

平成 12年度
春季修了
修士学位論文要旨

社内ベンチャー方式による新規事業創出の可能性

Possibilities for Creation of New Business in the Form of Corporate Ventures in Japan

平成 13年 1月 10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 :1035021

塚原 和幸

Kazuyuki Tsukahara

論文要旨

現在国を挙げての重要な経済的課題のひとつとして新産業・新事業創出がある。この課題に対してベンチャー企業が大きな期待を担っている。第三次ベンチャーブームといわれ、支援バブルとさえ揶揄されつつも、起業支援体制はかなり充実され環境は整ってきたといっていようだろう。

1980年代後半からアメリカでは、ハイテク分野をはじめとする多くのベンチャー企業が誕生し成長を遂げ、ベンチャー型経済と称されるまでに新たな産業分野を形成しつつ、景気を大きく牽引してきた。しかしながら、これまで日本では二度のベンチャーブームがあり、支援制度的な充実をみながらも、日本経済を担うようなベンチャー企業群にはなり得ていない。

ベンチャーの振興は政策の問題でもあるが、同時に最後はわれわれ一人ひとりの意識と文化の問題にかかわっている。「創造性の根元は個人である」とするKaoの理論、つまり起業も個人にかかる問題であると認識できる。起業家精神、アントレプレナーシップについての根本的な問題として、個人のもつ国民文化と組織文化の分析から「日本の特性を活かした新事業創出」という課題を考察した。つまり、アメリカ型の独立ベンチャーのありかたでは、一般的に日本では確信をもった起業になりにくいのではないかと疑問から始まっている。「確信: Certainty」は起業の原点であろう。

本論は、文化が極めて根源的な現象であるとの立場で、「個人である起業家の思考や行動も、その人がもつ文化に拘束される」という理論のもとに、オランダの社会心理学者ホフステードの国際的な国民文化の調査分析を通して、日本においては日本型の起業を求めるべきではないかとの提案をするものである。

例えば日本人的な特性は、起業というような「先行きの不確かなものへの挑戦」という課題に対してどのように対処するかというその仕方に差として表れる。それは不確実性回避(Uncertainty Avoidance)の指標で表されており、日本のスコアは高い。つまり不確実性を強く回避しようとする相対的なポジションを示している。更に日本社会は、ホフステードの個人主義指標が低く、つまり集団主義的特性を多く示すことがホフステードの調査を借りて間接的ではあるが実証的に分かる。

また社内ベンチャーもしくはコーポレートベンチャーでは上手くいかない、という多くの批判に対してその反論を試みた。既存の大手企業のいわゆる大企業病的な部分が変化できないということが、コーポレートベンチャーが成功しないとの批判の根拠のひとつになっている。国民文化と組織文化の理解を得れば、個人の価値観の部分を変えるというよりは、組織文化を変える方が容易であるという理論が成り立つ。よって、日本人の文化特性と「大企業は、変化できる」との理論より日本の建設産業及びそれに近い特性をもつ産業においては、個人の資質に大きく依る個人・独立型ベンチャーよりも、社内ベンチャー方式の起業の方が比較に置いて適性が高いのではないかと論証を試みた。

目次

第1章 序論

第2章 研究の背景 (文化との関係)

- 2- 1 なぜ今、起業家による新産業・新事業創出か
- 2- 2 建設業界の苦悩
- 2- 3 上手く進まない新産業・新事業創出

第3章 コーポレートベンチャーの現状

- 3- 1 新産業・新事業の方法とコーポレートベンチャー
- 3- 2 なぜ今「コーポレートベンチャー」なのか
- 3- 3 コーポレートベンチャーの現状 (概観)
- 3- 4 建設における新規事業の事例

第4章 起業家と文化の関係

- 4- 1 起業家 (アントレプレナー)について
- 4- 2 文化とパーソナリティと起業家精神
- 4- 3 文化の概念について

第5章 国民文化と起業

- 5- 1 ホフステードの調査について
- 5- 2 権力格差(power distance)
- 5- 3 集団主義(collectivism) と個人主義(individualism)
- 5- 4 アメリカ型市場経済と個人主義
- 5- 5 不確実性回避(uncertainty avoidance)の問題
- 5- 6 建設会社 (業界)の組織文化と技術の創造性

第6章 組織文化について

- 6- 1 国民文化と組織文化
- 6- 2 組織文化を管理する
- 6- 3 組織文化を変えるには
- 6- 4 業界組織としての建設業の特性

第7章 結論

はじめに

「日本でも米国と同じやり方でベンチャーに取り組んでも上手くはいかない。」という事は繰り返し指摘されてきた。私もこれはもっともなことであろうと思っていたし、何か日本型の新事業創出の方法があるべきであると考えてきた。一般的にアメリカ型のベンチャー論で起業家に求められる資質などを説くなかには、その素晴らしい一面は認めながらも個人的にはどうしても自然と受け入れられず、釈然としない感覚が残っていた。また、なぜ日本でベンチャー型が上手くいかないのかという根本的な部分についての解答を、政策や制度など表面的な分析で私自身片づけていた。

現在私が所属している建設会社の新規事業部は、社内ベンチャー的に設けられた部であり当社の事例を見る中でも、日本では個人ベンチャーよりも社内ベンチャー方式が有効ではないか、という漠然とした意識は持っていた。この社内ベンチャーの有効性の論証が本論のテーマである。

日本の技術系ベンチャーが低迷していることについて、ものづくりの原点から指摘している記事があった。2000年7月26日の日刊工業新聞で千葉商科大学の熊谷孝教授は、「わが国でベンチャービジネスの創造が低迷しているのは、職人的な仕事の衰弱と同根である。職人的仕事の底にある自分への挑戦や誇り、他人の仕事への思いやりが希薄になっている為でもある」と指摘している。そして同紙は、頻繁に開催されるベンチャーセミナーも、テーマはもっともらしく整った経営戦略など、いかに要領よく環境に適應するか」という教育が中心であり、こうした教育では、モノづくりに挑戦し、自らの力で市場を切り開いていくチャレンジ精神は育たない」と述べている。日本の技術系のベンチャーが上手く育っていかない理由の深層部分に着目していると思う。「職人的仕事の根底にある自分への挑戦や仕事への誇り」とは、日本人が大切に育んできた価値観であり、ものづくりの原点であり、それはまた起業へエネルギーであろう。それ自体が弱体化していると指摘しているのだ。

一方、「日本型の起業」という視点で考えないと上手くいかないという観点からは、経団連を中心に、1995年頃から日本型ベンチャーとして、コーポレートベンチャーが取り上げられ、その有効性を含めた提言をしてきており私自身も建設会社で新規事業に携わっている体験からも、アメリカ的な良さは認めつつも、やはり日本的なかたちを踏まえないと上手くいかないのではないかと漠然とした思いはあった。

主査である馬場敬三教授のご指導により「文化的側面から「起業」を見てみる」という示唆をいただいた。正直なところ「文化」というものなど、未だかつて深く考えたことがなかった。しかし今や「智恵の時代」や「個の時代」というのがキーワードになっている。これはかつて、「知識には行為能力を意味しない」と考えられていたものが、今日では、ここにこそ「創造性」の源泉があると考えられるようになったという。

では、文化はどうか。人の思考、感じ方、行動などの源泉は文化にあると考えられるのではないか。ここでいう文化とは、芸術や文学といった狭義の文化ではなく、社会人類学という人の思

考や行動のパターンを総称するものとして捉えている。

起業をとほまさに、起業家精神を發揮した起業家という個人によってなされる。その起業、特に日本型起業をとらえようとするとき、また起業するビジネスに国際的な広がりを含めて考えるのならば、日本がどのような文化的特性を持ち、世界の中で相対的にどのようなポジションにいるのかを踏まえて、起業を考察することは大変興味深いし、重要なテーマのひとつになりうる判断した。本論では、日本の文化的な特性により、アメリカ型独立ベンチャーのあり方では、一般的に日本では確信を持った起業が難しいとの理論を展開している。

オランダの社会心理学者ヘルス・ホフステードは、文化的価値観の変化についての研究が、繰り返し明らかにしてきた結果によると、裕福になってきた国で、個人主義的傾向が高まったことを除いて、時が経つにつれて多様化している各国の価値観が収斂しているという証拠はほとんどない。何世紀も前に記された国々の中の価値観の違いは、接触が密になった今日においてもまだ残っている。あと二、三世紀は国々の文化的な多様性は残り、その差異は大きいままであろう。国々の文化的多様性が引き続き残るといっただけではなく、各国の国内における文化的差異が増大しているように思われる。」(1995年、「Culture and Cooperation」)と述べている。

情報革命といわれ、社会の仕組みは大きく変わろうとしている。しかしながら、心の深層部分である文化の多様性という問題は、明らかにドッグイヤーといわれるものとは本質が違う。文化の基本概念を整理して理解したとき、政策としていくら起業家になれと鼓舞されようが、この人の心に組み込まれたメンタル・プログラムとしての文化のレベルというのは、そう簡単には変わりうるものではないことが分かる。ここにアメリカで成功したベンチャー型経済がなぜ日本でなかなか着かないのかという解答のヒントがあると思った。われわれの足下をしっかりと見つめ直し、国民文化的な評価及び組織文化の観点や産業の技術的特性などにより、現段階での日本ではコーポレートベンチャー方式に有利な点が多いということを論証しようとした。産業の特性については、私の体験的なことからとらえたいので、建設産業としている。

個人のベンチャーにしても、コーポレートベンチャーにしても文化の影響は無視し得ない。少し遠回りにも見えるが、文化の概念を私自身も整理する意味を含めてのホフステードの文化のとらえかたを第4章に示した。これをベースに起業家精神、アントレプレナーシップを確認し、既存企業による新事業創出の可能性の論証を試した。

まとめとして

「日本型の起業を考えないといけない。日本でベンチャーの新産業・新事業創出が上手く進まないのは、結局は国民一人ひとりの文化や価値観にかかわっており、一朝一夕にはいかない」と繰り返し指摘されてきた。

本論は、この指摘の根幹部分である「個人の価値観や文化」の構造に入り込み、そこから日本人の起業に対する特性を評価してみようという試みである。文化や価値観が起業家の行動

に大きな影響を与えているということは、多くが認めるところである。では、なぜ、どのような仕組みで文化や価値観が起業という行為に影響を与え、かかわっているのかを解きほぐしてみようとした。

そのために、文化は、“Software of the mind”として、集合的に人の心に組み込まれるものであり、集団やカテゴリーによってそのプログラムは異なっているという理論の確認から出発した。

文化とパーソナリティ、根源的な人間性 (human nature) の区分と同時にまたそれらが相互にどのように影響しているのかを確認した。結果、「起業家精神」をパーソナリティの一部として位置づけた。このことより、起業家の起業家精神は文化の影響を受け、その起業家が属する集団やカテゴリーによって、異なるものであるという論証を第4章でした。

起業家精神は、「人間性」のように普遍的なものではなく、国民文化としても差がでるもの(当然アメリカと日本では異なる)であるということを出発点とした。

次に文化の構造を、図4-2のたまねぎ型モデルでとらえ、中心に「価値観」があり、その周辺に表層部分として慣行(practice)あるという文化の表出の切り口である。見えやすく変わりやすい表層部分の慣行(practice)であるシンボル、ヒーロー、儀礼と、根源的な深層部分であり簡単には変わらないという特性の「価値観」という構造が、われわれの心の中にあることを理解した。

以上により「起業」は個人にかかわる問題であり、起業家精神はその文化によって影響を受け、集団によって異なっていることから、その集団の文化で受け入れられやすい形の起業であるべきであるとした。もし、日本がアメリカ型の起業を単純に追っているならば、文化の影響を無視しており、歪みが生じていると考えられる。ホフステードがどのように文化の与える影響を、過小評価してはいけない。

起業についても、「自分自身は成長過程において、ある特定の環境で自身の価値観を得てきたから、別の環境で成長した人々とは異なって当然である」と自覚するところから始まり、自分なりのスタイルを見つけ出す姿勢が必要になるとした。企業側としても、画一的な制度を多く設けるよりも、日立製作所にあるように、「制度」はつくり、事実を先行させていき、上手くいったところを制度化するという姿勢が望ましいと考えられる。

次に、日本人の文化的特性とはどのようなものかというのを、ホフステードのIBMの調査結果と私の体験を踏まえ推定した。それは、国民文化としての特性であり日本人の相対的な文化の差を起業に関係すると思われる三つの次元、権力格差、集団主義と個人主義そして、不確実性回避の指標を用いて評価した。これは、われわれ日本人が、世界の中でどのような文化特性をもっているのか、つまりどのようなポジションにいるのかを客観的にみてもいい試みである。自分がどこに居るのかを知ることは重要である。どこに居るのかを知ることで、どちらに進むべきかというしっかりとした決断をするモチベーションが働くと考えられるからである。

三つの次元で国民文化を比較した結果は、

1. 権力格差

権力格差(power distance)の次元では、日本のスコアは中位程度であるが、私の体験的な感覚を加えればさらに権力格差は大きいと評価した。権力格差の指標は、「人と人との不平等であること」の存在をどのように受けと入れているかを示すものであり、人の「依存」に関する情報である。つまり、極端な表現をすれば「個の自立」が理念として存在し、例えば「今日部下であったものが、明日は上司かもしれない」と感じている社会は権力格差が小さく、「勝手に自立した行動をとることをあまり良しとされていない」または「人々の間の不平等の存在を受け入れておりその意義を評価しているのは権力格差が高いのである。私の日本人の評価は、権力格差が高い方の範疇だと思っている。起業家は前者の社会のほうが、より生まれやすいのは明らかだろう

2. 集団主義と個人主義

「起業」とは本来集団的な行為ではなく、起業家という個人の資質に負うところが大きい。アメリカ型市場主義は、個人主義的競争というアメリカ人が多く共有している価値観レベルに裏付けられており、成功する為の文化的要因が備わっている。アメリカ型のベンチャーは、アメリカの個人主義の文化に裏付けられている。アメリカの個人主義のスコアはトップで91であり、日本は46で相対的には中位であるが、先進国の中では最下位である。

集団主義的な特性を多く持ちながら、アメリカのベンチャーを学んでいるというねじれ現象が生じている。アメリカ型の制度を取り入れるにしても、それはアメリカのもつ起業文化の「表層部分」を見ているに過ぎない。制度の意味を裏付けている文化の理解が必要である。

日本での起業の問題点としていわれる、「出る杭は打たれる」や「嫉妬によって足を引っ張り合う」というのは、明らかに集団主義の基本機能であると考えたと説明がつく。集団主義的社会におけるアイデンティティのよりどころである内集団に、異質のものをつくらうとしているからである。また逆の方向ではコーポレートベンチャーの批判として、「社内でベンチャーといっても、結局はなれあいになる」というものがある。しかし、これは集団主義の理論からみれば正しくないだろう。私自身が新規事業部にいる立場からいえば、「なれ合い」などよりも、社内での「緊張感」を感じる。

私の身近な事例をみても日本には集団主義的な特性を多くみつけることができ、個人主義的なものよりも、集団主義的なものに価値を置いていることが分かる。つまりこのような特性をもっている場合、個人・独立型のベンチャーは難しい。

3. 不確実性回避

日本人の不確実性に対する回避の傾向は強い。アメリカとの比較では、対極に近いくらいの差がみられる。起業とはリスクへの挑戦であることから、日本人はアメリカなどに比べて個人で起業するには適していないという評価が得られる。逆に、アメリカなどのこの指標が低い国民は、

何が起こるか分からないという「不確実」な局面でも comfortable でいられる特性をもっているといわれる。

不確実性回避が強い社会では、人々は曖昧さを最小化し、「不確実」を「リスク」に変えていくという方向に動く。これは、日本のベンチャーキャピタルを中心としたファイナンス機能にも表れていると思われる。銀行系のベンチャーキャピタルは、専ら間接金融を中心としているし、ベンチャーキャピタルは本来ハイリスク・ハイリターンのものであるといわれながらも、日本のベンチャーキャピタリストの話しを聞くと「ローリスク・ローリターン」ではないかと感じてしまうことがある。これはまさに彼らの不確実性回避の指標が強く、不確実性を最小化しているという現象であろう。

組織文化の定義は、理論的に確立しているものではないようだ。しかし、国民文化とは根本的に異なる。国民文化では、集団で「価値観」を共有しているという深いかわりがあるが、組織文化では、価値観のような深い部分ではなく、表層的な部分を共有しているという理論に従った。よって、組織では、価値観を共有しているというより、毎日の慣行(practice)を共有しているという構造をもって理論構成をした。毎日の慣行とは、組織構造であったり、運営上のシステムである。

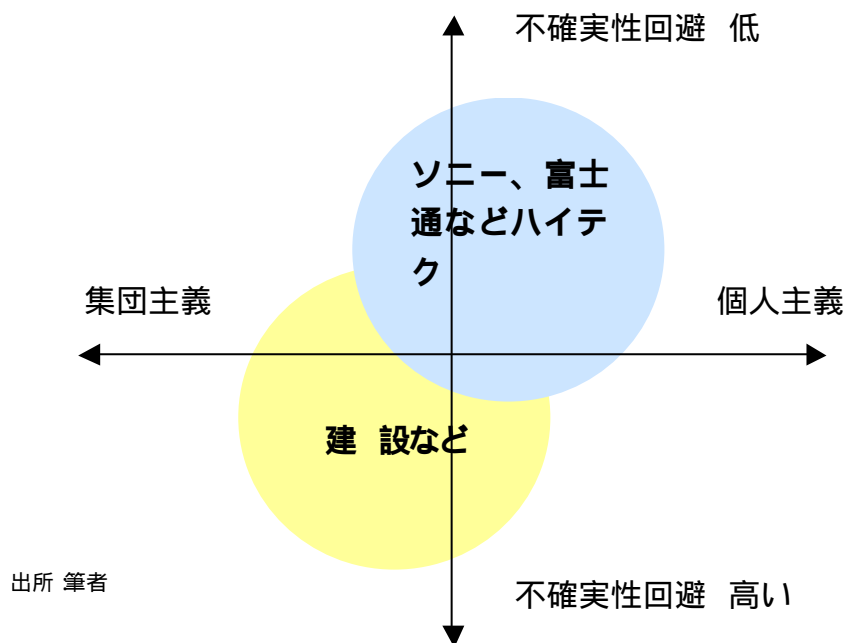
この前提に立てば、この慣行(practice)を通して、組織文化はある一定管理できるmanageableである、との理論が成り立つ。コーポレートベンチャーが上手いかわらないという批判のひとつに、「本体組織の大企業病の変革は極めて困難であり、そのような現状維持思想の大企業病的風土からは、ベンチャーは生まれてこない」とするものがある。起業とは、本来個人的な創造行為であると思うが、企業内に「起業」への価値が共有されていないと、社員側からの事業提案というものは出てこないだろう。よって、挑戦的な企業風土の変革が、コーポレートベンチャー成功の鍵にもなる。先の理論によれば、大企業は変わらないのではなくて、組織文化とは十分にかわることでできる構造をもっており、大企業からコーポレートベンチャーを生み出していく可能性に、積極的な理論的モチベーションが与えられた。

建設産業は、ホフステードの分析を踏まえ、また私の体験からも集団主義的であり、不確実性回避が強いと判断している。また、建設産業の事業特性から、属地的であり、国際性も高くない。しかしこれらの特徴は、日本の産業界全体に視線を転じて、一部のハイテク分野や金融の大企業では、いわゆるグローバルスタンダード的なものに従い、より高い国際性が求められるであろうが、建設産業のように国内経済を基軸にしているような産業はまだ日本には多く存在しているのではないかと思う。

「個人の能力活用度は、創造性に比例する」とのKaoの理論により、建設産業の技術発展のレベルをみれば、多くが模倣(imitation)から限定的革新(improviser)の範囲であり、高い個人的な創造性が要求されているとは相対的には言い難い。

建設産業の不確実性回避と集団主義・個人主義の次元をハイテク産業などと比較して図に示すと、図7-10のようになるとと思われる。

図7 1 建設産業とハイテク産業の
不確実性回避と集団主義・個人主義次元のポジション



出所 筆者

以上より日本の建設産業及びそれに近い特性をもつ産業においては、個人の資質に大きく依る個人・独立型ベンチャーよりも、社内ベンチャー方式の起業の方が比較に置いて適性が高いのではないかと考えた。

独立・個人ベンチャーを考えた場合、起業に必要なリスクへの挑戦など起業家に求められる資質を備えているひとは、日本にはまだ少数であろうし、一足飛びにこのレベルに個々人の価値観は移行できない。われわれ一人ひとりの価値観が変わるといふ過程には、時間がかかる。そこには、技術革新のような leap はあり得ない。その意味では、社内ベンチャー方式による起業は過渡期的なものかも知れない。広く意識を変えていくなかで、起業・開業の裾野を広げていかなければ経済的な効果も期待しがたい。

個人主義がその国の豊かさとともに進んでいくとら、日本は世界でGDP第二位を誇る経済をもっている。多くの日本人は、日本でも若い世代を中心に個人主義的になってきているという意見には多くが賛同するだろう。日本でも個人主義が進行しつつあることは間違いないであろうが、個人主義や不確実性回避における国民文化の次元では、日本のポジションはアメリカやイギリスのレベルではないという事実も踏まえてはならない。起業においても日本型の起業として確立すべきであろう。アメリカ型の個人主義をベースとした起業を、われわれが目指している間は、決してアメリカのレベルには達しない。アメリカは、このような日本の現状をほくそ

笑んでいるかもしれない。アメリカが一番いやがるケースはなんであるかを考えれば、われわれ日本が目指す方向が少し見えてくるのではないか。アメリカには出来ない、つまり日本の国民文化をしっかりと踏まえた起業である。開業率を上げる為、自律発展する経済の為と政策的に国民を刺激しても、われわれの価値観の部分を急激に変化させるには至らない。

個々人の価値観はそう簡単には変わらない、しかし企業の文化は変わるのである。そうであれば、比較的変わりやすい企業風土を変え、その企業文化に賛同(同じ価値観をもつ)する社員とともに、起業を進めていくというやり方の方が現段階では現実的であろう。パラドキシカルであるが、日本では集団主義的な良さを活かしながら、挑戦的な企業文化へと変革を進めてゆくべきであろう。

個々人の価値観については、自身のアイデンティティを相対的なポジションとしてある程度掴むことが出発点とした。国際的な文化比較の意味はそこにある。自分やある程度共通する価値観をもつ集団の特性とそのポジションを知ってこそ、グローバル化の波の中での変革にも耐えうる精神的な準備ができるし、自ら敢えて「変わろう」とする動機付けがここで行われると思うからである。私の論点は、「人は変わらない」ではなく、空回りするのではなく自分の足下を見つめて自らかわっていく「進化」の姿勢を主張している。

文化的な相対比較により、また「起業」の観点からも、日本で個人ベンチャーがなかなか育ってきていないとか、また少数であっても成功しつつあるベンチャーがあるとかという現象を、日本人の文化特性を踏まえて俯瞰できる機会を得るからである。

将来に視線を転じれば、われわれは多様性を受け入れ、それを尊ぶ価値観の方向に進むべきであると私は思っている。個人主義的社会を狭義にとらえれば、「個人の利益が、集団の利益に優先する」社会である。ここには強烈な自由な創造性の源があるように思えるし、起業家にとっても重要な考え方であろう。しかし日本人にとってこの文化側面はなじみにくいというのが私の実感である。また個人主義が成熟し「Do one's own thing.」レベルまで行くと、そこには摩擦が起きやすくなり、そこからの損失も増え経済の成長が鈍化するという個人主義が進みすぎた場合の弊害も指摘されている。われわれが進むべき方向は、個人主義的社会の良い部分とその文化的な背景を理解しながら取り入れ、日本型で多様性を尊ぶ価値観を少しでも多くの日本人が共有する社会に変わっていくことだと考える。「この方向は自分にとって幸せである」という価値観を集合的にわれわれの心にプログラムされ共有されるようになるまで、根気強く変化を追っていかねばならない。

不確実性回避の指標が強い日本人には、集団主義的社会の「安心感」が有効に働くと考える。コーポレートベンチャーでも、この「良質」の安心感と、内集団の中に集団をもう一つ集団をつくることから生まれる「緊張感」は、コーポレートベンチャーの成功のキーワードではないだろうか。

本論を終わるにあたって、次のような思いが頭をもたげている。本論では論証できなかったが、コーポレートベンチャーの本質は、諸制度や社員からの提案の動機付けというよりも、「経営トッ

プが強烈な起業家精神をもった起業家であるか」にかかっているのではないかというものである。もともと「起業」とは組織的というよりも個人的な創造性にかかわる行為であろう。アントレプレナーシップに満ちた経営トップが新規事業を自らのリーダーシップで立ち上げていく形である。アサヒビールや前田建設の事例は、トップダウンが起点である。社員からの事業提案はそれはそれで、企業体質を挑戦的な方向へ導いていこうし、その価値は認める。しかし、社内ベンチャーの本質とは、「大企業トップ自ら起業家精神を発揮して、思い切った新事業を立ち上げていく」というものではないだろうかという気がしている。

さて、先にも述べたように大手建設会社を取り巻く環境は、これまでになく厳しく、歴史的な変革を求められているといっても過言ではない。高知工科大学の馬場敬三教授は「技術面でもこれまでのハード中心、建設中心から維持管理やライフサイクルアセスメントなどの総合的な評価技術が求められるようかわるであろう。このように建設界のおかれた条件は極めて厳しい。だから、これからの条件にどのように適応するかが建設界に要求されることである。これはまさに生物学上の進化が要求されている。進化とは生き延びるために環境の変化に従って、自己の性格を大きく変化させることをいう。さもなくば変化する環境に耐えて生存することが不可能になる」と述べている。建設界においては、「対応策はない。進化あるのみ」という厳しい認識である。

建設産業は、アッセンブリー産業やシステム産業と表現され、建設固有の技術というより機械や材料というさまざまな分野を集合的に扱う「境界がハッキリしない」産業である。そのため本業における異業種との関連は深く、広い。この特性は「新結合」を生む土壌でもある。大企業が陥りやすい自前主義や社内ベンチャーの欠点ともいわれるグループ内での近親相姦的なコーポレートベンチャーに陥らない起業を自ら心がけ、本論を終わりとしたい。