

# 都市と企業経営における最近の企業家精神の発展

佐 伯 力

## Recent Developments of Entrepreneurship in Cities and Business Administration

SAEKI Isao

### 目 次

- 第1章 生産的企業家精神
- 第2章 インキュベーション都市と創造性都市
- 第3章 企業家的機会と利潤
- 第4章 コーポレート・アントレプレナーシップと若干の  
ナレッジ・マネジメント・デザイン
- 第5章 結論

## 第1章 生産的企業家精神

ボーモル (William J. Baumol) は、1990年に彼の論文で、企業家活動と企業家精神に対する制度的環境の影響を論じた<sup>1)</sup>。

「その基本的仮説 (the basic hypothesis) は次のことである。

企業家の総供給量は、社会間で変化する一方、その社会の企業家的諸活動の生産的貢献は、それ以上一層変化する。それは、革新 (innovation) のような生産的活動とレント・シーキング又は組織的犯罪 (rent seeking or organized crime) のような主として非生産的活動との間への、活動の配分に原因するのである。この配分は、これらの諸活動への社会が提供する相対的報酬によって、強く影響される。これは次のことを意味している。政策は、企業家精神の供給に影響することが出来ることよりも、一層効果的に企業家精神の

---

1) Baumol, W.(1990), 'Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive', Journal of Political Economy, 98(5), pp.893-921.

配分に影響することが出来るのである。

世界史によって提示された劇的な例示が、次のような仮説（1—3）（the main hypothesis 1—3）を強く確認するのである。古代ローマ、初期の中国、ヨーロッパにおける中世とルネッサンスからの歴史的証拠が、仮説を調査研究するために使用されているのである。」<sup>2)</sup>

「仮説 1. 種々な企業家活動への相対的報酬を決定するゲームのルールは、一つの時間と場所からもう一つの時間と場所へとまさに劇的に変化する。

仮説 2. 企業家行動は、ゲームのルールにおける変化に相応する様式で、一つの経済からもう一つの経済へと方針を変化する。」<sup>3)</sup>

「仮説 3. 生産的活動と非生産的活動の間への企業家精神の配分が、決して唯一の適切な影響ではないけれども、その経済の革新性（innovativeness）とその経済の技術的諸発見の流布の程度に深甚な影響を持つことが出来る。」<sup>4)</sup> のである。

ボーモルは、シュムペーター(Schumpeter)の理論モデルの些かの拡張を試みたという。その本質はこれらの基本仮説にある。競合する使用間での、企業家精神の配分の決定要素を包括している。

政策の明確な指針を提示するその基本仮説（仮説1—3）によれば、種々な企業家活動への相対的報酬を特定するゲームのルールが、企業家精神が生産的か又は非生産的方向に配分されるかどうかを決定することに主要な役割を演じる。このことが、その経済の生産性の成長活力に影響を与えることである。結局は、一般に行き渡っている法と経済の法手続きが、法廷処理過程を経由して、レント・シーキングのような活動の収益性の根本的な決定要素である。

「多分、最後の一つの事例が決定的な主張が出来る。日本では、人口に比較して極めて少ない弁護士と、経済的諸問題に関して極めて少ない法訴訟が存在する。この事実が、日本経済の際立った優位性としてしばしば引用される。というのは、それがレント・シーキングに投入される資源量を少なくとも部分的に低減するからである。その差異は、訴訟好きに対する文化的な嫌悪を持っているといわれる国民性にしばしばきせられる。これはまさに真実であるだろう。しかし、また他の影響力があることを、より密接な視察が明らかにしている。

---

2) Baumol, W., *ibid.*, p.893.

3) Baumol, W., *ibid.*, p.899.

4) Baumol, W., *ibid.*, p.909.

一方で、合衆国では、3 倍の損害 (trebled damages) のような法制度がある。それが、一社が他社を反トラスト法を侵害したと主張して訴訟をする大きな誘因となっている。日本では、その制度は非常に異なっている。この国では、反トラスト法を基礎にして他社を訴訟しようとするいかなる企業も、先ず最初に、日本公正取引委員会 (the Japan Fair Trade Commission) からの認可を取り付けなければならない。しかしそのような認可はめったに与えられず、一度否決されれば、訴訟への法的な道はない。

そこで全般的な道徳的教訓は次のことである。

我々は、企業家活動の流れ (the flow of entrepreneurial activity) を一層生産的な目標に向けて、方向を切り替えるための手段を見出すために、ゆるやかな文化的変化を根気よく待つ必要はないのである。

いま引用した日本人の例示におけるごとく、望ましくない制度的影響力を相殺するのに役立つか又は、有益な方向で活動するために取られる他の影響力を補足する諸方法で、そのルールを変えることが可能であるだろう。」<sup>5)</sup>

このボーモルの非常に説得的な論文の要点は、次のことであるだろう。

「企業活動する個人と価値ある機会の数は、時間と場所を超越して (over time and place) 不断に存在する。そして、これらの次元を横断して変化する生産的と非生産的形態間の分布をまさに伴っているのである。」<sup>6)</sup>

社会のルールと規範が、企業家活動が取る形態に影響を与える誘因を創造する。ある社会のある時点では、その制度的要素は、新組織の創設のような社会的に生産的な企業家活動とは対立するような、犯罪や汚職のようなレント・シーキング企業家活動への誘因を提供するのである。これまで幾多の研究者、学者が、この提示に対応して取組んできているのである。

「しかしながら、所有権と法のルールが強い時や、生産的企業家活動が合法的である時は、企業家活動は社会的に生産的な形態を取る。非合法的な活動が、財務的にも道徳的にも企業家にとって高くつくからである。企業家は、企業家精神の生産的形態が支持される時、生産的企業家精神を企てることを選択するのである。」<sup>7)</sup> 社会的な背景の中で、企業家精神の企業家的機会には、生産的と非生産的の二つの方向性と選択が存在する。

ルー (Lu, D. 1994) は、「生産とレント・シーキング両方を行う企業家達」と題して、

---

5) Baumol, W., *ibid.*, pp.918-919.

6) Scott Shane, *A General Theory of Entrepreneurship*, Massachusetts, USA: Edward Elgar, 2003, p.145.

7) Scott Shane, *ibid.*, pp.145-146.

ボーモルの議論を一層具体的モデルに展開した。<sup>8)</sup>企業が贈収賄などの手段によって、税率に影響を与えることが出来れば、企業家は、非生産的企業家活動に一層従事するだろうという。生産的と非生産的企業家活動は、このように代替的である。生産的と非生産的企業家精神の間の選択は、ボーモルが説明したごとく、社会のルールと規範によって提供される誘因に依存するのである。生産的と非生産的形態を横断して、企業家的機会の分布(the distribution of entrepreneurial opportunities)を検証した研究がある。例えば、成功的企業家活動にとって贈収賄の重要性があれば、ナイジェリア国民の大多数が持つように、非合法的活動を経営活動では合法的局面として見るようにさせるのである。<sup>9)</sup>企業家的機会は、生産的形態と非生産的形態を横断して存在しているのである。

企業家精神を偉大な個人や英雄的な企業家の領域としてみる事は、企業家精神と経済成長を活発化させる基本的機構を見失うことになる。企業家精神は、社会的、文化的条件の広い集合の中から生起する一つの社会的過程であって、2002年版中小企業白書が「まちの起業家の時代」というように、より広い社会的運動の一部である。広い社会的運動とは、現在我々が情報化、知識社会に住んでいるという、この一般的観念を超えていこうとする社会における一つの移行である。経済は、情報、知識によってよりも一層、人間的創造性(human creativity)によって力づけられるのである。

企業家精神の政策形成者は、企業家精神の水準を高めることを追求する。企業家精神政策は、現実の活動企業家のみでなく、企業を起こそうと真剣に考慮しつつある企業家(nascent entrepreneurs)をも支持するものである。非営利の事業活動の創設者やその援護集団は、社会的企業家といわれる。新しい事業方法の採用に向けて大企業に挑戦するのは、組織内企業家といわれる。企業家精神は、新事業を始めたり、その拡張を継続する過程を意味するのである。

この冒険的事業敢行(venturing)の過程は、シュムペーター(Joseph A. Schumpeter)に由来している。

彼は、資本家のエンジンを動かし、そして動かし続ける基本的発動機として、企業家的な事業敢行(entrepreneurial venture)を考えた。それは、新しい財を創造し、生産の新方法を発明し、新しい事業モデルを工夫し、新市場を開拓することである。企業家精神政策(entrepreneurship policy)は、このような企業家的事業敢行の社会的な最適水準を促進することを目的とする。企業家精神政策は中小企業政策とは異なる。企業家的ベンチャーの多くは小規模であるが、中には、定期航空事業や電話事業のように、事業活動の最小

8) Scott Shane, *ibid.*, p.146. Lu, D.(1994), 'The entrepreneurs who do both: Production and rent seeking', *Journal of Economic Behavior and Organization*, 23, pp.93-98.

9) Scott Shane, *ibid.*, p.146.

有効規模が極めて大きいものがあるからである。企業家精神の重要な要素は新奇性と動態性である。<sup>10)</sup>

現代社会の経済のグローバル化は一層増大しており、エマージング諸国、例えば中国、インド、ロシア、ブラジル、メキシコ、トルコ、サウジアラビア、ポーランド、インドネシア、南アフリカなどのエマージング経済（emerging economy）の発展は、人口増大、消費拡大、世界の資金フローの変化を予想させるものである。こうした国際社会の変化は、技術基盤の企業家精神の重要性を増大させるものである。

しかし知識の創造だけでは、必然的には企業家精神を導かない。いわゆるテコ入れ作用（leveraging）が必要である。大学や研究機関等の学問的環境（academia）から起業（start-up）や成長事業（growth businesses）への知識の移動を促進するために、多様な政策手段を国や地方自治体が使用している。その中には、インキュベータ（incubator）やサイエンス・パーク（science park）がある。企業は、その中に事務所や事業活動を配置している。

ポーター（Michael E.Porter）は、非常に論争的な論文「都心部の競争優位」<sup>11)</sup>で、貧窮化するコミュニティの貧困緩和の政策として、企業家精神に頼ることを主張した。ポーターの発意力と共に、競争力ある都心街構築への都市公務員の活動は、一つの企業家精神指向型都市開発戦略である。その幾つかのプログラムは、国の中で最も不利な状況にある市民から企業家を作ろうとするものである。これは必要によって動機づけられ、育てられた企業家精神であって、経済成長の一つの機構と認識されるかどうかは明確ではない。客体的機会に向って主体が動機づけられる企業家精神とは対極をなすものである。「いずれにしても、企業家精神政策の影響は静態的ではない。良く設計され、注意深く施行される政策発動は、その影響力を増大するだろう。貧弱な思考と悪く管理された努力が、それを減じ、また消極的結果をうみだす。しかし殆どの場合、政策分析者は、機会と危険を識別するためには、企業家精神と公共政策との間の相互作用について十分に知らないのである。」<sup>12)</sup> 政策形成者は、そのような機会と危険が存在していることに、必ずしも気付いているとは限らない。政策形成者と統治における協同者は、経済を特に知識経済（the

10) David M. Hart, "Entrepreneurship Policy: What It Is and Where It Came from," pp.5-6, in David M. Hart, ed., The Emergence of Entrepreneurship Policy: Governance, Start-ups, and Growth in the U. S. Knowledge Economy, New York: Cambridge University Press 2003.

11) David M. Hart, *ibid.*, p.14. Porter, Michael E. (1995), 'The Competitive Advantages of the Inner City', Harvard Business Review, May-June, pp.55-71.

12) David M. Hart, *ibid.*, pp.15-16.

knowledge economy) を統治すべきならば、企業家精神に、一層の注意を払うことが必要である。企業家精神はビジネス・スクールでの研究では、ブーム的な領域であるけれども公共政策と政治の研究学派では、殆ど完全に無視されてきている。「企業家精神政策は、それ自身では、企業家は何をやるかを、そして彼等は社会に如何に影響を与えるかを決定はしない。またそうすることを目的とすべきでもない。しかし公共政策と統治が、企業家行動を形づくることができ、そして形づくるところでは、我々は、それらの結果について意識的であるべきであり、可能な程度においてそれらを改善すべきである。我々が、行動を取るに足りるほど学習できるところでは、我々はそうすべきである。」<sup>13)</sup>

企業家精神の水準を高め、生産的企業家精神の発展のために、政策分析者、政策形成者、学識者、実践者、地域社会住民達が、企業家精神政策コミュニティ (the entrepreneurship policy community) を形成する必要がある。

## 第2章 インキュベーション都市と創造性都市

インキュベーション都市として、ここでは大阪を取り上げる。創造性都市の典型的な都市の一つはサンフランシスコである。

大阪は、明治、大正、昭和期にかけて、商人の町から軽工業・重化学工業を中心とする工業都市へと変貌を遂げてきた。繊維、重化学工業、金融、鉄道、製薬、新聞といった広い分野に多くの企業家を輩出してきた。大阪に特有の企業家精神のルーツは、江戸時代の大阪商人の気質に求められることが多い。井原西鶴が示した、始末(儉約)、算用(合理性)、才覚(創意工夫)や、人情を重んじ、神仏の信仰と正直な取引などは、大阪商人の気質をよく表している。無駄な投資を避け、信用を重んじ、顧客重視の経営を行う事が、大阪商人の特質と言えるであろう。江戸時代には、大阪は商業を中心にわが国経済の中心地として発展した。しかし、明治維新以降、政治・経済の中心は東京に移り、大阪商人の用いてきた銀貨取引、蔵屋敷、株仲間が廃止され、大阪経済の制度的枠組みは完全に崩壊した。大阪の地盤沈下が深刻な問題となった。

「こういった逆境を切り開いたのは、薩摩出身の五代友厚、長州出身の藤田伝三郎、丹後出身の松本重太郎を始めとした新興の企業家達であった。彼らは既存の商業資本と新興資本を結びつけることで民間の資本を結集し、新たな産業の基礎づくりを行っていった。」<sup>14)</sup>

13) David M. Hart, *ibid.*, p.16.

14) 大阪府編「大阪経済・労働白書—企業家精神と地域産業イノベーション—」大阪能率協会、平成16年、26ページ。

企業家精神旺盛な企業家・経営者達が、時代の変化を機敏に感じ取り、新たな産業・市場を切り開いてきたのである。製品やサービスの革新とともに、その時代の経済社会環境を活かしたビジネスの仕組みを創造したのである。

大阪商人の特質は、質素で合理的な保守的側面と創意工夫による革新的な要素を併せ持つて、環境変化や顧客の要望に応じて両者を使い分けてきたのである。大阪商人は、顧客重視の経営を実践してきたのである。現在、企業をとりまく市場環境は大きく変化し、経済のグローバル化とIT化が進展している。事業環境や市場ニーズの変化を察知し、地域資源を活かせる企業家精神を地域の中で育み、協働を促進させる土壌を造らねばならない。従来の企業家精神に新に付け加えるべき要素は、地域の資源を活かして、市場に受け入れられるような創意工夫と、製品・サービスだけでなくグローバルな観点から、ビジネスの仕組み自体を構想することである。

近年になって大阪の地盤沈下が著しいと指摘されている。その要因としては、ヒト、モノ、カネ、情報の東京への一極集中が進展したことによる、大阪の相対的な地位が低下したことが挙げられる。しかし、大阪が抱えている固有の問題も大きく影響しているのである。「かつての大阪の特質を復活するには、地域の中で、新しい企業や事業、さらにはその原動力となる企業家精神を生み育て、次に、新しいアイデアにより地域の様々な資源（製品・技術、資金、人材、情報等）を活用する企業家精神に富む人材と、それを育む土壌をつくることである。」<sup>15)</sup> 地域における企業、大学、行政、住民といった様々な主体が関って、活力が形成される。その原動力が企業家精神である。企業家精神、また特に新しいことにチャレンジしようとする起業家精神を育み、その人材が成長発展できる土壌を形成するのは、やはり地域である。

大阪産業の停滞要因としては、シェア志向・成長志向への依存と新しい企業家を生み育てる土壌の衰退があげられる。大阪産業が活力を取り戻すために、地域と企業家精神という二つの観点から問題点を指摘すると、一つは、地域に開かれたインキュベーション・システムを設立することである。他の一つは、新しいアイデアで地域資源を再活用する企業家の成長発展である。

地域の中で企業家精神を育む仕組みとしては、江戸時代から年季奉公制度があった。商家に丁稚として奉公し、暖簾分けを受けて一人の独立した経営者となっていく制度である。企業家精神と地域のイノベーション・システムとの関連において、大阪は歴史的に特徴をもっている。江戸時代の大阪の企業社会には、組織制度としての上下関係の特徴とする年季奉公制度と暖簾分けが存在した。また一方では、学問や思想を知識として体系的に習得

---

15) 大阪府編，前掲書，2 ページ。

できる場としての、商人、町人による学問所が存在した。

江戸時代の商家の組織制度としては、丁稚、手代、番頭、経営者、そして本家、分家の関係が存在した。丁稚は、10歳前後に年季奉公で店に雇われ、5～6年の修行の中で家内の雑役、走り使いなどにあたる。手代は、丁稚を5～6年つとめた者になり、接客などを任された。番頭は、手代を5～6年つとめた者で、主人に特に認められた者になる。店の経営にも加わる。経営者は、年季奉公を終えた者で、2年ほどのお礼奉公の後、暖簾分けにより独立した経営者（分家）となる。当時の大阪の町人にとって、自分の店を持ち奉公人をつかうことが出来たものは成功者であり、日常生活で彼等は「伊勢屋の旦那」などと屋号で呼ばれていたといわれている。年季奉公制度は、大阪の商家において一般的な雇用形態であったと言えるだろう。

学問所としては、懷徳堂と適塾がある。懷徳堂は、1724年中井愁庵によって「五同志」と呼ばれる有力町人（三星屋武右衛門、道明寺屋吉左衛門、船橋屋四郎上門、備前屋吉兵衛、鴻池又四郎）の出資をもって設立された。町人の塾として幕府の公認を得た。実践的な教育を重んじる学風であり、儒学では卑しいとされた商売を、人々の暮らしを豊かにする「聖人の道」と説いた。適塾は、1838年蘭医学者、緒方洪庵によって設立された。もともと医学の学問所であったが、オランダから兵学、砲学、化学、思想など様々な領域の学問と自由闊達な学風が導入された。福沢諭吉、大村益次郎、大鳥圭介、橋本左内など多くの人物が輩出した。商家による丁稚奉公制度だけではなく、商人や町人によって作られた学問所の存在とが、大阪に自由闊達で先見性に富む人材を輩出してきた要因と考えられる。

近代大阪の企業家像は、大阪以外の出身者も多くかつての商家の丁稚あがりが多くいる。「例えば、松下グループの創始者である松下幸之介は、満9才の時に和歌山県から船場堺筋淡路町の五代自転車店に丁稚奉公し、そこで商売の知識のみならず自転車という新しい時代の便利な道具の可能性について学んだというエピソードは有名である。」<sup>16)</sup> この年季奉公制度や暖簾分けは、比較的安定した時代背景の中で存続してきた商家毎のいわば閉鎖的な仕組みである。歴史的にみれば、こういった制度や仕組みが存在してきたにもかかわらず、高度経済成長期におけるシェア志向や成長志向により、暖簾分け制度のような年月をかけて企業家を育てるという仕組みや、社会資本への還元といった考え方は徐々に失われていったのである。これに対し、現在求められているのは、地域に開かれたオープンな仕組みである。

かつて大阪には、特徴的な企業家精神とそれを育む土壌が存在していた。しかし近年に

16) 大阪府編、前掲書、29ページ。



なって、大阪・関西の地盤沈下が著しいと指摘される。大阪産業の地盤沈下の一因は、マクロ的視点では、産業構造転換の遅れである。その結果、激しくなる国際競争の中で、一層の産業の構造変化を迫られている。ミクロ的視点、企業経営の観点では、高度経済成長期を通じてのシェアの維持拡大と成長を指向し、シェア志向と成長志向へ依存する経営に、リエンジニアリングや経営革新が遅れている。そして、新しい企業家を生み育てる土壌が衰退している。このためには、実際の企業経営との関わりの中で、人材やそれを育む土壌が求められ、起業家が相互に刺激し合うような自己発展的なシステムが必要である。

大阪は、新しいものを創造することに実績を有する都市である。地域内には進取の気性に富んだ精神が埋め込まれている。大阪には、東京とは異なる視点も必要であり、新しいものを次々に創造するインキュベーション機能を強みとし、インキュベーション機能が促進される仕組みを強固なものとするのが重要である。経済のグローバル化が進展し、大手企業が製造拠点を海外に移転することが現実化し、大手企業からの受注に依存していた地域経済が低迷する。そこで、いち早く新たな地域産業の活性化策を確立することが求められる。その際に重要なことは、地域産業の活性化を通じて次世代のリーディング産業を育成し、また新たな時代の中核的な役割を担う企業を誕生させることである。潜在力を有する企業を成長発展させることである。「かつてフィンランドで誕生した携帯電話会社ノキアが、同国の産業構造を農林業から情報産業に大きく変革する起爆剤となったように、グローバルな競争にも打ち勝つ力をもった企業にすることである。」<sup>17)</sup>

大阪市の中心部から北へ約20kmのところに「彩都バイオインキュベータ」がある。それは、公設民営方式の起業家育成施設である。大阪府が設定した三つのクラスター、すなわち北大阪ライフサイエンス拠点の創薬バイオクラスター、東大阪ものづくり支援拠点の中小企業ベース・クラスター、南大阪ハイテク拠点のハイテククラスターのなかの北大阪ライフサイエンス拠点にある。「彩都」（国際文化公園都市）は、平成16年の春に街びらきが行われ、インフラ整備が進んでいる。主な取り組みは、バイオ関連分野における研究開発の促進と新産業の育成である。その中核的活動拠点には、大阪大学、国立循環器病センター、独立行政法人医薬基盤研究所がある。この地域は、文部科学省が実施する知的クラスター創生事業の指定も受けている。ライフサイエンス（生命科学）研究の新しい研究開発拠点の形成と、創薬のほかに最先端のインフラを駆使した研究開発が行われるものと期待されている。既存の研究機関と新しい施設とが連携を行い、集積のメリットを活かし、研究成果の増大と新産業の創出に貢献するものと考えられている。

---

17) 大阪府編、前掲書、91ページ。

インキュベーション施設は、創業や企業の新事業展開を目指す企業が集まる場であり、ビジネス・チャンスや雇用の創出を通じて、地域経済の活性化の拠点となり得るものである。創業や新産業支援政策を推進する全国組織である日本新事業支援機関協議会(JANBO)では、「事業を創出するための一連の支援活動のことを、ビジネス・インキュベーションと位置付ける。賃貸スペースを提供し入居者へのビジネス・インキュベーションを実施している施設のことを、インキュベーション施設(ビジネス・インキュベータ)と定義している。」<sup>18)</sup> インキュベーション施設の入居企業と外部企業とのコラボレーションの活発化を目指して活動する専門家が、コラボレーション・マネージャー(CM)である。

新規株式公開(IPO)企業は、ベンチャー企業の他にも、既存企業がeビジネスやeコマースを業務オペレーションに組込むためにとる方策、例えば、企業本体か、事業部か、子会社か、独立会社かのどれで推進するかに関連した手法の一つでもある。新規株式公開企業の誕生は、産業活性化の動力となり、既存企業との事業の連携が実現するとコラボレーションが実現する。インキュベーション都市は、創業を増やすという意味だけでなく、既存産業の経営革新やその成果の地域へのフィードバックという、循環の形成が重要である。企業の活力の中から、大阪産業の自己変革のエネルギーを作り出すという方向性が重要である。

インキュベーション施設の一つであるMebic扇町と関西ネットワークシステム(KNS)は、2003年開設された公的施設である。大阪市水道局の庁舎を利用してオープンした。ここでは、創業希望者対象の「創業促進オフィス」(23ブース)と創業後間もない企業対象の「インキュベーションオフィス」(25室)を有している。主として、ソフト系、IT産業の映像・広告・印刷・デザイン関連、及びデジタル技術活用コンテンツ関連業種の企業と地域の企業とのコラボレーションの促進を目指している。当施設では、インキュベーション・マネージャー(IM)とコラボレーション・マネージャーの専任の専門家を設置している。運営協力団体として、施設内に関西ネットワークシステムが事務局を置いている。KNSは異分野ネットワーク組織であり、企業、行政担当者、金融機関、大学などが自主的に参加している。入居企業だけでなく、地域の企業をも含むネットワークを形成し、ビジネス・インフラとしての機能を果しつつある<sup>19)</sup>。インキュベーション施設の属性の平均値と事業化率の高・低との関連は、図表(2-1)のとおりである。入居企業の事業化率が高い施設の方が、施設の設立年数が古く、スタッフ数が多いだけでなく、入居期限も長く設定されており、施設による継続的支援が企業の事業化率を高める要因となっている

18) 大阪府編、前掲書、38ページ。

19) 大阪府編、同上書、63-64ページ。

図表 2—1 インキュベーション施設の属性（平均値）と事業化の状況

	新たな「事業あり」とする 入居企業が50%以上の施設	新たな「事業あり」とする 入居企業が50%未満の施設
施設設立年	1998年	2001年
総スタッフ数	7.4人	4.8人
総部屋数	18.4室	15.9室
一部屋あたりスタッフ数	0.51人	0.35人
入居期間	2.7年	1.7年
延長期間	3.6年	1.5年
卒業企業数	25.7社	13.3社

（出所）大阪府編「大阪経済・労働白書—企業家精神と地域産業イノベーション—」大阪能率協会，平成16年，45ページ。より作成。

資料：大阪府立産業開発研究所「インキュベーション施設とインキュベーションマネージャーに関する調査」平成15年12月。

ことがわかる。

社会企業家（起業家），ソーシャル・アントレプレナー，ソーシャル・ベンチャーが活躍している。「1998年12月に，特定非営利活動促進法（NPO法）が制定され，小規模のNPO法人でも，いくつかの形式的な要件を満たし，都道府県（または内閣府）の認証を受ければ比較的簡単に法人化できるようになった。それから5年余りが経過し，同法に基づき設立されたNPO法人数はすでに16,000を超えている（2004年3月末現在）。」<sup>20)</sup>しかし，NPO法人は，量的拡大の段階から質的充実が求められる段階に入り，玉石混交の時代から，評価され選別される時代を迎えている。不断の自己革新こそが，NPO法人が生き残る道である。

高齢者介護，医療，保育，家事代行，社会教育，環境保全，リサイクル，地域・都市再開発，IT，教育，文化，国際交流などの分野で社会的ニーズが増大している。NPO法人・コミュニティビジネス（CB）は，営利企業では採算を取りにくい社会サービスを供給できる。行政機関よりもきめ細かくかつ機動的に多様な需要に対応でき，これまで中央政府や地方自治体が行ってきた公共サービスを，NPO法人・CBが代わって供給できる。通常の営利企業や行政だけでは対応できない分野で，NPO法人・CBの活動領域が広がっているのである。在宅介護やフリースクールの分野で新しいNPO法人が成長し，IT，環境，都市再開発といった公共性の高い分野で，社会企業家達が活躍を始めている。「保険・医療・福祉を活動目的として挙げるNPO法人が，全体の6割近くにのぼる。これは，介護保険制度の開始に伴い，訪問介護サービスなどを行うNPO法人が増えたことが影響し

20) 大阪府編，前掲書，194ページ。

ている。』<sup>21)</sup>しかし、現実にはNPO法人・C Bを取り巻く環境は厳しい。そこにはNPO法人・C B自信が抱える課題と、企業、行政を含め、現在の日本社会が抱える多くの課題が存在するからである。

地域の課題解決を目的に行う小規模な事業であるC Bの組織形態としては、NPO法人、ワーカーズ・コレクティブ、企業組合、株式会社、有限会社など、営利・非営利いずれの経営形態も可能である。組織形態の選択は、ミッションを達成するためのいわば手段にすぎない。営利・非営利の境界線上に位置する「ハイブリッド・セクター」とでもよぶべき領域が誕生し、成長している。ITの発達は、営利と非営利の境界線を一層曖昧にしている。

大阪府産業労働政策推進会議報告書によると、大阪府が行った今回の調査は、大阪府のNPO法人・C Bを対象にした、はじめての包括的な調査である。この調査から、NPO法人・C Bが直面し、乗り越えるべき課題として以下の諸点を提示している<sup>22)</sup>。

(1) 零細なNPO法人の組織基盤、(2) 行政との関係、(3) 労働条件の現況、(4) 不十分な人材育成である。(1)について、NPO法人等の経営規模は零細である。年間財政規模でみると、600万円未満の団体が9割近くを占めている。組織が零細、経営基盤が脆弱、事業展開も限られて、「草の根の悪循環」を断ち切ることが出来なくなる。寄付・助成金の獲得などファンド・レイジング（資金開拓）の活動に力を入れ、収益事業を強化するなどして、この悪循環を断ち切れるように経営力を強化することが必要である。ファンド・レイジングを助け、財政基盤を強化するためには、民間寄付を増加させることが必要であり、寄付税制の拡充が必要である。

NPO法人・C B自身に求められるものを幾つか挙げている。

「草の根の悪循環」が、何故生じるのであろうか。ボランティア頼みが続く、ボランティア精神は重要だが、それだけでは活動を継続させ、成長させることは出来ない。企画力がなければ商品開発が出来ない。ファンド・レイジングができなければ、寄付は集まらない。NPO法人・C Bの活動が、よりオープンな形で経済社会と接点を持ちながら発展していくためには、外部からの資金による支えを厚くしていくことが重要である。寄付金収入の充実が重要な課題である。NPO法人・C Bは多様な人材と財源の参画形態から成り立っており、それらを効果的にマネジメントすることが重要である。マネジメント能力の一層の向上が必要である。社会的企業家精神の水準の向上と社会的企業家精神の創造性が重要である。

21) 大阪府編、前掲書、194ページ。

22) 大阪府編、同上書、205-206ページ。

1998年12月のNPO法施行以降、2004年3月末までに全国には16,160のNPO法人が設立され、うち大阪府が認証したものは1,290である。NPO法人・CBの成長を促し、雇用創出力を高めるための、政策デザインと政策実施が要請される。

インキュベーション都市として大阪が取組まなければならない課題には次のようなものがある。第一は、府外や海外から企業を誘致し、専門的能力を有する人々を招聘し、地域コミュニティを形成する。第二は、インキュベーション施設の活用と、それを核にした地域での産業支援システムの環境整備。第三は、新しく生み出されるものに対する需要創出の一翼を、公的セクターが担うことである。第四は、空きオフィスや歴史的な建築物などをインキュベーション施設に活用し、新産業創出の場として活用することである。これらの課題を克服し、創業促進税制をより一層拡充することが必要である<sup>23)</sup>。

いま大阪再生に求められる条件が提示されている。その課題の第一は、政官財の連携であり、行政同士の連携である。第二は、活性化の原点である人材である。関西は、西日本の人々にとっても、魅力ある地域でなくなりつつある。第三は、民間主導の街づくりである。その上で、府県を越えた協力関係が必要条件である<sup>24)</sup>。

シュムペーター（Joseph A.Schumpeter）は、新しい財を創造し、生産の新しい方法を発明し、新しいビジネス・モデルを工夫し、新市場を開拓することによって、資本家的機関を動かし、かつ動かし続ける基本的機関として、企業家的冒険事業（the entrepreneurial venture）を考えたのである<sup>25)</sup>。この考えに基づいて、ここで企業家精神（entrepreneurship）を広く解釈すれば、企業家精神とは、新事業を始めたり、それを拡張することを継続する過程であるといえる。

「企業家精神政策（entrepreneurship policy）は、このような冒険的事業活動の社会的に最適な水準を促進することを目的とするのである。通常は、政策形成者は、企業家精神の水準を向上させることを追求する。かくして、企業家精神政策は、活動している企業家のみではなくて、一つの企業を創始することを真剣に考慮中の発生しかけている（nascent）企業家にも影響を与えるものなのである。」<sup>26)</sup>

企業家精神政策のうち、大阪では、支援施策として三つあげられている。

---

23) 大阪府編、前掲書、6、90-91ページ。

24) 大阪府編、同上書、94ページ。

25) David M. Hart, "Entrepreneurship Policy: What It Is and Where It Came from," p.5, in David M. Hart, ed., The Emergence of Entrepreneurship Policy: Governance, Start-ups, and Growth in the U. S. Knowledge Economy, New York: Cambridge University Press 2003.

26) David M. Hart, *ibid.*, pp.5-6.

- (1) 地域資源を活用する創造的な人材の育成。
- (2) 新しい企業を誘導し創業と新規需要を創出する仕組みづくり。
- (3) 成長企業の活力を地域産業活性化につなげる仕組みづくりである。

(1) の創造的な人材の育成については、リソース・エディターといわれる企業家精神が重要である。企業家精神旺盛なリソース・エディターの人材育成に必要な地域資源を、明示する施策には次のようなものがある。

情報、データベースの整備と提供によるネットワーク化の促進。大学や専門学校との連携による教育プログラム、産学官連携事業の整備・推進。デザイナー、クリエイターと企業とのコラボレーション（協業）の促進。人材マーケットの整備。ビジネスモデル特許、知的所有権の保有状況の把握、活用である。

(2) については、1. 海外からの企業の誘致。2. インキュベーション施設を核にした地域産業支援システム。3. 需要創出の一翼を公的セクターが担う。4. 歴史的な建築物などを活用したインキュベーション施設づくり。そして創業促進税制を一層拡充することである。

(3) については、公的セクターが徴収した税を、有望な産業分野や企業へ配分する現在の体制から、民間が重点化したいセクターに独自で資金を投入できるような仕組みへの転換など、民間活力の導入である<sup>27)</sup>。

知識創造だけでは企業家精神を導かない。地域行政機関をはじめ下位政府機関等は、種々な政策手段をこうじて、大学や研究機関等から、起業と成長事業へ知識の移動を促進している。寄付金から、ベンチャー基金を創設することも出来る。私的ベンチャー基金が、投資に消極的なシード基金融資（seed funding）に、それを特定化することも出来る。インキュベータやサイエンス・パーク等の支援設備に、これらの新しい企業が、事務所や業務活動を配置できる。大学や研究機関等の技術移転機関は、その知的所有権を企業家的ベンチャーにおける資本参加権と交換することも出来るのである。

場所の戦略的経営に対する企業家精神政策の興味ある一例は、ドイツの五つの地域の設定であるだろう。

そこでは、大学と政府研究機関からの起業が促進されている。「そのプログラムは明確な目標をもっている。(1) 企業家的文化の創造。(2) 科学的知識の商業化。(3) 革新的な起業と中小企業の数の増大である。創業に対する政府財政援助金への多くの応募から、五つの地域が選択された。1. ライン・ルール地域（Rhein-Ruhr region）。2. ドレス

---

27) 大阪府編、前掲書、89-92ページ。

デン (Dresden)。3. チューリンゲン (Thuringen)。4. カールスルーエ (Karlsruhe)。  
5. シュトゥットガルト (Stuttgart) である。』<sup>28)</sup>

企業家精神が、社会的に生産的であることと同様に、創造性によって発展することが重要である。

フロリダ (Richard Florida) によれば、「創造性は、多面的で多次元的である。創造性の三つの相互に関連する型を確認することが出来る。(1) 技術的創造性または革新。(2) 経済的創造性または企業家精神。(3) 芸術的ならびに文化的創造性である。創造性のこれらの三つの型は、相互依存的である。新事業形成のより高い率で明白となる企業家精神を生成するためには、一地域は、革新、芸術、文化を刺激する状況を創造しなければならない。創造性の三つの型は、互いに刺激し、強化するのである。』<sup>29)</sup>

創造性は多様性を必要とする。環境が、多様な生活様式、文化、民族性の人々が、相互作用するのを可能にさせる時、創造性が育つのである。地域が、経済的創造性の促進を望むなら、多様性を促進しなければならない。「地域が、企業家的中心地になるためには、すべての形態の多様性を促進するコミュニティを育てなければならない。それは、創造性のために、高度に結び合う人々を支持することを意味するのである。』<sup>30)</sup> シュムペーター的企業家精神は、この広い意味での創造性に密接に関連しているのである。それは、技術的に動的で、高付加価値的で、高成長の企業の創造なのである。

経済成長は、特定の地域、都市、更に近郊から生起し、広まるのである。「ロバート・パーク (Robert Park)、ジェーン・ヤコブ (Jane Jacobs)、ウィルバー・トンプソン (Wilbur Thompson) 達は、ずっと以前に、創造性、革新、新企業と産業のインキュベーター (incubators) としての場所の役割を指摘した。』<sup>31)</sup> 彼等の説明は、場所が交通の主要路にあたり、自然資源に恵まれて成長し、そこに企業が立地するというものであった。場所の経済的重要性は、物を生産し、事業を行うことの効率性と結び付けられ、政府は、税の優遇や高速道路の建設によって事業を誘致した。しかし、この費用関連的要素は成功への

28) David B. Audretsch, "Entrepreneurship Policy and the Strategic Management of Places," p.37, in David M. Hart, ed., *The Emergence of Entrepreneurship Policy: Governance, Start-ups, and Growth in the U. S. Knowledge Economy*, New York: Cambridge University Press 2003.

29) Richard Florida, "Entrepreneurship, Creativity, and Regional Economic Growth," p.40, in David M. Hart, ed., *The Emergence of Entrepreneurship Policy: Governance, Start-ups, and Growth in the U. S. Knowledge Economy*, New York: Cambridge University Press 2003.

30) Richard Florida, *ibid.*, p.41.

31) Richard Florida, *ibid.*, p.42.

主要因では最早なくなっていくつある。

「地域成長のもう一つの主要な理論は、場所が経済活動の所在地として重要性をもつのは、企業が共同してクラスター形成をする傾向があるからであると示唆するものである。」<sup>32)</sup>

地域経済成長に対する場所の役割については、通常一般に言われてきたことは、場所に存在する重要な交通要路とか、恵まれた自然資源とかの事業をなすための効率論である。ロバート・パーク (Robert Park et al, 1925), ウイルバー・トンプソン (Wilbur Thompson, 1965), ジェーン・ヤコブ (Jane Jacobs, 1969, 1984) 等を代表的な論者とする。この費用関連的要素論に対して、他の理論はクラスター論である。経済活動の所在地として、場所が重要性を持つのは、クラスターを形成しようとする企業の傾向によるのである。マイケル・ポーター (Michael Porter, 1998, 2000) 等を論者とする。ここで問題は、企業がクラスターするか、しないかではなくて、何故クラスター形成するのかである。これに対しては、企業間の近密な連結による効率、共同立地の積極的便益、集塊による直接対面的な接触などが主張される。

しかし、ここ10年ほどの間に、都市と地域成長の出現を説明するより強力な理論が現われたのである。地域発展の人的資本理論 (human capital theory) と称されるものである。その基本的な考え方は、人々が成長の原動力であるということである。

「人的資本理論の支持者達は、地域成長の鍵は、事業を行う費用を低減することや、企業のクラスター形成を誘因することにあるのではなく、むしろ高度に教育を受け、生産的な人々の地域的資質 (regional endowments) を強化することに存在すると主張するのである。」<sup>33)</sup> 人的資本理論は、ジェーン・ヤコブの業績に特におうている。ヤコブは、創造的な人々を誘引し、経済成長を刺激する都市の能力を指摘したのである。

ルーカス (Robert Lucas) は、人的資本の資質を伴った生産性効果がなければ、都市は経済的には実行不可能であるだろうと主張する。「ノーベル賞経済学者ロバート・ルーカスは、地域的経済成長における決定的重要要素としての人的資本のクラスター形成から、生産性効果が生起すると提起し、それをジェーン・ヤコブの外部性 (Jane Jacobs externality) として提示する。」<sup>34)</sup>

しかしながら、「人的資本理論は、経済成長は、高度に教育を受けた人々を持つ場所に生起するだろうと主張するのである。かくして、そのことが質問を提起するのである。何故、特定の場所に能力があり、創造的で、そして企業家的な人々がクラスター形成をする

32) Richard Florida, *ibid.*, p.42.

33) Richard Florida, *ibid.*, pp.42-43.

34) Richard Florida, *ibid.*, p.43.



のかということである。」<sup>35)</sup>

フロリダ（Richard Florida）は、その基本的理由を三つあげる。

（１）厚い労働市場（thick labor market）、（２）多様性（diversity）、人的資本への低い参入障壁、（３）場所の質（quality of place）、何があり、誰がいて、何が行われているか<sup>36)</sup>。地域の経済成長は、多様で、寛容で、新しいアイデアに開放的な場所を好む人々によって推進されるのである。

地域の発展と企業家精神の活気づけの基礎的環境を形成し得るものは、何であろうか。ここで創造的資本理論（creative capital theory）の主張を取り上げよう。それは、人的資本理論が主張する人々という概念を、さらに創造的な人々に強調点をおくものである。

「この創造的資本理論は、二つの点で人的資本理論とは異なる。第一に、それは、人的資本の一つのタイプである、経済成長への鍵である創造的な人々を確認する。第二に、それは、地域が特定の資質によって恵まれていると、単に言う代わりに、これらの人々の立地決定を形成する基底的要素を確認する。なおその上に、それは、創造性が多様性と連結していることを指摘するのである。多様性は、種々な技能集合とアイデアをもった種々な型の創造的な人々を誘引する優劣の差異を増大するのである。」<sup>37)</sup> 創造的人的資本を、多様性と集中性において場所が持つことによる地域経済成長を強調するのである。

地域におけるこの創造的資本の多様性と集中は、知識の流れの速度を早め、高いイノベーション率、高い技術的事業の形成、仕事の創出、経済成長を導くのである。技術的、文化的、経済的な全ての種類の創造性に開放的な場所は、企業家精神を刺激するような基底的環境と生育地を反映するのである。

フロリダは、技術革新、新企業形成、地域成長は、技術（technology）、能力（talent）、寛容（tolerance）、すなわち経済発展の３Ｔに関連し、地域が、革新、経済成長や良き事態へ拍車をかけるためには、これらの３Ｔの全てを持たねばならないという。

バルティモア（Baltimore）、セント・ルイス（St. Louis）、ピッツバーグ（Pittsburgh）は、技術の蓄積と世界的大学が存在するにもかかわらず、企業家精神を刺激し、成長することが出来ない。そこは、十分に寛容的で、かつトップの創造的能力をとどめるための開放性と危険負担的行動を支援するのに進取的でないからである。

マイアミ（Miami）、ニュー・オルリンズ（New Orleans）は、生活様式では憧れの所にもかかわらず、その評価を挙げていない。そこは、必要な技術的基盤を欠いているので

35) Richard Florida, *ibid.*, p.44.

36) Richard Florida, *ibid.*, p.44.

37) Richard Florida, *ibid.*, p.44.

ある。

最も成功的な場所は、サンフランシスコ湾岸地域 (the San Francisco Bay Area), ボストン (Boston), ワシントンDC (Washington, DC), オースティン (Austin), シアトル (Seattle) である。3 Tを共に持ち、本当の意味で、これらは創造的な場所であるという<sup>38)</sup>。

図表(2-2)に示すように、彼の実態資料分析では、サンフランシスコ湾岸地域はデータで1位を占めている。

図表2-2 ハイテク、革新、多様性、全般的順位などの地域順位と創造性指数

順位	地 域	創造性 指数	順 位				
			全般的 順位	創造的 クラス	ハイテク	革新	多様性
1	サンフランシスコ	1057	1	12	1	5	1
2	オースティン	1028	2	7	13	6	23
3	ボストン	1015	3	6	2	12	41
3	サンディエゴ	1015	3	30	14	13	4
5	シアトル	1008	5	20	3	34	11
8	ワシントンDC	964	9	4	5	85	18
9	ニューヨーク	962	10	25	15	54	20
10	ダラス	960	11	55	6	40	15
12	ロサンゼルス	942	13	46	4	79	5
15	シカゴ	935	16	29	10	56	46
29	マイアミ	775	43	99	62	138	2
31	セントルイス	770	45	57	24	76	153
36	ピッツバーグ	734	57	53	31	50	210
39	デトロイト	708	68	42	147	27	150
42	ニューオーリンズ	668	83	122	87	180	19

(出所) Richard Florida, "Entrepreneurship, Creativity, and Regional Economic Growth," p.58, in David M. Hart, ed., The Emergence of Entrepreneurship Policy: Governance, Start-ups, and Growth in the U. S. Knowledge Economy, New York: Cambridge University Press 2003.より作成。

図表(2-2)の指数の説明:

創造性指数 (Creativity Index): 創造性の全体的な尺度と企業家精神との結びつきを得るための指数。1 地域の開放性, 寛容性, 革新を代表する指数を結合したものである。創造性指数は, ハイテク企業家精神指数, 革新指数, ゲイ指数, 創造的クラス指数の4つの指数をもとにした合成尺度である。

ハイテク指数 (High-Tech Entrepreneurship Index): 二つの要因の合成尺度で都市を順位づけする。(1) 全米ハイテク産業産出物の百分率としての, その都市のハイテク産業産出物。(2) 地域のハイテク産業から生じるものと, その地域の総経済産出量との百分率が全国的な百分率と比較される。第1の要因は大都市に都合がよく, 一方第2は, 大

38) Richard Florida, ibid., p.45.

きな技術分野を持った小規模地域に都合が良い。

革新指数（Innovation Index）：1990-1999年における合衆国特許並びに商標庁からのデータによる1人当たり特許の尺度である。1人当たり高い数の特許を持っている地域は、高度に革新的であると考えられる地域である。

多様性指数（Composite Diversity Index, CDI）：この指数は、ゲイ（Gay）、ボヘミアン（Bohemian）、メルティング・ポット（Melting Pot）指数を結合したものである。CDIは、創造性の種々な局面を同時に考察する独自の方法である。

創造的クラス（Creative Class）：市場性ある新形態を創造したり、多くの分野における創造的な問題解決に本来的に働いている人々、科学者、技術者、芸術家、デザイナー、管理者、技術士等が含まれる。労働統計局の労働力の百分率として、1999年の職業範疇に基づいている。

「企業家精神は、国を横断して、富と成長の推進力となっている。ここで示したように、企業家精神は、創造性を刺激し育てることが出来る、支持的な社会的状況を必要とする。全ての文化と生活様式の人々への開放性が、企業家精神の基底である。一つの地域として成功し、革新と企業家精神を促進するためには、一地域は、多元的で創造的なコミュニティを設立しなければならない。」<sup>39)</sup>

企業家精神政策の典型的な定式は、企業家的援助、ハイテク・インキュベーション、技術移転、地方ベンチャー・キャピタル資金の支援等の結合を中心に展開している。しかし、これらの直接的な企業家支援戦略の限界が指摘されている。地域発展の主要課題は、人々を誘引でき、創造性と企業家精神が繁栄できる広い環境または生育地を設立すべき事である。創造性都市に重要なことは、事業風土（a business climate）の観念を超えて進み、その概念を人々の風土（a people climate）で補足し、代替することである。

### 第3章 企業家的機会と利潤

企業家的機会（entrepreneurial opportunities）の存在と源泉については、二つの主要な展望がある。シュムペーター派（Schumpeterian, 1934）とキルズナー派（Kirznerian, 1973）の展望である。

ここで、企業家的機会を次のように定義する。「企業家的機会は、一人の人間（a person）である、その企業家（the entrepreneur）が、利潤を生み出すだろうと信じるような資源を、再結合するために、新しい手段—目的の枠組を創造することが出来る一つの状況（a situation）である。」<sup>40)</sup>

39) Richard Florida, *ibid.*, p.56.

40) Scott Shane, *A General Theory of Entrepreneurship*, Northampton, MA, USA: Edward Elgar, 2003, p.18.

企業家的機会と人々が利潤を追求する多くの他の状況との相違は、次のことに存在する。企業家的機会は、古い枠組の中で、単に最適化を目指す事よりもむしろ、一つの新しい手段—目的の枠組の創造を必要とすることである。このような機会の特質が、企業家的過程 (the entrepreneurial process) に影響を与えるのである。

それでは、企業家的機会は、何処から来るのだろうか。

資源を再結合するために、新しい手段—目的枠組で対処することが可能な状況は、何故出現するのだろうか。

これらの状況について、二つの相異なる見解が存在する。シュムペーター派的展望とキルズナー派的展望なのである。「一言で言えば、シュムペーターとキルズナーは、企業家的機会の存在が、新情報の導入を含むのか、それとも既存の情報へのただ異なった接近によるのかについて、意見が一致しないのである。キルズナー (Kirzner, I.) は、機会の存在は、既存情報へのただ異なった接近を要求するのであると主張する。人々は、資源の有効な使用についての信念を形成するために、彼等が所有している情報を使用するのであると説明する。」<sup>41)</sup> 資源の不足や余剰に反応することによって、それらを再結合し、利潤を得る見込みを持って、その産出を販売するのである。

「これとは対照的に、シュムペーター (Schumpeter, J. A.) は、新情報が、企業家的機会の存在を説明することにおいては、重要であると信じたのである。技術、政治的諸力、規制、マクロ経済的要因、社会的趨勢における変化が、企業家が一層価値ある形態に、如何にして資源を再結合するかを算出するために、使用できる新情報を創造するのであると主張したのである。」<sup>42)</sup>

資源の均衡価格を変更することによって、これらの変化が、人々に、低価格で資源を購入でき、一層価値ある形態に資源を再結合し、利潤を発生させる希望を持たせ、その産出を販売するような、新情報に接近することを可能にするのである。

このように、シュムペーターとキルズナーとは、企業家的機会の存在について意見を異にする。しかし、次のような主張が出現している。この事が、この章の重要な点である。

二つの展望は、機会の相異なる型を表しており、同時に一つの経済の中で、存在し得るのである。

「シュムペーター派的とキルズナー派的機会の両者が、その経済の中に現存し、企業家はそれらの両者を確認し、利用するだろう。このような可能性は、企業家精神を理解する

---

41) Scott Shane, *ibid.*, p.20.

42) Scott Shane, *ibid.*, p.20.

ためには、幾つかの非常に興味ある意味をもたらすのである。』<sup>43)</sup> その経済の中に、二つのタイプの企業家的機会が、同時に存在するという主張がここで特に重要である。

図表（3—1）は、二つのタイプの機会が、経済活動に関して異なった効果を持っていることを示している。

シュムペーター的機会は、不均衡をもたらす諸力から生起する。このことが、シュムペーター的企業家精神を不均衡生起的活動として形成する。これとは対照的に、キルズナー的機会は、均衡生起的諸力の結果である。このことは、キルズナー的企業家精神は、その経済を均衡により近く接近させるものであることを意味する。

図表 3—1 シュムペーター派對キルズナー派の機会の特徴とその源泉

シュムペーター派	キルズナー派
<p>機会の特徴</p> <p>不均衡化 新情報を要求する 非常に革新性 まれである 創造を含む</p> <p>機会の源泉</p> <p>(1) 技術的变化 (2) 政治的並びに 規制の変化 (3) 社会的並びに 人口統計学的変化</p>	<p>機会の特徴</p> <p>均衡化 新情報を要求しない 革新性はより少ない 普通である 発見に特化する</p> <p>機会の源泉</p> <p>キルズナー派的機会の源泉は特異的であって、特定できない。キルズナー派の特徴では、機会の存在は、既存情報に対する相異なった見解をのみ必要とする。</p>

(出所) Scott Shane, A General Theory of Entrepreneurship, Northampton, MA, USA: Edward Elgar, 2003, pp.21, 23.より作成。

「それ故に、キルズナー的機会は、物事の実行の既存の方法を強化する。一方、シュムペーター的機会は、既存のシステムを混乱させる。』<sup>44)</sup> この事からは、大抵の機会は、物事の実行の既存の方法に建設的であるので、大抵の企業家的機会は、キルズナー的であるとも言えるだろう。しかし、不均衡生起的な性格は、シュムペーター的機会を特徴づけ価値あるものとするのである。ベンチャー・キャピタルのような企業家の為の資源提供の制度的編成にとって、シュムペーター的機会とキルズナー的機会が異なるとすることは、境界設定的条件を形成するのである。

図表（3—1）が示すように、機会の発見、評価、利用に関して、シュムペーターとキルズナーの間には相違がある。シュムペーター的機会は、革新的で、既存の知識から分離

43) Scott Shane, ibid., p.20.

44) Scott Shane, ibid., p.20.

し、危険度は高い。キルズナー的機会は、さほどには革新的でなく、既存の組織形態を繰返し、危険度は低い。実証の蓄積が困難で、少数の証拠による意思決定は、過信の性格を持つことがある。それ故に、過信 (overconfidence) は、キルズナー的企業家精神よりもシュムペーター的企業家精神に対する重要な個人的属性であるといえる。機会の確認過程に対しては、キルズナー的機会は、発見過程を通じて大部分を認識する。一方、新しい知識の認識は、もちろんその創造を含んでいる。この理由の為に、既存の大企業は、キルズナー的機会よりもシュムペーター的機会の発見と利用を、一層内生化するために投資をするであろう。

機会の源泉について特定の範疇を識別することは、企業家精神の理解にとって重要である。ドラッカー (Drucker, P.1985) などによって、種々の類型化が行われている。

キルズナー的機会の源泉は、特異的であって確証することは困難である。機会の存在は、既存の情報へのただ相異なった接近を要求するだけである。

ここでは、シュムペーター的機会の類型化をシェーン (Scott Shane, 2003) によって示しておこう。

「機会の源泉は、三つの主要なグループに分けることが出来る。技術における変化、政治並びに規制における変化、社会的並びに人口統計学的要因における変化である。」<sup>45)</sup> 社会的並びに人口統計学的変化については、都市化 (urbanization)、人口動態 (population dynamics)、すなわち人口規模、人口成長、人口移動、そして教育インフラストラクチャー (educational infrastructure) における変化などを挙げる事が出来る。

キルズナー的機会の源泉は、特異的であって確証することは困難である。機会の存在は、既存の情報への唯、相異なった接近を要求するだけである。しかし、資源の再結合としての企業家的機会は、新しい製品・サービスや、価値連鎖の多くの部分における変化に応じて表れる。

シュムペーター的機会は、企業家的機会の創造をもたらすような新情報の導入に関して条件的である。「シュムペーター (1934) は、機会の五つの形態を類型化した。それらは、新しい製品又はサービス、新しい地理的市場、新しい原材料、新しい生産方法、そして新しい組織化の方法である。」<sup>46)</sup>

一つの企業家的機会は、一つの状況 (a situation) である。その中で人間が、利潤を産出するだろうと信じて、資源を再結合するための新しい手段—目的枠組を創造することが出来るのである。状況としての企業家的機会には、代表的な二つの見解がある。キルズナ

45) Scott Shane, *ibid.*, p.23.

46) Scott Shane, *ibid.*, pp.33-34.

一の見解とシュムペーターの見解である。前者では、機会の存在は、ただ既存の情報に向って、異なった見地を必要とするのである。後者では、新情報が、企業家的機会の存在を説明するのに重要なのである。これらの二つの見解によって表されるような企業家的機会が、一つの経済の中に、同時に現存するのである。企業家は、それらを確認し、選択し、利用するのである。

企業家的機会の源泉は、シュムペーターの見地では、技術的变化、政治的・規制的变化、社会的・人口統計学的变化の三つである。キルズナーの見地では、特異的である。例えば、以前の意思決定者が、錯誤や脱落を行っているとしよう。それが、余剰と欠乏を生み出すことがある。このような過失は、何時でも、何処でも発生し得るものである。これらの過失の特異的性格が、このような機会の源泉を、確証することを困難にさせるのである。

企業家的機会が表示する形態は、新しい製品又はサービス、組織化の新方法、新原材料、新市場、新生産過程等をあげることが出来る。

ここでは、企業家的機会の存在、型、源泉、形態、発見を考察している。その視点の一つは、個人—機会関係軸を基軸にしているのである。個人—機会の関係軸を重要な視点とすることの意義は、次のことにある。企業家的機会という一つの状況の中で、一人の人間である企業家の、個人としての主体的作用の活動を強調することにある。シェーン (Scott Shane) は次のように言う。「企業家精神は、一つの機会に関して活動するために、一人の人(a person)による意思決定を必要とする。何となれば、機会それ自身は、作用(agency)を欠いているからである。企業家精神に対する多くの環境指向的説明（例えば、アルドリッヒAldrich, 1990, キャロルとハナンCarroll and Hannan, 2000）とは異なって、ここで主張することは、機会は内部から自発的には、利用という結果に至らないことである。むしろ、一人の人間(a human being)が活動する時にのみ、機会は利用されるのである。それ故に、活動するための自発性(willingness)や能力(ability)における人々の間の変化が、企業家的過程に影響を及ぼすのである。」<sup>47)</sup>

この主張は、企業家精神の発見的見地(the discovery view of entrepreneurship)である。この発見的見地は、創造的見地(the creative view of entrepreneurship)と対照されて、しばしば議論されることがある。

シェーンの見解では、企業家的機会は、システムの中の行為者から独立して存在する。全ての価格、発明、情報ビットは、それ自身の中に新しい目的の創造の為の機会を生起する。しかし、人間の創造性と若干の特異的な条件とが、客観的な機会が生命をもたらされ

47) Scott Shane, *ibid.*, p.7.

る為には、存在しなければならないのである。客観的な機会の世界の中で、合理的な特定の個人が必要とされるのである。それは、機会それ自身は、作用 (agency) を欠いているからである。この作用を提供するために人間 (a human being) が、必要なのである。市場が出来る時に、人間の活動と共に、市場が出現する。しかし企業家精神の創造的見解では、企業家的機会は、客観的形態においては存在するものではないのである。それは、一つの社会的構築物なのである。

個人—機会の関係枠組で、企業家精神の活動を解明しようとする。この関係軸では、企業家的機会を発見するのは、主として個人である。発見は、一つの認知過程である。この認知過程を集合的行為として言及することに、さほど大きな意味がない。集合的過程は、発見過程それ自身ではなくて、執行と利用の中でより大きな意味があるのである。企業家精神の活動における、企業家的機会に対しては、発見的な認知過程と執行・利用的な集合的過程が存在する。

「アントレプレナーシップ (企業家精神) は、一つの活動 (an activity) である。それは、以前には存在しなかった、新しい財とサービス、組織化方法、市場、工程、原材料を組織化努力を通じて導入するための機会の発見、評価、利用を含んでいるのである。」<sup>48)</sup> この定義に関連して、企業家精神の研究分野は次のことを含んでいる。その研究領域には、企業家的機会の存在、機会の源泉、機会がとる形態、機会の発見と評価の過程、機会利用のための資源の獲得、機会利用の活動、機会を追求するために使用される戦略、機会を利用するための組織化努力を含むことになる。

企業家精神の意思決定活動における評価尺度が、戦略的経営における意思決定の評価尺度とは異なることは重要である。企業家精神の意思決定の評価尺度の重点は、企業家の機会費用にある。一方、戦略的経営の意思決定の評価尺度の重点は、経営の競争優位にある。

「ベンカタラーマン (Venkataraman, 1997) が説明したように、一つの企業家的機会を利用するための意思決定は、その企業家の選択肢に関連するアントレプレナーシップ (企業家精神活動) からの報酬の基盤で行われるのである。他の企業家に対する報酬の基盤によるのではない。その一つの結果として、誰かが、企業家的活動に従事するかしないかを、評価する適正な尺度は、戦略的経営 (strategic management) において使用される尺度とは異なるのである。戦略的経営では、意思決定を評価する尺度は、他人の業績と関連するその人自身の業績である。」<sup>49)</sup>

人々が、一つの企業家的機会を利用するための意思決定をする時は、利用の期待価値が、

48) Scott Shane, *ibid.*, p.4.

49) Scott Shane, *ibid.*, p.95.



貨幣的にも、心的にも、不確実性と非流動性に耐えて、他にとるべき使用に対する、時間プラス報酬の機会費用を超過するからそうするのである。

価格システムは、常に必ずしも効果的に資源を配分するものではない。それは、市場に役立つ情報ではあっても、新技術を必要とする生産や組織化の方法に関する情報や、企業家的参入に対応する、競争者の行動についての情報などは提供しないからである。それ故に、企業家的な発見が生起するのである。

企業家的意思決定は、資源の使用に関して、新しい手段—目的枠組を定式化することによって形成される。意思決定における以前の誤り、新需要の知識、技術的発明などに関する情報などが、一人の人間に、次のことを信じさせる時がある。すなわち、価格が財とサービスの価値を正確には表示していなく、資源の売買に対するより良い選択的余地を産出す可能性が存在すると信じさせる時に、新しい手段—目的枠組が創造される。新しい手段—目的枠組の創造は、判断的意思決定を含んでいる。判断的意思決定を行う時には、企業家は、また推測を行う。企業家が、他人よりもより良い判断（judgement）をすれば、その企業家が利潤（a profit）を獲得するのである。

企業家的利潤（entrepreneurial profit）は、一つの資源結合の事後的価値（the ex-post value of a resource combination）と、その資源獲得の事前的費用（the ex-ante cost of obtaining the resources）と資源再結合の費用（the cost of recombining resources）との差である。もしある企業家が、生産、新市場機会、既存製品を生産する新方法、顧客の欲求や必要を満足させる新製品のようなことについて、他人よりも一層良い判断をすれば、その企業家は利潤（a profit）を稼得するのである<sup>50)</sup>。

企業家的機会の発見は、その企業家によって所有される情報に基づいて、推測の定式化を要求する。そこで全ての企業家が、全部が全部、企業家的機会を認識するのではないだろう。これらの機会を、何故ある人々が発見し、他の人々が発見しないのかは、企業家精神の分野の問題である。これには、二つの理由があげられる。第一には、機会の存在についての、情報へのより良き接近である。これに対しては、人生経験、社会的ネットワーク構造、情報探求の三つの要因が関連するだろう。第二には、同一の情報量でも、機会をより容易に認識し、機会を確認できることである。これに対しては、二つの要因が機会認識能力に影響を与えるだろう。一つには、吸収能力（absorptive capacity）、例えば市場や市場サービスについてのまえ持った知識などである。二つには、認知過程（cognitive processes）、例えば知性、認識能力、創造性及び危険にこだわらないことなどである。

---

50) Scott Shane, *ibid.*, p.60.

「企業家的利潤 (entrepreneurial profit) は、資源結合の事後的価値からの、その資源獲得の事前的費用と資源再結合の費用との差である (Rumelt, 1987)。不確実性に耐えること (bearing uncertainty) が、企業家的利潤稼得の必要条件である。不確実性を欠けば、企業家的利潤はゼロであるだろう。」<sup>51)</sup> 企業家は、資源再結合に基づいて利潤を獲得する。企業家的利潤は、一つの新しい手段—目的枠組についての判断を執行することに対して、その企業家が稼得する利潤である。

市場における価格システムに対して、企業家自身の新しい意思決定枠組を代替して、危険に耐える。資源再結合への努力の進行に基づいて、剰余請求者 (a residual claimant) になることによって、資源に、企業家の生産計画を課すための権利を受取るのである。

企業家の推測が正しいことであれば、企業家は企業家的利潤を稼得し、推測が誤っていれば、その企業家は、企業家的損失 (an entrepreneurial loss) を被ることになる。

#### 第4章 コーポレート・アントレプレナーシップと若干の ナレッジ・マネジメント・デザイン

如何にして、何故、何時、企業家的企業が、その企業家の本国の外で機会を発見し、利用するのかを問う時、国際企業家精神 (International Entrepreneurship) が、そしてその過程と環境が問題を提起する。今日、企業家精神の分野は、新しいベンチャーを創造する個人に対する研究から、企業レベルの現象としての、いわゆるコーポレート企業家精神 (Corporate Entrepreneurship, CE) と国際企業家精神に拡張してきている。

機会を発見する人が、発見の時に利用組織の中にいるのか、それとも外部にいるのか。もう一方では、その企業家が、市場機構か、それとも企業の何れを通じて、その機会を利用するのかをマトリックスで表示することが出来る。図表 (4—1) のように、企業家活動は、四つの一般的な型に分類できる。独立起業、コーポレート・ベンチャー、ライセンス・買収、スピノフである。図表 (4—1) から明らかなように、独立個人による発見と利用と対照的に、組織メンバーによる発見と利用は、コーポレート企業家精神における機会の発見と利用の典型的な事項である。そして、企業内におけるインキュベータ機構の活用などが問題となる。企業レベルの展望では、革新と戦略的更新を目指す組織の特徴と行動に一層焦点を当てる事になる。戦略的更新と競争優位に基軸を置く戦略的経営と革新

51) Scott Shane, *ibid.*, p.44. Rumelt, R., "Theory, strategy and entrepreneurship," pp.137-158, in D. Teece, ed., *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Cambridge, MA, USA: Ballinger, 1987.

図表 4—1 企業家的機会の発見と利用の様式

		発見	
		独立個人	組織メンバー
利用	独立個人	独立起業 Independent start-up	スピノフ Spin-off
	組織メンバー	買収・ライセンス Acquisition/licensing	コーポレート・ベンチャー Corporate venturing

（出所）Scott Shane, A General Theory of Entrepreneurship, Northampton, MA, USA: Edward Elgar, 2003, p.224.より作成。

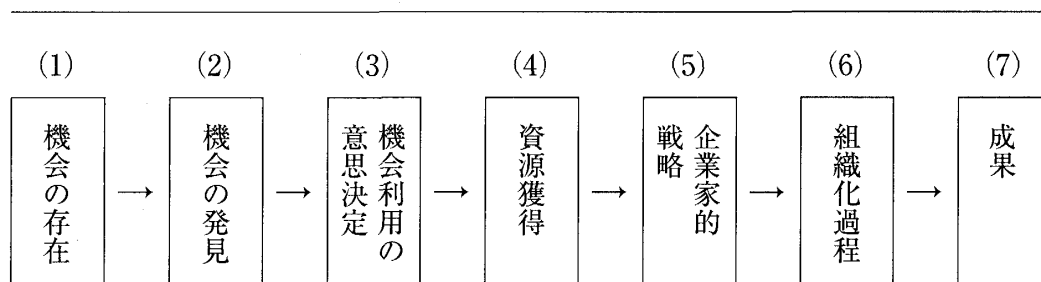
に基軸を置くコーポレート企業家精神（CE）とが、問題を共有し、意思決定の焦点が連結することになる。

ここで企業家的過程を提示して、企業家精神の一つの一般理論を簡略に論じておこう。

それは図表（4—2）に示したものである。この過程論は、個人—機会結合体系（the individual-opportunity nexus）が基礎となって進行している。過程の各局面での重要な問題事項は、次のように表示することが出来る。

- （1）機会の存在。二つの重要な見解がある。シュムペーター的とキルズナー的展望である。機会の主要な源泉は三つある。技術的、政治・規制的、及び社会・人口統計学的なそれぞれの変化である。機会がとる形態は五つある。新製品・サービス、組織化の新方法、新原材料、新市場、新生産過程である。

図表 4—2 企業家精神の企業家過程とその方向



（出所）Scott Shane, op. cit., pp.12, 251.より作成。

- (2) 機会の発見過程。価格システムの限界性と企業家的意思決定によるその克服。誰が発見するのかを問う時、情報への接近問題と新しい手段—目的枠組を定式化する能力が重要である。
- (3) 機会利用の意思決定。非心理学的、及び心理学的な個人レベルでの差異。機会費用。非流動性と不確実性に耐えることへの報酬。産業とマクロ的、制度的環境要因が重要である。
- (4) 資源獲得。情報の非対称性と不確実性が問題を提起する。この問題を克服するために、ベンチャー・ファイナンスは、自己金融、契約的制約、事前的投資用具 (due diligence, 地理的現地化投資など)、事後的投資用具 (ベンチャー資産処分への特権的統制権など)、社会的な連携、個人と機会の自己表示などを活用する。
- (5) 企業家的戦略。二つのことが重要である。第一には、競争者への情報の拡散を防止して、障壁などで、競争優位を発展させる。第二には、不確実性と情報非対称性を管理して、既存企業との提携などを行いながら、機会から価値を生成する。
- (6) 組織化過程。資源再結合の為の集团的活動のシステムを支持するルーチンや、構造を創造する。動態的過程を通じての新組織創造、組織デザイン。特に、企業家精神の組織化過程では、即興的判断と弾力的、適応的戦略を発展させながら、計画化と機会利用の様式を選択を行う。

機会利用に対して、その様式としては、市場か、それとも企業の中での利用過程の垂直的統合などの選択を行う。

個人所有か、パートナーシップか、企業体か等、機会利用の資本実体 (the entity) を創造する。組織化過程が機会利用の様式に関連する際には、利用様式を選択は、二つの問題に依存する。

「第一は、機会を確認した個人が、誰か他の者の為にそれを利用しようとするのか。又は、それを彼等自身の為に利用しようとするのか。第二は、その個人は、その機会を利用するために、一つの市場機構 (例えば、ライセンスか、フランチャイズ) を使用しようとするのか。又は、一つの階層的機構 (例えば、企業) を使用しようとするのかである。」<sup>52)</sup>

ここで提示した、個人—機会結合体系に対して、勿論、チーム (集団) —機会結合体系が存在する。最近の重要な一例は、遺伝子をいつ、どこで発現させるかを指令する役割を担っているRNA (リボ核酸) の発見である。日本の理化学研究所など世界の11カ国の国際研究チームが発見したものである。

---

52) Scott Shane, A General Theory of Entrepreneurship, Northampton, MA, USA: Edward Elgar, 2003, p.224.

たんぱく質を作る設計図であるDNA(デオキシリボ核酸)の全遺伝情報をゲノムと呼ぶ。この発見は、従来一般にはRNAは、遺伝情報の読取り(転写)と、たんぱく質合成(翻訳)を行う脇役と考えられ、遺伝情報の仲介やアミノ酸の運搬だけが役割と見てきた従来の考え方を、根底から覆す成果である。しかもこの重要なRNAが、ゲノムのうち何もないと思われていた「ゲノムがらくた部分」の場所で発見されたのである<sup>53)</sup>。

一般に、企業業績の決定要因として、産業組織論のパラダイムの展望は、産業構造と市場力を称揚する。一方、企業の資源基盤論の展望は、資源と能力の異質的な基本財産が、組織の財産を形成すると主張する。この企業の資源基盤的見解は、最近拡張してきている。それは、知識基盤的見解(the knowledge-based view, KBV)への拡張である。この見解は、競争優位のために知識をてこ入れする、知識—支持実体(knowledge-bearing entities)として組織をモデル化するのである。この展望の中核的な前提は、会社内の成長は、知識を利用し創造する企業家的活動と企業家的過程を通じて、生起するというものである。知識は決定的に重要な資源である。組織設計は、革新とベンチャーに役立つべく、知識をてこ入れする能力であり、動態的過程である。

資源—基盤と知識—基盤の見解を基にして、ナレッジ・マネジメント過程に対して、CEの製品革新戦略の幾つかの型を提示する。それは、一層鮮明な形式の中で、CEを取り上げることである。

ここで、CEを次のように定義する。「CE(コーポレート企業家精神)は、既存企業の構成員が、その企業のレパートリーには現時点で存在していない製品と市場を、実在させる一つの過程である。」<sup>54)</sup>

企業が、既存の資源を伸ばし、てこ入れする程度の差異を代表するような製品革新戦略として、三つの異なった型をあげることが出来る。此等の三つの型は、製品ライン拡張(Product line extension)、新プラットフォーム開発(New platform development)、新事業創出(New business creation)である。CEにおける知識基盤の見地の中心をなす見方は、組織が、企業家精神とイノベーションを通じて、競争の一つの手段として知識基盤を創造し、維持し、適用するということである。

これらのCE戦略に対応するナレッジ・マネジメントの課題を三つ提示できる。「これ

---

53) 毎日新聞, 平成17年9月2日。

54) Robert K. Kazanjian, Robert Drazin, and Mary Ann Glynn, "Implementing Strategies for Corporate Entrepreneurship: A Knowledge-Based Perspective," p.174, in Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, S. Michael Camp, and Donald L. Sexton, Eds., Strategic Entrepreneurship, Malden, MA, USA: Blackwell Publishers, 2002.

ら三つのCE戦略を実施することに中心となる、ナレッジ・マネジメントの三つの課題を提示する。すなわち、既存知識基盤をてこ入れする (leveraging existing knowledge bases)、既存知識基盤を再結合し拡張する (recombining and extending existing knowledge bases)、新知識基盤を輸入するか又は獲得する (importing or acquiring new knowledge bases) ことである。<sup>55)</sup>

製品、技術、顧客のそれぞれの関係の中に埋め込まれている、既存知識をてこ入れすることは、明確で判然とした戦略的優位を提供する。てこ入れ (leveraging) は、新しい応用の中で既存知識基盤を直接に利用する。

既存知識を再結合し拡張することは、新しい領域の中で競争する機会を提供する。主要なイノベーションは、しばしば、既存技術の統合の産物であるか、既存製品の統合でさえある。

知識を輸入することは、組織の中における知識の基盤に、純粹の新しい追加を伴う。それは、企業の知識基盤における観察されたギャップ、又は出現する戦略的意図によって推進される。

図表(4-3)は、CEに対する戦略とナレッジ・マネジメント課題の構成を示している。

三つのナレッジ・マネジメント課題のどれも、孤立しては有効に利用されない。これらの課題は、既存知識の利用、又は新知識の開発を最大限に管理するために採用される構築ブロックと見られなければならない。そこにおける差異は、CE戦略に対するナレッジ・マネジメント課題の強調と各課題におけるそれぞれの構築ブロックの第一位性である。

次に重要なことは、これら三つのCE戦略のナレッジ・マネジメント必要条件と組織デザインに対する、それらの連係との間の連鎖である。すなわち、CE戦略を実施するナレッジ・マネジメント・デザインの考察である。

これは、ポール・ミルグロムとジョン・ロバーツ (Paul Milgrom and John Roberts) の用語を使用すれば、「イノベーション属性を持ったデザイン問題」<sup>56)</sup> といえるだろう。

永年にわたって継続して来た生産技術と顧客ニーズの漸進的な変化は、大量生産に見合った生産方式に大きな変化を引起こさなかった。しかし新技術と顧客ニーズの大きな変化は、多品種少量弾力生産方式を多くのところで採用する現代製造戦略を、大量生産戦略よりはるかに収益性の高いものにしてきた。

55) Robert K. Kazanjian, Robert Drazin, and Mary Ann Glynn, *ibid.*, p.179.

56) ポール・ミルグロム、ジョン・ロバーツ著、奥野正寛、伊藤秀史、今井晴雄、西村理、八木甫訳「組織の経済学」NTT出版、1997年、120、657ページ。

図表 4—3 コーポレート企業家精神の戦略とナレッジ・マネジメント課題

	製品ライン拡張： 既存知識の増強	新プラットフォーム開発： 既存知識の再結合と拡張	新事業開発： 新知識輸入
(1) 輸入	(1) 輸入	(1) 輸入	(1) 輸入
(2) 再結合	(2) 再結合	(2) 再結合	(2) 再結合
(3) てこ入れ、 増強	(3) 増強	(3) 増強	(3) 増強
第一位の課題	(3) 増強	(2) 再結合	(1) 輸入

（出所）Robert K. Kazanjian, Robert Drazin, and Mary Ann Glynn, "Implementing Strategies for Corporate Entrepreneurship: A Knowledge-Based Perspective," p.180, in Micael A. Hitt, R. Duane Ireland, S. Michael Camp, and Donald L. Sexton, Eds., Strategic Entrepreneurship, Malden, MA, USA: Blackwell Publishers, 2002.より作成。

このような抜本的な戦略変更の必要性を認知するためには、各管理者の持っている情報は余りにも少なく、局所的調整ではなく、戦略的対応を必要とする全体的変化は追跡できない。経験のない生産技術やフレキシビリティの高い設備、品種を増やし、バッチ規模を縮小し、部品サプライヤーとの関係を修正するなどの生産方法の変更は、生産管理者の経験を超えている。同様に、特注品的色彩が強い製品に顧客がいくら払うか、安価な標準品では販売がどれだけ低下するかは、マーケティング管理者にはわからないだろう。「このように、補完性が存在する場合の全体的な戦略とは、イノベーション属性を持ったデザイン決定である場合が多い。」<sup>57)</sup>のである。イノベーション属性と戦略的コーディネーションでは、戦略の各部分が適合し、代替的戦略を識別し、その取捨選択を行うために必要な情報は、組織の内部では入手しにくい場合が多いのである。また、多品種で少量弾力性的か、少品種大量生産かというような生産方法変更に関するような、選択変数間の補完性が、コーディネーションの失敗を招く可能性があることも重要である。社会、企業、組織など、現代経済のさまざまな意思決定主体の計画と行動のコーディネーションは、価格システム

57) ポール・ミルグロム、ジョン・ロバーツ著、前掲書、120ページ。

と市場だけで解決できるものではない。市場自体にも、コーディネーションのためには、価格以外の手段が多数存在する。

彼等(ミルグロムとロバーツ)によると、デザイン属性(design attributes)の問題とは、次のような問題である。「(1) 最適解, すなわち各変数をどのように結びつけるべきかについて多くの先験的な情報が存在しており, (2) 全体パターンのわずかな特定化の誤りなどに比べて, 変数どうしを正しく結びつけないことによる損害がきわめて大きい, といった種類の問題である。」<sup>58)</sup>

デザインという言葉は、部分部分がどうかみ合うかが予測可能で、効率的な仕組みをあらかじめ定めた狭い範囲から探せる問題を指す一般的用語である。デザイン属性に関する二つの共通した問題がある。それは、シンクロナイズ問題(synchronization problem, 例えば、ボート・クルーのコーディネーション)と割当問題(assignment problem, 例えば、救急車の配車のコーディネーション)である。

イノベーション属性(innovation attribute)については、次のように言うことが出来る。「新製品の導入, 新市場への参入, あるいは新たな生産方法の採用といった, 未経験の事業を組織が行おうとする場合, このようなイノベーション属性をもったコーディネーション問題がごく普通に登場する。」<sup>59)</sup>のである。

現代の製造業をデザイン・システムと考えることが出来る。製造戦略は、ヘンリー・フォードの少品種大量生産というT型モデル戦略から、多品種少量弾力的生産という現代製造戦略へと進展してきている。「異なる時代の異なる企業は、その企業が利用できる技術に見合った戦略を用いて成功してきた。高度に自動化した機械設備の費用の低下と信頼性の向上など、現代における技術と工場出荷価格の絶えざる変化は、製造企業の事業戦略を今後も変革させていくだろう。」<sup>60)</sup>

現代製造戦略としての事業戦略は、製品戦略、製造方針、機械設備の選択、人事・報酬政策、部品サプライヤーとの関係、会計システムなどの間に、強い補完性が存在する。この一群の活動は相互に補完的(complementary)である。「ある一群の活動が強い意味で補完的ならば、デザイン属性はつねに存在する。」<sup>61)</sup> 強固な補完性から生じるコーディネーションの失敗は、重要な問題である。それぞれの意思決定が、どうかみ合わなければならないかについて事前の情報があり、適合の小さな失敗が大きな損失を生むようなコーデ

58) ポール・ミルグロム, ジョン・ロバーツ著, 前掲書, 97ページ。

59) ポール・ミルグロム, ジョン・ロバーツ著, 同上書, 98-99ページ。

60) ポール・ミルグロム, ジョン・ロバーツ著, 同上書, 116ページ。

61) ポール・ミルグロム, ジョン・ロバーツ著, 同上書, 116ページ。



イネーション問題は、デザイン属性を持つのである。企業の事業規模はデザイン変数である。企業のデザイン力と製造能力が、生産の共通インプットであれば、それはコア・コンピテンスである。

新知識開発に対するそれぞれ異なった必要性をかかえながら、三つの明白なCE戦略は異なって実施されねばならない。それぞれの実施に対して必要とされる、特定のナレッジ・マネジメント構造とデザイン選択が存在する。

（１）製品ライン拡張に対する既存知識の増強。

知識を分担し、影響力を与えるために幾つかのデザイン選択がある。製品ライン拡張のための知識増強(knowledge leveraging)に対するデザイン選択は三つある。それぞれは、既存知識の新しい応用を促進する意図を持っている。

- a 職務内差別化 (Within job differentiation)
- b 職務差別化 (Job differentiation)
- c 職能内タスクチーム (Intra-functional task team) である。

a, bでは、管理者や知識労働者（エンジニアやマーケティング管理者）が、現在の製品について仕事をし、かつ新製品の仕事にも任命される。

aは、一人の管理者又は知識労働者が、例えばエンジニアリング部門で、二つの職務を同時的に割当てられるのである。

bは、組織が新知識を発生させる能力を、増進的に増加させることを目的としている。例えば、一人の管理者又は知識労働者が、全時間、R&D部門で製品ライン拡張に任命される。尚且つ、現在の製品ラインを管理するその部門の責任の中に留まっている。

cは、製品ライン拡張のための機構として、一つの職能内部のタスクチームの創出である。例えば、一つの特別のチームが、エンジニアリング部門内で創出され、既存製品を一層安価にか、又は顧客要求に一層応答できるような新技術を調査研究する。或いは、マーケティング部門内での特別チームは、既存顧客によって要求される新製品の特徴を調査研究するのである。

（２）新製品プラットフォームに対する既存知識の再結合と拡張。

「多角化組織は、製品プラットフォームとして発展され得る知識の多元的基盤から成立っている。製品プラットフォームを、技術と市場セグメントに関連する共通要素の一つの集合体であると定義する。

製品プラットフォームは、一つの新しい領域の中で革新を行うための機会を提供する。それにもかかわらず、技術か市場のどちらかに関連する既存知識に、しっかりと定着している。それ故に、新しいプラットフォームの開発は、少なくとも一つの次元に関する、何らか

の既存知識を増強する能力と、又一方では、新しい領域の中で知識を結合し拡張することを表しているのである。』<sup>62)</sup>

注意深く設計される新製品プラットフォームは、製品ライン拡張と範囲と資源分担の経済との関連便益をもたらすのである。1970年代におけるブラック・アンド・デッカー社(Black and Decker)の、選択し開発したプラットフォームは次のような目的をもっていた。

- 「(1) 全製品にわたって、一つの共通又は同類性を発展する。
- (2) 標準化された部品、インターフェイス、継手、コネクションを持った供給品を単純化する。
- (3) 単位製造原価を低減する。
- (4) 企業にとって最小のコストで製品ライン拡張を行い、販売できる、新しい特徴を続いて付加できる能力を維持しつつ業績を改善する。
- (5) 多くの新しい潜在的な市場を開拓しながら、世界的な顧客の要求と規制の必要条件をみたすようなグローバルな製品を設計する。』<sup>63)</sup>

この新プラットフォーム開発戦略は、劇的な競争優位をもたらした。新しい断熱材必要条件をみたすべく、各製品を単純に再設計することよりも、むしろ同時に全ての用具を再設計し、顧客への価格上昇なしで新設計を組み込みながら、全製造工程を同時に再設計した。労務費、開発費も顕著に低下したのである。

新プラットフォーム開発を行う時、分野横断的な知識再結合の為に利用可能な幾つかの設計選択がある。

一つのナレッジ・マネジメント・デザインは、特別の組織単位(Special unit)を設置することである。ナレッジ・マネジメントとCE戦略の関係を、ここでは市場と技術の領域において考察する。新プラットフォーム開発は、その企業の既存の市場と技術基盤とに関連する、一連の空間を占める。

医薬産業において出現するバイオテクノロジーの事例のように、幾つかのプラットフォームは、一つの既存市場へ劇的に新技術を持込むことから由来する。この場合には、開発されるそのプラットフォームは、新技術知識を要求する。しかし応用される市場は同一である。このことが、技術職能の中で一つの新しく分離した集団を必要とする。それは専ら、新しいクラスの技術の開発に献身するのである。実行構造であるナレッジ・マネジメント設計としては、R&D部門の中に独立の特別組織単位を設計することである。

この単位組織は、知識開発を専らとするが、同時に臨界的な量を達成できるほどに大き

62) Robert K.Kazanjan, Robert Drazin, and Mary Ann Glynn, op. cit., p.185.

63) Robert K.Kazanjan, Robert Drazin, and Mary Ann Glynn, ibid., p.186.

くなければならない。また新知識に焦点をあて、組織の継続的技術活動から分離され、異なった場所や離れたところに設置されるべきであるだろう。この新しい技術知識は、そのプラットフォームと続いて起る製品拡張供給品を市場へ持込むために、組織の既存の市場知識と統合されなければならない。

第二のプラットフォーム・デザインは。この統合をマトリックス組織で履行しようとするものである。

これは、一層職能横断的に統合された形式で、知識の結合と拡張を要求するものである。組織の各部門のメンバーの出自によるタスク・チーム、多元—職能的マトリックス・チーム（Multi-functional matrix team）である。

多元職能マトリックス構造としてのチームは、何らかの新しい製品、サービス又は市場応用において結合されるべき、知識基盤に対する必要条件に関連して設計される。メンバーは、技術、マーケティング、生産、R&Dの各部門から導入される。多元職能チームは、全チームメンバーがプラットフォームへの貢献を考えると共に知識の結合を統合する。自動車、航空機、コンピュータ企業においては、特に複雑なプラットフォーム編成が行われ、情報技術用具の使用によって促進されている。この既存知識基盤の再結合は、新知識を構成するが、開発の過程はまぎれもなく既存知識を増強し、拡張するものである。

### （3）新事業創出に対する新知識輸入。

ここでのナレッジ・マネジメント・デザインの型は、二つあげることが出来る。

a 独立事業単位（Independent business units, IBU）と、b 企業インキュベータ（Corporate incubators）である。

#### a 独立事業単位。

新事業を内部的に創造する企業は、市場開発又は技術革新を企てることによって、その位置を多角化する。この動きは、市場と技術に関して顕著な新知識を要求するのである。新しく内部的に新事業を創出する戦略は、その企業を非関連的な領域にも置く新事業機会を追求することである。既存企業の境界内での新事業の創出は、革新と新知識開発に拍車をかけるような、新しい組織的構造の開発か採用を必要とする。その企業の既存の知識に依存しない新事業の創出では、新知識をその企業に輸入することを通して、大部分実行されるだろう。このような事業は、典型的には、既存事業との関連はあまり多くなく、資源の調整または分担をあまり必要としない。その上に、新事業創出の過程における初期の新事業実体の課業は、極めて、既存業務活動からの差別化の程度から便益を受ける革新過程に依存する。そこで、既存企業によって創出される多くの新事業は、独立事業単位（IBU）として構造化される。

その新しい事業は、既存企業の管理者を通してではなくて、直接に上級管理者、例えばCEOに報告をする独立型の実体として構造化される。新しく分離した事業単位は、資本と人材の両方の資源を集め、拡張によって新知識を構築するための媒介物として役立つのである。知識の輸入は、多元的な形態を取りながら、その組織の中の知識の蓄積に集中する正味の純付加をもたらすのである。

b 企業インキュベータ。

幾つかの会社は、それぞれが独立の新事業単位として設立されるような、多元的新事業を創出する戦略を描いている。以前は、これらの単位は、新ベンチャー事業部 (new venture divisions) と呼ばれていた。ここ数年のうちに、それらはコーポレート・インキュベータ (corporate incubators) と呼ばれている。<sup>64)</sup>

このようなインキュベータの中での新事業の一つの例としては、フォード (Ford) がある。<sup>65)</sup>

そこでは、自動車産業と何らかの結びつきを持つインターネット産業を創出するために、一つのインキュベータを創出した。フォードのインキュベータ責任者は、フォードのCEOに直接報告する。フォードは、これらの新事業の人員配置に、一部はフォード内部からの管理者と知識労働者をあて、しかしまたフォードと自動車産業の両者の外部から新しい雇用者を当てた。その企業インキュベータでは、時間が経つと幾つかの新事業は、既存事業の業務活動のポートフォリオに統合される。これは外観上では、既存事業に収斂される非関連的技術として、全般的事業戦略への一層増大する関連性を指摘することが出来る。

CEのための幾つかの種々な戦略、すなわち製品ライン拡張、新プラットフォーム開発、新事業開発によって要求される、ナレッジ・マネジメント課題を充足する、一連の組織デザインを提示した。

CE戦略に対するナレッジ・マネジメント課題は、知識増強 (knowledge leveraging), 再結合 (recombining), 輸入 (importing) である。それらはCE戦略の多様性の程度に相応し、組織構造の種々な形態に対する条件性を創造したのである。これらの決定的に重要な条件性に立ち向かうための、適切な組織形態を設計することは、知識のマネジメントを強化し、結果的にはCEのための戦略の有効性を強めるのである。

革新とCEとに関連するナレッジ・マネジメント過程を組立するには、企業の資源と知識基盤の理解が必要である。CEの戦略が有効であるためには、組織は、必要とされる知識

64) Robert K.Kazanjan, Robert Drazin, and Mary Ann Glynn, *ibid.*, p.191.

65) Robert K. Kazanjan, Robert Drazin, and Mary Ann Glynn, *ibid.*, p.191.

開発の関連する程度を支持する構造と過程を設計しなければならない。ナレッジ・マネジメントのための組織的設計の選択を考察する時には、ナレッジ・マネジメント構造の差別化と統合化が中心的課題となる。一般的には、構造的差別化の程度は、開発されるべき新知識の量と調和しなければならない。

「一層多くの既存知識が利用されれば、ナレッジ・マネジメント組織単位の構造は、一層差別化は少なくても良い。新知識が輸入され、探求される必要が一層多ければ、一層差別化された組織構造が必要とされる。結局は、多元的ナレッジ・マネジメント構造の活動を統合するためには、マトリックス・デザインが推奨される。」<sup>66)</sup>

C E戦略とナレッジ・マネジメントは、相互に影響しあい相互に再形成し、再定義し得るのである。知識の内容と構造における移行が、時間経過の中でC Eに影響を及ぼす。また歴史的な趨勢の結果として、出現し進化する戦略の変化がモデルに組込まれる。企業家活動は、資源限界性を克服し、競争的目標に向かって挑戦する。

ナレッジ・マネジメントと革新とのインターフェイスの条件性に対して、環境の諸要素は、規制的、制約的な役割を果たしている側面だけではない。環境の諸要素は、慈善心、慈悲心の側面の役割も果たしている。都市環境における、インキュベーション的、創造的な役割と形態はそれらを表している。環境の不確実性や規制ルールと慈善心とがC E戦略の方向と展開そして実行に影響を与える。もちろん新しい戦略的リーダーシップの役割にも影響を及ぼす。競争力、成長機会、国の文化、産業収益性などを規定する環境要因と、全般戦略、事業戦略、機能戦略、能力と差異と接近などを規定する戦略要因は、実行の程度、速度、範囲などの局面に対して、制御力としても働く。

ナレッジ・マネジメントを可能にする組織デザインは、せまい限定されたものでなく、ナレッジ・マネジメントに力を与える。組織デザインは、公式、形式的要素と非公式的、インフォーマルな要素を含んでいる。社会的構造、情報ネットワーク、情報共有化についての文化的規範など、これらは組織における学習の重要な源泉である。

知識の基盤とフローは、個々の従業員の教育、専門知識、経験、知性によって影響されるのみでなく、地位、合法性、知識や技能がもたらす評判によっても影響される。知識を増強し、変化させ、創造する権力の動態への、影響と注意の政治学を組込むことが、C Eを検討する研究のための理論形成の重要な局面であるだろう。

---

66) Robert K. Kazanjian, Robert Drazin, and Mary Ann Glynn, *ibid.*, p.192.

## 第5章 結 論

### 1 要 約

第1章では、企業家精神についての一つの基本的仮設を中心に提起し、現代の企業家精神は、一つの社会的過程であって社会的運動の一部であることを提示した。

その基本的仮設は、世界史による歴史的証拠から、企業家活動と企業家精神に対する制度的環境の影響を論じたのである。それによれば、種々な企業家活動への相対的報酬を特定するゲームのルールが、企業家精神が生産的か又は非生産的方向に配分されるかを決定することに主要な役割を演じるのである。社会のルールと規範が、企業家活動が取る形態に影響を与える誘因を創造するのである。

現代の企業家精神は、なおその上にNPO、CB（コミュニティ・ビジネス）などの社会的企業家、組織内起業家、コミュニティの都市開発戦略等の原動力を形成している。女性やマイノリティの企業家精神が体制を超えて論議されている。企業家精神は、社会的、経済的、文化的条件の広い集合の中から生起する一つの社会的過程であって、より広い社会的運動の一部なのである。企業家精神政策は、企業家精神の水準を高めることを目的とする。企業家精神政策と公共政策との相互作用の重要性を指摘した。また起業や成長事業への知識の創造と移動の促進、インキュベータ、サイエンス・パークの重要性を指摘し、企業家精神政策コミュニティを提起した。

第2章では、グローバル経済における地域発展の為の、都市とその経営及び公共政策におけるインキュベーションと創造性活動の意義と課題を提起し、企業家精神の最近の発展を論じた。

大阪は、インキュベーション都市として活動している。サンフランシスコは、創造性都市としてアメリカ合衆国の都市実態分析で第1位である。近年、大阪の経済的地盤沈下が著しいと指摘されている。かつての大阪の特質を復活するには、地域の中で新しい企業や事業そしてその原動力となる現代の企業家精神を、生み育てることが課題である。大阪には、江戸時代から商家の組織制度として、丁稚、手代、番頭、経営者、そして本家、分家の関係として、年季奉公制度があった。また学問所として、懐徳堂と適塾があった。しかし、年季奉公制度や暖簾分けは商家毎のいわば閉鎖的な仕組みである。大阪で現在求められているのは、企業家精神の為の地域に開かれたオープンな仕組みである。データでは、インキュベーション施設による継続的支援が、企業の事業化率を高める要因となっていることが分かっている。大阪がインキュベーション都市として、取り組まなければならない

課題と企業家精神への支援施策を提示し論じた。

活発な企業家精神を生成するためには、一つの地域は創造性の三つの型、すなわち技術的創造性、革新・経済的創造性、芸術的並びに文化的創造性の三つの型が、相互依存的に互いに刺激し強化する状況を創造しなければならない。創造性は、また高度な多様性を必要とする。場所の経済的重要性と地域の経済成長に関する理論として、費用関連的要素論、クラスター形成論、人的資本理論、創造的資本理論を提示した。そして最近の理論展開から、創造的人的資本を多様性と集中性において、場所が持つことによる地域経済成長を強調したのである。全ての種類の創造性に開放的な場所は、企業家精神を刺激するような基底的环境と生育地を反映するのである。企業家精神は、創造性を育てることができる支持的な社会的状況を必要とする。地域には、多元的で創造的なコミュニティが必要である。

技術（technology）、能力（talent）、寛容（tolerance）を経済発展の推進的な必要条件として考察すれば、これによる最も成功的な場所は、サンフランシスコ湾岸地域、ボストン、ワシントンDC、オースティン、シアトルである。地域発展と創造性都市の主要課題は、人々を誘引でき、創造性と企業家精神が繁栄できる広い環境と生育地を設立すべき事である。

第3章では、企業家的機会の存在と企業家的利潤の本質を論じた。

企業家的機会は、一人の人間である企業家が、利潤を生み出すような資源を再結合するために、新しい手段－目的の枠組みを創造できる一つの状況である。この機会の存在と源泉については、二つの対立する見解がある。一方は、既存情報への異なった接近を要求する。他方は、新情報が機会の存在において重要である。この章での主張は、この二つの見解は機会の相異なる型を表しており、同時に一つの経済の中で両者が現存することである。企業家は、それらの両者を確認し利用するだろう。

企業家精神の意思決定の評価尺度の重点は、企業家の機会費用にある。戦略的経営の意思決定の評価尺度の重点は、経営の競争優位にある。企業家的利潤は、資源結合の事後的価値からの、その資源獲得の事前的費用と資源再結合の費用との差である。不確実性と非流動性に耐えることが、企業家的利潤稼得の必要条件である。市場の価格システムに対して、他人よりもより良い推測と判断に努力しながら危険に耐える。資源再結合への努力の進行に基づいて、その企業家は剰余請求者になり、資源に企業家の生産計画を課すための権利を受取る。企業家は、推測が正しければ企業家的利潤を稼得し、推測が誤っていれば企業家的損失を被ることになる。

第4章では、企業経営におけるコーポレート企業家精神（CE）の最近の研究成果を取り上げ、CE戦略に対するナレッジ・マネジメントの課題と構造及び組織デザインの問題

を論じたものである。

企業業績の決定要因として企業の知識基盤を重要視し強調する見解では、競争優位のために知識を増強する知識－支持実体として組織をモデル化する。ここでの中心をなす見方は、組織が企業家精神とイノベーションを通じて、競争の一つの手段として知識基盤を創造し維持し適用するということである。

C Eは、既存企業の構成員が、その企業のレパートリーには現時点で存在していない製品と市場を実在させる一つの過程であり活動である。このC Eの戦略として、ここでは製品革新・製品市場戦略の三つの異なった型を取り上げる。製品ライン拡張、新プラットフォーム開発、新事業創出の三つの型である。このC E戦略に対応して、ナレッジ・マネジメント課題を三つ提示できる。既存知識基盤を増強すること。既存知識基盤を再結合し拡張すること。新知識基盤を輸入するか又は獲得することである。このナレッジ・マネジメント課題は、どれも孤立しては有効でなく総合的に利用されて有効となる。このナレッジ・マネジメント課題は、C E戦略のそれぞれに対応するナレッジ・マネジメント構造を形成する構築ブロックである。構築されたナレッジ・マネジメント構造における差異は、ナレッジ・マネジメント課題の強調と構造における構築ブロックの第一位性である。例えば、C E戦略として新プラットフォーム開発を取り上げれば、特定のナレッジ・マネジメント構造における構築ブロックの中での第一位性は、既存知識の再結合と拡張である。

ここで重要なことは、C E戦略と特定のナレッジ・マネジメント構造とナレッジ・マネジメント課題の構築ブロックの第一位性と、デザイン選択が存在することである。異なったC E戦略に対して、新知識開発に対するそれぞれ異なった必要性をかかえながら、ナレッジ・マネジメント必要条件と組織デザインとの間の連係と連鎖である。

例えば、製品ライン拡張のC E戦略に対する、特定のナレッジ・マネジメント構造における構築ブロック、ナレッジ・マネジメント課題の第一位性は既存知識の増強である。ナレッジ・マネジメントの組織デザインは、既存知識の新しい応用を促進する意図を持っているものである。職務内差別化、職務差別化、職能内タスクチームである。

新製品プラットフォームのC E戦略に対する、ナレッジ・マネジメント構造における構築ブロックであるナレッジ・マネジメント課題の第一位性は、既存知識の再結合と拡張である。技術と市場セグメントに関連する共通要素の一つの集合体としての新プラットフォーム開発を行う時、分野横断的な知識再結合の為に利用可能な組織デザインは、特別の組織単位の設置と多元職能的マトリックス・チームである。

新事業創出のC E戦略に対する、ナレッジ・マネジメント構造における構築ブロックである課題の第一位性は新知識輸入である。ナレッジ・マネジメント・デザインは、独立事



業単位と企業インキュベータである。かくして、知識の利用と開発に関連して、これらの多元的ナレッジ・マネジメント構造の活動を統合するためには、マトリックス・デザインの開発が求められる。

C E戦略とナレッジ・マネジメントは、相互に影響しあい相互に再形成し再定義し得る。知識の内容と構造における移行が、時間経過の中でC Eに影響を及ぼす。また歴史的な趨勢の結果として、出現し進化するC E戦略の変化が組織モデルに組込まれる。企業家活動には、資源限界性を克服し競争的目標に向って挑戦するようなC E戦略とナレッジ・マネジメントが要請される。環境諸要因は、C E戦略の方向と展開そして実行に影響を与える。戦略的リーダーシップの役割にも影響を及ぼす。環境要因と戦略要因は、実行の程度、速度、範囲などの局面に対して、制御力としても働くのである。知識を増強し、変化させ、創造する権力の動態への政治学も重要な局面である。

## 2 結 論

シリコンバレー企業家精神（Silicon Valley entrepreneurship）とそのベンチャー・ビジネスは、常に驚くほどの速度で運動する、熱情的な活動であり経営（businesses）である。シリコンバレーはサンフランシスコの南にあって、長さ約35マイル（56km）、幅約10マイル（16km）の地域であり、数10年前には乾いた静かな果樹園と野菜畑の小さな農業地域であった。

ビル・ヒューレット（Bill Hewlett）、デビッド・パッカー（David Packard）、ウィリアム・ショックレイ（William Shockley）らと共に、平凡な小さな自動車修理場パロ・アルト（Palo Alto）から始まり、1955年以降、新技術推進型会社の創出が急速に進んでいる。産業時代の伝統的な経営慣行に拘束されず企業家精神のグローバル化を進め、今日では7,500以上の技術系会社が存在している。国際企業家精神を未曾有のペースで生出し、シリコンバレーは、新しい時代、ネットワーク時代の理性と精神を代表するものになってきている。

何が、この中心地を形成させてきたのか。幾つかの理由があげられる。それらは、

- （1）全くの密度。それは、能力の常に新たにされた蓄積への接近を提供する。
- （2）知識の暗黙と明白両面の絶えざる移転。
- （3）進歩し、広くネットワーク化されたインフラストラクチャー。
- （4）地域文化。革新と危険負担に豊かに報酬を与え、実験の自然な結果としての失敗を受け入れる。
- （5）グローバルな展望。製品のマーケティングと製造には地理的境界がない。

(6) 元気な知識労働者。革新の最前線にいるという機会と、多額の貨幣を取得する可能性とが力付ける。

(7) 豊富なベンチャーキャピタルである。

グローバルな競争環境は劇的に変化してきている。中小企業と大企業の全ての規模の企業が、同一の競争空間を分担し始めている。協業的ネットワーク等の国際化の新しい形態が工夫され利用されている。伝統的な国際化モデルも企業家精神の理論も、一層発展しなければ、それらを適切に説明することは困難であろう。一つの方向と指針は、共生的シナジー (symbiotic synergy) である。高度の共生的シナジーを達成するためには、中小企業とか大企業とかの規模には関らず、共同者や利害関係者との関係をパートナーシップ基盤の関係で運営できることが必要である。この共生的シナジーを形成するパートナーシップの関係は、組織文化的構造と密接に関連している。それ故に経営に対する重要な挑戦は、組織の知識の基本的な推進力を理解することである。

各国の各地域や都市では、インキュベーション政策や創造性活動が種々行われているにもかかわらず、歴史的、文化的、政治的な影響力は、なお組織が最適なナレッジ・マネジメントを達成することを制約している。革新と変化の指導的地位としての中心地であるシリコンバレーの中でさえ、企業は、産業時代の伝統的実践から、21世紀において要求される組織へ向っての移行過程にある。ネットワーク時代において、グローバルな競争空間は企業や組織の規模の大小には関らない。新たな企業家精神と、企業経営におけるナレッジ・マネジメントとその実行構造としてのナレッジ・マネジメント・デザインが重要である。

この研究の目的は、都市と企業経営における最近の企業家精神の発展を論究することである。企業家活動と企業家精神は、古来より制度的環境の影響を受けてきたのである。現代社会において、それはまた、体制を超えたより広い社会的運動の一部である。社会的な背景の中で、企業家精神の企業家的機会には、生産的と非生産的の二つの方向性と選択が存在する。企業家活動には、企業家的機会のこの二つの形態への企業家精神の配分が存在する。企業活動する個人と価値ある機会の数は、時間と場所を超越して不断に存在する。そしてこれらの次元を横断して変化する、生産的と非生産的形態間の分布をまさに伴っている。企業家は、判断と推測を行いながら剰余請求者になることによって、資源に企業家の生産計画を課す権利を受取る。不確実性と非流動性、そして危険に耐えて企業家的利潤を得る。或いは企業家的損失を被る。ここでは企業家的機会と企業家利潤の存在と本質を解明した。また企業家精神政策の現代的課題として、インキュベーションと創造性の視点から都市における政策の発展の特徴を論じた。企業家精神理論の最近の発展傾向を示す幾

つかの分野には、コーポレート企業家精神と国際企業家精神がある。この研究では、コーポレート企業家精神（CE）を取り上げている。CEと企業経営との関連から、CE戦略とナレッジ・マネジメント課題を考察し、CEとナレッジ・マネジメント課題の実行構造としての、ナレッジ・マネジメント・デザインを究明することである。

## 参考文献

- Barringer, B. R. and Bluedorn, A. C. (1999), 'The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management', *Strategic Management Journal*, 20 : 421-44.
- Baumol, W. (1990), 'Entrepreneurship: Productive, unproductive, and destructive', *Journal of Political Economy*, 98(5), 893-921.
- Baumol, W. (1993), 'Formal entrepreneurship theory in economics: Existence and bounds', *Journal of Business Venturing*, 8(3), 197-210.
- Clark, Peggy, and Amy Keys. (1995), *Enabling Entrepreneurship: Microenterprise Development in the United States*, Washington D. C., US : Aspen Institute.
- Etemad, H. and R. Wright (eds) (2003), *Globalization and Entrepreneurship*, Northampton, MA, US: Edward Elgar.
- Evans, D. and L. Leighton (1989), 'Some empirical aspects of entrepreneurship', *American Economic Review*, 79 : 519-35.
- Hamel, G. (1999), 'Bringing Silicon Valley inside', *Harvard Business Review*, 77(5), 70-84.
- Hart, David M. (ed.), (2003), *The Emergence of Entrepreneurship Policy : Governance, Start-ups, and Growth in the U. S. Knowledge Economy*, New York, US : Cambridge University Press.
- Hisrich, R., Honig-Haftel, S., McDougall, P., and Oviatt, B. (1996), 'International entrepreneurship: Past, present and future', *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20 (4): 5.
- Hitt, M. A. and Bartkus, B. (1997), 'International entrepreneurship', in J. Katz (ed.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, Greenwich, CT, US : JAI Press, 3 : 7-30.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S.M., Sexton, D. L. (eds) (2002), *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, Malden, MA, US: Blackwell Publishers.
- Jacobs, J. (1969), *The Economy of Cities*, New York, US : Random House.
- Jacobs, J. (1984), *Cities and the Wealth of Nations*, New York, US : Random House.

- Kaplan, J. (1994), *Startup: A Silicon Valley Adventure*, Boston, US : Houghton Mifflin.
- Kim, D. J. and Kogut, B. (1996), 'Technological platforms and diversification', *Organization Science* 7 : 283-301.
- Kirzner, I. (1973), *Competition and Entrepreneurship*, Chicago, IL, US : University of Chicago Press.
- Kirzner, I. (1997), 'Entrepreneurial discovery and the competitive market process : An Austrian approach', *The Journal of Economic Literature*, 35 : 60-85.
- Lu, D. (1994), 'The entrepreneurs who do both: Production and rent seeking', *Journal of Economic Behavior and Organizations*, 23 : 93-8.
- Lucas, R. Jr. (1988), 'On the Mechanics of Economic Development', *Journal of Monetary Economics*, 22 : 3-42.
- Lundstrom, Anders, and Lois Stevenson (2001), *Entrepreneurship Policy for the Future*, Stockholm, Sweden : Swedish Foundation for Small Business Research.
- Meyer, M. H. and Lehnerd, A. P. (1997), *The power of product platforms: Building value and cost leadership*, New York, US : Free Press.
- Miller, D. (1983), 'The correlates of entrepreneurship in three types of firms', *Management Science* 29 : 770-91.
- Morrow, J. F. (1988), 'International entrepreneurship : A new growth opportunity', *New Management*, 3(5): 59-61.
- Nonaka, I. (1991), 'The knowledge-creating company', *Harvard Business Review*, 69 (6): 96-105.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The knowledge creating company*, New York, US : Oxford University Press.
- Porter, M. E. (1991), 'Towards a dynamic theory of strategy', *Strategic Management Journal*, 12 : 95-117.
- Porter, M. E. (1995), 'The Competitive Advantages of the Inner City', *Harvard Business Review*, 73(3), 55-71.
- Rumelt, R. (1987), 'Theory, strategy and entrepreneurship', in D. Teece (ed.), *The Competitive Challenge : Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Cambridge, MA, US : Ballinger, pp.137-58.
- Sanchez, R. and Mahoney, J. T. (1996), 'Modularity, flexibility, and knowledge management in product and organization design', *Strategic Management Journal*, 17 : 63-76.

- Sawhney, M. (1998), 'Leveraged high-variety strategies : From portfolio thinking to platform thinking', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 : 54-61.
- Schendel, D.(1990), 'Introduction to the special issue on corporate entrepreneurship', *Strategic Management Journal*, 11 : 1-3.
- Schumpeter, J.(1934), *The Theory of Economic Development:An Inquiry Into Profits, Capital Credit, Interest, and the Business Cycle*, Cambridge, MA, US : Harvard University Press.
- Schumpeter, J. (1942), *Capitalism, Socialism, and Democracy*, New York, US : Harper.
- Shane, S. (2003), *A General Theory of Entrepreneurship*, Northampton, MA, US : Edward Elgar.
- Simon, H. (1976), *Administrative Behavior*, New York, US : The Free Press.
- Stopford, J. M. and Baden-Fuller, C.(1994), 'Creating corporate entrepreneurship', *Strategic Management Journal*, 15 : 521-36.
- Thornton, P. H.(1999), 'The Sociology of Entrepreneurship', *Annual Review of Sociology*, 25: 19-46.
- Zahra, S. A., (1993), 'Conceptual model of entrepreneurship as firm behavior : A critique and extension', *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14( 4): 5 -21.
- Zahra, S. A., Nielsen, A. P., and Bogner, W.C. (1999), 'Corporate entrepreneurship, knowledge and competence development', *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring : 169-89.