

# 戦略的組織間関係構築による企業成長

—— 福岡におけるベンチャー企業の事例を中心に ——

井 上 善 海

## 1. はじめに

1960年代後半の米国における新興の小規模企業群 (emerging companies) が「ベンチャー・ビジネス (venture business)」として紹介されてから後、わが国では3回にわたりベンチャーブームが生じている。1970年代前半の第1次ベンチャーブーム、1980年代前半の第2次ベンチャーブーム、1990年代半ばからの第3次ベンチャーブームである。

第3次ベンチャーブームは、バブル経済崩壊後の長引く不況の中、経済のグローバル化が進み、産業構造の変革が求められる時代背景や、米国経済の復活にベンチャー企業が大きく寄与したことなどがブームの引き金となった。これまでの2度のベンチャーブームと大きく異なるのは、第1次、第2次のブームは経済の発展期にあり、投資先を求めるベンチャー・キャピタル (venture capital) を中心としたものであったが、第3次は不況期にあり、時代環境の強い要請の中、国や地方公共団体がベンチャー企業振興のための各種施策を積極的に打ち出したところにある。

また、民間部門でも新たなベンチャー・キャピタルが設立され、エンジェル (angel: 個人投資家) も登場し、大学ではベンチャー経営教育が行われ、産学官をあげてのベンチャー支援ブームとなった。さらには、1999年以降、新興企業向け株式市場が創設されたことにより、直接金融による資本市場が

らの資金調達も可能となった。事業分野としては、これまでのハイテク産業分野に加えて、インターネットや通信といった情報関連に、福祉、環境と多様化しているのが特徴である。このような経緯から、今回のブームはこれまでのような一過性のものとは異なり、日本経済の構造変革の中で、ベンチャー企業が新たな経済成長の原動力となることによって、ブームが根付きつつあるようにうかがわれる。

ベンチャー企業は、一般に、ハード・ソフト両面における新しい技術をコア・コンピタンス (core competence) として企業経営を行うことを志向している。独自の技術やノウハウ、創造的な研究開発による事業展開、または、独創的な製品・サービスや新しい市場の開発による事業展開を行うことにより、先発者の優位性 (first-mover advantages) を確保せねばならず、そうでなければベンチャー企業は存続していくことさえ難しくなってしまう。このため、コア・コンピタンスを構築し、コア・コンピタンスの優位性を長期間継続させていくための投資や努力が、ベンチャー企業の成長の原動力となり、戦略展開上の重要な要素となる。しかし、ベンチャー企業は、特定分野におけるコア・コンピタンスの突出という競争優位は持つものの、先発者の優位性を確保し持続的、安定的な成長を図るためには、不足する経営資源をいかに補強するかが最重要課題となってくる<sup>1)</sup>。

そこで、本稿では、ベンチャー企業が戦略的に組織間関係を構築することによって、不足する経営資源を補いコア・コンピタンスの優位性を長期間継続させ企業成長を図る戦略展開について、ケース・スタディを通じて考察することにした。

---

1) 井上 [2002] pp.107～108。

## 2. 不足する経営資源を補うことを目的とした組織間関係

組織間関係とは、複数の組織の間における関係のことである。組織は他の組織から自社にはない資源や弱体と見られる資源を調達したり、組織間でその経営資源を補完的に供給し合うことにより戦略を展開していく。

経営資源の不足を補う最も単純な方法は、「市場取引（不足する経営資源を市場で買うこと）」であろう。複雑かつ継続的な組織間関係が生じることなく、必要な資源を必要な時に必要なだけ調達できる。最近では、アウトソーシング（outsourcing）方式が、IT（information technology）の進展に伴って注目されている。特に、ベンチャー・ビジネスの分野では、新しいアイデアを商品化するスピードによって勝敗が分かれることから、徹底的なアウトソーシング方式が用いられており、シリコンバレーのネットワーク機器最大手シスコ・システムズでは、製造はすべてアウトソーシングされているほどである。アウトソーシングとは、不足する経営資源の調達や一部機能を外部の企業に外注する（請け負わせる）ことであり、何ら新しい概念ではない。しかし、経済のグローバル化の進展により、企業は自社の事業再構築（restructuring）を余儀なくされ、自社のドメイン（domain）再定義を行う過程で、コア・コンピタンスへの経営資源の重点的配分と、コア以外に必要とされる経営資源の外部依存を戦略的に行うようになってきたのである。

しかし、市場取引は、短期的かつ随時的に経営資源が調達できる反面、長期的で安定的な資源調達は難しく、また、必ず調達できるという保証も無い。そこで、長期的かつ安定的な資源確保という点から考えると、必要とする経営資源を企業ごと買い取る、いわゆる「M&A（merger and acquisition）」方式が採られることになる。伊丹・加護野 [1993] によれば、M&A が成立する論理は、「2つの企業が独立の企業として存在しているよりも、1つの企業として統合される方が、より大きな価値が実現される場合」であるとし、

その生み出される価値として、「お互いの未利用の経営資源を利用し合うことによって、成長の経済が実現される」「お互いの事業が補完関係あるいは相乗効果を生み出すことによって、範囲の経済が実現される」「複数の事業を組み合わせることによって、リスクの分散がはかれる」ことの3つの源泉があげられている (pp.112~113)。M&Aは、2つの企業が統合されることによりこのような大きな価値を生み出す反面、異なる組織風土を融合させることの難しさや、合併・買収を行い経営資源を確保するまでに時間がかかることなどから、大きなリスクも伴っていた。特に日本企業では、日本的経営(終身雇用制、年功序列制、企業別組合など)のしがらみが阻害要因ともなっていた。

このようなリスクを避けるため、また、企業間競争が世界的・地球的規模で繰り広げられる大競争社会という時代の要請の中で、「市場取引」と「M&A」との中間に位置し、緩やかな組織間関係を形成する「戦略的提携(strategic alliance)」方式を採用する企業が近年増加してきている。戦略的提携とは、企業の独立性を維持したまま、戦略展開にとってきわめて重要なある特定の経営資源を獲得するため、他企業と緩やかに柔軟な組織間関係を結ぶことである。一般に、その提携内容は、技術提携や販売提携、生産提携など資本関係を伴わないものから、合併や資本参加などの資本関係を伴うものまで多岐にわたる。また、最近では、異業種間や競合企業との提携や、国際提携、系列を超えた提携などもみられる。戦略的提携が成立する論理は、不安定かつ短期的な市場取引と、安定的かつ長期的・継続的な M&A 双方のデメリットをうまく相殺できるところにある。

次節では、このような組織間関係を戦略的に構築しながら企業成長を図っているベンチャー企業に焦点を当て、分析・評価を行っていくことにする。

### 3. ケース・スタディ

イン（Yin [1994]）によれば、ケース・スタディとは、「あらかじめ特定した手続きに従って経験的なトピックを研究する方法」であり、ケース・スタディが望ましいのは、「どのように」あるいは「なぜ」という問題が提示されている場合、研究者が事象をほとんど制御できない場合、そして現実の文脈における現在の現象に焦点がある場合とされる（p.122）。また、ケース・スタディの持つ長所として、吉原 [1986] は、少数のケースについて奥深い分析が可能であること、実態や因果関係について全体像を提供することが可能であること、時系列的、歴史的な動きや変化をとらえることができることの3点をあげている（pp.18~19）。

これらのことからすると、本稿のような戦略の時系列的動向を扱う研究においては、ケース・スタディが適しているものと考えられる<sup>2)</sup>。今回、ケース・スタディを実施した企業数は最終的には25社<sup>3)</sup>となったが、本稿では、紙幅の関係から以下の6社のみを紹介するにとどめた<sup>4)</sup>。

ケース・スタディの対象企業の選定にあたっては、①ハード・ソフト両面における新しい技術をコア・コンピタンスとして企業経営を行うことを志向していること、②創業して（新規事業分野へ進出して）短期間で急成長を遂

---

2) ケース・スタディに対する伝統的な批判としては、「厳密さを欠いている」「科学的一般化の基礎をほとんど提供していない」「あまりにも時間がかかり、結果として量が多すぎて読めない文書になってしまう」「すぐれたケース・スタディを行うには、研究者のスキル面から考えてもきわめて難しい」ことなどが指摘されている（Yin [1994] pp.13~15）。

3) 25社の内訳は、小売3社、ソフト開発7社、人材派遣3社、環境ビジネス5社、ハイテク（半導体、バイオ、ナノ、ロボット）5社、医療2社となっている。

4) ケース・スタディを実施するにあたっては、福岡市商業近代化推進協議会および財団法人北九州産業学術推進機構中小企業支援センターの協力を得た。本ケースは、関係者の好意的な協力により研究事例として作成されたものであり、経営上の優劣を例示するためのものではない。

げている、または今後その可能性が高いこと、③経営者が旺盛な企業家精神をもって、積極的に事業拡大を図っていることの3点を基準とした<sup>5)</sup>。

(1) ケース1：株式会社サダマツ<sup>6)</sup>

① 企業プロフィール

サダマツは、先々代が1920年に長崎県大村町（現大村市）で創業した時計部門がはじまりで、先代が1977年にメガネ部門へ進出している。現社長の貞松隆弥氏は、家業を継ぐつもりはなかったが、先代が病に倒れたことから、1986年に同社へ入社、営業本部長、専務を経て2000年から社長に就任している。

現社長入社後、メガネ部門を多店舗展開し、1990年には長崎県下でトップシェアを誇るまでに至ったが、メガネ市場は市場規模5,000億円程度で大手企業のシェア比率が高く、商品単価も下落傾向にあったことから、これ以上の企業成長は見込めないと限界を感じていた。そこで、他業界への進出を企て、人材派遣や化粧品など1兆円を超える業界のリサーチを行った。その中で、宝飾業界は、3兆円を超える市場規模がバブル経済崩壊で縮小傾向にあるとはいえ、1兆円を超える市場規模が存在すること、業界トップ企業でも年商2～300億円程度と中小企業が多いこと、さらには、クレオパトラ以来の長い歴史があり、宝石が世の中から無くなることはないことなどが進出の決め手となった。

そして、先代が築いたメガネ部門に、新たに宝飾部門を加えて長崎県内で

---

5) ベンチャー企業の定義については、清成・中村・平尾 [1971] がベンチャー・ビジネスについてわが国において初めて定義した後、これまでさまざまな定義がなされてきているが、いまだ統一された定義はない（井上 [2002] pp.12～18）。

6) 代表者：貞松隆弥、所在地：福岡市中央区、設立：1964年、資本金：7億3,955万円、従業員数：428名、事業内容：宝飾・メガネ・時計の販売、売上高：2006年76億円

チェーン展開を図り、1993年には現在の主力業態である「ビジュソフィア」1号店を、沖縄県那覇市の大型商業施設の一角に出店している。サダマツのビジネスモデルの基本は、「同じお客が何度も来店する」中小商圈モデルであることから、那覇市商圈は宝飾業界への本格参入には最適地であった。ここでの成功をモデルに、2002年にジャスダックへ上場し、現在では国内79店、海外7店の計86店舗を構えるまでに至っている。

サダマツのビジネスモデルの基幹は、「接客を科学し、未来情報を把握する」CRM (customer relationship management) である。貞松社長によると、「当社は宝飾小売業というよりも、接客業であり顧客データビジネス業であるという認識を強く持っている」とのことである。接客により情報収集を行い、それをデータベース化し、品揃えや店づくりに活かすマネジメントサイクルの構築が、好業績の秘訣の一つとなっている。また、2005年5月には、首都圏を中心に38店舗の宝飾店舗網と優秀な商品企画機能を持つヴィエールの株式を取得し、完全子会社化を果たしている。これにより西日本中心だった店舗展開が、一気に東日本地区へ展開されることになった。

今後は、ヴィエールの完全子会社化を機に、全国への多店舗展開を積極的に進め、売上高100億円の実現を目指している。2006年2月には、東京・渋谷の複合商業施設「表参道ヒルズ」にグループの旗艦店となる「フェスタリア・ビジュ・ソフィア」を出店、また、海外戦略については、これまで中国・タイで宝飾品の生産を行ってきたが、2005年9月に台湾に海外子会社を設立し、アジアをはじめとした海外での店舗展開を図っていくことにしている。

## ② 具体的な戦略展開

- 1) サダマツが独自開発した顧客情報システムは、商品を購入した顧客のみに限らず、接客したすべての顧客の趣味・嗜好から消費行動までをきめ細かくデータ化し、仮説を立て、顧客が将来的に「どんな商品を」「どんなタイミングで」「どういう目的で」購入するのかを予測できる。ま

た、購買後のアンケート調査を100%行っており、顧客からの返信ハガキは直接社長の手元に届く。このシステムによる「未来情報」と、POSシステムからもたらされる売れ筋・死に筋等の「過去情報」、さらには、海外展示会等へスタッフを派遣し収集してくる「トレンド情報」を合わせて分析し開発されるオリジナル商品は、これまで高いヒット率を実現している。

- 2) 商品の企画・開発は、デザイナーをはじめ自社内スタッフで行い、製造に関してはフレキシビリティを重視し、自社工場を持たず海外を含めたアウトソーシングの活用を積極的に行っている。これは、自社工場を所有すると、自社の得意なものを製造するというプロダクトアウト志向となり、市場の変化に対応できなくなる恐れがあるからである。ただし、今後は、海外等の工場を傘下におさめることが可能な規模に達してきたため、低価格商品を中心に、製造販売一体型ビジネス体制をより強めることも考えている。
- 3) サダマツでは、顧客データビジネスを実践するため、「情報発信」としての立地戦略ではなく、「情報受信」に優れた立地戦略を採用している。きめの細かい顧客情報を収集するためには、同じ顧客が何度も来店する地方の中小商圈が適しており、さらには、大商圈を狙う海外有名ブランドショップとの競合も避けられるというメリットがある。しかし、最近では郊外型ショッピングセンターも乱立傾向にあることから、「表参道ヒルズ店」のような都市型立地の業態を開発し、「郊外型モデル」と「都市型モデル」を両立させていくことにしている。

## (2) ケース2：株式会社ジェイエムネット<sup>7)</sup>

### ① 企業プロフィール

ジェイエムネットは、植木一夫社長が1995年大阪市で創業し、エンジニア



リングサービス事業、IT事業を開始している。植木社長が半導体製造装置メーカーで技術者だった頃、とにかく会社を立ち上げたいとの一心で、とりあえず起業したとのことである。資本金が減る中、半導体製造装置の保守・メンテナンス業務が軌道に乗り、その後、福岡、東京へと事業所を開設していった。そんな時、福岡県の広報誌で、知事が提唱する「シリコンシーベルト福岡」計画を目にし、ヨーロッパへの半導体に関する視察団に参加、帰国後、2001年には本社を福岡市へ移転し、システムLSI事業を開始している。そして、2004年11月には福証Qボードへの株式上場を果たしている。

今では、福岡は行政の支援や交通の便、賃料等経費の安さ、人材の面などベンチャー企業の立地としては申し分ないと、「福岡をシリコンバレーのようなアジアのベンチャー集積地にする」ため、福岡のベンチャー交流会「ビジネススタジオ」の代表幹事を務め、後進の起業家への助言を行っている。

創業当時の事業である半導体製造装置の立ち上げ、保守、メンテナンス等の「エンジニアリングサービス事業」と、ソフトウェア開発、eコマース総合システム、大企業向けネットワーク構築等の「IT事業」が主力事業であり、福岡への本社移転後の新事業であるアナログ設計・開発・評価、ファームウェア設計・開発・評価等の「システムLSI事業」は、まだ事業規模としては小さい。2005年7月には、携帯電話のアプリケーションソフトの開発やプログラマーなど技術者の派遣業務を手がける大信情報システムを買収し子会社化している。その後12月には、携帯電話向け情報配信事業を営むインデックスとの資本提携を行い、成長が期待される携帯電話向け情報配信の分野での事業強化を狙っている。今後は、グループ企業で売上規模30億円、従業員規模300名を目標としている。海外事業は、これまでの台湾から韓国

---

7) 代表者：植木一夫、所在地：福岡市博多区、設立：1995年3月、資本金：3億2,620万円、従業者数：138名、事業内容：IT・半導体関連の開発、売上高：2006年18億円

ヘシフトし、IT・半導体に関する製品の輸入サービス・販売を手がけていくことにしている。

## ② 具体的な戦略展開

- 1) 新規事業への進出や M&A による企業買収などを積極的に行っているが、テクノロジー系という自社のドメインから外れてはいない。また、得意分野を徹底して掘り下げ、伸びていく事業には徹底して投資を行うという事業展開スタイルをとっている。
- 2) 新しいことに挑戦するエネルギーでは他には負けない、これは、会社の生い立ちにある。創業時に、IT 時代はインターネットにビジネスチャンスありと読み、とりあえず事業を起こすための BOX（箱・器）として会社を作り、それからビジネスをはじめている。これまで、結構失敗した事業もあったが、会社自体が経営環境の変化に対応できる力を持っていることから、成功したものだけが残り現在の事業を形づくっている。
- 3) 社員の起業家マインドが高く、これまで 2 名の社員が会社を飛び出し起業している。しかし、同社ではそれを奨励することによって、自社の事業とのシナジー効果を創出している。また、イノベーションを常に意識しており、組織・人事も 1 年に 1 回は変えている。

## (3) ケース 3：有限会社ランテックソフトウェア<sup>8)</sup>

### ① 企業プロフィール

ランテックソフトウェアは、1993 年庄司裕一社長が東芝九州情報機器の営業職から独立し設立され、自社ソフト開発とともに、IT 先進国韓国を中心とした海外からのソフト調達を独自に行っている。パソコンを販売する仕事

---

8) 代表者：庄司裕一、所在地：北九州市小倉南区、資本金：400 万円、設立：1993 年、従業員数：9 名、事業内容：ソフトウェア開発・ASP・Web 開発、売上高：2005 年 1 億 4,000 万円

は面白かったが、それだけ売るのではなくシステムも一緒に売っていけば売上はもっと伸びると思い、ソフトウェアの勉強を始めたのが独立のきっかけとなった。最初は、不動産鑑定士向けのソフトパッケージの開発からはじめ、その後、ホームページ作成ソフトを韓国 IT 企業セイワールドと技術提携し発売、研究開発拠点を北九州市の IT ベンチャー支援施設「北九州テレワークセンター」に置き、海外との先進的な取引を目指すネットワーク組織「クリック」の代表も務めている。

クリックでは、韓国や中国を中心としたアジアでのビジネス展開を考えているベンチャー企業を北九州で組織化し、相手国側にも日本のベンチャー企業とのビジネスを考えている企業の組織化を働きかけている。そして、その中で人間関係を築き、双方にメリットのあるビジネスを発生させようと企んでいる。

## ② 具体的な戦略展開

- 1) 不動産鑑定士向けのソフトパッケージとして、まず「固定資産標準宅地評価支援システム」を開発。しかし、後発参入のため、開発に当たっては、今まで使っていたソフトより使い易くて機能があり、しかも値段が同じか安い、そしてサポートも良いものを提供することにした。これに、九州エリアでのシェア獲得を狙い、鹿児島に営業所を設置、北と南から攻めるという営業戦略の集中化が功を奏し、数年後には九州の9割のシェアを占めるまでに至った。同社では、単にソフトを買って下さいという営業ではなく、ソフトは更新費用も伴うことから、業務の手伝いをするサポート費用を毎年支払ってもらうトータルサービスの販売との位置づけを行っている。その後、「地価公示評価支援システム」「地価調査評価支援システム」など20数種類の不動産鑑定士向けソフトが開発され、毎年ユーザーの数は増えてきている。
- 2) 同社の主力事業である不動産鑑定士向けソフト開発が成熟期を迎え

たことから、2000年、インターネット関連事業へ進出した。その中心となるのが、韓国企業と技術提携し開発したホームページ作成ソフトの「イージー」である。情報通信のインフラが整ってくれば、ソフトウェアをパソコンにインストールしておく必要もなくなる。この発想をホームページ作成ソフトに応用した。つまり、パソコンはどんなパソコンでも、他人のパソコンであろうがインターネットができる環境であれば、ホームページの作成も編集もその場でできるというシステムである。このシステムの開発に当たっては、当初同社独自で行っていたが、韓国で同じようなソフト開発に取り組んでいる企業があると聞き、2001年その企業と技術提携を行い共同開発へ踏み切った。同社では、韓国企業と提携することで、開発のスピードが速まり、開発費用の負担も少なくて済むという直接的なメリットに加え、提携していなければ将来日本へその韓国企業が進出し競合するかもしれない芽を摘んだという間接的なメリットも享受できたことになる。このソフトは進化を続け、現在では、後継ソフト「イージーマジック2」に引き継がれている。

3) さらに韓国企業と提携し、動かないショーウインドウに、プロジェクターにより大型画面を映し出し、動画広告を誰でも簡単に出すことができる装置「ウイツール」を開発し販売を始めた。店内からショーウインドウに画面を反転させて映し出すところに、他社がマネのできない技術が隠されている。持ち運びや取り付けが簡単で、好きな場所にタイムリーに設置できることから、今までのショーウインドウディスプレイをさらにグレードアップさせ、店舗の広告効果を最大限に引き出せる。

#### (4) ケース4：楽しい株式会社<sup>9)</sup>

##### ① 企業プロフィール

楽しいは、松尾康志社長が、現在では協力関係にあるジャパンケミカルの

環境事業部長職から、2001年6月に分社独立し設立した環境ベンチャー企業である。机上で環境問題を考えるのではなく、実践できることから区切って行動し、顧客へ提案していくというビジネスモデルが評価され、2004年度第2回北九州市環境賞「奨励賞」を受賞している。また、それに引き続き、同年度には、「業務用生ゴミ処理機」「CERES 安全な竹割箸」「使用後のリサイクル竹炭」が北九州エコプロダクツに選定されている。

事業構成は、生ゴミ処理機分野が4割、竹割箸とリサイクル竹炭分野が6割となっている。本社を北九州市八幡西区から若松区の北九州エコタウン内に移転し、環境ベンチャーとしてのさらなる飛躍を目指している。

## ② 具体的な戦略展開

- 1) 同社の生ゴミ処理機は、好気性微生物群が付いたもみ殻を処理層に入れ、生ゴミを投入すると、微生物がゴミを水と二酸化炭素に分解してくれる。半年に1回もみ殻を交換する必要があるが、ゴミを消滅させてしまうところに他社にはマネのできない技術力を持つ。処理機本体は韓国の企業との共同開発だが、プログラムは同社で開発している。製品名のフォースターズは松尾社長の命名で、処理機1台ごとにも「日本太郎」や「福祉役立郎」「なにわ大二郎」などユニークな名前がつけられている。これは、処理機の主役は微生物の働きであり、そこには命がある。だから、大事に使って欲しい、気くばりをして欲しいとの想いを顧客に伝えるため始めたのだとのことである。製品1台ごとに命名することも業界初なら、命名する社長が神主資格を持ち、自ら出荷時に魂入れと安全祈願祭を行うのも業界初である。最初は社長が命名していたが、最近では顧客が積極的に名前をつける傾向にある。2005年1月からは、顧客

---

9) 代表者：松尾康志，所在地：北九州市若松区，資本金：2,000万円，設立：2001年，従業者数：6名，事業内容：生ゴミ処理機，竹割箸・リサイクル竹炭など環境資材の開発・販売，売上高：2005年1億3,000万円

が処理機を導入する際の投資負担を軽減するため、レンタル事業を開始。使用量に応じて料金を支払う仕組みのため、通常の生ゴミ処理に必要となる費用とほぼ同水準での利用が可能となり、加えて環境対策も行うことができる。これも業界初となっている。

2) 同社の顧客先である飲食店から出るゴミは生ゴミだけではない。割箸も意外と厄介であることから、顧客の役に立てばと7年前から割箸のリサイクルを始めた。しかし、割箸には、防カビ剤や防腐剤、農薬・漂白剤など有害な物質が混入されており、このような割箸を金魚鉢に入れておくと、金魚が1週間で死んでしまうこともわかった。このため、一時は割箸リサイクルをやめようと思ったこともあったが、安全優先で環境に優しい割箸を自社で開発し顧客先へ提供すればよいと考え、自生し3～4年で成育、定期的な伐採が必要で環境負荷が低い竹に着目、無漂白で自然の風合いをもつ竹割箸「CERES」を2003年7月から販売開始した。中国で製造することによりコスト低減を行い、既存の箸と同じ価格に抑え、販売面では、箸袋のトップメーカー企業と提携を行っている。現在では、年間5,000万膳。2008年には1億膳の販売を目指すまで事業が成長している。

3) また、同時に飲食店での使用済み竹割箸のリサイクルにも取組み、現在のリサイクル率2割を6割まで伸ばしたいと考えている。使用済みの竹割箸の大半は生ゴミ処理や土づくりに活用しているが、その一部を竹炭にし、飲食店からのリサイクル送料分を竹炭で返している。店頭におけば1パック100円で売れることから、飲食店からの追加発注が来るほど人気が出ている。割箸の処分は、ゴミ処理を行っても同じコストがかかることから、リサイクルすることにより付加価値がつき、顧客先の飲食店にとってはメリットが大きい。竹炭の売上の一部は植林基金として、大連市政府環境局へ、2004年度に5,000本分を委託し、2005年度以降も

継続して実施している。2004年秋からは、国産竹使用の塗箸を発売した。1膳30円で100回使える経済性に加え、リサイクルも可能である。また、袋詰め等では福祉施設とも連携している。

## (5) ケース5：フジファインテック株式会社<sup>10)</sup>

### ① 企業プロフィール

フジファインテックは、1993年に白水義信社長が東京から帰郷し設立した会社で、ナノレベルのファインセラミックスの研究開発を手がけている。白水社長は、大学は文系、前職は営業と、まったくこの分野のことには素人同然であった。ただ、やきものが好きだったためセラミックスに興味を持っていた。帰郷後、北九州の工場を調べてみると、焼却炉の付着物やダイオキシン問題で困っていることを知った。そこで、この問題を解決するのにセラミックスの技術が活用できるのではないかと思いつき、早速、独学で研究を開始し図書館や大学の研究室へ通い続けた。

最初は理解できなかったことが、根気強く研究を続けるうちにだんだんとわかるようになり、1994年には、「黒鉛の酸化防止剤」の開発により、北九州市中小企業技術開発振興助成金に採択された。その後、「中小企業創造法」の認定や国・県・市から数多くの助成金や表彰を受け、先進的な技術力が高く評価されるようになった。設立後は、北九州市のベンチャーインキュベーション施設である「貸し工場」に入居していたが、2004年5月、伊藤忠商事との資本・業務提携を機に、本社工場を移し研究開発施設を拡充している。

### ② 具体的な戦略展開

1) 主要製品は、電気炉電極用酸化防止剤の「SANBO」と、焼却炉用耐

---

10) 代表者：白水義信、所在地：北九州市若松区、資本金：3,100万円、設立：1993年、従業員数：6名、事業内容：ファインセラミックス製品の開発、売上高：2005年1億円

火物保護剤・離型剤の「モード・RM1，RM1GL」である。これから本格的生産に入る「モード・RM1」は、ごみ焼却炉の内壁の耐火物を高温や化学物質から守るファインセラミックス製の塗料である。焼却炉はダイオキシン類発生防止対策のため、温度を上げて運転されていることから、クリンカーの発生・トラブルの原因となっていた。また、クリンカーの除去は人力による作業が中心であることから、作業者の安全管理や除去費用の増大等の問題も発生していた。そこで、この塗料を耐火物表面にスプレーガンやはけ塗りなどによって塗布しておくこと、運転とともに高温になることで、強固なセラミック膜をつくり、耐火物の化学侵食の防止とクリンカーの付着防止、また、剥離も容易となる効果がある。コストダウンにも効果を発揮し、従来の焼却灰除去作業の3分の1程度まで削減できるようになった。

- 2) 研究開発体制は、社員6名（うち工学博士2名で、2005年4月から2名増員）と、共同研究を産総研九州・筑波、九州工業大学と行っている。今後は、上海交通大学や米国のロスアラモスの研究所等と行っていくことにしている。この面でも、伊藤忠商事との提携効果が出てきている。研究開発の基本は、現場へ行くこと。開発で迷ったらニーズは現場にあると、現場の人の意見を徹底して聞くことにしている。製造業の現場では、そのニーズを吸い上げる仕組みがないのが残念だという。いよいよ世界展開できる商品が出現する段階まで来ている。
- 3) 2004年5月に大手商社伊藤忠商事と、資本・業務提携を行っている。同社の技術力を評価した伊藤忠商事側からの提携申し入れだった。伊藤忠商事では、資本金の48%を出資し、国内外の市場開発・拡販を行い、海外の大学・研究機関などとの共同研究支援も行う予定である。これにより、同社は研究開発・特許取得に専念できる環境が整った。研究開発と販売の両輪が揃ったことにより、3年後には売上10億円を目指す。同



社の売りは高い技術力だけではない。コスト削減効果を出し、工業炉の省エネに貢献できるところにも力を発揮している。特に、日本と米国はコスト面が重視されるからなおのことである。ただ、ヨーロッパでは環境面が重視されることから、ISOの取得が必要となる。独自の技術を持っていると、価格決定権を握れ、利益率が高く、優位性も得られる。研究段階はお金がかかるが、あきらめない限りは大丈夫だと、すでに、次の製品開発に取り組んでいる。伊藤忠商事と提携したことにより、販売力が強化できたので、徹底して一つの研究開発テーマに取り組み、製造についてはアウトソーシングすることを考えている。そして、将来的には株式を上場することを目指している。

#### (6) ケース6：株式会社オーネスト<sup>11)</sup>

##### ① 企業プロフィール

オーネストは、大村博社長が50歳のときに満を持して大手企業をリタイヤし起こした産業系コンピューターシステム構築専門のベンチャー企業である。大村社長は、新日本製鉄に45歳まで勤め、鉄鋼の生産ラインを自動制御するシステムの設計などを通してSE（system engineer）としての技術やノウハウを修得している。

そのようなユーザーサイドに立ったSEの仕事をする中、コンピューターメーカーに対する不満がしだいに高まっていった。それは、システム構築費が高いこととシステム開発がハードを売るための手段となっていることであつた。ということは、ユーザーはメーカーに従うしかなく、選択の余地がない。そこで、自分がメーカーになってやろうと、横河電機に移籍した。事

---

11) 代表者：大村博，所在地：北九州市小倉北区，資本金：3,500万円，設立：1999年，従業員数：36名，事業内容：産業用コンピューターシステム構築，売上高：2005年3億4,000万円

業企画部長としてエンジニアリング業務の組織改革、新規事業の企画などに携わったことにより、会社経営のノウハウを学ぶことができた。

そして、50歳になった時に会社を辞め、東京から北九州へ帰り起業した。産業用コンピューターシステム構築において、ユーザーの要望にしたがいシステムを構成するハードウェアの手配から、ソフトウェアの開発と組み込み、試運転調整、メンテナンスまでを行うという、新しいビジネスモデルを開発したのである。資金負担は軽い方が良く、売上より収益性を重視し、計画的に業績を伸ばすようにしている。将来構想というものの特になく、株式上場もまだ考えていない。良い人材がいれば採用し、受注を増やすといった考えである。ユーザーとメーカーの両方がわかっている社長でないこの仕事はできないことから、当分競合は出てこないとみている。

## ② 具体的な戦略展開

- 1) システム構築費が高く、システム開発がハードを売るための手段となっているという、ユーザー側の不満がビジネスになると考え、これを解決する方法を考え出した。まず、システム構築費が高い原因は、販売管理費や代理店へのマージンなどの間接費が、本体価格よりも高いことにあった。そこで、間接費をなくし直接費だけで勝負すればよいと考え、大村社長が大手企業勤務時代に培った人脈を活かし、商社と営業業務は提携することにした。同社の現在の間接部門は、総務関係の4名のみで、残り32名の社員はすべて開発要因という構成になっている。
- 2) また、システム開発がハードを売るための手段となっているという不満に対しては、ユーザーが希望した内容と予算に最も適したハードウェアを、メーカーに関係なく選択し組み合わせてシステム開発を行うことにした。つまり、ユーザーはハードウェアだけを買ひ、同社でソフトウェアを構築し、納品するという仕組みである。異なるメーカーのハードを組み合わせても、ブランドメーカーと同じサービスレベルを提供する

ことができることから、中小企業、大企業関係なく、安く希望のシステムが構築できると、商社経由で注文が殺到した。しかし、同社では、システム構築能力以上の注文量を受けると質が落ちることから断ることにしている。また、外注にも出さない方針である。それは、外注に出すと、利益がでないし質が落ちる、工程が守れないといった弊害や、自社のスキルが上がらないとデメリットが多いからである。

- 3) 同社の社員の給与は、一人一人のやる気を引き出すため、スキルによって配分される実力主義となっている。社内の壁には、それぞれがどんな技術をどのレベルで持っているかが明示された表が貼り出されており、社員の技術水準が一目瞭然となっている。このスキルマップをもとに評価が行われる。給与の評価基準は、業績評価が3割、スキルが7割となっている。壁には、会社の業績グラフも貼り出され、会社の業績と自分の給与評価が連動することが理解できるようになっている。社員は全員プロパー社員で、採用にあたっては、一切引き抜きはしないでハローワーク中心としている。採用基準は、やる気重視で、年齢は問わない。年功序列もないことから、部下より上司の年齢が下ということも当然発生している。人材教育は設備投資と考え、給与や役職に男女差はまったくなく、在宅勤務制や産休制も積極的に採用している。社員が自宅で使うパソコンの購入や、技術力を高めるために研修やセミナーに参加する費用も、会社が一定の割合で負担している。

#### (7) 発見事実と評価

以上のケース企業における組織間関係の形態をまとめてみると、図表3-1のようになる。

「市場取引」では、ケース企業3社がともに製造をアウトソーシングしていた。サダマツでは、自社工場を所有するとプロダクトアウト志向となり、

図表 3-1

	ケース企業名	市場取引	M&A	戦略的提携
1	サダマツ	○(製造)	○(子会社化)	
2	ジェイエムネット		○(子会社化)	○(資本)
3	ランテックソフトウェア			○(技術)
4	楽しい	○(製造)		○(販売)
5	フジファインテック	△(製造)		○(資本・販売)
6	オーネスト			○(販売)

○：実施済み，△：実施予定

市場の変化に対応できなくなる恐れがあるとの理由から、商品の企画・開発のみを自社内で行い、製造に関しては海外を含めたアウトソーシングの活用を積極的に行っている。楽しいでは、環境負荷が低い竹に着目し、竹の産地であり人件費の安い中国で製造することによりコスト低減を図っている。フジファインテックでは、自社の事業を強みとする研究開発に特化することを目的に、製造については今後アウトソーシングすることも考えている。同じ製造のアウトソーシングとはいっても各社その目的は異なり、サダマツは市場変化への対応のため、楽しいはコスト低減のため、フジファインテックは経営資源をコア・コンピタンスへ集中させるためとなっている。しかし、サダマツは、今後は海外等の工場を傘下におさめること（M&A）が可能な規模に達してきたため、低価格商品を中心に内製化することも視野に入れており、必ずしもアウトソーシングに固執しているわけではない。

「M&A」は、ケース企業2社が実施していた。サダマツでは、自社の事業エリアが西日本中心であったことから、事業エリア拡大を目的に首都圏を中心に店舗網を持つ同業者の株式を取得し完全子会社化している。これにより店舗展開のスピードアップが図られた。また、商品企画機能面でもシナジー効果が発揮されている。ジェイエムネットでは、携帯電話のアプリケーションソフトの開発やプログラマーなど技術者の派遣業務を手がける会社を買収

し子会社化している。これは、成長が期待される携帯電話向け情報配信の分野での事業強化を狙ったことで、その成果がすぐに、携帯電話向け情報配信事業を営む大手企業との資本提携という形で出ている。サダマツ、ジェイエムネットの双方とも、すでに上場を果たしていたことからM&Aのための資金が市場から直接調達できており、上場が企業成長に効果が出ている事例である。

「戦略的提携」は、ケース企業5社が実施していた。ジェイエムネットでは、M&Aと連動させ、携帯電話向け情報配信事業を営む大手企業との資本提携を行い事業強化を図っている。ランテックソフトウェアでは、韓国IT企業と技術提携を行いホームページソフトの共同開発を行っている。これは開発の速度と開発費用の負担軽減という直接的なメリットだけではなく、競合提携を行うことにより将来の競合を回避する間接的なメリットももっている。同社では、この提携成功を背景に、海外との先進的な取引を目指すネットワーク組織「クリック」の組成にもかかわっている。楽しいでは、生ごみ処理機本体は韓国の企業と提携し共同開発を行っているが、コアとなるプログラムは同社で開発し独自性を確保している。また、竹割箸のリサイクルでは、全国に販売網を持つ箸袋トップメーカー企業と販売提携を行い事業展開のスピードアップを図っている。フジファインテックでは、同社の技術力が評価され伊藤忠商事側から資本提携の申し入れが行われている。さらに、伊藤忠商事とは国内外の市場開発・拡販、および海外の大学・研究機関などとの共同研究支援についても提携を行っている。これにより、同社は研究開発・特許取得へ経営資源を集中できることになった。オーネストでも、販売業務をすべて商社にアウトソーシングすることにより、販売管理費や代理店へのマージンなどの間接費をなくし開発業務に特化できる体制が整っている。戦略的提携に取り組んでいる5社ともに、自社が弱みとする機能を提携先に依存することによって、コア・コンピタンスへの経営資源の重点的配分を行う

ことが可能となっていることが見て取れる。

以上の組織間関係構築の3形態を総合的に分析・評価してみると、「市場取引」は製造面でのアウトソーシング、特に海外への発注が主になっていること、「M&A」は上場を果たしている企業が直接金融の強みを活かし事業拡大のために行っていること、「戦略的提携」は自社が弱い部分を提携先に依存し自社が強みとする部分への特化を可能にしていること、などがわかる。また、ベンチャー企業が先発者の優位性を確保し企業成長を図っていくためには、事業展開のスピードを速めなければならない。しかし、経営資源の蓄積には時間がかかることから、組織間関係構築により不足する経営資源の補強を行うことが志向される。競争優位の新たな源泉としての「時間」の重要性<sup>12)</sup>が、ベンチャー企業にとってより増してきていることを、今回のケース・スタディからも読み取れた<sup>13)</sup>。

#### 4. おわりに

経営資源は、伊丹 [1984] の研究によれば、外部からの調達の容易さの程度により、可変的な資源と固定的な資源に分類されるが、戦略上重要な資源となるのは、金銭支払いによって容易に手に入る可変的な資源ではなく、固定的な資源である。固定的な資源の中でも最も競争上の差別化要因となり得る情動的資源<sup>14)</sup>は、極めて固定性が高く、蓄積に時間がかかる。また、米国のベンチャー企業がアウトソーシングを徹底していることは先にも述べた。しかし、製造はすべてアウトソーシングしているのだが、情動的資源が必要となる製品開発については自社内で行っている。これは、情動的資源が価格をつけるのが難しいことと、学び伝授することが求められパッケージ化でき

---

12) Stalk & Hout [1993] pp.39~41。

13) 井上 [2002] pp.166~168。

14) 情動的資源とは、顧客の信用、ブランドの知名度、技術力、生産ノウハウ、組織風土、従業員のモラルの高さなどをいう（伊丹 [1984] p.50）。

ないことにより、市場取引に馴染まないからである。

長期的かつ安定的な資源確保という点からは、必要とする経営資源を企業ごと買い取る M&A 方式が適している。しかし、M&A は、組織風土の融合や合併・買収に時間がかかることなどから、事業展開のスピードが求められるベンチャー企業にとっては、大きなリスクも伴う。今回のケース・スタディ企業においても、M&A による補強策がいくつかみられたが、子会社化した企業との組織的・人的な一体化を進めることが当面の大きな課題となっている。

戦略的提携方式は、企業の独立性を維持したまま、戦略展開にとってきわめて重要なある特定の経営資源を獲得するため、他企業と緩やかで柔軟な組織間関係を結ぶ形態であることから、ベンチャー企業には適している。今回のケース・スタディ企業においても、資本や技術、販売などの戦略的な提携がみられた。

他の固定的資源である人的・物的・資金的資源については、市場取引の形態であるアウトソーシングの活用が有効であろう。コア・コンピタンスへの経営資源の重点的配分と、コア以外に必要とされる経営資源の外部依存を戦略的に行うことが、ベンチャー企業にとって事業展開のスピードアップのためには不可欠な要素となる。今回のケース・スタディ企業においても、製造面での外部依存が多数みられた。

不足する経営資源の補完には、国や地方公共団体によるベンチャー企業に対する公的支援策や民間のベンチャー・キャピタルの活用も効果的と考えられる。ただ、わが国における公的支援策やベンチャー・キャピタルによる支援策がこれまで金融面に偏っていたこと、さらには、新興企業向け株式市場が未整備であり間接金融が中心であったこと、米国のようなエンジェルが数少なかったことなどが、ベンチャー企業のニーズとの間にミスマッチを生じさせていた。

この点については、第3次ベンチャーブームに入り、国や地方公共団体がベンチャー企業振興のための各種施策（「中小企業創造法」の施行、ベンチャー財団の設立、ストック・オプションの解禁、未公開企業の株式売買のオープン化、「中小企業基本法」の改正、中小企業・ベンチャー総合支援センターの開設等）を積極的に打ち出し、また、民間でも新たなベンチャー・キャピタルが設立され、エンジェルの登場や新興企業向け株式市場の創設により直接金融による資金調達も可能となってきている。

ベンチャー企業は、大企業と比べて創業後の事業年数が浅いこと、そして、特定分野におけるコア・コンピタンスの突出という競争優位を持続させるため、コア・コンピタンスへの経営資源の重点的配分を行うことなどから、不足資源の獲得・補強のため外部資源を活用することは、戦略的に避けて通れないものと言える。

【付記】本稿は、平成17年度～平成18年度科学研究費補助金(基盤研究(C)研究課題番号17530286)の成果の一部である。

【謝辞】筆者は、1993年～1998年の間、福岡大学大学院商学研究科博士課程に在籍したが、その際、博士課程前期において川口義博先生（福岡大学教授）よりご指導を受けた。川口先生には、筆者が経営戦略論の研究者としての道を歩む出すための第1歩を提供していただいたのみならず、折に触れ学会等で励ましの言葉をいただいた。その川口先生がめでたく古希をお迎えになり、記念すべき本号に執筆の機会を与えられたのは、身に余る光栄なことである。川口先生のこれからのご健勝と更なるご活躍を祈念し、この場を借りてお礼を申し述べさせていただきたい。また、本号への寄稿のご手配をいただいた川上義明先生（福岡大学教授）にも感謝申し上げたい。



### 参考文献

- [1] 伊丹敬之 [1984] 『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社。
- [2] 伊丹敬之・加護野忠男 [1993] 『ゼミナール経営学入門（2版）』日本経済新聞社。
- [3] 井上善海 [2002] 『ベンチャー企業の成長と戦略』中央経済社。
- [4] 清成忠雄・中村秀一郎・平尾光司 [1971] 『ベンチャー・ビジネス：頭脳を売る小さな大企業』日本経済新聞社。
- [5] 吉原英樹 [1986] 『戦略的企業革新』東洋経済新報社。
- [6] Stalk, G. Jr. & Hout, T. M. [1990] *Competing Against Time*, The Free Press. 中辻萬治・川口恵一訳『タイムベース競争戦略』ダイヤモンド社, 1993年。
- [7] Yin, R. K. [1994] *Case Study Research 2/e*, Sage Publications. 近藤公彦訳『ケース・スタディの方法』千倉書房, 1996年。