行為者を取り囲む関係構造である。」ということが、ネットワーク分析の基本的な考え方であり、「行為者の行為を決定する重要な要因は、その行為者を取り囲むネットワークである」という仮説に基づき、様々な実証研究がなされている。

安田の実証研究において、「企業がなぜ集団を形成するのかは、企業を取り囲む産業間ネットワーク特性から説明することができ、産業がどのくらい市場成果をあげるのかを、産業間のネットワーク構造から予測することもできる。」という結論が導かれており、筆者がネットワーク分析の手法を利用する理由は、安田の研究成果を踏まえた分析を行うためである。

② ネットワーク構造とは

ーソシオセントリック・ネットワークとエゴセントリック・ネットワークー

ネットワークを理解する第一歩は、その構造を理解することにある。

安田によれば、ネットワーク構造を把握するためのアプローチは、大きく次の2つ概念に分けられる。（「ネットワーク分析－何が行為を決定するか」新曜社 1997 年 P13～P15）

(1) ソシオセントリック・ネットワーク (socio-centric network)

ネットワークの全体像を押さえてから、個々の内部の行為者の特性を見ていく方法。

まず、複数の行為者を集団として捉え、どのような関係構造がその行為者の集まりの中に構成されているのか、その集団の「ネットワーク構造」を把握するという手順をとる。

企業集団の例では、「住友グループ」に所属する企業がいくつあるのか、その所属集団の間には、どのような株式保有や役員派遣関係があるのか、どの企業が中心となり、どのような階層構造が存在しているのかを分析する。

(2) エゴセントリック・ネットワーク (ego-centric network)

特定の行為者がどのようなネットワークを自己のまわりに結んでいるのかを初めに特定し、その人を中心としたネットワークを掘り起こしていく方法。

企業集団の例では、住友銀行がどのような企業ネットワークを持っているのかを探っていく方法で、住友銀行が住友グループ内企業へどのくらいの額を融資しているか、また、どのようなグループ外企業にたいしてどの程度の規模の融資を行っているか、あるいは株式保有関係では、グループ内外のどのくらいの企業と関係を持っているのかといった分析を通じ、住友銀行が持つネットワークを特定し、分析する方法。

安田は、「企業研究を行う場合、一つの企業について、資本金や従業員数、決算書類や社長の経営理念など、いわばその企業の属性を一つ一つ調べていく方法もあるが、企業がどのような企業と取引を行っているのか、その取引相手を調べる方が、その企業についてより重要な情報を与えてくれる場合も多々ある。」（「ネットワーク分析－何が行為を決定するか」新曜社 1997 年 P18）と述べている。筆者もこの考えを参考に、本研究における企業間関係の分析は、仕入や販売及び資本関係という取引関係からアプローチする方法を採用した。

③ ネットワーキングとは

ネットワーキングとは、安田によれば、「それまで社会の中にバラバラに存在していた人々が、自発的な意志の基に自由に結びつくことでネットワークを形成し、お互いを触発し合う。意志と主体性を持った個人の自主的なつながりによって、ネットワークが形成され、そこには孤立とも従来の組織に見られる人間関係とも異なった可能性が存在するという論理。」（「ネットワーク分析―何が行為を決定するか」新曜社 1997 年 P35）とされ、このようなネットワーキングによって作り出された組織は「ネットワーク組織」あるいは「ネットワーク型組織」※¹と呼ばれている。

そして、今井※²によれば、ネットワーク組織が成功するための条件は 2 つあり、ネットワーク構成員の「自律性」と「多様性」とされている。

そして、安田は、「これまで、「人脈」は決してポジティブに捉えられず、「人脈を活用する」ということにまとりついていたどころなくアンフェアで、自らが得るべきモノを他人に依存して獲得したという暗黙の印象を、「ネットワーキング」という言葉に言い換えることで、ポジティブな印象に変えることができる。つまり、「ネットワーク」を何かそこから得る資産としてのみ扱うのではなく、そこに自分も何らかの付加価値を付け足すことができる、他者から自分と与えらるると同時に他者に自分も与えるモノであるという点で、「ネットワーキング」という言葉の意味がある。」（「ネットワーク分析―何が行為を決定するか」新曜社 1997 年 P38～P39）と述べている。

さらに安田は、ネットワーク論においても一つ注目すべきポイントとして、ネットワークのパラドックスである「バルネラビリティ（vulnerability）の強さ」が指摘された点を掲げている。「バルネラブルとは、傷つきやすい、弱みのある、攻撃を受けやすいという意味であり、バルネラビリティのパラドックスとは、ネットワーキングのプロセスにおいて、弱い者、他者の力や助けを必要とする者ほど、他者から力を引き出す可能性が高いという「弱者の強さ」という矛盾を持った概念である。グラノヴェッター※³の指摘した「弱い紐帯の強さ」も同様の概念であり、親戚縁者よりも、何でもない赤の他人の方が自分にとって有効な情報を提供してくれたり、思わぬネットワークが自分にとって、時には非常に重要な役割を果たすといった現象が、こうした概念から説明されている。ネットワーク分析は、行動原理でもなければ価値判断の基準でもない。しかし、ネットワーキングとネットワーク分析は、密接な関わりがある。ネットワーク分析を行う者にとっては、ネットワーキングによって作られたネットワーク組織は、ケーススタディの研究対象であり、どのようなネットワークが構成され、そのネットワークからどのような成果があげられているのか、多くの示唆をもたらすものである。このような視点で、ネットワーキング論は、ネットワークの生成・崩壊といったネットワークの動的側面を考察するためには非常に有効であるといえる。」（「ネットワーク分析―何が行為を決定するか」新曜社 1997 年 P39～P42）」

筆者も、ベンチャー企業の成長という動的な要素を観察する上で、ネットワーキング論の有効性を評価し、戦略性を持ったネットワーキングが重要であると考えている。

※¹「ネットワーク組織論」岩波書店 1988 年 著者／今井 賢一／金子 郁容 を参照

※²「情報ネットワーク社会の展望」筑摩書房 1990 年 著者／今井 賢一 を参照

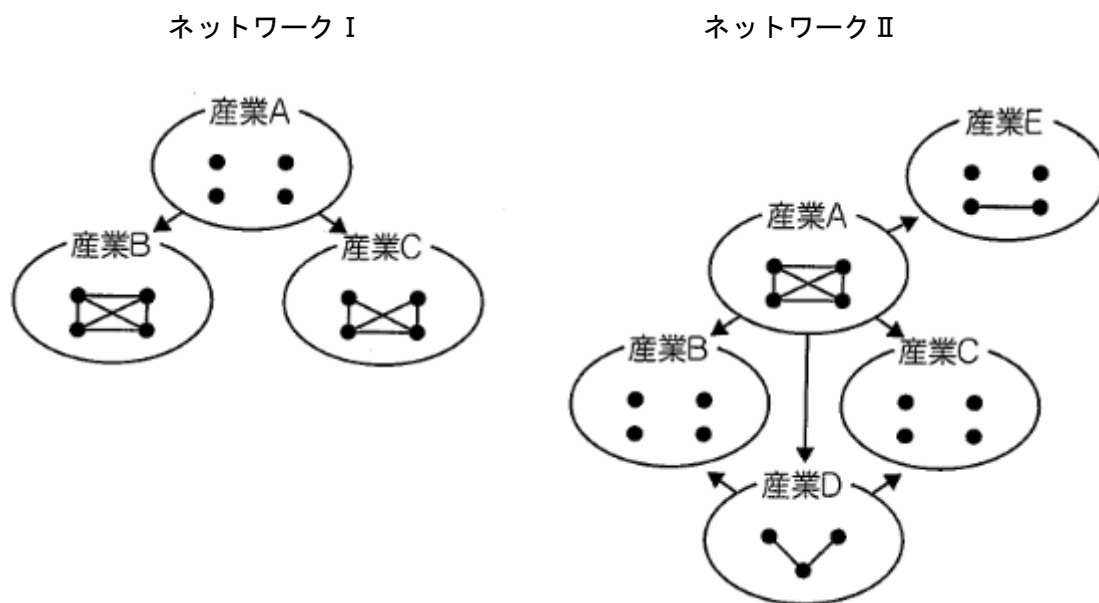
※³ グラノヴェッター(Mark Granovetter): マーク・グラノヴェッターはスタンフォード大学社会学部教授で、現代の社会学に大きな影響を与えた社会学者である。彼の最も有名な説は「弱い紐帯の強み」(1973 年)として知られる。この説は、緊密な社会的繋がり、例えば親友や核家族は力を行使するには適当だが、密なネットワークは高度に冗長な情報を持つため、探索にはほとんど無用であるとするものである。一方、弱いつながり、即ち単なる知り合い関係では情報の冗長性ははるかに低いため、探索には極めて有効である。しばしば情報は力よりも重要であるから、個人が発展していく(求職等)には弱い繋がりの方が家族や友人関係よりはるかに重要となる。

2. 日本における産業間ネットワークと市場

引き続き、安田の研究成果の中で、わが国の産業間ネットワークと市場成果に関する報告があり、本研究のテーマである、ベンチャー企業の大企業との関係性構築の必要性を説明する上で有効であると考えられるため、引用する。(以下、「ネットワーク分析―何が行為を決定するか」新曜社 1997 年「24 産業間ネットワークと市場成果」P173～P179 から抜粋引用)

「産業は、相互に財やサービスを売買し、各産業はそれぞれ必要な原材料を購入した上で加工し、さらに製品を他の産業に販売するという産業間の取引の連鎖によって、一国の経済内に産業間の「取引ネットワーク」が形成されていると考えることができる。産業間ネットワークにおいて、個々の産業は、それぞれの取引パターンに応じて独自の位置を占め、産業間ネットワークの中では、構造的に有利な位置と不利な位置がある。各産業がネットワーク内で相対的にどの程度有利な位置を占めるかは、その産業が産業間ネットワークにおいて、(1)取引相手の産業をどの位多数もっているのか、(2)取引相手の産業に属する企業がどの程度結束しているのか、の2つの要因によって決定される。この2つの条件により決定される各産業のネットワーク上の特性を、「産業間のネットワーク優位性」あるいは、「構造的優位性」といい、取引相手の数が多いほど、また取引相手が属する産業内の企業の結束度が低いほど、その産業の「ネットワーク優位性」は高くなる。

図表 2-3 ネットワーク優位性



出所:「ネットワーク分析」何が行為を決定するか 新曜社 1997 年 安田雪著 P176 より引用

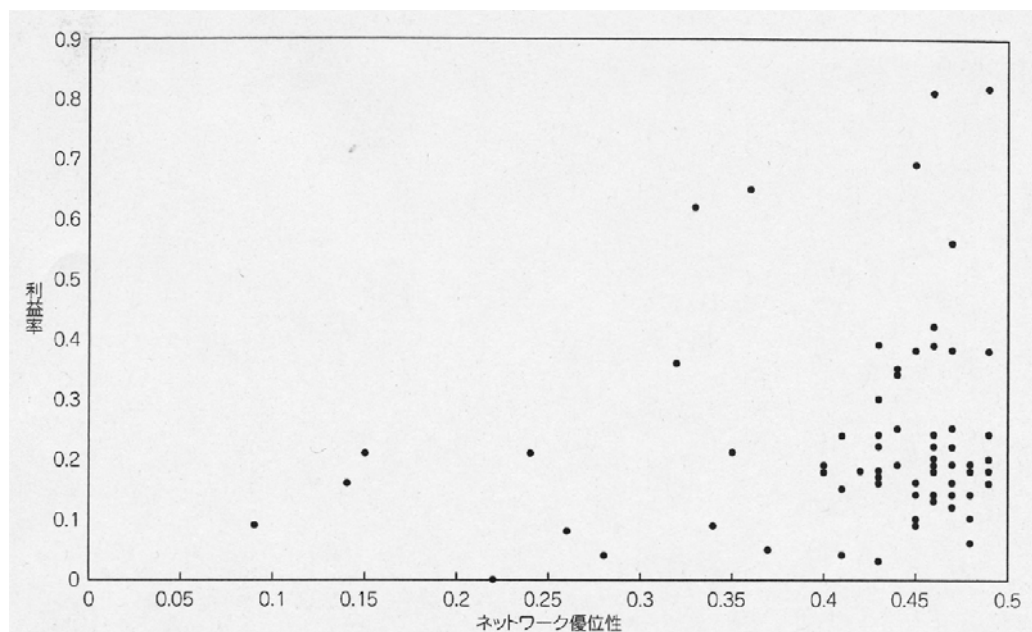
ネットワーク I の産業 A は、取引相手の産業の数が少なく、かつそれらの産業の結束が強いため大変不利な状況に陥っている。一方ネットワーク II の産業 A は、取引相手数が多く、かつそれらの産業の内部で企業が結束していないため、比較的有利な位置を占めている。

最も不利なネットワークのパターンは、取引相手の数がわずかであり、かつその取引相手の産業内で企業が結束している場合であり、ベンチャー企業の多くはこうした状況下にあると考えられる。

さらに、極端なケースとして、販売先の産業が一つ、購入先の産業が一つであり、両産業が完全に独占企業であるような場合には、当該産業は、原料・燃料の購入においても、自己製品の販売においても両産業に完全に依存することになり、しかもその産業内の独占企業が取引相手であれば、取引上極めて不利な立場に置かれ、利益を搾取されることになる。

わが国の産業のデータを分析すれば、ネットワーク優位性の高い産業は、鉄鋼業・金融業・保険業などであり、ネットワーク優位性の低い産業としては、農業・原油業・石炭業などをあげることができる。

図表 2-4 ネットワーク優位性と利益率



出所:「ネットワーク分析」何が行為を決定するか 新曜社 1997年 安田雪著 P178より引用

図表2-4は、日本と米国の産業について、1985年のネットワーク優位性の程度をX軸に、利益率で見た産業の市場成果をY軸に取ったものであり、産業間ネットワーク内で不利な位置を占めている産業の利益率は明らかに低く、有利な位置を占めている産業の利益率は相対的に高い傾向が認められる。産業の業種や規模を一切考慮せず、ネットワーク特性のみに注目しただけの整理でもこれほどの差が生じることは、ベンチャー企業も大企業もすべて同じチャンスがあるわけではなく、ベンチャー企業の属する産業によっても、あるいは取引を行う企業との関係においても、あらかじめ規定された条件がハードルとなり、そもそもネットワーク優位性において不利なベンチャー企業は搾取されるリスクを回避しがたい現実を想定する必要がある。

産業間ネットワーク内で各産業が占める位置は、その産業のネットワーク優位性を規定し、さらにネットワーク優位性は、当該産業がどのくらい利益をあげられるかを、取引のネットワーク構造上の特性から推定するための指標となる。

従来の経済学の考え方である、特定の財に対しての「需要と供給」の概念に加え、ネットワークの連鎖までを視野に入れて分析を行う点がネットワーク分析の特徴であり、ネットワーク分析の視点は供給者と消費者の間の関係のみならず供給者間の関係や消費者間の関係まで考慮に入れる点が、市場をネットワークとして捉える試みの新しさであり、強さでもある。」

3. 日本における企業間ネットワーク構造とネットワーキング戦略

さらに、安田の研究成果の中で、わが国の企業集団の構造と連結の経済に関する報告から、引用する。(以下、「ネットワーク分析―何が行為を決定するか」新曜社 1997 年「25 企業集団の構造と連結の経済」P180～P187 から抜粋引用)

「産業がネットワークを形成しているのと同様に、企業もネットワークを形成しており、企業の場合は取引関係だけでなく、人的・社会的な複合的ネットワークを形成している場合もある。

日本には、「六大企業集団」と呼ばれる組織が存在し、相互に株式を保有し合ったり、役員を派遣し合ったりすることによって、経済的・人的な結合組織が構成する異業種企業の複合ネットワークである。

日本経済の景気が良い時代は、日本型経営システムは内外で高く評価されていたが、バブル経済の崩壊に伴い、日本的な経営慣行に対しての批判が内外で高まった。企業集団に対しても、排他的取引慣行を行っているという批判が米国から指摘されるようになった。

図表 2-5 六大企業集団の社長会構成

	三井	三菱	住友	芙蓉	三和	第一勧銀
社長会名	二木会	金曜会	白水会	芙蓉会	三水会	三金会
成立年度	1961年	1954年頃	1951年	1966年	1967年	1978年
参加企業数	27社	28社	20社	29社	44社	48社

『企業系列総覧 '96』(1996)東洋経済新報社より安田が作成

出所:「『ネットワーク分析』何が行為を決定するか 新曜社 1997 年 安田雪著 P181 より引用

六大企業集団は、「社長会」と呼ばれる会合を定期的実施しており、社長会名の命名にもそのことが現れている。社長会の活動内容は、参加企業の親睦、事業上の連絡及び情報交換、外部講師を招いての講演会などが明らかとされているが、実態については不明な点が多い。経済的機能についても実証されておらず、親睦的性格の強い社会的機能を果たすものとされている。

通常、企業集団が形成される要因としては、経済的合理性があげられるが、六大企業集団に関しては、経済的合理性では説明できない。六大企業集団の特徴としては、すべての業種から構成されているわけではなく、特定の業種構成であり、それぞれの集団の業種別構成は非常に似通っているという特徴がある。いずれの集団も、銀行・商社を中心に、重化学工業に比重を高くおいた業種別構成となっており、金融・保険・商社以外の第三次産業、あるいは第一次産業に属する企業が六大企業集団に属する例は極めて少ない。その理由は、企業を取り囲む外部の環境としての産業間ネットワークの特性を考慮することで理解できる。産業間ネットワークにおいて、ネットワーク上で有利な位置を占めている産業に属する企業と、不利な位置を占めている産業に属する企業が取引を行う場合、ネットワーク優位性の高い企業は低い企業から利益を搾取することができる。金融業・自動車産業・運輸業などが前者の例であり、石炭業・原油業などが後者の例である。このような産業間の相対的な力関係による搾取を避けるためには、産業間の取引ネットワーク上で優位に立つ産業に

属する企業と、単なる取引関係以上の何らかの恒常的な結びつきがあることが望ましくなる。

六大企業集団が形成される背景には、こうした継続的取引が相互に不可欠である産業に属する企業どうしが集合するということが考えられ、銀行・保険・商社以外の第三次産業の業種は比較的近年まで他の産業との取引が相対的に少なかったため、他の産業に影響を及ぼさず、これらの業種の企業は企業集団に属する必要がなかったということである。このような、異業種間企業の結合現象に見られる、ネットワーク連結の経済的合理性を、連結の経済と呼ぶ。

企業集団内部の業種別構成が変わりにくい理由は、産業間ネットワークの特性が、企業集団の内部構造を規定しているからであり、企業一つ一つ、あるいは企業集団を個別に分析しても決してその事実を導くことはできない。企業を取り囲む企業間の関係、さらに企業間関係を取り囲んでいる産業間ネットワークの構造までも考察の対象にしなければ、外部環境からの影響は見えてこない。」

筆者は、ベンチャー企業の成長における要因分析を行う中で、成功事例や失敗事例という単なるケースステディだけでは導けない事実として、こうしたベンチャー企業を取り巻く外部環境の要因が重要であり、ネットワーク優位性の高い産業においては、取引関係を構築している大企業との関係性を築くことが極めて重要と考えられることや、ネットワーク優位性が低い産業においても、既存のマーケットを持つ企業との関係性構築を図ることが（独占及び寡占の産業であればなおさら）重要であると考えている。

さらに、わが国の六大企業集団を中心とした産業間ネットワーク構造という特殊性は、すでにネットワークを築いている産業において、排他的な商慣習が存在する可能性が高いため、そうした産業を志向するベンチャー企業にとって、すでにマーケットを築いている大企業との関係性構築におけるネットワーキング戦略が必要になると考えている。

こうした事実を分析する上で、安田のネットワーク分析手法による研究成果を参考に、本研究では主に、ネットワーク分析の手法を利用した分析を行うこととする。

第3節 新規開業率の規定要因（小林理論）

- ・ここでは、小林（関西学院大学経済学部）の研究である、「新規開業率の規定要因」に関する研究から、地域別、産業別に近年の新規開業要因を分析した報告を引用し、ベンチャー企業の事業展開が達成しやすい外部要因としてのトレンドを考察する。

1. 地域データによる開業率の決定要因分析

小林は、一橋大学の岡室と共同で、「地域データによる開業率の決定要因分析」（2005年）を報告しており、その概要は次のとおりである。

「1990年代以降、企業の新規開業が低迷し、開業率が廃業率を下回る事態が続いている。このような新規開業の低迷により経済活力の低下が懸念され、公的な開業支援措置がさまざまに行われているが、未だに十分な成果を挙げているとは言い難い。最近の日本の開業率は、Reynolds et al. (2002)が示すとおり、先進国中でも最低水準にあり、その要因を分析し、明確化することは緊急の課題であると考えられる。～中略～ 地域による開業率の差は非常に大きく、1996-99年の3年間に於ける日本全国の事業所開業率が11.4%であるのに対して、開業率が0%である（新規開業のない）市町村が17カ所ある一方で、30%を超える市町村も19カ所存在する。ところが、地域別の開業要因に関する計量的な分析は日本ではまだ乏しく、開業率のこのような地域差が何に起因しているのかは、まだ十分に解明されていない。～中略～ そこで本稿の課題は、日本の市区町村別データと、それをさらに集計した県内経済圏別データを用いて事業所開業率の地域別要因を分析することである。」

本研究は、ベンチャー企業の成長要因を明らかとすることを目的としているが、ベンチャー企業の事業展開は、ベンチャー企業を取り巻く企業間ネットワーク構造や産業間ネットワーク構造などの外部環境の影響が大きいことが予想され、さらに、新規開業率の地域間格差という事象を考えれば、小林の研究も、ベンチャー企業を取り巻く外部環境の要因の一つとして有効であると考えられることから、引用する。

まず、小林と岡室は、報告の中で、次の仮説を実証する形で論を展開している。

仮説1：開業率は、高い需要の伸びが期待される地域ほど高い

仮説2：開業率は、平均賃金が高い地域ほど低い

仮説3a：開業率は、失業率が高い地域ほど高い

仮説3b：開業率は、失業率が高い地域ほど低い

仮説4：開業率は、大学卒業者や専門的・技術的職業従事者など質の高い人的資本の比率が高い地域ほど高い

仮説5：開業率は、持ち家比率の高い地域ほど高い

仮説6：開業率は、事業所が集積している地域ほど高い

仮説7：開業率は、製造業の比重が高い地域ほど低い

仮説 8：開業率は、事業所の平均規模が小さい地域ほど高い

仮説 9：開業率は、交通アクセスの良好な地域ほど高い

仮説 10a：開業率は公共部門の比重が高い地域ほど高い

仮説 10b：開業率は公共部門の比重が高い地域ほど低い

被説明変数である 1996-99 年の開業率（全産業の民営事業所の増加率）は、総務省「平成 11 年事業所・企業統計調査」の市町村別集計データから算出された。

市区町村の全サンプルによる分析の結果によれば、仮説 1, 2, 3a, 4, 6, 7, 9, 10b を支持するが、仮説 3b, 5, 8, 10a を支持しない。

県内経済圏サンプルによる分析の結果によれば、仮説 2, 3a, 4, 7, 10b を支持し、仮説 1, 3b, 5, 6, 8, 9, 10a を支持しない。

これらの結果から、市町村経済圏域及び県経済圏域の両方で支持される仮説は、

仮説 2：開業率は、平均賃金が高い地域ほど低い

仮説 3a：開業率は、失業率が高い地域ほど高い

仮説 4：開業率は、大学卒業者や専門的・技術的職業従事者など質の高い人的資本の比率が高い地域ほど高い

仮説 7：開業率は、製造業の比重が高い地域ほど低い

仮説 10b：開業率は公共部門の比重が高い地域ほど低い

であり、市町村経済圏のみで支持される仮説は、

仮説 1：開業率は、高い需要の伸びが期待される地域ほど高い

仮説 6：開業率は、事業所が集積している地域ほど高い

仮説 9：開業率は、交通アクセスの良好な地域ほど高い

という結果となる。

県経済圏域をマクロと捉え、市町村経済圏域をミクロと捉えた場合、一般的な企業の立地動向として、マクロからの引用で、雇用条件（賃金が安く、失業率が高いほど有利）、人的資本の集積、業種条件（製造業や公共事業が少ない）ことが挙げられ、企業固有の立地動向として、ミクロからの引用で、消費購買動向（需要が見込める）条件、クラスター条件（事業所の集積）、社会的条件（交通アクセス）が挙げられる。」

これら小林、岡室の分析結果から、ベンチャー企業の起業に当たっては、当該地域の雇用確保、人的資本の集積、同業種のライバル企業の存在、自社の製品やサービスのマーケットの有無、事業所の集積、交通アクセスの利便性などの要因が、ベンチャー企業の事業展開上影響があると考えられるため、そうした外部環境の要因をきちんと把握しておくことが重要である。同じビジネスを行う場合でも、意外と立地環境によって事業展開に差が生じることも十分考えられる。

2. 新規開業の業種別動向

小林は、「地域における開業率規定要因と環境整備の方向性－企業の新規開業の条件と広島環境－(2004)」の報告において、さらに詳細に業種ごとの開・廃業率のデータを整理しており、新規開業の業種別動向をみる上で参考になるため、整理された図表を引用する。

本データは、総務省の「事業所・企業統計調査」から算出したものであり、開業率の定義は、それぞれの調査期間において新たに開設された事業所の数を、期首における事業所数で除したものである。データは、1972年から2001年までの30年間である。

図表2-6によれば、順調に事業所数が増加していた30年前は、年平均開業率5.15%、年平均廃業率3.29%(1972-75)と、約2%弱の増加率であったが、1991年以降は年平均廃業率が年平均開業率を上回り、直近のデータでは、年平均開業率2.88%に対し、年平均廃業率3.91%と、約1%強の事業所数の減少に転じている。

マクロ的にこれらの傾向をみれば、開業率はほぼ一貫して下落傾向にある一方、廃業率はオイルショック以降上昇トレンドにあり、平成不況以後、廃業率が開業率を上回る結果となっている。

図表 2-6 逆転する開・廃業率

	1972-75	1975-78	78-81	81-86	86-91	91-96	96-2001
年平均開業率	5.15	4.69	4.79	3.90	3.35	2.82	2.88
年平均廃業率	3.29	2.11	2.60	3.29	3.22	2.92	3.91

出所:「地域における開業率規定要因と環境整備の方向性－企業の新規開業の条件と広島環境－」
関西学院大学 経済学部 小林 伸生 2004 年 より引用

一方、全体の開・廃業率ではなく、業種別の動向としてみた場合、業種間の差が大きく、業種によっては一概にそうしたトレンドと一致しているとはいえない。

図表2-7において、図表2-10と同様の期間区分で業種別に開・廃業率を整理したデータがあるため、引用する。

図表2-7によれば、業種ごとのトレンドは、以下のような特徴を示す。

- ① 第二次産業分野（製造業・建設業）の開業率は一貫して相対的に低い。
- ② 不動産業以外の第三次産業分野は、開業率がわずかながら上昇。
- ③ 列島改造期・バブル期等の土地の流動性が高まった時期に、不動産業は高开業率を記録。

開業率としては、全体的に減少しているが、相対的な業種間のランクをみれば、その時代背景を反映した業種の開業率が高いという結果である。1991年以降は、商業の開業率が最も高く、次いでサービス業であり、不動産業は変動が大きく、最近の開業率は相対的に低い。1996年以降はその他がサービス業を上回っており、この分類ではその詳細がわからないため、「事業所・企業統計調査」からさらに詳細な分類による統計表を引用する。

図表 2-7 新規開業率の業種別動向

		1972-75	75-78	78-81	81-86	86-91	91-96	96-2001
全産業	開業率	5.15	4.69	4.79	3.90	3.35	2.82	2.88
建設業	開業率	4.54	3.54	3.71	2.76	2.74	2.16	1.80
	(順位)	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)
製造業	開業率	3.66	2.66	2.96	2.68	2.38	1.30	1.30
	(順位)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)
商業	開業率	5.58	5.53	5.46	4.24	3.36	3.23	3.39
	(順位)	(3)	(1)	(1)	(2)	(4)	(1)	(1)
不動産業	開業率	6.85	4.75	4.54	3.79	4.35	2.50	2.06
	(順位)	(1)	(2)	(3)	(4)	(1)	(4)	(4)
サービス業	開業率	5.11	4.64	5.01	4.35	3.87	3.15	3.18
	(順位)	(4)	(3)	(2)	(1)	(2)	(2)	(3)
その他	開業率	5.69	4.39	4.41	4.05	3.81	2.89	3.30
	(順位)	(2)	(4)	(4)	(3)	(3)	(3)	(2)

出所:「地域における開業率規定要因と環境整備の方向性－企業の新規開業の条件と広島の世界－」
関西学院大学 経済学部 小林 伸生 2004 年 より引用

図表 2-8 は、1996 年から 1999 年の業種別新設事業所数及び廃業事業所数の集計である。新設事業所数の絶対数が圧倒的に多いのは、卸売・小売・飲食業であるが、廃業事業所数も多いため、相対的な増加率は△5%と廃業割合も高い。

相対的な増加率は、すべてマイナスとなっており、この期間の事業所数は業種によらず減少しているが、減少の割合が少ない順からいえば、①農業、①サービス業、③運輸・通信業、④不動産業、⑤電気・ガス・熱供給・水道業、⑥建設業、⑦金融・保険業、⑧卸売・小売業・飲食業、⑨漁業、⑩鉱業となっている。

図表 2-8 産業分類別事業所数 (96-99 年)

産 業 大 分 類	事 業 所 数							
	平成11年 1 9 9 9 年	平成 8 年 1 9 9 6 年	新 設 事 業 所		廃 業 事 業 所		増加率 96-99年 (%)	左の 順位
			実 数	割 合 (%)	実 数	割 合 (%)		
全 産 業	6,203,249	6,521,837	742,121	12.0	1,060,709	16.3	-4.3	-
農 業	13,478	13,545	1,391	10.3	1,603	11.8	-1.5	1
林 業	1,836	2,010	145	7.9	281	14.0	-6.1	11
漁 業	3,106	3,358	196	6.3	394	11.7	-5.4	9
鉱 業	4,160	4,515	233	5.6	513	11.4	-5.8	10
建 設 業	612,150	647,356	52,660	8.6	86,017	13.3	-4.7	6
製 造 業	689,194	771,791	40,218	5.8	112,235	14.5	-8.7	12
電 気 ・ ガ ス ・ 熱 供 給 ・ 水 道 業	3,609	3,801	311	8.6	489	12.9	-4.3	5
運 輸 ・ 通 信 業	166,251	168,227	26,469	15.9	29,909	17.8	-1.9	3
卸 売 ・ 小 売 業 , 飲 食 店	2,666,732	2,828,597	383,166	14.4	549,365	19.4	-5.0	8
金 融 ・ 保 険 業	101,731	107,831	13,507	13.3	19,507	18.1	-4.8	7
不 動 産 業	285,341	291,255	30,234	10.6	38,512	13.2	-2.6	4
サ ー ビ ス 業	1,655,661	1,679,551	193,591	11.7	221,884	13.2	-1.5	1

出所:総務省「事業所・企業統計調査」より筆者作成

図表 2-9 は、同様に、2001 年から 2004 年業種別新設事業所数及び廃業事業所数の集計である。なお、平成 14 (2002) 年以降は、産業分類の見直しが行われ、新産業分類となった

ため、産業大分類のカテゴリーが若干細かくなっている。そのため、単純に横並びというわけにはいかないが、新設事業所の絶対数が多いのは、卸売・小売業、飲食店・宿泊業、その他サービス業であり、その3業種で全体の2/3を占める。そのかわり、これらの業種は廃業も多く、単純に相対的な増加率が高いわけではない。

同様に、相対的な増加率のランキングは、①医療・福祉、②教育・学習支援業、③農業、④不動産業、⑤その他サービス業、⑥運輸業、⑦飲食店・宿泊業、⑧建設業、⑨林業、⑩漁業、となっている。

特筆すべきは、医療・福祉関係であり、唯一増加（6.1%）しており、新しい業種として台頭していることがわかる。また、教育・学習支援業も新しい業種であり、これまでビジネスが進展しなかった分野においても、新しいビジネスとしての展開が期待できる業種となっている。

その一方で、情報通信業（△7.2%）、卸売・小売業（△7.7%）、製造業（△9.3%）、金融・保険業（△10.8%）と大きく落ち込んでおり、新設事業所も多いものの、それ以上の廃業があり、急速にプレーヤーの交代及び業種内での事業所の淘汰が進んでいる背景が伺える。

図表 2-9 産業分類別事業所数（01-04 年）

産業大分類	事業所数						
	平成 16 年 2004 年	平成 13 年 2001 年	新設事業所		廃業事業所		増加率 01-04 年 (%)
			実数	割合 (%)	実数	割合 (%)	
全産業	5,728,492	6,138,180	692,733	11.3	1,047,764	17.1	-5.8
農業	14,137	14,683	1,368	9.3	1,713	11.7	-2.3
林業	1,675	1,798	159	8.8	282	15.7	-6.8
漁業	2,706	2,978	177	5.9	386	13.0	-7.0
鉱業	3,287	3,764	170	4.5	544	14.5	-9.9
建設業	564,352	606,943	47,504	7.8	88,695	14.6	-6.8
製造業	576,412	643,192	38,003	5.9	97,687	15.2	-9.3
電気・ガス・熱供給・水道業	3,073	3,470	213	6.1	519	15.0	-8.8
情報通信業	54,462	59,913	15,751	26.3	20,064	33.5	-7.2
運輸業	130,056	137,643	15,517	11.3	23,392	17.0	-5.7
卸売・小売業	1,626,443	1,804,429	188,467	10.4	327,208	18.1	-7.7
金融・保険業	85,573	96,462	14,353	14.9	24,727	25.6	-10.8
不動産業	316,471	326,790	29,164	8.9	38,867	11.9	-3.0
飲食店、宿泊業	802,707	867,431	139,554	16.1	197,134	22.7	-6.6
医療、福祉	275,499	260,178	44,377	17.1	28,470	10.9	6.1
教育、学習支援業	164,333	168,233	26,915	16.0	30,179	17.9	-1.9
複合サービス事業	30,587	34,157	2,538	7.4	5,393	15.8	-8.4
サービス業（他に分類されないもの）	1,076,719	1,106,116	128,503	11.6	162,504	14.7	-3.1

出所：総務省「事業所・企業統計調査」より筆者作成

こうしたある一定の期間ごとの産業分類別事業所数をみれば、ベンチャー企業として参入する業種の難易度がある程度想定可能である。六大企業集団が関与している業種はもとよりそうした既存の企業と取引関係を構築することが有利であるが、それ以外の業種は既存の企業の利益搾取や排他的取引関係が少ないと考えられるため、参入障壁は低い。ただし、上記業種のうち、新設事業所数が多いものの廃業事業所も多い業種については、生き残りをかけた厳しい企業間競争があると考えられるため、勝ち残っていくことは容易ではない。最近の傾向でいえば、医療・福祉関係など、急速にのびている新興業種が最も有望であり、既存企業にビジネスのノウハウが蓄積されていない分、ベンチャー企業も同等に参入することができると考えられる。

第4節 日本における六大企業集団の影響度（関口理論）

・ここでは、第1章でも取り上げた、関口（神戸大学経済経営研究所附属政策研究リエゾンセンター）の研究である、「六大企業集団系譜図集」（2006年、雄松堂出版）を参考に、2005年度において169社に集約された六大企業集団社長会メンバー企業の属する業種とその影響度について、産業連関表を利用した分析を行い、六大企業集団の産業優位性の評価を行う。その結果、ベンチャー企業が事業展開を行う場合に考慮すべき大企業との企業間関係構築について、ネットワーキング戦略の方向性を考察する。

1. 六大企業集団社長会メンバー企業の属する業種

「六大企業集団系譜図集」（2006年、雄松堂出版 関口秀子著）で整理されている社長会メンバー企業の属する業種は、次の22業種である。

1. 金融・保険業	6 グループ	22 社
2. 商業（商社）	6 グループ	14 社
3. 林業	1 グループ	1 社
4. 鉱業	2 グループ	2 社
5. 建設業	6 グループ	10 社
6. 食料品	4 グループ	7 社
7. 繊維	2 グループ	3 社
8. 紙・パルプ	4 グループ	5 社
9. 化学	6 グループ	28 社
10. 石油・石炭製品	3 グループ	3 社
11. ゴム製品	2 グループ	2 社
12. 窯業・土石製品	5 グループ	6 社
13. 鉄鋼	6 グループ	11 社
14. 非鉄金属	5 グループ	12 社
15. 一般機械器具	5 グループ	7 社
16. 輸送用機械器具	5 グループ	12 社
17. 精密機械器具	4 グループ	4 社
18. 不動産業	4 グループ	4 社
19. 陸運業	3 グループ	5 社
20. 水運業	4 グループ	4 社
21. 倉庫・運輸関連業	4 グループ	4 社
22. サービス業・その他	3 グループ	5 社

上記の22業種においては、何らかの形で六大企業集団グループ企業が関与している。関与する六大企業集団グループ及び企業数の少ない、林業、鉱業、繊維、石油・石炭製品、ゴム製品などの

しかしながら、金融・保険業、商業、建設業、化学、鉄鋼、非鉄金属、輸送用機械器具など、六大企業集団 6 グループ中、5 グループ以上、関連企業 10 社以上の業種においては、六大企業集団の影響が相当大きいことが予想される。

経済産業省では、5年ごとに産業連関表を作成し公表している。

① 産業間優位性の評価

産業連関表は、影響度係数、感応度係数という2つの指標が公表されており、当該産業の優位性が評価できる。

以下、産業連関表から六大企業集団の属する産業の産業間優位性を評価する。

「平成17年簡易延長産業連関表（平成18年12月20日公表）」

<http://www.meti.go.jp/statistics/>

—我が国の財とサービスの流れがわかる産業連関表—

第1図 産業連関表の構造

		内生部門					外生部門					
需要部門(買い手)		中 間 需 要				計	最 終 需 要			(控除)	国 内 生 産 額	
		1 農 林 水 産 業	2 鉱 業	3 製 造 業	〔生産される財・サービス〕	家計外消費支出	最終消費支出	固定資本形成	在庫出	計		輸入
供給部門(売り手)							A				B	C
内生部門	中 間 投 入	1 農 林 水 産 業	↓列	原材料及び粗付加価値の費用構成								
		2 鉱 業			生産物の販路構成(産出)							
		3 製 造 業	→行									
計			D									
外生部門	粗 付 加 価 値	家計外消費支出		(投入)								
		雇用者所得										
		営業余剰										
資本減耗引当金												
(控除)補助金												
計			E									
国内生産額			D+E									

- 行生産額(A+B-C)と列生産額(D+E)は一致する。
- 粗付加価値の合計と最終需要一輸入の合計は一致する。

産業連関表は、横の行(Row)と縦の列(Column)による組み合わせによって表示され、縦(列)と横(行)がバランスするように作られている。横にみると生産物の販路構成(産出)がわかり、縦にみると生産物の生産に必要な原材料及び付加価値等の費用構成(投入)がわかるようになっている(第1図参照)。

国民経済を構成する各産業部門は、相互に網の目のように結びつき合いながら生産活動を行い、最終需要に対して必要な財貨・サービスの供給を行っている。ある1つの産業部門は、他の産業部門から原材料、燃料等を購入(投入)し、これを基に(労働や資本を加えて)財・サービスを生産し、その財・サービスをさらに別の産業部門における生産のための原材料等として販売(産出)している。このような購入→生産→販売という連鎖を通じて徐々に加工度の高い商品が生産され、最終的には、家計、企業、政府、輸出等の最終需要部門に完成品(国内ではそれ以上加工されないもの)が供給されている。

出所:「平成 17 年簡易延長産業連関表から見たわが国経済構造の概要」平成 18 年 12 月 20 日
経済産業省政策局調査統計部 P98 より引用

産業連関表は、50 部門統計表において、取引額表・逆行列係数を時価評価及び固定価格評価の 2 つの評価で計算し、公表している。その逆行列係数から、影響力係数と感応度係数という他産業との関係をみる指標を設けており、この指標をマトリックスでみれば、それぞれの産業の優位性が判断できる。それぞれの係数の意味は次のとおりである。

図表 2-10 逆行列係数表(50 部門・時価評価表)の影響力係数及び感応度係数

業種(全50業種)	影響力係数	感応度係数	業種(全50業種)	影響力係数	感応度係数
1 乗 用 車	1.474426	0.517140	26 非 鉄 金 属	1.007933	1.140080
2 鉄 鋼	1.345039	2.526640	27 衣服・その他の繊維製品	0.998745	0.539956
3 その他の自動車	1.330860	1.473091	28 建築及び補修	0.972812	0.914143
4 合成樹脂	1.272584	0.748942	29 窯業・土石製品	0.963772	0.828901
5 化学基礎製品	1.198166	1.808897	30 出版・印刷	0.958513	1.043615
6 その他の輸送機械	1.181868	0.681863	31 精密機械	0.956257	0.575769
7 再生資源回収・加工処理	1.180866	0.720908	32 鉱 業	0.952309	0.630928
8 そ の 他	1.176287	0.854180	33 その他の土木建設	0.949410	0.517140
9 化学最終製品	1.150257	0.926270	34 公共事業	0.944821	0.517140
10 事務用・サービス用機器	1.150036	0.640093	35 農 林 水 産 業	0.901960	0.834739
11 その他の電気機器	1.143457	0.731277	36 その他の対事業所サービス	0.899218	3.051644
12 繊維工業製品	1.107302	0.819144	37 石炭・原油・天然ガス	0.870652	0.527083
13 パルプ・紙・紙加工品	1.106402	1.255773	38 通 信 ・ 放 送	0.855454	1.075915
14 医 薬 品	1.093193	0.636317	39 対 個 人 サービス	0.855215	0.633759
15 金 属 製 品	1.092130	1.052503	40 調 査 ・ 情 報 サービス	0.847788	0.887735
16 重 電 機 器	1.091550	0.586696	41 運 輸	0.834457	1.588316
17 一 般 機 械	1.086597	0.824729	42 電 力	0.826877	1.287718
18 通 信 機 械	1.079258	0.528676	43 公 務	0.815263	0.614480
19 プラスチック製品	1.075492	1.181305	44 水道・廃棄物処理	0.803761	0.748312
20 その他の電子・通信機械	1.059657	1.081581	45 ガ ス ・ 熱 供 給	0.795420	0.580308
21 その他の製造工業製品	1.040648	0.734274	46 その他の公共サービス	0.778563	1.665616
22 民生用電子・電気機器	1.031724	0.569619	47 商 業	0.762029	2.296719
23 製材・木製品・家具	1.025155	0.763430	48 金融・保険・不動産	0.748719	2.281592
24 電子計算機・同付属装置	1.022718	0.548892	49 住宅賃貸料(帰属家賃)	0.582554	0.517140
25 食料品・たばこ・飲料	1.021686	0.772858	50 石油製品・石炭製品	0.580146	1.716156

出所:「平成 17 年簡易延長産業連関表」経済産業省政策局調査統計部 より筆者作成

※なお、黄色のハイライトは、六大企業集団の影響が特に大きいと考えられる業種である

【影響力係数】

ある産業に対する需要が全産業に与える影響の度合いを示す係数で、大きいほど他産業に対する影響力が大きい。

$$\text{影響力係数} = (\text{逆行列係数の列和}) / (\text{逆行列係数の列和の平均値})$$

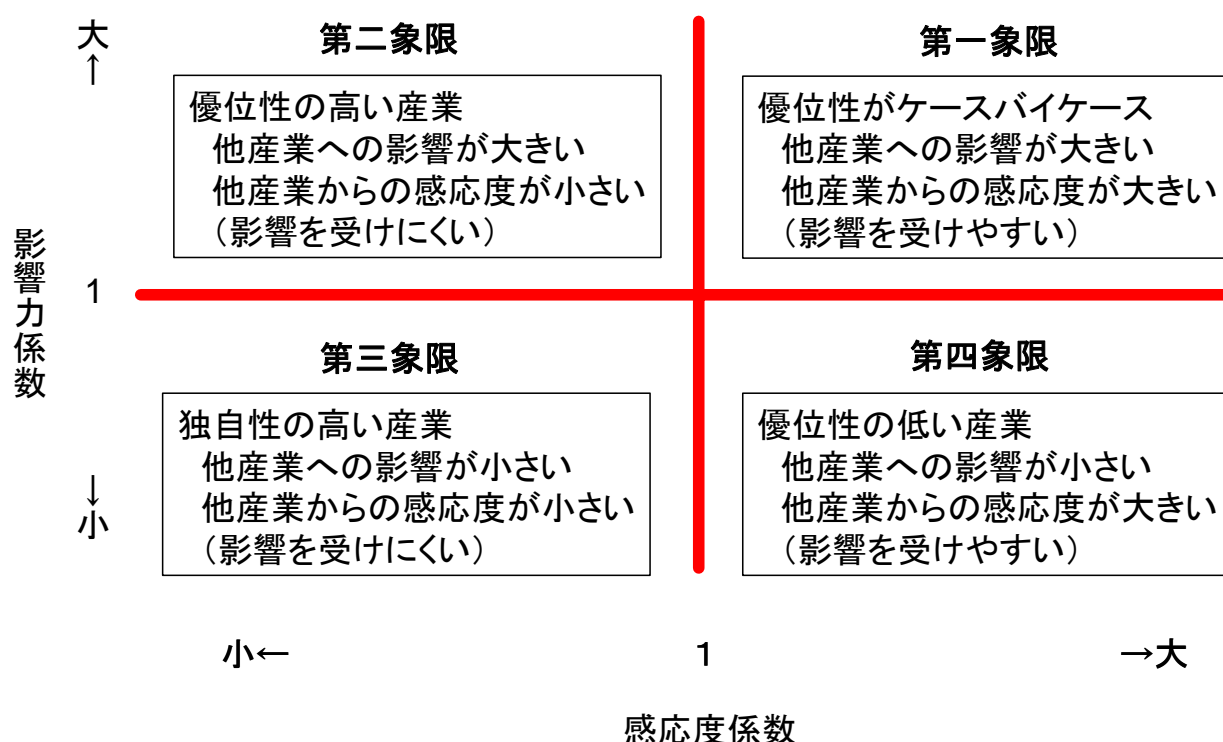
【感応度係数】

全産業に対する新たな需要による特定の産業の感応度を示す係数で、大きいほど他産業による感応度が大きい。

$$\text{感応度係数} = (\text{逆行列係数の行和}) / (\text{逆行列係数の行和の平均値})$$

なお、影響力係数及び感応度係数をマトリックスで整理し、各産業の優位性を評価した場合、図表 2-11 のような整理となり、50 業種の産業優位性は図表 2-12 のとおりである。

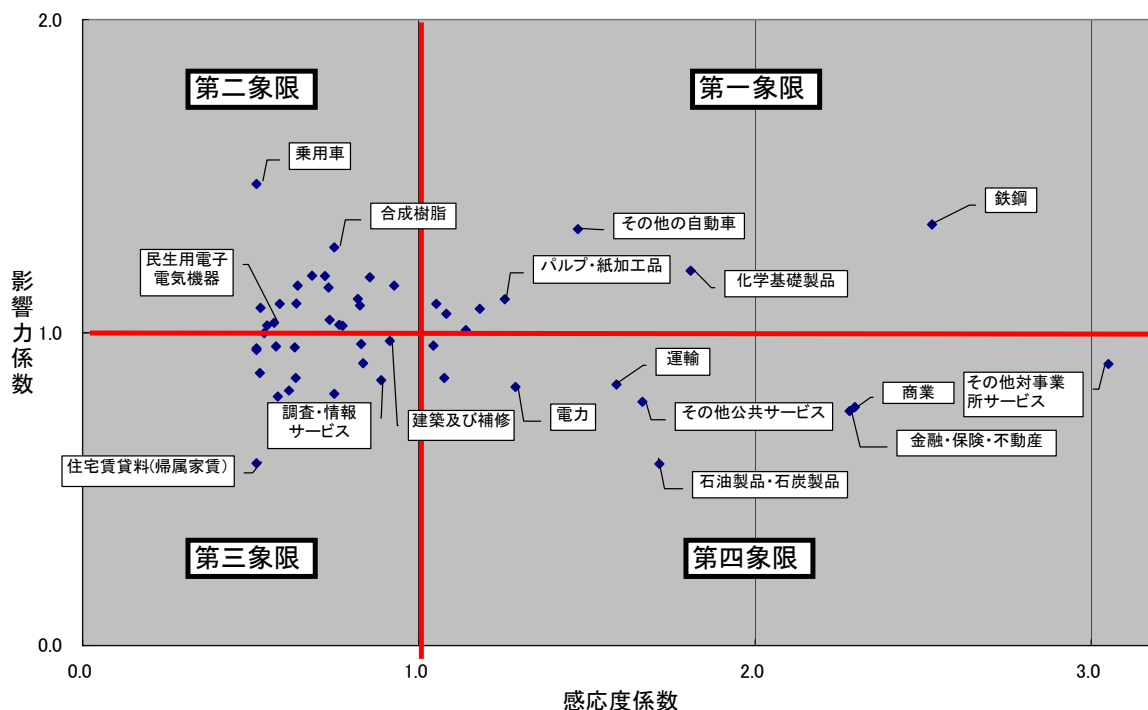
図表 2-11 影響力係数及び感応度係数からみた産業優位性



出所:さがみはら都市みらい研究所ホームページ及び大阪市ホームページを参考に筆者作成

※なお、大阪市では、上記の第一象限を「相互依存型産業」、第二象限を「依存型産業」、第三象限を「独立型産業」、第四象限を「波及型産業」と分類している。

図表 2-12 影響力係数と感応度係数（H17 産業連関表）



第二象限	影響力係数	感応度係数
乗 用 車	1.474426	0.517140
合 成 樹 脂	1.272584	0.748942
そ の 他 の 輸 送 機 械	1.181868	0.681863
再 生 資 源 回 収 ・ 加 工 処 理	1.180866	0.720908
そ の 他	1.176287	0.854180
化 学 最 終 製 品	1.150257	0.926270
事 務 用 ・ サ ー ビ ス 用 機 器	1.150036	0.640093
そ の 他 の 電 気 機 器	1.143457	0.731277
繊 維 工 業 製 品	1.107302	0.819144
医 薬 品	1.093193	0.636317
重 電 機 器	1.091550	0.586696
一 般 機 械	1.086597	0.824729
通 信 機 械	1.079258	0.528676
そ の 他 の 製 造 工 業 製 品	1.040648	0.734274
民 生 用 電 子 ・ 電 気 機 器	1.031724	0.569619
製 材 ・ 木 製 品 ・ 家 具	1.025155	0.763430
電 子 計 算 機 ・ 同 付 属 装 置	1.022718	0.548892
食 料 品 ・ た ば こ ・ 飲 料	1.021686	0.772858

第一象限	影響力係数	感応度係数
鉄 鋼	1.345039	2.526640
そ の 他 の 自 動 車	1.330860	1.473091
化 学 基 礎 製 品	1.198166	1.808897
パ ル プ ・ 紙 ・ 紙 加 工 品	1.106402	1.255773
金 属 製 品	1.092130	1.052503
プ ラ ス チ ッ ク 製 品	1.075492	1.181305
そ の 他 の 電 子 ・ 通 信 機 械	1.059657	1.081581
非 鉄 金 属	1.007933	1.140080

※なお、黄色のハイライトは、六大企業集団の影響が特に大きいと考えられる業種である

第三象限	影響力係数	感応度係数
衣 服 ・ そ の 他 の 繊 維 製 品	0.998745	0.539956
建 築 及 び 補 修	0.972812	0.914143
窯 業 ・ 土 石 製 品	0.963772	0.828901
精 密 機 械	0.956257	0.575769
鋳 業	0.952309	0.630928
そ の 他 の 土 木 建 設	0.949410	0.517140
公 共 事 業	0.944821	0.517140
農 林 水 産 業	0.901960	0.834739
石 炭 ・ 原 油 ・ 天 然 ガ ス	0.870652	0.527083
対 個 人 サ ー ビ ス	0.855215	0.633759
調 査 ・ 情 報 サ ー ビ ス	0.847788	0.887735
公 務	0.815263	0.614480
水 道 ・ 廃 棄 物 処 理	0.803761	0.748312
ガ ス ・ 熱 供 給	0.795420	0.580308
住 宅 賃 貸 料 (帰 属 家 賃)	0.582554	0.517140

第四象限	影響力係数	感応度係数
そ の 他 の 対 事 業 所 サ ー ビ ス	0.899218	3.051644
商 業	0.762029	2.296719
金 融 ・ 保 険 ・ 不 動 産	0.748719	2.281592
石 油 製 品 ・ 石 炭 製 品	0.580146	1.716156
そ の 他 の 公 共 サ ー ビ ス	0.778563	1.665616
運 輸	0.834457	1.588316
電 力	0.826877	1.287718
通 信 ・ 放 送	0.855454	1.075915
出 版 ・ 印 刷	0.958513	1.043615

出所:「平成 17 年簡易延長産業連関表」 経済産業省政策局調査統計部より筆者作成

いずれの業種も、六大企業集団グループ企業の影響を持つと考えられるが、ここでは特に、その影響が大きいと考えられる業種についてピックアップし、当該業種の産業優位性の評価を行った。

特に優位性の高い産業は、第二象限に属する業種であり、自動車など輸送用機械、化学製品関連の業種の優位性が高く、いずれも六大企業集団の影響を大きく受けている業種である。

その他電機機器関連、一般機械関連、繊維工業関連の産業優位性が高く、いずれも六大企業集団の影響が大きい業種である。逆に、六大企業集団の影響が小さいと考えられる業種としては医薬品関連、食料品関連であるが、大企業の寡占化が進んだ業種であるため、この象限に属する業種はベンチャー企業の新規参入が非常に困難な業種であると考えられる。

次に、特徴的なのは、第一象限に属する業種において、六大企業集団の影響を受ける業種が多いことである。第一象限は、他産業への影響が大きいと同時に他産業から受ける影響も大きいいため、産業間優位性はケースバイケースと考えられるが、他産業からの影響を受けるということは、特に六大企業集団企業が取引関係を構築する意義が高い（有利にビジネスを展開する観点において）と考えられる。この象限に属する業種は、鉄鋼、金属、プラスチック、パルプ・紙、非鉄金属など、原材料に関連した業種が多く、前述のネットワーク優位性が低く、利益搾取が行われやすい産業であるため、六大企業集団企業が積極的に系列化を図った背景があると考えられる。したがって、ベンチャー企業の新規参入が想定されない業種が多い。

第三象限に属する業種は、他産業への影響が小さく、かつ他産業からの影響も小さい独自性の高い産業であり、窯業、鋁業などの歴史がある業種や、農林水産業、石油・天然ガスなどの第一次産業、及び建築、土木、公共事業関連など地域密着型の業種が多い。したがって、大手ゼネコン等の建設業以外では、六大企業集団の影響をほとんど受けない業種である。したがって、ベンチャー企業の新規参入が比較的容易な業種が多い。

最後に第四象限に属する業種は、他産業からの影響が大きく、最も優位性の低い業種であり、商業、金融・保険、事業所サービス、公共サービス、運輸、電力、通信、出版などのサービス業関連が多い。商業（商社）、金融・保険業は、圧倒的に六大企業集団の影響を受ける業種（ほとんどが六大企業集団関連企業）であるが、そのマーケットの大きさや、リスクの高さから、六大企業集団企業以外があまり手をつけないと同時に、これらの業種をベースに六大企業集団が形成されているという背景がある。その他、運輸、電力、通信、出版等の業種は許認可型の業種であり、あまり新規参入が想定されない業種である。したがって、一部のサービス業を除き、ベンチャー企業の参入は想定されない業種が多い。

以上のことから、六大企業集団グループ企業の影響度は多岐に渡るため、そうした影響を受ける業種での新規参入は、あらかじめ六大企業集団グループ企業との関係性構築を想定する必要がある。ベンチャー企業の新規参入が比較的容易であり、六大企業集団の影響度が小さい業種としては、上記の第三象限に属する業種が有利と考えられ、主な業種を抽出すれば、次の業種が有望である。

①精密機械などのオンリーワンが発揮しやすい業種、②農林水産業関連業種、③対個人や調査・情報サービス関連業種（飲食・IT関連を含む）、④廃棄物処理等の環境関連業種（ただし、許認可型は困難）

第5節 ベンチャー企業の成功要因に関する先行研究

- ・第1章において、起業学からみたベンチャー企業倒産の要因を整理したが、本研究はベンチャー企業の成長要因を考察し、今後のベンチャー企業の事業戦略立案の一助とする目的で行なうものであることから、ベンチャー企業の成功要因に関する先行研究を整理する。
- ・ベンチャー企業の成功要因に関する先行研究は、定性的な要因を中心とした研究がほとんどである。そのため、事例研究等から成功要因と考えられる定性的要因を抽出し、共通要因として考察するという手法が一般的であるが、筆者の考えでは、定性的要因の整理は、単なるケーススタディと評価されるリスクや、普遍的共通因子としての妥当性に疑問が残る。
- ・本研究は、そうした観点から、会社四季報データなど公表されている企業データを利用し、マクロ的な視点からベンチャー企業の成長に必要な要因を定量的に分析する事を試みるが、その有効性を検証するためにも、先行研究として定性的な要因を中心とした過去の研究成果を引用する。

1. 先行研究に見るベンチャー企業の成功要因

ベンチャー企業の成功要因に関する研究は、古くて新しい研究であることから、多くの大学及び学会等で多数報告されている。特に、バブル崩壊後の日本経済再生というキーワードの中で、大学発ベンチャー企業の起業を促し、TLOの設置による国策レベルの知財戦略の制度化など、ベンチャーの起業を奨励する取組みや、政策投資銀行を中心としたVC（ベンチャーキャピタル）の設置に見られる支援策など、ベンチャーを起業する環境の整備と共に、多くのベンチャー企業が生まれた。しかしながら、第1章でも整理したとおり、ベンチャー企業の生存率や、全国レベルの事業展開を行うまで成長するベンチャー企業は少なく、インキュベーション期に特化した支援策の限界や事業展開を図る上での支援策がほとんどないことが課題となっている。

このように、ベンチャー企業にとって厳しい経営環境下にあるが、ハードルを超え、IPO（株式公開）に漕ぎ着け、全国展開を果たしたベンチャー企業も多く存在している。そして、その成功要因について考察した研究は、早稲田大学、一橋大学、慶応大学など大学や、日本ベンチャー学会などを中心に報告されている。

ここでは、そうした報告の中から、代表的なものを紹介する。

(1) 前田理論

青山学院大学大学院国際マネジメント研究科の前田昇教授は、1999～2003年まで高知工科大学大学院起業家コース教授として、ベンチャー企業の研究や、起業家コースの基本理念であるアントレプレナー・エンジニアリング（造語）の確立に尽力された。

前田の研究成果によれば、「ハイテクベンチャー成功のビジネスプランニング」（電子材料、2002年2月）において、ベンチャー企業が成功し、倒れないための16か条として、次のとおり掲げている。

ベンチャー企業が成功し倒れないための16か条（抜粋）

1. フェーズ管理を戦略的に行う。

最初から理想を追わず、生存、成長、勝負の3フェーズを構想し実行する。最初のフェーズは下請け的作業でも、その間に企業のインフラを構築する。
2. 上場近くまでは銀行から借金しない。

個人補償の借金は、失敗したら家まで失い夜逃げにつながる。日本は失敗者に冷たいといわれるのは、失敗するからではなく借金をするから。
3. 家族、知人や公的資金から返済不要の資本のみを集める。

資本を誰も出さないのは、本人や事業に魅力がない証拠であり止めた方がよい。よいネタには、エンジェルがついてくる。小額のエンジェルを数多く集める。
4. 初年度から黒字を計上する。

3年で単年度黒字、5年で累積黒字は大企業のルール。知恵を絞って汗をかけば起業時の生活費程度は稼げる。
5. チェ以外のものはアウトソースやファブレスで行う。

知識集約企業に余分なお金は不要である。見栄を張らないこと。オフィスはまずはガレージからと思うぐらいの発想が必要。
6. 大企業とのうまい連携を企てる。

辞めた会社と喧嘩別れせず、大企業の痒いところを搔いてやる。最初から対等に付き合うと、いとも簡単につぶされる。成長後は対等に。
7. 自分と持ち味の違う仲間を取り入れる。

自分と違う意見を言える人を常に右脇においておく。リーダーが謙虚さを失うと、失敗する。
8. 倒産寸前にうろたえない。

ベンチャー成功者は、2、3度は必ず倒産寸前の危機に遭遇している。
9. 出口戦略（Exit Strategy）を最初から明確にもつ。

何年後にはIPO（株式公開）をするかを、明確な意思として持つ。IPOの前にM&Aをされてもよい状況や条件を検討しておく。
10. ビジネスドメインを絞り込む。

ベンチャーとしてごくわずかなリソースをどこに集中するかを考える。まずはニッチでも将来性のある一点に人と技術と資金を集中する。
11. 高い志とリーダーシップを持ちつづける。

生きるための下請け仕事でも、夢はメンバー全員で持ちつづける。本田宗一郎がみかん箱の上でF1を語ったように、世界一をめざせ。
12. 埋もれた人材を一本釣り集める。

人材は、創業者がその情熱で一人ずつ引き抜いていく。夢と実現可能性が説得できれば今の時代、人は飛び出してでも来る。
13. 大学の教授をネットワークに組みこむ。

理系の教授は、驚くような世界的な技術や情報を持ち合わせている。大学教授のアイディアを特許に結び付けて製品に実現する。

14. 早い時点で国際展開を図る。

ハイテクはグローバルベースで評価され伝わる。日本だけの技術では負ける。欧米亜の知恵を結合できる体制をとる。

15. 右腕となる人物を育てて任す。

任すことにより育つ。育つことにより、創業者は次のテーマに視野とエネルギーを向けられる。

16. 技術や製品に関連したサービスを取りこみビジネス化する。

ハードの販売では利益が上がらないケースが多い。GEやABBのような大企業も今やサービス・ビジネスからの利益で潤っている。

ベンチャー企業の成功要因として、具体的に16の項目を掲げて整理しており、目標管理、資金対応、組織対応、ネットワーキング、マーケティングに関することなど、幅広く、かつわかりやすく整理している。また、前田は、その中でも特に重要な項目として、次の3つが重要であると主張している。

イノベティブなベンチャー企業成功の法則

1. 高い志と夢を持ちつづけること。
2. 世界一の優位性を持つ技術を開発し、それで世の中を変えようと本気で思うこと。
3. 無理のない負担の軽い仕事から始め、1、2年で黒字の会社経営法を習得すること。

これらは、主に起業家自身のスキルに関することであり、とりわけ強い意志を持ち、高い経営能力を身につけることを求める内容となっている。

さらに、前田は、欧州のベンチャー企業との比較論をベースに、「欧州に於けるベンチャー支援システムに関する調査研究」（経済研究所、2000年3月、P64～P65）において、ベンチャー企業が成功するための課題として次のとおり述べている。

「このようにベンチャー支援の形は整い、中身も動き出しているが、課題も多い。まずは、リスクについての理解とそれに対応した行動が求められる。ベンチャーはリスクが大きいのであるから、失敗しても当然である。しかし、日本ではベンチャーでも間接金融に依存する割合が多く、ベンチャーが融資を受ける場合、個人保証を要求されることが多く、失敗した場合は再起が難しい。こういう現状を変革していかなければならない。日本の中で、競争して完全につぶしてしまうのではなく、競争による勝敗を繰り返してタフなチャンピオンを育てていくことが必要である。そういう意味ではKSベンチャーフォーラムの失敗経験者を支援する起業研究所は興味ある活動である。投資、融資、保証等を行う際も、ベンチャーキャピタル、公的機関、金融機関等が失敗経験者も活用することを考える必要がある。今後はベンチャーの経営と個人の生活をもう少し分離して考えていく必要がある。

もうひとつ認識する必要があるのは、企業を運営するには様々な能力が要求され、その能力も企業規模が大きくなるにつれ変化していく、ということである。今後は、ベンチャーの所有と経営、そして、経営の中でも技術と、財務、マーケティング等を分けてそれぞれのプロがチームを組んで

ベンチャーを行うことが望まれる。投資、融資、保証等を行う際も、ベンチャーキャピタル、公的機関、金融機関等が、企業の財務システム、経営組織、経営層についても助言指導を行うことが重要であり、ある程度までは条件をつけても良い。財務状況の把握がしっかりできていないベンチャーも多いようであるから事態は深刻である。日本では大企業、商社、銀行の企業育成能力は高いので、こういった機関がベンチャーとうまく連携する仕組みを考えていく必要がある。また、ベンチャーは知的財産権戦略が甘いと言われる事も多いが、特許戦略・特許コストも含め適切な助言を押し付け気味にでもすることも必要であろう。」

一度失敗すれば、2度とチャンスのない信用に基づく日本のビジネス環境の弊害や、企業経営と家計の分離、補完関係に基づくアライアンスの必要性、日本の特質を活用した大企業、商社、銀行との連携など、日本の商慣習に基づく経営環境をうまく利用することで、よりベンチャー企業の成功確立が高まると考えられる。前田の研究は、筆者の研究テーマである「ベンチャー企業がローカルなビジネスから全国展開を図る上での成長要因」として多くの示唆を与えてくれる。

(2) 中村理論

中村は、「起業家の成功要因と教育可能性」(2006年3月)において、起業家の成功要因トップテンとして次の10項目を掲げている。

起業家の成功要因トップテン

1. 決断力
2. チャレンジ精神
3. 目標設定への執念
4. 高い志
5. 忍耐力
6. 人の縁
7. 機会の発見能力
8. 指導力
9. 好奇心
10. リスク評価能力

前述の、前田のイノベティブなベンチャー企業成功の法則と同様に、起業家自身のスキルに関する内容として整理されている。

これらの内容は、第1章で引用した平成11年版中小企業白書(中小企業庁)における調査事例のうち、キャピタル側が考えるベンチャー企業の長所と短所と符合する内容となっており、外部から求められるベンチャー企業の能力という客観的な評価として、チェックシートによる起業家自身のスキル評価に活用できる。

(3) 元森理論

元森は、「ベンチャーの創業ステージにおける成功要因の考察」（1998年3月、ダイヤモンド社、ハーバードビジネスライブラリ）において、ベンチャー企業の成長及び発展を遂げるための成功要因として次の7つの項目を掲げている。

ベンチャーが起業に成功し、成長軌道に乗り、発展を遂げるための成功要因

- ① 時代のトレンドの洞察力
- ② 情熱・リーダーシップ
- ③ 開発・生産力
- ④ 販売力
- ⑤ 経営企画力
- ⑥ 事務管理能力
- ⑦ 資金力

いわゆる、経営管理能力（財務管理、雇用管理、生産管理、販売管理）の基礎的な事項に加え、先見性、熱意、リーダーシップといった起業家自身のスキルに関する項目となっており、第1章の平成11年版中小企業白書（中小企業庁）における調査事例のうち、起業家自身が考えるベンチャー企業の長所と短所と符合する内容となっている。この点において、前述の前田や中村の意見とは若干異なり、客観的な評価ではなく、主観的な評価が中心となっている。

元森は、中村と同様に、チェックシートによる評価シートを開発しているが、その活用法は次のように説明している。

「ベンチャー経営者は、自社の強みを伸ばすだけでなく、自社の弱点については、自社内で解決するのか、他社との提携・コンサルタントの起用など外部資源の活用によって克服するのかを決定しなければならない。その第一歩は自己評価による現状認識である。ベンチャーが上記の成功の7要因をどの程度充足しているかを把握する手段として、「経営力評価シート」を開発した。このシートは要因ごとにチェックすべきポイントを列挙し、点数制で評価するという仕組みになっており、ベンチャー経営者自身がこのシートを用いて、自社の現状を自己診断することもできる。事例研究を通じて、実際のベンチャー企業が、①起業ステージにおいてどのような問題点を抱えているか、②成功の7要因をどの程度充足しているか、また、③ベンチャー企業がこの問題点を打破したポイントは何か、あるいは躓き一敗地に塗れた理由は何か、等を検証し、併せて、「経営力評価シート」によるスコアを紹介し、同シートの有用性を確認する。」

元森によれば、まずはベンチャー企業の成功に至る上で重要な要因は、起業家自らが自己を知り、現状をきちんと認識することが重要と主張している。主観的評価、客観的評価は、当然その両面から評価することが理想であり、元森の研究は、評価の視点による違いを踏まえたベンチャー企業の成功要因として示唆を与えてくれる。

(4) 宮澤理論

宮澤は、「新事業開発の成功と失敗の要因に関する一考察」(Japan Research Review 1996年07月号)において、新事業開発の成功要因として次の5つの項目を掲げている。

「どのような新事業開発であれ、それをリーダーとして推進する企業家個人の資質や能力に負うところ大であることはいうまでもない。とくに、企業家の「育ち」、「先見力」、「決断力」、「実行力」といった属人的な資質と能力は新事業開発の成否を左右する最大の要因といっても過言ではない。」

新事業開発の成功要因（抜粋）

1. システム化指向の新事業開発

成功する新事業開発に特徴的に見出される要因として真っ先に挙げたいと思う要因は、目指す事業の運営原理をシステムオペレーションに求めようとする姿勢が強いことである。システム化を求める方向は生産分野、販売またはマーケティングの分野、組織運営分野など、事業の性格によって変わるが、ビジネスをシステムのにとらえ、システム化によって生産性を上げ、コスト競争力や情報競争力を強めようとする点では共通性がみられる。

2. 教育と動機づけの重視

新事業開発における成功の要因として2番目に挙げられると思うものは、新事業で新たに雇用される人々の教育訓練と参加意識を高めるための動機づけである。この要因は最初の「システム化」指向の新事業開発の姿勢に深く根ざしているものとみられる。というのは、システム化や標準化を目指す事業運営、組織運営の原理は、働く人々の「やりがい」とか「創意工夫」「挑戦心」といったモラルに反する性質を内在しているからである。よく、マニュアルで育った社員や販売スタッフは機転もきかず、言葉に誠意も感じられないなどと揶揄されるのは、この矛盾を突いた批評と思われる。それだけに、システム化を成功の決め手と考える新事業開発ほど、そこで働く人々にシステムを深く理解させ、かつ、システム全体の中での自己の役割の重要性を教育訓練することに当初から熱心になる。

3. 事業理念の明確化

働く人々の共鳴共感と参画意識を高めるには新事業の経営理念を明確にすることである。これが新事業開発を成功に導く3番目の要因と考える。前項に掲げた教育や動機づけの効果を高めようとするれば、新事業が会社や企業家個人の利益のためだけではなく、顧客と社会の利益に広く貢献することになる、といったような事業理念を説くことが有効になる。

4. 「ニューカテゴリー」の創造

だからといって、挑む事業分野や参入市場が成功の決め手にはならない、というわけではない。新事業開発であるから、どのような分野を選択し、どのような事業形態で参入すべきかを

事前に調査し、実現性をシミュレーションによって確かめ、精緻な事業化計画を立てることの重要性が薄められることはない。けれども、いかに事前の調査を念入りに行い、精緻な事業化計画書を作成しても、それだけで新事業開発を成功に導くことは難しい。成功した新事業開発に見いだされる4番目の要因は、丹念な調査より、むしろユニークな事業コンセプトの創造にあるように思われる。「ユニークな」という意味は、世の中に二つとない全く独創的な事業という意味ではなく、これまでのビジネスフォーマットからみると相違点が明らかな「ニューカテゴリー」のビジネス、といった意味である。

5. 新機軸による差別化

さらに、新事業開発で成功するには「成長分野への先駆け」や「ニューカテゴリーの創造」にとどまらない、新機軸と呼べるようなイノベーションを起こすことが不可欠の条件になる。この新機軸により需要を創造し、競合他社を差別化する行動を新事業開発における成功の5番目の要因として挙げることができる。

これらの内容は、主に新事業開発ということに特化した要因として整理されており、経営者に求められる経営スキルを中心とした項目となっている。

いわゆる経営管理能力としての生産管理、労務管理に加え、経営者として内部組織管理上必要と考えられる経営理念の発信、先見性、イノベーションが重要とされているが、前田、中村、元森の主張と比較して、理念的な内容となっており、若干具体性に欠けるといえる。

これらの要因は、「新事業開発」という世の中にないビジネスを構築するというステージにおいて、様々なハードルや問題解決と、それを超えていく高い経営者能力が必要となる前提があると考えられるが、事例から共通項として抽出し、考察を加えた段階であり、より具体的な手法や方法論としていくために、さらに検討を加えていく必要がある。

また、宮澤は、新事業開発の失敗要因も合わせて整理しており、参考に引用する。

新事業開発の失敗要因（抜粋）

1. 需要見込みや市場の読み違いによる失敗。
2. 「経営資源の小出し」によりもたらされる失敗。
3. 意思決定者の不在、または意思決定の混乱による失敗。
4. 企業（または企業家）と参入する事業分野のミスマッチからもたらされる失敗。
5. 「時の選択」、すなわち参入のタイミングのとり間違いから生ずる失敗。
6. 大企業や業界トップ企業にありがちな自己過信による失敗。
7. 適切な事業案内人（パートナー）の不在による失敗。

前述の成功要因よりも、具体的な内容で整理されている。失敗要因の裏返しは成功要因ということにもなるが、いずれにせよ、ケーススタディ的な内容であり、事例も少ないことから、普遍的な共通因子として考えることは適当でない。

2. 定性的評価の限界と定量的評価の必要性

第1項において、ベンチャー企業の成功要因を整理した代表的な過去の先行研究として4名の理論を引用した。いずれの先行研究も、まず事例を掲げ、その事例から見られる共通因子を抽出し、事例からの検討を踏まえた検証による手法をとっているが、必然的に定性的な内容が中心となっている。

また、同じ内容と考えられる項目も、その表現方法から異なったニュアンスになるケースや、日本語による表現であることから、複合的な要素が含まれるケースがあり、それぞれの主張が異なって解釈されるリスクが伴う懸念があると考えられる。

ベンチャー企業の成功要因と一口に言っても、その視点は様々であり、経営者自らのスキルを主観的な視点から見た場合と、客観的な視点から見た場合、同じ内容でも異なる要因として捉えられることや、ベンチャー経営の内部要因、外部要因が混同し、ベンチャー企業の組織問題、経営者自身の問題、外圧としての環境要因の問題などが整理されないまま、単純に著者自らの視点と独断において判断されたと解釈されるリスクを伴う懸念があると考えられる。

定性的な評価の限界は、筆者の主張として、普遍的理論としての客観性を求めることが困難な点にあると考えていることから、本研究においては、事例をベースとした共通因子の抽出による定性的評価という手法ではなく、統計手法を活用した定量的な評価による事実関係を検証し、客観的事実としてベンチャー企業の成功要因を整理するという手法を試みる。

具体的には、会社四季報や東京商工リサーチで公表されている企業情報などの客観的なデータを利用し、ネットワーク分析の手法を活用することで、筆者の仮説である、ベンチャー企業の成長における大企業の関係性構築の必要性について、資本関係、取引関係（仕入、販売）における六大企業集団を中心とした大企業との取引の有無及び取引のレベルと、企業所得及び売上高との関係性を分析することで、定量的な評価によるベンチャー企業と大企業の関係性構築の共通因子の抽出を行うこととする。

なお、定量的な評価による事実関係の整理は、あくまでも結果論的整理であり、そこに至る背景や因果関係の要因分析は、当然定性的な要因が含まれるため（特に、ネットワーキングによる関係性構築は定量化が困難）、時系列的かつ動的なベンチャー企業と大企業との関係性構築は、事例分析を踏まえた定性的な整理が必要となる。

そのため、本研究では、定量的な評価から得られた事実関係を裏付けるという目的で、大企業との関係性構築（資本、仕入、販売）に絞った事例分析を行い、定量的評価の限界を補足するための定性的評価を行うこととする。

誤解がないよう付け加えれば、筆者は定性的評価を否定する考えはなく、実際過去の先行研究における知見からも、本研究で示唆を得る内容が多く含まれている。あくまでも、定量的評価と定性的評価を組み合わせることで、事実関係の整理及び確認と、そこから導かれる示唆の客観性及び妥当性を高めていく手法として、本研究を進めていくこととしたい。特に、日本の商慣習の問題は、ほとんどが定性的内容による評価となるため、ベンチャー企業と大企業の関係性構築の背景及び経営環境の評価は必然的に定性的評価となると考えている。

第6節 先行研究のまとめ：日本におけるベンチャー企業成長の外部要因の整理

・第2章においては、日本におけるベンチャー企業成長の外部要因の整理として、

- ① ベンチャー企業成長の阻害要因としての大企業に有利なわが国のビジネス環境の実態
- ② ベンチャー企業が成長していく上で必要な、大企業とのネットワーキング戦略、及び大企業との関係性構築がなくても比較的事業展開が容易な業種の整理

という観点で先行研究からの知見の引用、及びその内容を踏まえた考察を行った。

以下、その内容を再度整理する。

1. 大企業に有利なわが国のビジネス環境の実態

【高安の研究より】

・ 企業所得の法則

- ① 企業の所得分布は「べき分布」で、所得1億円以上の企業は安定している。

企業所得1億円以上の企業の経営は安定（赤字になる確率が30年間に1回程度）しており、逆に所得1億円に迫り着くまでが不安定である。

【安田の研究より】

・ ネットワーク優位性

- ① 産業間ネットワーク優位性

産業間ネットワークにおいて、構造的に有利な位置と不利な位置がある。各産業がネットワーク内で相対的にどの程度有利な位置を占めるかは、その産業が産業間ネットワークにおいて、(1)取引相手の産業をどの位多数もっているのか、(2)取引相手の産業に属する企業がどの程度結束しているのか、の2つの要因によって決定される各産業のネットワーク上の特性を、「産業間のネットワーク優位性」といい、取引相手の数が多いほど、また取引相手が属する産業内の企業の結束度が低いほど、その産業の「ネットワーク優位性」は高くなる。わが国のネットワーク優位性の高い産業は、鉄鋼業・金融業・保険業などであり、低い産業としては、農業・原油業・石炭業などをあげることができる。

産業間ネットワーク内で不利な位置を占めている産業の利益率は明らかに低く、有利な位置を占めている産業の利益率は相対的に高い傾向が認められる。産業間ネットワーク内で各産業がしめる位置は、その産業のネットワーク優位性を規定し、さらに、当該産業がどのくらい利益をあげられるかを、取引のネットワーク構造上の特性から推定するための

指標となる。

ベンチャー企業の属する産業によっても、あるいは取引を行う企業との関係においても、あらかじめ規定された条件がハードルとなり、そもそもネットワーク優位性において不利なベンチャー企業は搾取されるリスクを回避しがたい現実を想定する必要がある。

② 企業間ネットワーク優位性（六大企業集団）

日本には、相互に株式を保有し合ったり、役員を派遣し合ったりすることによって、経済的・人的な結合組織が構成する異業種企業の複合ネットワークである「六大企業集団」と呼ばれる組織が存在する。

六大企業集団の特徴としては、いずれの集団も、銀行・商社を中心に、重化学工業に比重を高くおいた業種別構成となっており、金融・保険・商社以外の第三次産業、あるいは第一次産業に属する企業が六大企業集団に属する例は極めて少ない。その理由は、ネットワーク優位性の高い企業は低い企業から利益を搾取することができるからである。

六大企業集団が形成される背景には、こうした継続的取引が相互に不可欠である産業に属する企業どうしが集合するということが考えられ、銀行・保険・商社以外の第三次産業の業種は比較的近年まで他の産業との取引が相対的に少なかったため、これらの業種の企業は企業集団に属する必要がなかったということである。企業集団内部の業種別構成が変わりにくい理由は、産業間ネットワークの特性が、企業集団の内部構造を規定しているからであり、企業一つ一つ、あるいは企業集団を個別に分析しても決してその事実を導くことはできない。企業を取り囲む企業間の関係、さらに企業間関係を取り囲んでいる産業間ネットワークの構造までもを考察の対象にしなければ、外部環境からの影響は見えてこない。

【関口の研究より】

・ 六大企業集団社長会メンバー企業の属する業種

六大企業集団の関与する業種は、22業種あり、金融・保険業、商業、建設業、化学、鉄鋼、非鉄金属、輸送用機械器具など、六大企業集団6グループ中、5グループ以上、関連企業10社以上の業種においては、六大企業集団の影響が相当大きいことが予想される。

関与する六大企業集団グループ及び企業数の少ない、林業、鉱業、繊維、石油・石炭製品、ゴム製品などの業種もあるが、これらの業種は、ベンチャー企業との関わりはあまり想定されない業種である。

2. ベンチャー企業が事業展開していく上で考慮すべき外部要因

【安田の研究より】

・ 大企業との関係性構築を目指したネットワーキング戦略

① ネットワーク構造とは

(1) ソシオセントリック・ネットワーク (socio-centric network)

ネットワークの全体像を押さえてから、個々の内部の行為者の特性を見ていく方法。

(2) エゴセントリック・ネットワーク (ego-centric network)

特定の行為者がどのようなネットワークを自己のまわりに結んでいるのかを初めに特定し、その人を中心としたネットワークを掘り起こしていく方法。

安田は、企業研究を行う場合、一つの企業について、資本金や従業員数、決算書類や社長の経営理念など、いわばその企業の属性を一つ一つ調べていく方法もあるが、企業がどのような企業と取引を行っているのか、その取引相手を調べる方が、その企業についてより重要な情報を与えてくれる場合も多々ある。」（「ネットワーク分析―何が行為を決定するか」新曜社 1997 年 P18）と述べている。筆者もこの考えに基づき、本研究における企業間関係の分析は、仕入や販売及び資本関係という取引関係からアプローチする方法を採ることとした。

ネットワーク論においても一つ注目すべきポイントとして、ネットワークのパラドックスである「バルネラビリティ (vulnerability) の強さ」が指摘された点を掲げている。

「バルネラビリティのパラドックス」とは、ネットワーキングのプロセスにおいて、弱い者、他者の力や助けを必要とする者ほど、他者から力を引き出す可能性が高いという矛盾を持った概念である。グラノヴェッターの指摘した「弱い紐帯の強さ」も同様の概念であり、親戚縁者よりも、何でもない赤の他人や、思わぬネットワークが自分にとって、時には非常に重要な役割を果たすといった現象がこうした概念から説明されている。

② ネットワーキングの概念

個々の企業を行為者とした場合、企業間関係を作り上げていく過程を「ネットワーキング」と捉え、本論文の題目でもある「ベンチャー企業の成長におけるネットワーキング戦略の重要性」とは、ベンチャー企業が事業発展を果たし、成長していく過程において必要と考えている大企業との関係性構築のプロセスを「ネットワーキング」と呼び、そこには積極的な「ネットワーキング戦略」が求められるという考えに基づく問題提起である。

ネットワーキングとは、それまで社会の中にバラバラに存在していた人々が、自発的な意志の基に自由に結びつくことでネットワークを形成し、このようなネットワーキングによって作り出された組織は「ネットワーク組織」と呼ばれ、ネットワーク組織が成功するための条件は、ネットワーク構成者の「自律性」と「多様性」とされている。

ベンチャー企業の成長における要因分析を行う中で、成功事例や失敗事例という単なる

ケースステディだけでは導けない事実として、こうしたベンチャー企業を取り巻く外部環境の要因が重要であり、ネットワーク優位性の高い産業においては、取引関係を構築している大企業との関係性を築くことが極めて重要と考えられることや、ネットワーク優位性が低い産業においても、既存のマーケットを持つ企業との関係性構築を図ることが（独占及び寡占の産業であればなおさら）重要と考えられるからである。

わが国の六大企業集団を中心とした産業間ネットワーク構造という特殊性は、すでにネットワークを築いている産業において、排他的な商慣習が存在する可能性が高いため、そうした産業を志向するベンチャー企業にとって、すでにマーケットを築いている大企業との関係性構築におけるネットワーキング戦略が必要となると考えられる。

【小林の研究より】

・ ベンチャー企業の参入に考慮すべき条件及び比較的参入が容易な業種について

① 地域データによる開業率の決定要因分析（新規参入に考慮すべき条件）

県経済圏域をマクロと捉え、市町村経済圏域をミクロと捉えた場合、一般的な企業の立地動向として、マクロからの引用で、雇用条件（賃金が安く、失業率が高いほど有利）、人的資本の集積、業種条件（製造業や公共事業が少ない）ことが挙げられ、企業固有の立地動向として、ミクロからの引用で、消費購買動向（需要が見込める）条件、クラスター条件（事業所の集積）、社会的条件（交通アクセス）が挙げられる。

これらの分析結果から、ベンチャー企業の起業に当たっては、当該地域の雇用確保、人的資本の集積、同業種のライバル企業の存在、自社の製品やサービスのマーケットの有無、事業所の集積、交通アクセスの利便性などの要因が、ベンチャー企業の事業展開に影響があると考えられるため、そうした外部環境の要因をきちんと把握しておくことが重要である。同じビジネスを行う場合でも、意外と立地環境によって事業展開に差が生じることも十分考えられる。

② 新規開業の業種別動向（ベンチャー企業の参入が比較的容易な業種）

新設事業所の絶対数が多いのは、卸売・小売業、飲食店・宿泊業、その他サービス業であり、その3業種で全体の2／3を占める。そのかわり、これらの業種は廃業も多く、単純に相対的な増加率が高いわけではない。

同様に、相対的な増加率のランキングは、①医療・福祉、②教育・学習支援業、③農業、④不動産業、⑤その他サービス業、⑥運輸業、⑦飲食店・宿泊業、⑧建設業、⑨林業、⑩漁業、となっている。

特筆すべきは、医療・福祉関係であり、唯一増加しており、新しい業種として台頭している。また、教育・学習支援業も新しい業種であり、これまでビジネスが進展しなかった分野においても、新しいビジネスとしての展開が期待できる業種となっている。

その一方で、情報通信業、卸売・小売業、製造業、金融・保険業は大きく落ち込んでおり、新設事業所も多いものの、それ以上の廃業があり、急速にプレイヤーの交代及び業種

内での事業所の淘汰が進んでいる背景が伺える。

こうしたある一定の期間ごとの産業分類別事業所数をみれば、ベンチャー企業として参入する業種の難易度がある程度想定可能である。六大企業集団が関与している業種はもとよりそうした既存の企業と取引関係を構築することが有利であるが、それ以外の業種は既存の企業の利益搾取や排他的取引関係が少ないと考えられるため、参入障壁は低い。ただし、新設事業所数が多いものの廃業事業所も多い業種については、生き残りをかけた厳しい企業間競争があると考えられるため、勝ち残っていくことは容易ではない。最近の傾向でいえば、医療・福祉関係など、急速にのびている新興業種が最も有望であり、既存企業にビジネスのノウハウが蓄積されていない分、ベンチャー企業も同等に新規参入することができると考えられる。

【関口の研究より】

・ 六大企業集団の影響度の小さい業種について

ベンチャー企業の新規参入が比較的容易であり、六大企業集団の影響度が小さい業種としては、第三象限に属する業種が有利と考えられ、主な業種を抽出すれば、次の業種が有望である。

- ① 精密機械などのオンリーワンが発揮しやすい業種
- ② 農林水産業関連業種
- ③ 対個人や調査・情報サービス関連業種（飲食・IT関連を含む）
- ④ 廃棄物処理等の環境関連業種（ただし、許認可型は困難）

【前田の研究より】

・ ベンチャー企業が成功し倒れないための16か条

前田の掲げるベンチャー企業が成功し倒れないための16か条から、次の点が大企業や外部リソースの活用という観点で重要である。

- ① フェーズ管理を戦略的に行う
- ② チェ以外のものはアウトソースやファブレスで行う
- ③ 大企業とのうまい連携を企てる
- ④ 早い時点で国際展開を図る

以上、これらの先行研究の成果を踏まえ、マクロ的視点での会社四季報、東京商工リサーチデータの分析、及びそこから得られる結果を補足する目的で、ミクロ的な視点での事例研究を行い、ベンチャー企業の成長に資する要因をさらに探求していく。なお、第5節で整理したベンチャー企業の成功要因に関する先行研究は、日本の商慣習の評価など定性的な要因分析及び起業家自身の問題や課題である内部要因の評価として、同様に定性的な要因分析としての活用を図る。

第3章 本研究の目的と対象

第1章では、日本におけるベンチャー企業販路開拓の困難性という問題の所在から、ベンチャー企業自身の内部要因の課題や、本研究の着眼点として日本における企業間関係の固定継続性の問題を抽出し、六大企業集団を中心とした大企業や系列企業グループとの関係性構築の重要性を説明した。

また、第2章では、本研究での調査及び分析を行う上で必要と考えられる先行研究レビューから得られる知見やネットワーク分析を中心とした分析手法をベースに、日本におけるベンチャー企業成長のための外部要因を整理した。

本章においては、本研究の目的が何であるかを明確にし、目的遂行のために必要な研究対象及び分析手法等のアウトラインを説明する。

第1節 本研究の目的と対象

1. 本研究の目的 ベンチャー企業の事業発展と大企業との取引関係構築との関係性分析

本研究は、「ベンチャー企業の成長におけるネットワーキング戦略の重要性 ―大企業との関係性構築を軸として―」と題し、日本におけるベンチャー企業の事業発展に資する目的で、企業間ネットワークを持たず、組織体制も未熟な段階のベンチャー企業が事業を発展させ、ローカルなビジネスから全国展開を果たし、IPO（株式上場）など社会的に認知され、貢献する企業へと成長する過程において必要な、内部要因及び外部要因を明らかにするために行うものである。

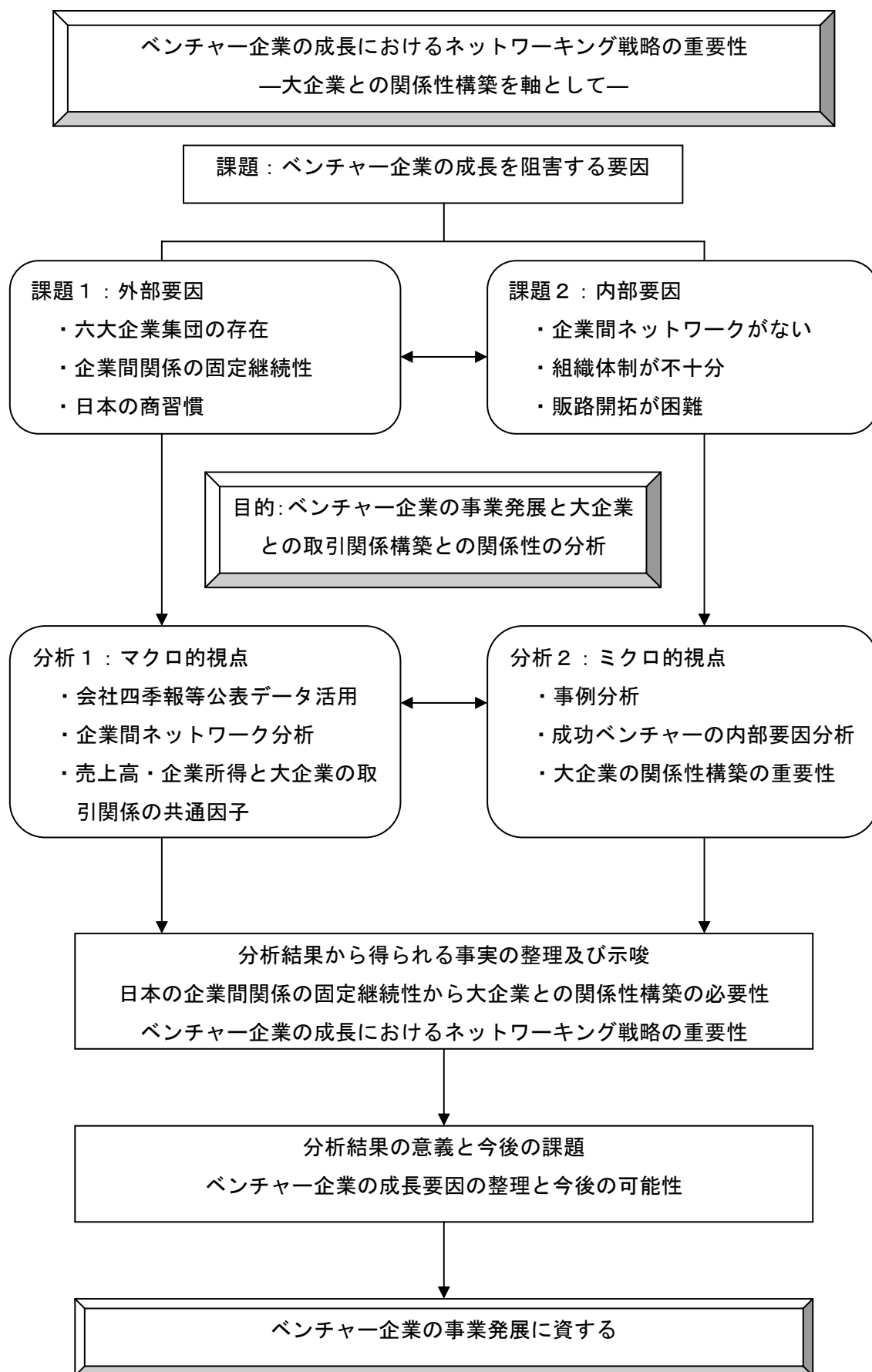
上記の目的を達成するために、まず外部要因としてのベンチャー企業の成長を阻害する要因を明らかにし、その対策として大企業等との関係性構築を図るためのネットワーキング戦略の必要性を提示することとなるが、本研究の第一段階として、ベンチャー企業の事業発展と大企業との取引関係構築との関係性を分析する。

特に、売上高や企業所得の向上における、六大企業集団との取引関係の構築の共通因子について、代表的な業種間のネットワーク分析に基づき、マクロ的な視点で会社四季報等の公表データを利用して、ベンチャー企業の事業拡大に必要な条件を考察する。

そして、上記で抽出した条件を確認する目的で、ミクロ的な視点で事例分析を行い、特に大企業との関係性構築の重要性を整理する。その際、成功したベンチャー企業の内部要因についても合わせて整理する。

最終的に、これらの分析結果を通じて得られた示唆を基に、分析結果の意義と今後の課題として、さらなるベンチャー企業の事業発展に資することを目的とする。

図表 3-1 本研究における目的（研究のアウトライン）



出所：筆者作成

2. 本研究の対象 マクロ的視点による公表データ利用とミクロ的視点による成功ベンチャー企業の事例研究

本研究における対象企業として、マクロ的視点において、会社四季報未上場会社（2007年下期）及び東京商工リサーチ企業情報という2つの公表データを利用し抽出する。研究目的から、比較的事業運営の良好な小規模企業に絞った対象母集団を抽出し、ベンチャー企業の事業拡大の要因を整理する。ミクロ的視点における事例研究は、業種によって状況が異なるため、ベンチャー企業が多く存在する代表的な業種を対象とした成功ベンチャー企業を対象とする。

以下、対象業種を絞り込む上での考え方及びその理由について整理する。

① 基礎となるデータ

「会社四季報 未上場会社版 2007年下期版」のうち、取引先情報のある4,301社

なお、その内容は以下のカテゴリーによるものである。

- ・注目企業：196社 未上場企業のなかでも、特に注目したい大手企業
- ・有力・成長企業：3,394社 売上高約30億円～100億円以上規模の企業群に加え、成長性や株式公開意欲が高い企業、ユニークな事業を営む特色ある企業
- ・グリーンシート登録企業：86社 未上場でも株式が購入できる唯一の市場であるグリーンシートに登録する企業
- ・有力中堅・ベンチャー企業：625社 売上高約1億円前後以上30億円以内の個性ある中堅企業群、新規事業法の認定や公的支援を受けている、または各ベンチャーキャピタルが出資している企業

注意すべき点として、会社四季報データは、上記の独自基準による企業選定を行っているため、必ずしも全てのベンチャー企業を対象とした普遍性を持つデータではない。

しかしながら、成功事例としての企業所得1億円以上の企業を抽出するため、及び成功事例との比較対照を行うための企業所得1億円未満の企業をサンプルとして抽出するために都合が良いため、本研究におけるマクロ的視点の分析対象として適当と判断し利用する。

② データの選定理由

本調査は、第2章における先行研究レビューから、経営が安定（単年度決算で赤字の確率が3%：つまり、30年に1度の赤字）したと評価できる企業所得1億円以上の企業に成長する過程を、取引先関係（仕入・販売・資本関係）から分析することを目的としている。

上記目的のため、まずTSR（株式会社東京商工リサーチ）に依頼し、

- (1) 直近のデータで年間売上高が5千万～10億円の企業。
- (2) 設立年次が1990年以降の企業。

という抽出条件で検索頂いたところ、設立年次で89,059件、創業年次で45,445件の企業がヒットした。

これだけの数の分析は、容易でないことと、情報の入手も高額（1件当たり約千円であり、一括購入する場合でも数百万円かかる）であることから、それに代わるデータとして会社四季報の未上場企業版（東洋経済新報社）に着目した。

ベンチャー企業として創業してから、企業所得1億円に至る経過を分析する上で、

- (1) 想定する対象企業が含まれたデータ（売上高で1億円～100億円の企業）であること。
- (2) 通常入手困難な未上場企業情報（上場企業はベンチャー企業としての分析に適さない）であること。
- (3) 企業数も約4,300社あり、ボリュームとして分析対象とすることに問題ないと判断できること。

の理由で、本調査の分析対象データとして位置付けた。

③ 分析を行う対象業種の選定

本調査を行うための抽出条件は、以下の理論及び調査を参考に決定した。

- (1) 「経済物理学（エコノフィジックス）の発見」 高安秀樹著 光文社新書 2004年
 - ・ 企業所得は1億円を境に、小さい企業は企業所得に反比例するゆらぎが出る。
 - ベンチャー企業の成功において、企業所得1億円が一つの評価基準
 - ・ 企業所得1億円以上（売り上げベースで言えば10億円程度）は、所得が負になる確率がわずか3%（30年に一度）

したがって、企業所得が1億円以上の企業は、経営が安定した企業と評価できる。

- (2) 「2002年度版 中小企業白書」 中小企業庁
 - ・ 開業年次別事業所の開業後の経過年数別退出率（製造業）。
 - 開業後、10年で25%の企業しか生存できない。ベンチャー企業の場合、最も倒産のリスクが高い時期は創業直後から2,3年後であり、5年以上存続した企業はその後順調に事業拡大を行い、10年前後で既存企業の8割程度の事業規模に辿り着く。
 - ・ さらに、IPO（株式上場）まで至る企業は3%

したがって、開業後10年を経過した企業は生存する（確率が高い）。

- (3) その他、ベンチャー企業の組織が、企業体としての機能を有しているかという基準として、従業員数も考慮した。企業の機能は、財務（経理）管理、人事（労務）管理、生産管理、販売管理など幅広く、5名以下の企業はそうした会社組織としての機能が不十分と考えられる。

したがって、組織として機能するための従業員数は、10名以上とする。

図表 3-2 本研究における対象企業の抽出条件

カテゴリー	企業数	抽 出 条 件	
カテゴリーA	350	① 創業年月	1978年1月～1997年12月の20年間 (創業後10～30年の企業)
		② 単独申告所得	1億円以上
		③ 単独従業員数	10人以上
カテゴリーB	119	① 創業年月	1978年1月～1997年12月の20年間 (創業後10～30年の企業)
		② 単独申告所得	1億円未満
		③ 単独従業員数	5人以上
カテゴリーC	46	① 創業年月	1998年1月～2007年12月の10年間 (設立後10年未満の企業)
		② 単独申告所得	1億円以上
		③ 単独従業員数	5人以上
カテゴリーD	14	① 創業年月	1998年1月～2007年12月の10年間 (設立後10年未満の企業)
		② 単独申告所得	1億円未満
		③ 単独従業員数	設定しない

出所：「会社四季報 未上場会社版 2007年下期版」のうち、取引先情報のある4,301社から抽出

④ 対象業種抽出の基礎分析

(1) カテゴリーごとの業種構成

図表3-2におけるカテゴリー分類は、創業後10年以上経過しているか、10年未満かという評価基準で、設立後のリスクを乗り越えたベンチャー企業と、そうでないベンチャー企業の時間軸による区分と、企業所得1億円以上、1億円未満という評価基準において、経営が安定したベンチャー企業とそうでないベンチャー企業の経営規模による区分をマトリックスで行ったものであり、それぞれ以下のカテゴリーとして分類している。なお、創業後10年以上は、際限がないため、ベンチャー企業の抽出という観点から、創業後10年～30年までの企業を対象とした。

カテゴリーA：創業後10年以上かつ企業所得1億円以上、経営が安定した成功企業

カテゴリーB：創業後10年以上かつ企業所得1億円未満、経営が不安定な企業

カテゴリーC：創業後10年未満かつ企業所得1億円以上、経営が安定したベンチャー企業

カテゴリーD：創業後10年未満かつ企業所得1億円未満、経営が不安定なベンチャー企業

カテゴリーごとの業種構成は、どのカテゴリーにおいても、システム・ソフト開発企業が多い。

カテゴリーA及びカテゴリーCの経営安定企業群は、業種数も多く様々な業種がバランスよく混在するが、カテゴリーB及びカテゴリーDの経営不安定企業群は、業種数も少なく、システム・ソフト開発企業が突出している。

なお、本調査対象データは、会社四季報未上場企業版であることから、その選定基準にある有力中堅・ベンチャー企業（売上高約1億円前後以上30億円以内の個性ある中堅企業群、新規事業法の認定や公的支援を受けている、または各ベンチャーキャピタルが出資している企業）が経営不安定企業群に多く存在すると考えられるため、ここでの経営不安定企業群は、逆に成長可能性の高い企業としてシステム・ソフト開発企業に特化していることを考慮する必要がある。

図表 3-3 抽出したカテゴリーごとの業種構成（その1）

カテゴリーA	企業数	割合
システム・ソフト開発	40	11.4%
小売業	27	7.7%
他サービス	26	7.4%
不動産	20	5.7%
建設業	17	4.9%
レジャー	13	3.7%
情報サービス	13	3.7%
放送	12	3.4%
リース	10	2.9%
電気機器	10	2.9%
その他	162	46.3%
合計	350	100.0%
業種数	54	

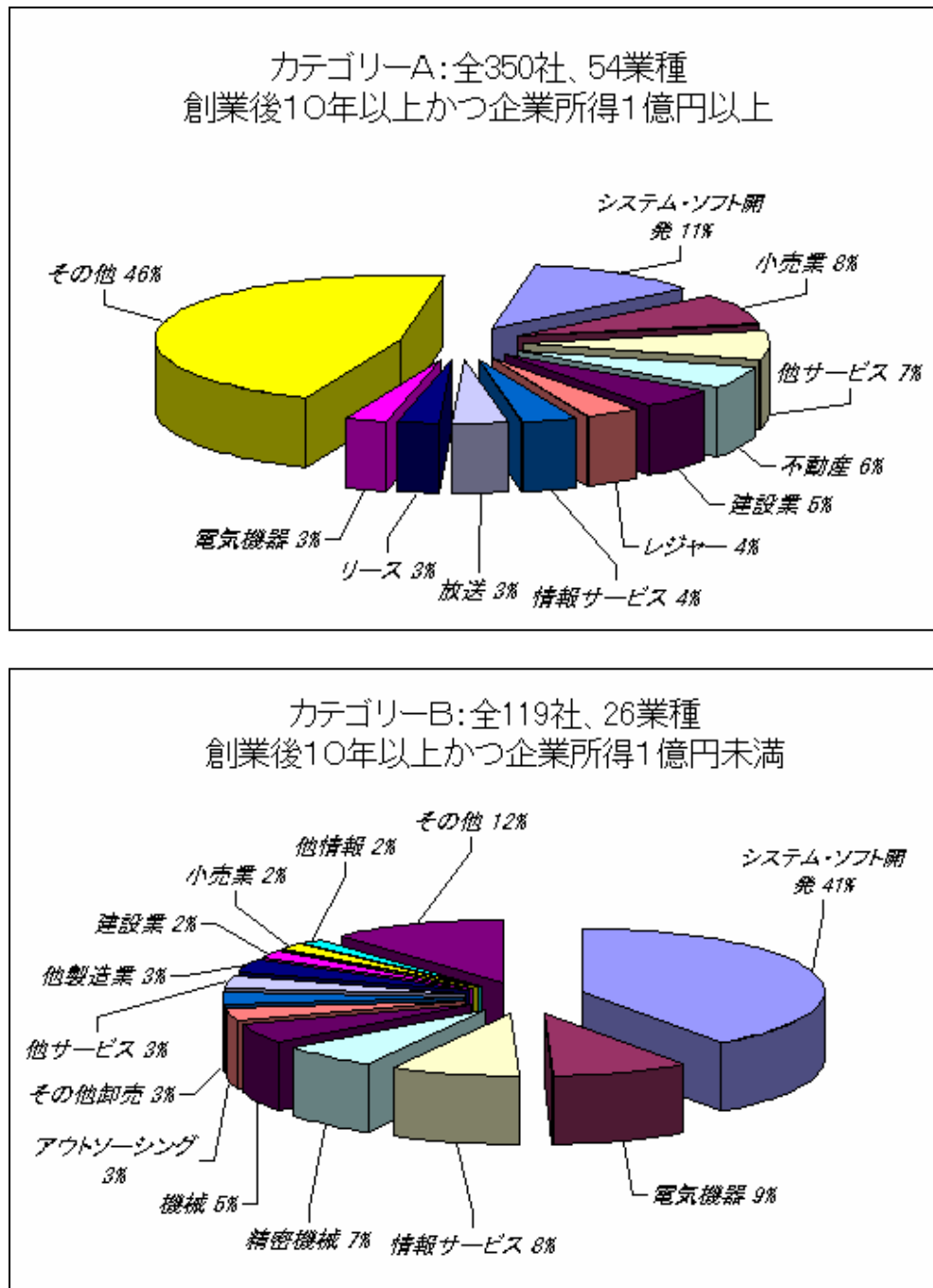
カテゴリーB	企業数	割合
システム・ソフト開発	48	40.3%
電気機器	11	9.2%
情報サービス	10	8.4%
精密機械	8	6.7%
機械	6	5.0%
アウトソーシング	4	3.4%
その他卸売	4	3.4%
他サービス	4	3.4%
他製造業	4	3.4%
建設業	2	1.7%
小売業	2	1.7%
他情報	2	1.7%
その他	14	11.8%
合計	119	100.0%
業種数	26	

カテゴリーC	企業数	割合
他サービス	5	10.9%
システム・ソフト開発	4	8.7%
ホテル	3	6.5%
銀行	3	6.5%
不動産	3	6.5%
化学	2	4.3%
機械	2	4.3%
自動車	2	4.3%
小売業	2	4.3%
他金融	2	4.3%
電機卸売	2	4.3%
電気機器	2	4.3%
その他	14	30.4%
合計	46	100.0%
業種数	26	

カテゴリーD	企業数	割合
システム・ソフト開発	3	21.4%
他サービス	3	21.4%
外食業	1	7.1%
出版	1	7.1%
小売業	1	7.1%
情報サービス	1	7.1%
精密・機械卸売	1	7.1%
電気機器	1	7.1%
不動産	1	7.1%
放送	1	7.1%
合計	14	100.0%
業種数	10	

出所：「会社四季報 未上場会社版 2007 年下期版」から筆者作成

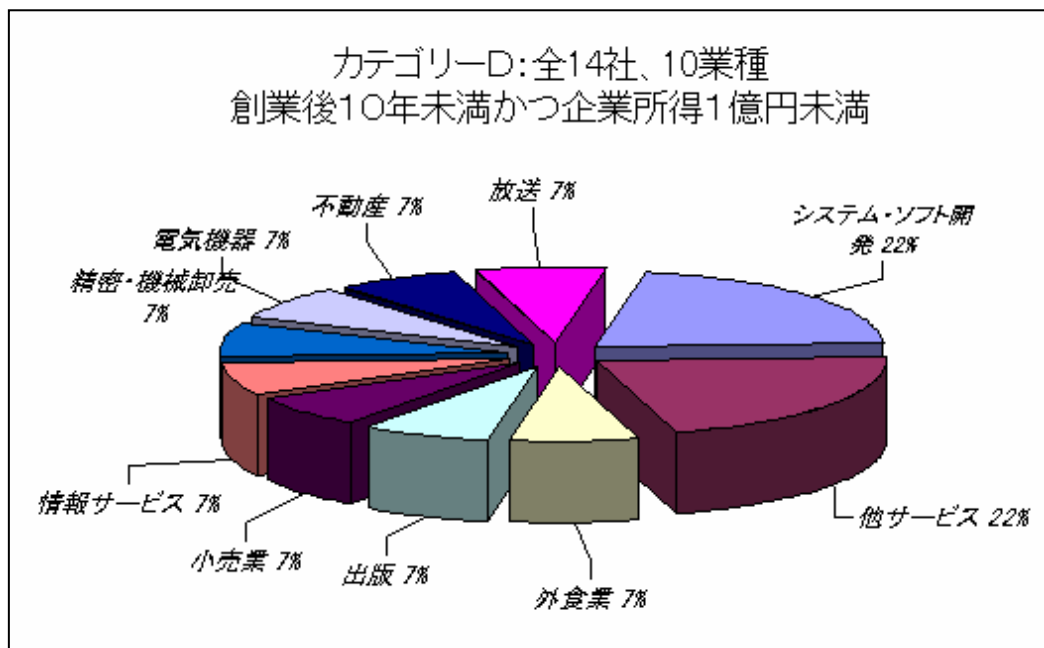
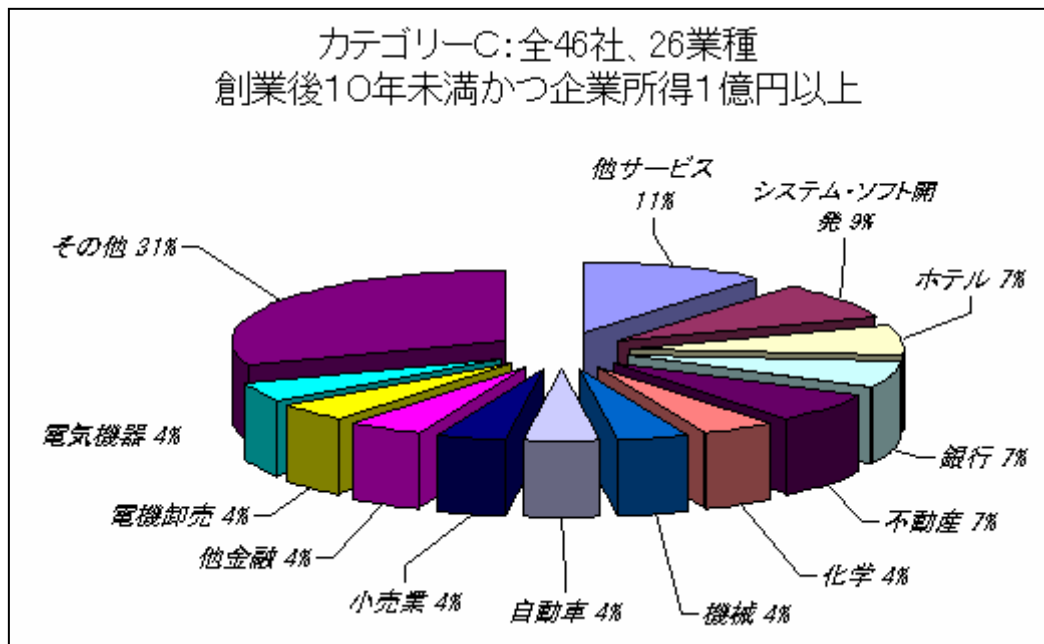
図表 3-4 抽出したカテゴリーごとの業種構成（その 2）



出所:「会社四季報 未上場会社版 2007 年下期版」から筆者作成

- ・当カテゴリーは、設立後10年～30年の企業群である。
- ・企業所得が1億円に満たない経営不安定企業群においては、システム・ソフト開発(41%)、電機機器(9%)、情報サービス(8%)、精密機械(7%)、機械(5%)の順であり、IT系サービス業と電機・機械系製造業で7割を占めている → 比較的起業が多い業種
- ・一方、これらのIT系サービス業及び電機・機械系製造業は、経営安定企業群においては2割程度であり、不安定企業から安定企業へ企業が成長していく過程で、淘汰されるものと考えられる。

図表 3-5 抽出したカテゴリーごとの業種構成（その3）

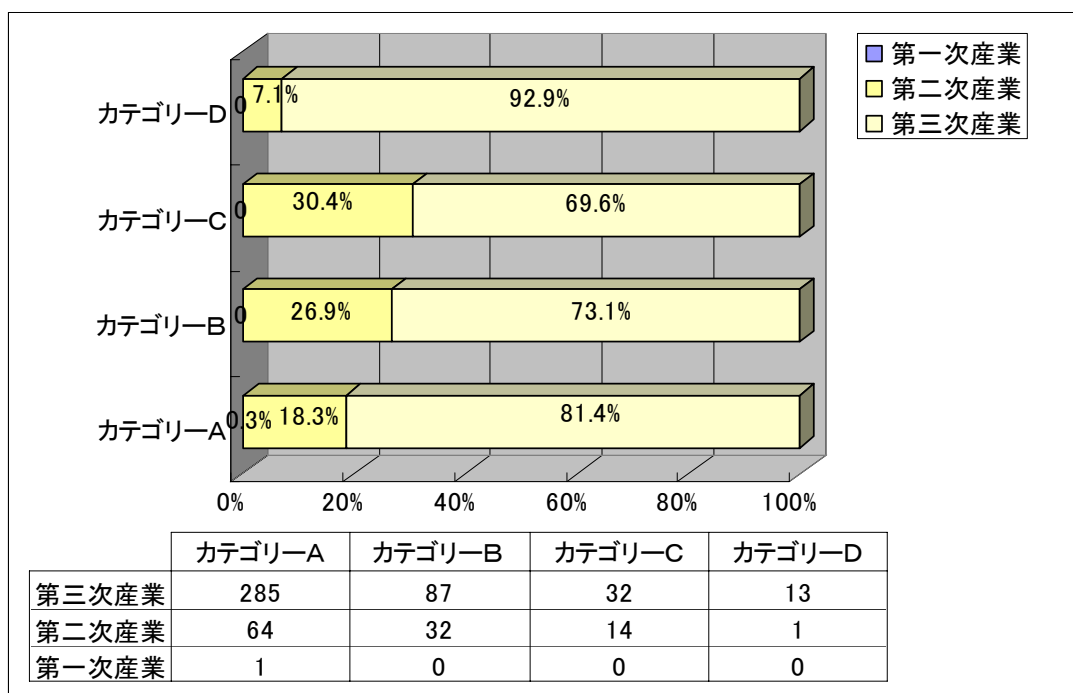


出所:「会社四季報 未上場会社版 2007 年下期版」から筆者作成

- ・当カテゴリーは、設立後10年未満の企業群である。
- ・経営不安定企業群においては、同様にシステム・ソフト開発企業(22%)，その他サービス企業(22%)の比率が高いが，安定企業群においては，それぞれ11%，9%であり，比率的には半減している。
- ・設立後10年未満の企業群でも，経営安定企業に成長した企業の業種は多岐に渡るが，経営不安定企業群の業種は限られた業種となっている。

(2) カテゴリーごとの産業分類

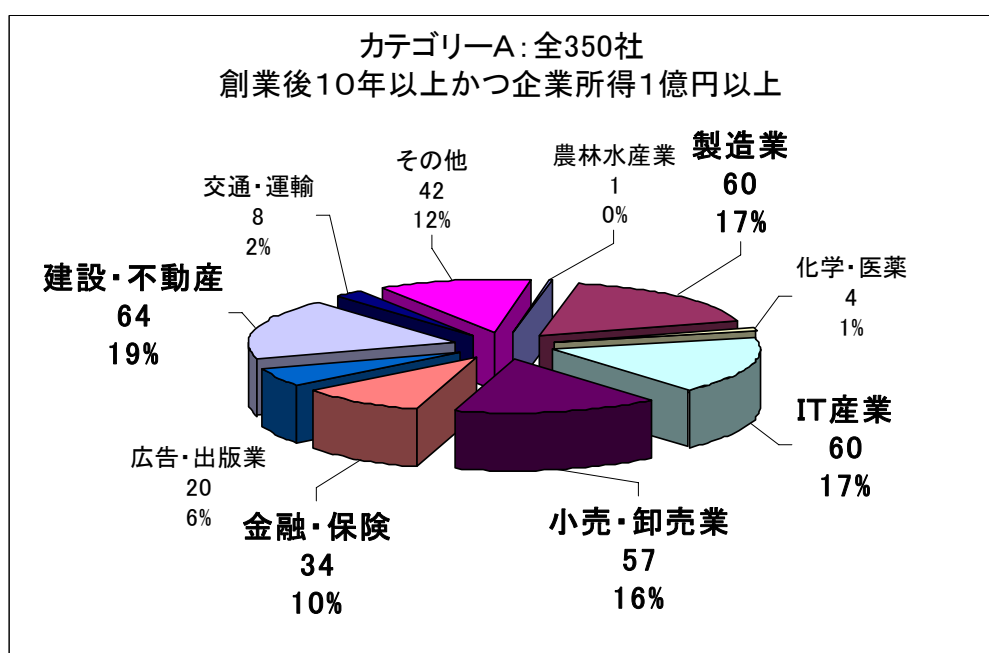
図表 3-6 抽出したカテゴリーごとの産業分類（その 1）

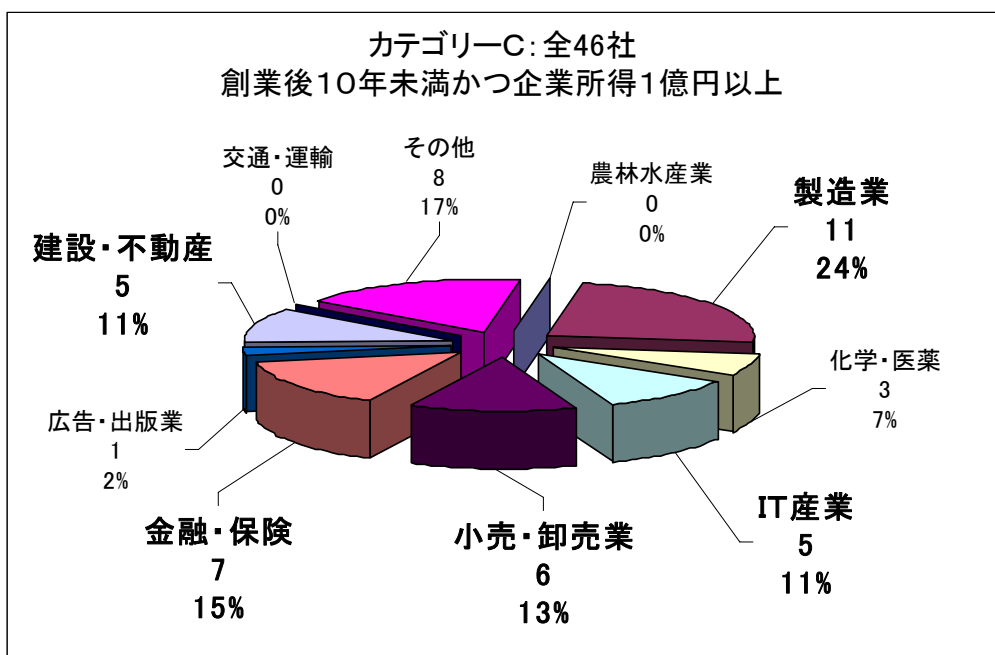


出所：「会社四季報 未上場会社版 2007 年下期版」から筆者作成

- ・ 設立年次が経過し、経営が安定していくに従って第三次産業の業種が主流となる。
- ・ なお、第一次産業はほとんど存在しない。

図表 3-7 抽出したカテゴリーごとの産業分類（その 2）

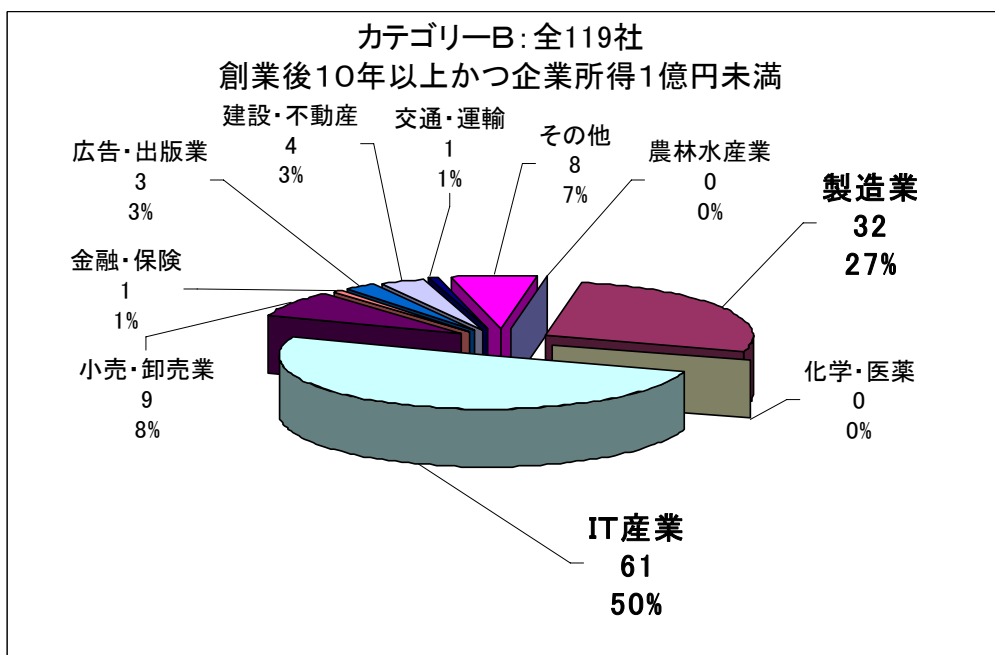


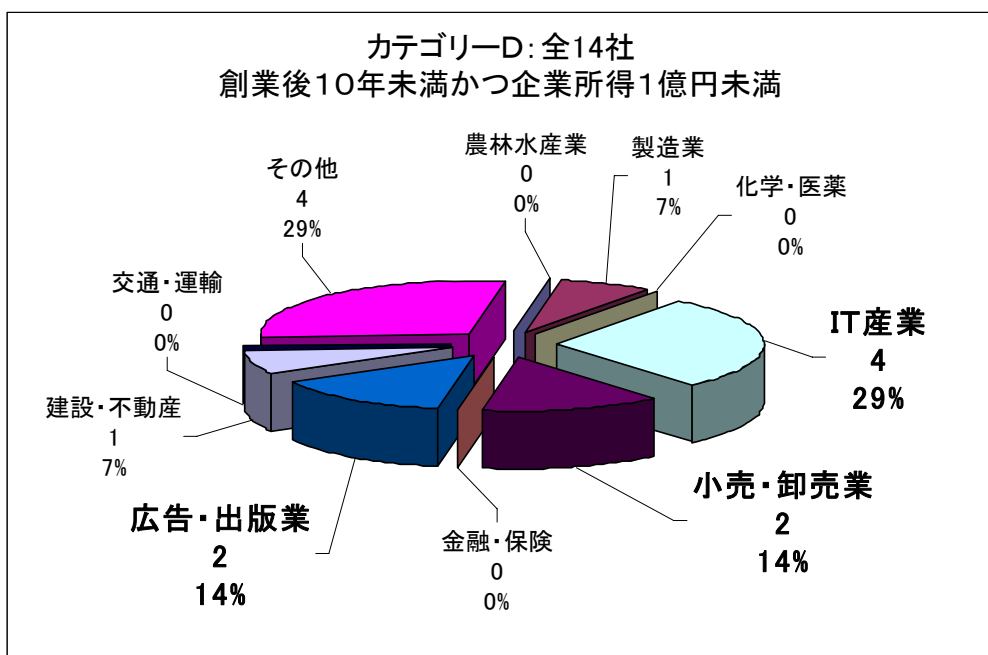


出所:「会社四季報 未上場会社版 2007 年下期版」から筆者作成

- ・まず、経営が安定しているベンチャー企業の産業分類を抽出する目的で、経営安定企業群（企業所得1億円以上）の産業分類（上位5位）をみれば、設立後の年数にかかわらず、「IT産業」、「製造業」、「小売・卸売業」、「金融・保険業」、「建設・不動産業」となっている。

図表 3-8 抽出したカテゴリーごとの産業分類（その3）





出所:「会社四季報 未上場会社版 2007 年下期版」から筆者作成

- ・一方、経営が不安定なベンチャー企業として、経営不安定企業群（企業所得1億円未満）の産業分類としては、「IT産業」、「製造業」の比率が高く、特にカテゴリーBではこの2つで77%を占める。
- ・これらの産業に属する業種は、起業もし易いが、同時に生き残りが厳しい業種であると考えられる。

これらの分類結果から、ベンチャー企業の成長過程を分析する上で、起業数も多いが淘汰される企業も多く、生存率が低いと考えられる、「IT産業」及び「製造業」の2つの産業分類に属する企業に着目した分析を行うことが最も分析対象としての意義が高い。

また、経営安定企業群が多い産業分類として、上記の2分類に加え、「小売・卸売業」、「建設・不動産」の2分類においても、成功ベンチャーが多い産業分類であると考えられることから、分析の対象とする。

その他、経営安定企業の多い産業分類として、「金融・保険業」があるが、六大企業集団企業を中心とした特殊な業界であり、通常のベンチャーから立ち上がることが現実として想定できないため、本調査の対象としない。

したがって、本調査で対象とする産業分類は、以下の4産業に属する企業とする。

- ① IT産業 ② 製造業 ③ 小売・卸売業 ④ 建設・不動産

第2節 分析手法

- ・ 本節では、第1節において提示した本研究の目的である、「ベンチャー企業の事業発展と大企業との取引関係を中心とした関係性の分析」を行うための具体的な分析手法を説明する。
- ・ ベンチャー企業の成長を阻害する要因は、主に外部要因である六大企業集団の存在と、企業間関係の固定継続性など、日本の商慣習に起因するものと、ベンチャー企業自体の内部要因である企業間ネットワークがないことや、販路開拓の困難性など、組織体制が未熟であることに起因するものと、大きく2つに集約される。
- ・ 前者の外部要因に関しては、マクロ的視点で会社四季報データなどの公表データを利用し、売上高・企業所得と大企業の取引関係の共通因子の抽出など、ネットワーク分析の手法を活用した企業間ネットワーク分析を試みる。
- ・ 後者の内部要因に関しては、ミクロ的視点で個々の事例分析による成功したベンチャー企業の内部要因分析や、大企業との関係性構築の重要性について、同様にネットワーク分析の手法を活用した分析を試みる。
- ・ さらに、事例分析を通じ、大企業との取引関係構築のハードルや、企業間関係の固定継続性という現実を具体的に示すことにより、分析結果から得られる示唆として、日本の企業間関係の固定継続性から大企業との関係性構築の必要性を説明し、ベンチャー企業の成長におけるネットワーキング戦略の重要性を導くこととする。

1. 会社四季報のデータ分析：六大企業集団との取引関係構築の必要性と分析手法

マクロ的視点において、ベンチャー企業の六大企業集団との取引関係の分析を行うために、会社四季報等の公表データを利用するが、データの分析手法としては、定量的な要因よりも、人脈構築や取引先企業との関係構築における定性的要因が重要と考えられるため、ネットワーク分析手法を活用する。

以下、その考え方について整理する。

企業間ネットワーク分析において、企業間の取引関係を決定する要素は定性的であり、ネゴシエーションや人脈など、いずれも要素の定量化が困難である。しかしながら、定性的要素の評価は事例分析等によるケーススタディに終わることが多い実態から、本研究では、定性的要素を無理に定量化するなど独立変数としての要素を定義して、いわゆる多変量分析や重回帰分析などの統計的手法で公式を作るという手法を採用しない。

商取引関係における変数としては、いわゆる大企業とベンチャー企業間の資本関係の有無と企業所得及び売上高の関係性や、仕入先及び販売先における取引関係の有無と企業所得及び売上高の関係性の要素を分析対象とし、大企業との取引関係構築の結果としての六大企業集団企業等との取引関係を評価する手法としてネットワーク分析の手法を用いる。

ベンチャー企業と六大企業集団企業等大企業との取引関係を分析するに当たって、評価基準を明確化する必要があり、それぞれの評価基準の考え方について説明する。

① ネットワーク優位性の評価

- (1) 第2章の先行研究レビューにおいて整理したとおり、産業連関表の影響度係数、感応度係数から、当該産業の産業間ネットワーク優位性が評価できる。
- (2) また、当該産業に属する企業群が六大企業集団に所属するか、独立系かで産業内企業間ネットワーク優位性が評価できる

※ 上記(1)及び(2)を総合的に判断して当該企業のネットワーク優位性を評価する。

図表 3-9 産業間ネットワーク優位性及び産業内企業間優位性の評価

産業間 ネットワーク優位性	産業内企業間 ネットワーク優位性	ベンチャー企業 新規参入の難易度
独自	低い	容易
高い	高い	困難
低い	低い	ケースバイケース
独自	高い	困難

※一般にネットワーク優位性が低いほど新規参入のハードルは低い、企業生存率や経営安定性が低い
 ※逆にネットワーク優位性が高い業種は新規参入のハードルは高い、超えれば企業生存率や経営安定性が高い

出所:各種資料より筆者作成

② エゴセントリック及びソシオセントリック評価

- (1) 取引相手企業が、六大企業集団に所属する場合は、ソシオセントリック評価
 - ・ソシオセントリック・ネットワークとは、グループへのアプローチ戦略が有効。
 - ・ネットワークの全体像を押さえ、個々の内部の行為者の特性を見ていく方法。
 - ・企業集団の例では、「住友グループ」に所属する企業の数、所属企業間の株式保有関係・役員関係・企業間の階層構造など。

* 具体的なアプローチ手法としては、ターゲット企業にアプローチする場合、直接的なアプローチではなく、ターゲット企業の所属するグループで優位な関係にある企業とのネットワークや人脈を活用していく。

- (2) 取引相手企業が、六大企業集団に所属しない場合でも、相互に資本関係を持つ企業グループの一員である場合は、ソシオセントリック評価

- (3) 上記(1)及び(2)以外の場合は、基本的にエゴセントリック評価

- ・エゴセントリック・ネットワークとは、個へのアプローチ戦略が有効。
- ・特定の行為者がどのようなネットワークを自己のまわりに取り結んでいるのかを特定し、その人を中心としたネットワークを掘り起こすこと。
- ・企業集団の例では、「住友銀行」という一企業がどのような企業取引（グループ内企業への融資・グループ外企業への融資・株式保有関係など）を行っているかなど。

※ 具体的なアプローチ手法としては、ターゲット企業にアプローチする場合、直接的なアプローチや、ターゲット企業と関係の深い企業とのネットワークや人脈を活用していく。

※ 上記(1)～(3)を総合的に判断して、取引相手企業へのアプローチ戦略を評価する。
(取引相手企業のネットワーク構造によるアプローチ戦略の構築)

図表 3-10 取引先企業のネットワーク構造評価とアプローチ戦略

六大企業集団との関わり			ソシオメトリック ネットワーク	エゴセントリック ネットワーク	アプローチ戦略
社長会企業	資本関係	所属集団			
○	—		○	—	グループの一員
×	○		○	○	間接的アプローチ
×	×	—	—	○	直接的アプローチ

出所:各種資料より筆者作成

③ 仕入先、販売先の関係評価（六大企業集団との関係性評価）

- (1) 仕入先及び販売先企業との資本関係の有無を評価
- (2) 六大企業集団との取引関係と、企業所得及び売上高の関係性を評価

※ 上記(1)及び(2)を総合的に判断して、当該企業の六大企業集団企業との関係性を評価する。

ベンチャー企業の取引関係の分析は、資本関係の有無や取引のタイプによる分類と、特に六大企業集団企業との関係性が重要である。また、業種ごとに異なる特長を有することから、業種間比較という視点で取引関係の整理を行う。

※ 取引先企業との関係について

- ・ 資本関係を含めた取引先企業との関係において、取引のタイプは、
 - ア. 完全子会社
 - イ. 親会社の販売分門を担う企業
 - ウ. 親会社の調達部門を担う企業
 - エ. 資本関係に縛られないフリーな取引関係を構築した企業
 の4つのタイプに分類できる。

図表 3-11 取引先企業との関係

資本関係の有無		取引のタイプ	取引の自由度
仕入先企業	販売先企業		
○	○	完全子会社	なし
○	×	親会社の販売部門	少ない (マーケティング)
×	○	親会社の調達部門	少ない (仕入れ)
×	×	フリー	あり

出所:各種資料より筆者作成

- ・上記の7から9までの企業は、資本関係が取引に影響する企業と考えられる。
- ・次に六大企業集団企業との取引関係について業種ごとの傾向を見る

なお、本項で整理した六大企業集団との取引関係の分析手法は、第4章において、抽出した65社への具体的な適用を図り、ベンチャー企業の成長におけるネットワーキング戦略の重要性を考察する。

2. 事例分析：ベンチャー事業における大企業との取引関係構築の事例及び分析

- ・ ミクロ的視点における，ベンチャー企業の内部要因分析の対象として，3つの事例を取り上げる。
- ・ 事例は，ベンチャー企業として起業後5年程度の若いベンチャー企業であり，比較的事業展開が順調でかつ業績を伸ばしている成長途上の企業を対象とする。
- ・ 事例分析を行う視点は，ベンチャー企業の事業展開における，いわゆる大企業との関係性構築であり，大企業と取引を成立させていくプロセスである。
- ・ 事例における，販路開拓及び取引先の構築は，日本独自の商慣習からベンチャー企業に課せられたハードルを乗り越えてきた結果であり，定性的要因として，日本の商慣習という要素についても積極的に評価を試みる。
- ・ マクロ的視点からの会社四季報等のデータ分析の結果と合わせ，具体的な事例分析を通じた評価を行うことで，筆者の考える「ベンチャー企業の成長におけるネットワーキング戦略の重要性」をより深く掘り下げて分析していくことが可能となると考えている。

① 日本独特の流通機構や商慣習の要素（変数）について

日本独特の流通機構や商慣習の要素とは，具体的に，次のようにいわれている。

(1) 人脈や信用を中心とした閉鎖的な商取引

- ・ 特定の人脈と結びつかないと取引が発生しない排他的な取引関係（口座開設の困難性）
- ・ マーケットへの新規参入が業種によって非常に困難

(2) 系列の結束力

- ・ 六大企業集団，連結企業，排他的なグループ内取引

(3) 人事，経理などが一体となった複雑なワークフロー

- ・ 文書主義，ルールへの押しつけ，はんこ文化，過度の書類整備

(4) 決算（月次，会計年度，益暮れの支払い），独自の信用取引（手形取引）

- ・ 公共事業の護送船団方式に由来する業種（特に建設系・金融系）
- ・ 年間の労働バランスが悪い（決算期の異常な忙しさ）
- ・ 年間の資金バランスが悪い（お金の必要な時期が集中→黒字倒産事例）
- ・ 銀行主導かつ担保主義の資金対応（場合によっては粉飾決算）

(5) 規制及び許認可型の法規制（大企業優遇）

- ・ 一定の要件を満たさない場合の規制は，中小ベンチャー企業には不利な条件
- ・ 許認可やお墨付きを得るために，膨大なエネルギーが必要（ケースによっては政治家）
- ・ 既得権が強く，新規参入が容易でない（入札資格，談合，随意契約など特に建設業）

(6) 物流（特にトラック輸送）の強い特殊な流通機構

- ・ 日本の流通システムのコストが高い
- ・ 大企業は，物流会社とチームを組んで物流の効率化を図っている（企業間関係固定継続性）
- ・ コンシューマー向けの流通コストではビジネスが成立しない（流通経費は固定費）

(7) 過度の品質を求める要求水準の高さと独自仕様の多さ

- ・ 過剰のリスクマネジメント（裏返せば品質の高さという要素にもつながる）
- ・ グローバルスタンダードでない固有の仕様（たとえば通信系）

これらの要素は定性的であり、いずれも要素の定量化が困難であるか、事例分析により、可能な範囲で普遍的事実としての要素抽出を試みる。

② 事例分析と課題抽出：大企業との取引関係構築における企業間関係固定継続性の特質

事例分析により、以下の項目を課題抽出し、大企業との取引関係構築における企業間関係の固定継続性の特質を評価する。

- (1) 組織体制（監査体制、営業体制）に起因する大企業と取引を開始するための課題
- (2) 契約関係の課題（大企業と対等な契約関係を締結するハードル）
- (3) ネットワーキング戦略による大企業との取引関係構築に向けた課題

さらに、事例分析を踏まえた示唆として、六大企業集団による市場優位性とその固定継続性及びベンチャー企業のネットワーキング戦略の重要性について考察を行う。

ネットワーキング戦略とは、具体的に、地縁・血縁、人脈、バルネラビリティなどのネットワークのタイプを踏まえ、エゴセントリック、ソシオセントリックなどのネットワークアプローチ手法を活用した大企業との取引関係の構築プロセスである。

第4章 会社四季報のデータ分析：日本のベンチャー企業における企業間取引関係の特質抽出

本章においては、第3章で説明した本研究の目的（研究のアウトライン）と分析手法に基づき、ベンチャー企業の成長を阻害する外部要因として、六大企業集団等を中心とした大企業が有利である日本のビジネス環境と、そうした背景から企業間関係の固定継続性という現象を生じている現実について、会社四季報等の公表されている企業情報データを利用し、マクロ的な視点において分析を行う。

特に、売上高及び企業所得と、六大企業集団企業との取引関係に、因果関係や共通因子がないか、ベンチャー企業が事業を発展させる上で、企業間取引関係の特質としてそうした関係性の影響がないか、その特質を抽出することを目的とした分析を行い、ベンチャー企業が事業展開していくために、大企業との関係性を構築する必要性がどの程度あるのかについて、評価及び考察を行う。

第1節 ベンチャービジネスを取り巻く環境要因：

六大企業集団による市場優位性とその固定継続性

- ・ここでは、日本のビジネスにおける六大企業集団の市場優位性と、六大企業集団など大企業の企業間関係の固定継続性について、第3章で示したネットワーク分析手法からネットワーク優位性の評価を行うことで、ベンチャービジネスを取り巻く環境要因として整理する。
- ・六大企業集団の市場優位性及び企業間関係の固定継続性は、業種ごとに異なる背景を持つことから、第3章で整理した、以下の4つの産業についてそれぞれ分析を行う。

- (1) IT産業
- (2) 製造業
- (3) 小売・卸売業
- (4) 建設・不動産業

なお、上記の産業分類では、たとえば、IT産業といっても様々な業種業態があり、いわゆる日本標準産業分類でいうところの小分類以下の業種として整理しなければ、会社四季報データの業種分類と一致せず、同一の業種として比較することが困難であるため、当該産業に属する業種を比較可能な形で決定する必要がある。

したがって、上記4産業分類の中で会社四季報及び東京商工リサーチの業種分類と整合する、代表的な1業種（日本標準産業分類の細分類）を選択し、調査対象企業を抽出する。

- (1) IT産業…システム・ソフト開発
- (2) 製造業…電機機器
- (3) 小売・卸売業…小売業
- (4) 建設・不動産業…建設業

1. 対象業種の市場優位性

① 市場規模の評価

まず、分析対象とした4つの業種の市場規模について、経済産業省の平成17年（2005）簡易延長産業連関表（平成12年基準）の、国内総供給額（基本分類・時価評価表：515業種）を参考に、市場規模を評価する。

なお、市場規模の目安は、10億円未満（ニッチ）、100億円（成長市場）、1,000億円（安定市場）、1兆円超（巨大市場）とする。

図表 4-1 分析対象業種の市場規模

平成17年(2005年)簡易延長産業連関表(平成12年基準)

3. 国内生産額、輸出入額、国内総供給額(基本分類・時価評価表)

(単位:百万円)

行コード	行名称	国内生産額	輸出額計	輸入額計	国内総供給額
8512-011	ソフトウェア業	9,529,238	25,707	64,909	9,568,440
3211-011	電気音響機器	690,647	196,282	371,034	865,399
3211-021	ラジオ・テレビ受信機	2,367,880	196,954	311,456	2,482,382
3211-031	ビデオ機器	1,553,567	1,256,873	321,058	617,752
3212-011	民生用エアコンディショナ	949,951	113,982	102,200	938,169
3212-021	民生用電気機器(除エアコン)	2,115,971	119,462	377,386	2,373,895
	電機機器合計	7,678,016	1,883,553	1,483,134	7,277,597
6112-011	小売	34,811,778	108,801	0	34,702,977
4111-011	住宅建築(木造)	10,071,477	0	0	10,071,477
4111-021	住宅建築(非木造)	9,660,846	0	0	9,660,846
4112-011	非住宅建築(木造)	708,502	0	0	708,502
4112-021	非住宅建築(非木造)	11,553,380	0	0	11,553,380
4121-011	建設補修	7,644,920	0	0	7,644,920
4131-011	道路関係公共事業	7,224,093	0	0	7,224,093
4131-021	河川・下水道・その他の公共事業	6,785,446	0	0	6,785,446
4131-031	農林関係公共事業	1,544,969	0	0	1,544,969
4132-011	鉄道軌道建設	1,236,869	0	0	1,236,869
4132-021	電力施設建設	1,339,914	0	0	1,339,914
4132-031	電気通信施設建設	1,307,683	0	0	1,307,683
4132-099	その他の土木建設	4,565,762	0	0	4,565,762
	建設業合計	63,643,861	0	0	63,643,861

出所:「平成17年簡易延長産業連関表」(平成18年12月20日公表)

http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kanieio/result/result_6.html より抜粋

市場規模については、ベンチャー企業の参入という視点で考慮したばあい、単純に業種というよりは、取り扱う商品、営業種目等により、本来は、かなり詳細な項目で判断する必要がある。

上記の産業連関表によれば、

- (1) ソフトウェア業 9兆5,684億円
- (2) 電機機器 7兆2,775億円
- (3) 小売業 34兆7,029億円
- (4) 建設業 63兆6,438億円

であり、すべて巨大市場の判断になる。

なお、東京商工リサーチの企業情報データでは、以下の業種分類で整理されており、ベンチャー企業の業種を判断し、かつ業種全体の企業数を把握する上で参考となるため、引用する。

【東京商工リサーチの企業情報データより】

- (1) システム・ソフト開発 17,616 社
情報サービス業 17,616 社
- (2) 電機機器 43,444 社
電子部品・デバイス製造業 4,294 社／電気機械器具製造業 8,745 社／情報通信機械器具製造業 2,068 社／精密機械器具製造業 3,675 社／一般機械器具製造業 24,662 社
- (3) 小売業 95,078 社
各種商品小売業 3,238 社／飲食料品小売業 20,311 社／織物・衣服・身の回り品小売業 20,963 社／その他の小売業 50,566 社
- (4) 建設業 254,457 社
総合工事業 109,835 社／専門サービス業 38,305 社／職別工事業 106,317 社

分析対象とした業種は、いずれも市場規模が大きく、かつ既存事業者の数も数万から数十万であるため、ベンチャー企業の参入が容易と考えられるニッチ市場ではない。したがって、業種と市場規模の評価は、さらに細かい分類による個別のケースとして判断することが適当である。

② 産業間ネットワーク優位性の評価

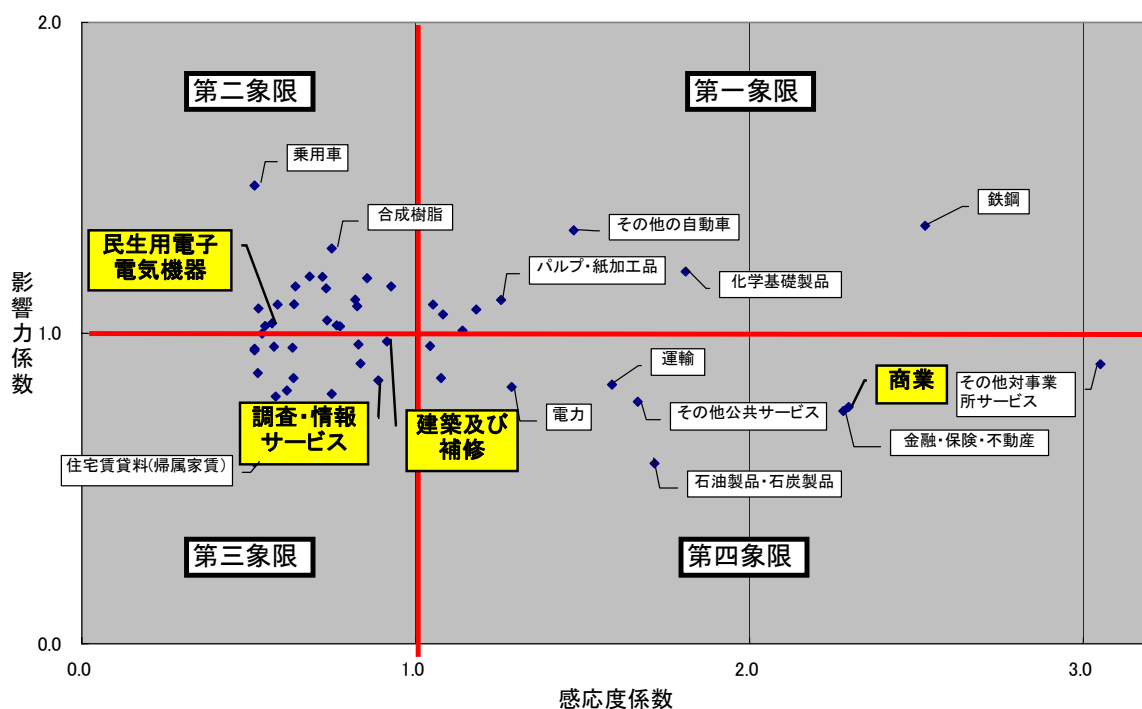
次に、第2章の先行研究で引用した、ネットワーク優位性による対象業種の評価を行う。

影響力係数と、感応度係数のマトリックスにより、当該産業間のネットワーク優位性が判断できるため、対象業種のそれぞれのネットワーク優位性を示す。

本調査で抽出する業種は、以下の4業種であり、それぞれ対応する業種は次のとおりである。

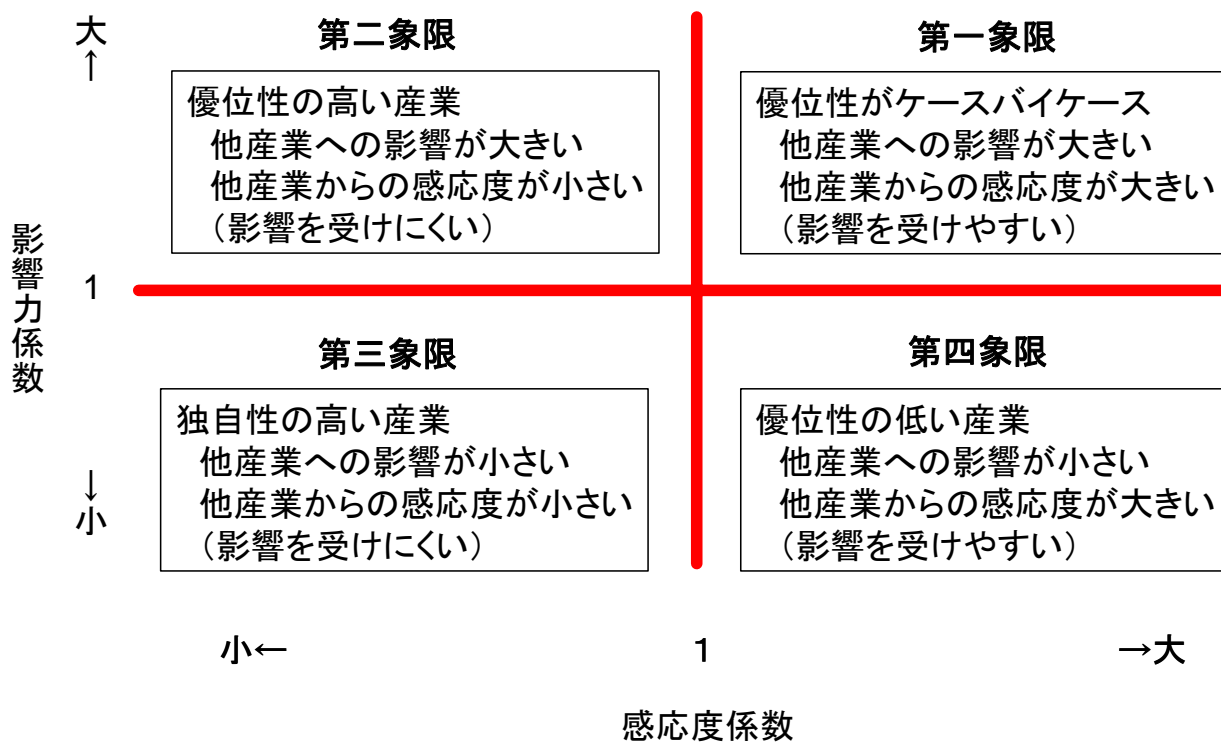
- (1) IT産業 代表業種：システム・ソフト開発 ⇒ 調査・情報サービス（第三象限）
- (2) 製造業 代表業種：電気機器 ⇒ 民生用電子・電気機器（第二象限）
- (3) 小売・卸売業 代表業種：小売業 ⇒ 商業（第四象限）
- (4) 建設・不動産業 代表業種：建設業 ⇒ 建築及び補修（第三象限）

図表 4-2 対象業種の影響力係数と感応度係数（H17 産業連関表）



出所:「平成 17 年簡易延長産業連関表」 経済産業省政策局調査統計部より筆者作成

図表 4-3 影響力係数及び感応度係数からみた産業優位性【再掲】



出所:さがみはら都市みらい研究所ホームページ及び大阪市ホームページを参考に筆者作成

※なお、大阪市では、上記の第一象限を「相互依存型産業」、第二象限を「依存型産業」、第三象限を「独立型産業」、第四象限を「波及型産業」と分類している。

それぞれの象限のネットワーク優位性は、図表４－３（再掲）のとおりであり、対象業種の産業間ネットワーク優位性は、次のとおり評価できる。

産業間優位性の高い業種 電機機器

産業間優位性の低い業種 小売業

独自性の高い業種 システム・ソフト開発、建設業

ベンチャー企業の参入が容易と考えられるのは、産業間優位性が低い業種であり、この場合、小売業が最も参入障壁が少ない。独自性が高い業種も、一般的に参入障壁は少ないが、逆に業種内での企業間関係の固定継続性が高い業種と考えられるため、販路開拓が重要となる。システム・ソフト開発と、建設業の参入容易度は、第三象限内でのポジションから、影響力係数の小さいシステム・ソフト開発の方が参入は容易と判断できる。

【ベンチャー企業の参入容易度】

小売業 > システム・ソフト開発 > 建設業 > 電機機器

2. 日本における六大企業集団を中心とした企業間関係の固定継続性

日本における企業間関係の固定継続性は、六大企業集団を中心とする企業間関係がその象徴であり、六大企業集団に属する企業群であれば、資本関係や取引関係において、ある意味排他的な取引関係を構築していると考えられる。このことは、六大企業集団の成立の背景が、利益搾取の縦系列にあり、ネットワーク優位性の高い産業ほど利益率が高いという第2章で得引用した安田の研究からも裏付けられる事実である。したがって、本項では、分析対象とした業種の産業内企業間ネットワーク優位性の評価を行い、それぞれの業種における六大企業集団の影響や、大企業の占めるシェアについて、会社四季報の業界地図を参考に、ベンチャー企業の参入容易度について評価する。

① 産業内企業間ネットワーク優位性の評価

当該産業に属する企業群が六大企業集団に所属するか、独立系かで当該産業内における個々の企業間ネットワーク優位性が評価できることから、各業代表業種における産業内企業間ネットワークの評価について、会社四季報の業界地図を参考に評価を行う。

※参考文献

「会社四季報」業界地図 2007年最新版 東洋経済新報社 2006年
「六大企業集団系譜図集」関口秀子著 雄松堂出版 2006年

(1) IT産業 代表業種：システム・ソフト開発

会社四季報ジャンル：情報サービス

年間売上高：1兆4,271億円

事業所数：7,110箇所（2004年度，経済産業省特定サービス産業実態調査）

第1位：	NTTデータ	独立系	売上高 9,073 億円	従業員数 21,308 人
第2位：	大塚商会	独立系	売上高 4,094 億円	従業員数 7,749 人
第3位：	日本ユニシス	メーカー系	売上高 3,175 億円	従業員数 8,508 人
第4位：	野村総合研究所	ユーザー系	売上高 2,856 億円	従業員数 5,013 人
第5位：	CSK	独立系	売上高 2,412 億円	従業員数 9,878 人
第6位：	伊藤忠テクノサイエンス	商社系	売上高 2,390 億円	従業員数 3,399 人
第7位：	TIS	独立系	売上高 2,099 億円	従業員数 8,489 人
第8位：	富士ソフト	独立系	売上高 1,795 億円	従業員数 9,416 人
第9位：	日立情報システムズ	メーカー系	売上高 1,761 億円	従業員数 6,893 人
第10位：	富士通ビジネスシステム	メーカー系	売上高 1,625 億円	従業員数 3,345 人

*上位10社の売上高合計 3兆1,280億円（全体に占める割合：21.5%）

*上位10社のうち、六大企業集団社長会メンバー企業と関連のある企業 3社

伊藤忠テクノサイエンス→伊藤忠商事
日立情報システムズ→日立製作所
富士通ビジネスシステム→富士通

【業種内の企業間ネットワーク優位性評価】

- ・ 上位10社の占有率は、それほど高くない。
- ・ 上位10社のほとんどが独立系企業である（一部メーカー系を除き）
- ・ したがって、業種内企業間ネットワーク優位性は低い → 新規参入が容易（独自のビジネス展開が可能）

システム・ソフト開発は、市場規模も大きく、六大企業集団の影響度や、業界内における大企業のシェアも小さいため、ベンチャー企業の参入は容易であると考えられるが、市場や企業数が多いことから、企業間競争が激しく成功事例と失敗事例が多い業種である。

(2) 製造業 代表業種：電気機器

会社四季報ジャンル：電子部品

年間売上高：電子デバイス合計 6兆3,084億円

電子部品合計 2兆9,480億円

主要品目合計 9兆2,564億円

(2005年度，経済産業省生産動態統計)

第1位：	京セラ	売上高 1兆1,841億円
第2位：	TDK	売上高 7,951億円
第3位：	アルプス電気	売上高 7,096億円
第4位：	日本電産	売上高 5,368億円
第5位：	村田製作所	売上高 4,907億円
第6位：	ローム	売上高 3,877億円
第7位：	ミツミ電機	売上高 2,367億円
第8位：	太陽誘電	売上高 1,865億円
第9位：	日本電産サンキョー	売上高 1,219億円
第10位：	日本ケミコン	売上高 1,209億円

(各社とも数字は06年3月期売上高実績)

*上位10社の売上高合計 4兆7,700億円 (全体に占める割合：51.5%)

*上位10社のうち、六大企業集団社長会メンバー企業と関連のある企業 1社
京セラ

【業種内の企業間ネットワーク優位性評価】

- ・ 上位 10 社の占有率は高い。
- ・ ほとんどが独立系企業である（京セラを除き）。
- ・ 産業内企業間ネットワーク優位性は高い→新規参入はハードルが高い（既存企業との関係）。

電機機器は、六大企業集団の影響度は小さいものの、大手独立系企業が多く、市場の寡占が進んでいるため、既存企業との関係性構築が前提となり、ベンチャー企業の参入容易度はそれほど高くない業種と考えられる。

（3）小売・卸売業 代表業種：小売業

会社四季報ジャンル：百貨店・総合スーパー・ホームセンター&ディスカウントストア
コンビニエンスストア・家電量販店・通販・ドラッグストア

年間売上高：百貨店 7 兆 8,509 億円（2005 年度 全国百貨店協会）

総合スーパー 14 兆 1,482 億円（2005 年度 日本チェーンストア協会）

ホームセンター 3 兆 9,880 億円（2005 年度 日本DIY協会）

コンビニエンスストア 7 兆 2,179 億円（2005 年度 日本フランチャイズチェーン協会）

家電量販店 4 兆 3,797 億円（2004 年度 公正取引委員会調べ）

通販 3 兆 3,600 億円（2005 年度 日本通信販売協会）

ドラッグストア 4 兆 4,600 億円（2005 年度 日本チェーンドラッグストア協会）

*小売業は、業態によって寡占状態が異なる

*六大企業集団社長会メンバー企業は百貨店の高島屋のみであり、ほとんど関連はない

【業種内の企業間ネットワーク優位性評価】

- ・ 一般に、上位企業の占有率は高い。
- ・ ほとんどが独立系企業である。
- ・ 産業内企業間ネットワーク優位性は高い→新規参入はハードルが高い（既存企業との関係）

小売業は、直接コンシューマーを対応することから、六大企業集団の影響度はほとんどない業種であるが、電機機器と同様に、市場の寡占が進んでいるため、既存企業との関係性構築が前提となり、ベンチャー企業の参入容易度はそれほど高くない業種と考えられる。しかしながら、同じコンシューマー向けの小売形態を取る飲食業などは、大企業の寡占化がほとんど進んでいない業種であり、ベンチャー企業の参入は容易と考えられ、参入容易度はケースバイケースともいえる点に注意する必要がある。

（4）建設・不動産業 代表業種：建設業

会社四季報ジャンル：建設

年間売上高：国内建設投資 5 兆 1 兆 6, 7 0 0 億円（2006 年度見通し、建設経済研究所）

【大手5社】

第1位：	鹿島建設	売上高 1兆7,752億円
第2位：	大成建設	売上高 1兆7,439億円
第3位：	清水建設	売上高 1兆4,993億円
第4位：	大林組	売上高 1兆4,764億円
第5位：	竹中工務店	売上高 1兆2,679億円

【準大手】

第6位：	長谷工コーポレーション	売上高 6,223億円
第7位：	三井住友建設	売上高 5,453億円
第8位：	戸田建設	売上高 4,870億円
第9位：	前田建設工業	売上高 4,719億円
第10位：	西松建設	売上高 4,490億円

その他準大手 熊谷組、フジタ、鴻池組、東急建設、ハザマ、飛島建設
(各社とも数字は05年売上高実績)

＊大手50社とスーパーゼネコン5社（大手）の受注シェア：47.6%（2005年度）

＊六大企業集団社長会メンバー企業

三井建設、三機工業、三菱建設、住友建設、大成建設、大林組、東洋建設、銭高組、清水建設、積水ハウス（計10社）

【業種内の企業間ネットワーク優位性評価】

- ・ 上位企業の占有率は高い。
- ・ ほとんどが六大企業集団と関わりを持つ。
- ・ 産业内企業間ネットワーク優位性は高い→新規参入はハードルが高い（既存企業との関係）。

建設業は、対象業種の中で最も六大企業集団の影響度が高い業種であり、市場の寡占化も進んでいる。また、ローカルビジネスにおいても、たとえば公共事業では、親・子・孫・曾孫まで縦罫列の進んだ仕事のシェア関係や、随意契約、談合など、ビジネスが不透明な業界としてベンチャー企業の参入は容易ではなく、最も参入容易度が低い業種と考えられる。

上記の整理から、産业内企業間ネットワーク優位性評価によるベンチャー企業の参入容易度は次のとおりである。

【ベンチャー企業の参入容易度】

システム・ソフト開発 > 小売業 > 電気機器 > 建設業

② ベンチャー企業の参入容易度の評価

これらのことから、ネットワーク優位性からみた、ベンチャー企業の参入容易度の評価は、図表4-4のとおり整理できる。

図表 4-4 対象業種のネットワーク優位性からみた新規参入の容易度

業 種	産業間優位性	産業内企業間優位性	新規参入の容易度
①システム・ソフト開発	独自	低い	容易
②電気機器	高い	高い	困難
③小売業	低い	低い	ケースバイケース
④建設業	独自	高い	困難

※一般に優位性が低いほど新規参入のハードルは低いが、生存率や安定性が低い

※逆に優位性が高い業種は新規参入のハードルは高いが、超えれば生存率や安定性が高い

出所:筆者作成

第2節 分析対象の選定：対象企業と選択理由

- ・本章は、マクロ的視点において、会社四季報等の公表されている企業情報を利用し、日本におけるベンチャー企業の六大企業集団及び大企業との取引関係構築の必要性について分析を行うが、本節では、分析を行う対象企業の抽出、及びその選択理由について説明する。

1. 対象企業と選択理由

第3章で整理した内容を踏まえ、会社四季報データから、10年以上が経過し、経営が安定したと考えられる成功したベンチャー企業(企業所得1億円以上かつ創業後10年～20年)を抽出し、取引関係(仕入、販売、資本関係)を中心に大企業との関係性を検証する。

また、本調査における分析は、企業所得1億円以上の経営安定企業群と、企業所得1億円未満の経営不安定企業群を対比させる形で比較分析を行う。

① 企業所得1億円以上・創業後10年～20年の企業の抽出

第3章及び前節の整理から、本調査で対象とする産業は以下の4つの産業に属する業種とする。

- (1) IT産業…システム・ソフト開発
- (2) 製造業…電機機器
- (3) 小売・卸売業…小売業
- (4) 建設・不動産業…建設業

抽出条件としては、前項での整理と同様に、以下のカテゴリーによる。

カテゴリーA：創業後10年以上かつ企業所得1億円以上、経営が安定した成功企業

カテゴリーB：創業後10年未満かつ企業所得1億円以上、経営が安定したベンチャー企業

カテゴリーC：創業後10年以上かつ企業所得1億円未満、経営が不安定な企業

カテゴリーD：創業後10年未満かつ企業所得1億円未満、経営が不安定なベンチャー企業

※ 創業後10年以上の企業：87年1月～98年12月の、設立後10年以上20年未満企業

※ 創業後10年未満の企業：99年1月以降の、設立後10年未満企業

なお、それぞれのカテゴリーにおいて、10社以上存在する場合、カテゴリーA及びカテゴリーBの経営が安定した企業は、企業所得上位10社を抽出し、比較対照としてのカテゴリーC及びカテゴリーDの経営が不安定な企業は、企業所得下位10社を調査対象企業とする。

調査項目としては、以下の項目を分析対象とする。

- (1) 取引先企業（仕入先・販売先・資本関係）

- (2) 売上高
- (3) 企業所得

【参考：日本標準産業分類について】

日本標準産業分類とは、国が行う指定統計制度の定義であり、総務省が日本標準産業分類一般原則として定義している。この産業分類（平成14年3月改訂）は、大分類、中分類、小分類及び細分類から成る4段階構成であり、その構成（第11回改訂）は、大分類19、中分類97、小分類420、細分類1,269となっている。

図表 4-5 日本標準産業分類の構成（総務省）

大分類	中分類	小分類	細分類
A 農業	1	4	20
B 林業	1	5	9
C 漁業	2	4	17
D 鉱業	1	6	30
E 建設業	3	20	49
F 製造業	24	150	563
G 電気・ガス・熱供給・水道業	4	6	12
H 情報通信業	5	15	29
I 運輸業	7	24	46
J 卸売・小売業	12	44	150
K 金融・保険業	7	19	68
L 不動産業	2	6	10
M 飲食店，宿泊業	3	12	18
N 医療，福祉	3	15	37
O 教育，学習支援業	2	12	33
P 複合サービス事業	2	4	8
Q サービス業（他に分類されないもの）	15	68	164
R 公務（他に分類されないもの）	2	5	5
S 分類不能の産業	1	1	1
（計） 19	97	420	1,269

出所：総務省ホームページ（日本標準産業分類の一般原則）

<http://www.stat.go.jp/index/seido/sangyo/2.htm> より引用

※例 大分類：H 情報通信業
 中分類：39 情報サービス業
 小分類：391 ソフトウェア業
 細分類：3911 受託開発ソフトウェア業 3912 パッケージソフトウェア業

※なお、会社四季報による産業分類は、日本標準産業分類を参考に作られた東洋経済新報社独自の基準であり、大分類（8種類）中分類（32種類）小分類（61種類）細分類（約450種類）の4階層で整理している。
 この分類基準は、会社四季報の細分類が、ちょうど日本標準産業分類で言うところの小分類とほぼ同義である

以上のことから、本調査における対象企業の選定基準は図表４－６のとおりである。

図表 4-6 本調査における対象企業の選定基準（６５社）

カテゴリー	企業数	抽 出 条 件	
カテゴリーＡ	３１	設 立 年 月	1988 年 1 月～1997 年 12 月の 10 年間 (設立後 10～20 年の企業)
		単独申告所得	1 億円以上
		単独従業員数	10 人以上
		業 種	システム・ソフト開発 10 社 (14) 電気機器 3 社 小売業 10 社 (14) 建設業 8 社
カテゴリーＢ	9	設 立 年 月	1998 年 1 月～2007 年 12 月の 10 年間 (設立後 10 年未満の企業)
		単独申告所得	1 億円以上
		単独従業員数	5 人以上
		業 種	システム・ソフト開発 4 社 電気機器 2 社 小売業 2 社 建設業 1 社
カテゴリーＣ	20	設 立 年 月	1988 年 1 月～1997 年 12 月の 10 年間 (設立後 10～20 年の企業)
		単独申告所得	1 億円未満
		単独従業員数	5 人以上
		業 種	システム・ソフト開発 10 社 (36) 電気機器 6 社 小売業 2 社 建設業 2 社
カテゴリーＤ	5	設 立 年 月	1998 年 1 月～2007 年 12 月の 10 年間 (設立後 10 年未満の企業)
		単独申告所得	1 億円未満
		単独従業員数	設定しない
		業 種	システム・ソフト開発 3 社 電気機器 1 社 小売業 1 社 建設業 0 社

* 「会社四季報 未上場会社版 2007 年下期版」のうち、取引先情報のある 4, 301 社から抽出

* 業種ごとの企業数のうち、() 内は、抽出条件で実際にヒットした企業数

以下、図表４－７において、実際に抽出した企業の一覧を示す。

図表 4-7 本調査における対象企業（65社）

(1) IT産業（システム・ソフト開発企業）27社

社名	住所	業種名	単独従業員	設立年月	単独売上高	単独純利益	企業所得	カテゴリー
京セラコミュニケーションシステム(株)	京都市	システム・ソフト開発	1,415	199509	68,240	3,027	5,581	A
エムオーテックス(株)	大阪府	システム・ソフト開発	91	199007	3,565	1,375	2,066	A
(株)エクサ	川崎市	システム・ソフト開発	1,602	198710	36,341	729	1,446	A
(株)ジェイス	東京都	システム・ソフト開発	1,335	199010	19,626	888	1,440	A
日鉄日立システムエンジニアリング(株)	東京都	システム・ソフト開発	357	198804	10,373	402	868	A
コムシス(株)	横浜市	システム・ソフト開発	560	199003	7,061	527	837	A
ハイテックスシステム(株)	東京都	システム・ソフト開発	950	198909	6,269	116	622	A
(株)アイオス	東京都	システム・ソフト開発	202	198906	4,045	184	308	A
(株)ユニテックス	東京都	システム・ソフト開発	37	199010	1,500	145	245	A
(株)アクティス	東京都	システム・ソフト開発	296	198910	4,128	39	241	A
(株)トヨタコミュニケーションシステム	名古屋	システム・ソフト開発	808	200104	47,901	2,282	3,935	B
ニッセイ情報テクノロジー(株)	東京都	システム・ソフト開発	1,300	199907	36,835	159	1,528	B
(株)中電シーティーアイ	名古屋	システム・ソフト開発	925	200310	28,951	634	1,276	B
エイディンシーテクノロジー(株)	名古屋	システム・ソフト開発	8	199904	567	199	322	B
バンテック(株)	京都市	システム・ソフト開発	55	199304	389	1	4	C
(株)インフォグラム	福岡市	システム・ソフト開発	45	199103	385	1	3	C
大成ネット(株)	東京都	システム・ソフト開発	57	199604	625	0	3	C
(株)テクノプラン	東京都	システム・ソフト開発	50	198806	848	7	3	C
東京システム開発(株)	東京都	システム・ソフト開発	70	198703	479	2	3	C
日本電算開発(株)	静岡県	システム・ソフト開発	29	199010	322	12	3	C
(株)メイズ	東京都	システム・ソフト開発	33	199510	435	1	3	C
(株)プロファイア	名古屋	システム・ソフト開発	20	199604	198	4	1	C
(株)アルファメディア	川崎市	システム・ソフト開発	56	199203	460	0	1	C
ネットセンチュリー(株)	横浜市	システム・ソフト開発	32	199606	369	0	0	C
富士アイティ(株)	東京都	システム・ソフト開発	326	200010	5,415	1	49	D
(株)タイムインターメディア	東京都	システム・ソフト開発	70	199804	1,284	2	18	D
(株)コンテンツブレイン	東京都	システム・ソフト開発	15	199802	240	7	10	D

(2) 製造業（電気機器）12社

社名	住所	業種名	単独従業員	設立年月	単独売上高	単独純利益	企業所得	カテゴリー
(株)アイテス	滋賀県	電気機器	126	199301	5,961	370	456	A
リコーマイクロエレクトロニクス(株)	鳥取市	電気機器	530	198804	40,640	307	376	A
(株)キャンドックスシステムズ	埼玉県	電気機器	41	199504	689	90	123	A
(株)日立産機システム	東京都	電気機器	2,427	200204	131,389	2,092	5,320	B
(株)ニューフレアテクノロジー	静岡県	電気機器	325	200208	17,083	904	1,625	B
(株)日本コンピューティングシステム	東京都	電気機器	21	199303	1,191	55	98	C
(株)テクノアート	滋賀県	電気機器	33	198905	3,192	80	80	C
(株)テクノスジャパン	兵庫県	電気機器	25	199303	403	36	50	C
ナルテック(株)	静岡市	電気機器	28	199502	906	27	46	C
東洋システム(株)	福島県	電気機器	46	198911	1,431	23	40	C
(株)オプトロン	神奈川県	電気機器	9	199512	159	22	39	C
サンフジ電子(株)	埼玉県	電気機器	28	199907	761	32	59	D

(3) 小売・卸売業（小売）15社 (4) 建設・不動産業（建設業）11社

社名	住所	業種名	単独従業員	設立年月	単独売上高	単独純利益	企業所得	カテゴリー
(株)ジェイアール東海高島屋	名古屋	小売業	893	199212	90,671	2,369	4,182	A
(株)フィットハウス	岐阜県	小売業	577	199112	27,995	1,577	2,825	A
(株)ビュー	名古屋	小売業	1,300	198702	34,347	1,572	2,705	A
東日本キョスク(株)	東京都	小売業	1,905	198706	227,111	2,283	2,484	A
(株)ニシムタ	鹿児島	小売業	1,032	199205	36,486	1,202	2,274	A
(株)遠鉄百貨店	静岡県	小売業	508	198704	38,069		1,205	A
(株)関西メディコ	奈良県	小売業	280	198906	6,492	567	982	A
新日本製薬(株)	福岡市	小売業	85	199203	4,655	541	902	A
(株)トクジロー	千葉県	小売業	30	198708	3,731	191	352	A
(株)カワシマ・ゴールド	静岡県	小売業	73	199102	4,795	191	321	A
(株)ラルズ	札幌市	小売業	950	200211	97,760	2,367	3,712	B
東武商事(株)	東京都	小売業	346	200201	17,021	435	675	B
(株)タケモトフーズ	大阪市	小売業	40	198812	3,102	18	26	C
(株)レインボー	神奈川県	小売業	30	199103	1,743	18	18	C
(株)オストジャパングループ	札幌市	小売業	10	200205	248	29	58	D

(4) 建設・不動産業（建設業）11社

社名	住所	業種名	単独従業員	設立年月	単独売上高	単独純利益	企業所得	カテゴリー
城南建設(株)	神奈川	建設業	560	199310	71,279	2,778	5,564	A
アイシン開発(株)	愛知県	建設業	270	199312	40,927	1,730	2,428	A
ジェイティエンジニアリング(株)	東京都	建設業	128	198710	17,498	772	1,174	A
キリンエンジニアリング(株)	横浜市	建設業	540	198803	42,910	649	918	A
(株)オンテックス	大阪市	建設業	757	198805	10,787	361	595	A
住友林業ホームテック(株)	東京都	建設業	534	198810	23,712	114	201	A
(株)希望社	岐阜市	建設業	130	198809	3,771	88	156	A
ジオテック(株)	東京都	建設業	95	198909	2,689	70	115	A
(株)ブロードネットマックス	東京都	建設業	110	199901	17,232	116	230	B
オーシャンホームズ(株)	神戸市	建設業	36	199612	1,630	27	17	C
九州システム産業(株)	福岡県	建設業	25	199201	363	1	1	C

出所：「会社四季報 未上場会社版 2007 年下期版」から筆者作成

第3節 分析の方法：会社四季報データ、東京商工リサーチデータの利用

- ・本節では、第1節において提示した「ベンチャービジネスを取り巻く環境要因：六大企業集団による市場優位性とその固定継続性」を分析する目的で、分析の方法について説明する。
- ・具体的には、第2節で抽出した対象企業の六大企業集団との関係性について、資本関係や、仕入先企業及び販売先企業としての取引関係に焦点をあて、資本関係から見た取引関係の分類と六大企業集団との関係性を評価する。また、成功したベンチャー企業がどのレベルで六大企業集団との関係性を構築しているか、六大企業集団との取引関係と売上高及び企業所得の関係性について評価を行い、次節においてその関係性を分析する。

1. 大企業との資本関係と仕入先、販売先の関係性評価

ベンチャー企業の取引関係の分析は、資本関係の有無や取引のタイプによる分類と、特に六大企業集団との関係が重要である。また、業種ごとに異なる特徴を有することから、業種間比較という観点で取引関係の整理を行う。

■ 資本関係から見た取引関係の分類と六大企業集団との関係性評価

資本関係から見た取引先企業との関係において、取引のタイプは、第3章で整理したとおり、

- (1) 完全子会社（グループ企業）
- (2) 親会社の販売部門を担う企業（系列企業）
- (3) 親会社の調達部門を担う企業（系列企業）
- (4) 資本関係に縛られないフリーな取引関係を構築した企業（独立系企業）

の4つのタイプに分類できる。

図表 4-8 資本関係から見た取引先企業との関係【再掲】

資本関係の有無		取引のタイプ	取引の自由度
仕入先企業	販売先企業		
○	○	完全子会社	なし
○	×	親会社の販売部門	少ない (マーケティング)
×	○	親会社の調達部門	少ない (仕入れ)
×	×	フリー	あり

出所:筆者作成

上記の(1)から(3)までの企業は、資本関係が取引に影響する企業と考えられる。

以下、会社四季報未上場企業データより抽出した65企業について、業種ごとに取引関係を整理した一覧表を示す。

※ なお、一覧表は、売上高順の序列である。

※ 分類区分は次のとおり

カテゴリーA：企業所得1億円以上、創業10年以上

カテゴリーB：企業所得1億円以上、創業10年未満

カテゴリーC：企業所得1億円未満、創業10年以上

カテゴリーD：企業所得1億円未満、創業10年未満

① システム・ソフト開発（27社）

図表 4-9 資本関係から見た取引先企業との関係（システム・ソフト開発）

単位：百万円

企業名	単独売上高	単独純利益	企業所得	分類	仕入先との 資本関係	販売先との 資本関係
京セラコミュニケーションシステム(株)	68,240	3,027	5,581	A	○	○
(株)トヨタコミュニケーションシステム	47,901	2,282	3,935	B	×	○
ニッセイ情報テクノロジー(株)	36,835	159	1,528	B	○	○
(株)エクサ	36,341	729	1,446	A	○	○
(株)中電シーティーアイ	28,951	634	1,276	B	○	○
(株)ジェイス	19,626	888	1,440	A	×	○
日鉄日立システムエンジニアリング(株)	10,373	402	868	A	○	○
コムシス(株)	7,061	527	837	A	○	○
ハイテクスシステム(株)	6,269	116	622	A	×	×
富士アイティ(株)	5,415	1	49	D	○	○
(株)アクティス	4,128	39	241	A	×	×
(株)アイオス	4,045	184	308	A	×	×
エムオーテックス(株)	3,565	1,375	2,066	A	×	×
(株)ユニテックス	1,500	145	245	A	×	×
(株)タイムインターメディア	1,284	2	18	D	×	×
(株)テクノブラン	848	7	3	C	○	×
大成ネット(株)	625	0	3	C	×	×
エイディシーテクノロジー(株)	567	199	322	B	×	×
東京システム開発(株)	479	2	3	C	×	×
(株)アルファメディア	460	0	1	C	×	×
(株)メイズ	435	1	3	C	×	×
バンテック(株)	389	1	4	C	×	×
(株)インフォグラム	385	1	3	C	×	×
ネットセンチュリー(株)	369	0	0	C	×	×
日本電算開発(株)	322	12	3	C	×	×
(株)コンテンツブレイン	240	7	10	D	×	×
(株)プロファイア	198	4	1	C	×	×

※完全子会社：7社（26％） 親企業の販売部門：1社（4％） 親企業の調達部門：2社（7％）

資本関係なし：17社（63％）

出所：「会社四季報 未上場会社版 2007 年下期版」から筆者作成

- ・ 売上高の高い企業は、仕入先及び販売先において資本関係を有する企業が圧倒的である。
- ・ 企業所得1億円未満の企業は、取引先との資本関係をほとんど持たない。

以下、取引のタイプごとに個別企業の取引関係を精査し、その特徴を整理する。

なお、以下の個別企業ごとの取引関係の図表は、東京商工リサーチ企業情報を基に筆者が作成した。図中の青い背景は、六大企業集団系列企業である。企業のコメントは同様に東京商工リサーチ企業情報の引用である。

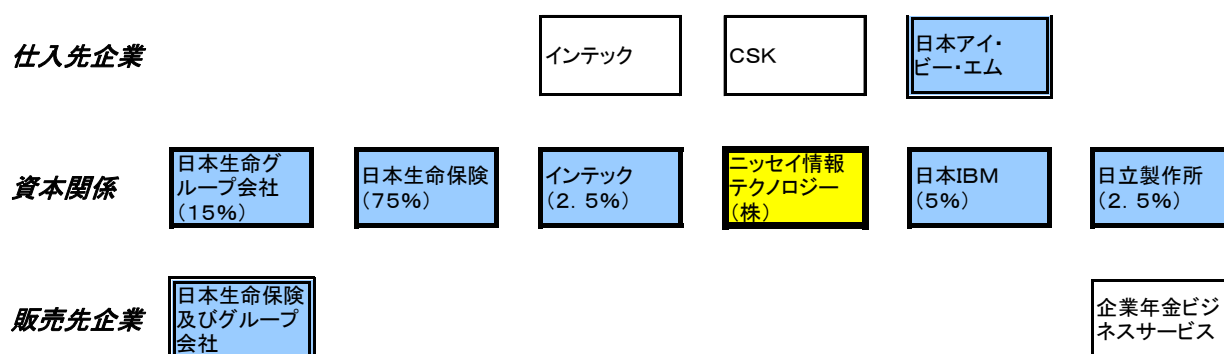
(1) 完全子会社（グループ企業） 7社

1-1-1 京セラコミュニケーションシステム（株） A：企業所得1億円以上、創業10年以上



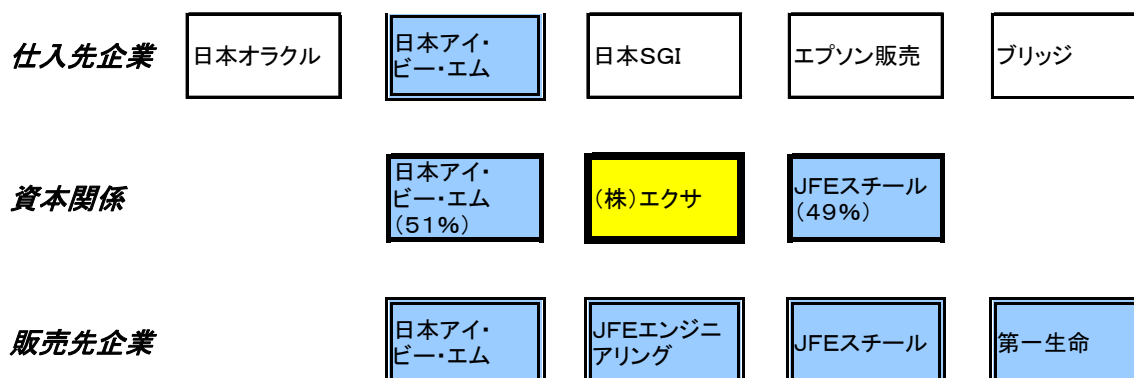
京セラ（株）、KDDI（株）の合併会社。平成18年4月に経営コンサルティング事業を分社化し、総合サービスの強化に注力。

1-1-2 ニッセイ情報テクノロジー（株） B：企業所得1億円以上、創業10年未満



日本生命系。グループ向けを基盤に、医療・介護分野等グループ外受注にも注力、安定した事業推移が見られる。

1-1-3 （株）エクサ A：企業所得1億円以上、創業10年以上



日本アイ・ビー・エム系列のソフトウェア開発業者であり、優れた技術開発力を背景に幅広い分野で着実に実績を挙げている。

1-1-4 (株)中電シーティーアイ B：企業所得1億円以上、創業10年未満

仕入先企業

富士通

日本アイ・ビー・エム

日本ユニシス

日本電子計算機

川崎重工業
(1.3%)

資本関係

中部電力
(81.4%)

三菱重工業
(13.3%)

(株)中電シーティーアイ

カワサキプラントシステムズ
(4%)

川崎重工業
(1.3%)

販売先企業

中部電力

三菱重工業

中部電気保安協会

中電興業

川崎重工業

平成18年3月期は中部電力をはじめとする取引企業がセキュリティ関連で投資を増やしたため、増収増益となった。

1-1-5 日鉄日立システムエンジニアリング(株) A：企業所得1億円以上、創業10年以上

仕入先企業

日立製作所

日立電子サービス

ニッセイコム

資本関係

新日鉄ソリューションズ
(51%)

日立製作所
(49%)

日鉄日立システムエンジニアリング(株)

販売先企業

新日鉄ソリューションズ

日立製作所

新日本製鉄

新日鉄、日立製作所出資のコンピュータシステム開発会社。製造・流通系が主体だが、金融分野等も増え每期好業績を上げている。

1-1-6 コムシス(株) A：企業所得1億円以上、創業10年以上

仕入先企業

TCSホールディングス

ユニシステム

シグマトロン

コンピュータロン

シグマアイティエス

東京コンピュータサービス

資本関係

TCSホールディングス
(70%)

松下電器産業
(30%)

コムシス(株)

販売先企業

松下電器産業

パナソニックモバイルコミュニケーションズ

東京コンピュータサービス系列のソフトウェア開発業者。優れた技術開発力を背景に着実に実績を挙げている。

1-1-7 富士アイティ（株） D：企業所得1億円未満、創業10年未満

仕入先企業	富士電機システムズ	富士電機ITソリューション	広和システム	キャリアーズ	エイディケイ富士システム	大電工業	名興電機	大成技研	大韓FAシステム
資本関係	富士電機システムズ (100%)		富士アイティ(株)						
販売先企業	富士電機システムズ	信州富士電機	富士電機機器制御	富士電機アドバンステクノロジー					

富士電機グループのIT部門における戦略的な一社として位置付けられ、独自技術の融合などで新たな製品開発にも注力していく。

このカテゴリーに属する企業は、大手企業の部門を分社化により受け持つビジネスや、系列企業として親企業と一体的なビジネスを行う特徴がある。7社中6社が六大企業集団企業直結の企業であり、唯一コムシスのみが系列外の企業である。富士アイティを除く7社中6社が企業所得1億円以上の安定企業である。

(2) 親会社の販売分門を担う企業（系列企業） 1社

1-2-1 (株) テクノプラン C：企業所得1億円未満、創業10年以上

仕入先企業		テクノ・マインド	エイ・クリエイション	日本システム通信	ラフ	イン・エックス	ニューネットワークシステム	NNS	インサイドサフィックス	フェーズ・ワン
資本関係	中沢安昭(18.8%) 久保田経夫(12.5%) 久保田経三(7.5%)	高久哲夫(7.5%)	テクノ・マインド(6.3%)	エイ・クリエイション(6.3%)		(株)テクノプラン				
販売先企業				味の素システムテクノ	富士ソフト	インテック	明治安田生命保険	日本アイ・ビー・エム	東京エレクトロン	ジャステック

(株)テクノマインドの系列会社で、各種ソフト開発を手掛け、大手企業に営業基盤を構築、継続受注を得て、収入は横ばい維持

このカテゴリーは、1社のみであり、六大企業集団の系列企業ではないが、親会社であるテクノマインドの販売を担う系列企業として、販売先には六大企業集団を含む大手企業と取引を行っている。

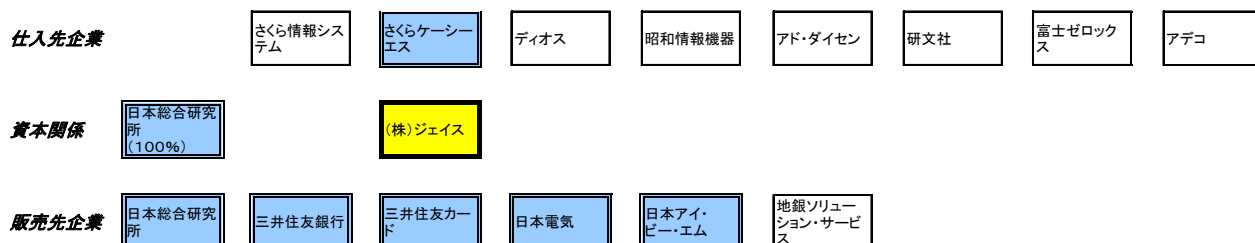
(3) 親会社の調達部門を担う企業（系列企業） 2 社

1-3-1 (株) トヨタコミュニケーションシステム B：企業所得 1 億円以上、創業 10 年未満



トヨタ系ソフト開発企業 3 社が合併して拡大稼働した企業。トヨタグループのあらゆる IT をサポートしている。

1-3-2 ジェイス (株) A：企業所得 1 億円以上、創業 10 年以上

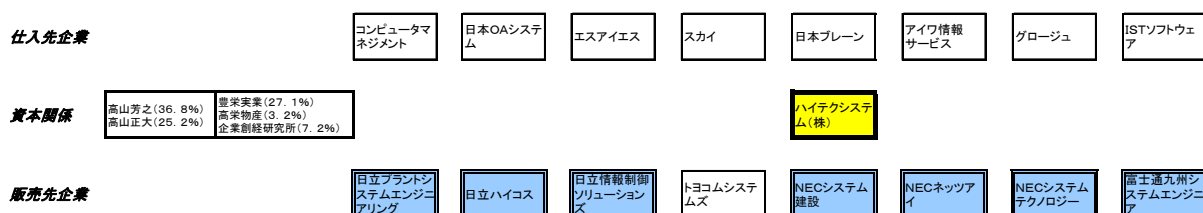


日本総合研究所子会社、コンピュータシステム運用主力。受注集約の傾向はプラス材料となり、増収基調を維持している

このカテゴリーは、親企業の調達部門として親企業と一体となったビジネスを行う系列企業であり、六大企業集団企業との取引関係を築いている。親企業の調達部門ではあるものの、販売も親企業と一体となって行う傾向があり、実質的な子会社の形態が多い。企業所得も 2 社とも 1 億円以上の経営が安定した企業である。

(4) 資本関係に縛られないフリーな取引関係を構築した企業（独立系企業） 17 社

1-4-1 ハイテックスシステム (株) A：企業所得 1 億円以上、創業 10 年以上



TCS グループ会社。金融・流通・通信制御などのソフト開発が主体とし、売上拡大。

1-4-2 (株) アクティス A：企業所得1億円以上、創業10年以上

仕入先企業

アイティシステム	ブラソニングサポート
----------	------------

資本関係

東野義明(26.1%) 香取伸宣(16.2%) 林克俊(11.1%)	落合仁美(10.8%) 横田圭一郎(9.5%) 従業員持株会(13.4%)
--	---

(株) アクティス

販売先企業

日本電気	日本電気通信システム	キャノン	ティージー情報ネットワーク	日立アドバンストデジタル	アカネットワークス
------	------------	------	---------------	--------------	-----------

優良筋を主力に積極営業を展開、業績は堅調推移を辿っている。

1-4-3 (株) アイオス A：企業所得1億円以上、創業10年以上

仕入先企業

アクアライクシステムズ	ソリューション・ラボ・横浜	ウィルソフト	アジアパシフィックシステム総研	フォーラム・サイエンス	アドソル日進	ソビア	新東電算	ヒューマネット
-------------	---------------	--------	-----------------	-------------	--------	-----	------	---------

資本関係

松井昌之(32.6%) 細木重明(10.3%) 自社従業員持株会(12.2%)	三菱東京UFJ銀行(2.9%) 三菱UFJキャピタル(2.9%) 東京中小企業投資育成(2.2%)
---	---

(株) アイオス

販売先企業

日本IBM	日本アイ・ビー・エム・サービス	日本アイ・ビー・エム・ソリューション・サービス	富士通	JIEC	ニイウス	日本ビューレットバックカード	ユーフィット
-------	-----------------	-------------------------	-----	------	------	----------------	--------

ネットワーク関連システム等に強みを有するシステム開発会社。IBM等大手企業を得意先として業績を伸ばしている。

1-4-4 エムオーテックス(株) A：企業所得1億円以上、創業10年以上

仕入先企業

ソフトバンクB	佐川印刷	ゼッタテクノロジー
---------	------	-----------

資本関係

高木哲男 (100%)

エムオーテックス(株)

販売先企業

アイ・アイ・エム	NECフィールディング	ソフトバンクB	エヌ・ティ・ティ・データ・セキュリティ	大塚商会	ダイワボウ情報システム	富士通ビジネスシステム
----------	-------------	---------	---------------------	------	-------------	-------------

ネットワークセキュリティ管理ツール「LanScopeCat3」開発、順次クライアント数は増加しており、増収増益を維持。

1-4-5 (株) ユニテックス A：企業所得1億円以上、創業10年以上

仕入先企業

ソニー	バックボーン・ソフトウェア	富士通	日立ソフトウェアエンジニアリング	ソルシステムズ	日本ビクター
-----	---------------	-----	------------------	---------	--------

資本関係

士田義徳(55%) 士田玲子(5%)

(株) ユニテックス

販売先企業

東芝	日本アイ・ビー・エム	富士通	日立製作所グループ	日本電気	日本ユニシス	NTTデータシーティーシー
----	------------	-----	-----------	------	--------	---------------

DVD-R/RAM, CD-Rライブラリ等々の開発会社。開発力が認められ着実に業績を伸ばしている。

1-4-6 (株) タイムインターメディア D : 企業所得 1 億円未満、創業 10 年未満

仕入先企業

ジャパンコンピュータサービス	メインソフト	第一エンジニアリング	ディノ	デル	ダイナミックス	アイアン・ウィル
----------------	--------	------------	-----	----	---------	----------

資本関係

佐藤孝幸 (29.3%) 大矢正典 (5.1%) 従業員持株会 (8.7%)	シンプレクス・テクノロジー (9.2%)	東京中小企業投資有限責任組合 (13.8%)	ニッセイ・キャピタル2号投資育成事業組合 (6%)	(株) タイムインターメディア
--	----------------------	------------------------	---------------------------	-----------------

販売先企業

サーチテリア	オーマイニュース・インターナショナル	リーワンネット	ソースネクスト	キーエンス	アップガレージ	BMB
--------	--------------------	---------	---------	-------	---------	-----

平成 18 年期は予定していた高額案件からの撤退等で売上は目標に及ばなかったものの、顧客数は順調に増加しており、微増は達成。

1-4-7 大成ネット (株) C : 企業所得 1 億円未満、創業 10 年以上

仕入先企業

アイネス	理想科学工業	味の素システムテクノ	住生コンピューターサービス	ティージー情報ネットワーク	ジャステック	東電通	電通国際	FAITEC
------	--------	------------	---------------	---------------	--------	-----	------	--------

資本関係

相馬巨明 (50.5%)	松本世一 (48.5%) 並木幸夫 (0.5%) 相馬薫 (0.5%)	大成ネット(株)
--------------	---	----------

販売先企業

ベストサポート	サイバーサイエンス	NKS	アルテック	グルフィン	エイチピーデー	エイ・エス	アイシス
---------	-----------	-----	-------	-------	---------	-------	------

ソフトウェア開発・システム構築が主業で每期着実に増収基調を辿っている。

1-4-8 エイディーシーテクノロジー (株) B : 企業所得 1 億円以上、創業 10 年未満

仕入先企業

プランテック

資本関係

足立勉 (39%) 足立事務所 (7.9%)	ソフトバンク・インベストメント (5.6%)	三菱UFJキャピタル (2.8%)	名古屋中小企業投資育成 (5.6%)	エイディーシーテクノロジー(株)
---------------------------	------------------------	-------------------	--------------------	------------------

販売先企業

アイ・オー・データ機器	ナノ・メディア	NAJ	KDDI	松下電器産業	シャープ	パイオニア
-------------	---------	-----	------	--------	------	-------

インターネットとTVの融合による電子番組ガイドの特許収入が増勢を強め増収となる。関連次期商品を開発中で07年に発売予定。

1-4-9 東京システム開発 (株) C : 企業所得 1 億円未満、創業 10 年以上

仕入先企業

タッグ

資本関係

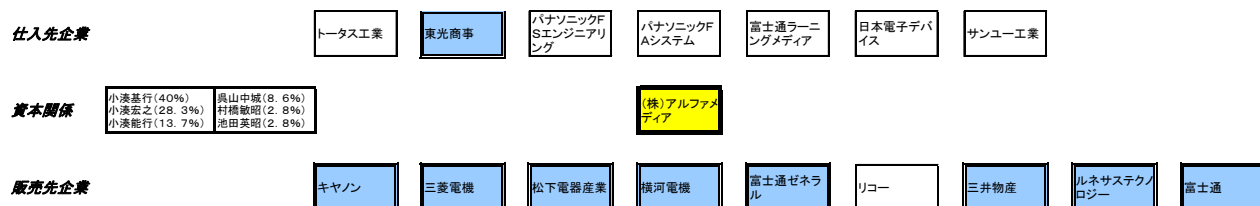
相田慶治 (45%) 佐瀬敏一 (30%) 吉野ミチ子 (8%)	鈴木勝 (5%) 相田欣乃 (2.5%) 二瓶嘉幸 (2.5%)	東京システム開発(株)
--	--	-------------

販売先企業

東芝デジタルメディアエンジニアリング	東芝ソリューション	日本電気	エヌ・ティ・ティ・データ	大和総研	JALインフォテック	日本コムシス	日本システム	セントラルコンピュータサービス
--------------------	-----------	------	--------------	------	------------	--------	--------	-----------------

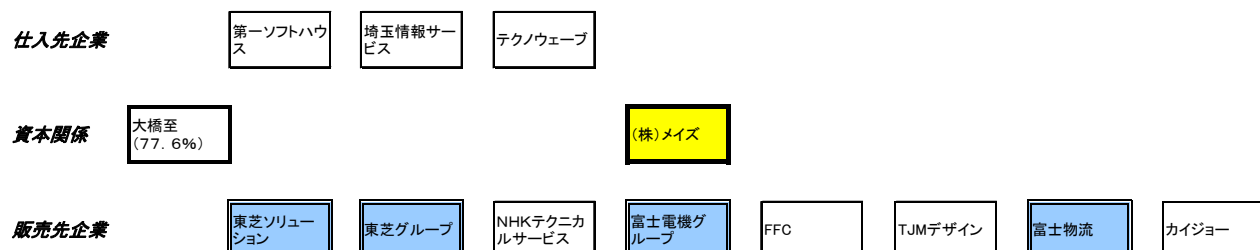
近年はJava関連、携帯電話関連の受注が増加。取引先も安定している。平成19年期では増収基調を維持するも減益に終わった。

1-4-10 (株) アルファメディア C：企業所得1億円未満、創業10年以上



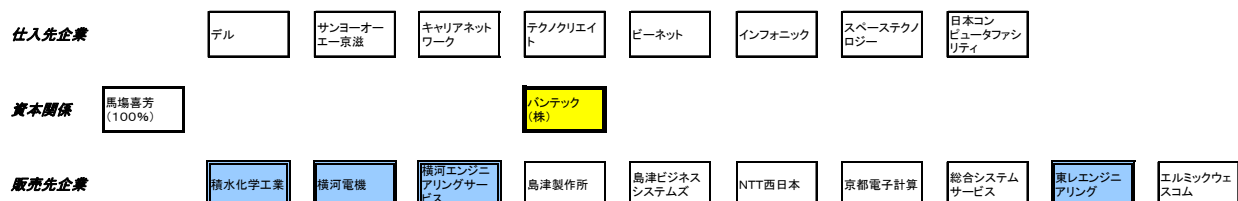
ソフトウェアの受託開発やL S Iテスター、I Cカードの開発などを行う。自社製品（勤怠管理システム）の販売に力を注ぐ。

1-4-11 (株) メイズ C：企業所得1億円未満、創業10年以上



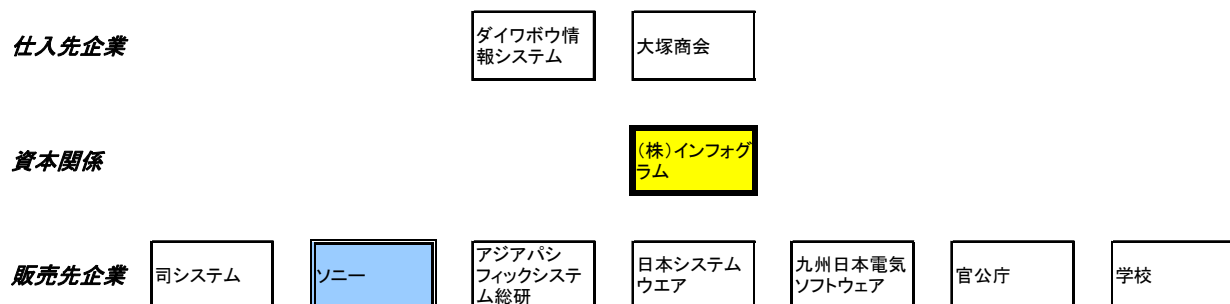
システム導入から開発、運用・保守までの一連の対応が可能で、07年12月期は売上高4.7億円、最終利益750万を見込む。

1-4-12 バンテック(株) C：企業所得1億円未満、創業10年以上



オリジナルシステム統合型販売、生産管理システムを業種別に営業水平展開し受注売上増を目指す。

1-4-13 (株) インフォグラム C：企業所得1億円未満、創業10年以上



売上高はやや安定性を欠くものの受注基盤は確立し、財務体質も逐次、改善されている。

1-4-14 ネットセンチュリー（株） C：企業所得1億円未満、創業10年以上

仕入先企業

恵安

ソレキア

アイシーティ2
1

ジオテック情報
システム

資本関係

橋本忠雄
(100%)

ネットセンチュ
リー(株)

販売先企業

日立システム
アンドサービス

日立ビジネス
ソリューション

日本コンピュー
タコンサルティング

NTT東日本

NTTデータ先
端技術

富士ソフトAB
C

ソラン

システム開発に関する業務用ソフトウェア受託開発及び画像システム機器の製造を行い、日立グループを対象に展開、業績は漸増。

1-4-15 日本電産開発（株） C：企業所得1億円未満、創業10年以上

仕入先企業

オリオン

トータルOAシ
ステム

エス・デー
シー・テクノ

エフアンドデー

システム開発

フロム30

資本関係

落合勇(42%)
落合周子(42%)
落合玲子(8%)

細田英夫(8%)

日本電算開発
(株)

販売先企業

スカイ

ユニバーサル
システムズエ
ンジニアリング

日本システム
ウェア

日本ラッド

富士通ビー・エ
ス・シー

USE

ビジネスアプリケーションなど受注開発を手掛け、営業基盤を固める。営業の強化により売上を伸ばしている。

1-4-16 （株）コンテンツブレイン D：企業所得1億円未満、創業10年未満

仕入先企業

オレンジ

ストリームライ
ン

スパイス・グラ
フィックス

トリケラトプス

エスアンドエム
デザインファク
トリ

資本関係

加藤千太郎(75.3%)
小池勉(14.2%)
松井建始(10.5%)

(株)コンテン
ツブレイン

販売先企業

電通テック

ソニーマーケ
ティング

ソニースタイル
ジャパン

ソニーミュー
ジックコミュニ
ケーションズ

オールアパウ
ト

電通

京王エージェ
ンシー

Webコンテンツ制作、Webマーケティングコンサルティング主軸に展開。Web制作売上前期比7.4%増。今期3億円見込み。

1-4-17 （株）プロファイア C：企業所得1億円未満、創業10年以上

仕入先企業

Phonoca(ホノ
カ)

バンテックソフ
トウェア

丸紅ソリュー
ション

PC、事務用品
店

資本関係

大橋繁
大杉健一
久誌祐和

佐々崎英明
御瀬正俊
役員・社員で100%

(株)プロファイ
ア

販売先企業

アットホーム

アサップ

エイチアイ

ビットエンジェ
ル

ベクター

サクセス

山佐

ジー・モード

カブコン

コンピューターのソフトウェア、システム開発を手掛けるベンチャー企業。アバターやオンラインゲームの開発に強み。

このカテゴリーに属する企業は、大企業との資本関係を持たないオーナー企業（独立系）である。

総じて売上高及び企業所得が低く、企業所得が1億円以上の安定企業は17社中6社（32％）であるが、すべてが六大企業集団企業を販売先に持ち、大企業との取引関係が売上高や企業所得の向上に有効であると考えられる。そうした背景から、企業所得が1億円以上の企業になるためには、大企業との取引関係は、必要条件になると考えられる。

しかしながら、企業所得が1億円未満の企業においても、六大企業集団企業を販売先に持つ企業は11社中6社（55％）あり、創業後10年以上の企業に多い。10年以上生き残っている企業は、何らかの形で大企業との取引関係を有すると考えられるが、必ずしも大企業との取引関係が、すなわち企業所得1億円以上ということにはつながらない現状もある。したがって、六大企業集団企業など大企業との取引関係を有することは、企業所得1億円以上の企業になる必要条件ではあるが、十分条件ではないと考えられる。

② 電機機器（12社）

図表 4-9 資本関係から見た取引先企業との関係（電機機器）

単位：百万円

企業名	単独売上高	単独純利益	企業所得	分類	仕入先との 資本関係	販売先との 資本関係
(株)日立産機システム	131,389	2,092	5,320	B	×	○
リコーマイクロエレクトロニクス(株)	40,640	307	376	A	○	○
(株)ニューフレアテクノロジー	17,083	904	1,625	B	○	○
(株)アイテス	5,961	370	456	A	○	○
(株)テクナート	3,192	80	80	C	×	×
東洋システム(株)	1,431	23	40	C	×	×
(株)日本コンピューティングシステム	1,191	55	98	C	×	×
ナルテック(株)	906	27	46	C	○	○
サンフジ電子(株)	761	32	59	D	×	×
(株)キャンドックスシステムズ	689	90	123	A	×	○
(株)テクノスジャパン	403	36	50	C	×	×
(株)オプトロン	159	22	39	C	×	×

※完全子会社：4社（33％） 親企業の販売部門：なし（0％） 親企業の調達部門：2社（17％）
資本関係なし：6社（50％）

出所：「会社四季報 未上場会社版 2007 年下期版」から筆者作成

- ・ 売上高の高い企業は、仕入先及び販売先において資本関係を有する企業が多い。
- ・ 企業所得1億円未満の企業は、取引先との資本関係をほとんど持たない。

以下、①のシステム・ソフト開発企業と同様に、取引のタイプごとに個別企業の取引関係を精査し、その特徴を整理する。

(1) 完全子会社（グループ企業） 4社

2-1-1 リコーマイクロエレクトロニクス（株） A：企業所得1億円以上、創業10年以上



リコーの連結対象。OA機器や情報通信機器の電子回路部品ユニットの専門メーカー。中国・香港、シンセンに生産・販売拠点。電装・電子回路技術をはじめ、通信・メカトロ技術などのコア技術に強み。対外信用良好で、業績も順調である

2-1-2 （株）ニューフレアテクノロジー B：企業所得1億円以上、創業10年未満



東芝機械の半導体装置事業部が分社して発足。半導体用電子ビーム（EB）マスク描画・薄膜装置を製販。先端マスク描画装置では世界トップ。19年4月ジャスダック上場。

2-1-3 （株）アイテス A：企業所得1億円以上、創業10年以上



日本IBM系。電子部品・材料の解析業務、液晶検査装置開発・販売、EMSが主。特に台湾向け材料は価格競争に巻き込まれて規模縮小。解析業務、EMSは堅調推移。06.12期減収見込み。有機EL光源装置の営業で業績アップを目指す。

2-1-4 ナルテック（株） C：企業所得1億円未満、創業10年以上

仕入先企業

セイコーエプソン

協立電機

大英エレクトロニクス

静岡日立

日本シノプス

資本関係

田島豊久
(2315株)

ジャフコ・エル武号
投資事業有限責任
組合(1375株)

セイコーエプソン
(650株)

ナルテック
(株)

販売先企業

セイコーエプソン
(5%)

コニカミノルタ
ビジネステクノ
ロジーズ(55%)

船井電機

技術面が評価されると同時に、特定用途LSIを開発。18年12月期はプリントチップ価格の暴落もあり大幅減収となった。

電機機器企業の場合、このカテゴリーに属する企業は、連結子会社か分社化によるグループ企業である。システム・ソフト開発企業と異なり、六大企業集団に属する系列企業は4社中2社であり、必ずしも六大企業集団企業との関係を有するわけではない。企業所得も1億円以上企業が4社中3社であり、安定企業がほとんどである。

(2) 親会社の販売分門を担う企業（系列企業） 該当なし

電機機器メーカーの場合、販社を内部化するか、それ以外は大手家電量販店等のコンシューマー向け販売となるため、このカテゴリーに属する企業は存在しない。

(3) 親会社の調達部門を担う企業（系列企業） 2社

2-3-1 (株) 日立産機システム B：企業所得1億円以上、創業10年未満

仕入先企業

日立電線

日立プロキュアメントサービス

日立ハイテク
マテリアルズ

伊藤忠丸紅鉄鋼

吉田電材

日東電工

ルネサステバ
イス販売

九州電磁鋼
センター

新日本製鐵

資本関係

日立製作所
(100%)

(株)日立産機
システム

販売先企業

日立製作所

日立アプライ
アンス

日立ヨーロッパ

日立中国

日立関連企業
(10%)

八洲電機

東京電力

川本製作所

キャンノン化成

一般ユーザー
(10%)

日立製作所の連結子会社。産業機器の製販とシステムソリューション、保守サービスが主。変圧器、汎用圧縮機等で首位。環境・省エネ、情報関連、海外事業などを拡大。07.3期増収予想。

2-3-2 (株) キャンドックシステムズ A：企業所得1億円以上、創業10年以上



自社ブランドの電子計測システム機器、マイクロ波コンポーネントの開発・製造・販売・輸出入・他関連事業を行っている。

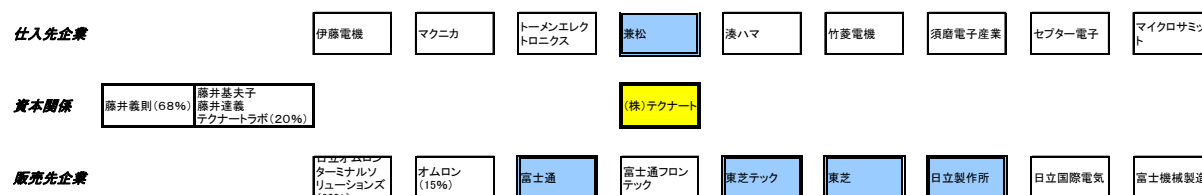
システム・ソフト開発企業と同様に、このカテゴリーは、親企業の調達部門として親企業と一体となったビジネスを行う系列企業であり、六大企業集団企業との取引関係を築いている。親企業の調達部門ではあるものの、販売も親企業と一体となって行う傾向があり、実質的な子会社の形態が多い。企業所得も2社とも1億円以上の安定企業である。

また、日立産機システムは、創業後10年未満の企業であるが、連結子会社ということもあり、売上高及び企業所得が桁違いに高い。

やはり、こうした六大企業集団などの大企業と資本関係を有する企業の中でも、連結対象企業や分社化による子会社の企業は、通常のベンチャー企業の成長過程と異なり、創業時から安定経営が担保されているという観点から、ベンチャービジネスの成長という分析対象としては、適当でないと考えるべきである。その意味では、独立系企業の分析がより重要である。

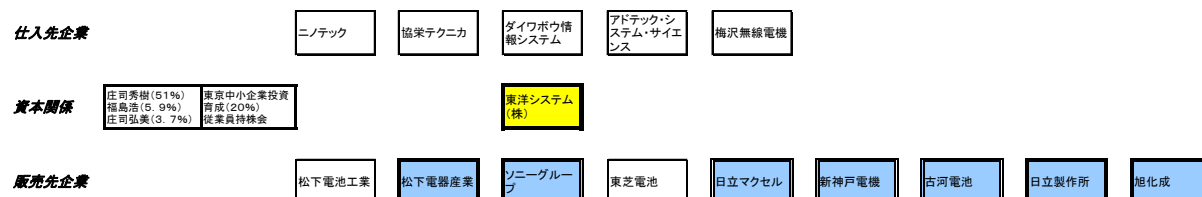
(4) 資本関係に縛られないフリーな取引関係を構築した企業（独立系企業） 6社

2-4-1 (株) テクナート C：企業所得1億円未満、創業10年以上



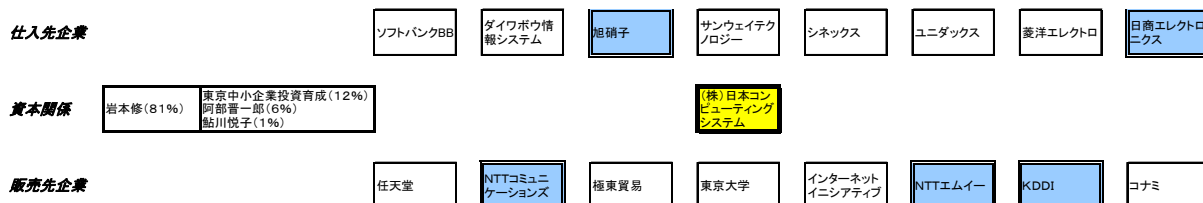
液晶表示装置等で独自の開発力及び無借金運営が強み、業績は再び伸展、19年5月期も45億円程度の売上計上か。

2-4-2 東洋システム (株) C：企業所得1億円未満、創業10年以上



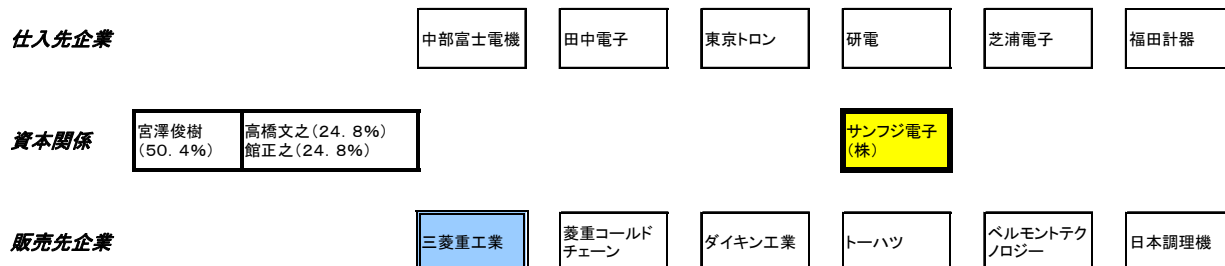
二次電池の性能評価装置開発では高い技術実績と開発力が評価され、更に自動車業界のハイブリット化の高まりで業況は活発化。

2-4-3 (株) 日本コンピューティングシステム C : 企業所得 1 億円未満、創業 10 年以上



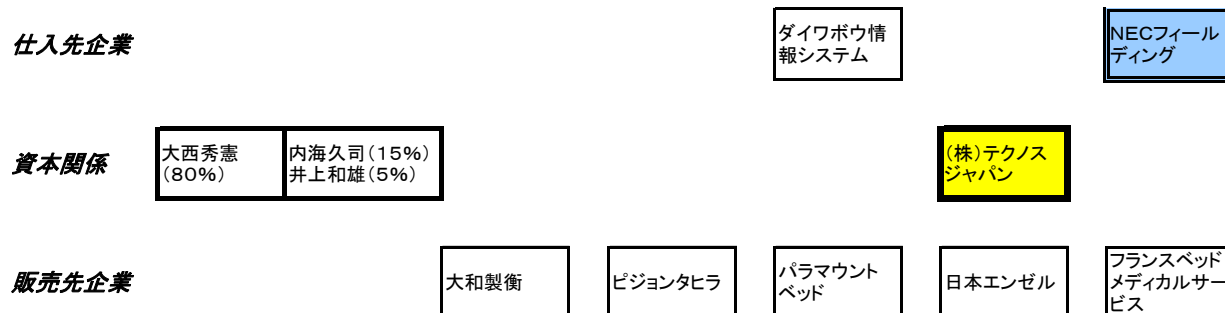
自社ブランド「Vintage」シリーズを軸に基幹ハードウェアの開発販売展開。価格競争から減収だが収益体質改善で利益確保。

2-4-4 サンフジ電子 (株) D : 企業所得 1 億円未満、創業 10 年未満



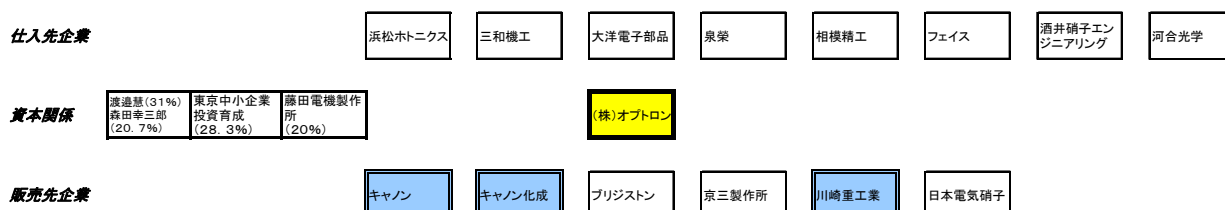
(株) 富士機器の既存客を継承してスタートし業歴 7 年が経過。初年度から黒字決算を重ねている。

2-4-5 (株) テクノスジャパン C : 企業所得 1 億円未満、創業 10 年以上



福祉機器部門が売上の大半を占め、コードレス徘徊報知器等、随時新製品を投入し業績を伸ばしている。

2-4-6 (株) オプトロン C : 企業所得 1 億円未満、創業 10 年以上



大手企業筋を得意先とした営業基盤は確立。後発ながら技術力に優れ、近年、売上を飛躍的に伸ばしている。

電機機器企業のうち、独立系のカテゴリーに属する企業は6社であるが、残念ながら、企業所得が1億円以上の企業は1社もない実態である。

サンフジ電子を除き、5社は創業後10年以上の企業であるが、やはり電機機器という業界の特質上、大手系列企業の傘下に入らないと売上高及び企業所得を拡大することが困難な実態があると考えられる。

いずれの企業も、主に販売先として六大企業集団企業との取引を有することから、一定の規模に成長するためにはマーケティングが重要であることが類推できるが、大手系列の資本関係がない場合は企業の成長に一定の限界があるのではないかと推察される。

③ 小売業（15社）

図表 4-10 資本関係から見た取引先企業との関係（小売業）

単位：百万円

企業名	単独売上高	単独純利益	企業所得	分類	仕入先との 資本関係	販売先との 資本関係
東日本キョスク(株)	227,111	2,283	2,484	A	×	—
(株)ラルズ	97,760	2,367	3,712	B	×	—
(株)ジェイアール東海高島屋	90,671	2,369	4,182	A	○	—
(株)遠鉄百貨店	38,069		1,205	A	×	—
(株)ニシムタ	36,486	1,202	2,274	A	×	—
(株)ピュア	34,347	1,572	2,705	A	○	—
(株)フィットハウス	27,995	1,577	2,825	A	×	—
東武商事(株)	17,021	435	675	B	○	—
(株)関西メディコ	6,492	567	982	A	×	—
(株)カワシマ・ゴールド	4,795	191	321	A	○	—
新日本製薬(株)	4,655	541	902	A	×	—
(株)トクジロー	3,731	191	352	A	×	—
(株)タケモトフーズ	3,102	18	26	C	×	—
(株)レインボー	1,743	18	18	C	×	—
(株)オストジャパングループ	248	29	58	D	×	○

※親企業の販売部門：4社（27％） 親企業の調達部門：1社（7％） 資本関係なし：10社（67％）

出所：「会社四季報 未上場会社版 2007年下期版」から筆者作成

- ・ 小売業は、販売先が不特定の一般顧客であるため、売上高及び企業所得と資本関係に明確な関係性がみられない。
- ・ 資本関係は、親会社の販売部門としてのケースが多い。

小売業は、飲食業などと同様に、直接コンシューマーに対応する業種であり、マーケティングに系列企業の影響がないビジネスは、ベンチャー企業であっても成長可能な業種として注目できる。

ここでは、仕入企業及び販売企業の資本関係や取引関係を分析できないため、六大企業集団との関係性が評価できない。

④ 建設業（１１社）

図表 4-11 資本関係から見た取引先企業との関係（建設業）

単位：百万円

企業名	単独売上高	単独純利益	企業所得	分類	仕入先との 資本関係	販売先との 資本関係
城南建設(株)	71,279	2,778	5,564	A	×	×
麒麟エンジニアリング(株)	42,910	649	918	A	×	○
アイシン開発(株)	40,927	1,730	2,428	A	×	○
住友林業ホームテック(株)	23,712	114	201	A	—	—
ジェイティエンジニアリング(株)	17,498	772	1,174	A	×	○
(株)ブロードネットマックス	17,232	116	230	B	○	○
(株)オンテックス	10,787	361	595	A	×	×
(株)希望社	3,771	88	156	A	—	—
ジオテック(株)	2,689	70	115	A	×	×
オーシャンホームズ(株)	1,630	27	17	C	×	×
九州システム産業(株)	363	1	1	C	×	×

※完全子会社：１社（９％） 親企業の販売部門：なし（０％） 親企業の調達部門：３社（２７％）
資本関係なし：７社（６４％）

出所：「会社四季報 未上場会社版 ２００７ 年下期版」から筆者作成

- ・ 建築業は、仕入先は多岐に渡ることから資本関係がほとんどないが、親会社の調達部門として販売先との資本関係を有する場合が多い。
- ・ 顧客は官公庁など不特定ではなく独自の販売網を持つケースが多い。

以下、①のシステム・ソフト開発企業及び②の電機機器企業と同様に、取引のタイプごとに個別企業の取引関係を精査し、その特徴を整理する。

(1) 完全子会社（グループ企業） １社

4-1-1 （株）ブロードネットマックス B：企業所得１億円以上、創業１０年未満

仕入先企業	住友電気工業	東芝	住電オプコム	パイオニア	
資本関係	住友電気工業 (55%)	東芝 (45%)		(株)ブロード ネットマックス	
販売先企業	住友電気工業	東芝	ジュピターテレ コム	スターキャット・ ケーブルネット ワーク	CATVオペ レーター

住友電気工業と東芝の合併。CATVと応用システムのコンサルティング・開発・設計会社。HFC/FTTC/FTTHネットワーク、デジタルCATV・ケーブルインターネットシステムに注力。

このカテゴリーに属する企業は、1社であり、住友電気工業と東芝の完全系列企業である。創業後10年未満の若い企業であるが、当然売上高及び企業所得水準が高い安定企業である。

前述の電機機器企業と同様に、通常のベンチャー企業の成長という観点からは参考にならないケースである。

(2) 親会社の販売分門を担う企業（系列企業） 該当なし

建設業の場合、仕入先が多岐に渡ることや、販売先が固定化しやすいか、小売業のように一般のコンシューマー向け販売となるため、電機機器メーカーの場合と同様に、このカテゴリーに属する企業は存在しない。

(3) 親会社の調達部門を担う企業（系列企業） 3社

4-3-1 キリンエンジニアリング（株） A：企業所得1億円以上、創業10年以上

仕入先企業	三菱商事テクノス	三菱重工業食品包装機械	トーステ	三宅製作所	西華産業	ピーエス三菱	鹿島建設	岩井機械工業
資本関係	キリンビール(100%)	キリンエンジニアリング(株)						
販売先企業	麒麟麦酒	キリンビバレッジ	キリンティスディラリー	小岩井乳業	鶴見倉庫	ナガノマト	食品メーカー	食品関連会社
							医薬・バイオ関連会社	

キリンビールの連結対象。食品中心に医薬・バイオ・物流等の工場建設を手掛ける総合エンジニアリング企業。HACCP対応も。国内14事業所のほか、06年1月台湾に台北支店開設。グループ企業を主軸とした受注構成は安定。財務体質の強さを裏付ける如く、自己資金のみでの運営を続けている。

4-3-2 アイシン開発（株） A：企業所得1億円以上、創業10年以上

仕入先企業	清水建設	近藤組	三興電気	白半建設	光南工業	損保ジャパン	三井住友海上火災	太田商事	日豊商事
資本関係	アイシン精機(35.5%)	アイシン高丘(21.8%)	アイシン化工(19.3%)	アイシン開発(株)					
販売先企業	アイシン精機	アイシン高丘	アイシン化工	アイシン・エイダブリュ	アイシン・エーアイ	アイシン辰栄	国土交通省	愛知県	名古屋市他市町村
								都市機構	

アイシングループの中堅総合建設会社。グループ向け比率高い。総合建設（建築・土木・緑化・設備移動）と土地・建物の分譲・リースなど不動産開発、保険の3本柱。平成18年3月期は大口径発生も多く、前期比で大幅な増収を達成、当期段階での増益も確保されている。信用背景・財務共に好調。

4-3-3 ジェイティエンジニアリング（株） A：企業所得1億円以上、創業10年以上



J T系。トータル生産システムを提供するエンジニアリング会社。生産管理・工程監視システム、品質管理機器等に高評価。資金面も無借金経営を維持。

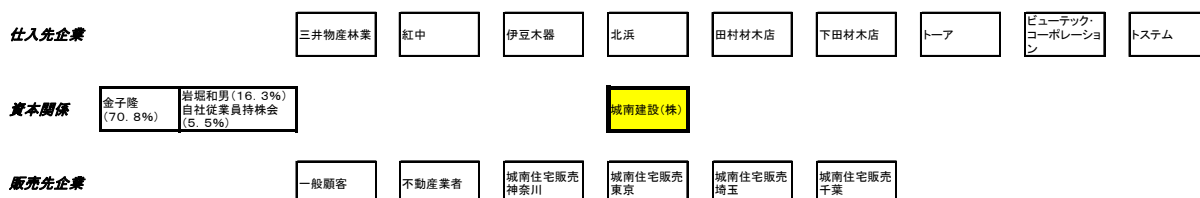
このカテゴリーに属する企業は、3社とも完全な系列企業であり、キリンエンジニアリングは連結対象子会社である。いずれも名だたる大手企業の系列であるため売上高、企業所得共にベンチャー企業のレベルではない。

唯一、J Tエンジニアリングのみ六大企業集団との関係がない独立系であるが、J Tグループ自体が一大系列企業群に匹敵するため実質的には大手企業の系列に属する企業と見ることが適当である。

やはり、このカテゴリーの企業はベンチャー企業の成長という観点で参考にはできないため、分析対象からはずすことが適当である。

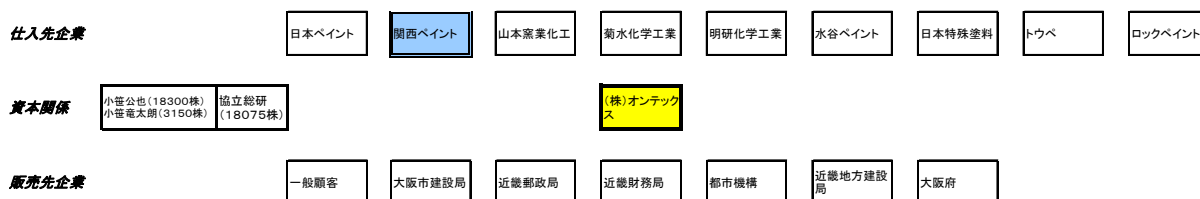
(4) 資本関係に縛られないフリーな取引関係を構築した企業（独立系企業） 7社

4-4-1 城南建設（株） A：企業所得1億円以上、創業10年以上



自由設計の戸建分譲住宅が主体の建設会社。首都圏で営業を展開。頑丈な家造りに特色。営業部門を県単位で分社化。06年新規出店10店舗。受注減少から二期連続で売上ダウン。子会社に対する債務保証損失引当金で減益幅拡大。19年9月関連販社4社を吸収合併予定。

4-4-2 （株）オンテックス A：企業所得1億円以上、創業10年以上



一般顧客を対象にしたリフォーム（外壁など）業者。ここ数年急成長を続け売上高が100億円を突破。

4-4-3 ジオテック（株） A：企業所得１億円以上、創業１０年以上

仕入先企業

宇部建設資材販売	第一建商	ジャパン建材	住友大阪セメント	宇部三菱セメント	日本ワッカー	ノルトマイヤー
----------	------	--------	----------	----------	--------	---------

資本関係

中村義勝(41.4%)	恩田組(10%)
新松正博(10.6%)	佐藤克彦(10%)
今井俊重(10%)	米内隆(8.4%)

ジオテック(株)

販売先企業

住友林業	三井ホーム	スウェーデンハウス	ミサワホーム	松下環境エンジニアリング	水道機工	パナホーム	三菱地所ホーム	トヨタホーム
------	-------	-----------	--------	--------------	------	-------	---------	--------

戸建住宅の地盤調査が主体。補強工事や地下室のRC工事、環境土壌汚染の調査も。地盤調査需要に加え、住生活基本法施行により住宅地盤需要が堅調。地盤改良工事業者として実績、土壌汚染調査は受注活発。FC展開で全国ネット。業界環境に恵まれ増収基調。

4-4-4 オーシャンホームズ（株） C：企業所得１億円未満、創業１０年以上

仕入先企業

ジーシールド	エム・ケイメタルワークス	大阪新日軽	七谷川木材	YKKAP	丹生	宮脇工務店	王子ゴム化成	三菱商事
--------	--------------	-------	-------	-------	----	-------	--------	------

資本関係

大出正廣(26.8%)	(財)ひょうご産業活性化センター(25.5%)
-------------	-------------------------

オーシャンホームズ(株)

販売先企業

一般顧客

「高耐震重量鉄骨造住宅」の施工・販売を手掛けるベンチャー企業。事業の軌道化から業績は伸展基調にあるが、財務強化に課題。

4-4-5 九州システム産業（株） C：企業所得１億円未満、創業１０年以上

仕入先企業

日本ビクター	TOA	パナソニックSS	TTCシチズン	セイコーCSI	バイオニア	マスプロ電工	三菱電機住環境	パナソニックCC
--------	-----	----------	---------	---------	-------	--------	---------	----------

資本関係

小宮浩義(25%)	倉富哲男(12%)
吉田博孝(12%)	中村康祐(12%)
吉賀業文(12%)	池来敬二(12%)

九州システム産業(株)

販売先企業

福岡県	福岡県警	筑後市	瀬高町	大和町	大牟田市	柳川市	九電工	きんでん
-----	------	-----	-----	-----	------	-----	-----	------

弱電設備工事の減少と情報通信光ケーブルネットワーク工事の増加で減収増益。

4-4-6 住友林業ホームテック（株） A：企業所得１億円以上、創業１０年以上

＊ 仕入先企業は、取引企業が多すぎるためピックアップが難しい。また、販売先企業についても一般顧客となっており、取引関係が図示できない。

住友林業（株）子会社で、増改築工事を担当。１８年期は経理処理法の変更によって見かけ上は減収も実質増収。採算面は一段落。

4-4-7 （株）希望者 A：企業所得１億円以上、創業１０年以上

＊ 住友林業と同様に取引関係が図示できない。

会社発足後１８年が経過、JCMなる日本では先駆的な事業を展開する他、建築工事等住宅関連事業へも注力している。

建設業は、他の業種と異なり、独立系企業であっても売上高や企業所得の高い企業が多い。

企業所得が1億円以上の企業も7社中5社であり、いずれも創業後10年以上の企業ばかりである。建設業は特定の顧客と関係を持つケースが多いと考えられるため、新規参入が困難な業種である。

六大企業集団企業との取引関係は、ケースバイケースであり、売上高及び企業所得が桁違いに高い城南建設は、独自のマーケティングにより、まったくそうした大手系列企業との関係を持たない企業である。その他、ジオテックが一部販売先企業に六大企業集団企業との取引関係があるが、その他の企業は販売先企業ではなく、仕入先企業との六大企業集団企業との取引関係がある場合が多い。しかしながら、六大企業集団との取引関係が企業の売上高と関係を持つというよりも、たまたまそうであったに近いレベルと考えられる。

2. 大企業との取引関係と売上高・企業所得の関係性評価

前項において、資本関係を中心に、六大企業集団との仕入、販売における取引関係の評価を行った。本項においては、六大企業集団との具体的な取引関係のレベルと売上高、企業所得の関係性について、前項と同様に、業種間比較という観点で取引関係の評価を行う。

■ 六大企業集団との取引関係のレベルと売上高及び企業所得の関係性評価

- ・ まず、六大企業集団との取引関係について業種ごとの傾向を見る

※ 六大企業集団とは、関口の整理によれば、2005年3月時点において169社に集約されており、その169社に紐付く企業は約6,300社にのぼり、ほとんどが上場企業である。

本調査では、「六大企業集団系譜図集」関口秀子編 雄松堂出版 2006年6月において整理されている六大企業集団社長会メンバー企業169社の系譜に登場する全企業を六大企業集団系列企業と判断する。

※ 仕入先企業及び販売先企業は、東京商工リサーチ企業情報データの2007年8月時点における直近データで掲載されている企業

※ 分類区分は前項と同様に次のとおり

カテゴリーA：企業所得1億円以上、創業10年以上

カテゴリーB：企業所得1億円以上、創業10年未満

カテゴリーC：企業所得1億円未満、創業10年以上

カテゴリーD：企業所得1億円未満、創業10年未満

① システム・ソフト開発（２７社）

(1) 売上高順

図表 4-12 六大企業集団との取引割合と売上高との関係（システム・ソフト開発）

単位：百万円

企業名	単独売上高	分類	仕入先 企業数	うち六大企業 集団企業数	左の 割合	販売先 企業数	うち六大企業 集団企業数	左の 割合
京セラコミュニケーションシステム(株)	68,240	A	8	4	50%	13	8	62%
(株)トヨタコミュニケーションシステム	47,901	B	7	3	43%	7	5	71%
ニッセイ情報テクノロジー(株)	36,835	B	3	1	33%	2	1	50%
(株)エクサ	36,341	A	5	1	20%	4	4	100%
(株)中電シーティーアイ	28,951	B	5	4	80%	5	3	60%
(株)ジェイス	19,626	A	8	1	13%	6	5	83%
日鉄日立システムエンジニアリング(株)	10,373	A	3	1	33%	3	2	67%
コムシス(株)	7,061	A	6	0	0%	2	1	50%
ハイテックス(株)	6,269	A	9	0	0%	10	7	70%
富士アイティ(株)	5,415	D	9	1	11%	4	3	75%
(株)アクティス	4,128	A	3	0	0%	6	2	33%
(株)アイオス	4,045	A	9	0	0%	8	3	38%
エムオーテックス(株)	3,565	A	3	0	0%	7	3	43%
(株)ユニテックス	1,500	A	6	3	50%	8	6	75%
(株)タイムインターメディア	1,284	D	8	0	0%	10	0	0%
(株)テクノプラン	848	C	9	0	0%	8	3	38%
大成ネット(株)	625	C	11	0	0%	8	0	0%
エイディシーテクノロジー(株)	567	B	1	0	0%	11	5	45%
東京システム開発(株)	479	C	1	0	0%	10	3	30%
(株)アルファメディア	460	C	7	1	14%	9	8	89%
(株)メイズ	435	C	3	0	0%	8	4	50%
バンテック(株)	389	C	8	0	0%	11	5	45%
(株)インフォグラム	385	C	2	0	0%	7	1	14%
ネットセンチュリー(株)	369	C	4	0	0%	7	2	29%
日本電算開発(株)	322	C	6	0	0%	6	1	17%
(株)コンテンツブレイン	240	D	5	0	0%	7	0	0%
(株)プロファイア	198	C	4	0	0%	17	0	0%

出所：「会社四季報 未上場会社版 2007 年下期版」から筆者作成

- ・ 売上高順で見た場合、仕入先企業における六大企業集団との関係性が高い傾向が認められる。
- ・ 販売先企業における六大企業集団との取引関係は、ばらつきが大きい。

(2) 企業所得順

図表 4-13 六大企業集団との取引割合と企業所得との関係（システム・ソフト開発）

単位：百万円

企業名	企業所得	分類	仕入先 企業数	うち六大企業 集団企業数	左の 割合	販売先 企業数	うち六大企業 集団企業数	左の 割合
京セラコミュニケーションシステム(株)	5,581	A	8	4	50%	13	8	62%
(株)トヨタコミュニケーションシステム	3,935	B	7	3	43%	7	5	71%
エムオーテックス(株)	2,066	A	3	0	0%	7	3	43%
ニッセイ情報テクノロジー(株)	1,528	B	3	1	33%	2	1	50%
(株)エクサ	1,446	A	5	1	20%	4	4	100%
(株)ジェイス	1,440	A	8	1	13%	6	5	83%
(株)中電シーティーアイ	1,276	B	5	4	80%	5	3	60%
日鉄日立システムエンジニアリング(株)	868	A	3	1	33%	3	2	67%
コムシス(株)	837	A	6	0	0%	2	1	50%
ハイテックシステム(株)	622	A	9	0	0%	10	7	70%
エイディシーテクノロジー(株)	322	B	1	0	0%	11	5	45%
(株)アイオス	308	A	9	0	0%	8	3	38%
(株)ユニテックス	245	A	6	3	50%	8	6	75%
(株)アクティス	241	A	3	0	0%	6	2	33%
富士アイティ(株)	49	D	9	1	11%	4	3	75%
(株)タイムインターメディア	18	D	8	0	0%	10	0	0%
(株)コンテンツブレイン	10	D	5	0	0%	7	0	0%
バンテック(株)	4	C	8	0	0%	11	5	45%
(株)テクノプラン	3	C	9	0	0%	8	3	38%
大成ネット(株)	3	C	11	0	0%	8	0	0%
東京システム開発(株)	3	C	1	0	0%	10	3	30%
(株)メイズ	3	C	3	0	0%	8	4	50%
(株)インフォグラム	3	C	2	0	0%	7	1	14%
日本電算開発(株)	3	C	6	0	0%	6	1	17%
(株)プロファイア	1	C	4	0	0%	17	0	0%
(株)アルファメディア	1	C	7	1	14%	9	8	89%
ネットセンチュリー(株)	0	C	4	0	0%	7	2	29%

出所：「会社四季報 未上場会社版 2007 年下期版」から筆者作成

- ・ 企業所得順に見た場合も、売上高順とほぼ同様の傾向が見られるが、売上高順よりも六大企業集団取引割合との関係性はばらつきが大きい。

② 電機機器（１２社）

(1) 売上高順

図表 4-14 六大企業集団との取引割合と売上高との関係（電機機器）

単位：百万円

企業名	単独売上高	分類	仕入先 企業数	うち六大企業 集団企業数	左の 割合	販売先 企業数	うち六大企業 集団企業数	左の 割合
(株)日立産機システム	131,389	B	9	4	44%	9	4	44%
リコーマイクロエレクトロニクス(株)	40,640	A	6	0	0%	4	0	0%
(株)ニューフレアテクノロジー	17,083	B	7	2	29%	9	0	0%
(株)アイテス	5,961	A	7	2	29%	5	3	60%
(株)テクナート	3,192	C	10	1	10%	9	4	44%
東洋システム(株)	1,431	C	6	0	0%	10	8	80%
(株)日本コンピューティングシステム	1,191	C	8	2	25%	9	3	33%
ナルテック(株)	906	C	5	0	0%	3	0	0%
サンフジ電子(株)	761	D	6	0	0%	6	1	17%
(株)キャンドックスシステムズ	689	A	10	1	10%	16	9	56%
(株)テクノスジャパン	403	C	2	1	50%	5	0	0%
(株)オプトロン	159	C	8	0	0%	6	3	50%

出所：「会社四季報 未上場会社版 2007 年下期版」から筆者作成

- ・ 売上高順に見た場合、売上高と六大企業集団との取引割合とは関係性が認められない。

(2) 企業所得順

図表 4-15 六大企業集団との取引割合と企業所得との関係（電機機器）

単位：百万円

企業名	企業所得	分類	仕入先 企業数	うち六大企業 集団企業数	左の 割合	販売先 企業数	うち六大企業 集団企業数	左の 割合
(株)日立産機システム	5,320	B	9	4	44%	9	4	44%
(株)ニューフレアテクノロジー	1,625	B	7	2	29%	9	0	0%
(株)アイテス	456	A	7	2	29%	5	3	60%
リコーマイクロエレクトロニクス(株)	376	A	6	0	0%	4	0	0%
(株)キャンドックスシステムズ	123	A	10	1	10%	16	9	56%
(株)日本コンピューティングシステム	98	C	8	2	25%	9	3	33%
(株)テクナート	80	C	10	1	10%	9	4	44%
サンフジ電子(株)	59	D	6	0	0%	6	1	17%
(株)テクノスジャパン	50	C	2	1	50%	5	0	0%
ナルテック(株)	46	C	5	0	0%	3	0	0%
東洋システム(株)	40	C	6	0	0%	10	8	80%
(株)オプトロン	39	C	8	0	0%	6	3	50%

出所：「会社四季報 未上場会社版 2007 年下期版」から筆者作成

- ・ 企業所得順に見た場合も、売上高順と同様に、六大企業集団取引割合とは関係性が認められない。

③ 小売業（１５社）

- ・ 小売業については、仕入先企業が多岐に渡るケースや販売先が一般顧客であるなど、取引関係において六大企業集団との関係を整理できないため、本項目では取り上げない。

④ 建設業（１１社）

(1) 売上高順

図表 4-16 六大企業集団との取引割合と売上高との関係（建設業）

単位：百万円

企業名	単独売上高	分類	仕入先 企業数	うち六大企業 集団企業数	左の 割合	販売先 企業数	うち六大企業 集団企業数	左の 割合
城南建設(株)	71,279	A	15	0	0%	—		
麒麟エンジニアリング(株)	42,910	A	8	2	25%	6	6	100%
アイシン開発(株)	40,927	A	9	3	33%	10	1	10%
住友林業ホームテック(株)	23,712	A	—			—		
ジェイティエンジニアリング(株)	17,498	A	8	0	0%	6	0	0%
(株)ブロードネットマックス	17,232	B	4	2	50%	5	2	40%
(株)オンテックス	10,787	A	10	1	10%	—		
(株)希望社	3,771	A	—			—		
ジオテック(株)	2,689	A	8	2	25%	9	3	33%
オーシャンホームズ(株)	1,630	C	10	1	10%	—		
九州システム産業(株)	363	C	10	0	0%	—		

出所：「会社四季報 未上場会社版 2007 年下期版」から筆者作成

- ・ 建設業においても、売上高と六大企業集団取引割合とは関係性が認められない。
- ・ また、小売業と同様に、住宅などコンシューマー相手のビジネスの場合、販売先が一般顧客であるケースや、仕入先も多岐に渡るケースが存在するため、一様に比較することが困難である。

(2) 企業所得順

図表 4-17 六大企業集団との取引割合と企業所得との関係（建設業）

単位：百万円

企業名	企業所得	分類	仕入先 企業数	うち六大企業 集団企業数	左の 割合	販売先 企業数	うち六大企業 集団企業数	左の 割合
城南建設(株)	5,564	A	15	0	0%	—		
アイシン開発(株)	2,428	A	9	3	33%	10	1	10%
ジェイティエンジニアリング(株)	1,174	A	8	0	0%	6	0	0%
麒麟エンジニアリング(株)	918	A	8	2	25%	6	6	100%
(株)オンテックス	595	A	10	1	10%	—		
(株)ブロードネットマックス	230	B	4	2	50%	5	2	40%
住友林業ホームテック(株)	201	A	—			—		
(株)希望社	156	A	—			—		
ジオテック(株)	115	A	8	2	25%	9	3	33%
オーシャンホームズ(株)	17	C	10	1	10%	—		
九州システム産業(株)	1	C	10	0	0%	—		

出所：「会社四季報 未上場会社版 2007 年下期版」から筆者作成

- ・ 企業所得順も、売上高順と同様に六大企業集団取引割合との関係性が認められない。

- ・ 六大企業集団との取引関係については、業種ごとの売上高順及び企業所得順で整理しても、業種固有の背景や、仕入先が多岐に渡るケース、販売先が一般顧客など評価困難なケースがあるため、企業所得分類による分析がより適当である。
- ・ 分析を行うに当たっては、小売業及び建設業における六大企業集団との取引関係が評価できないケースを除き、次の４４社による企業所得分類をベースとする。

⑤ 企業所得分類による比較（４４社）

図表 4-18 企業所得分類による六大企業集団との取引割合との関係

単位：百万円

企業名	業種名	分類	単独売上高	企業所得	仕入企業における 六大企業集団割合	販売企業における 六大企業集団割合
京セラコミュニケーションシステム(株)	システム・ソフト開発	A	68240	5,581	50%	62%
キリンエンジニアリング(株)	建設業	A	42910	918	25%	100%
アイシン開発(株)	建設業	A	40927	2,428	33%	10%
リコーマイクロエレクトロニクス(株)	電気機器	A	40640	376	0%	0%
(株)エクサ	システム・ソフト開発	A	36341	1,446	20%	100%
(株)ジェイス	システム・ソフト開発	A	19626	1,440	13%	83%
ジェイティエンジニアリング(株)	建設業	A	17498	1,174	0%	0%
日鉄日立システムエンジニアリング(株)	システム・ソフト開発	A	10373	868	33%	67%
コムシス(株)	システム・ソフト開発	A	7061	837	0%	50%
ハイテックスシステム(株)	システム・ソフト開発	A	6269	622	0%	70%
(株)アイテス	電気機器	A	5961	456	29%	60%
(株)アクティス	システム・ソフト開発	A	4128	241	0%	33%
(株)アイオス	システム・ソフト開発	A	4045	308	0%	38%
エムオーテックス(株)	システム・ソフト開発	A	3565	2,066	0%	43%
ジオテック(株)	建設業	A	2689	115	25%	33%
(株)ユニテックス	システム・ソフト開発	A	1500	245	50%	75%
(株)キャンドックスシステムズ	電気機器	A	689	123	10%	56%
(株)日立産機システム	電気機器	B	131389	5,320	44%	44%
(株)トヨタコミュニケーションシステム	システム・ソフト開発	B	47901	3,935	43%	71%
ニッセイ情報テクノロジー(株)	システム・ソフト開発	B	36835	1,528	33%	50%
(株)中電シーティーアイ	システム・ソフト開発	B	28951	1,276	80%	60%
(株)ブロードネットマックス	建設業	B	17232	230	50%	40%
(株)ニューフレアテクノロジー	電気機器	B	17083	1,625	29%	0%
エイディシーテクノロジー(株)	システム・ソフト開発	B	567	322	0%	45%
(株)テクナート	電気機器	C	3192	80	10%	44%
東洋システム(株)	電気機器	C	1431	40	0%	80%
(株)日本コンピューティングシステム	電気機器	C	1191	98	25%	33%
ナルテック(株)	電気機器	C	906	46	0%	0%
(株)テクノプラン	システム・ソフト開発	C	848	3	0%	38%
大成ネット(株)	システム・ソフト開発	C	625	3	0%	0%
東京システム開発(株)	システム・ソフト開発	C	479	3	0%	30%
(株)アルファメディア	システム・ソフト開発	C	460	1	14%	89%
(株)メイズ	システム・ソフト開発	C	435	3	0%	50%
(株)テクノスジャパン	電気機器	C	403	50	50%	0%
バンテック(株)	システム・ソフト開発	C	389	4	0%	45%
(株)インフォグラム	システム・ソフト開発	C	385	3	0%	14%
ネットセンチュリー(株)	システム・ソフト開発	C	369	0	0%	29%
日本電算開発(株)	システム・ソフト開発	C	322	3	0%	17%
(株)プロファイア	システム・ソフト開発	C	198	1	0%	0%
(株)オプトロン	電気機器	C	159	39	0%	50%
富士アイティ(株)	システム・ソフト開発	D	5415	49	11%	75%
(株)タイムインターメディア	システム・ソフト開発	D	1284	18	0%	0%
サンフジ電子(株)	電気機器	D	761	59	0%	17%
(株)コンテンツブレイン	システム・ソフト開発	D	240	10	0%	0%

出所：「会社四季報 未上場会社版 2007 年下期版」から筆者作成

- ・ 企業所得１億円以上（上記分類でＡ及びＢ）と、企業所得１億円未満（上記分類でＣ及びＤ）の比較において、仕入企業における六大企業集団との関係性が高いことがわかる。

- ・ しかしながら、これはある意味当然の結果であり、六大企業集団系列企業が資本参加を行う場合、販売チャンネルとしての分社化が多いため、仕入企業との資本関係を有する企業の企業所得が高いことは容易に想像できる。
- ・ 本研究は、ベンチャー企業の成長における大企業との関係性構築の重要性を仮説としていることから、現実として、企業所得1億円以上の企業は、仕入企業との関係において六大企業集団企業との関係性が高いことを証明することが本来の目的ではない。
- ・ そのため、六大企業集団との資本関係を持たない、いわゆる独立系の企業について、さらに分析を進めていくことが必要と考えられる。
- ・ 以下、資本関係に六大企業集団との取引関係性を持たない企業を抜粋し、⑤と同様に企業所得分類による評価を行う。

⑤ 企業所得分類による比較（独立系企業24社）

図表 4-19 企業所得分類による六大企業集団との取引割合との関係（独立系企業）

単位：百万円

企業名	業種名	分類	単独売上高	企業所得	仕入企業における 六大企業集団割合	販売企業における 六大企業集団割合
ハイテックシステム(株)	システム・ソフト開発	A	6269	622	0%	70%
(株)アクティス	システム・ソフト開発	A	4128	241	0%	33%
(株)アイオス	システム・ソフト開発	A	4045	308	0%	38%
エムオーテックス(株)	システム・ソフト開発	A	3565	2,066	0%	43%
ジオテック(株)	建設業	A	2689	115	25%	33%
(株)ユニテックス	システム・ソフト開発	A	1500	245	50%	75%
エイディシーテクノロジー(株)	システム・ソフト開発	B	567	322	0%	45%
(株)テクナート	電気機器	C	3192	80	10%	44%
東洋システム(株)	電気機器	C	1431	40	0%	80%
(株)日本コンピューティングシステム	電気機器	C	1191	98	25%	33%
大成ネット(株)	システム・ソフト開発	C	625	3	0%	0%
東京システム開発(株)	システム・ソフト開発	C	479	3	0%	30%
(株)アルファメディア	システム・ソフト開発	C	460	1	14%	89%
(株)メイズ	システム・ソフト開発	C	435	3	0%	50%
(株)テクノスジャパン	電気機器	C	403	50	50%	0%
バンテック(株)	システム・ソフト開発	C	389	4	0%	45%
(株)インフォグラム	システム・ソフト開発	C	385	3	0%	14%
ネットセンチュリー(株)	システム・ソフト開発	C	369	0	0%	29%
日本電算開発(株)	システム・ソフト開発	C	322	3	0%	17%
(株)プロファイア	システム・ソフト開発	C	198	1	0%	0%
(株)オプトロン	電気機器	C	159	39	0%	50%
(株)タイムインターメディア	システム・ソフト開発	D	1284	18	0%	0%
サンフジ電子(株)	電気機器	D	761	59	0%	17%
(株)コンテンツブレイン	システム・ソフト開発	D	240	10	0%	0%

出所：「会社四季報 未上場会社版 2007 年下期版」から筆者作成

- ・ 図4-18との比較において、独立系企業を抜粋した結果、ほとんどが企業所得1億円未満のカテゴリーC及びDの企業が残ри、企業所得1億円以上のカテゴリーA及びBの企業群は、六大企業集団系列企業の資本参加を受けている企業が大部分であるという結果である。
- ・ 独立系企業のみで評価した場合、これまでの結果と異なり、仕入企業における六大企業集団等系列企業との関係性はほとんど認められないかわりに、販売企業において、ほとんどの企業が六大企業集団系列企業との取引関係を持つという結果となった。

- ・ 企業所得分類で見た場合、企業所得1億円以上の企業は、100%（7社中7社）販売企業における六大企業集団系列企業との取引関係があり、仕入企業との同様の関係は30%程度（7社中2社）である。
- ・ 企業所得1億円未満の企業の場合でも、六大企業集団系列企業との取引関係は、販売企業において、70%（17社中12社）であり、仕入企業が25%（17社中5社）程度であることと比べれば、圧倒的に販売先企業との関係性が高いという結果である。
- ・ 独立系企業で、六大企業集団系列企業との販売関係を持たない企業（5社）は、売上高が10億円未満の企業がほとんどであり、大成ネット：625百万、テクノスジャパン：403百万、プロファイア：198百万（以上設立後10年以上経過した企業）、タイムインターメディア：1,284百万（唯一10億超）、コンテンツブレイン：240百万（以上設立後10年未満）となっている。売上高10億円以下のビジネスは、六大企業集団系列企業との販売における取引関係を持たなくても達成可能と考えられるが、タイムインターメディアの例は、4,300社からの抽出企業であることを考慮すれば、かなりレアケースと考えられる。
- ・ また、この5社は、うち4社がシステム・ソフト開発業種の企業であり、独自の技術力など、オンリーワンの強みを持ち、固定客を確保することで、六大企業集団に頼らなくても、一定の規模までは成長できる業種と考えられる。ただし、売上高が10億円を超え、それ以上の規模となるためには、六大企業集団系列企業との販売における取引関係構築と、販売チャネルの利用が避けて通れないと考えられる。
- ・ 残る1社は電機機器（テクノスジャパン）であるが、当企業は福祉関連機器に特化した企業であり、六大企業集団系列企業には属さないが、パラマウントベットやフランスベットなどの大手企業を主な販売先としており、大企業への販売関係を構築しているという意味では、例外ではない。

以上、本節において、資本関係や、仕入先企業及び販売先企業としての取引関係に焦点をあて、資本関係から見た取引関係の分類と六大企業集団との関係性を評価、及び六大企業集団との取引関係のレベルと売上高及び企業所得の関係性について評価を行った。

次節においては、これらの評価結果を基に、分析結果としてのとりまとめを行う。

- ・ 第3節において、対象企業の六大企業集団との関係性を、資本関係や仕入先企業及び販売先企業としての取引関係に焦点を当て、資本関係から見た取引関係の分類と六大企業集団との関係性を評価し、さらに六大企業集団との取引関係のレベルと売上高及び企業所得の関係性を評価した。
- ・ 本節においては、その評価結果に基づき、統計的手法を利用して分析を行う。

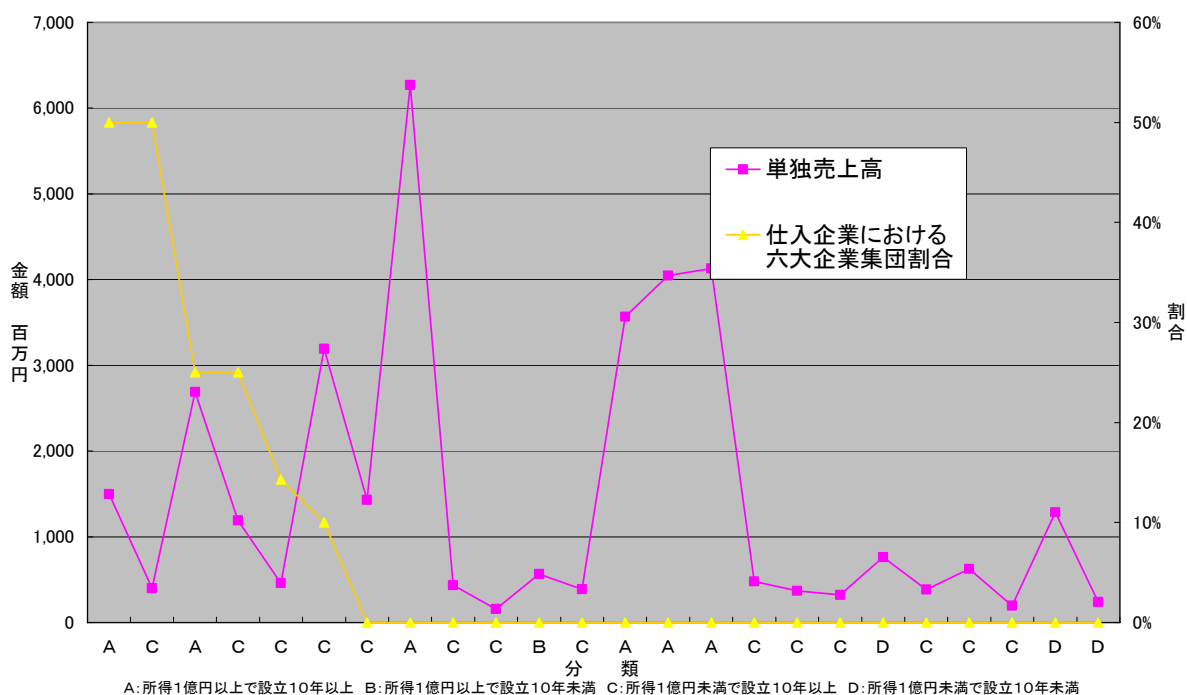
- ・ 仕入企業における六大企業集団割合と売上高及び企業所得の関係をグラフ化することでその傾向が確認できる。

Figure 1: Comparison of Independent Sales and Ratio of Six Major Enterprise Groups in Purchasing Companies

分類	単独売上高 (百万円)	仕入企業における六大企業集団割合 (%)
B	29,000	80
A	68,000	48
B	17,000	48
A	1,000	48
B	0	48
C	132,000	45
B	48,000	38
B	41,000	35
A	37,000	35
B	10,000	32
A	17,000	32
B	5,000	30
A	43,000	28
A	2,000	28
A	1,000	28
C	36,000	25
A	0	22
C	19,000	20
D	5,000	18
C	3,000	15
A	1,000	15
A	41,000	0
A	17,000	0
A	7,000	0
A	6,000	0
A	4,000	0
A	3,000	0
C	1,000	0
D	1,000	0
C	1,000	0
D	1,000	0
C	1,000	0
B	1,000	0
C	1,000	0
C	1,000	0
C	1,000	0
C	1,000	0
C	1,000	0
D	1,000	0
C	1,000	0

- ・ 仕入企業の六大企業集団取引割合が高いほど、売上高が高い傾向が認められる。
- ・ 前節において整理したとおり、企業所得1億円以上のカテゴリーA及びBの企業群は、六大企業集団系列企業の資本参加を受けている企業が大部分であるという結果であり、六大企業集団系列企業が資本参加を行う場合、販売チャンネルとしての分社化が多いため、仕入企業との資本関係を有する企業の売上高が高いことは容易に想像できる。
- ・ したがって、本研究の目的であるベンチャー企業の成長要因として整理するためには、六大企業集団との資本関係を持たない独立系企業としての分析が適当であるため、抜粋した結果を示す。

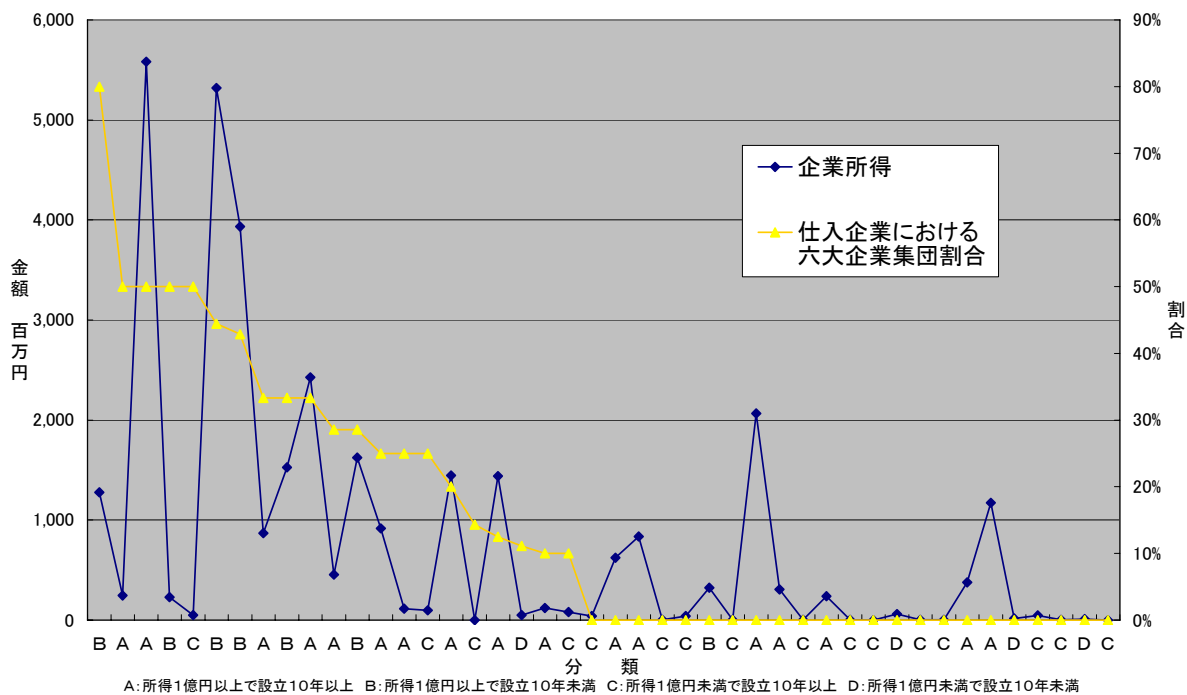
図表 4-21 仕入企業における六大企業集団との取引割合と売上高の関係（独立系企業）



出所:「会社四季報 未上場会社版 2007 年下期版」から筆者作成

- ・ 独立系企業を抜粋したところ、仕入企業における六大企業集団との関係性は認められない。

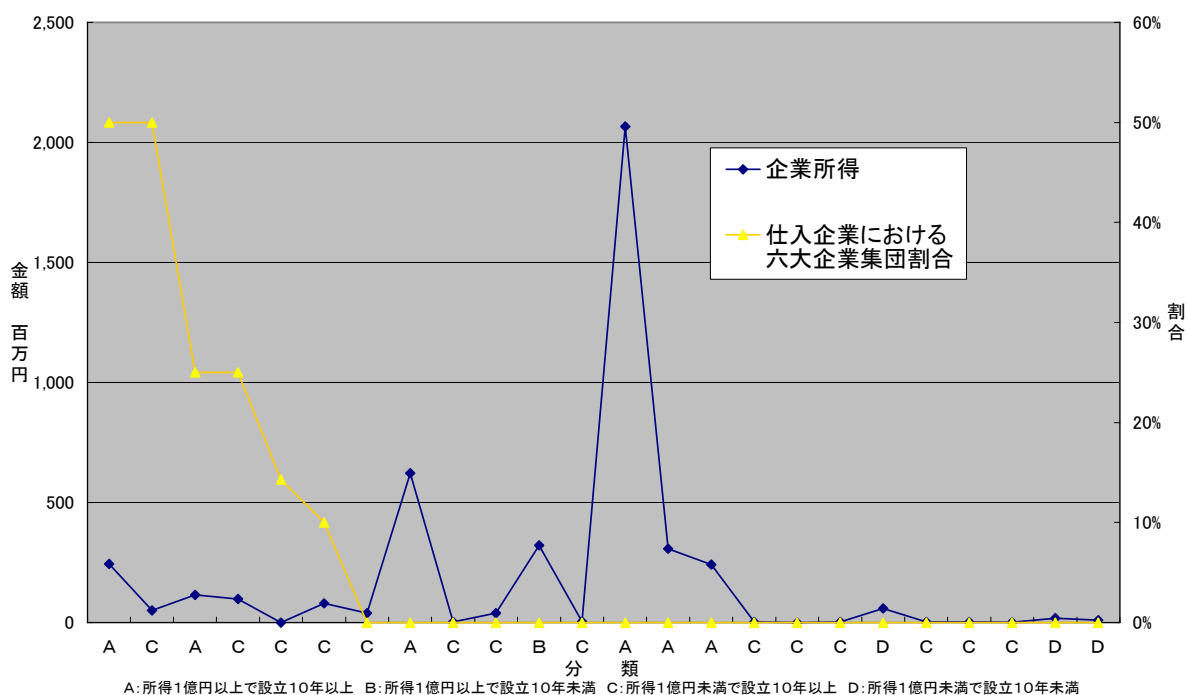
図表 4-22 仕入企業における六大企業集団との取引割合と企業所得の関係（全体）



出所:「会社四季報 未上場会社版 2007 年下期版」から筆者作成

- ・ 次に、企業所得との関係を見た場合、全体では仕入企業との関係性が認められる。

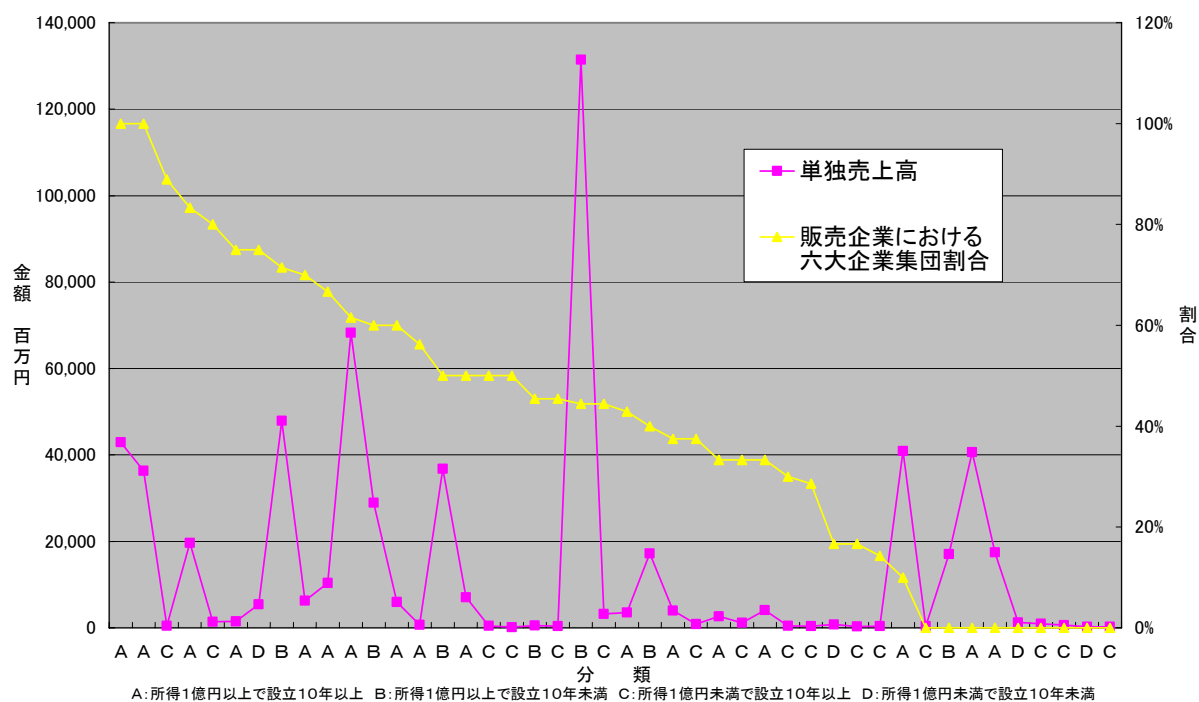
図表 4-23 仕入企業における六大企業集団との取引割合と企業所得の関係（独立系企業）



出所:「会社四季報 未上場会社版 2007 年下期版」から筆者作成

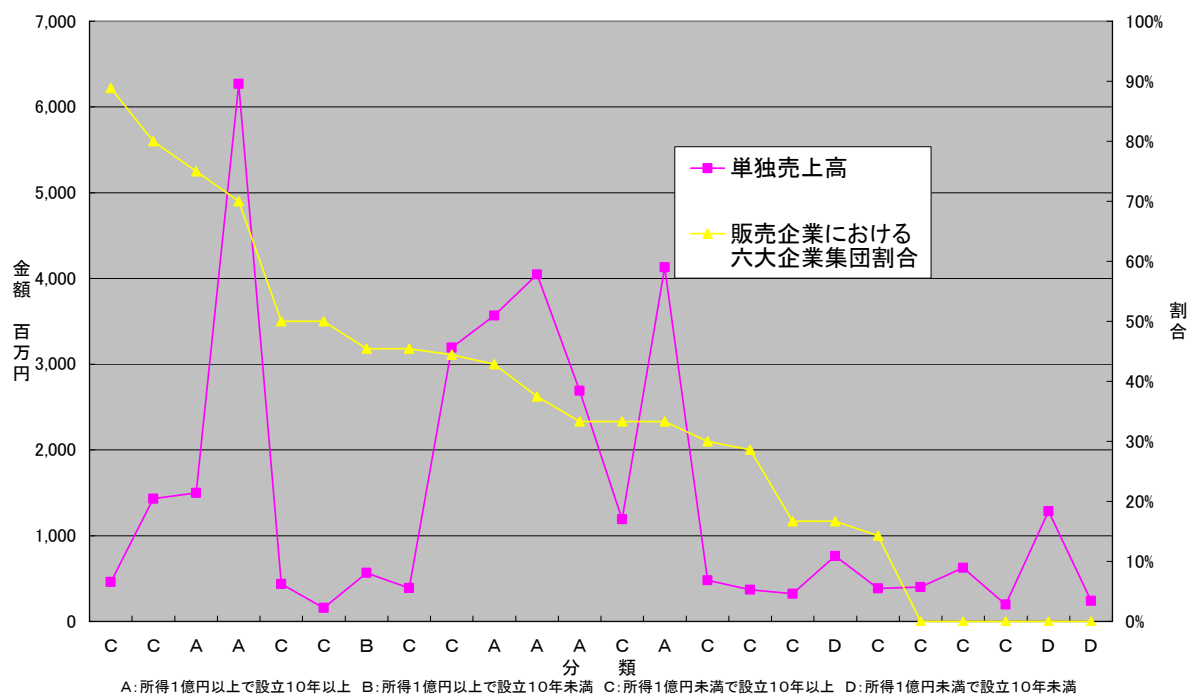
- ・ 売上高と同様に、独立系企業を抜粋した結果、仕入企業と六大企業集団との関係性は認められない。
- ・ したがって、全体の評価では明らかな傾向が認められた仕入企業との六大企業集団の関係性は、資本関係に六大企業集団との関係を持つ企業に限られた傾向であり、独立系企業のみで評価を行った場合、仕入企業と六大企業集団との取引関係における、売上高や企業所得の関係性は認められないという結果となった。
- ・ 次に、販売企業における六大企業集団割合と売上高及び企業所得の関係をグラフ化する。

図表 4-24 販売企業における六大企業集団との取引割合と売上高の関係（全体）



出所:「会社四季報 未上場会社版 2007 年下期版」から筆者作成

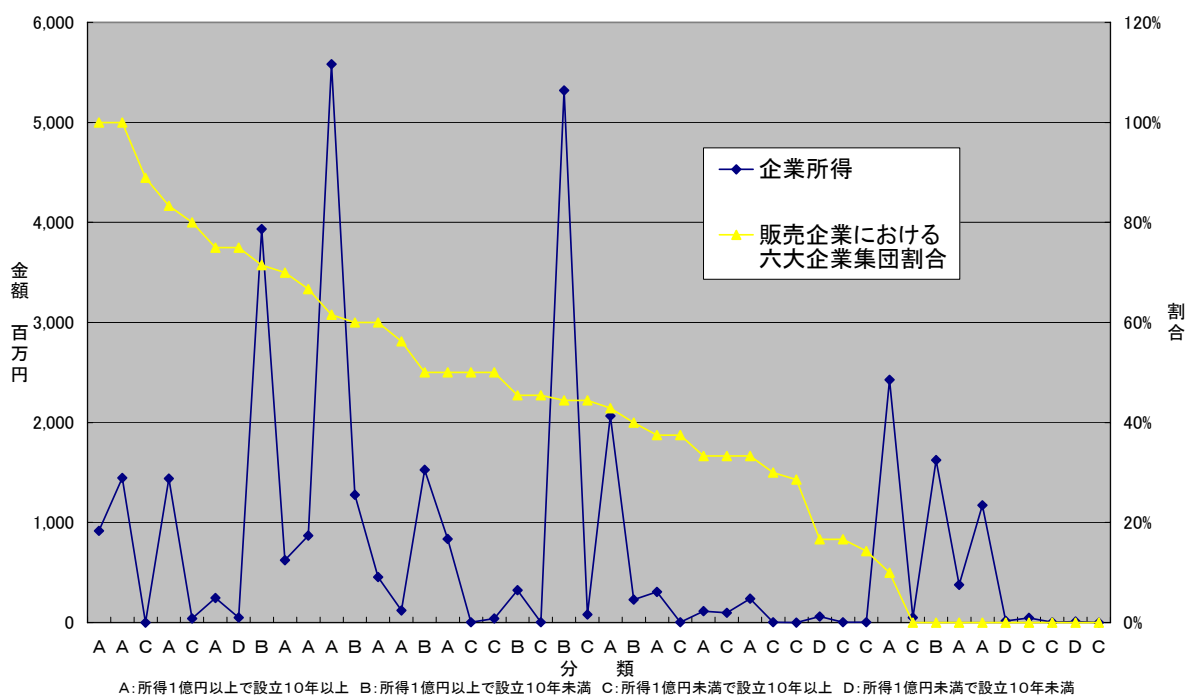
図表 4-25 販売企業における六大企業集団との取引割合と売上高の関係（独立系企業）



出所:「会社四季報 未上場会社版 2007 年下期版」から筆者作成

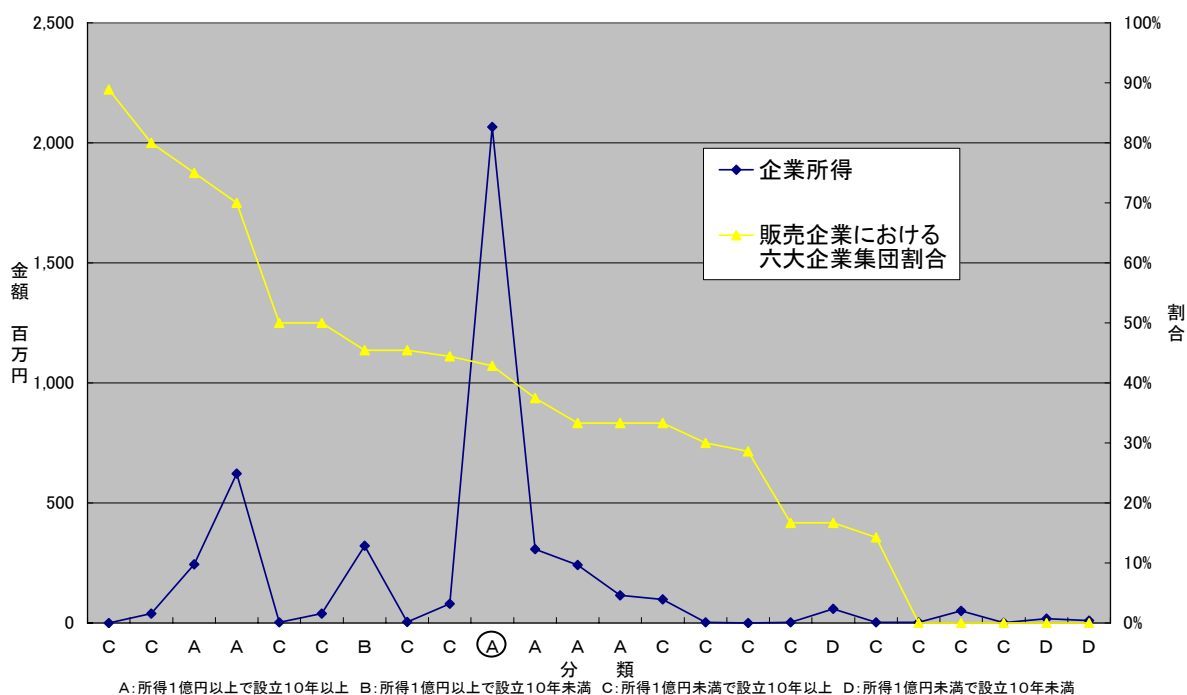
- 販売企業における六大企業集団との取引割合と売上高の関係は、全体では関係性が認められないが、独立系企業を抜粋した場合、仕入企業との分析結果とは逆に、関係性が認められる。

図表 4-26 販売企業における六大企業集団との取引割合と企業所得の関係（全体）



出所:「会社四季報 未上場会社版 2007 年下期版」から筆者作成

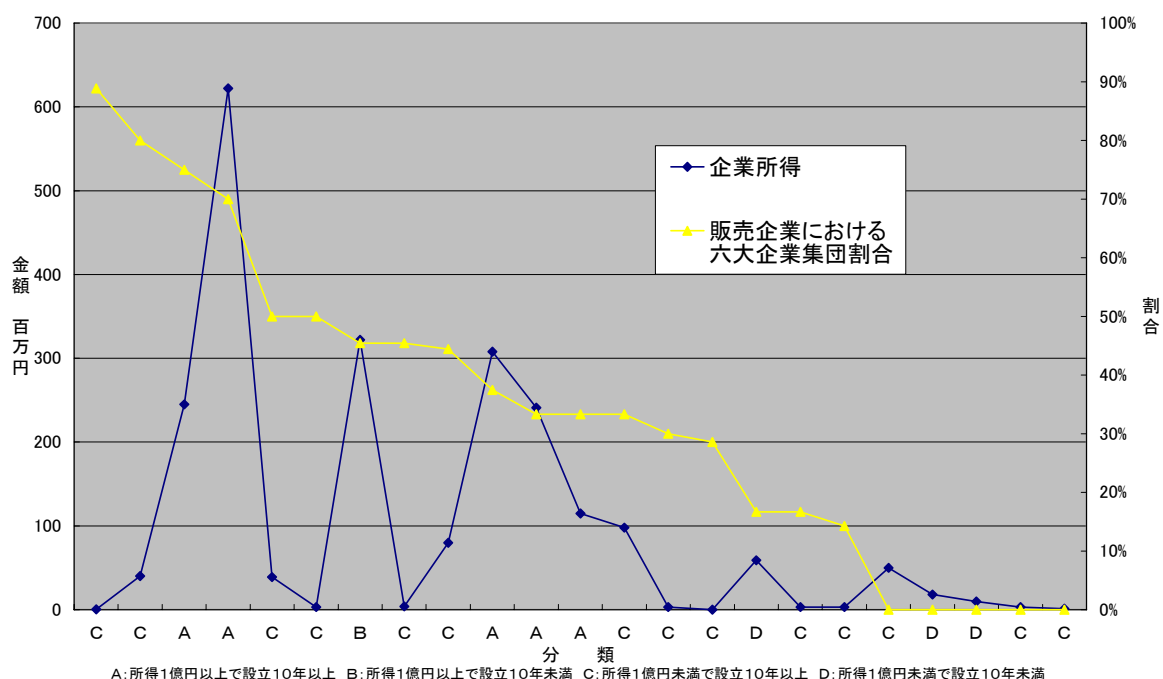
図表 4-27 販売企業における六大企業集団との取引割合と企業所得の関係（独立系企業）



出所:「会社四季報 未上場会社版 2007 年下期版」から筆者作成

- 同様に、販売企業における六大企業集団との取引割合と企業所得の関係は、全体では関係性が認められないが、独立系企業を抜粋した場合、仕入企業との分析とは逆に関係性が認められる。
- なお、図表 4-27 で、○印を付けた企業がデータの乖離が大きいため、除外した結果も示す。

※図表 4－27 から、乖離の大きい○印のデータ（エムオーテックス）を抜いた図表



出所:「会社四季報 未上場会社版 2007 年下期版」から筆者作成

- 乖離の大きい例外的データを除いた結果、販売企業における六大企業集団との取引割合と企業所得の関係は、独立系企業において、より高い関係性が認められる。

これらの分析結果から、六大企業集団と、仕入先企業、販売先企業の関係性評価において、以下の事実が導ける。

- ① 六大企業集団等大企業との資本関係において、仕入企業との資本関係を有するベンチャー企業は、大企業の販売部門として分社化されたケースが多いと推測され、企業所得が1億円を超える安定した企業となる確率が高い。
- ② 六大企業集団等大企業との資本関係を持たない独立系のベンチャー企業は、仕入関係における六大企業集団との関係性は認められないが、販売先として六大企業集団との関係性が認められ、売上高や企業所得が高い企業は、販売先企業における六大企業集団との取引割合が高い傾向がある。
- ③ しかしながら、独立系のベンチャー企業は、販売先企業における六大企業集団との取引割合が高いからといって、必ずしも売上高や企業所得が高いというわけではない。このことは、六大企業集団等大企業との取引関係が売上高や企業所得向上に寄与するかどうかケースバイケースであり、大企業からの利益搾取に留意する必要がある。

以下、次項において、上記の分析結果を裏付ける目的で、回帰分析による検証を行う。

2 回帰分析

- ・ 前項での傾向分析を裏付けるため、仕入企業における六大企業集団割合及び販売企業における六大企業集団割合の関係について、回帰分析を行い比較検証する。
- ・ まず、分析対象である44社全体による分析結果を示す。
- ・ なお、基礎統計量は、図表4-28のとおりである。

図表 4-28 分析対象44社（全体）の基礎統計量

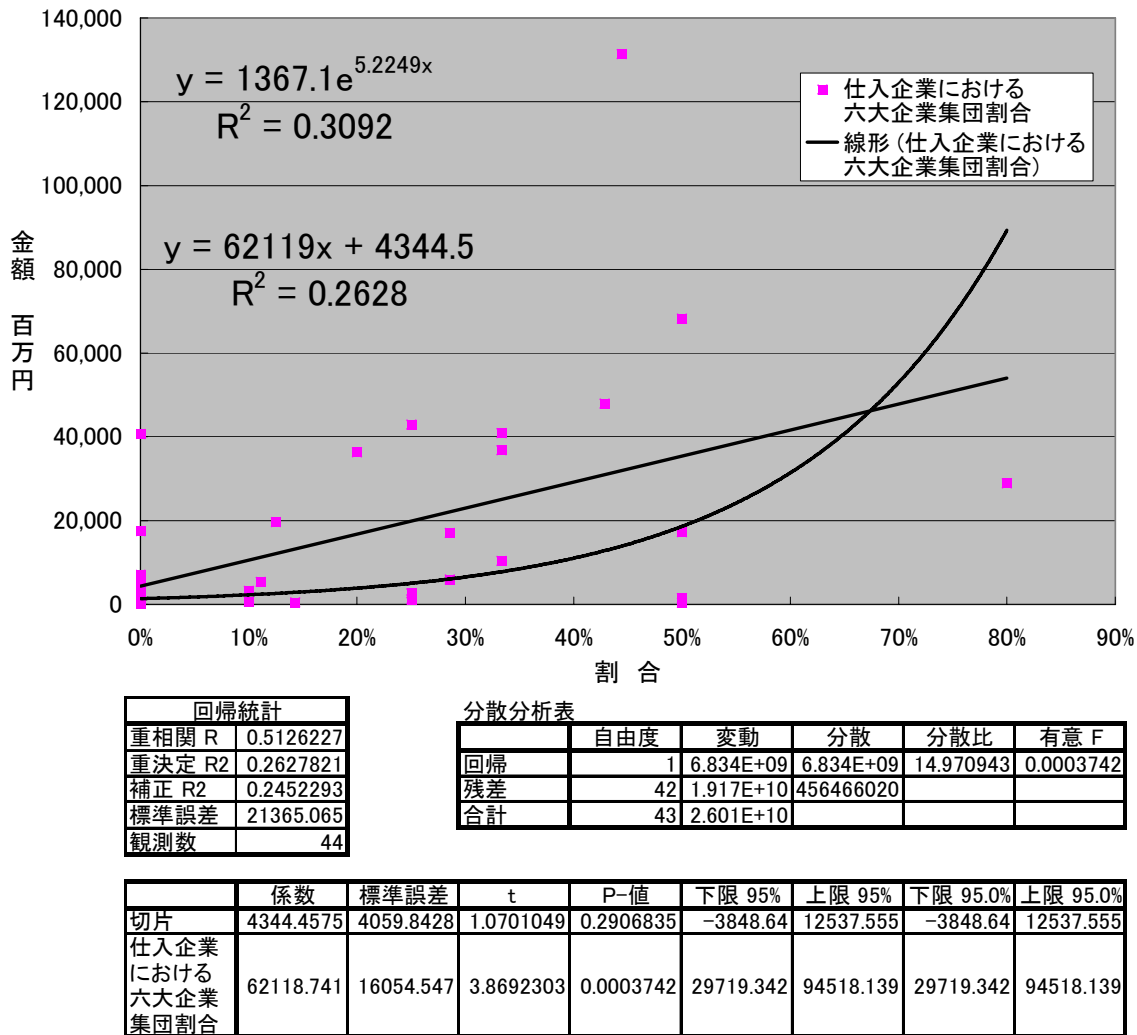
単独売上高	基礎統計量	企業所得	基礎統計量
平均	13907.09091	平均	772.5568182
標準誤差	3707.407843	標準誤差	198.3599572
中央値（メジアン）	2940.5	中央値（メジアン）	176.5
最頻値（モード）	#N/A	最頻値（モード）	3
標準偏差	24592.16152	標準偏差	1315.771103
分散	604774408.4	分散	1731253.596
尖度	11.66430609	尖度	6.42216987
歪度	3.038396411	歪度	2.521061259
範囲	131230	範囲	5581
最小	159	最小	0
最大	131389	最大	5581
合計	611912	合計	33992.5
標本数	44	標本数	44
信頼区間(95.0%)	7476.695343	信頼区間(95.0%)	400.0307036

仕入企業における 六大企業集団割合	基礎統計量	販売企業における 六大企業集団割合	基礎統計量
平均	0.153941198	平均	0.409631839
標準誤差	0.030594657	標準誤差	0.04453663
中央値（メジアン）	0	中央値（メジアン）	0.436507937
最頻値（モード）	0	最頻値（モード）	0
標準偏差	0.202941998	標準偏差	0.295422582
分散	0.041185455	分散	0.087274502
尖度	0.89797929	尖度	-0.839555339
歪度	1.227127813	歪度	0.127230264
範囲	0.8	範囲	1
最小	0	最小	0
最大	0.8	最大	1
合計	6.773412698	合計	18.02380092
標本数	44	標本数	44
信頼区間(95.0%)	0.061699965	信頼区間(95.0%)	0.089816612

出所：「会社四季報 未上場会社版 2007 年下期版」から筆者作成

- ・ 最初に、仕入企業における六大企業集団との取引関係について分析を行う。

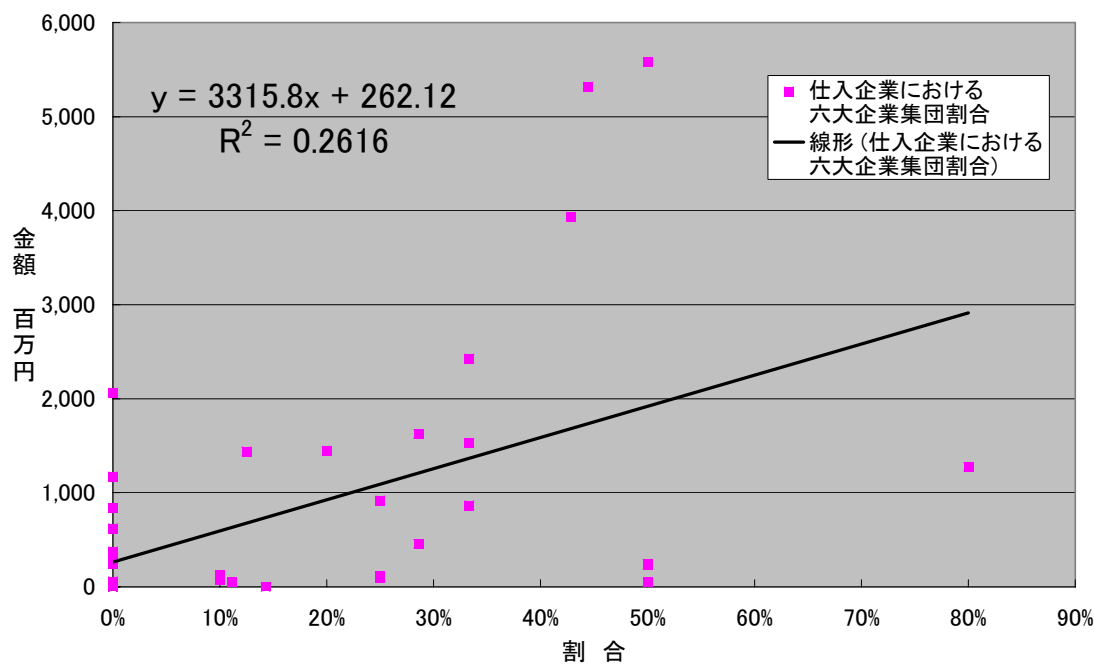
図表 4-29 仕入企業における六大企業集団との取引割合と売上高の関係（全体）



出所:「会社四季報 未上場会社版 2007 年下期版」から筆者作成

- ※ 回帰分析は、マイクロソフト社の表計算ソフトである「Microsoft Excel 2002 SP3」を利用し、線形回帰による分析を行った。
- ※ 線形回帰は、最も相関関係が高い計算方法で行われるが、比較のために、指数回帰曲線と、単回帰による直線回帰の2種類による計算を行った結果を示す。
- ※ なお、回帰統計量は、直線回帰のデータである。
- ・ 仕入企業における六大企業集団との取引割合と売上高には相関関係が認められる。

図表 4-30 仕入企業における六大企業集団との取引割合と企業所得の関係（全体）



回帰統計	
重相関 R	0.5114197
重決定 R2	0.2615501
補正 R2	0.243968
標準誤差	1144.0643
観測数	44

分散分析表

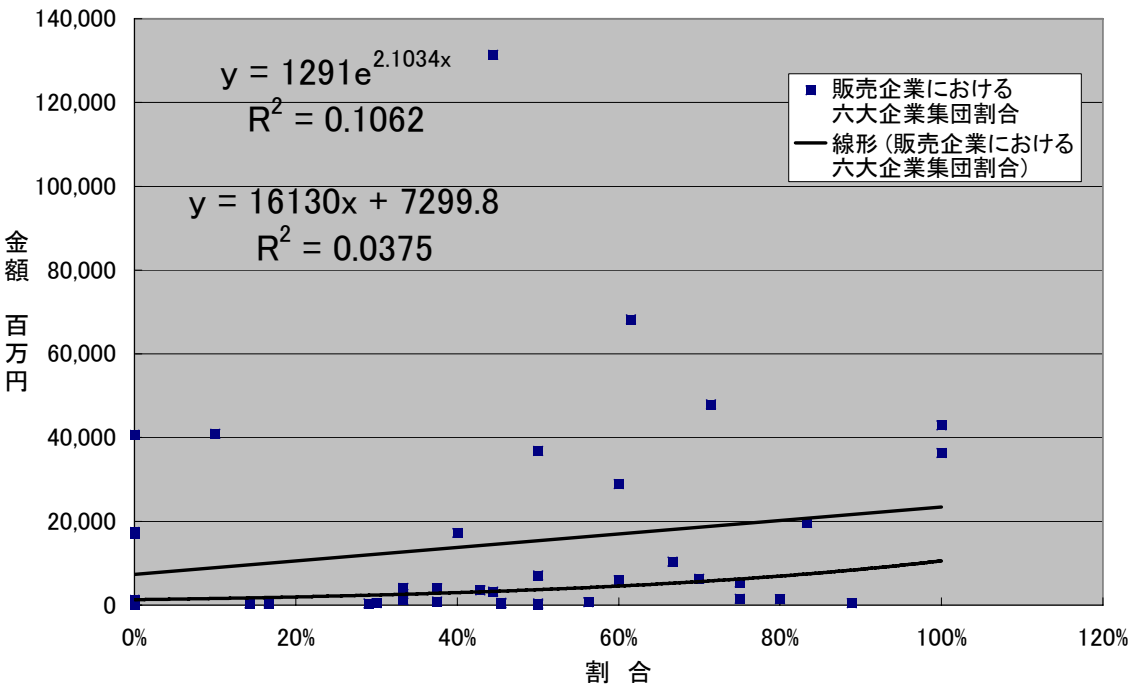
	自由度	変動	分散	割された分散	有意 F
回帰	1	19470812	19470812	14.875897	0.0003883
残差	42	54973093	1308883.2		
合計	43	74443905			

	係数	標準誤差	t	P-値	下限 95%	上限 95%	下限 95.0%	上限 95.0%
切片	262.12149	217.39794	1.205722	0.2346736	-176.6055	700.84844	-176.6055	700.84844
仕入企業 における 六大企業 集団割合	3315.7812	859.69476	3.8569285	0.0003883	1580.8464	5050.716	1580.8464	5050.716

出所：「会社四季報 未上場会社版 2007 年下期版」から筆者作成

- ・ 仕入企業における六大企業集団と企業所得にも売上高と同水準の相関関係が確認できる。
- ・ 次に、販売企業における六大企業集団との取引関係について分析を行う。

図表 4-31 販売企業における六大企業集団との取引割合と売上高の関係（全体）



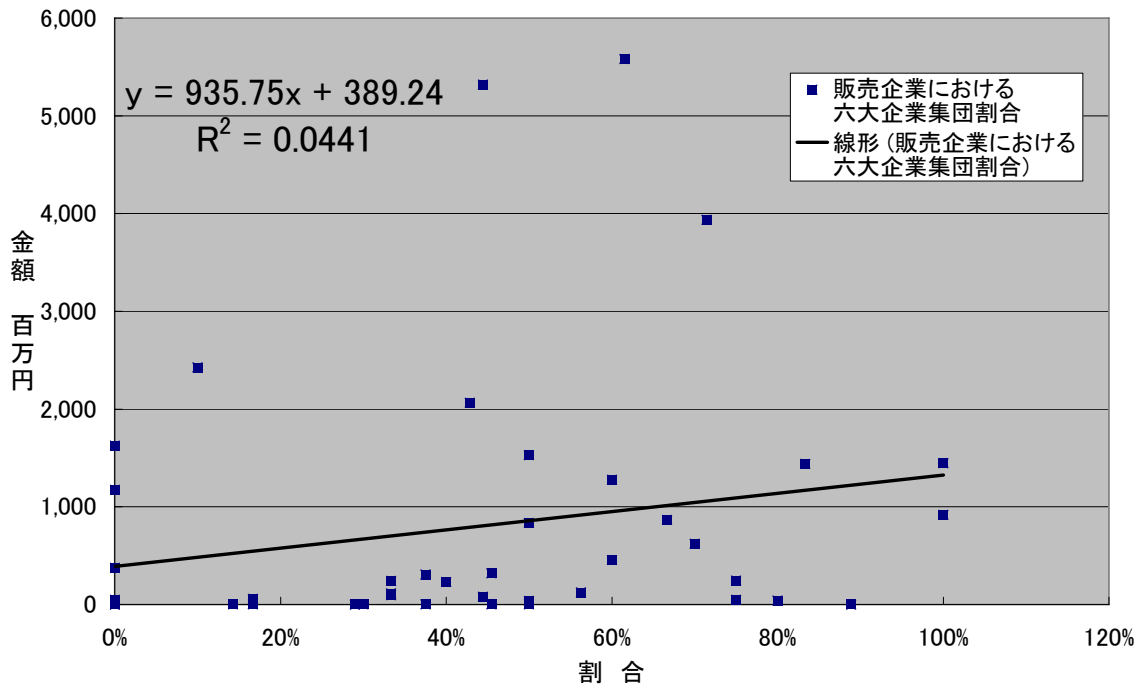
回帰統計	
重相関 R	0.1937642
重決定 R2	0.0375446
補正 R2	0.014629
標準誤差	24411.62
観測数	44

分散分析表					
	自由度	変動	分散	割された分散	有意 F
回帰	1	976357960	976357960	1.6383847	0.2075722
残差	42	2.503E+10	595927181		
合計	43	2.601E+10			

	係数	標準誤差	t	P-値	下限 95%	上限 95%	下限 95.0%	上限 95.0%
切片	7299.8472	6339.5074	1.1514849	0.2560458	-5493.801	20093.495	-5493.801	20093.495
販売企業 における 六大企業 集団割合	16129.712	12601.397	1.279994	0.2075722	-9300.944	41560.368	-9300.944	41560.368

出所：「会社四季報 未上場会社版 2007 年下期版」から筆者作成

図表 4-32 販売企業における六大企業集団との取引割合と企業所得の関係（全体）



回帰統計	
重相関 R	0.2100991
重決定 R2	0.0441416
補正 R2	0.0213831
標準誤差	1301.6274
観測数	44

分散分析表

	自由度	変動	分散	割された分散	有意 F
回帰	1	3286076.6	3286076.6	1.9395648	0.171045
残差	42	71157828	1694234		
合計	43	74443905			

	係数	標準誤差	t	P-値	下限 95%	上限 95%	下限 95.0%	上限 95.0%
切片	389.24286	338.0225	1.1515294	0.2560277	-292.9144	1071.4001	-292.9144	1071.4001
販売企業 における 六大企業 集団割合	935.75235	671.9064	1.3926826	0.171045	-420.2101	2291.7148	-420.2101	2291.7148

出所：「会社四季報 未上場会社版 2007 年下期版」から筆者作成

- 販売企業における六大企業集団との取引割合は、売上高、企業所得とも、相関関係が認められない。
- 一部、売上高において、指数回帰による決定係数が0.1062、相関係数が0.33と弱い相関関係が認められるが、同様に単回帰の決定係数が0.0375、相関係数が0.19であり0.2を下回っているため、相関関係が認められるとはいえない分析結果である。
- これらのことから、六大企業集団との関係性構築は、特に仕入先企業との関係が、売上高に大きく関係していることがわかる。ただし、結果的に、六大企業集団企業が分社化したベンチャー企業が優位に立っている背景から、繰り返しになるが、六大企業集団と資本関係を持たない独立系ベンチャー企業のみで評価を行う必要がある。
- 以下、独立系企業を抜粋した回帰分析結果を示す。なお、データの乖離が大きいエムオーテックスを除く23社による分析結果である。

図表 4-33 独立系企業（23社）の基礎統計量

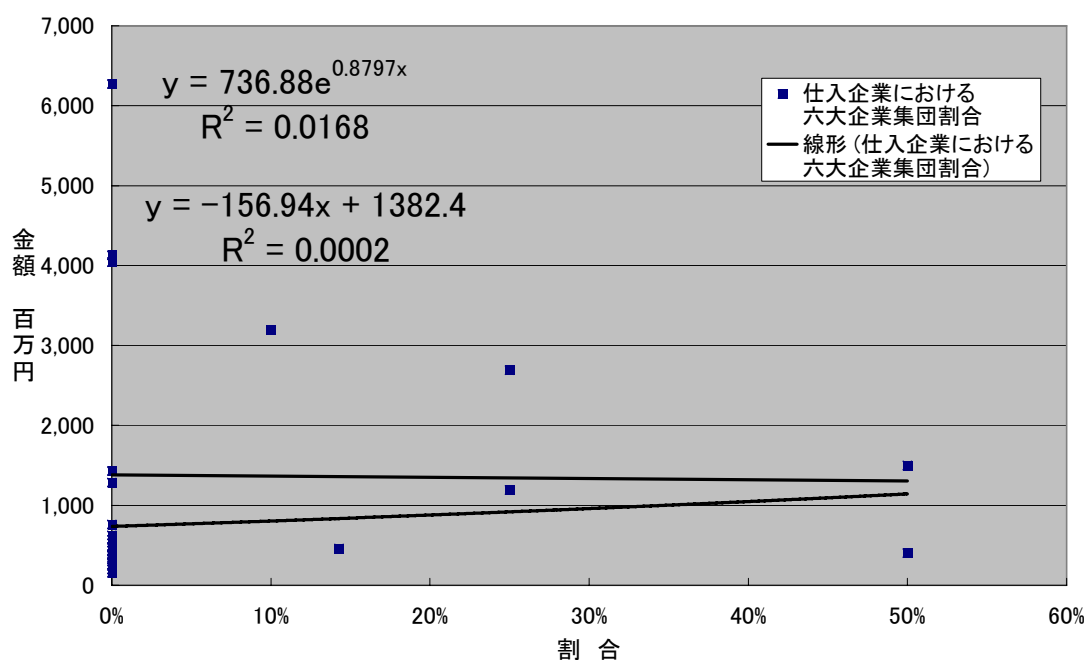
単独売上高	基礎統計量	企業所得	基礎統計量
平均	1370.478261	平均	98.58695652
標準誤差	335.7305577	標準誤差	32.02053831
中央値（メジアン）	567	中央値（メジアン）	39
最頻値（モード）	#N/A	最頻値（モード）	3
標準偏差	1610.107192	標準偏差	153.565107
分散	2592445.17	分散	23582.24209
尖度	2.875222268	尖度	5.271148359
歪度	1.821599193	歪度	2.198180318
範囲	6110	範囲	622
最小	159	最小	0
最大	6269	最大	622
合計	31521	合計	2267.5
標本数	23	標本数	23
信頼区間(95.0%)	696.263309	信頼区間(95.0%)	66.40660329

仕入企業における 六大企業集団割合	基礎統計量	販売企業における 六大企業集団割合	基礎統計量
平均	0.075776398	平均	0.344753435
標準誤差	0.032160072	標準誤差	0.055902031
中央値（メジアン）	0	中央値（メジアン）	0.333333333
最頻値（モード）	0	最頻値（モード）	0
標準偏差	0.154234286	標準偏差	0.268096722
分散	0.023788215	分散	0.071875853
尖度	3.637113124	尖度	-0.573268332
歪度	2.11928132	歪度	0.396021176
範囲	0.5	範囲	0.888888889
最小	0	最小	0
最大	0.5	最大	0.888888889
合計	1.742857143	合計	7.929329004
標本数	23	標本数	23
信頼区間(95.0%)	0.066695978	信頼区間(95.0%)	0.115933841

出所：「会社四季報 未上場会社版 2007 年下期版」から筆者作成

- ・ 最初に、仕入企業における六大企業集団との取引関係について分析を行う。

図表 4-34 仕入企業における六大企業集団との取引割合と売上高の関係（独立系企業）



回帰統計	
重相関 R	0.0150336
重決定 R2	0.000226
補正 R2	-0.047382
標準誤差	1647.811
観測数	23

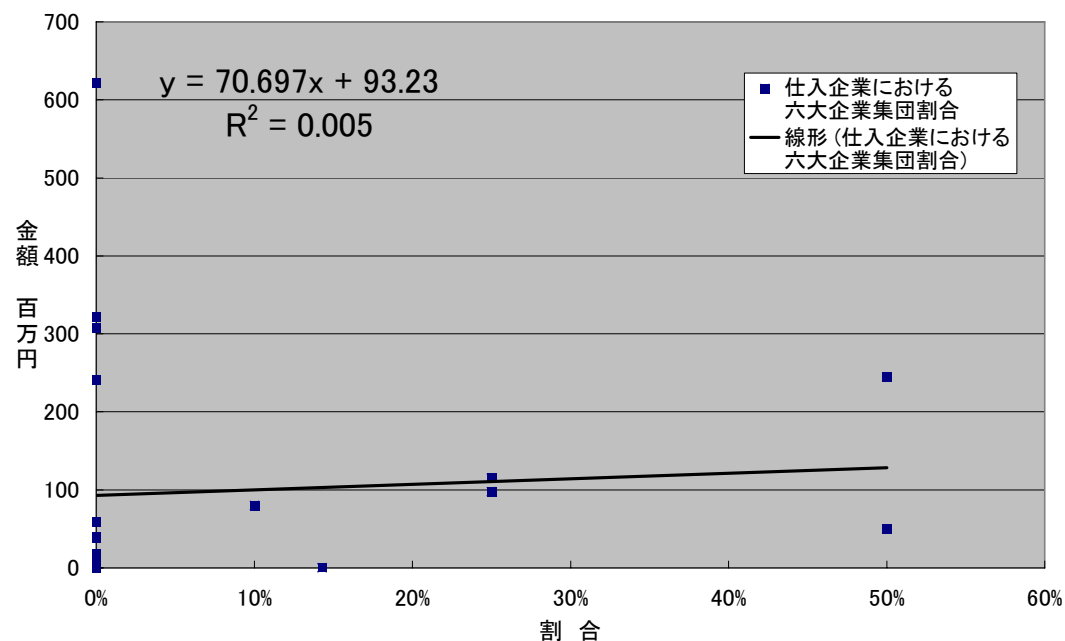
分散分析表

	自由度	変動	分散	割された分散	有意 F
回帰	1	12890.108	12890.108	0.0047472	0.9457209
残差	21	57020904	2715281.1		
合計	22	57033794			

	係数	標準誤差	t	P-値	下限 95%	上限 95%	下限 95.0%	上限 95.0%
切片	1382.3707	384.50956	3.595153	0.001703	582.73914	2182.0022	582.73914	2182.0022
仕入企業 における 六大企業 集団割合	-156.9409	2277.7976	-0.0689	0.9457209	-4893.881	4579.9994	-4893.881	4579.9994

出所：「会社四季報 未上場会社版 2007 年下期版」から筆者作成

図表 4-35 仕入企業における六大企業集団との取引割合と企業所得の関係（独立系企業）



出 回帰統計	
重相関 R	0.0710047
重決定 R2	0.0050417
補正 R2	-0.042337
標準誤差	156.78218
観測数	23

分散分析表

	自由度	変動	分散	割された分散	有意 F
回帰	1	2615.667	2615.667	0.1064116	0.7474956
残差	21	516193.66	24580.65		
合計	22	518809.33			

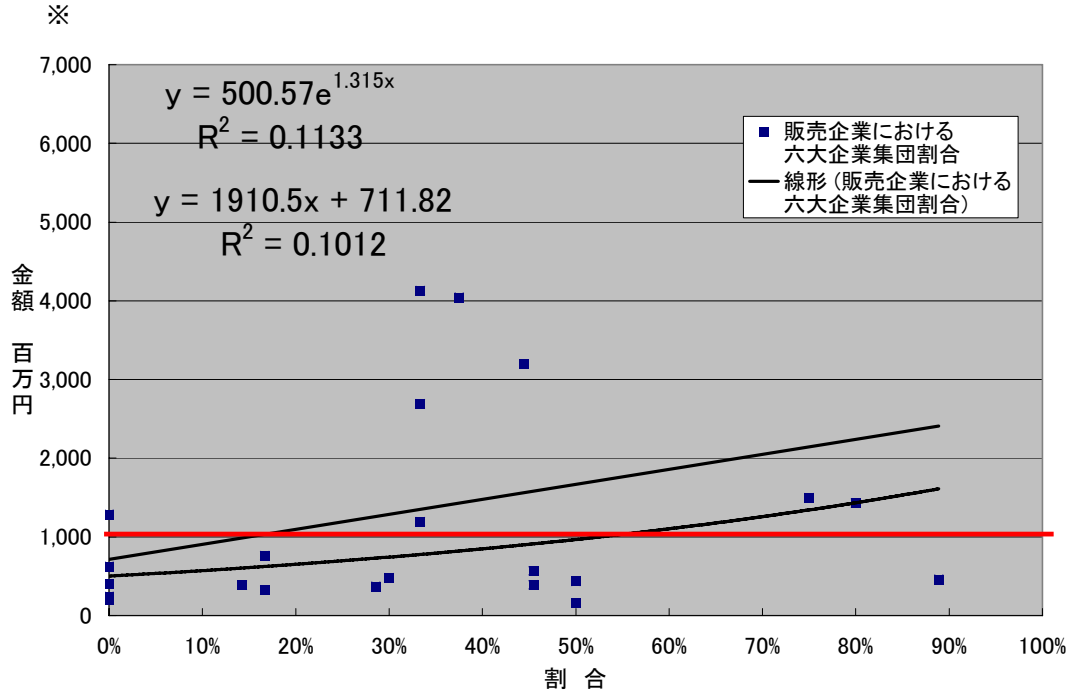
	係数	標準誤差	t	P-値	下限 95%	上限 95%	下限 95.0%	上限 95.0%
切片	93.229817	36.584441	2.5483461	0.0187109	17.148294	169.31134	17.148294	169.31134
仕入企業における六大企業集団割合	70.696671	216.72271	0.326208	0.7474956	-380.003	521.39629	-380.003	521.39629

出所:「会社四季報 未上場会社版 2007 年下期版」から筆者作成

- ・ 独立系ベンチャー企業を抜粋した分析では、仕入企業における六大企業集団との取引関係において、売上高、企業所得ともに、相関関係は認められない。
- ・ 取引関係を持つ企業自体が少なく、ほとんど取引割合 0 % となるため分析自体が適切でない。

- 次に、販売企業における六大企業集団との取引関係について分析を行う。

図表 4-34 販売企業における六大企業集団との取引割合と売上高の関係（独立系企業）



※赤線は、売上高10億円

回帰統計	
重相関 R	0.3181201
重決定 R2	0.1012004
補正 R2	0.0584004
標準誤差	1562.3845
観測数	23

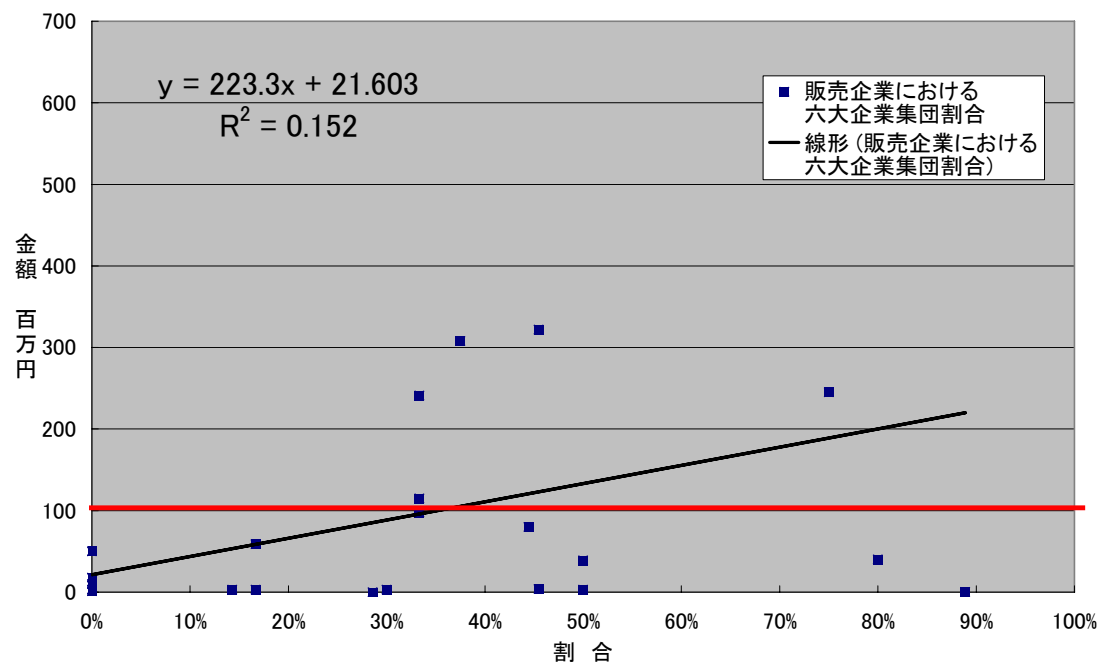
分散分析表

	自由度	変動	分散	割られた分散	有意 F
回帰	1	5771841.8	5771841.8	2.3644959	0.139056
残差	21	51261952	2441045.3		
合計	22	57033794			

	係数	標準誤差	t	P-値	下限 95%	上限 95%	下限 95.0%	上限 95.0%
切片	711.81572	538.15595	1.3226941	0.2001614	-407.341	1830.9725	-407.341	1830.9725
販売企業 における 六大企業 集団割合	1910.5322	1242.4676	1.5376918	0.139056	-673.3211	4494.3855	-673.3211	4494.3855

出所：「会社四季報 未上場会社版 2007 年下期版」から筆者作成

図表 4-35 販売企業における六大企業集団との取引割合と企業所得の関係（独立系企業）



※赤線は売上高10億円

回帰統計	
重相関 R	0.3898426
重決定 R2	0.1519773
補正 R2	0.1115952
標準誤差	144.74314
観測数	23

分散分析表					
	自由度	変動	分散	割された分散	有意 F
回帰	1	78847.224	78847.224	3.7634871	0.0659314
残差	21	439962.1	20950.576		
合計	22	518809.33			

	係数	標準誤差	t	P-値	下限 95%	上限 95%	下限 95.0%	上限 95.0%
切片	21.603225	49.856089	0.4333117	0.6692067	-82.07821	125.28466	-82.07821	125.28466
販売企業における六大企業集団割合	223.30084	115.10525	1.9399709	0.0659314	-16.07368	462.67536	-16.07368	462.67536

出所:「会社四季報 未上場会社版 2007 年下期版」から筆者作成

- ・ 一方、販売企業における六大企業集団との取引関係において、独立系ベンチャー企業を抜粋した分析では、売上高の相関係数は0.32、企業所得の相関係数は0.39であることから、ともに弱い相関関係が認められる。
- ・ 売上高より企業所得の相関係数が若干高いが、ともに0.3～0.4レベルの相関係数であるため大差はない。

これらの検証結果から、企業所得分類による六大企業集団と、仕入先企業、販売先企業の関係性分析において、以下の事実が導ける。

- ① 資本関係を区分しない全体での六大企業集団等大企業との取引関係において、仕入企業との取引関係を有する企業と売上高、企業所得はともに相関関係が認められ、仕入企業における六大企業集団との取引関係が高いほど売上高、企業所得は高くなるが、販売企業における六大企業集団との取引関係は、相関関係が認められない。

- ② 六大企業集団等大企業との資本関係を考慮し、資本関係を持たない独立系ベンチャー企業のみを抜粋した分析では、上記の結果とは逆に、仕入企業との取引関係と売上高、企業所得は相関関係が認められず、販売企業との取引関係において、弱い相関関係が認められる。
- ③ 独立系ベンチャー企業と販売企業との取引関係における相関関係が明確化しない原因として、六大企業集団との取引割合が高くても売上高及び企業所得が低い企業が存在していることが考えられる。しかしながら、企業所得が1億円以上となっている企業はすべて六大企業集団との販売における取引関係が認められることや、同様に売上高が10億円以上の企業のほとんどが販売における六大企業集団との取引関係が認められ、概ね六大企業集団との取引割合が30%以上の企業に当てはまる結果となった。

第5節 考察

- ・ 本章では、第1節において提示したベンチャービジネスを取り巻く環境要因としての六大企業集団による市場優位性とその固定継続性をマクロ的な視点で分析する目的で、会社四季報データ及び東京商工リサーチ企業情報データを利用し、資本関係や、仕入先企業及び販売先企業としての取引関係に焦点をあて、売上高や企業所得との関係性から特質を抽出するための分析を試みた。
- ・ 本節では、そうした分析結果を踏まえ、日本でのベンチャー企業における企業間取引関係の特質を抽出し、マクロ的な視点における売上高、企業所得と大企業の取引関係の共通因子について考察する。

1. 六大企業集団企業との取引関係の共通因子について

本章では、最初にベンチャー企業の参入障壁としての六大企業集団等大企業の影響を評価する目的で、ベンチャー企業の参入容易度という評価基準で業種ごとのベンチャー企業の参入及び事業展開の阻害要因を分析した。

1970年から2000年の間に多くのベンチャー企業が新規開業した業種を抽出し、ネットワーク分析の手法を活用した産業間優位性の評価に基づき、4つの業種を代表業種として選択したが、産業としての優位性を表す産業間優位性と、当該産業内での大手企業の寡占状況や市場占有率から大企業の優位性を評価した産業内企業間ネットワーク優位性という2つの側面でベンチャー企業の参入容易度を評価し、それぞれ次のような評価結果となった。

【産業間優位性によるベンチャー企業の参入容易度】

小売業 > システム・ソフト開発 > 建設業 > 電機機器

【産業内企業間ネットワーク優位性によるベンチャー企業の参入容易度】

システム・ソフト開発 > 小売業 > 電気機器 > 建設業

つまり、産業としての参入容易度は、小売業の参入障壁が少なく、電機機器が最も参入障壁が高いということになるが、それぞれの産業内における参入容易度は、システム・ソフト開発が最も参入障壁が少なく、建設業が最も参入障壁が高いと評価できる。

よりマクロ的視点に立った産業という視点では、小売業は確かに直接コンシューマーに対応することから、六大企業集団等大企業とのしがらみや取引関係の固定継続性はほとんど関係ないと考えられるが、その反面、販路開拓は自由度が高く、既存事業者の数が多いことから生き残りをかけた熾烈な競争環境に置かれるという厳しい現実がある。

これらの環境要因を踏まえ、ネットワーク優位性からみたベンチャー企業の参入容易度の評価を図表4-36のとおり整理した。

図表 4-36 対象業種のネットワーク優位性からみた新規参入の容易度【再掲】

業 種	産業間優位性	産業内企業間優位性	新規参入の容易度
①システム・ソフト開発	独自	低い	容易
②電気機器	高い	高い	困難
③小売業	低い	低い	ケースバイケース
④建設業	独自	高い	困難

※一般に優位性が低いほど新規参入のハードルは低いが、生存率や安定性が低い

※逆に優位性が高い業種は新規参入のハードルは高いが、超えれば生存率や安定性が高い

出所:筆者作成

次に、これらの業種ごとのベンチャー企業の参入容易度を踏まえ、会社四季報未上場企業データより抽出した65企業について、業種ごとに図表4-37の分類で取引関係を整理した。

図表 4-37 資本関係から見た取引先企業との関係【再掲】

資本関係の有無		取引のタイプ	取引の自由度
仕入先企業	販売先企業		
○	○	完全子会社	なし
○	×	親会社の販売部門	少ない (マーケティング)
×	○	親会社の調達部門	少ない (仕入れ)
×	×	フリー	あり

出所:筆者作成

これらの業種ごとの抽出企業の分類は、図表4-38のとおりである。

図表 4-38 資本関係から見た取引先企業との関係（抽出企業の分類）

取引のタイプ	システム・ソフト開発	電機機器	小売業	建設業
完全子会社	7社 26% (6社)	4社 33% (3社)	0社 0% (0社)	1社 9% (1社)
親会社の販売部門	1社 4% (0社)	0社 0% (0社)	4社 27% (4社)	0社 0% (0社)
親会社の調達部門	2社 7% (2社)	2社 17% (2社)	1社 7% (0社)	3社 27% (3社)
フリー 独立系	17社 63% (6社)	6社 50% (0社)	10社 67% (8社)	7社 64% (5社)
合 計	27社 (14社)	12社 (5社)	15社 (12社)	11社 (9社)

※表中の()内は、企業所得1億円以上の企業数

出所:筆者作成

図表４－３８から、業種ごとの特徴が読みとれる。ベンチャー企業参入容易度の高いシステム・ソフト開発は、企業数が最も多いが、独立系における企業所得１億円以上の企業は少ない。ベンチャー企業参入容易度の最も低い電機機器は、独立系企業の比率が小さく、独立系は企業所得１億円以上の企業がゼロである。小売業及び建設業は、独立系企業の比率が高く、かつ電機機器と異なり、独立系における企業所得１億円以上の企業比率が高い。

以下、業種ごとの特徴を整理すれば、次のとおりである。

① システム・ソフト開発（２７社）

- ・ 売上高の高い企業は、仕入先及び販売先との資本関係を有する企業が圧倒的である。
- ・ 企業所得１億円未満の企業は、取引先との資本関係をほとんど持たない。

② 電機機器（１２社）

- ・ 売上高の高い企業は、仕入先及び販売先との資本関係を有する企業が多い。
- ・ 企業所得１億円未満の企業は、取引先との資本関係をほとんど持たない。

③ 小売業（１５社）

- ・ 小売業は、販売先が不特定の一般顧客であるため、売上高及び企業所得と資本関係に明確な関係がみられない。
- ・ 資本関係は、親会社の販売部門としてのケースが多い。

④ 建設業（１１社）

- ・ 建築業は、仕入先は多岐に渡ることから資本関係がほとんどないが、親会社の調達部門として販売先との資本関係を有するケースが多い。
- ・ 顧客は官公庁など不特定ではなく独自の販売網を持つケースが多い。

しかしながら、六大企業集団との取引関係については、業種ごとの売上高順及び企業所得順で整理しても、業種固有の背景や、仕入先が多岐に渡るケース、販売先が一般顧客など評価困難なケースがあるため、企業所得分類による分析がより適当である。

分析を行うに当たっては、小売業及び建設業における六大企業集団との取引関係が評価できないケースを除き、４４社による企業所得分類をベースに再評価を行った。

その結果、売上高及び企業所得と、六大企業集団企業との取引関係の因果関係として、次の事実を導くことができた。

■ 企業所得１億円以上企業と、企業所得１億円未満企業との比較において、仕入企業における六大企業集団との関係性が高い。

しかしながら、これはある意味当然の結果であり、六大企業集団系列企業が資本参加を行う場合、販売チャンネルとしての分社化が多いため、仕入企業との資本関係を有する企業の企業所得が高いことは容易に想像できる。

本研究は、ベンチャー企業の成長における大企業との関係性構築の重要性を仮説としていることから、現実として、企業所得1億円以上の企業は、仕入企業との関係において六大企業集団企業との関係性が高いことは事実であるが、六大企業集団との資本関係を持たない、いわゆる独立系の企業について、切り離して分析を進めていくことが必要である。

上記の内容を踏まえ、資本関係に六大企業集団との取引関係性を持たない独立系企業を抜粋し、再度企業所得分類による評価を行った結果、ほとんどが企業所得1億円未満の企業が残し、企業所得1億円以上の企業群は、六大企業集団系列企業の資本参加を受けている企業が大部分という結果であった。

したがって、独立系企業のみでの再評価の結果、さらに次の事実が確認できた。

- 独立系企業のみで評価した場合、これまでの結果と異なり、仕入企業における六大企業集団等系列企業との関係性はほとんど認められないかわりに、販売企業において、ほとんどの企業が六大企業集団系列企業との取引関係性を持つことから、企業所得1億円以上の企業は、販売企業における六大企業集団との関係性が高い。

これらの評価結果から、独立系企業における六大企業集団企業との取引関係の共通因子として、次の事実を導くことができた。

- ① 企業所得分類で見た場合、企業所得1億円以上の企業は、100%（7社中7社）販売企業における六大企業集団系列企業との取引関係があり、仕入企業との同様の関係は30%程度（7社中2社）である。
- ② 企業所得1億円未満の企業の場合でも、六大企業集団系列企業との取引関係は、販売企業において、70%（17社中12社）であり、仕入企業が25%（17社中5社）程度であることと比べれば、圧倒的に販売先企業との関係性が高いという結果である。
- ③ 独立系企業で、六大企業集団系列企業との販売関係を持たない企業（5社）は、売上高が、10億円未満の企業がほとんどであり、売上高10億円レベルのビジネスまでは、六大企業集団系列企業との販売における取引関係を持たなくても達成可能である。
また、この5社は、うち4社がシステム・ソフト開発業種の企業であり、独自の技術力など、オンリーワンの強みを持ち、一定の固定客を確保することで、六大企業集団に頼らなくても、一定の規模までは成長できる業種と考えられる。
- ④ 売上高が10億円レベルを超え、それ以上の規模となるためには、六大企業集団系列企業との販売における取引関係構築と、販売チャンネルの利用が必要となる可能性が高い。

さらに、上記の事実関係から、六大企業集団と、仕入先企業、販売先企業との関係性を検証し、次の分析結果を得ることができた。

- ① 六大企業集団等大企業との資本関係において、仕入企業との資本関係を有するベンチャー企業は、大企業の販売部門として分社化されたケースが多く、企業所得が1億円を超える安定した企業となる確率が高い。
- ② 六大企業集団等大企業との資本関係を持たない独立系のベンチャー企業は、仕入関係における六大企業集団との関係性は認められないが、販売先として六大企業集団との関係性が認められ、売上高や企業所得が高い企業は、販売先企業における六大企業集団との取引割合が高い傾向がある。
- ③ しかしながら、独立系のベンチャー企業は、販売先企業における六大企業集団との取引割合が高いからといって、必ずしも売上高や企業所得が高いというわけではない。このことは、六大企業集団等大企業との取引関係が売上高や企業所得向上に寄与するかどうかケースバイケースであり、大企業からの利益搾取に留意する必要がある。
- ④ 独立系ベンチャー企業と販売企業との取引関係における相関関係が明確化しない原因として、六大企業集団との取引割合が高くても売上高及び企業所得が低い企業が存在していることが考えられる。しかしながら、企業所得が1億円以上となっている企業はすべて六大企業集団との販売における取引関係が認められることや、同様に売上高が10億円以上の企業のほとんどが販売における六大企業集団との取引関係が認められ、概ね六大企業集団との取引割合が30%以上の企業に当てはまる結果となった。

2. ベンチャー企業が事業展開していくために、大企業との関係性を構築する必要性

本章では、マクロ的視点から、会社四季報データ等を利用し、主にネットワーク分析の手法による売上高及び企業所得と六大企業集団を始めとする大企業との取引関係を分析し、共通因子を抽出した。

ベンチャー企業の成長と、経営安定を評価する基準としては、第2章で説明した高安の企業所得の法則に関する研究から、企業が単年度収支において赤字になる確率が3%である企業所得1億円という基準を設け、分析を行ったが、企業所得1億円及びそれを達成するための売上高10億円という評価基準は、本研究においても同様の分析結果となったことから適当であったと考えられる。

ただし、その背景として、いわゆる大企業との資本関係を持つ企業が企業所得1億円以上の企業群として存在していることは、仕入関係における六大企業集団等大企業との取引関係が明確に現れたことや、逆に独立系ベンチャー企業のみの評価において、そうした関係性が確認できないことから明らかであり、結果として日本の六大企業集団を中心とした企業間関係の固定継続性という外部要因が影響していると考えられる。

本研究の目的の一つは、マクロ的な視点において、ベンチャー企業の成長を阻害する外部要因を特定することであり、その意味で分析結果は有効であるが、それ以上の結果ではない。つまり、ベンチャー企業の成長を阻害する外部要因として、六大企業集団等大企業の影響があることは、いわば当たり前の結果であり、その当たり前の結果を持って、ベンチャー企業の成長に必要な戦略や、事業展開のプロセスを説明すること自体意味を持たない。

重要なのは、ミクロ的な視点において、ベンチャー企業の成長を阻害する要因としての個々のベンチャー企業の販路開拓や企業間ネットワーク構築の必要性を導くことであり、その観点から、本研究において採用したネットワーク分析の意義があると考えられる。

個々のベンチャー企業の事業発展に資するための分析は、本章の分析結果から、特に独立系企業のみを抜粋した分析が重要である。

企業所得1億円以上の独立系ベンチャー企業は、販売先に六大企業集団系列企業との取引関係を有するが、六大企業集団系列企業との販売における取引関係が、必ず企業所得1億円以上を約束するものではなく、大企業との取引は、常に利益を搾取されるリスクを負うことは、第2章で引用した安田のネットワーク優位性と利益率の分析結果からも明らかである。

ベンチャー企業は基本的に企業間ネットワーク優位性を持たないため、むしろ搾取される前提がある。

独立系ベンチャー企業の分析で、販売先企業における六大企業集団系列企業との取引割合の相関関係がはっきりと認められない原因は、利益搾取の結果、企業所得を確保することができない独立系ベンチャー企業が混在しているためと考えられ、そうした企業を除外すれば、明確に六大企業集団との取引割合との相関関係が認められると考えられる。また、おそらく、企業所得を確保できる企業の方が圧倒的に少ないという現実が想定されるが、そうした両極の事例が混在した母集団のデータからは、結果として大企業と資本関係を持つ企業間ネットワーク優位性の高い企業を抽出するのみとなり、マクロ的分析の限界はこの点にある。

したがって、六大企業集団等大企業との取引関係構築は、企業所得1億円以上、売上高10億円以上という一定の規模以上の企業に成長していくためには必須であるという意味で、ベンチャー企業の成長における大企業との関係性構築の必要性は高く、必要条件といえるが、単純に大企業との関係性構築という要素のみで判断できないことから、大企業との対等な取引関係構築という十分条件が備わって、始めて大企業との取引関係性構築の必要性と判断できる。

大企業との対等な取引関係の構築は、利益搾取を回避するための戦略や、大企業との対等の契約を締結するための対策が重要となるが、これらの個々の事例研究については次章に譲り、さらにミクロ的な視点における大企業とのネットワーキング戦略や関係性構築の重要性について研究を進めていく。

第5章 事例分析：ベンチャー事業における大企業との取引関係構築を中心に

本章では、第4章での分析結果に基づき、大企業との取引関係構築を中心としたベンチャー企業の事例分析を行う。

ベンチャー企業の成長を阻害する要因としての課題は、主に外部要因である六大企業集団の存在と、企業間関係の固定継続性など日本のビジネス環境や、契約、信用取引など日本の商慣習に起因するものと、ベンチャー企業自体の内部要因である企業間ネットワークがないことや、販路開拓の困難性など、組織体制が未熟であることに起因するものと、大きく2つに集約されることが考えられる。

前者の外部要因に関しては、第4章において、マクロ的視点で会社四季報データなどの公表データを利用し、売上高・企業所得と大企業の取引関係の共通因子の抽出など、ネットワーク分析の手法を活用した企業間ネットワーク分析を試みた。

後者の内部要因に関しては、本章において、ミクロ的視点で個々の事例分析により成功したベンチャー企業の内部要因分析や、大企業との関係性構築の重要性について、同様にネットワーク分析の手法を活用した分析を試みる。

ミクロ的視点における事例分析は、業種によって状況が異なるため、ベンチャー企業が多く存在する代表的な業種を対象とした成功ベンチャー企業を対象とし、3つの事例を取り上げる。

事例は、起業後5年から10年程度の若いベンチャー企業であり、比較的事業展開が順調でかつ業績を伸ばしている成長途上の企業を対象とした。

事例分析を行う視点は、ベンチャー企業の事業展開における、いわゆる大企業との関係性構築であり、企業間関係固定継続性の特質を踏まえ、取引を成立させていくプロセスである。

さらに、事例企業の販路開拓及び取引先構築は、日本の独自の商慣習としてベンチャー企業に課せられた様々な障害を乗り越えてきた結果であり、定性的要因の多いと考えられる日本の商慣習の要素についても積極的に評価を試みる。

そうした事例分析を通じ、大企業との取引関係構築のハードルや、企業間関係の固定継続性という現実を具体的に示すことにより、事例分析に基づく示唆として、六大企業集団を中心とする系列企業との関係構築のポイント、及び系列への参画に向けてのネットワーキング戦略の重要性について考察する。

マクロ的視点からの会社四季報等のデータ分析の結果と合わせ、具体的な事例分析を通じた評価を行うことで、筆者の考える「ベンチャー企業の成長におけるネットワーキング戦略の重要性」をより深く掘り下げて検証していくことが可能となると考える。

第1節 事例

1. 日本環境開発（洗浄機器販売ソリューション）

① 企業概要

株式会社 日本環境開発（東京都新宿区）は、代表取締役である本郷潔氏が1996年に立ち上げたベンチャー企業である。事業内容は、1ccに8億ものバクテリア群が生息している酵素製剤販売及び酵素システム（酵素水生成機器）販売であり、厨房内の洗浄システムなどのソリューションビジネスを手がけている。「酵素システム」とは、油や炭水化物等、有機物を分解する微生物と酵素を大量に含んだ「酵素水」を生成する装置である。

起業して10年あまり経過したが、現在では、資本金106,070,000円、売上高2億5千万円（2006年度、第11期）、従業員数10名の企業に成長した、成功ベンチャー事例である。ビジネス内容は、レストランなど厨房向け洗浄機器の製造販売が主であるが、機器製造は自社製造ではなく委託であり、クライアントへの納入も代理店を通じて行うため、製造業というよりは、厨房洗浄システムのコンサルティングを含めたソリューションサービスであり、ビジネスフィーは主に洗浄システムのランニングに必要な酵素水の販売から得られている。

もちろん、製造業ではなく、サービス業としての業態を選択しているのは、本郷氏のビジネス戦略であり、本郷氏自身は、現在のビジネスをベースに更なる次の飛躍を計画中である。

図表 5-1 株式会社 日本環境開発の企業概要

商号	株式会社 日本環境開発 (Japan Environmental Development, Inc.)
所在地	〒160-0021 東京都新宿区歌舞伎町2丁目4番10号 KDX東新宿ビル8階
TEL/FAX	TEL:03-5292-1811(代表) FAX:03-5292-0303
E-mail	toiawase@jed-inc.co.jp
代表者	代表取締役 本郷 潔
設立	平成8年5月
資本金	106,070,000円
株主	本郷 潔 他
営業種目	環境関連事業機器の製造・卸・販売
主要取引先	ノーリツ鋼機株式会社 株式会社デニーズ・ジャパン チムニー株式会社 シダックス・エンジニアリング株式会社 商船三井テクノトレード株式会社 富士電機リテイルシステムズ株式会社 株式会社アイゼット 岩谷産業株式会社 松下電器産業株式会社 国際商事本部

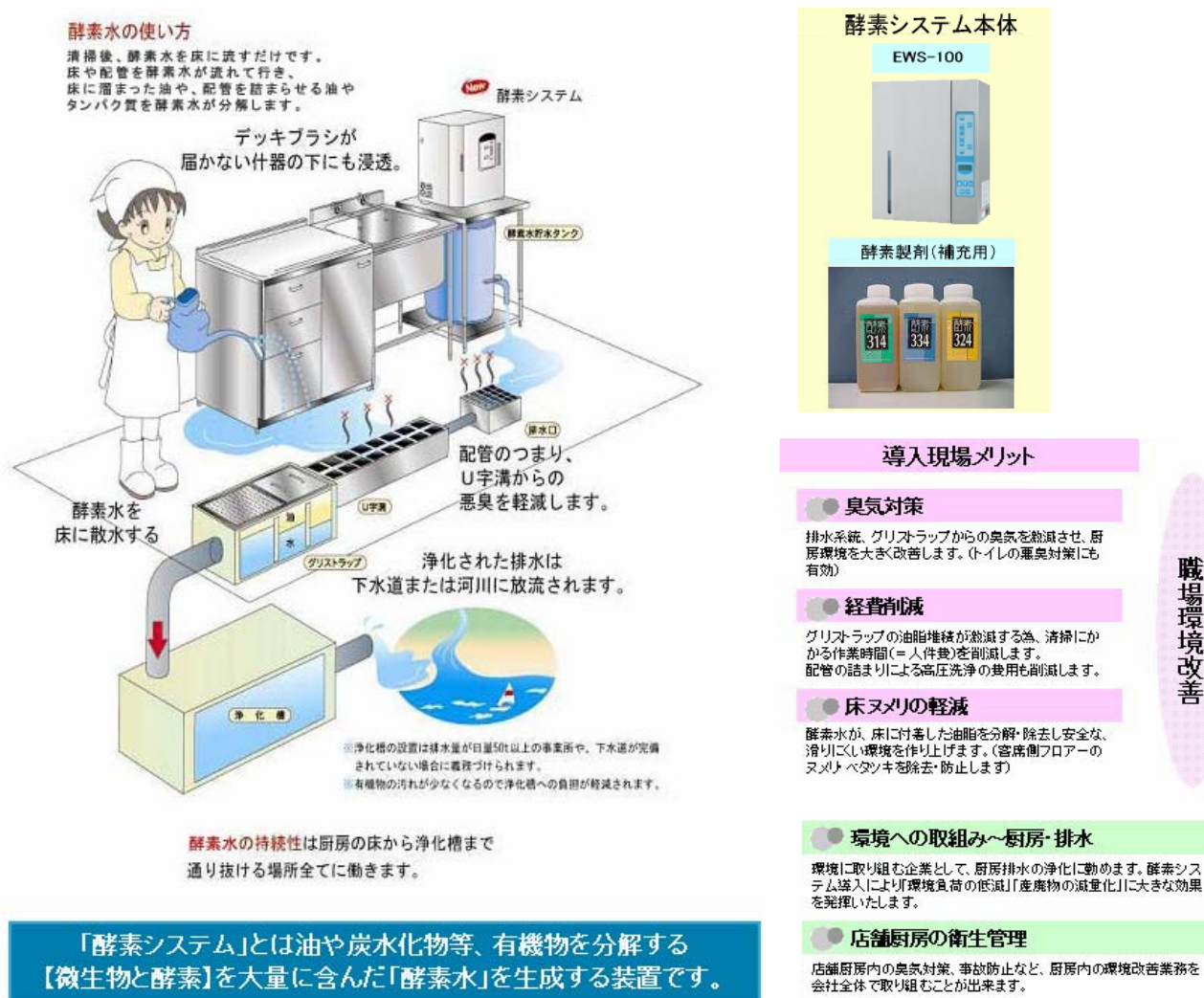
平成18年4月現在(敬称略・順不同)

出所:(株)日本環境開発ホームページ <http://www.jed-inc.co.jp/company/outline.html>

② 事業内容

営業種目は、環境関連事業機器の製造・卸・販売となっているが、具体的には厨房洗浄ソリューションとして「酵素システム」における酵素水生成装置の販売・設置及び酵素製剤の販売である。

図表 5-2 株式会社 日本環境開発の事業内容「酵素システム」



出所: (株)日本環境開発ホームページ <http://www.jed-inc.co.jp/system/system.html>

日本環境開発のビジネスモデルは、図表 5-2 の厨房洗浄ソリューションビジネスとして、酵素製剤の販売を主としたビジネスである。エンドユーザーは、機器の導入は代理店を通じて行うことや、月々のメンテナンス契約も代理店とエンドユーザー間で結ばれ、機器はリースとしてメンテナンス契約に入るケースが多いことから、月々の保守等の売上は代理店のメリットとして供与している。また、機器製造は岩谷産業が行い、松下電器産業が販売元となっているため、日本環境開発としては、機器使用のランニングコストとして発生する酵素製剤の売上のみとなる。

日本環境開発は、機器製造メーカー、代理店など、このビジネスに関わるすべてのプレーヤーにメリットがある形でのいわゆる Win-Win 関係と呼ばれるビジネス形態を戦略的に構築していることが特徴である。

③ 会社沿革

会社沿革は、主な内容を記載すれば、

1996 年 5 月 株式会社 日本環境開発設立

起業して 4 年間は、知人や知人の紹介等を頼り、酵素製剤のみの販売を細々で行っていた。

2000 年(第 5 期) 酵素製剤を希釈し、自動で散布できるプロトタイプの機器開発に着手 大手スーパーマーケットでのテストプロジェクトの成功

当初は 10 台のプロトタイプの機器を製作し、ラーメン屋など個人飲食業の事業者にテストしてもらう形でスタート。商品の認知や普及に苦労した。

創業後のひとつの転機として、本郷氏の知り合いの人の義兄が大手スーパーマーケットの役員であったことから、当時浄化槽の臭いで近隣からのクレームが多かった、葛飾区の四つ木ショッピングセンターに試験的に導入してみないかという話があった。こうした商品は、使ってみないと効果が確認できないため、にわかに信じてもらえないことがネックであるが、使ってもらえればきっと良さが理解されるという信念を持って、本郷氏はこのテスト使用を請け負った。

臭いの発生源は複雑であり、油や配管の中まで含めた科学的な洗浄は難しく、生物資材である当社の酵素システムこそがその問題をトータルで解決できる唯一の商品である。ただし、酵素システムは、バクテリアによる臭い発生物質の分解が特徴であるため、酵素の活動最適条件を作ることが難しく、温度が高すぎればバクテリアは死に、温度が低すぎれば活動しないことから、末端の配管に至るまである程度一定の条件になる希釈倍率や散布時の温度設定など、それぞれの施設条件によって異なる。そのため、何度も試験を繰り返しながら、慎重に条件設定を行いながら取り組んだ結果、テストプロジェクトは成功し、スーパーマーケット側からも一定の信頼を得ることができた。

2001 年(第 6 期) 大手ファミリーレストランでの導入(128 店舗)

テストプロジェクトを成功させたスーパーマーケットのグループは、日本一のコンビニエンスストアやファミリーレストランの全国展開を行っており、テストプロジェクトの成功を受け、今度はそのファミリーレストランでのテストをやってみないかという話になった。このファミリーレストランは、全国で 536 カ所もの店舗展開を行うビックチェーンである。テストプロジェクトは、今後の全店での導入可能性もテストする目的で、全国でも 3 本指に入る大型店舗である西新宿店(新宿区)と、いわゆる平均的な店舗の代表として和光店(埼玉県)の 2 店舗で実施することになった。この 2 店舗は、もともと衛生管理トライアル店として、他商品の同様の取り組みに対する過去のテストデータを持っていることから、テストの成功は、酵素システムの有効性がデータとしても裏付けられるという、願ってもないチャンスである。結果としてテストは成功し、酵素システムの効果が実証され、そのテストの成功を受けて今度は 30 店舗でのトライアルプロジェクトに発展した。

このファミリーレストランでの 30 店舗のトライアルプロジェクトも無事に成功し、本格的導入が決定され、初年度 128 店舗での導入が記者発表された(3 カ年かけて全店導入)。

記者発表を受け、あの大手が採用したシステムということで、エンドユーザーや多くの代理店希望の問い合わせがあった。日本環境開発の事業は、これまでの酵素製剤のみの販売から、酵素システムとしての機器販売や、洗浄システムとしてのソリューションを手掛ける事業に発展し、スタートは代理店契約から始め、代理店とは最初に30台購入いただく形でリスクを担保した。もちろん、資金がなく一度にそれだけの機器を用意できない事情から、リース契約をベースとした。

2002 年(第 7 期) 汎用タイプの機器開発及び委託製造スタート、売上高3億円超える

プロトタイプの機器開発は、自社で部品発注して組み立てるという方式であったが、汎用タイプの生産は、社会的に信頼のある企業に委託する必要があるとあり、検討の結果、最初の汎用タイプの1号機は、本郷氏のネットワークからNTTを通じ、アンリツ系で、公衆電話の製造や日本電気を取引先にOEM等の機器製造を行っていた滝口製作所(東京都大田区)に依頼した。滝口製作所に依頼した理由は、取引先や信頼のおける製造体制であったことが主であるが、それ以外にも、小口ロットの製造を請け負ってもらえることが大きい要素となった。まだ資金力のないベンチャー企業では、一度に大量発注できないこと、及びリース販売を主体に展開していたことから、受注分を入金すれば良いという条件で、資金が不足していた時期の対応として助かった。その代わり、発注分は現金先払いという契約内容であったが、それ以上のメリットがあった。

2003 年(第 8 期) 社内組織体制の構築と監査法人の導入

日本環境開発のビジネスは順調に伸びていき、第7期である2002年には、売り上げ3億円超にまで達した。この背景には、大手ファミリーレストランの128店舗の導入や、新たに契約した8つの代理店への初期販売が発生したためであるが、特需的な原因であり、ここで浮かれていれば、必ず会社はダメになるという本郷氏の信念で、会社の体制を再構築するセカンドステージに入った。

酵素システムは、もともと飲食店などの小口の販売が基本であるにも関わらず、売り方、メンテナンス、保守に関するマニュアルがないという状態であり、代理店への対応上や、新たに営業も必要になることから社員を一気に倍増し、10人体制による組織に強化した。また、財務対策を採っていなかったことで、企業の成長に必要な社内留保を確保できず、納税するのみだったという反省から、コストはかかるものの、このタイミングで監査法人トーマツを導入した。ただし、前期(2002年の第7期)の反動と大手ファミリーレストランへの全店導入に一区切りついたことから、2003年(第8期)の売上は、一時的に1億円まで減少した。

2004 年(第 9 期) 松下電器産業(株)及び岩谷産業(株)とのアライアンス契約締結

いよいよ、IPO(株式公開)及び全国展開に向けたサードステップとなるが、まずは、全国への営業体制及び販売体制の構築上不可欠な、大手企業とのアライアンス契約の締結が必要である。

当時、現場での営業やメンテナンスの対応を拡大していく課題があり、機器のタイプを含め、プロパン事業がビジネスモデルとして似ていると判断し、アライアンス先を模索した。しかし、自らのネットワークでそこにつながるルートがなく、苦慮していたところ、元松下技研常務であった起

業創研の故・渡部宏邦氏のネットワークから、松下電器産業（株）国際商事本部の松山本部長を紹介され、松山氏が、松下電機産業と取引のあった岩谷産業を紹介した。結果的に、この出会いは単なる営業のアライアンスだけではなく、共同の機器開発と岩谷産業ルートでの酵素システム販売につながった。無名のベンチャー企業では販売ネットワークが構築できず、以前のファミリーレストランのような特需がない限り必ず立ちゆかなくなるという危機感から、本郷氏にとって大手企業の販売ネットワークとの連携は大きなビジネスチャンスとなった。

2005 年(第 10 期) ノーリツ鋼機（株）の資本参加、及び酵素システムの特許取得

ノーリツ鋼機といえば、印刷機器業界を代表する企業であり、安定した吐出技術のスペシャリストとして、酵素システムにも是非活用したい技術を持っていることや、同社は環境や医療関係の分野を新規事業開拓分野として取り組んでおり、そのことを知る起業創研の故・渡部氏がノーリツ鋼機と日本環境開発を結びつけた。

その結果、今後の酵素システムの機器開発は、ノーリツ鋼機の技術をベースに進めていくこととなり、さらに、その関係は、単なる技術提携に止まらず、2005 年 12 月、ノーリツ鋼機に 3 割の株式を保有していただく形で資本参入を受けることとなった。

また、2000 年のプロトタイプの開発時点において申請していた特許も、2005 年 12 月に無事取得でき、日本環境開発として対等な立場でノーリツ鋼機と契約できることにつながった。

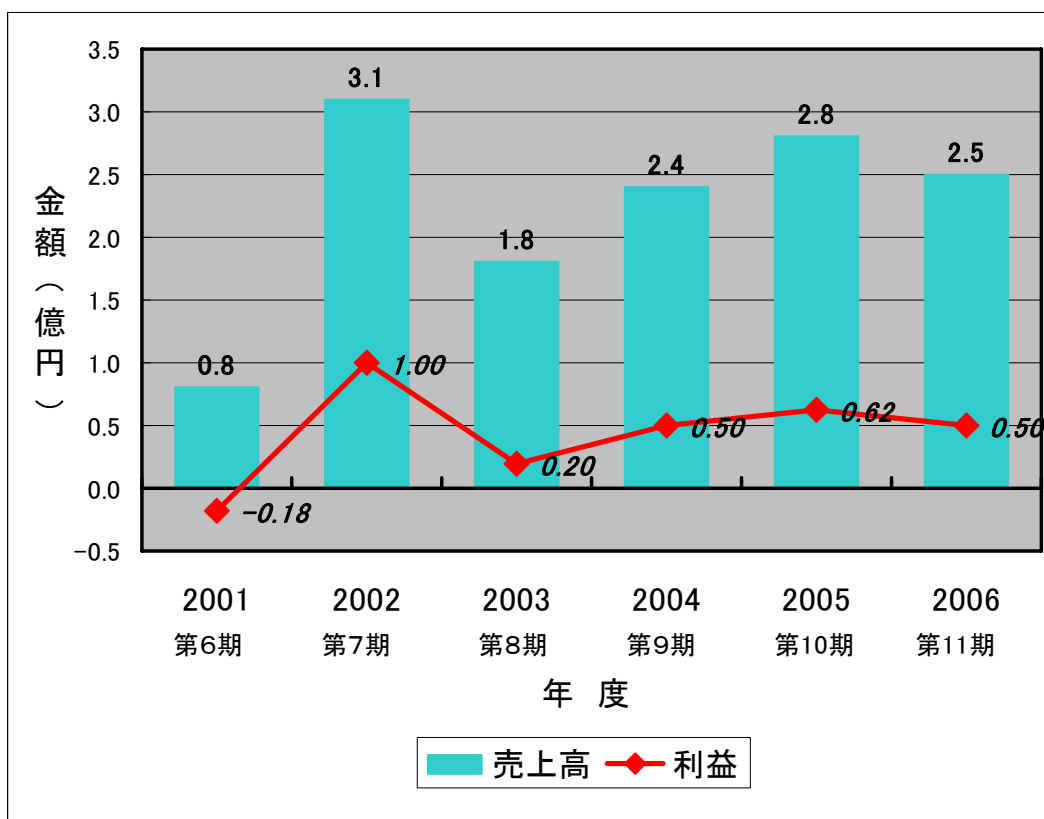
以降、日本環境開発は、取引先及び代理店を順調に増やし、売上も順調に増加する形で成長し、事業拡大を達成することができた。

2007 年 4 月現在の主要取引先は、資本参加しているノーリツ鋼機株式会社を始め、株式会社デニーズ・ジャパン、チムニー株式会社、シダックス・エンジニアリング株式会社、商船三井テクノトレード株式会社、富士電機リテイルシステムズ株式会社、株式会社アイゼット、岩谷産業株式会社、松下電器産業株式会社 国際商事本部など大手企業が顔を連ね、販売会社 12 社、代理店も 63 社を数えるまでに取引先も拡大した。

④ 事業展開

株式会社 日本環境開発の売上高推移は図表 5－3 のとおりである。

図表 5-3 株式会社 日本環境開発の売上高推移



出所:株式会社日本環境開発へのヒヤリングを基に筆者作成

会社沿革の項でも述べたとおり、1996年の会社設立以来、第5期までは、インキュベーション期としてほとんど売上が計上できない状況であった。

当初は、「酵素システム」が確立しておらず、自主開発した酵素製剤のみを販売していたことから、ビジネスも安定しなかった。

2000年に「酵素システム」として酵素生成装置のプロトタイプを開発し、試験導入を依頼することで酵素製剤の効果の測定と、厨房洗浄ソリューションとしてのノウハウを確立したことにより、2001年の第6期からようやく売上が計上できるレベルに達した。

本事例は、立ち上がりの5年間という苦しい期間を乗り越えることができ、大手企業とのつながりをきっかけに事業が飛躍的に展開することとなったが、多くのベンチャー企業の事例ではそのまま倒産するケースも多いと考えられる。

日本環境開発の事例においても、仮に大手企業との関係が構築できなかった場合、いくら酵素製剤が優れた商品であったとしても、おそらく現在のビジネスには至らなかったと考えられる。

本事例では、大手ファミリーレストランの本格的導入につながるという幸運に恵まれたが、自らのビジネスを誤解せず、その間地道に組織体制の整備や企業の信用を高める努力を行ってきたことから、2003年の第8期に一度売上を落としたものの、順調に事業拡大を達成することができた。

⑤ 成功ベンチャー企業の内部要因分析

(1) 組織体制

■ 財務、営業、総務等の組織の機能をタイミング良く構築できたこと。

ベンチャー企業は通常、インキュベーション期において、ワンマン社長であるケースが多く、少ないパートナーと二人三脚という未熟な組織であることが多い実態から、いわゆる組織としての基本的な4つの機能（財務管理、労務管理、生産管理、販売管理）が欠けている場合が多い。対外的に信用を得る企業組織として、これらの機能を有するタイミングは早ければ早いほど良いが、そもそも人を雇えるレベルに達するまでに一定の期間を要するのが実情である。

本事例の日本環境開発のビジネスは、もともと飲食店などの小口の販売が基本であるにも関わらず、売り方、機器のメンテナンス・保守に関するマニュアルがないという状態と、代理店への対応、営業の機能を有していなかった。

しかしながら、大手ファミリーレストランとの契約獲得のタイミングに合わせ、社員を一気に倍増し、10人体制による組織に強化した。企業が組織として機能し、かつ社会的に信用を得る組織としての体制は、基本的な4つの機能をカバーする意味で最低限5名以上、できれば10人の組織体制で始めて営業等販路開拓に当たる社員が確保できるレベルに達する。社長＝営業という体制は、インキュベーション期は仕方ないが、事業が一定の規模、特に納税できる規模になれば、内部留保や社内の組織体制構築への投資に充てる必要が生じる。

また、財務対策を採っていなかったことで、企業の成長に必要な社内留保を確保できず、特需により売上が急激に上昇した際、税金を納めるのみだったという反省から、監査法人トーマツを早い段階で対応した。トーマツの基準は厳格かつレベルが高く、一定の基準に達していない企業に対応しないことや、会社の組織体制も、管理部門をきちんと構築できたことで、結果的に融資等受ける場合、トーマツの監査を受けていることが役に立った。監査法人に対応するための事務対応は大きな負担がかかるが、ベンチャー企業が事業展開を行う上で必要なことである。

さらに、日本環境開発では、ソリューションビジネスの重要性を認識していることから、メンテナンスのキーマンをリクルートしている。もと松下技研のカスタマーサービスにいた人物を、保守やメンテナンスのスペシャリストとして確保できたことは、無形の財産として組織上非常に有効であった。

(2) 契約関係

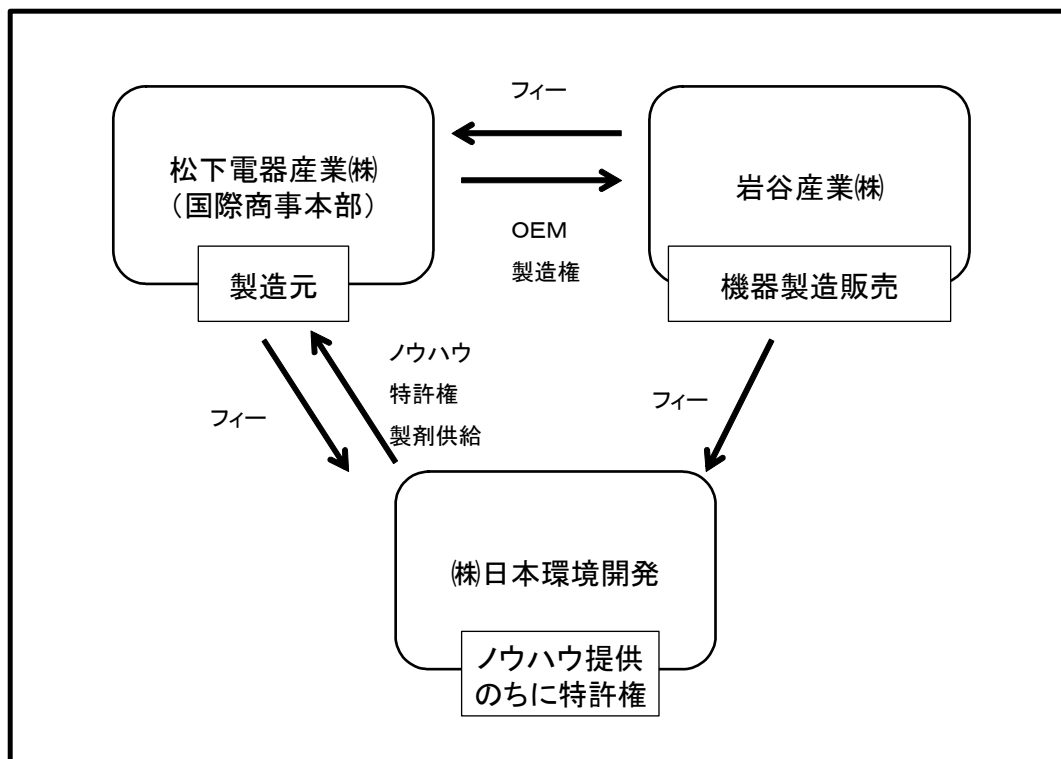
■ 松下電器産業及び岩谷産業との対等な契約関係を締結できたこと。

無名のベンチャー企業では販売ネットワークがなく、日本環境開発の事例では、大手企業の販売ネットワークとの連携が大きなビジネスチャンスとなった。

通常、ベンチャー企業と大手企業のアライアンスとは、契約そのものであり、その契約も一方的に大手企業の有利な条件で締結せざるを得ない実態にあるが、起業創研の故・渡部氏の仲介に

より、ベンチャー企業が大企業に食われないように、松下電器をバッファーとした３社契約によるスキームを提案し、対等なアライアンスが達成できたことは重要な要素である。

図表 5-4 酵素システムの３社契約（大企業とベンチャー企業の対等な契約）



出所：株式会社日本環境開発へのヒヤリングを基に筆者作成

この３社契約のスキームは、ベンチャー企業のリスクを回避する上で合理的な仕組みである。ビジネスからいえば、日本環境開発と岩谷産業の２社契約のみでよいが、その場合、大企業に有利な契約となるリスクがある。今回の３社契約の場合、日本環境開発はマーケットを持っていないため、酵素システムの販売に関する権利はすべて岩谷産業とし、日本環境開発はノウハウに関するフィーのみを得るという考え方である。酵素システムの機器製造に関しては、通常は日本環境開発側で製造し、提供する契約が想定されるが、販売権のみでは岩谷産業のメリットが少ないため、日本環境開発はパテントフィーのみで、岩谷産業側の機器製造とすることが通常考える条件である。しかしながら、大企業との契約は、大企業側が有利になるケースが多く、２社契約で行った場合、岩谷産業は、酵素システムの機器そのものの権利取得を条件とし、日本環境開発側がノウハウや特許権の権利を主張しようとしても、逆に岩谷産業の許可を得なければならない形の契約を強いられるケースが想定される。実際、他のベンチャー企業対大企業の契約事例では、明らかにベンチャー企業に不利な契約を強いられるケースが日常である。

今回の３社契約は、この機器製造の契約に松下電器産業が第３者として関わることで、ベンチャー企業側が不利になると想定される契約条件を対等にすることに成功している。

松下電器産業が製造元となることで、機器の信頼を向上させ、ノウハウに関する基本的な契約は、松下電器産業と日本環境開発の契約に取り込み、間接的に松下電器産業と岩谷産業のOEM契約を締結し、岩谷産業の製造とすることで、岩谷産業側は、製造から販売までの一貫したビジ

ネスを展開できる。そして、日本環境開発は安定的にパテントフィーや消耗品のフィーを得ることができ、両者にメリットがある契約となっている。

■ ビジネスモデルが、代理店との関係で、Win-Winの形態をとっていること。

図表 5-5 酵素システムのビジネスモデル（代理店とのWinWinの関係）



* 月々のメンテナンス契約を結ぶことによって、定期的にお客様のお店に伺い、現場で働いていらっしゃる従業員様の労働環境を改善することで信頼関係を築くことが出来ます。また、信頼関係を築くことにより、お客様のニーズを把握することが出来、新たなビジネスチャンスへと可能性を広げていくことが出来ます。

出所: (株)日本環境開発ホームページ <http://www.jed-inc.co.jp/dairi/index.html>

日本環境開発の厨房洗浄システムのソリューションビジネスは、代理店にメンテナンス契約のメリットを与えることで、より代理店の利益を確保できる仕組みとなっている。また、この仕組みは代理店とエンドユーザーの信頼関係を築く上でも有効であり、日本環境開発自らがエンドユーザーの対応を行わなくても良いことで、全体のビジネスが拡大でき、事業展開が容易となる。

前述のとおり、製品（機器）の製造元は松下電器産業となっているが、実質的にはOEMによる岩谷産業の機器製造販売であり、岩谷産業系列の代理店が直接機器のメンテナンスを行うことで、効率の良い保守体制が確保できる。

日本環境開発のビジネスモデルは、本ビジネスに関わるプレーヤーがすべてメリットを享受できることに特徴がある。本来、日本環境開発として機器製造から酵素製剤の製造販売に至るすべてのメリットを享受できるところを欲張らず、パテントフィーと酵素製剤の卸売りのフィーのみとし、その他のフィーは他のプレーヤーに譲ることで、機器製造元の松下電器産業や、岩谷産業へのOEMによる機器製造販売及び販売ネットワークの提供によるメンテナンスフィーや酵素製剤の小売り販売を手がける代理店への販売フィーが生じ、結果的にビジネスに関与するプレーヤー全体がWin-Winの関係を築いている。

そうした意味において、このビジネスモデルは良くできており、ベンチャー企業が大企業に食われることなく友好的なパートナーシップを構築した事例として評価できる。

(3) ネットワーキング戦略による大企業との取引関係構築

■ 血縁関係及び、人脈をうまく活用し、大企業と取引関係を構築できたこと。

日本環境開発設立後の最初の転機となった、大手スーパーマーケットとのテストプロジェクトは、本郷氏に近い人の義兄が大手スーパーマーケットの役員であったことから発生した。

さらに、この大手スーパーマーケットのグループ企業に、日本一のコンビニエンスストアやファミリーレストランの全国展開を行っている企業が存在し、大手スーパーマーケットでのテストプロジェクトの成功を受け、その翌年（2001年）に、今度はそのファミリーレストランでの別のテストプロジェクトへと発展した。

このファミリーレストランは、全国で536カ所もの店舗展開を行うビックチェーンであり、テストプロジェクトは、今後の全国での導入の可能性もテストする意味で、全国でも3本指に入る大型店舗である西新宿店（新宿区）と、いわゆる平均的な店舗の代表として和光店（埼玉県）の2店舗で実施された。

その相次ぐテストプロジェクトの成功と評価を受け、さらに、このファミリーレストランチェーンでの30店舗のトライアルプロジェクトへと発展し、無事成功を収めたことから全店舗への本格的導入が決定され、2001年の128店舗での導入を皮切りに、その後3カ年計画での全店導入が記者発表された。このプロジェクトは順調な事業展開を果たした事例であるが、その最初のきっかけは血縁関係からのネットワークである。

次の転機となった岩谷産業との取引関係構築は、起業創研の故・渡部氏がプロデュースを行った。当時お世話になっていた監査法人トーマツの代表社員である猪瀬氏がアドバイザースタッフとなっており、起業創研が定期的で開催していた21世紀起業研究会の場を通じ、猪瀬氏が紹介する形で渡部氏と引き合わせた。

さらに、元松下技研常務であった故・渡部氏のネットワークから、松下電器産業（株）国際商事本部の松山本部長を紹介され、松山氏が松下と取引のあった岩谷産業を紹介し、3社契約へと発展していくこととなった。

この展開は、人脈ネットワークが有効に機能した事例であり、クラスターの人物との出会いが当時の本郷氏に必要なと考えられたパートナーと、効率的に結びつけてくれる結果となった。

最後の転機は、ノーリツ鋼機（株）とのアライアンスである。ノーリツ鋼機といえば、印刷機器業界を代表する企業であり、安定した吐出技術のスペシャリストとして、酵素システムにも是非活用したい技術を持っていた。また、同社は環境や医療関係の分野を新規事業開拓分野として取り組んでおり、そのことを知る故・渡部氏がノーリツ鋼機と日本環境開発をつなぎ、結果的に資本参加まで発展した。

こうした大企業との取引関係が構築できたことは、人脈を含めて本郷氏が常にパートナーを求める情報発信を行っていた成果であり、自ら得ようとするのではなく、誠実な対応と信頼関係を基本としたビジネスが、大企業との取引関係構築につながっていった事例として評価できる。

2. インスマート株式会社（飲食業）

① 企業概要

インスマート株式会社は、広島市中区袋町に本社を置く、フードビジネスを手掛けるベンチャー企業である。第1章でも紹介した、中国電力のインキュベーション施設であるSOHO国泰寺倶楽部から第1期生として2002年5月にスタートした。

事業種目は、飲食店経営及び飲食店コンサルティングであり、設立からわずか5年で20億円の売上高の中堅企業に発展した急成長の成功事例である。

代表取締役社長の奥原誠次郎氏は、もともとコンピュータのソフト会社に7年間勤務した経歴があり、自らの事業を起こすことを志し、SOHO国泰寺倶楽部に入居した。設立当初は2人からのスタートであったが、2007年3月期において、資本金5,400万円、社員65名・他約500名という規模にまで発展し、短期間で事業を成長させる卓越した経営能力を持つ人物である。

SOHO国泰寺倶楽部の成功事例としてナンバーワンであると同時に、感謝の気持ちを忘れないという若き経営者のポリシーから、同社のプロフィールには、「設立はSOHO国泰寺倶楽部にて」という内容を現在も記載している。

企業理念は、「社会のお役に立つ為に」であり、「ビジネスの基本は「MAKE MONEY」、決して「GET MONEY」ではなく、お役立ち料が基本である。」という理念は、高知工科大学起業家コースの初代コース長である加納剛太教授の言葉であり、通じるところがある。

また、社長の奥原氏によれば、ビジネスは徹底したニーズの追及であり、「あったらいいな」を形にただけであると語る経営センスは、まさに価値創造の本質でもあり、問題解決とノウハウ確立に特化した経営スキルを持つ人物である。

図表 5-6 インスマート株式会社の企業理念

企業理念

「社会のお役に立つ為に」

インスマート株式会社は、2002年に創業以来、「社会のお役に立つ企業」としてレストラン・居酒屋等による飲食事業並びにコンサルティング事業を通じて「幸福」の創造に努めて参りました。培われた業態開発力と機動力を武器に今後も「安心」で「斬新」な飲食スタイルの構築を続け、真の「幸福」提供を実践し、更なる飛躍を目指します。

我々は、株式会社とはあらゆる市場における潜在ニーズの喚起を実行するツールであると認識し、資本と経営の分離を徹底する中、顧客・株主・従業員の満足度を最大限高める事で、社会の繁栄と新たな価値の創造を実現させます。

代表取締役 奥原 誠次郎

出所：インスマートホームページ <http://www.in-smart.co.jp/rinen.html>

② 事業内容

・3つの事業ドメイン

■ DM事業部 (Direct Management Div)

DM事業部は、各出店に必要とされる特性分析と戦略を元に、独創性・独自性のあるオンラインワン店舗展開を「多業種多店舗化」の名の下に展開している。

2007年12月現在で、17店舗の経営。

■ NC事業部 (National Chain Div)

NC事業部は、単業態のナショナルチェーン展開を目的として独立した事業部で、本部を含む機能として効率的なフォーマットオペレーション化を初めとした内外を含むシステムの構築を行う。

2007年12月現在で22店舗と1工場・東京デポを設置。

■ コンサルティング事業部 (Consulting Div)

コンサルティング事業部では、物件開発、店舗設計、ロゴデザイン、コンセプトメイキングから教育・オペレーションを含むインプリメンテーションまで飲食店経営や立ち上げに必要なパートナーサービスを行う。

2007年12月現在で、5業態13店舗のマネジメントをサポートしている。

図表 5-7 インスマート株式会社の3つの事業ドメイン



DM事業部

月あかり
石炭の焼くは
広島市中区太宰
昼11:00~14:00 / 夜17:00~24:00 休:無休
082-545-7777
[LAUNCH SITE >>>](#)

NC事業部

ケーキをお選びください。



～Tiny Little Happiness...新しい幸せのカたち～
こだわりのNYチーズケーキやガトーショコラをはじめとしたケーキ屋さんの定番メニューが、片手で持って召し上がれるスティックになりました。ケーキと一緒に楽しみたいだけまずよう、充実したドリンクメニューもご用意しております。また、ごゆっくりと店内でお召し上がりいただけるお席もございます。学校帰りや買い物帰り、デートの途中におしゃべりしながら片手でバクリ・・・贈り物にも喜ばれる、新しいスイーツの誕生です。

STICK SWEETS FACTORY

▶ 店舗のご案内

TOPに戻る

コンサルティング事業部



「ぶち」とは、広島弁で「すごい」という意味。こだわりのメニューとサービスでお客様に美味しさや価値を感じて頂き、「ぶち美味い!!」と感じてもらいたい!!という思いで店名にしました。屋台風の店内で出されるメニューには、毎日入荷される豊長厳選の和牛ホルモンや焼肉メニューを多種豊富に取り揃えております。昭和の雰囲気を感じさせる店内で、豊富なお肉をご堪能下さい!! 中でも「特選黒毛和牛(社長のメニュー)」は絶品!!是非ご賞味下さい!!

[メニュー](#)
[ドリンク](#)
[宴会コース](#)
[お肉図鑑](#)
[クーポン](#)
[店舗案内](#)
[会社概要](#)
[お問合せ](#)

出所: インスマートホームページ <http://www.in-smart.co.jp/rinen.html>

■ 会社沿革

■ 会社沿革は、主な内容を抜粋すると、

- 2002 年 5 月 インスマート株式会社設立
- 2002 年 8 月 第 1 号店「月あかり」（創作居酒屋） 広島市中区大手町に OPEN
- 2003 年 5 月 第 2 号店「利久」 広島市中区流川町に OPEN
- 2003 年 12 月 第 3 号店「玉の井」 広島市中区三川町に OPEN
- 2004 年 3 月 M&A による、“カフェスパイス “等 3 店舗を経営統合
- 2004 年 4 月 チェーン展開による「STICK SWEETS FACTORY パルティフジ坂」
安芸郡坂町（パルティ・フジ坂内）に OPEN
- 2004 年 6 月 資本金 2000 万円に増資
- 2004 年 8 月 中小企業経営革新法 認定取得
- 2004 年 9 月 「セントラルキッチン」 広島市西区南観音に OPEN
- 2004 年 10 月 「漣坊」及び「山椿」 広島市中区薬研堀に OPEN
- 2005 年 3 月 資本金 3,500 万円に増資 新株予約券付社債発行
その間、直営飲食店及び「STICK SWEETS FACTORY」を拡大展開
- 2006 年 3 月 「STICK SWEETS FACTORY アリオ亀有アリオモール店」（東京進出）
東京都葛飾区に OPEN
「東京デポ」 東京都葛飾区に OPEN
- 2006 年 9 月 「くろ兵衛」、「STICK SWEETS FACTORY ラゾーナ川崎店」
神奈川県川崎市に OPEN
その間、直営飲食店及び「STICK SWEETS FACTORY」を関東圏に展開
- 2007 年 3 月 資本金 5,000 万円に増資 従業員向け新株予約権の発行
- 2007 年 8 月 「SSF 広島工場」竣工、広島市西区観音より移転操業開始
- 2007 年 10 月 ダスキン・三井物産との資本・業務提携
400 万円の第三者増資割当

2002 年の設立以降、わずか 5 年間でこれだけの店舗展開を行ってきた実績は、ベンチャー企業の事業拡大としてはレアケースである。

まず、直営で個々の個性を重視した居酒屋ベースの店舗展開からスタートし、順調に店舗数を拡大してきた。

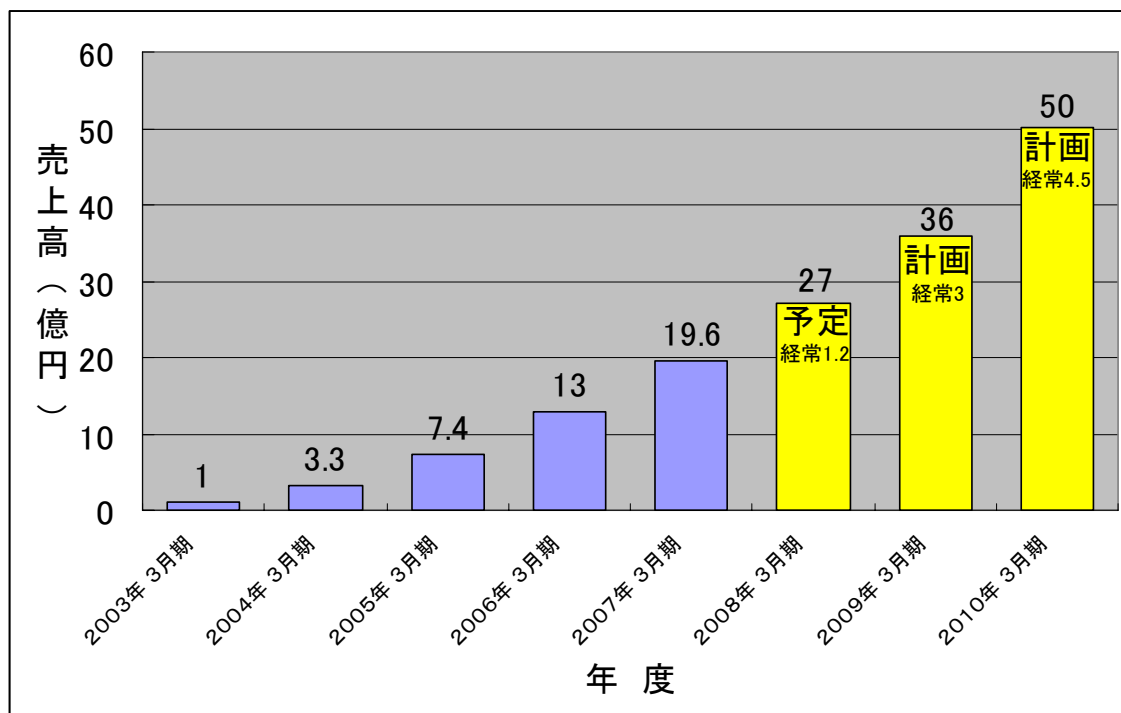
その間、M&A による店舗統合や、「STICK SWEETS FACTORY」というファーストフードスタイルのスティック状のデザート開発を行い、同一ブランドによるナショナルチェーンを目指した取組みをスタート、2 店舗目を出すタイミングでセントラルキッチンを設置し、経営の効率化を目指す。

店舗や事業の拡大に伴い、増資や新株予約権などの発行を通じ、資金調達を図りつつ無理のない事業展開と、着実な売上高の向上を果たしつつ現在に至る。

これまでの 5 年間の経過の中で、ターニングポイントとなったのは、「STICK SWEETS FACTORY」を中心としたナショナルチェーン展開であり、個性重視の個別ブランドによる居酒屋展開と比較して、同一業態の事業拡大は奥原氏には未知の分野であったが、順調に事業は拡大した。

■ 事業展開

図表 5-8 インスマート株式会社の売上高推移（設立以降）



出所：インスマート株式会社へのヒヤリングを基に筆者作成

インスマート株式会社の事業は、設立以降順調に推移している。

売上高の上昇は、店舗数の増加に比例する形で対前年倍増の形で急成長している。

事業部門別では、コンサルティング事業部はコンサルティングフィーを中心とする売上げであり、全体の比率は低い。

DM事業部とNC事業部の比率はおおむね6：4となっている。

2008年3月期は、DM事業部（直営飲食店）17店舗、NC事業部（STICK SWEETS FACTORY）22店舗体制で、売上げは前年対比40%増の27億円を見込んでいる。

また、2008年3月期を境に、経常利益の出せる体制となり、1億2千万円を見込んでいる。

今後は、ファーストフードの全国チェーン展開を行う株式会社ダスキン及び三井物産株式会社との資本・業務提携が成立した（2007年10月）ため、直営チェーン展開以外の業務形態も見据えたFC（フランチャイズチェーン）展開も選択肢として、更なる事業拡大を計画している。

2010年3月期には、現在のほぼ倍に当たる売上高50億円と、経常利益4億5千万円を見据え、当面奥原氏の事業は拡大路線である。

さらに、奥原氏は、本事業が一定の規模に達し、一段落した段階でシステム・ソフト開発業のビジネスを立ち上げ、世の中の仕組みを変えるようなインパクトのあるビジネスを志している。

⑤ 成功ベンチャー企業の内部要因分析

■ 組織体制

- 急速な組織の拡大にともなう組織の内部管理を、社長自らの経営方針のアナウンスと、サブリーダーを中心とした階層的組織体制により短期間で構築した。

最初は、パートナーと2人で1店舗の飲食店から立ち上げ、急速に事業を拡大した。

現在は、社員65名と550名のパート、契約等社員を抱えるまで組織も拡大した。

奥原氏の組織管理のポリシーは、社長自らの経営ポリシーの発信と価値観の共有であり、飲食業は「あったらいいな」がスタート。自分自身に置き換えて、いろんなロケーションごとに求めるニーズを的確に捉え、Needs（需要の探求）、Meets（新たな業態と顧客のマッチング）、Eats（斬新で安心な食文化の提供）から、企業コンセプトは「Life Food-Tainments Solution 新食生活と食遊環境の創造！」を掲げ、社員一体となった活動を行っている。

飲食ビジネスは、奥原氏によれば、最もやりやすい業態であり、裏返せばこれ以外できなかったとコメントしているが、奥原氏の考える「飲食店」の価値とは、商品・サービス・雰囲気 of 3大価値をバランス良く織り込むことが必要というコンセプトである。

奥原氏自身が語る、インスマートの強みとは、

- 市場と事業側の距離感（の近さ）
- 固定概念のなさ（しがらみがなく、自由にビジネスができる）
- チャレンジ精神（ルールや決まりごとがなく、自由にチャレンジできる）
- 相対的でなく、絶対的な運営（飲食業は、他の比較での選択ではなく、絶対的なファン）
- 個性と社会のバランス（あまりとがったものは受け入れられないリスク）
- ロジックとパッションのバランス（理性、衝動の両面がバランスよく表現される）
- 将来への期待感（この会社は何かやってくれる）

であり、こうした社長自らの発信に呼応する形で、社員との価値観の共有が図られる。したがって、奥原氏は、社員全員を管理するのではなく、5～6名の幹部パートナー社員（サブリーダー）のケア（方針を伝える）を行うのみであり、自然とそうした全社レベルの意識共有が図られる結果につながっている。

もちろん、組織体制上の対応もきめ細かな配慮があり、短期間で急成長した企業であるが、企業組織としての社会的な信用も得ている。

監査法人は、新日本であり、スポットの相談がベースであるが、中央青山、みすずの時代を通じて、以前からお世話になっている。新日本は、飲食業に特化した専門チームがあり、他の監査法人では対応できないことも相談に乗ってもらえる。

また、奥原氏は、資金調達は、市中銀行からほとんど自前で行っていることから、社会的信用としての監査法人の利用ではなく、主に税務や経理上の専門的な対応上の理由による利用である。

(2) 契約関係

■ 戦略的な資金調達と着実な内部留保による、IPO（株式公開）を目指した取組み。

飲食関係の直営店を展開するビジネスであるため、特許や実用新案などの知的財産は特にない。STICK SWEETS FACTORY 用のセントラルキッチンを設置している中で、食材の冷凍・保存に関するノウハウはあるが、特別なことではなく、知財関連の契約関係は発生しない。

資金調達や、大手企業とのアライアンス上必要となる契約は、新日本監査法人に対応してもらっているため、契約関係でトラブルになった事例はない。

インスマートの資金調達は、いわゆる市中銀行からの借入れが主である。

通常、金利負担が大きいことから、公的資金があれば活用したい意向はあるが、現在は大阪中小企業投資育成株式会社から1千万円の融資を受けているのみである。

急成長した企業であるが、中味は非常に堅実な展開であり、店舗拡大を繰り返した割には借入金が少ない。通常、同業種の形態では、新規出店や会社運営に必要な経費の7～8割を借入れで対応するが、インスマートの場合は3割程度であり、約20億円の売上げを上げる企業としては、6～7億円の借入金であり、儲けた分で次を展開するという堅実な投資戦略である。

その代わり、資金対応は必要な時期に必要な融資という即時性が問題であり、多少金利は高くても、迅速に対応してもらえることから、市中銀行で十分という考えである。金利は高くても、それを上回る利益を出せば問題ないし、逆にその金利を負担できないビジネスであれば、最初から着手していないという明確な資金調達戦略である。

資金調達を行う上で、VC（ベンチャーキャピタル）のファンドを活用するという方法もあるが、奥原氏の考えでは、VCはバリエーションが少なく、条件や制約が多いことから使い勝手も悪く、必要な資金対策になり難い。また、VCは、経営権を条件に付している場合が多く、3千万円～5千万円のお金で経営に口出しされるよりは、利用しない方が良いという考えで、現段階におけるVCは、前述の大阪中小企業投資育成株式会社、及びダスキン・三井物産連合の組成したファンド（株式会社フランチャイズ・パートナーズ）からの出資の2件のみである。

しかし、インスマートは、M&Aによる経営統合や、資本金の増資もこれまで3回行い、新株予約券付社債や社員向け新株予約権（ストックオプション）の発行など、計画的に内部留保を図っている。新日本監査法人のアドバイスを受けての対応であるが、近い将来のIPO（株式公開）を目指した取組みを着実に実行している。

(3) ネットワーキング戦略による大企業との取引関係構築

■ 自ら大手企業との関係構築を求めるのではなく、結果として生じるアライアンス。

インスマートは、これまで大企業とのかかわりをほとんど持たず、ビジネスモデルも直営店を中心とした展開を行ってきた。

居酒屋等のDM事業部では、17店舗が全く違ったコンセプトであり、高級感のある海鮮料理から手軽なお好み焼きの店舗まで、様々なバリエーションの展開を行ってきた。

奥原氏へのヒヤリングで、多様な趣向の店舗の発想や、ひとつひとつノウハウが違う店舗展開のマネジメントは、「別に奇をてらうわけではなく、例えば皆さんが自分の店として抱えている店をイメージしただけのことであり、徹底したニーズの追及を行っていく中で、「あったらいいね」を形にしてきた結果、ここまでの店舗展開になっただけである。」と述べ、さらに、「まだまだやらなければならないことはたくさんある。」と述べている。

利益率が高いという意味ではこうした付加価値型の店舗展開を積み上げていくことがもっとも効率は良いが、事業規模の拡大という観点では奥原氏個人がマネジメントしていく上での限界がある。

そのため、NC事業部を立ち上げ「STICK SWEETS FACTORY」というナショナルチェーン型の展開を取り入れていくことになるが、ノウハウや資材を準備した薄利多売によるフランチャイズ方式ではなく、あくまでも直営店での展開であり、セントラルキッチンを設置や物流の効率化、店舗の適正配置等を通じたコスト縮減対策と合わせ、事業拡大を達成している。

もう一つ、コンサルティング事業部があるが、積み上げたノウハウの提供と、純粋なコンサルティングを目指した取組みであるため、売上自体はそれほど期待するものではない。むしろ、企業価値を高めていくための、IR的な取り組みと理解した方がわかりやすい。

ここまでの取組みにより、わずか5年間で売上高20億を達成したが、さらに事業規模の拡大ということになれば、自ずと大手企業とのアライアンスや、IPO等通じた資金調達が必要となる。

この度、2007年10月に、全国レベルのファーストフードチェーン展開を行う株式会社ダスキン、及び三井物産株式会社との資本・業務提携と、第3者増資割当が成立した。これは、ダスキンと三井物産が共同でFCファンドを設立し、投資先企業が行う事業の中からフランチャイズ展開が有効と判断したものについて、国内でのフランチャイズ展開権を取得し展開していくという事業に乗る形で対応したものであり、今後はそうした大手企業のノウハウを活用する形で、インスマーティな機能を補完する目的の新業態による全国チェーン展開を予定している。

経営能力が高い奥原氏も、さすがに全国展開の取組みは、直営方式では物理的、エリア的に困難と判断し、フランチャイズ方式の店舗展開による事業拡大を選択した。

しかし、この度の大手企業との業務提携について、奥原氏は、大手企業とのアライアンスを求めた積極的なアプローチ戦略をとったわけではなく、いわば必然的にアライアンスが発生したという結果論的な提携であるという。

もちろん、日頃から自社のロードマップを見据えた事業展開とマネジメントを心がけていたが、提携する企業は、奥原氏の意思でアプローチしたのではなく、他人の仲介を通じて、面白い人がいるから会ってみてはどうかということからスタートした人脈である。急成長したベンチャー企業であることから、いろんな興味の対象となり、中には動機不純でアプローチしてくる人も多いが、奥原氏の考えで、ビジネスは人であり、意の通じる人でないと良い仕事ができないという。

奥原氏の事業展開は、人脈や、ネットワークは、他人に求めたり求められたりするのではなく、ビジネスパートナーとしての信頼が重要であり、大企業も中小企業もない結果的なビジネス連携を構築した事例として評価できる。

3. 株式会社フィールテクノロジー（ちゅう房機器製造業）

① 企業概要

株式会社フィールテクノロジーは、第1章で紹介した広島県のベンチャー支援施策として、県外からのベンチャー企業を広島に誘致し、広島発の企業として拠点化を図る目的で、平成15年（2003）年度に開催したベンチャーコンペの入賞企業であり、広島市中区本川町の「ベンチャービレッジひろしま」に入居する、島根県大田市発のベンチャー企業である。

設立は、2002年2月であり、代表取締役社長である三谷明彦氏が42歳で地元銀行を退職し、独立起業した。

事業種目は、ちゅう房機器製造業であり、営業種目は氷感技術の研究開発及び保冷庫の販売である。資本金は、59,100千円（2007年11月現在）、従業員10名、設立から5年で2億円の売上げまで成長した発展途上の成功ベンチャー事例である。

フィールテクノロジーの企業ミッションは、「氷感技術」を活用した無凍結長期保存による流通改善及びビジネスへの採択の提案であり、特許関係は基本特許を含め所有している（インテクト国際特許事務所が管理）。本ビジネスは、氷感保存庫の製造販売、及び卸売業者等をターゲットとした出荷調整による付加価値販売などが主であり、まだ原理的に明らかとなっていないが、氷感技術にはアミノ酸等のうまみ成分が増加するという現象が認められる。当該技術は、物流革命を引き起こす可能性のある技術であるが、まだ資金力のないベンチャー企業であるため、ビジネス展開における大手企業との連携が必要な事例である。

図表 5-9 株式会社フィールテクノロジーの企業概要

名 称	（株）フィールテクノロジー
住 所	〒694-0051 島根県大田市久手町波根西750-7
代表者	三谷 明彦
設 立	2002年 2月
主業種名	ちゅう房機器製造業
営業種目	保冷庫販売、氷感技術の研究開発
資本金	59,100千円
従業員	10名
支 店	広島支店 広島県広島市中区本川町2-6-11 東京支店 東京都渋谷区千駄ヶ谷3-7-64F 海外拠点 ハワイ・ホノルル
仕入先	福島工業、ホシザキ、中筋組、島根電工、平成アルミ
販売先	おおたけ、中筋組、かみありづき、商船三井、クロスライン、石見銀山農協、デリカフーズ、ニッコー、ニッシン・ドルチェ
事業概況	氷感技術による保冷庫製造・販売を主力とし、多方面で注目を浴びており、業績は伸展傾向を維持している。

出所：東京商工リサーチ企業情報（2007年11月14日更新）より抜粋

② 会社沿革

・会社沿革は、主な内容を抜粋すると、

- 2002 年 2 月 有限会社フィールテクノロジー設立 資本金 600 万円
- 2002 年 7 月 松江市へ研究開発室設置
- 2002 年 10 月 広島空港ロビーへ「氷感ブランドアンテナショップ」開設
- 2002 年 11 月 株式会社へ組織変更
- 2003 年 4 月 東京大学大学院・九州大学大学院との共同プロジェクト開始
- 2004 年 2 月 宮崎大学にて、実験開始
名古屋大学名誉教授 加藤 仁 工学博士プロジェクト参加
- 2004 年 3 月 大阪市立大学工学部工学博士プロジェクト参加
広島ベンチャービレッジ インキュベーションオフィスへ入居
- 2004 年 5 月 本社社屋確保・仮設事務所建設
- 2004 年 9 月 広島支社設立
- 2005 年 2 月 ハワイオフィス開設
- 2005 年 11 月 第一回第三者割当発行株数 348 株、発行額 52,200,000 円調達完了
増資 資本金 4,610 万円 増資金により、本社社屋建設（島根県大田市久手町波根西 750 番地 7）会社組織体制，医療プロジェクト，食品プロジェクト，物流プロジェクト，財務体質の強化を図る。
- 2006 年 10 月 水産・食品機器メーカーのニッコー（北海道釧路市）と業務提携
- 2006 年 12 月 動物検体の長期保存目的の医療用保冷装置「フィールテック 21」を開発，特許出願
- 2007 年 3 月 増資 資本金 5,910 万円
- 2007 年 9 月 建設土木の中筋組（出雲市姫原町）と電気設備の島根電工（松江市東本町 5 丁目）の地場大手二社と、製品の施工で業務提携
- 2007 年 12 月 業務用保冷库「氷感庫」を搭載したトラックを開発

三谷氏は、地元銀行を退職後、カニ料理店を経営。鮮度の落ちやすいカニの保存方法を研究しているうちに当該技術に出会い、特許を引き継ぐ形で機器の開発を行った。

2002 年の設立以降、研究室を設置し、技術の確立とお墨付きを目的とした大学との共同研究に専念し、同時並行で保冷装置の開発を進めてきた。

その間の主な取組みとしては、以下のことを行った。

- J A 石見銀山と連携し、氷感ブランドを活用した米，もち，酒，ポン酢，醤油などの販売。
- 広島空港での氷感貯蔵ショーケース設置から、卸売業者や外食産業を中心に、氷感貯蔵庫を納品。
- 医療分野では、大阪の A 社（工業用ガス製造販売・冷凍血液輸送）とアライアンスを組んで、装置の開発を行っている。なお、A 社とは氷感技術を用いた商品開発に関する業務実施許諾契約書を交わしているため、A 社が、業務用の保存庫については独占的開発権を有している。また、血液無凍結輸送、臓器保存で研究した（現在は契約を解消）。
- 大手家電メーカーとの、家庭用冷蔵庫での技術交流。
- 大手コンビニでの小型保存庫と合わせた商品の試験的販売。

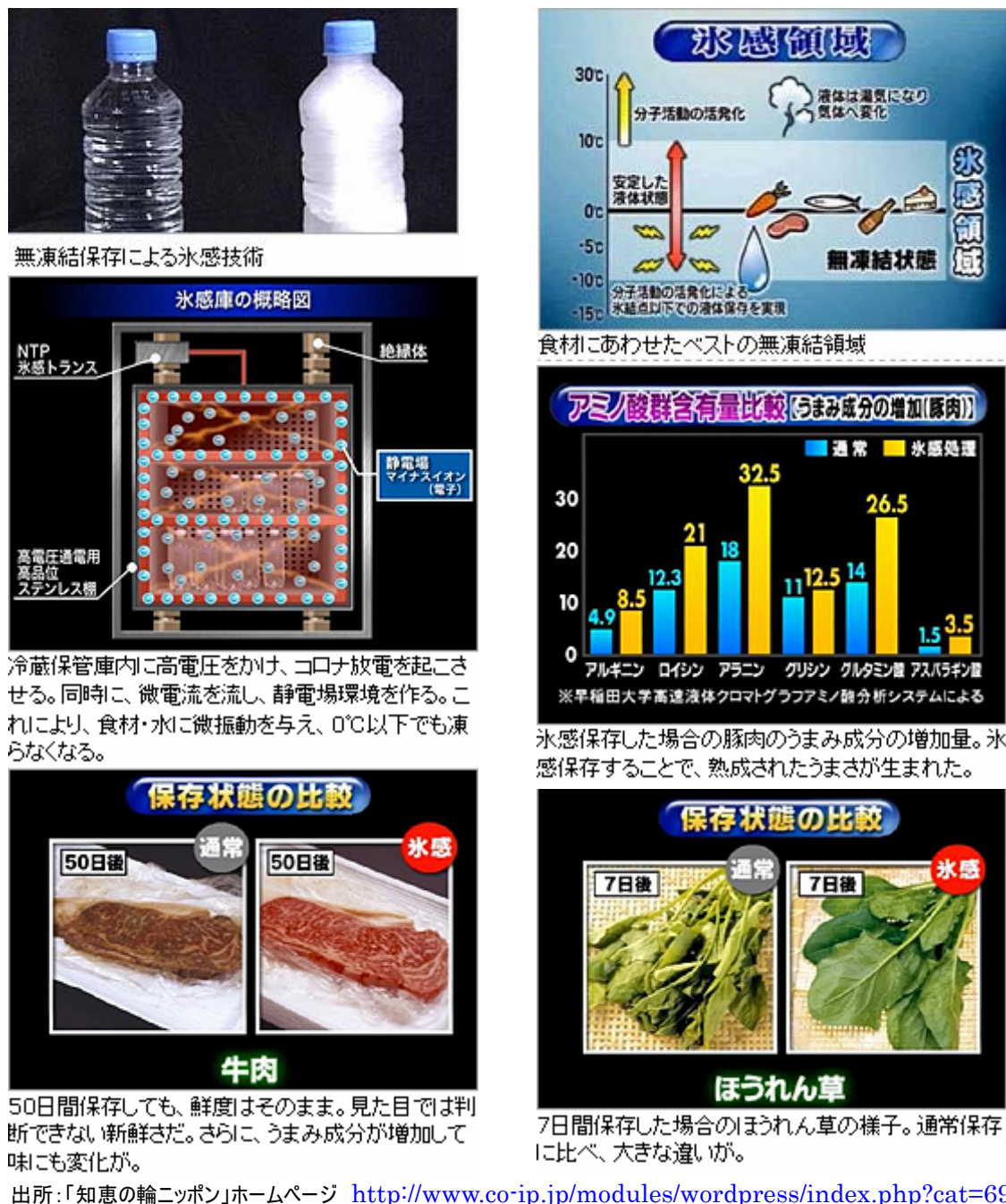
③ 事業内容

■ 氷感技術による保冷装置の開発販売

(1) 氷感技術とは

氷感技術とは、過冷却技術の応用で、高電圧と微弱電流による静電場環境をつくり、分子振動により0℃以下でも凍らない技術である。理論は古くから分かっていたが、技術を活用した製品開発はフィールテクノロジーが初めて取組んだ。

図表 5-10 氷感技術の概要



ここで発生するマイナスイオンは、食材の参加を防ぎ、オゾンの力が制菌・殺菌作用ももたらす。生鮮食品は、冷蔵では長期保存ができず、冷凍では味が落ちてしまう。しかし、氷感技術であれば、食材に合わせたベストの保存領域である氷点下-10℃までの非凍結による長期保存が可能となる。

(2) 氷感貯蔵庫によるビジネスモデル

氷感貯蔵庫は、まさに、冷凍と冷蔵の間の新しい温度領域の冷蔵庫であり、大量仕入れによる食材の廃棄ロスや、出荷調整が可能となるため、卸売業者や食品加工業者、中食・外食業者などの事業者にとってコスト削減が期待できる。さらに、今後の科学的裏づけが前提となるが、様々なアミノ酸含有量が増加することでうまみ成分が増加し、熟成されるという現象は、食品や料理の付加価値を高めていく上で有効であり、レストラン等での利益向上が期待できる。

実際に派生したビジネスとしては、広島市中央卸売市場の卸売業者が導入し、メロンなどの高級食材の出荷調整等に活用している。また、この技術に注目したJA石見銀山では、4年前に氷感庫を導入。農産物をはじめ、様々な食材保存実験に取り組んできた。花は1ヶ月以上水替えなしでも、花枯れの心配もなく鮮度を保っている。また、氷感熟成させたお米をブランド展開し、「うまみ」や「粘り」「柔らかさ」が増すことで、注目を浴びている。

その他にも、建設土木の地元大手、中筋組（出雲市姫原町、中筋豊通社長）が、出雲圏域を中心にした特産品を開発、販売する関連会社（かみありづき）を立ち上げ、食品の流通事業に本格参入し、モニター向け試食施設「キッチンスタジオ」も設置した。氷感貯蔵庫を設置したトラックもすでに開発され、1号車は神奈川県内の運送業者に納入された。

今後も、コンテナやエアカーゴなど、様々な輸送段階や貯蔵段階で活用できる装置の開発を行い、「陸・海・空」を視野に入れた総合的な「物流事業開発」を模索している。

氷感技術の活用によるビジネスは、いわゆるコールドチェーンとしての展開を見れば、現在の冷凍輸送技術やチルド輸送技術、最近でいえば氷温輸送技術などを凌駕していく可能性を持った技術と評価できるが、社会的なインフラの代替という壮大なプロジェクトであるため、ベンチャー企業レベルでは、達成困難である。

そうしたことから、三谷氏は、特許の取得を強みとして、まずは様々なシーンで活躍する冷蔵ケースやショーケース、保冷施設などの既存施設の代替となるべく冷蔵装置の開発と販売を主として取り組みを進めている。

しかしながら、結果的に装置ビジネスのみでは技術の抱え込みにつながり、代理店を通じて装置を販売することしか利益が得られないビジネスに収まっている。実際に全国ネットの物流業者との連携ではなく、地元のローカルなアライアンスに止まっており、どのタイミングで全国展開を行うかが次のIPO（株式公開）に向けたポイントとなる。また、フィールテクノロジーでは自社で機器の製造を行わない、いわゆるファブレスの委託開発であることから、販売によるフィーを得るのみのビジネスモデルとなっている（この課題に対しては事例1の日本環境開発の事業展開が参考になる）。

設立当初に、全国レベルの大手企業との連携を模索した時期もあるが、初期投資の研究費や開発費に耐えかねて、大手企業の資金提供と引き換えに安易に交わした業務実施許諾契約で、自らの特許の活用と商品開発に、契約先である大手企業の許可を得なければ何もできないという契約を強いられた経験があり、大手企業との契約のリスクを身をもって体験していることから、代理店の拡大や大手企業との提携は非常に慎重な姿勢である。

そのことが逆に、せっかくの技術がローカルビジネスで埋もれてしまうことになるため、全国

展開を図るための、物流系のインフラやネットワークを持つ大手流通業者との提携が必要である。まずは、大手と対等に契約できる体力を付ける必要性も理解できるが、大手企業とのネットワークを築き、コールドチェーンの展開につなげていくことが課題である。

図表 5-11 フィールテクノロジーの開発商品



業務用6ドア

▼業務用4ドア
[Four-door refrigerator for industrial use]



▼業務用特注サイズ1ドア
One-door type refrigerator for industrial use (special product)



■プレハブ型氷感庫(おあたけ(株)様仕様)

最大出力7000WのNTPエネルギーの中で、美味しく長く食材の新鮮さを保ちます。



▼医療用
[Refrigerator for medical use]



▼ショーケース
[Showcase]



▼プレハブタイプ [Prefabricated-type refrigerator]



■業界初！恒温高湿庫タイプ ネットケース「ねた蔵」

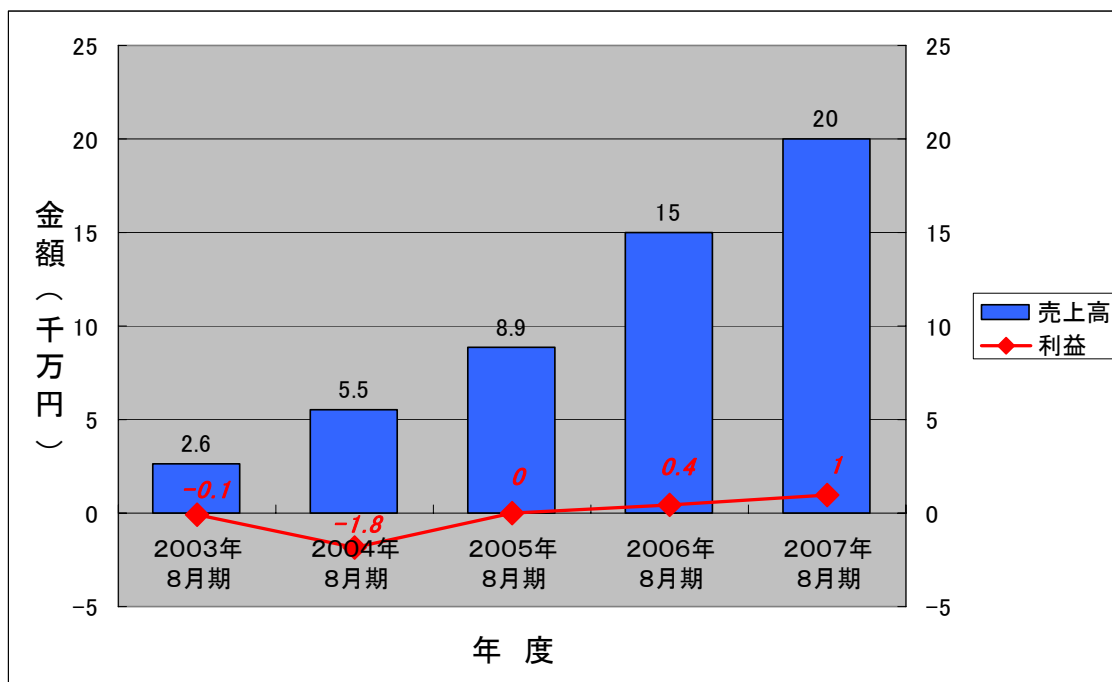


長期保存を可能にした、“見せる”氷感庫。値段も格安！

出所：「フィールテクノロジー」ホームページ <http://www.feel-tech.jp/hyokan/product.html>

④ 事業展開

図表 5-12 株式会社フィールテクノロジーの売上高推移（設立以降）



出所:株式会社フィールテクノロジーへのヒヤリングを基に筆者作成

株式会社フィールテクノロジーの事業は、設立以降順調に推移している。

5か年で、売上高2億円を達成し、第4期目の2006年度から利益も計上できるようになった。

やはり、いちばん経営が大変であったのは、設立当初である。三谷氏は、最初は自らカニ料理のレストランを立ち上げ、基本の売上げはそこで確保し、利益は全て氷感技術の確立と、貯蔵装置の研究開発に投入した。

設立当初は、果たして電場をかけた食品を食べて安全なのか、そもそも、過冷却の基本理論はどうなっているのか、いわゆる科学的根拠の積み上げから必要であったため、九州大学や東京大学まで巻き込む形で基礎研究をベースに対応した。その間の投資は、自らの財産を切り崩す形で対応する他はなく、国の事業（競争的資金）への応募、資金提供してくれそうな大手企業とのアライアンスの模索など、あらゆる金策を行い、なんとかしのいできた。

もともと、地元銀行の勤務経験があるため、融資や中小企業を評価する術を知っていることから、経営計画や、レストランを経営しながらの研究開発など、経営センスと企業のロードマップをきちんと持っていたことが、今日の成長へつながった。現在は、3年後の2010年（第8期）の売上高10億円達成を目指し、技術の安売りはせず、代理店もあせって増やさない形で販路開拓を行っている。

現状では、中筋組、島根電工など、ローカル中堅企業とのアライアンスであるが、売上高10億円の企業となるためには、全国チェーンの企業とのタイアップが必要となり、コンテナ、カーゴなどの海外物流を担う企業とのタイアップにつなげるべく、アプローチを行っている。

⑤ 成功ベンチャー企業の内部要因分析

(1) 組織体制

■ 企業としての対外的信用力を重視し、地元の若手を中心とした積極的な雇用による人員確保に努めた。

先でも述べたとおり、三谷氏は地元銀行の経歴を持ち、中小企業に融資する側の仕事を経験していたことから、資金対応（すなわち対外的な信用力）に必要な成長企業としての組織の体制に注力した。具体的には、地元の高校を卒業したばかりの若い社員を積極的に採用し、そうした社会人経験の浅い社員の育成を受け持ち、地元期待の雇用の場としての企業であることをアピールした。

社員の平均年齢が若い企業は、企業体としてのエネルギーに満ちあふれ、対外的に元気な企業であるという印象を与えることや、若い社員と夢を語りながら、個々の社員の能力をフルに発揮できる組織体制を目指すことは、問題解決のスキルが高く、ベテランであるが、コストのかかる中堅社員をスカウトしたり、別の企業からヘッドハンティングするより、結果的にインキュベーション期の企業にとって、コストパフォーマンスの高い人材調達が可能となる。

通常は、最初から人を雇わず、一定の売上を確保してから順次社員を雇い入れていくというスタイルが一般的であるが、三谷氏は、脱サラ後、会社を興すと同時にカニ料理店を経営し、一定の雇用が確保可能な体制を取ったことや、人のいない会社組織は社会的な信用もないことを知っていたからこそ、まずは組織の人員確保という課題を解決することで、早期に企業の社会的信用力を獲得していく戦略を取った。

社員が未熟であるがゆえ、引き起こされる様々なトラブルも、企業自体が若く未熟であるという背景からデメリットにはならず、むしろ社員と共に成長する企業という印象を与えたことは、地元経済界を始め、受入環境を整える意味ではプラスであったと考えられる。

ただし、金融機関出身の三谷氏に必要な技術パートナーは、外部に頼らざるを得なかったため、大学の共同研究への投資による起業初期の経営難や、法務、契約関係の知識不足から、必然的に後述の大手企業との不利な契約関係に至る過程は、結果的に高い授業料を支払うことになった。しかし、まずは企業の実力を付けた上で第二創業としての大企業との関係構築というロードマップからいえば、単純にその授業料は無駄であったわけではないと考えられる。

実際、設立後5年で2億円の売上高を確保するまでに成長できたことは、比較的早い段階で創業期のリスクから抜け出したという実績として評価でき、3年後の売上高10億円という目標も、三谷氏の経営ロードマップ上着実に実績を積み重ねて達成していく可能性が高い。

地方発企業として地方にこだわり、着実に地元中堅企業とのアライアンスを成立させたその経営手腕は、創業期のベンチャー企業の成長過程として非常に示唆に富んだ事実であり、今後の第二創業ステージの全国展開や、大手企業との関係構築を踏まえた更なる企業の成長につなげていくために、必要なステップとして評価できる。

(2) 契約関係

■ 創業期の特許取得に向けた、特許管理士とのパートナーシップの確立と知財戦略。

電場による過冷却の技術は、古くからその理論は知られており、三谷氏自身も最初からその技術を熟知して現在の経営を築いたわけではない。

むしろ、その技術は実用化が難しいとされ、大手家電メーカーも実用化への多大な投資とリスクから、誰も手をつけず、放置されていた技術であった。

三谷氏が過冷却の技術に出会ったのは、自らが経営していたカニ料理店で、カニの冷凍貯蔵に失敗し、在庫ロスを生じたことがきっかけとなっており、却ってそうした技術的な基礎知識を持たないことが、誰も取り組もうとしなかった技術に取り組んでいく（ある意味無謀であるが）ことにつながったと考えられる。

そのため、食品としての安全性も科学的な裏付けがない状態での基礎研究から手掛けることになり、東京大学大学院・九州大学大学院との共同プロジェクトから始め、宮崎大学、名古屋大学、大阪市立大学との共同プロジェクトなど、国内有数の大学との共同プロジェクトを展開していくことになる。もちろん、この間の投資は、国の競争的資金への応募や、自らの財を投げうっての取り組みであり、売上が上がらない投資だけの時期を乗り越えたことは評価できる。もちろん、カニ料理店の経営もこうした投資のために費やされることになるが、通常の経営者であれば、こうしたリスクは取らないであろう。

三谷氏が経営者として優れている点は、こうした一連の研究を開始するに当たり、自社内に研究所を立ち上げ、さらにインテクト国際特許事務所に依頼する形で、特許取得の可能性、及びアドバイス、国際特許取得に必要な手続き等代行してもらい、先に特許出願を行う形で知財戦略を優先させたことである。

この、「氷感技術」というブランド（商標）名及び会社のロゴマークは、三谷社長の発案によるものであり、わかりやすいネーミングという意味でも経営センスを感じられる。

似たようなネーミングでは「氷温技術」があり、「氷温貯蔵」、「氷温輸送」など、先に大手企業が手を出した技術はすでに世の中で認知されている。

いわゆる低温貯蔵の技術は、 -18°C の冷凍技術が長くコールドチェーン（物流の一貫体系）として君臨してきたが、冷凍では水分が膨張するため細胞破壊が起こり、解凍に失敗すればドロップ（細胞液の溶出）が起きる等の問題や、水分と一緒に溶出するため食材が乾燥するというデメリットから、最近では表面のみが凍る $0^{\circ}\text{C}\sim-1^{\circ}\text{C}$ の「チルド技術」が新しいコールドチェーンとして台頭してきている。さらに、「氷温技術」は、水は凍るが食物は凍らない $-3^{\circ}\text{C}\sim-4^{\circ}\text{C}$ 帯の貯蔵技術であり、鮮度保持に有利ということから最近着目されている。ただし、氷温貯蔵は、温度帯の管理がシビアであり、保冷库等のドアの開閉が頻繁に行われる環境では、冷凍コンプレッサーが常に稼働するため、ランニングコストが高いという欠点がある。

氷温貯蔵と比較し、氷感貯蔵は電場のコントロールにより、 $-5^{\circ}\text{C}\sim-10^{\circ}\text{C}$ 程度のラフな温度管理でよく、既存の -18°C 対応の冷凍機を応用可能である。加えて、電場は数万ボルトの電圧をかけるものの、電流としては微弱であり（ $2\sim3\text{mA}$ ）、電流が流れないということは、電圧

だけでは電気代が発生しないため、ランニングコストがほとんど掛からない。これまでのスタンダードである冷凍貯蔵技術に、電場をコントロールするための機器を設置する（貯蔵庫内を均一に電場コントロールすることが企業秘密かつ特許）のみの技術であり、普及すればチルドや氷温よりも圧倒的に有利である。しかしながら、物流の一貫体系（生産地から家庭の冷蔵庫まで）というインフラが整備されない限り、物流の他段階のうちの一段階のみの利用では、トータルでメリットが出にくいということも事実である。

いずれにせよ、埋もれていた将来性の高い技術を発掘し、実用化につなげていくきっかけを作ったという功績と、その知財を先に担保したという先見の明は、初期に私財を投げうった投資が事後にサクセスストーリーとして語られることを期待したい。

■ 大手企業との業務実施許諾契約の失敗。

特許権取得では、他社に先んじる形で先行取得を果たしたが、途中の貯蔵装置開発に至る過程で大手企業がベンチャー企業の投資を利用し、ベンチャー企業に不利な契約を強いるという見本のような事例に遭遇した（現在は、契約を解消し解決している）。

大学との共同研究は、膨大な資金（億単位）を必要としたため、いわゆる基礎研究で得られた成果を回収するため、実際のビジネスになる貯蔵装置の開発に乗り出すことになるが、この契約締結が失敗であった。

大学との基礎研究は、思わぬ副産物として、移植臓器の貯蔵技術としての医療面での活用がまず注目された。食物を氷感貯蔵すれば、アミノ酸が増加することと同様に、不思議なことに臓器も摘出後、氷感貯蔵によって活性化し、劣化しない貯蔵が可能となる研究成果が導き出された。

この事実はある意味画期的であり、そのことに目を付けた大阪の血液輸送ビジネスを行う大手企業（A社）が早速、貯蔵機器開発に掛かる開発資金の提供（1億円）を申し入れてきた。A社は、血液輸送に加え、余剰の血液を冷凍貯蔵し、必要に応じて解凍する形で血漿等の輸血用製剤の製造も手掛けている。その際、解凍ロスにより半分の血液は廃棄していたが、氷感貯蔵では、貯蔵ロスがほとんど出ないため、歩留まりが非常に高いことも資金提供を申し出た理由であった。

このままの状態では、継続した研究が不可能になるというタイミングと合わせ、不利な契約であることはわかっていたが、当面の研究開発資金が必要であったため、飛びつく形で契約を交わした。残念ながら、この契約締結の際、アドバイスしてくれるパートナーや相談者がいなかったことも不利な契約を余儀なくされることにつながったと考えられる。

契約内容は、表向きは単純な用途限定の業務実施許諾契約書であるが、契約条項を精読すれば、本特許技術を活用した別の用途の貯蔵装置開発業務の実施に当たっては、すべてA社の許諾を得ることが明記されていた。つまり、今回の貯蔵装置に関わらず、すべての貯蔵装置の開発は、A社の許可なしにはできないという内容である。これでは、いくらフィールテクノロジーが基礎特許を有していても、実際の装置開発に許可を得る必要が生じ、ビジネス化の段階でA社の支配下に置かることになる。

ベンチャー企業が大手企業と契約を締結するリスクはこういう意味で、大手企業がベンチャー企業の知識不足を利用し、資金提供を条件に自社に有利な契約を強要するというビジネスを行うため、ベンチャー企業が大手企業と対等な契約関係を構築することは至難の業であるという現実がある。

(3) ネットワーキング戦略による大企業との取引関係構築

■ 創業期の大企業を中心とした無理なアプローチは成果につながらない。

フィールテクノロジーの事例は、氷感技術が将来有望であったことに加え、様々なビジネスにつながる可能性を持っていたことから、創業期の三谷社長は、特許取得を武器に、様々な大手企業へのプレゼンテーションや、資金提供のアプローチをある意味無差別に行った。

研究開発にかかる費用負担もさることながら、通常は大企業が行うレベルの基礎研究を含め、一からの技術確立を一手に担う形となったため、設立当初の2年間は、プロトタイプレベルの数少ない商品（貯蔵庫）販売を細々で行っていた。

実際、この氷感技術を理解してもらうためには、過冷却の技術を体験してもらう必要や、氷感貯蔵によるうまみ成分の増加した食材のデータ取りや試食の場の提供など、試作装置の開発を同時並行で進める必要があったため、多額の投資が必要となり、少しでも早く投資した資金を回収したいことや、次の開発段階にステップアップする目的で、とりわけ資金提供を前提としたアライアンスを望んでいた。

金融機関からの融資にも限度があり、かつVC（ベンチャーキャピタル）も投資と引き替えに経営権を要求するため安易に活用できないことから、少ない人脈を頼りに、大手企業へのドアノックの場の提供や、プレゼンを行う機会があれば、全国どこへでも行くという営業活動を展開していた。筆者とはそうした時期に出会い、東京での大手食品系メーカーへの紹介や、地元の証券会社の東京支店長も精力的にネットワークを活用したプレゼンの場の提供や、VC以外の個人投資家への紹介など後方支援を行ってきた。

しかしながら、結論からいえば、こうしたベンチャー企業から大企業への求めるアライアンスの関係性構築は、ほとんど成就しなかった。

一部、共同実験レベルの取組に発展したケースもあるが、氷感技術の採択は、大企業にとっても社内のコンセンサスを必要とする一大プロジェクトの位置付けが必要になることや、各企業のロードマップ上イレギュラーな技術導入にリスクを取ろうとする企業がなかったため、一端、東京での大企業向けのアプローチは中止するという事態になった。

また、先述のA社との業務実施許諾契約の解消のため、第三者の仲介を含めて交渉したが、仲介に当たった第三者も自らの利益確保という要求に至り、混乱したため、大企業への営業活動どころではない状況に陥ったことも大企業へのアプローチを中止した原因となった。

■ 大企業との取引関係性構築は、あせらず、タイミングを重視して、身の丈にあったレベルから順を追ってステップアップすることが重要である。

東京での大企業への営業活動を控え、地道に地元企業とのアライアンスを中心に、信頼関係を構築することに切り替えた後、事態は好転した。

氷感技術は夢のある技術であり、その夢と一緒に取り組んでもらえるというパートナーシップが重要であり、そういう理解を示した地元の建設土木業者との共同出資による新会社の設立や、さらに地元の有力中堅企業が業種転換を行って食品加工分野に新規参入するというニュース性が、

島根電工とのアライアンスを生むという新しい関係性構築につながったと考えられる。

この時期の三谷氏は、自らが売り込むのではなく、相手が興味を示し、一緒に取り組んでくれる信頼関係を構築することに主眼を置き、あせらず、じっくりと実績を積み上げていく方針に切り替えたことが、結果的に地元中堅企業とのアライアンスを生むことにつながったと考えられる。

契約のトラブルも解消し、一段落したことや、研究開発の段階で取り組んできたことが少しずつ認知を獲得してきたことから、貯蔵装置のバリエーションを増やす形での共同開発や、開発した装置の販売など、売上も順調に増加基調に転じた。

現在は、安定した成長路線に切り替わり、そうした取組みを重ねた結果、かねてから全国展開への足がかりに必要と考えていたコンテナ貯蔵装置の開発という意義で、某大手造船会社からの新造船への装置の導入というアライアンスの話も入ってきた。

こうした紆余曲折から、何とかインキュベーション期の混乱と会社倒産の危機を辛抱強く乗り越えたフィールテクノロジーの事例は、ベンチャー企業が大企業との関係性を構築していく上で示唆に富んだ内容を多く含んでいる。

本論文の主題である、ベンチャー企業の成長を、大企業との関係性構築との関連で位置付ける上でも、関係性構築を図るタイミングの問題や、アライアンスの難しさを知る上で、貴重な示唆を与えてくれる事例として評価できる。

第2節 分析と課題抽出：大企業との取引関係構築における企業間関係固定継続性の特質 －上記3事例からの共通項としての特質抽出－

1. 組織体制（監査体制、営業体制）など大企業と取引を開始するための課題

第1節において、ベンチャー企業として起業後5年から10年程度の若いベンチャー企業であり、かつ比較的事業展開が順調でかつ業績を伸ばしている成長途上の企業として3つの事例を紹介した。

以下、事例1（洗浄機器販売ソリューション）をA社、事例2（飲食業）をB社、事例3（ちゅう房機器製造業）をC社として、事例分析を行う。

まず、第1の着眼点は、組織体制の課題分析であるが、起業後間もないベンチャー企業の課題として、自らの組織体制の確立が挙げられる。

組織体制は、まず企業経営を行う上で、基本的な機能を有しているかという観点で、

- ① 財務管理機能：経理、会計、税務などの会社経営を行う上で最も重要な数字の管理
 - ② 労務管理機能：雇用、労務計画、人材活用などの社員の適正配置と労働配分の管理
 - ③ 生産管理機能：製品の製造や、部材の調達などの販売する製品や商品の管理
 - ④ 販売管理機能：営業、マーケティング、代理店対応などの売上に直結する販売の管理
- の4つの機能について担当者の有無や、それぞれが機能しているかの評価を行う。

次に、本研究における着眼点として、大企業との関係性構築に重要と考えられる、ベンチャー企業の社会的信用力に関わる総務的機能として、

- ① 監査対応：いわゆる監査法人の対応は、企業の経理が適正であるという社会的な証明になる
 - ② 税務対応：税理士等を通じ、内部留保の確保や利益を確保していることの社会的な証明
 - ③ 契約対応：大企業との契約締結において、対等な契約関係とするためには、パートナーが必要
- の3つの対応について、それぞれの対応状況の評価を行う。

さらに、創業後間もないベンチャー企業であっても、大企業との関係性構築に必要と考えられる企業の経営力として、

- ① 営業力：販売管理機能と連動する内容として、営業担当の有無や、経営方式による営業対応
 - ② 売上高：売上高の推移による企業の成長性
 - ③ 利益：利益を確保できない企業は、大企業に限らず社会的信用や取引関係構築が困難
- の3つの内容について、評価を行う。

なお、これらの評価は明確な基準がないため、定性的な評価となるが、大企業との関係性構築という観点から、組織の基本機能を有し、社会的な信用を得るための対応があり、企業の経営力が高いことが前提として求められる実態を反映した評価基準として位置付ける。

以下、図表5－13において、事例企業の組織体制の評価結果を示す。

図表 5-13 事例における組織体制の評価

組織体制の評価	A 社	B 社	C 社
組織の基本的機能 ①財務管理機能 ②労務管理機能 ③生産管理機能 ④販売管理機能	①担当者あり ②担当者あり ③他社とのアライアンス ④社長自身	①担当者あり ②担当者あり ③担当者あり ④担当者あり	①社長自身 ②社長自身 ③他社とのアライアンス ④社長自身
組織の総務的機能 ①監査対応 ②税務対応 ③契約対応	①監査法人対応 ② “ ” ③パートナー対応	①監査法人対応 ②税理士対応 ③監査法人対応	①社長自身 ②税理士対応 ③パートナー対応
組織の経営力 ①営業力 ②売上高 ③利益	①代理店方式 ②順調に推移 ③利益確保	①直営店方式 ②急速に上昇 ③利益確保	①代理店方式 ②順調に推移 ③利益確保

出所:筆者作成

組織の基本的機能について、A社（洗浄機器販売ソリューション）及びB社（飲食業）は問題ないが、C社（ちゅう房機器製造業）は社長自身の対応が多く、今後の機能強化が必要である。

特に、販売管理機能では、A社及びC社は社長自らの販路開拓であり、社員が10人程度の会社組織では、機能分担や役割分担が不明確で、社長のワンマン経営となる傾向が認められる。社長自身が管理機能を有する場合、社長が病気になるなどトラブルが発生した場合、会社組織が機能不全に陥るリスクが高いことや、一定の事業規模以上の経営管理を行うことが物理的にも困難であることから、B社のように、基本機能が社長以外で確保される体制を目指すことが必要である。

組織の総務的機能について、A社及びB社は監査法人のアドバイスや対応があり、問題ないが、C社はまだ監査法人が対応しておらず、契約を含めて大企業との取引関係構築に不利な契約を強いられるリスクがある。法務や税務などの専門性を求められる対応は、専門家とのパートナーシップや相談できる専属の監査法人を対応すべきである。

組織の経営力について、B社は急速に売上を伸ばした（5年で20億円）レアケースであり、飲食業という業種や経営者の卓越した経営能力の高さという要因が大きい。特に、直営店方式により、自らの管理下において事業拡大を果たしてきたが、今後は大手企業とのアライアンス等により全国展開のフェーズに移行することで、利益搾取を回避するための対策や、大企業との対等な取引を勝ち取るための戦略が必要である。A社及びC社は、ベンチャー企業として順調な売上の向上（5年間で2億円）を果たしているが、ともに代理店契約による展開であり、急速な代理店の拡大はユーザーの対応や保守対応からリスクが大きいため、代理店との信頼関係構築及びマニュアル化や一定の品質確保に向けた取組が必要である。

2. 契約関係の課題（大企業と対等な契約関係を締結するハードル）

次に、第2の着眼点として、契約関係の課題分析であるが、図表5-14において、事例企業のそれぞれの契約締結の過程及び契約の内容を示す。

図表 5-14 事例における契約関係の評価

項 目	各事例の具体的な契約内容
<p>A 社</p> <p>洗浄機器販売ソリューション</p>	<p>①機器製造販売に関する大企業との対等な契約締結に成功 機器製造を依頼する大企業と知財権を含む直接の2社契約ではなく、特許権と機器製造（OEM）を切り離す形の3社契約に持ち込めたことで、大企業との対等な契約関係を締結することに成功した。</p> <p>②代理店契約は優位な立場での契約関係を確保 代理店とはリース契約をベースに、契約時に30台機器導入を担保する形で有利な条件を確保。スタート時点の大手ファミリーレストランの採択を契機に、代理店側からの申し入れを受ける形となったため、優位な立場での契約が可能となった。</p> <p>③メンテナンス契約は、切り離す形で代理店のメリットとした その一方で、代理店の利益確保のため、代理店とユーザー間はメンテナンス契約を基本としており、保守や修理等に関するランニングコストの利益を代理店に提供している。その結果、A社、代理店、ユーザー間のそれぞれのメリットが確保される形のWin-Win関係が構築され、信頼関係をベースとしたビジネスモデルを構築することができた。</p>
<p>B 社</p> <p>飲食業</p>	<p>①大手ファーストフード企業・大手商社との資本・業務提携 これまで直営店方式による業務拡大を果たしてきたが、さらなる全国展開を目指し、ファーストフードのチェーン展開を行う大手企業、及び大手商社の3社による資本・業務提携を締結（2007年10月）した。この提携は、B社からの提案ではなく、主に大手商社が仲介を取る形で進めたため、3社対等のアライアンスである。</p>
<p>C 社</p> <p>ちゅう房機器製造業</p>	<p>①特許管理士とのパートナーシップの確立と知財戦略 創業時から特許取得を目指し、特許関係は特許管理士とのパートナーシップにより進めてきた。</p> <p>②大手企業との業務実施許諾契約の失敗 研究資金の提供と引き替えに、大手企業が有利な業務実施許諾契約の締結を余儀なくされた。表向きは、単純な用途限定の業務実施許諾契約書であるが、契約条項を読み込めば、本特許技術を活用した別の用途の貯蔵装置開発業務の実施に当たっては、すべてこの大手企業の許諾を得ることが明記されており、特許そのものを左右する契約内容とされ、大手企業が有利な契約である。</p> <p>③地場大手2社と、製品の施工で業務提携 上記の大手企業との契約締結の失敗を踏まえ、地場での信頼関係をベースとした3社の業務提携を締結した。製品の施工に関するアライアンスであり、3社間の対等な契約内容である。</p>

出所：筆者作成

これらの事例から、以下のことが共通因子として抽出できる。

- ① 契約は、法務の専門知識が必要であるため、専門家の相談やアドバイスが得られる体制を持つことが重要である。
- ② 契約は、包括契約ではなく、業務委託や開発委託などの個々の業務を切り離すことや、特許権を有する場合においても、特許に関する内容を除外するか、特許に抵触しない条文を盛り込むなどの対策が必要である（契約は、特許を凌駕する内容での契約も可能であり、特許を取得していれば大丈夫という保証はない）。
- ③ 基本的に立場の弱いベンチャー企業が大企業との対等な契約関係を締結することは困難であると考えられるため、大企業対ベンチャー企業の1対1の契約ではなく、仲介企業やバッファーとしての別の大企業を加えた3社以上の契約とすることが望ましい。
- ④ 特に、対等な関係や、相互の抑止力、力関係のバランスを取る意味で、3社間のアライアンス（業務提携）という形の契約が、ベンチャー企業と大企業の対等な契約関係を締結する上では有効である。その際、直接的に関係しない場合でも、第3者として商社系企業、金融系企業などに協力を求め、契約の仲介を依頼することが望ましく、契約に関わる企業間のそれぞれのメリットに配慮することが必要である。
- ⑤ 契約は、求めるよりも求められる方が有利な契約とすることが可能となるため、双方の条件提示と交渉が重要である。大抵の場合、双方の求める条件は最初から折り合わないため、中間点が妥協点であることを想定し、その場合においても自社が不利にならないことが対等な契約関係を締結することにつながる。

ビジネスは契約そのものであり、当然自社に有利な契約とすることが企業ミッションとなるが、ベンチャー企業の場合、有利な契約を獲得することがそもそも困難な実態にある。そのため、上記の5つの項目に関するチェックリストの作成や、専門家への契約内容の相談を通じ、大企業に利用されないための契約獲得や、それを実現できる会社組織の体制、社会的信用、企業の経営力を身につけることが課題である。

3. ネットワーキング戦略による大企業との取引関係構築に向けた課題

最後に、第3の着眼点として、大企業との取引関係構築の必要性の課題分析であるが、企業が一定レベル以上の事業規模（本研究においては、売上高10億円、企業所得1億円という基準を設けている）になるためには、大企業との取引関係構築が必要であり、そのために、ネットワーキング戦略が重要である。

大企業との取引関係構築は、

- ① 仕入関係：主に、大企業の販売部門として系列に加わる。
- ② 販売関係：大企業の販売チャンネルを活用した全国展開など、ローカルビジネスを超える取り組みのステップに必要である。
- ③ 資本関係：積極的に大企業の系列に加わることで事業規模を拡大するが、大企業の参加に入るリスクがあるため、一定の事業規模に達した段階で身売りするなどのM&A的展開も想定する必要がある。

という3つのタイプが考えられる。もちろん、ベンチャー企業を自らが成長させていくという観点では、②の販売関係における取引関係構築が重要であり、①及び③の関係は、大企業の系列に加わることで、事業規模は拡大するが、自らが経営する事業としての継続性を担保するための対策が必要となる。

ネットワーキング戦略において、ネットワーキングのタイプは安田の分類（「ネットワーク分析－何が行為を決定するか」新曜社 1997 年）から、

- ① 地縁・血縁：最もベーシックなネットワーク。
- ② 人脈：ビジネスは人であり、その人の有するネットワークの大きさや、ネットワークのハブとなる有力な人脈とつながることが重要である。
- ③ バルネラビリティ：弱い紐帯の強さというパラドックスは、時としてなんでもない人脈が有効に作用する場合がある

という3タイプに分類される。また、ネットワーキングの手法として、

- ① エゴセントリック・ネットワーク：企業グループ全体へのアプローチ
- ② ソシオセントリック・ネットワーク：個々の企業からのアプローチ

という2つのアプローチ手法が提示されている。いずれのネットワークが有利ということではなく、それぞれのネットワークを活用して、自らのビジネスに必要な人材や、事業展開を図る上で有効に作用する結果が得られることが重要であるため、常に自らのネットワークを拡大し、積極的に人脈を活用する姿勢がネットワーキング戦略として必要である。

さらに、ネットワーキング戦略を考える上で、自らが営む事業のネットワーク優位性を把握し、いかなるネットワークを活用すべきであるかを意識することが重要である。第4章で整理したネットワーク優位性からみたベンチャー企業の新規参入の容易度について、図表5－15で再掲する。

図表 5-15 対象業種のネットワーク優位性からみた新規参入の容易度【再掲】

業 種	産業間優位性	産業内企業間優位性	新規参入の容易度
①システム・ソフト開発	独自	低い	容易
②電気機器	高い	高い	困難
③小売業	低い	低い	ケースバイケース
④建設業	独自	高い	困難

※一般に優位性が低いほど新規参入のハードルは低いが、生存率や安定性が低い
※逆に優位性が高い業種は新規参入のハードルは高いが、超えれば生存率や安定性が高い
出所:筆者作成

業種により、新規参入の容易度は異なるが、新規参入が困難な業種ほど、既存の企業との関係性構築が重要となる。本章で取り上げた事例は、A社（洗浄機器販売ソリューション：サービス業）及びB社（飲食業）が小売業と同じカテゴリーであり、C社（ちゅう房機器製造業）は製造業として電気機器と同じカテゴリーである。小売業のネットワーク優位性はケースバイケースであることから、個々の事例により大企業との関係性構築の必要性は判断されるが、電機機器のネットワーク優位性は高く、大企業との関係性構築がなければ、事業拡大が困難なケースが多いと考えられる。

したがって、C社の事業展開は、積極的な大企業との関係性構築が必要であるという視点が重要である。

以下、図表5－16において、事例におけるネットワーキングの評価を示す。

図表 5-16 事例におけるネットワーキングの評価

項 目	A 社	B 社	C 社
大企業との取引関係 ①仕入関係 ②販売関係 ③資本関係	あり ①あり：事例 1 ②あり：事例 2 ③あり：事例 3	あり ①なし ②なし ③あり：事例 1	あり ①あり：事例 1 ②あり：事例 2 ③なし
ネットワーキングの タイプ ①地縁・血縁 ②人脈 ③バルネラビリティ	事例 1：② 事例 2：①及び② 事例 3：②及び③	事例 1：②及び③	事例 1：① 事例 2：①及び②
ネットワーキングの手法 ①エゴセントリック ②ソシオセントリック	事例 1：① 事例 2：② 事例 3：①	事例 1：②	事例 1：① 事例 2：①
ネットワーク優位性	サービス業 産業間優位性：低い 産業内企業間優位性 ：低い 新規参入の容易度 ：ケースバイケース	飲食業 産業間優位性：低い 産業内企業間優位性 ：低い 新規参入の容易度 ：ケースバイケース	製造業 産業間優位性：高い 産業内企業間優位性 ：高い 新規参入の容易度 ：困難

出所：筆者作成

大企業との取引関係において、A社（洗浄機器販売ソリューション：サービス業）は仕入、販売、資本関係のすべてにおいて大企業との取引関係を構築している。

仕入は洗浄機器システムの製造であり、大企業とのアライアンス、販売は大企業の全国の販売チャンネルを借りる形でのタイアップ、資本参加は、今後のビジネスの全国展開に必要な資金の調達を洗浄機器システムのコア技術を有する大企業に出資してもらう形での提携であり、将来は大企業の系列に加わることと、タイミングをみて、企業売却も視野に入れた事業展開であることから積極的かつ戦略的に大企業との取引関係を構築した事例である。

B社（飲食業）は逆に、これまでまったく大企業との取引を意識することなく事業展開を図った事例であり、仕入、販売とも大企業との取引関係を持たない。飲食業という業種は、直接顧客相手のビジネスであり、直営店方式による事業拡大は、資金調達くらいしか大手資本との関係構築の必要性がないが、B社の場合、市中銀行からの借り入れをベースに事業展開を図ったことと、金利が高いことを前提にそれを上回る収益性を確保してきたことから、大手資本との取引関係も不要であ

った。ただし、今後の更なる事業拡大は、直営店方式の限界から、大手ファーストフードチェーン店とのアライアンスによるフランチャイズ方式の導入を計画しており、必要最小限の資本提携による大企業との関係構築を行うに至っている。

C社（ちゅう房機器製造業）は、機器製造業であるが、特許取得を前提に自社で製造しないファブレスの形態であり、仕入において、地場の中堅企業との取引関係を構築している。また、販売に関しても、コールドチェーンに関わる技術をベースとしたビジネスであるため、逆に大企業との取引関係が前提となる。そのため、過去に積極的に大企業へのアプローチを試みた時期があったが、大企業との不利な契約を余儀なくされた経験や、単純に求めてもローカルベンチャー企業のレベルでは、販売契約ひとつ取ることもできない現実がある。結局、まずは自らの経営力や社会的な信用力を得る意味で、実績を積み上げる戦略に切り替え、地場の中堅企業を中心としたアライアンス契約による関係性構築を行ってきた。資本関係では、まだ大企業の資本参加はないが、今後全国展開を行う場面で、いずれかのコールドチェーンを有する大企業との関係性構築は避けて通れないであろう。仮にその戦略を採らない場合、ローカルビジネスの範囲での事業展開が限界となる。

ネットワーキングのタイプは、ケースバイケースである。共通因子としては、創業期での社長自身が十分な人脈ネットワークを持たない場合、地縁・血縁関係や、社長自らの人脈ネットワークによるネットワーキングが主となり、自ずとビジネスの範囲も限られた中での関係性構築となる。事業拡大や、ビジネスの拡大に伴い、社長自らの人脈ネットワークが広がることや、さらにそうしたネットワークの中から、バルネラビリティが作用して、思わぬビックビジネスのチャンスが舞い込んだり、様々な人との出会いが予想しないビジネスの展開につながるというパターンに展開すると考えられる。

A社の大企業との資本提携につながる事例や、B社の大企業との資本参加を含めたアライアンスにつながる事例は、まさにこうしたバルネラビリティの事例であり、自らが求めることで関係性を構築したA社と、自らは求めないものの、仲介を行う第三者の出現により、結果的に関係性構築につながったという違いはあるが、いずれも大企業との関係性構築について、自らの人脈をベースに、これまでネットワークがなかった世界へとつながっていくことで、さらに大きなネットワークに発展することを示す事例である。

これらの事例から、大企業との関係性構築において、特に資本関係の構築まで至る過程においては、バルネラビリティのネットワーキングであり、日頃から、そうした業界での情報発信や、自らの企業の経営力、社会的信用を高めていく中で、必然的に大企業へのルートパスが得られる可能性が高まると考えられる。

ネットワーキングのアプローチ手法は、ネットワークの全体像を押さえてから、個々の内部の行為者の特性を見ていく方法としてのソシオセントリック・ネットワーク (socio-centric network)、及び特定の行為者がどのようなネットワークを自己のまわりに結んでいるのかを初めに特定し、その人を中心としたネットワークを掘り起こしていく方法としてのエゴセントリック・ネットワーク (ego-centric network) の主に2つの手法が安田から提示（「ネットワーク分析―何が行為を決定するか」新曜社 1997 年）されているが、地縁・血縁や、社長自身の人脈ネットワークなどによるアプローチ手法としては、通常はエゴセントリック・ネットワークによる場合が多いと考えられる。

着目すべき点として、A社及びB社においては、ソシオセントリック・ネットワークによる大企業との関係性構築が行われていることである。A社では、全国展開における販売網を構築する際、業種・業態が似通った企業グループを選定し、そのグループ全体へのアプローチを戦略的に実施し、B社では、今後の全国展開における、同類のファーストフードのフランチャイズを持つ企業グループであることから、具体的なアライアンスまで至る判断を行っている。これは、まさに、自らのビジネスの全国展開というフェーズにおいて、最も適切な企業グループへの関係性構築という戦略的なアプローチ手法である。そして、こうしたアプローチ手法は、特に販売における取引関係構築に見られ、既存の大企業の販売ネットワークを利用して、全国展開していくという戦略的なアプローチである。逆に、C社においては、大企業へのプレゼンテーションを行う際、闇雲に、ただ資金提供や共同研究に応じてくれる企業を求め、アプローチする企業のビジネスやネットワークを十分考慮せず、ライバル関係にある企業に次の日に平気でアプローチするといった事態が生じるなど、戦略を持たないネットワーキングであったと考えられるため、結果的にうまくいかなかった。C社が、今後全国展開のフェーズに至るためには、コールドチェーンを持つどの企業グループとアライアンスを行うかについて、自らの技術の持つ強みや、すでに一定のコールドチェーンを確保した同類の技術とどの様に競争するか、ソシオセントリック・ネットワークのアプローチ手法を持って、戦略的に販売における取引関係の構築を行う必要がある。

ネットワーク優位性の観点から、A社及びB社の属する業種（サービス業、飲食業）は、ベンチャー企業にとって、参入障壁も少なく、事業拡大の可能性が高い業種であり、事実そうした事業展開につながった事例である。C社の属する業種（製造業）は、既存の企業との関係や、志向するビジネスがコールドチェーンであることから、社会インフラにつながるビジネスであるなど参入障壁も高く、ベンチャー企業だけの力では事業拡大の可能性が低い業種であるため、ローカルビジネスからスタートし、着実に実績を積み上げていく中で、大企業との関係性構築のタイミングを睨みながら事業展開を行う必要がある。C社は製造業系のベンチャー企業として、いかに事業拡大を果たしていくかという意義において、今後の成長が期待される事例であるが、次のターニングポイントは全国展開のフェーズであり、どの系列とタイアップしていくか、そのタイミングはいつか、あせらず、バルネラビリティにつながる第三者の出現を待ちながら、自らの経営力向上及び社会的信用力向上を果たし、業界への積極的な情報提供と大企業から求められる関係性構築につなげていくことが重要であると考えられる。

自らのビジネスのタイプ（業種）と置かれているビジネス環境を睨み、いかなる事業展開のロードマップを描くかについて、ネットワーク優位性の評価から、大企業との取引関係が必要な部門（仕入・販売・資本関係）を明確にし、その企業グループや企業とネットワーキング戦略を想定することが、売上高10億円、企業所得1億円以上の企業になるための課題である。その場合、大企業との取引関係性構築が必要であれば、自らの企業の経営力向上や実績の積み上げによる社会的信用力向上という、大企業との取引を行う前提となる条件を満たすことが必要と考えられる。

次節において、第4章で整理したマクロ的な外部要因を踏まえ、大企業との取引関係を構築していく必要性と、それを実現するためのネットワーキング戦略の重要性について、事例分析から得られる示唆としてとりまとめる。

第3節 事例分析に基づく考察 ―第4章における分析結果との関連において―

1. ベンチャー企業の内部要因からみた大企業との関係性構築の必要性

ベンチャー企業の成長を阻害する内部要因として、次の課題が挙げられる。

- ① 企業間ネットワークがない
- ② 組織体制が不十分
- ③ 販路開拓が困難

本研究における事例分析は、設立後5～10年の比較的若いベンチャー企業かつ一定の売上高に到達した成功ベンチャー企業の事例として、A社（洗浄機器販売ソリューション：サービス業）、B社（飲食業）、C社（ちゅう房機器製造業）の3つを取り上げ、上記のベンチャー企業の成長を阻害する内部要因に対し、如何に克服してきたかという成長過程と、その過程における大企業との関係性構築について、ネットワーク分析の視点で分析を行った。

①の企業間ネットワークがない（少ない）という課題に対しては、それぞれの企業の事業展開に即したネットワーキングにより適時的な取引関係を構築している。企業ミッションやビジネスの必要性に応じ、仕入、販売、資本関係という部門に分類し、どういう過程で大企業との取引関係性構築が必要になるか分析を行ったところ、事業規模が一定のレベルに達し、全国展開のフェーズに移行するタイミングで販売における大企業との取引関係を構築するケース（B社）と、将来の自社のロードマップ上必要と考えられる、資本関係における大企業との提携や資本参加による関係性構築のケース（A社）があった。

なお、第4章におけるマクロ的な分析結果の考察で、以下の事実関係を整理したが、再度抜粋し引用する。

【第4章の考察からの抜粋】

■ 独立系企業のみで評価した場合、これまでの結果と異なり、仕入企業における六大企業集団等系列企業との関係性はほとんど認められないかわりに、販売企業において、ほとんどの企業が六大企業集団系列企業との取引関係性を持つことから、企業所得1億円以上の企業は、販売企業における六大企業集団との関係性が高い。

■ 独立系企業における六大企業集団企業との取引関係の共通因子として、

- (1) 企業所得分類で見た場合、企業所得1億円以上の企業は、100%販売企業における六大企業集団系列企業との取引関係がある（仕入企業との同様の関係は30%程度）。
- (2) 企業所得1億円未満の企業の場合でも、六大企業集団系列企業との取引関係は、販売企業において70%であり、仕入企業が25%程度であることと比べれば、圧倒的に販売先企業との関係性が高い。

- (3) 独立系企業で、六大企業集団系列企業との販売関係を持たない企業は、売上高が、10億円未満の企業がほとんどであり、売上高10億円レベルのビジネスまでは、六大企業集団系列企業との販売における取引関係を持たなくても達成可能である。
- (4) 売上高が10億円レベルを超え、それ以上の規模となるためには、六大企業集団系列企業との販売における取引関係構築と、販売チャネルの利用が必要となる可能性が高い。

本章における事例分析においても、第4章におけるマクロ的な分析結果の考察と符合するため、ベンチャー企業の成長において、販売における大企業との取引関係構築は、一定の規模（売上高10億円、企業所得1億円）以上の事業拡大を行う場合に必要であると考えられる。

②の組織体制の課題に対しては、組織の基本的機能（財務管理機能、労務管理機能、生産管理機能、販売管理機能）、組織の総務的機能（監査対応、税務対応、契約対応）、及び組織の経営力（営業力、売上高、利益確保）の観点で、それぞれの事例を整理したが、結論としては、早く社長のワンマン体制を脱却し、それぞれの担当者の配置と機能的な役割分担に基づく組織体制を構築することが、大企業との取引関係を構築する上で前提になる条件と考えられる。

③の販路開拓の課題に対しては、事例に掲げた3社とも、きちんとした技術的裏付け（特許等）に基づく製品化と、代理店方式や直営店方式によるマーケティング体制を構築し、一定の売上高を確保しているため、第1章で掲げた事例のように、多くのベンチャー企業がきちんと販売できる製品や商品開発ができていない実態や、マーケティングの戦略を持たないレベルを脱却しており、成功ベンチャーの条件となる販路開拓の課題を克服した事例である。

しかしながら、マーケティングにおける大企業との関係性構築という観点においては、C社の事例はまだ課題が多く、ネットワーク優位性の高い業種である背景や、全国展開を行う上で避けて通れない大企業の販売チャネルの活用は、今後の課題である。大企業との販売における取引関係の構築は、実績の積み上げと社会的な信用を得ることが前提条件であると考えられるため、まずはローカルビジネスで、地元の中堅企業とのアライアンスや販売実績を通じ、企業の経営力を付けた上で、始めて対等に大企業との取引関係が構築できる体制が確立すると考えられる。

一方、第4章におけるマクロ的分析による外部要因としてのベンチャー企業の成長を阻害する要因として、次の課題が挙げられる。

- ① 六大企業集団の存在
- ② 企業間関係の固定継続性
- ③ 日本の商習慣

このうち、③の日本の商慣習の要素の中で、第3章において掲げた日本独特の流通機構や商慣習の要素のうち、事例分析から導ける事実関係としては次の3つの項目が考えられる。

- (1) 人脈や信用を中心とした閉鎖的な商取引
 - ・特定の人脈と結びつかないと取引が発生しない排他的な取引関係（口座開設の困難性）
 - ・マーケットへの新規参入が業種によって非常に困難
- (2) 系列の結束力
 - ・六大企業集団、連結企業、排他的なグループ内取引
- (6) 物流（特にトラック輸送）の強い特殊な流通機構
 - ・日本の流通システムのコストが高い
 - ・大企業は、物流会社とチームを組んで物流の効率化を図っている（企業間関係固定継続性）
 - ・コンシューマー向けの流通コストではビジネスが成立しない（流通経費は固定費）

(1)の内容は、日本における大企業との取引関係性構築そのものにあてはまると考えられ、本事例分析における事例においても、A社の場合は仕入、資本参加における大企業との取引に、固有の人脈が作用し、B社の場合も、業務提携における大企業との取引に、仲介役の別の大企業の固有の人脈が作用している。C社の場合は、マーケットへの新規参入が困難な業種として、なかなか固定継続性を有する大企業との企業間関係を構築することができない実態にある。

特に、大企業との取引関係構築は、口座開設という大企業側の行為で証明できるが、大企業に自社の口座を開設してもらうことは、並大抵のことではない。スポットの契約レベルでは、当然手形または現金（振込）決済となり、一定のレベル以上の取引関係を有しない場合、わざわざ口座を開設するに至らないケースがほとんどである。口座開設とは、そうした意味で、契約書も必要としない信頼関係に基づく企業間取引であり、かつ手続きも楽であるため、よほどの信用がないと口座は開設してもらえない。

裏返せば、日本の企業間関係の長期固定継続性は、こうした日本の商慣習に由来する要素が要因となっている可能性が高いため、必然的に固定継続性の状況が発生していると考えられることもできる。

(2)の内容は、六大企業集団の存在自体がグループの結束を示すものであり、特に六大企業集団という巨大なグループ系列が支配する業種及びビジネスは、必然的にそうした系列企業との取引関係構築が前提となると考えられる。一部、インターネットなどの業種において、系列に関わらず、商品やサービスの販売が行えるビジネスも存在するが、日本の多くの業種において、これら六大企業集団グループ企業がいたるところに存在している。

(6)の内容は、事業の全国展開を図るケースにおいて、日本独自の流通機構（トラック輸送）の利用が前提となり、自らが全国の輸送網を持たない限り、既存の物流事業者と取引を行うことになる。B社の飲食業の事例においても、セントラルキッチンを設け、各店舗に届ける輸送が必要となっているが、それを自社で行うか、既存の事業者へ委託するかでコストは大きく変わってくる。

自らが、物流ネットワークを持つことは、理想であるが、それに必要な投資は膨大であり、単純な物資輸送の観点では到底輸送コストをカバーすることはできない。

C社における、過冷却貯蔵技術は、社会的インフラとして、輸送体系をコールドチェーン化することで達成するが、C社単独では現実性に欠けることから、既存の輸送業者と貯蔵庫の設置に関する取引関係を構築することから、自らの目指すビジネスの拡大につながっていくと考えられる。

2. ベンチャー企業のネットワーキング戦略の重要性

第4章におけるマクロ的分析における考察で、

- 六大企業集団等大企業との取引関係構築は、企業所得1億円以上、売上高10億円以上という一定の規模以上の企業に成長していくためには必須であるという意味で、ベンチャー企業の成長における大企業との関係性構築の必要性は高く、必要条件といえるが、単純に大企業との関係性構築という要素のみで判断できないことから、大企業との対等な取引関係構築という十分条件が備わって、始めて大企業との取引関係性構築の必要性と判断できる。

という整理を行った。また、本章第2節における、ネットワーキング戦略による大企業との取引関係構築に向けた課題は、

- 大企業との対等な取引関係の構築は、利益搾取を回避するための戦略や、大企業との対等の契約を締結するための対策が重要となり、自らのビジネスのタイプ（業種）と置かれているビジネス環境を睨み、どのような事業展開によるロードマップを描くかについて、ネットワーク優位性の評価から、大企業との取引関係が必要な部門（仕入・販売・資本関係）を明確にし、その企業グループや企業とネットワーキング戦略を想定することが課題であり、その場合、大企業との取引関係性構築が必要であれば、自らの企業の経営力向上や実績の積み上げによる社会的信用力向上という、大企業との取引を行う前提となる条件を満たすことが求められる。

という整理を行った。

ここで、重要なことは、「ネットワーキング分析の重要性」であるが、安田の研究も、産業の規模や個々の企業の売上高及び利益率という結果論的なネットワーク優位性の検証であることや、高安の研究もマクロ的な企業所得の序列（企業所得の法則）からのトレンド分析であり、個々の企業の属性や、個々の企業が売上高、企業所得、企業利益を獲得する取引関係、及びその背景や要素に関する評価がないことが問題である。

そのため、本研究では、事例分析を採用し、主にネットワーク分析の視点において企業間取引関係構築の評価を試みた。特に、ベンチャー企業においては、ビジネス環境において不利な立場や社会的信用力のなさ、企業の組織力、経営力の不足という事態が想定され、既存のビジネスを営む企業群との取引関係構築は、不利な条件にさらされることが容易に想像できる。

ネットワーキング戦略で重要なことは、単なるターゲット企業へのアプローチや取引関係の構築に止まらず、自社よりも巨大な企業から如何に搾取されず、対等な取引関係を勝ち取るかにある。

事例に掲げた各社は、3社間契約による対等な取引関係や、C社の創業当初の失敗事例はあるものの、それぞれにメリットがある形でのWin-Winを基本とした契約内容により、利益搾取の問題をうまく回避している。

ベンチャー企業が大企業との取引関係を構築する上で、Give & Takeの対等なビジネスとするためのネットワーキング戦略が重要であると考えられる。

終章 結論と今後の課題

サマリーで述べたように、筆者は長年行政の立場から広島県内のベンチャー企業、広島大学発ベンチャー企業の支援業務に従事した経験を持つ。その対象は、農林水産部の技術指導員として、企業的農業者の育成業務、広島県東京事務所において、商工労働部新産業新興室の首都圏販路拡大促進事業との連携におけるビジネスマッチング業務、商工労働部国際ビジネス促進室との連携における対日投資拡大支援と、国際ビジネスマッチング支援業務、財団法人ひろしま産業振興機構及び中国電力の運営するS O H O 国泰寺倶楽部におけるインキュベーション支援におけるベンチャー企業の個別営業支援、商工労働部企業立地促進室の東京窓口としての企業誘致並びに県内の事業者と大手企業のアライアンスを目指した各種ビジネス創生プロジェクトなど、様々な業務やプロジェクトに関わることができ、多くの事業者やビジネスに遭遇する機会に恵まれた。

また、民間企業への派遣機会（株式会社野村総合研究所：2年間）にも恵まれ、環境ビジネスや、国土交通省、経済産業省の国策プロジェクトに関わることができ、民間のコンサルティング業務における実務経験は、様々なビジネスにおけるW i n - W i n 関係の重要性と、ビジネスが動くことの要因を常に意識するきっかけとなった。

そうした一連の業務を行う中で、一貫して感じてきたことは、販路開拓及びマーケティングの難しさと、日本のビジネス環境が、ベンチャー企業の育成に多くのハードルを持つ現実である。

現実問題として、ベンチャー企業自身の能力不足や、きちんとしたニーズ分析ができていないなどマーケティング以前の問題であるケースも多いが、商品開発に関わる課題は前提の問題として、第5章の事例分析で取り上げた、株式会社日本環境開発の項で紹介した、株式会社企業創研の故・渡部邦宏氏が、広島県のベンチャー企業を対象とした講演会の中で、上記の内容に示唆を与えるコメントがあるため引用する。

「あなたは、よいアイデアが浮かんだので自分でビジネスを始めたいと、家族や知人に言いました。子供のために蓄えた貯金を全て使い、無休で働き、さらには2千万円以上の借金をして起業したい。と言うとそれらの人達はなんというのでしょうか？」

という質問をまず会場に投げかけ、会場の反応を見た後、各国の考え方の特徴を捉えた回答例として次のとおり紹介している。

- ・オーストラリア「ほー、お前はいつからそんな偉くなったのかい？」
- ・イギリス「冗談だろ？」
- ・日本「あぶないから止めたほうがいい。」
- ・アメリカ「本気かい？すごいな。がんばれよ。」

このたとえ話のように、ベンチャー企業の成功の可能性は、やはりアメリカが一番高いようであり、渡部氏は、この理由を国家的カルチャーが背景にあると説明している。

アメリカのシリコンバレーのベンチャービジネス成功神話との比較論や、シリコンバレーでのビジ

ネス経験を持つ日本人からもよく指摘されるように、日本にはもともとベンチャー企業を育成するという仕組みが足りないと感じる体験や、経済産業省等の競争的資金によるビジネス支援施策を通じ、新技術の開発や起業直後のインキュベーション期における支援施策に特化している実態や、及び最後のビジネス化に至る支援施策が少ない行政の支援施策の限界について、筆者が本研究を行うに至った背景の説明としては、第1章で事例紹介を含めて提示したとおりである。

ベンチャー企業の成功に至る要因は、いわゆるサクセスストーリーとしてのケーススタディや、様々な成功要因を整理した先行研究が多く存在している。しかしながら、経営は生き物であり、複雑化した現在のビジネス環境の中で、単一要因としての整理は困難と考えられ、複合的な要因が相互に関連し合う中で、成功した事業における後付の結果論的な分析になるケースが多いのではないかと筆者は考えている。また、いわゆる一点突破型の成功事例や、運命論的な評価、この人だから成功したという類の評価では、その成功に至るあらゆる外部要因を含めた説明としては不十分であると考えている。

筆者は、本研究を始めるにあたり、できるだけ普遍的な事実としてのベンチャー企業の成長要因の分析を行うことを目的とし、結果論的な成功要因だけではなく、成功に至る過程を分析対象とするため、取引関係に着目したネットワーク分析手法を用いることや、会社四季報等の公開された企業情報をベースとしたマクロ的な成功要因の分析や、それを補足するミクロ的な事例研究の積み上げという手法を試みた。その際、成功要因が単なるケーススタディという評価にならないよう、できるだけ失敗要因との対比を行うことを心がけた。

また、本研究は、ある意味結論を先に決め、大企業に有利なビジネス環境の中で、有利にビジネスを進めていくためには、大企業との関係性構築と、そのためのネットワーキング戦略が重要であるという極めて当たり前の結論を強引に位置付けるものとして、研究そのものの意義や、そのことが、何に役に立つのかという疑問を与えるリスクを持つことも自覚している。

しかしながら、筆者はあえてその当たり前といわれる事象を、なぜそうした実態にあるのか、当たり前の中で、ベンチャー企業はあきらめるしかないのか、というレジスタンス的なモチベーションから、そうであれば、当たり前の事象について、きちんとした現実的な裏付けや、事実としての客観的な評価につなげていきたいという目的で本研究に取り組んできた。

本研究は、すべてのベンチャー企業の成長における要因や、こうすれば成功するというノウハウとしての要因を網羅する目的の研究ではなく、日本のベンチャー企業が置かれているビジネス環境を説明するための事実関係を整理する目的で行った研究である。まずは現実問題としてベンチャー企業の成長を阻害すると考えられる課題や要因を、外部要因及び内部要因に分離して課題を把握し、それぞれ外部要因に対しては、マクロ的な公表データの活用による分析を、内部要因に対しては、事例研究による定性的な事象を含んだ分析を、それぞれそういう事象に至る背景及び過程としての要因分析を行う観点からネットワーク分析の手法を活用し、分析結果から得られる示唆を整理し、今後のベンチャー企業のネットワーキング戦略を始めとする事業展開に資することを目指し、事実関係を整理することに重点を置いて取り組んだ。

以下、終章として、再度本研究における事実関係の整理を行うことで、上記の目的を達成したい。

第1節 本研究の分析により得られた事実関係の整理と示唆

1. 分析結果のまとめ

本研究は、「ベンチャー企業の成長におけるネットワーキング戦略の重要性 ―大企業との関係性構築を軸として―」と題し、日本におけるベンチャー企業の事業発展に資する目的で、企業間ネットワークを持たず、組織体制も未熟な段階のベンチャー企業が事業を発展させ、ローカルなビジネスから全国展開を果たし、IPO（株式上場）など社会的に認知され、貢献する企業へと成長する過程において必要な、内部要因及び外部要因を明らかにするために行ったものである。

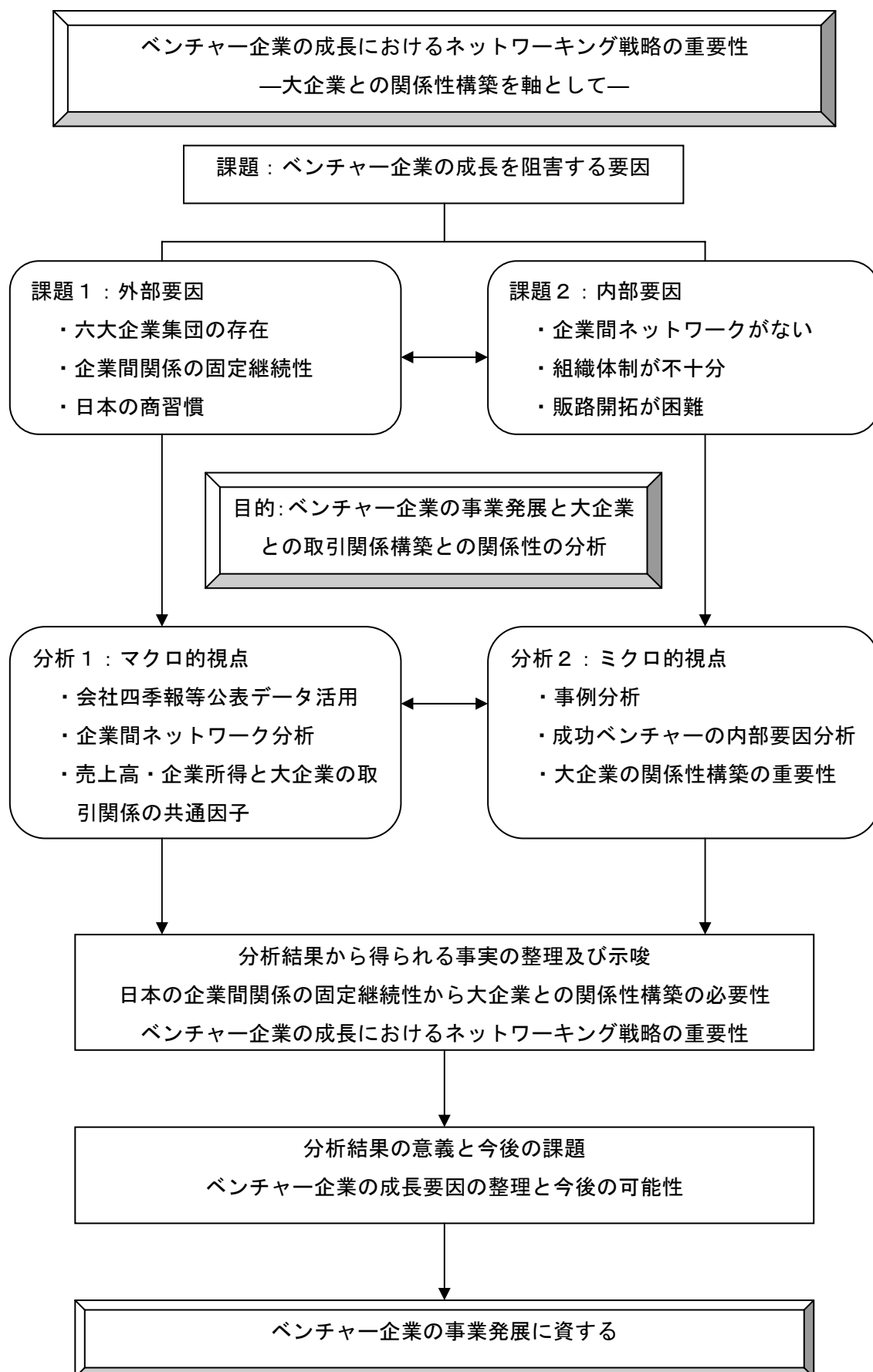
上記の目的を達成するために、まず外部要因としてのベンチャー企業の成長を阻害する要因を明らかにし、ベンチャー企業の事業発展と大企業との取引関係構築との関係性を分析した。

さらに、内部要因としての事例分析を踏まえ、成功したベンチャー企業の大企業との取引関係構築との関係性についても合わせて分析した。

その対策として、大企業等との関係性構築を図るためのネットワーキング戦略の必要性を、第4章及び第5章において提示したが、分析結果から得られる事実関係を再度整理する。

本研究の分析により得られた事実関係の整理は、第3章で示した本研究における目的（研究のアウトライン）を再度示し、そのロジックに沿った内容として整理する。

図表 6-1 本研究における目的（研究のアウトライン）【再掲】



出所：筆者作成

① 分析１：マクロ的視点

■ 日本における企業間関係の固定継続性は、六大企業集団を中心とする企業間関係がその象徴であり、六大企業集団に属する企業群であれば、資本関係や取引関係において、ある意味排他的な取引関係を構築していると考えられる。このことは、六大企業集団の成立の背景が、利益搾取の縦系列にあり、ネットワーク優位性の高い産業ほど利益率が高いという第２章で引用した安田の研究からも裏付けられる事実である。

(1) IT産業 代表業種：システム・ソフト開発

【業種内の企業間ネットワーク優位性評価】

- ・上位１０社の占有率は、それほど高くない。
- ・上位１０社のほとんどが独立系企業である。

【六大企業集団の影響度とベンチャー企業の参入容易度】

システム・ソフト開発は、市場規模も大きく、六大企業集団の影響度や、業界内における大企業のシェアも小さいため、ベンチャー企業の参入は容易であると考えられるが、市場や企業数が多いことから、企業間競争が激しく成功事例と失敗事例が多い業種である。

(2) 製造業 代表業種：電気機器

【業種内の企業間ネットワーク優位性評価】

- ・上位１０社の占有率は高い。
- ・ほとんどが独立系企業である。

【六大企業集団の影響度とベンチャー企業の参入容易度】

電機機器は、六大企業集団の影響度は小さいものの、大手独立系企業が多く、市場の寡占が進んでいるため、既存企業との関係性構築が前提となり、ベンチャー企業の参入容易度は低い業種と考えられる。

(3) 小売・卸売業 代表業種：小売業

【業種内の企業間ネットワーク優位性評価】

- ・一般に、上位企業の占有率は高い。
- ・ほとんどが独立系企業である。

【六大企業集団の影響度とベンチャー企業の参入容易度】

小売業は、直接コンシューマーを対応することから、六大企業集団の影響度はほとんどない業種であるが、電機機器と同様に、市場の寡占が進んでいるため、既存企業との関係性構

業が前提となり、ベンチャー企業の参入容易度はそれほど高くない業種と考えられる。しかしながら、同じコンシューマー向けの小売形態を取る飲食業などは、大企業の寡占化がほとんど進んでいない業種であり、ベンチャー企業の参入は容易と考えられ、参入容易度はケースバイケースといえる。

(4) 建設・不動産業 代表業種：建設業

【業種内の企業間ネットワーク優位性評価】

- ・上位企業の占有率は高い。
- ・ほとんどが六大企業集団と関わりを持つ。

【六大企業集団の影響度とベンチャー企業の参入容易度】

建設業は、対象業種の中で最も六大企業集団の影響度が高い業種であり、市場の寡占化も進んでいる。また、ローカルビジネスにおいても、たとえば公共事業では、親・子・孫・曾孫まで縦罫列の進んだ仕事のシェア関係や、随意契約、談合など、ビジネスが不透明な業界としてベンチャー企業の参入は容易ではなく、最も参入容易度が低い業種と考えられる。

これらのことから、ネットワーク優位性からみた、ベンチャー企業の参入容易度の評価は、図表4-4のとおり整理できる。

図表 6-2 対象業種のネットワーク優位性からみた新規参入の容易度【再掲】

業 種	産業間優位性	産業内企業間優位性	新規参入の容易度
①システム・ソフト開発	独自	低い	容易
②電気機器	高い	高い	困難
③小売業	低い	低い	ケースバイケース
④建設業	独自	高い	困難

※一般に優位性が低いほど新規参入のハードルは低いが、生存率や安定性が低い

※逆に優位性が高い業種は新規参入のハードルは高いが、超えれば生存率や安定性が高い

出所:筆者作成

■ 六大企業集団と、仕入先企業、販売先企業の関係性評価において、以下の事実が導ける。

- (1) 六大企業集団等大企業との資本関係において、仕入企業との資本関係を有するベンチャー企業は、大企業の販売部門として分社化されたケースが多いと推測され、企業所得が1億円を超える安定した企業となる確率が高い。

【理由】

資本関係を区分しない全体での六大企業集団等大企業との取引関係において、仕入企業との取引関係を有する企業と売上高、企業所得はともに相関関係が認められ、仕入企業における六大企業集団との取引関係が高いほど売上高、企業所得は高くなるが、販売企業における六大企業集団との取引関係は、相関関係が認められない。

- (2) 六大企業集団等大企業との資本関係を持たない独立系のベンチャー企業は、仕入関係における六大企業集団との関係性は認められないが、販売先として六大企業集団との関係性が認められ、売上高や企業所得が高い企業は、販売先企業における六大企業集団との取引割合が高い傾向がある。

【理由】

六大企業集団等大企業との資本関係を考慮し、資本関係を持たない独立系ベンチャー企業のみを抜粋した分析では、上記の結果とは逆に、仕入企業との取引関係と売上高、企業所得は相関関係が認められず、販売企業との取引関係において、弱い相関関係が認められる。

- (3) しかしながら、独立系のベンチャー企業は、販売先企業における六大企業集団との取引割合が高いからといって、必ずしも売上高や企業所得が高いというわけではない。このことは、六大企業集団等大企業との取引関係が売上高や企業所得向上に寄与するかどうかケースバイケースであり、大企業からの利益搾取に留意する必要がある。

【理由】

独立系ベンチャー企業と販売企業との取引関係における相関関係が明確化しない原因として、六大企業集団との取引割合が高くても売上高及び企業所得が低い企業が存在していることが考えられる。しかしながら、企業所得が1億円以上となっている企業はすべて六大企業集団との販売における取引関係が認められることや、同様に売上高が10億円以上の企業のほとんどが販売における六大企業集団との取引関係が認められ、概ね六大企業集団との取引割合が30%以上の企業に当てはまる結果となった。

なお、六大企業集団との販売における取引割合が30%以上の企業でも、企業所得が1億円未満の企業が多く存在するため、六大企業集団との取引割合が高いほど企業所得が高いわけではない。そのことが、ベンチャー企業と六大企業集団との取引割合の相関関係に反映しない理由である。

② 分析 2：ミクロ的視点

■ ベンチャー企業の内部要因からみた大企業との関係性構築の必要性について

・ ベンチャー企業の成長を阻害する内部要因として、次の課題が挙げられる。

- (1) 企業間ネットワークがない
- (2) 組織体制が不十分
- (3) 販路開拓が困難

本研究における事例分析は、設立後 5～10 年の比較的若いベンチャー企業かつ一定の売上高に到達した成功ベンチャー企業の事例として、A 社(洗浄機器販売ソリューション:サービス業)、B 社(飲食業)、C 社(ちゅう房機器製造業)の 3 つを取り上げ、上記のベンチャー企業の成長を阻害する内部要因に対し、如何に克服してきたかという成長過程と、その過程における大企業との関係性構築について、ネットワーク分析の視点で分析を行った。

(1)の企業間ネットワークがない(少ない)という課題に対しては、それぞれの企業の事業展開に即したネットワーキングにより適時的な取引関係を構築している。企業ミッションやビジネスの必要性に応じ、仕入、販売、資本関係という部門に分類し、どういう過程で大企業との取引関係性構築が必要になるか分析を行ったところ、事業規模が一定のレベルに達し、全国展開のフェーズに移行するタイミングで販売における大企業との取引関係を構築するケース(B 社)と、将来の自社のロードマップ上必要と考えられる、資本関係における大企業との提携や資本参加による関係性構築のケース(A 社)があった。

(2)の組織体制の課題に対しては、組織の基本的機能(財務管理機能、労務管理機能、生産管理機能、販売管理機能)、組織の総務的機能(監査対応、税務対応、契約対応)、及び組織の経営力(営業力、売上高、利益確保)の観点で、それぞれの事例を整理したが、結論としては、早く社長のワンマン体制を脱却し、それぞれの担当者の配置と機能的な役割分担に基づく組織体制を構築することが、大企業との取引関係を構築する上で前提条件になると考えられる。

(3)の販路開拓の課題に対しては、事例に掲げた 3 社とも、きちんとした技術的裏付け(特許等)に基づく製品化と、代理店方式や直営店方式によるマーケティング体制を構築し、一定の売上高を確保しているため、第 1 章で掲げた事例のように、多くのベンチャー企業がきちんと販売できる製品や商品開発ができていない実態や、マーケティングの戦略を持たないレベルを脱却しており、成功ベンチャーの条件となる販路開拓の課題を克服した事例である。

大企業との販売における取引関係の構築は、実績の積み上げと社会的な信用を得ることが前提条件であると考えられるため、まずはローカルビジネスで、地元の中堅企業とのアライアンスや販売実績を通じ、企業の経営力を付けた上で、始めて対等に大企業との取引関係が構築できる体制が確立すると考えられる。

■ ベンチャー企業が大企業と関係性を構築する手法について

- ・ 事例分析を踏まえ、ベンチャー企業が大企業と関係性を構築する上での手法は、次のことが挙げられる。

- (1) 対等な取引関係構築のためには、第3者をバッファーとした3者間契約が最も良い
- (2) いきなり大企業との関係性構築を目指すより、まずはローカルでの実績積み上げが重要
- (3) ネットワーキング戦略は、グループとの関係性構築を目指すためのソシオセントリック的アプローチが重要であり、バルネラビリティによる他者の仲介から関係性構築を目指すことが有効

(1)の大企業との対等な取引関係構築は、そもそもいきなりベンチャー企業と大企業が対等な関係で取引できるということは、起こり得ないという前提から考えれば、ベンチャー企業対大企業の1対1の契約は、当然大企業にとって有利な契約になることが必然である。

そのため、善意の第3者が必要となるが、本研究における事例分析では、それぞれのベンチャー企業が何らかの強み（技術的要素、知財権的要素、経営的要素）を持つことから、仲介を行う企業が発生し、仲介企業がそれぞれの3者間のWin-Win関係を提案することで、当該ベンチャー企業が不利にならない形での契約関係を勝ち取ることが可能となった。

六大企業集団の存在や、信用をベースとした日本の商慣習に基づく環境から、これらの第3者の役割を担う企業は、商社又は金融系企業が適当と考えられ、特にマーケティングに長けている商社をバッファーとした場合、信用付与を前提に、大企業へのビジネスモデルの提案や、強みを持つベンチャー企業をうまく生かす形でのビジネスを成立させることが期待される。

したがって、大企業との関係性構築は、大企業と1対1ではなく、商社などをバッファーとした3者間の取引関係や、契約関係を行うことが最も良い手法であると考えられる。

(2)の内容は、(1)と同じ理由によるが、社会的信用の不足するベンチャー企業の段階で、いきなり大企業との関係性構築を目指すことは、明らかに無謀である。ベンチャー企業が社会的信用を得るためには、ローカルビジネスの段階においても、実績を積み上げていくことや、ローカルな場面でも六大企業集団系列企業等との比較的实现可能な範囲から取引関係を構築していくことで、信用が構築できると考えられる。IPOや全国展開の段階になれば、(1)で整理した内容のとおり、3者間契約に基づくアライアンスを目指していくことになる。

また、ローカルビジネスの段階において、大企業の支店や支社などと、いわゆる技術交流や、共同研究、大学等公的機関とのコラボレートなどを実施していくことも、実績を積み上げていく観点では有効であると考えられる。

(3)のネットワーキング戦略は、日本の商慣習を考慮した場合、六大企業集団等の大手系列企業はグループによる行動を取ることが多いという実態を踏まえることが重要である。いくら最寄りの1社に認められても、その技術や商品の導入に関する意志決定が、本社であったり、ホールディングス部門であった場合、意志決定部門へのアプローチやグループ企業としてのコンセンサスが得られず実現不可能となることがほとんどである。

したがって、エゴセントリック・ネットワークによる個々の企業へのアプローチ戦略ではなく、ターゲット企業をグループとして捉え、当該グループの意志決定やコンセンサスを得るための、ソシオセントリック・ネットワークによるグループ全体へのアプローチ戦略が必要となる。

特に、ベンチャー企業がIPOや全国展開を図る段階において、グループの販売網や、代理店網を利用する可能性がある場合、グループ企業としての意志決定が必要であり、グループ内のどの部門、どの立場の人が決定権を持つかなど、外部からは判断し難い要素について、グループの内情を知る商社や金融系企業とのパートナーシップは重要である。

こうした関係性構築は、ベンチャー企業単独の人脈やネットワーキングでは目的地に辿り着くことが困難であるため、そのことを必要とする第3者の仲介が必要となる。ネットワーキングは人脈を手繰ったり、絞り込んで狙っていくことよりも、何でもない第3者からそうした情報もたらされることが多い。このことを、「バルネラビリティ」、又は「弱い紐帯の強さ」と呼ぶことはすでに第5章において解説したが、バルネラビリティを起こすためには、常に情報発信し、自らの強みをアピールしておくことや、直接関係がないと思われるネットワークでも、積極的に情報提供や、関わりを持つことが重要で、思わぬところからチャンスは到来するものである。

こうした、定性的な要因に関しては、時系列かつ動的なネットワーキング分析手法による研究が有効であり、今後とも事例分析等通じて明らかにしていきたい。

■ ベンチャー企業の外部要因としての日本の商慣習の要素の中で、第3章において掲げた日本独特の流通機構や商慣習の要素のうち、事例分析から導ける事実関係について

・ 日本の商慣習の要素のうち、事例分析から導ける事実関係として、次の3つが挙げられる。

- (1) 人脈や信用を中心とした閉鎖的な商取引
- (2) 系列の結束力
- (6) 物流（特にトラック輸送）の強い特殊な流通機構

(1)の内容は、日本における大企業との取引関係性構築そのものにあてはまると考えられ、本事例分析における事例においても、A社の場合は仕入、資本参加における大企業との取引に、固有の人脈が作用し、B社の場合も、業務提携における大企業との取引に、仲介役の別の大企業の固有の人脈が作用している。C社の場合は、マーケットへの新規参入が困難な業種として、なかなか固定継続性を有する大企業との企業間関係を構築することができない実態にある。

特に、大企業との取引関係構築は、口座開設という大企業側の行為で証明できるが、大企業に自社の口座を開設してもらうことは、並大抵のことではない。スポットの契約レベルでは、当然手形または現金（振込）決済となり、一定のレベル以上の取引関係を有しない場合、わざわざ口座を開設するに至らないケースがほとんどである。口座開設とは、そうした意味で、契約書も必要としない信頼関係に基づく企業間取引であり、かつ手続きも楽であるため、よほどの信用がないと口座は開設してもらえない。裏返せば、日本の企業間関係の長期固定継続性は、こうした日本の商慣習に由来する要素が一因となっている可能性が高いため、必然的に固定継続性の状況が発生していると考えられることもできる。

(2)の内容は、六大企業集団の存在自体がグループの結束を示すものであり、特に六大企業集団という巨大なグループ系列が支配する業種及びビジネスは、必然的にそうした系列企業との取引関係構築が前提となると考えられる。一部、インターネットなどの業種において、系列に関わらず、商品やサービスの販売が行えるビジネスも存在するが、日本の多くの業種において、これら六大企業集団グループ企業がいたるところに存在している。

(6)の内容は、事業の全国展開を図るケースにおいて、日本独自の流通機構（トラック輸送）の利用が前提となり、自らが全国の輸送網を持たない限り、既存の物流事業者と取引を行うことになる。B社の飲食業の事例においても、セントラルキッチンを設け、各店舗に届ける輸送が必要となっているが、それを自社で行うか、既存の事業者に委託するかでコストは大きく変わってくる。自らが、物流ネットワークを持つことは、理想であるが、それに必要な投資は膨大であり、単純な物資輸送の観点では到底輸送コストをカバーすることはできない。

C社における、過冷却貯蔵技術は、社会的インフラとして、輸送体系をコールドチェーン化することで達成するが、C社単独では現実性に欠けることから、既存の輸送業者と貯蔵庫の設置に関する取引関係を構築するところから始めていくことが、自らの目指すビジネスの拡大につながっていくと考えられる。

2. 得られた示唆

示唆1：ベンチャー企業は、ローカルなビジネスから全国展開を果たす場合や、売上高10億円、企業所得1億円以上を達成し、IPO（株式公開）を行う場合において、日本における企業間関係の特質を利用したネットワーキング戦略を取ることによって、成長への機会を獲得できる可能性が高まる。

示唆2：その場合のネットワーキング戦略とは、主として六大企業集団を中心とした企業群との取引関係構築を意味する。具体的には、①資本関係の構築による大企業の系列への参加、②仕入関係の構築による大企業の販売チャンネルとしての系列化、③販売関係の構築による大企業とのアライアンスや販売ネットワークの利用という3つの側面があり、それぞれ自社の事業展開や、経営計画上のロードマップから判断される。

示唆3：ベンチャー企業はいきなり大企業との関係性構築を目指すより、まずはローカルでの実績積み上げ社会的信用を得ることが重要である。さらに、大企業との対等な取引関係構築のためには、大企業と1対1ではなく、商社などをバッファーとした3者間の取引関係や、契約関係を行うことが有効である。

示唆4：なお、ベンチャー企業がローカルなビジネスを志向する場合は、大企業との関係性構築や、ネットワーキング戦略を意識する必要性は少ない。売上高10億円、企業所得1億円未満の企業でも、経営が安定し、永続している企業は数多く存在する。

本研究における、事実関係の整理から導くことのできる示唆は、上記の内容で整理できる。

第2節 分析結果の意義と残された課題

- ・ 第1節において、本研究の分析により得られた事実関係の整理と、その結果得られる示唆について、主として事実関係による前提を踏まえてとりまとめた。
- ・ 本節では、本研究の分析結果から考えられるベンチャー企業の成長に資するネットワーキング戦略の重要性を再認識する目的で、本研究全体の考察としてのとりまとめを行う。

1. 日本におけるベンチャー企業の成長におけるネットワーキング戦略の重要性

本研究は、ベンチャー企業の成功要因の分析手法として、過去の定性的な分析手法の限界を踏まえ、定量的かつ事実関係を整理する目的で、マクロ的な視点による会社四季報等の公開データを利用した分析を行った。その結果から、前節で整理したとおり、いくつかの示唆を得ることができたが、さらに考察すれば、企業所得1億円以上の独立系ベンチャー企業は、販売先に六大企業集団系列企業との取引関係を有するが、六大企業集団系列企業との販売における取引関係が、必ず企業所得1億円以上を約束するものではなく、大企業との取引は、常に利益を搾取されるリスクを負うものであると考えられる。

さらに、ベンチャー企業は基本的に企業間ネットワーク優位性を持たないため、むしろ搾取される前提があると考えべきである。

また、独立系ベンチャー企業のための分析結果から、販売先企業における六大企業集団系列企業との取引割合の相関関係がはっきりと認められない原因は、利益搾取の結果、企業所得を確保することができない独立系ベンチャー企業が混在しているためと考えられ、そうした企業を除外すれば、明確に六大企業集団との取引割合との相関関係が認められると考えている。ただし、企業所得を確保できる企業の方が圧倒的に少ないという現実も想定されるため、そのような両極の事例が混在した母集団のデータからは、分析結果として、大企業と資本関係を持つ企業間ネットワーク優位性の高い企業を抽出するのみとなってしまうなど、マクロ的分析の限界はこの点にあると考えられる。

したがって、六大企業集団等大企業との取引関係構築は、企業所得1億円以上、売上高10億円以上という一定の規模以上の企業に成長していくためには必須であるという意味で、ベンチャー企業の成長における大企業との関係性構築の必要性は高く、必要条件であるが、単純に大企業との関係性構築という要素のみで判断できないことから、大企業との対等な取引関係構築という十分条件が備わって、始めて大企業との取引関係性構築の必要性と判断できると考えられる。

特に、ベンチャー企業においては、ビジネス環境において不利な立場や社会的信用のなさ、企業の組織力、経営力の不足という実態から、既存のビジネスを営む企業群との取引関係構築は、不利な条件にさらされることが容易に想像できる。そのため、大企業との対等な取引関係の構築は、利益搾取を回避するための戦略や、大企業との対等の契約を締結するための対策が重要となり、そのことを裏付けるため、ミクロ的視点による事例分析を行った。

事例分析から導ける内容として、ネットワーキング戦略で重要なことは、まずは単なるターゲット企業へのアプローチや取引関係の構築に止まらず、自社よりも巨大な企業から如何に搾取されず、対等な取引関係を勝ち取るかにある。事例に掲げた各社は、3社間契約による対等な取引関係や、それぞれにメリットがある形でのWin-Winを基本とした契約内容により、利益搾取の問題をうまく回避している事例である。

これらの分析結果を踏まえ、ベンチャー企業が大企業との取引関係を構築する上で、Give & Takeの対等なビジネスとするためのネットワーキング戦略が重要であると考えている。

ネットワーキング戦略を実施する上で、ネットワーキングの手法を活用することとなるが、ネットワーキングのタイプは、ケースバイケースである。共通因子としては、創業期において社長自身が十分な人脈ネットワークを持たない場合、地縁・血縁関係や、社長自らの人脈ネットワークによるネットワーキングが主となり、自ずとビジネスの範囲も限られた中での関係性構築となることが多い。事業拡大や、ビジネスの拡大に伴い、社長自らの人脈ネットワークが広がることや、さらにそうしたネットワークの中から、バルネラビリティが作用して、思わぬビックビジネスのチャンスが舞い込んだり、様々な人との出会いが予想しないビジネスの展開につながるというパターンに展開していくと考えられ、本事例分析においても具体的なバルネラビリティの事例を紹介した。

これらの事例から、大企業との関係性構築において、特に資本関係の構築や全国展開を図る段階においては、バルネラビリティのネットワーキングが有効であり、日頃から、そうした業界での情報発信や、関係ないと思われるネットワークにおいても積極的に情報発信していくことが重要である。そうした日頃の経営活動を通じ、自らの企業の経営力、社会的信用が高まり、必然的に大企業へのルートパスが得られる可能性が高まっていくと考えられる。

ネットワーキングのアプローチ手法は、安田の分類によれば、ネットワークの全体像を押さえてから、個々の内部の行為者の特性を見ていく方法としてのソシオセントリック・ネットワーク(socio-centric network)、及び特定の行為者がどのようなネットワークを自己のまわりに結んでいるのかを初めに特定し、その人を中心としたネットワークを掘り起こしていく方法としてのエゴセントリック・ネットワーク(ego-centric network)の主に2つの手法があるが、地縁・血縁や、社長自身の人脈ネットワークなどによるアプローチ手法としては、通常はエゴセントリック・ネットワークによる場合が多いと考えられる。

IPO(株式公開)や全国展開を図る段階においては、ソシオセントリック・ネットワークによる大企業との関係性構築が必要となり、特に販売における取引関係構築において、既存の大企業の販売ネットワークを利用して、全国展開していくという戦略的なアプローチ手法として位置付けられる。

本研究の事例においても、ソシオセントリック・ネットワークによる大企業との販売における取引関係の構築事例を紹介した。

これらの分析結果を踏まえ、ベンチャー企業が大企業との販売における取引関係を構築する上で、ソシオセントリック・ネットワークによるアプローチ手法によるネットワーキング戦略が重要であ

ると考えている。

さらに、成功したベンチャー企業は、何らかの強み（技術力、開発力、知財など）を持ち、その強みに目を付けた商社や金融系企業が大企業とつなぐ形で全国展開を果たすケースが多い。特に、30年以上続いているベンチャー発企業は、問題解決能力が高く、ソリューションビジネスにより、技術や商品が変わっても、時代に合わせた変化と柔軟性で経営を継続できる力を持っている。

そうしたベンチャー企業に共通していることは、チームづくりが上手いことであり、1社単独のビジネスとはせず、自らの強みを生かし、逆に弱みを補完してもらえる企業と積極的に交流し、コラボレートやアライアンスのチームを組んでビジネスに取り組んでいる。ベンチャー企業の弱いところは、多くの場合販売力であるため、マーケティングを補完する企業とのアライアンスが有効であると考えられる。そうした意味からも、販売のプロである商社等とのアライアンスはネットワーキング戦略上も重要な手法である。

以上の考察結果を踏まえ、日本のベンチャー企業にとって、ローカルなビジネスから全国展開を果たすための事業拡大戦略上、日本における企業間関係の特質を踏まえた、大企業との関係性構築という手段の必要性が高いと考えられるため、ベンチャー企業の成長におけるネットワーキング戦略は重要である。

2. 今後のベンチャー企業の事業発展の可能性

今後のベンチャー企業の事業発展の可能性は、ネットワーク優位性の観点から、事例分析で取り上げたサービス業、及びB to Cであり直接コンシューマーをターゲットとした飲食業は、ベンチャー企業にとって、参入障壁も少なく、事業拡大の可能性が高い業種であり、事実そうした事業展開につながった事例として紹介した。

もうひとつの事例で取り上げた製造業の例は、既存の企業との関係や、志向するビジネスがワールドチェーンであることから、社会インフラにつながるビジネスであるなど参入障壁も高く、ベンチャー企業の力だけでは事業拡大の可能性が低い業種であり、ローカルビジネスからスタートし、着実に実績を積み上げていく中で、大企業との関係性構築のタイミングを睨みながら事業展開を行う必要のある事例として紹介した。

ベンチャー企業の事業発展の可能性は、こうした業種による要因が大きく、第2章において、感応度係数及び影響度係数を活用した各産業のネットワーク優位性を評価したが、その際、六大企業集団の影響度との関連から次の整理を行った。

ベンチャー企業の新規参入が比較的容易であり、六大企業集団の影響度が小さい業種としては、第三象限に属する業種が有利と考えられ、主な業種を抽出すれば、次の業種が有望である。

- ① 精密機械などのオンリーワンが発揮しやすい業種
- ② 農林水産業関連業種
- ③ 対個人や調査・情報サービス関連業種（飲食・IT関連を含む）
- ④ 廃棄物処理等の環境関連業種（ただし、許認可型は困難）

六大企業集団グループ企業の影響度は多岐に渡るため、そうした影響を受ける業種での新規参入は、あらかじめ六大企業集団グループ企業との関係性構築を想定する必要があるが、六大企業集団との関係性構築を前提とすれば、すべての業種において、ネットワーキング戦略を活用したロードマップは描けると考えられる。

重要なことは、自らのビジネスのタイプ（業種）と置かれているビジネス環境を睨み、いかなる事業展開のロードマップを描くかについて、ネットワーク優位性の評価から、大企業との取引関係が必要な部門（仕入・販売・資本関係）を明確にし、その企業グループや企業とネットワーキング戦略を想定することが、売上高10億円、企業所得1億円以上の企業になるために必要な経営戦略となる。その場合、大企業との取引関係性構築が必要であれば、自らの企業の経営力向上や実績の積み上げによる社会的信用力向上という、大企業との取引を行う前提となる条件を満たすことが必要と考えられる。

したがって、自らが志向するビジネスと、きちんとした根拠やビジネス戦略に基づく経営を行っていくことで、ベンチャー企業の成長にハードルの多い日本のビジネス環境下においても、ベンチャービジネスの事業発展の可能性は高まる。国際的なビジネスを志向する場合であっても、問題解決の対応は同様であり、重要であることは、ビジネスの戦略とそれを実現する意志である。

3. 残された課題

本研究は、ベンチャー企業の成功要因の分析手法として、過去の定性的な分析手法の限界を踏まえ、定量的かつ事実関係を整理する目的で、マクロ的な視点による会社四季報等の公開データを利用した分析を行った。さらに、本研究では、ベンチャー企業の事業発展に至る要因の分析を行うために、ネットワーク分析の手法を活用した。

その目的は、結果論的かつケーススタディ的な分析ではなく、ベンチャー企業の事業の発展過程における、取引関係の変遷や、大企業等との取引関係構築に至る背景を分析することで、ベンチャー企業の経営を動的に捉え、ベンチャー企業の成長におけるネットワーキング戦略の有効性を示すことにあった。そのため、取引関係に着目し、資本関係、仕入企業との取引関係、販売企業との取引関係という3つの側面をそれぞれ評価する分析手法を採用した。

しかしながら、本研究のマクロ的視点における分析で利用した会社四季報等のデータは、時系列ではなく、1時点における取引関係データであったため、結果論的な評価に止まり、その取引関係に至る過程の分析まで行うことができなかった。

時系列データの入手は、当初想定していたよりも費用が高すぎたため、見送らざるを得ない結果となったが、その部分を補足する目的で行った事例分析により、3事例ではあるが、マクロ的視点における事例分析においては、動的な取引関係の構築による大企業との関係性構築の過程、及びその重要について評価を行うことができたと考えている。

また、分析を進める過程で、当初共通因子としてピックアップした資本関係や仕入企業における六大企業集団系列企業との関係性が、売上高や企業所得と高い相関を有する結果が得られたことから、大企業との関係性構築がベンチャー企業の事業展開にすなわち必要であるという短絡的な結論を導くに至ったが、当然の結果であり、大企業と資本関係を持たない独立系の企業のみをピックアップする形で行った同様の分析からは、仕入関係ではなく、逆に販売関係における六大企業集団系列企業との関係性が見出せるなど、分析の手法や先入観による影響が結論を急がせる結果となった反省がある。

さらに、現段階の分析結果についても、マクロ的視点における分析は、時系列のデータによる大企業との関係性構築の経過を追った分析ではないため、対象を絞り込む形であっても時系列データでの経過を動的に分析する必要があると考えている。

したがって、本研究の事実関係の整理は、一時点の分析対象による一面的な整理であることが否めないリスクがあるため、今後は時系列データの入手を検討し、数は少なくとも大企業との関係性構築に至る動的な分析を行うことで、今回の研究成果をさらに説得力を持つ研究として行くことが課題である。

もう一つの課題としては、大企業との関係性構築におけるネットワーキング戦略の有効性を十分

検証できなかったことである。

ソシオセントリック・ネットワーク手法や、バルネラビリティの有効性は、事例分析の中で結果論的な補足説明を加えたが、動的なネットワークキングにおけるアプローチ戦略や、具体的にどのような処方箋で、ソシオセントリック・ネットワークによるアプローチや、バルネラビリティにつながるのかという理論について、十分な説明を行うことができなかった。

これらの定性的な要因は、過去の定性的なベンチャー企業の成功要因が単なるケーススタディで終わっていることと同様に、定性的な分析手法のままでは単なるケーススタディとしての整理になってしまうため、ネットワークキング戦略においても定量的な分析手法として位置付けることが必要である。ネットワーク分析の定量的な分析は、試行的に行列関係に整理する手法や、ネットワークの図表化による寄与度分析、クラスター分析によるネットワーク中心性などの手法が模索されていることから、今後の分析手法の開発に期待したい。

いずれにせよ、そうした背景を前提とした上で、本研究の成果は、今後のベンチャー企業の成長や、事業戦略上必要な要因は活用できるものと考えており、本研究が今後のベンチャー企業の事業立案の一助になることを期待するものである。

参考図書及び資料等一覧

第1章

1. 「広島県企業立地ガイド」 2007年12月2日アクセス
<http://ricchi.hiwave.or.jp/ricchi/aratana/ven.htm>
2. 「首都圏販路拡大強化推進事業に係る支援希望企業の募集について：広島県」
2007年12月2日アクセス <http://www.pref.hiroshima.lg.jp/page/1180510047658/>
3. 「SOHO国泰寺倶楽部」ホームページ 2007年12月2日アクセス
<http://www.soho-kokutaiji.com/concept/index.html>
4. 「大学発ベンチャーのインキュベーションが全国に急展開」
大和総研 新規産業レポート 2005/夏 P27～P53
5. 「広島大学産学連携センター VBL Office」 2007年12月2日アクセス
http://www.vbl.hiroshima-u.ac.jp/vbl_hp/hi-vbl/hi-vbl-gaiyou.html
<http://www.vbl.hiroshima-u.ac.jp/bizincu/index.html>
6. 「大学発ベンチャー立上げ支援手引書」改訂版
広島大学産学連携センター（VBLオフィス） 2007年3月
7. 「知的財産ハンドブック」
広島大学産学連携センター知的財産部門 2007年3月
8. 「株式会社東京大学TLO（CASTI）」ホームページ 2007年12月2日アクセス
<http://www.casti.co.jp/about/performance.html>
<http://www.casti.co.jp/service/index.html>
9. 「デスバレー現象と産業再生」
三菱総合研究所 2003年1月23日
10. 「2002年度版 中小企業白書」 中小企業庁
11. 「2005年度版 中小企業白書」 中小企業庁
12. 「平成11年版 中小企業白書」 中小企業庁
13. 世界銀行「The Doing Business project」2008年版 2007年12月4日アクセス
<http://www.doingbusiness.org/economyrankings/>
14. 「企業家精神の生成 ―中小企業創出のダイナミクス―」 多賀出版 1996年
著者／大田 一郎
15. 「なぜ新規事業は成功しないのか」 1998年 日本経済新聞出版社
著者／大江 建
16. 「新・起業学入門」 2007年 財団法人 経済産業調査会
著者／高橋 徳行
17. 「詳解 日本の企業集団と系列」 2007年12月8日アクセス
<http://www008.upp.so-net.ne.jp/nnkigyoku/index.html>
18. 「日本経済の歴史と考察」 2007年12月8日アクセス
<http://homepage3.nifty.com/54321/kigyoku.html#6daikigyoku>

19. 「雄松堂書店」ホームページ 2007 年 12 月 8 日アクセス
<http://yushodo.co.jp/press/genealogy/>
20. 「六大企業集団系譜図集」 雄松堂出版 2006 年
著者／関口 秀子
21. 「現代経営研究所」ホームページ 2007 年 12 月 8 日アクセス
http://www.marv.mediatti.net/~t_saito/

第 2 章

1. 「経済物理学（エコノフィジックス）の発見」 光文社新書 2004 年
著者／高安 秀樹
2. 「エコノフィジックス 市場に潜む物理法則」 日本経済新聞社 2001 年
著者／高安 秀樹／高安 美佐子
3. 「ネットワーク分析－何が行為を決定するか」 新曜社 1997 年
著者／安田 雪
4. 「ネットワーク組織論」 岩波書店 1988 年
著者／今井 賢一／金子 郁容
5. 「情報ネットワーク社会の展望」 筑摩書房 1990 年
著者／今井 賢一
6. 「実践ネットワーク分析－関係を解く理論と技法」 新曜社 2001 年
著者／安田 雪
7. 「地域データによる開業率の決定要因分析」 2005 年 3 月
著者／岡室 博之／小林 伸夫
独立行政法人 経済産業研究所ホームページ 2007 年 12 月 22 日アクセス
<http://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/05j014.pdf>
8. 「地域における開業率規定要因と環境整備の方向性－企業の新規開業の条件と広島の実態－」
2004 年 関西学院大学経済学部 小林 伸生
9. 総務省統計局ホームページ 事業所・企業統計調査 2007 年 12 月 23 日アクセス
<http://www.stat.go.jp/data/jigyoku/2006/index.htm>
10. 「六大企業集団系譜図集」 雄松堂出版 2006 年
著者／関口 秀子
11. 「平成 17 年簡易延長産業連関表」（平成 18 年 12 月 20 日公表） 2007 年 12 月 23 日アクセス
http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kanieio/result/result_6.html
12. さがみはら都市みらい研究所ホームページ（影響力係数・感応度係数）
2007 年 12 月 23 日アクセス
<http://www.surv.sagamihara.kanagawa.jp/06data/sangyourenkan/05eikyoryokukeisu/eikyoryokukeisu.html>
13. 大阪市ホームページ 大阪市データネット経済関連指標（産業連関表）
2007 年 12 月 23 日アクセス
http://www.city.osaka.jp/keikakuchousei/toukei/E000/Eb00/Eb00_011_h12sanren_031025_p3.html

14. 「ハイテクベンチャー成功のビジネスプランニング」 2002 年 2 月 電子材料
著者／前田 昇
15. 「欧州に於けるベンチャー支援システムに関する調査研究」 2000 年 3 月 経済研究所
著者／前田 昇 P64～P65
16. 「起業家の成功要因と教育可能性」 2006 年 3 月 Keio University Shonan Fujisawa Campus
中村 英夫 2008 年 2 月 18 日アクセス
http://gc.sfc.keio.ac.jp/class/2006_18036/slides/06/24.html
17. 「ベンチャーの創業ステージにおける成功要因の考察」 1998 年 3 月
ダイヤモンド社ハートビズライブラリー 著者／元森 俊雄
18. 「新事業開発の成功と失敗の要因に関する一考察」 1996 年 07 月号 Japan Research Review
著者／宮澤 政夫

第 3 章

1. 「会社四季報 未上場会社版 2007 年下期版」2007 年 東洋経済新報社
2. 「会社四季報 パーフェクト板 2007 年 3 集夏」2007 年 東洋経済新報社
3. 「東京商工リサーチ企業情報」 東京商工リサーチ 2007 年 8 月情報
4. 「経済物理学（エコノフィジックス）の発見」 光文社新書 2004 年【再掲】
著者／高安 秀樹
5. 「2002 年度版 中小企業白書」 中小企業庁【再掲】
6. 「総務省ホームページ（日本標準産業分類の一般原則）」 2007 年 12 月 23 日アクセス
<http://www.stat.go.jp/index/seido/sangyo/2.htm>

第 4 章

1. 「平成 17 年簡易延長産業連関表」（平成 18 年 12 月 20 日公表） 2007 年 12 月 23 日アクセス
http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kanieio/result/result_6.html 【再掲】
2. 「会社四季報」業界地図 2007 年最新版」 東洋経済新報社 2006 年
3. 「六大企業集団系譜図集」 雄松堂出版 2006 年【再掲】
著者／関口 秀子
4. 「会社四季報 未上場会社版 2007 年下期版」2007 年 東洋経済新報社【再掲】
5. 「会社四季報 パーフェクト板 2007 年 3 集夏」2007 年 東洋経済新報社【再掲】
6. 「東京商工リサーチ企業情報」 東京商工リサーチ 2007 年 8 月情報【再掲】

第 5 章

1. 本郷潔氏（株式会社日本環境開発代表取締役）への取材
（2006 年 7 月 10 日 日本環境開発本社にて）
2. 「(株) 日本環境開発ホームページ」 2008 年 1 月 13 日アクセス
<http://www.jed-inc.co.jp/company/outline.html>
3. 奥原誠次郎氏（インスマート株式会社代表取締役社長）への取材
（2007 年 12 月 27 日 インスマート株式会社本社にて）

4. 「インスマート（株）ホームページ」 2008 年 1 月 14 日アクセス
<http://www.in-smart.co.jp/>
5. 「知恵の輪ニッポンホームページ」 2008 年 1 月 14 日アクセス
<http://www.co-ip.jp/modules/wordpress/index.php?cat=69>
6. 「(株) フィールテクノロジーホームページ」 2008 年 1 月 14 日アクセス
<http://www.feel-tech.jp/>
7. 「ネットワーク分析－何が行為を決定するか」 新曜社 1997 年【再掲】
著者／安田 雪

追補 先行研究レビューへの補足

第2章において、本研究に参照すべき先行研究の引用を行ったが、直接的な関係はないものの、本研究の背景を説明する上で有用と考えられる研究成果について、補足として紹介する。

紹介する先行研究は、

「高安を中心に研究されている、べき乗則の研究理論(企業所得の法則)」

であり、本論において、

「過去の企業所得の研究：企業所得1億円以上の企業は確率的に30年に一度しか赤字を出さないが、企業所得1億円未満の企業の所得は安定しないという統計的研究」

として、ベンチャー企業の成功を評価する基準としての引用を行った。

さらに、高安の研究において、上記の事実が導ける背景として次の点が指摘されている。

- (1) 日本のマーケット構造は基本的にパイの食い合いの状況である。
- (2) そのため、大企業に有利な企業間関係の固定継続性という現象が認められる。

以下、本研究の補足として、その内容について紹介する。

1 日本のマーケット構造は基本的にパイの食い合いである。

第2章図表2-1における30年間の企業所得の累積分布のグラフから、1970年から2000年までの30年間は、業種全体の盛衰動向や物価変動の影響があるものの、企業所得の分布としては、常に定常的に安定しているという事実は興味深い。

さらに、高安は、5年ごとの企業所得の分布をプロット(図表補-1)し、時期ごとの変動の影響、及び物価変動の影響を排除するため、「企業所得/土地価格」という形で地価で規格化した分布(図表補-2)も調査しているが、その結果、企業所得の分布はだいたい重なっており、ほぼ30年間同じ分布になっていることを示している。

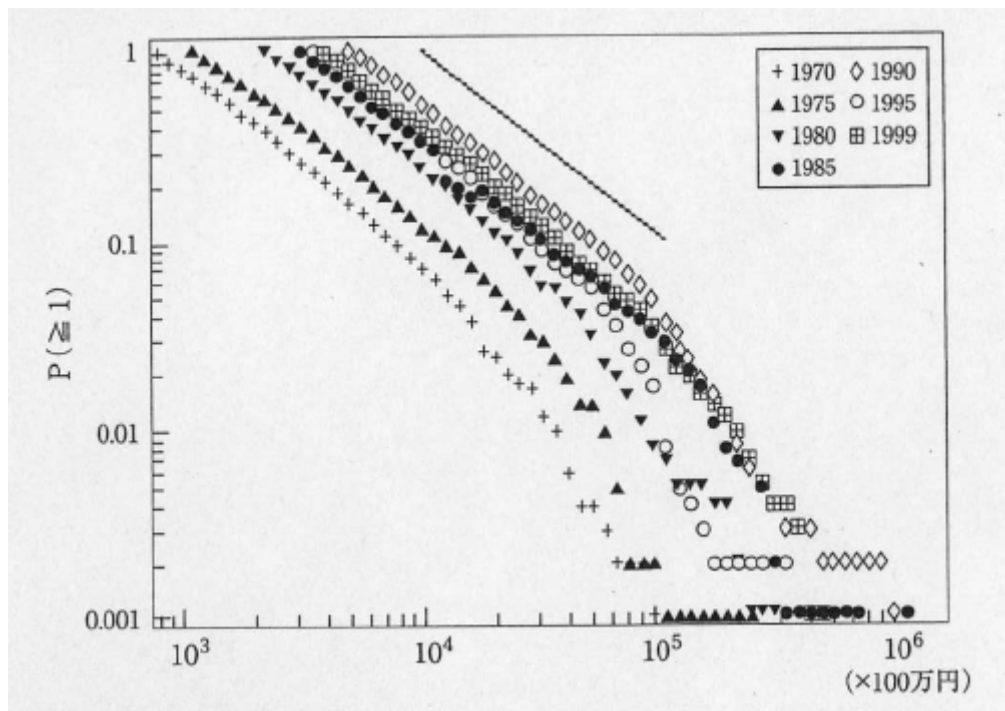
すなわち、この事実を高安は、「日本の経済は土地本位制になっており、バブル期の経済も結局は土地価格の上昇という形で地価に吸収され、単純に土地価格の変化に応じて所得が増減した現象である」と説明している。

こうした分析結果から、高安は、「日本の経済は、この30年間物価が安定していたことと合わせ、経済全体の規模は30年間成長していない」という事実を導いている。

さらに、その事実から、高安は、「日本の経済がこの30年間成長していないと仮定すれば、そこでは経済全体のパイの食い合いという現象が生じ、ちょうど縄張り争いの中で、与えられたパイをまず大企業が食べ、残った部分の中規模の企業が食べていき、さらに残った小さな部分を小企業が食べていくという構図ができる(図表補-3)。このような分布は数学的にもパッキングの問題として、一般

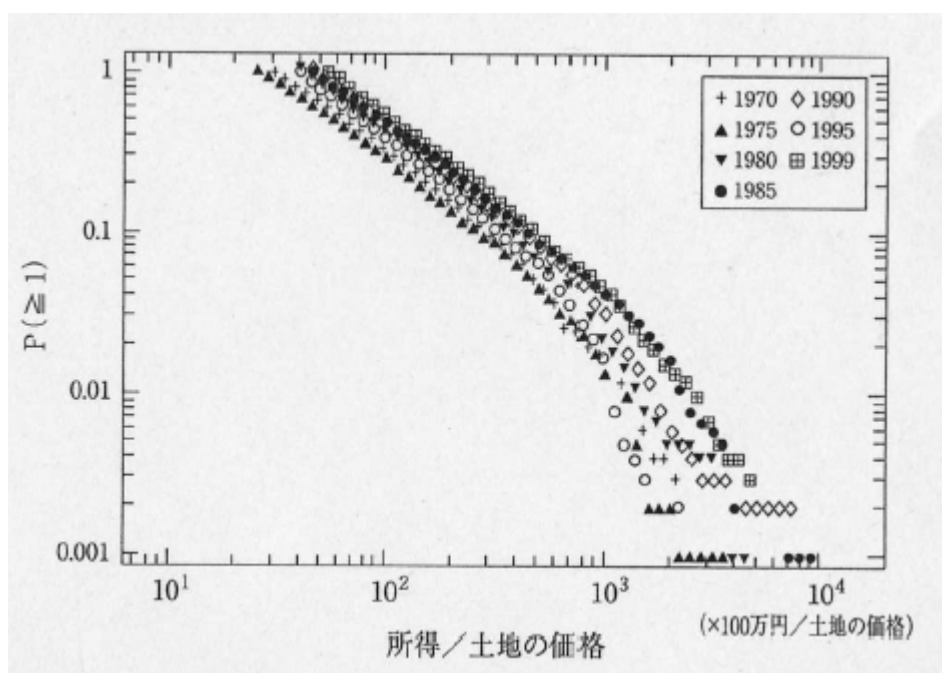
に「べき分布」を示すことが知られている。パイ全体が大きくなっていけば、大きく成長できる企業の割合が相対的に大きくなり、「べき分布」の指数が1より小さくなるが、日本全体ではパイが大きくなっていないため、どこかの企業が大きくなった分だけ他の企業の取り分が減少し、全体的に定常的になっていると考えられる。」と結論づけている。

図表 補-1 企業所得の分布（5年ごと）



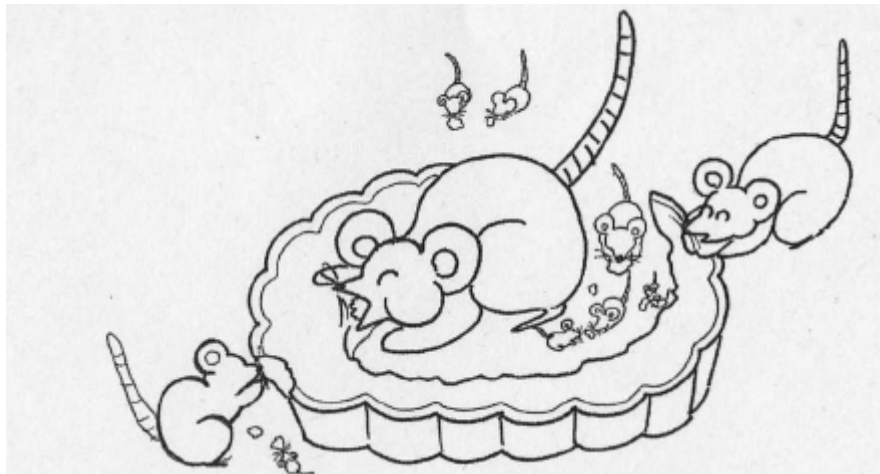
出所:「経済物理学の発見」 光文社新書 2004年 高安秀樹 著 P177より引用

図表 補-2 土地で規格化した企業所得



出所:「経済物理学の発見」 光文社新書 2004年 高安秀樹 著 P178より引用

図表 補-3 パイの食い合いのイメージ



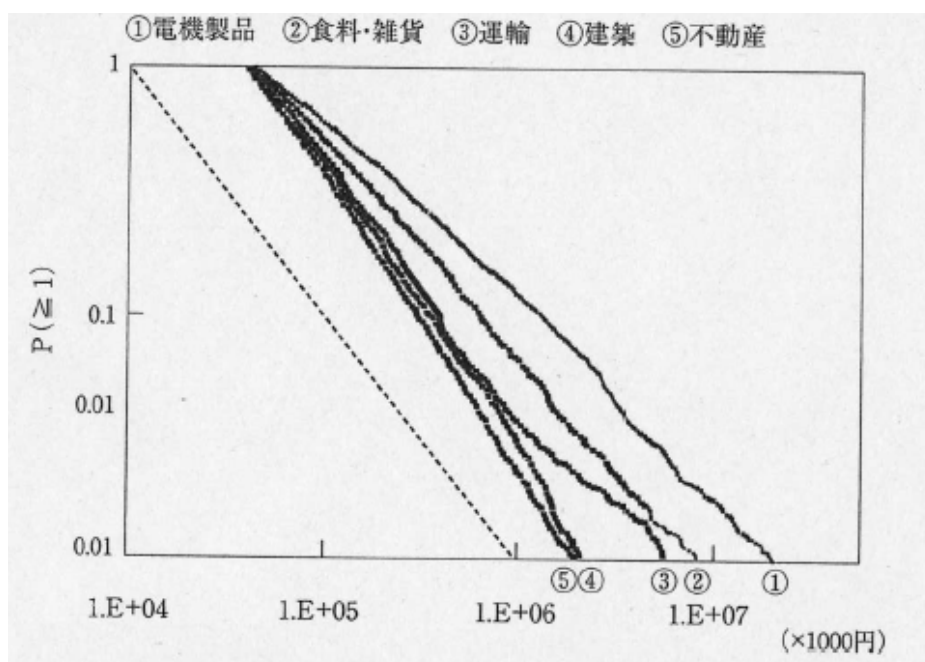
出所:「経済物理学の発見」 光文社新書 2004 年 高安秀樹 著 P182 より引用

2. 企業所得の分析からみた大企業に有利な企業間関係の固定継続性

さらに、高安の研究成果から、日本における大企業に有利な企業間関係の固定継続性が説明できる企業所得の分析があるため、引用する。

「図表 2-1 の日本の企業の所得の累積分布から、所得分布の傾きがちょうど 1 であるということは、理論的には日本の経済が発展状態と衰退状態のちょうど境目にあることを意味している。分布の指数が 1 よりも小さく、グラフの傾きが緩やかな場合は、経済全体が成長していることを示し、逆に傾きが急な場合は全体的に減衰状態にあることを示す。日本の企業を一律に見るのではなく、特定の業種ごとに企業所得の分布を観察した場合、図表 2-6 のような分布になる。

図表 2-6 業種ごとの企業所得分布



出所:「経済物理学の発見」 光文社新書 2004 年 高安秀樹 著 P179 より引用

業種ごとの分類でも、多くの業種で所得分布は「べき分布」となっているが、成長業種は分布の傾きが1よりも大きくなっている。

電機産業関連産業においては、ここ30年間はいわゆるITの進展やコンピューターの発展により産業そのものが発展していることがわかる。グラフの分布の傾きは0.9程度であり、その分所得の大きい企業が多く存在していることを表している。

食料・雑貨や運輸はほぼ傾きが1であり、大きく変化していないが、建築、不動産においては傾きが1.1程度であり、全体として経済が縮小していることを表している。

しかしながら、日本全体の経済としては、傾きが1であることから、これらの成長産業や衰退産業間のパイの奪い合いは、業種間のパイの奪い合いという形で大企業が有利な形で展開してきたことには変わらない。」

高安の研究成果の引用から、日本における大企業に有利な企業間関係の固定継続性は、このように、日本経済全体のパイが変わらないことから生じる現象であると考えられる。業種によっては小企業にもパイに食い込むチャンスはあるものの、基本的な経済構造として六大企業集団を中心とした大企業が日本の大部分業種を網羅している実態にあり、ベンチャー企業の成長のためには、大企業との関係構築が避けて通れないハードルとなっているという社会的要因が考えられる。

謝 辞

私は地方自治体に所属する地方公務員であるが、産業振興という業務に長く携わり、多くのビジネスに遭遇する機会に恵まれてきた。農業者の所得向上を目指した技術指導及び経営改善指導に10年、国策であった米の生産調整の担当を通じ、水田農業における商品化作物の生産や集落法人手法による所得確保対策に4年、その後、民間企業に出向し、コンサルティング業務を2年、東京の出先機関において、地元発ベンチャー企業の東京展開支援及び国際ビジネスマッチング、企業誘致等の業務に3年、地元に戻ってからも、観光振興担当として観光事業者の支援業務や食のブランディングなどの振興業務に2年と、一貫して現場対策を行う部署で、様々なタイプのベンチャー企業に出会い、多くのアライアンス、大企業のドアノック、ビジネスチームづくりの支援などを行ってきた。

本研究論文の中でも、そうした経験を経て遭遇したベンチャービジネスの事例を一部紹介しているが、マーケティングに苦慮した事例、残念ながら現在は存在しないベンチャー企業の事例、成功ベンチャーとして順調に事業拡大を果たした事例など、100を超えるいろんなベンチャー企業の経営改善や、相談業務、マーケティングの支援活動を実践してきた。

その中で感じたことは、起業家の勇気であり、裸一貫で自らビジネスを立ち上げ、様々な問題解決によりハードルを超えていこうとする姿である。私自身に置き換えてみると、怖くてとても自らビジネスを立ち上げるという発想に至らないであろうし、現に自らが起業するよりも、自分の立場を生かした支援業務を通じ、その成果を喜びとするような、「人が儲かれば楽しい」ということが性に合っていると考えていた。

そんな私が、起業を意識するようになったのは、本学に入学し、自らがビジネスを実践する学友の姿であり、高知工科大学起業家コースの掲げる起業工学という概念がすんなりと私の中に入ってきたことによる。私は、縁あって、高知工科大学に入学し、学卒から修士課程を経て、無事博士課程後期を終えることができたが、この大学に入学したきっかけは、東京の出先機関で勤務していた時に、(株) 起業創研の故・渡部宏邦氏との出会いがあったことによる。渡部氏は、松下技研の常務を最後に、渋谷のハッチェリービルで、松下電器グループという大企業で経験したノウハウや人脈を活かすため、起業家を支援するための会社を設立し、当時の私の所属する広島県のベンチャービジネスの支援業務を受託され、私もその仕事を手伝う機会に恵まれた。その渡部氏の生き様に感動し、氏の進めるままに気が付いたら入学していたというのが実際の話である。残念ながら、志半ばで渡部氏は帰らぬ人となったが、そのマインドは私の中で生き続けている。本研究のテーマは、そうした私の実体験から生まれたものであり、マーケティングに苦慮し、大企業に有利と言われるビジネス環境の中で、何とか一矢報いるためにベンチャー企業へのエールを送りたいという気持ちから本研究を行ってきた。

本研究論文が完成するまでに、様々なユニークな教授陣に恵まれ、刺激と多くの学び、叱咤激励を受け続けてきた。修士課程では、すでに退官された加納剛太教授、博士課程に入ってから平野真教授に主担当をお願いし、わがままな私を根気強く導いて頂いた。その他にも、起業家コースの教授の方には、多面的な視点で物事を考える必要性と、妥当性に基づく説得力の重要性を痛感させて頂いた。改めて、ここで感謝の意を表したいと思う。最後に、本学への入学のチャンスを頂いた関係者の皆様に感謝し、厚くお礼を申し上げます。

平成20年3月20日
高知工科大学大学院起業家コース
高橋 龍二