

日本型ベンチャー企業、その成長期の課題と支援

中 川 照 行

目 次

- I. ベンチャー企業の苦闘と政府の対応 - 1997年、1998年
- II. エンジェル税制とSBIR
- III. ベンチャー企業 - 成長と破綻の瀬戸際
- IV. 社内管理体制の総合的整備
- V. リーダーシップとコンピテンシー

関西学院大学産業研究所の研究プロジェクトである「ベンチャー・ビジネスの総合的研究」の研究成果として、同所助教授石原俊彦先生が関西学院大学「産研論集第24号（1997年3月）」にて発表された論文「ベンチャー企業における経営管理の特質－（株）ジェックの事例分析を中心として－」を先行研究とする。

同研究では、ベンチャー企業を「ハイリスク・ハイリターン型の冒険型の中小企業」というような限定的な定義をせず、「依然としてベンチャー・ビジネスを展開する精神、例えば、技術革新の精神や新製品開発の精神を持ちつづけている企業」と広範な捉え方をしている。（株）ジェックに関する具体的事例研究では、主に、経営者・人事管理・事業戦略・財務戦略などの側面からベンチャー企業の経営管理体制を分析・考察している。同氏は、ベンチャー企業の経営管理に関する事例分析などから、ベンチャー企業が独自の技術開発力などを基礎に事業展開を行い中小企業から大企業へとその規模を拡大する過程での課題や問題点を、先駆的に研究しつづけている。

本稿では、ベンチャー・ビジネスの育成が、日本経済の活性化や長引く景気の低迷を克服す

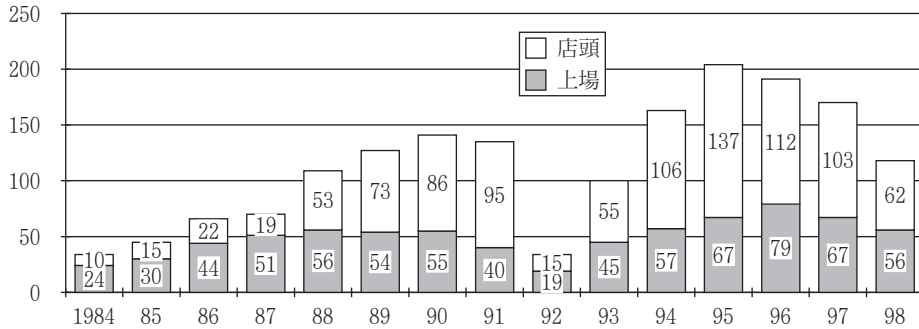
るための効果的かつ不可欠な手段であるという再認識に基づき、ベンチャー企業がその成長・拡大期において直面する課題を具体的に、総合的な社内体制づくりと社内管理体制の整備の二面から考察し、その課題を乗り越えるための経営者像をスケッチする。

最初に、1997年・1998年の市場動向や新たに導入されたベンチャー企業支援政策などについても言及する。

I. ベンチャー企業の苦闘と政府の対応 - 1997年、1998年

株式公開のみがベンチャー企業の重要な道標であるという発想はいささか貧困であるが、統計資料の一部を参照する。1998年の新規公開会社は株式市場自体の環境悪化と景気低迷による業績悪化が重なり、前年（1997年）の計170社に対し、計118社と大幅に減少した。うち、店頭登録を果たした企業は62社（前年、103社）、新規上場企業は56社（前年、67社）であった。また、新規上場企業のうち店頭登録市場を経由したケースは31社と前年の28社を上回り、過去最高を記録した（図1－「新規公開会社数の推移」）。

図1 新規公開会社数の推移



一方、1998年10月単月の全国ベースの倒産件数は1,707件（1997年同月比5.8%増）、負債総額は7,392億7,300万円（同55.0%増）だった。倒産件数は、対前年同月比で1997年6月以降、17ヶ月連続で増加した。1998年1月から10月までの倒産件数累計は16,642件に達し、すでに前年の年間合計（16,356件）を上回った。1998年の倒産事例で特に目立ったのは金融機関の貸し渋りや資金回収による倒産で、中でも借入の際の担保となる資産をあまり所有していないベンチャー企業は、その影響を大きく受けたようだ。1998年1月から10月までのベンチャー企業の倒産は67件で、過去最高だった1997年年間合計の58件をすでに上回っている（図2 - 「ベンチャー企業の倒産件数と負債総額の推移」）。

1998年4月24日、日本政府は総事業費16兆円超となる過去最大規模の総合経済対策を講じた。厳しい経済状況から早く脱却して、日本経済を力強い回復軌道にのせるとともに、21世紀の活力のある日本経済社会を実現するために講じら

れたこの総合経済対策の内容の中で、ベンチャー企業に関連のあると思われるものを税制面と人材面から抽出した。

税制面からの支援

ベンチャー企業創出を促す税制措置として、二つの税制が創設、拡充された。対象となる企業は、いずれの税制も資本金一億円以下、または資本金が一億円を越える場合は、従業員千人以下の事業者である。

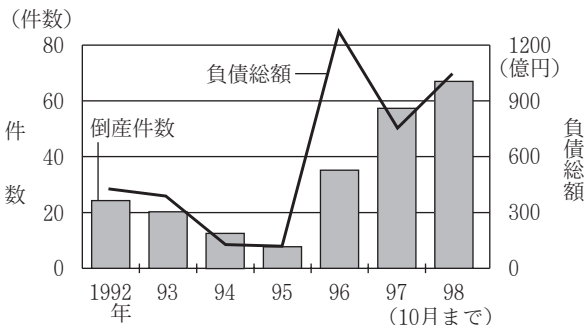
「中小企業技術基盤強化税制」の拡充

1998年4月から1999年3月末までに始まる事業年度に限定し、支出した試験研究費の10%相当額（現行は6%）を税額控除する。

「中小企業投資促進税制」の創設

「中小企業者などの機械の特別償却制度」を拡充する形で1998年6月から1999年5月末までの時限措置として創設された。設備取得の場合、7%の税額控除または30%の特別償却のどちらかを企業が選択できる。また、設備リースの場合は、リース価額の一定割合（60%）の7%が税額控除される。対象となる設備は、従来の機械装置に加え、車両総重量8トン以上の普通貨物自動車、パソコンなどの電子計算機、ICカード利用設備、電子ファイル設備、デジタル複写機などの9つの品目が追加された。

図2 ベンチャー型企業の倒産件数と負債総額の推移



人材面からの支援

「中小企業新分野支援人材確保助成金」の拡充

1995年11月に労働力確保法の改正により拡充された制度。新分野進出のため、①経営戦略の企画が出来る、②製品・技術開発を担当できる、③専門知識を有するなどの基盤になる人材を出向、委嘱、雇入れの形式で受入れ、かつその人材と同数以上の一般の労働者を雇入れた事業主に対して、基盤人材の賃金など、受入れに要した費用3分の一を雇用促進センターが支給する（一企業あたり、基盤人材は3人まで、助成金の上限は、一人日額10,790円）。また、受入れ側の企業の条件だった従業員30人以上の条件がなくなり、基盤人材の要件が「部長職および部長職相当以上で年収640万円以上」から、「課長職および課長職相当で年収420万円以上」に緩和された。また、専門知識を有する者に社会保険労務士が追加された。この他、大企業の退職者などベンチャー企業にアドバイザーとして派遣するシニア・ベンチャー・アドバイザー制度の拡充も検討されている。

税制面支援に関しては、一向に新しいものを感じないが、人材面支援に関しては、「ベンチャー企業経営 = 基盤人材の確保」という方向づけが明確になっている。では、起業をうながす資金面での支援制度はどうなっているのだろうか。

II. エンジェル税制と SBIR

ベンチャー企業の育成は、将来の雇用の拡大につながるものであり、その支援は政府の最重要課題と位置づけ取り組むべきものだけでなく、資本市場からよりスムーズに資金が送込まれるような投資活動の仕組みを確立していくことも重要である。

エンジェルとは、ベンチャー企業を積極的に育成支援しようとする個人投資家のことで米国においては創業期ベンチャー企業への最大の資

金供給者である。米国では毎年約25万人のエンジェルが全体で約100億ドルから200億ドルの資金を3万社以上の企業に供給しているといわれている。エンジェルは企業家として成功体験を有する投資家を中心となり、そこに代々の資産家、医師、公認会計士、大企業の管理職などさまざまな経歴職業の人から構成されている。年収から見ると10万ドルから20万ドルの所得層が大勢を占める。学歴についてはMBA取得者なども多く、投資目的が単に金銭上のリターンを求めるだけではなく、経営指導の喜びや、社会貢献などにも通じている。ここまでエンジェル層が広がった背景には、株式公開が容易で資金回収が速い市場が存在していたことと、ベンチャー企業育成を国の重要課題と位置づけ、そのための投資優遇税制措置が存在していたことがあげられる。米国ではすでに1958年にベンチャー企業への投資に伴うキャピタルロスについて2万5千ドルまで他の所得との損益通算が認められていた。1978年には、通算額が5万ドル（夫婦合算申告の場合は10万ドル）までに拡充され、1993年には、ベンチャー企業の株式を投資してから5年間以上保有し、売却した場合、そのキャピタルゲインの50%を課税所得から控除するキャピタルゲイン減税制度や、株式売却日から60日以内に売却代金を他のベンチャー企業の株式に再投資した場合、キャピタルゲイン課税を繰り延べる制度ができた。1998年には、ベンチャーキャピタルファンドに出資した個人投資家も60日以内に売却代金を他のベンチャーキャピタルファンドに再投資すれば、課税が繰り延べられるようになった。

英国においては近年、より思い切ったエンジェル税制が整備された。1980年にベンチャー企業投資に伴うキャピタルロスについて他の所得との損益通算が認められたのに加え、1993年には5年以上ベンチャー企業の株式を保有した場合、キャピタルゲイン全額が非課税となった。1994年には同条件の場合、年間投資額そのものの20%が税額控除（年間3万ポンドが上限）できる

ようになった。その結果、エンジェルによる一件あたりの投資額、エンジェルの数それぞれが、ともに1997年までの3年間で倍増した。

日本においては1997年6月に、個人が一定の要件を満たすベンチャー企業に投資し倒産を含む投資損失が生じた場合、翌年以降3年間株式譲渡益との損益通算が認められた。しかしこれだけでは個人が積極的にベンチャー企業投資に向かうインセンティブとしては不十分で、欧米並みに通常の所得と損益通算を認めたり、一定額の税額控除ができるようにするなど、思い切った税制整備が必要である。ある試算によれば、日本においても米国での状況との比較から推定すれば、潜在的エンジェルは20万人から40万人といわれ、残高ベースで4兆円から8兆円がベンチャー企業投資への可能性のあることを示唆している。この額は日本における個人金融資産の1%にもおよばないが、ベンチャーキャピタル投資残高の5倍から10倍近い額に相当する。

ベンチャー企業では創業期の資金不足が大きな課題であるが、このような資金が流入すれば、全開業資金の半分近くがまかなえることになる。通産省も1999年度税制改正要望で、公開前に取得した株式の譲渡益課税の軽減すること、適格な未公開企業株式の譲渡損失は通常所得との通算をみとめることなどを盛り込む方針である（図3 - 「英国と米国の主な投資優遇税制」）。

SBIR（Small Business Innovation Research）

1970年代後半のスタグフレーションに苦しんでいた米国では、経済再生を図るため、1982年に超党派を中心とする動きにより「中小企業イノベーション促進法」が制定され、SBIR（一般的に「中小企業技術革新促進制度」と和訳されている）が制度化された。

SBIRは、

- 外部研究開発資金を1億ドル以上有する連邦政府機関が、その一定比率、現在では2.5

図3 英国と米国の主な投資優遇税制

項目	英国の主な投資優遇税制	米国の主な投資優遇税制
投資時の優遇税制	<ul style="list-style-type: none"> • 適格な未公開企業の株式に投資し5年以上保有の場合、年間投資額の20%税額控除、ただし年3万ポンドが上限 • 上場株式等の売却による譲渡益を適格な未公開企業の株式に投資する場合、未公開株式の売却時まで譲渡益課税を繰延 	<ul style="list-style-type: none"> • 6ヶ月以上保有されている適格な未公開企業の株式を売却して得た譲渡益を60日以内に他の適格な未公開企業へ再投資する場合、その再投資された株式が売却されるまで譲渡益課税を繰り延べ (VCファンド投資についても60日以内に再投資した場合譲渡益課税繰延)
売却益の優遇税制	適格な未公開企業の株式に投資し5年以上保有した後の売却により生じた譲渡益は非課税	適格な未公開企業の株式に投資し5年以上保有した後の売却により生じた譲渡益の半分は非課税
売却損の優遇税制	適格な未公開企業の株式の譲渡損失は、譲渡年または前年の通常所得との損益通算が可能	適格な未公開企業の株式の譲渡損失は5万ドル（夫婦の場合10万ドル）を限度に通常所得との損益通算が可能
間接投資の優遇税制	VCT（ベンチャーキャピタルトラスト）を通じた投資には20%の税額控除、配当、譲渡益非課税、再投資課税繰延	SBIC（中小企業投資会社）を通じた投資には損失は通常所得との損益通算可能、益の半分非課税、再投資課税繰延

(出所 日経金融新聞、NRC)

%を目標に、

- －研究開発テーマを公告し、
- －応募してきた中小企業を審査、選定し、
- －基礎調査研究、本格研究、商業化の段階方式で研究開発を支援する

制度である。また制度の特徴としては、

- －連邦政府機関に、外部研究開発資金の一定比率を中小企業に配分することを制度化した。
- －商業化を最終目標とした段階的研究開発支援のため、長期的支援が行われる。
- －連邦政府機関がテーマを提示するため、政策の方向性がつかめる上、研究成果が政府調達につながる可能性が高い。
- －中小企業庁が調整役となる省庁横断的な制度で、利用しやすい。
- －明確な選定基準があり、当落結果および理由を中小企業にフィードバックするため、透明性の確保、理由検証による提案能力の向上がはかれる。

などがある。

過去11年間で3万件、40億ドルがSBIRの実績として幾千もの中小企業に供与されてきた。1996年度には、農務、商務、国防、教育、エネルギー、保険、運輸、環境保護、NASA、全米科学財団、原子力規制委員会の計11省庁が参加し、9億ドルを超す助成が行われた。

連邦議会もSBIRについて、

- －SBIRは中小企業の技術革新を推進し、
- －参加中小企業は低コストで質の高い研究開発を行い、
- －開発された革新的な製品は、連邦政府に対し重要な貢献を果たし、
- －中小企業のビジネスチャンスを拡大し、新製品・新サービスの開発を誘発し、米国のハイテク産業の競争力を強化した。

と評価し、SBIRの強化に努めている。SBIRの実績、具体例に関しては米国SBA (Small Business Administration) のホームページ (<http://www.sba.gov/SBIR>) に豊富な情報が

提供されている。

日本における中小・ベンチャー企業の研究開発支援制度は、社会的ニーズに基づくテーマが提示されず商業化が困難であったり、研究開発自体が目的で、商業化が視野にないなどの問題があった。日本版SBIR「課題対応新技術研究調査事業および課題対応新技術開発事業」がこれまでの支援制度の欠点を克服するため米国のSBIRを参考にして創設され、1999年度予算案に15億8千4百万円を計上している。通産省など7省庁がニーズや開発テーマを提示し、提案の公募・審査・選定を行い、商業化を目指す。他の省庁の参加基準がない、不採択理由がフィードバックされないなど、問題もあるが、政府が研究開発ニーズを提示するため方向感がつかめること、通産省が他の省庁のニーズをとりまとめて提示するため窓口が一本化されて利用しやすくなることなどが予想される。日本経済新聞社が1999年3月にとりまとめた「国のベンチャー支援策に関するアンケート調査」では3分の2の企業がSBIRに関心があると回答。また、3分の1の企業が「自社に応募する技術案件がある」としている。

III. ベンチャー企業 — 成長と破綻の瀬戸際

前二章では、日本におけるベンチャー企業の現状とそれに対する財務的支援を、主に制度面から整理したが、本章では、事業創造の実際と成長期での課題（含む、破綻の可能性）を考察する。

ベンチャー企業は、新製品開発や、柔軟かつ能動的なマーケットへの参入などのビジネス機会を捉え、新しい事業を創造する。既存の下請け企業や小規模商店などにも、既存の事業運営（製品技術も含む）プロセスの革新や事業の積極的多角化展開を通し、ベンチャー企業として成長しはじめるケースも多く見受けられる。このような新しいビジネス・ドメインの確立は、同業他社や既存参入者に対する差別化を促す。事業創造の成否に影響を与える経営資源を、巷

では「人・物・金」というが、なかでも、ベンチャー企業の成否は、人的要因すなわち人的資源と組織に大きく依存する。創業期においては、新製品や新しいサービスを生み出す、直感的なイノベーションを必要とされるが、既存の概念にとらわれずに市場のニーズを感じとり挑戦する能動的な柔軟性がより要求される。

ビジネスにおける創造性とは芸術家などの創造性とは一線を画す。過去に多くの新規参入者があり、今日では成熟あるいは衰退市場とみられている運輸産業を例にとる。「宅急便」をもって市場に参入したヤマト運輸の誕生は、既成概念の破壊、まさにベンチャー企業らしい挑戦であったが、その後、拡大発展を遂げ、今日では、大企業に名前を連ねるまでになった。ところが、最近、軽トラックを使用しアルバイトの配送ドライバーを雇用して、（バイク宅急便のような）迅速な対応、（宅配便のような）低コスト、（梱包の一部をとくというような）プラスアルファの顧客サービス、などを売り物にして、その成熟市場に新規参入し、既存のオペレーターに脅威を与え始めている企業もある。

ビジネスにおける創造性とは、常に変化する顧客の目線や市場ニーズに対する妥協なき理論構築とも言える。顧客が求めているものが、安価で迅速なサービスであることに気がつけば、わざわざ2トン・トラックで荷物を運ぶ必要がないことに忽ちに気がつくであろう。

新しい事業の創造に成功し成長期に移行しつつあるベンチャー企業には、「企業家の過信」、「内部組織の混乱」、「資金の不足」そして「運営システムの不適合」などの様々な落とし穴が待ち受けている。成長期ベンチャー企業に事業拡大は必要不可欠である。ビジネスのアイデアは、それが魅力的であればあるほど模倣をよび、市場への新規参入者を募る。従い、同業他社の参入が始まる前に、ビジネスのエリアや規模を拡大し、市場のリーダーになるためのドミナント戦略をとることが有用であるといわれている。また一般に、ドミナント戦略をとり顧客ベース

および商売のボリュームを拡大することによって、顧客やサプライヤーに対する相対的地位（発言力、価格交渉力など）を高めることもできる。

制度面でのベンチャー企業支援策を通して、拡大に必要な資金を調達する手段は整備されつつあるが、オペレーションの拠点を増やしたり多角化をはかるために、質量兼ね備えた人材を確保することは至難の業である。

1998年8月、大阪地方裁判所に300億円近い負債をかかえ会社更正法を申請したベンチャー企業があった。同社は大阪府羽曳野市を創業の地とし、国内外の日系家電メーカーにプラスチック製外装部品を納入していた。1975年のシンガポール進出を機に、アジア地域を中心に、海外での製造拠点を拡大展開し、会社更正法を申請するころには9カ国に14の製造拠点を構えるまでになった。もともとは関西系家電メーカーの下請けという業界での位置づけであったが、拡大展開するとともに取引先数を増やし、ほとんど全ての日系家電メーカーと取り引きをするにいたり、業界での発言力と市場での影響力を高めていった。また、1993年にはシンガポール証券取引所に海外事業統括子会社を上場させ、順調に資本市場からの資金調達を果たしてきた。

しかし、破綻は来た。最大の理由は、人的資源の枯渇であった。ビジネスの仕組みや基本的なオペレーションのシステムは、すべての製造拠点で共通であるべきはずが、それぞれの拠点に送り込まれたマネジメントの能力やリーダーとしての資質が異なることにより、工場毎の採算が大きくかい離するようになってしまった。同時に、連結ベースでも、正味キャッシュフローの範囲を超える無理な拡大により流動資産が急激に不足し、急速にグループ全体の経営を圧迫するに至った。ドミナント戦略も一つ間違えば、このような破綻を引き起こすこともある。

以下、破綻の可能性の兆候を整理してみた。会計的には基本的なことばかりであるが、実務的なアプローチとして参考にしてほしい。

決算書・有価証券報告書からの情報

- －流動資産の不足…決算書を見るポイントとして一年以内に返済しなければならない支払手形や買掛金などの「流動負債」が一年以内に現金化が可能な資産である「流動資産」で負担可能な範囲かどうかを分析する。もっとも、流動資産でもすぐに現金化できる「当座資産」が大きければ問題はないが、すぐには現金化できない「棚卸資産」の方が大きいようなら、業種・業態によっては不良在庫が多いとも判断できる。
- －債権・債務回転サイトの不整合…資金繰りの状況を分析する一つの方法は、売掛債権買掛債務の回転サイトを比較すること。収入となる売掛債権のほうが、支出となる買掛債務よりも回転サイトが短ければ、その日数の差額分だけ手元に現金があるということになるので、資金繰りは健全と言える。逆に、時系列（過去3年間程度）での変化を見て、回転サイトが悪化しているようなら、要注意である。
- －安易な短期資金調達…会社の経営状態が良好なときは、銀行は一定の取り引きの範囲内で手形割引や短期融資に応じる。しかしながら、経営状況が悪化して、資金繰りに窮してくると、不利な借入条件の短期借入金に頼ったり、限度を超えた分の手形を発行し、それが市中金融などに出回り始める。そうなると会社の信用は失墜する。「短期借入金」、「手形割引」が度をこして増大しているならば、たいへん危険である。
- －売掛金の急激な増減…現金取引よりも、信用取引のウエイトが高い会社の場合、その会社の抱える売掛金の増減は経営状態をよく示している。売上高に応じて売掛金が増えていけば問題はない。だが、売上高の伸びに比べて売掛金の額が不自然に変化しているなら、資金繰りになんらかのトラブルがあると判断すべきである。売上の架空計上などの粉飾決算の可能性もある。

- －過大な債務保証額…債務保証のすべてが危険とは言えないが、有価証券報告書などから債務保証額の推移や債務保証先の企業の経営状況、他社の債務を肩代わりしてしないかを確認する。会社の資金規模に比べて債務保証額が大きいは危険である。
- －不明瞭なグループ経営…企業は業務の拡大とともに子会社を設立して効率的な経営をはかる一方で、親会社が子会社に不良債権や不良固定資産を移動し、親子会社間で利益操作をしたり、融通手形などの不透明な取引をすることもあろう。分不相応な子会社や設立目的のはっきりしない名目だけの子会社を設立していないか、不明瞭な取引はないかなど、グループ全体の経営状態を分析する。

商業登記・不動産登記からの情報

- －商号、本店住所の変更、資本金の誇大表示…商業登記簿を見れば、商号（社名）の変更歴があるか本店住所の移転歴があるかなどがわかる。正当な理由があれば疑う必要はないが、不渡り歴の隠匿など好ましくない社歴を切り捨てている場合があるので注意する。また、資本金について会社案内、パンフレットには、資本金を発行できる株数（いわゆる授權資本。払い込み資本金の4倍まで登記できる）で表示していないかチェックする。
- －バブル期における不動産の購入…取得時期がバブル期であれば、高値で購入した可能性が高く、現在は資産価値がかなり減少していることが考えられる。そして抵当権、根抵当権の過去の流れを見れば、どのような金融機関からどのくらいの資金を調達し、その調達先がどう変化したかが読み取れる。調達先が、以前は都市銀行だけだったものが、最近はノンバンク・名前も知らない企業・個人名が出てくるようになったら、財務内容が悪化したと考えられる。一般的には、この場合の個人名は街金であることが

多い。仮差押え、差押え、競売の申立てなどの記載があったら末期的状況と考えるべきである。

一 賃借権設定（請求権）の仮登記がなされている…企業に融資をした貸主側は、債務の不履行があった時に担保物件を賃借して利用できるという権利を明確にするため、賃借権設定（請求権）の仮登記を行うことがある。これは、債務者が危険な状況にあると考えた債権者がいることの証明。従って、賃借権設定の仮登記がされていたら、かなり資金繰りに苦しんでいることになる。

その他、従業員の声などの口コミ情報や、職場環境など直接受ける印象なども、判断の参考になり得る。

IV. 社内管理体制の総合的整備

具体的視野からの経営全般の総点検により、

企業が抱える問題点が明らかになる。現実には、「人災」と呼べるケースも多い。本章では、組織の編成、および人材の育成と導入という観点から、社内管理体制の総合的整備を模索する。

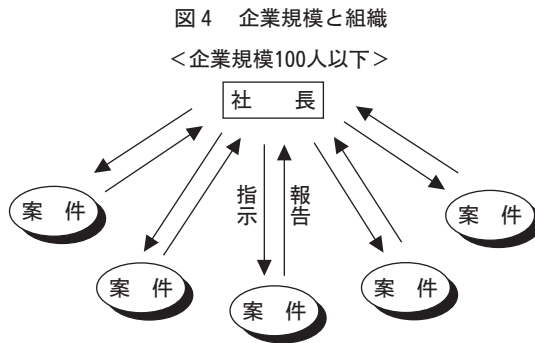
私的存在である非公開企業が、株式公開を経て、社会的存在である公開企業となる場合、人事関係の実質基準は、

1. 継続的に優秀な人材を確保できるか
2. 経営基盤安定のために社員の長期的勤続と計画的な能力の向上がはたせるか

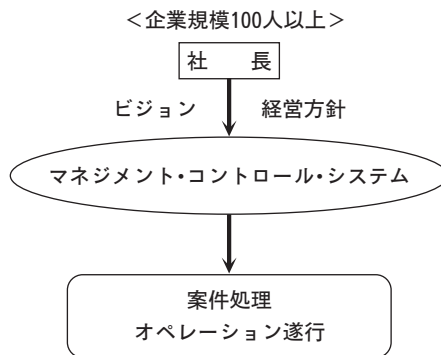
という二つの観点である。証券取引所の具体的審査項目は、

1. 管理組織および人員配置
2. 移動状況（過去三年間）
3. 給与および賞与の状況
4. 労務（人事）政策の特徴
5. 労働組合について

となっており、上記の基準に合った状態とは、



企業規模が小さいうちは、直接の社長の指示により会社を運営していくことは可能



企業規模が大きくなると、会社を運営していく仕組みが必要になる

- 経営目的・企業実態にあった組織の構築
 - 内部統制が十分に機能しうる人員・人材の配置
 - 人事理念・方針および計画の明確化
 - 人材の処遇・育成に関する制度の整備
 - 労使関係における相互信頼関係の確立
- となっている。

成長過程におけるベンチャー企業の組織上のチャレンジを列挙する。

企業規模と組織

企業規模が小さいうち（企業規模100人程度まで）は、直接の社長の指示により会社を運営することも可能であるが、企業規模が大きくなると、会社を運営していく仕組み、すなわちマネージメント・コントロール・システムが必要になる（「図4－企業規模と組織」）。

経営の方向と従業員の意識

経営者の考え方や経営戦略の方向を従業員に伝え、経営の軸とオペレーションの軸を一致させる機能を強化しなければならない。

- 経営者の常日頃の発言や行動
- 会社内に風土として定着した慣習や行動規範

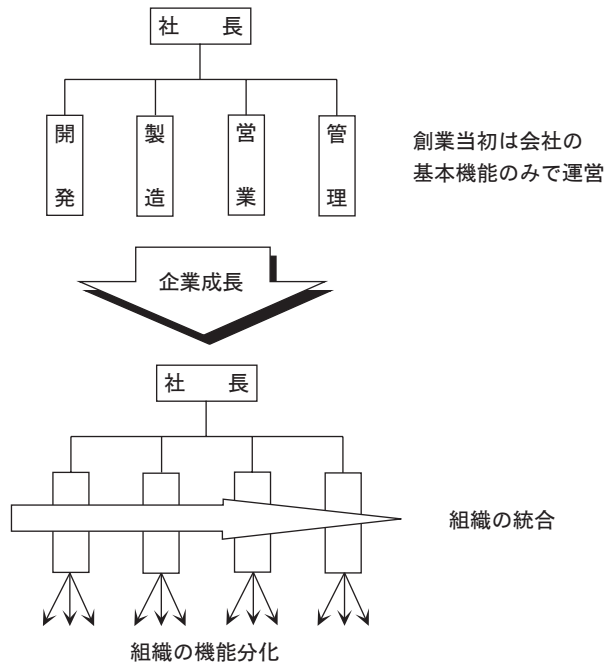
組織機能の分化と統合

企業は規模拡大するにつれて、組織機能を分化させていく。しかし、分化すればするほど、統合機能が働かないと、会社としての統一的な動きができない。また、機能が複雑化するに従い、従業員に要求する能力も変化する（「図5－組織機能の分化と統合」）。

規模拡大に伴う組織の壁

組織を機能分化させるにしたがって、「セクショナリズム」と呼ばれるような部門間の壁が

図5 組織機能の分化と統合



企業は規模拡大するにつれて、組織機能を分化させていく。しかし分化すればするほど、統合機能が働かないと、会社としての統一的な動きができない。また、機能が複雑化するに従い、従業員に要求する能力も変化する。

できる。組織の壁とは、分化した組織の都合を優先させて、全体適合の発想が消えてしまうことである。大企業病や官僚化などといわれているが、100人程度の企業でもこのような兆候が現れることがある。

このような組織面での問題だけではなく、給与制度や評価制度の構築における困難さなど人事面の課題を抱える成長期のベンチャー企業も多い。次章では、経営者や経営陣の資質に焦点を当て、その課題を乗り越えるため望まれるリーダーシップとそのコンピテンシーを論じる。

V. リーダーシップとコンピテンシー

中小企業庁の実施した経営者の意識調査では、ベンチャー企業・中小規模の企業であることの強みは、「経営者の意思決定を従業員に迅速に伝達できる」がもっとも多く、以下、「従業員の能力・意向などを的確に把握できる」「経営者が直接業務に携わることができる」などが続いている（「図6 - 組織面において中小企業であることの強み」）。大きな環境変化に俊敏かつ柔軟に対応していくため、経営者自身の能力開発と自己革新を行った上で、このような組織的な強みを活かしていくことが重要である。経

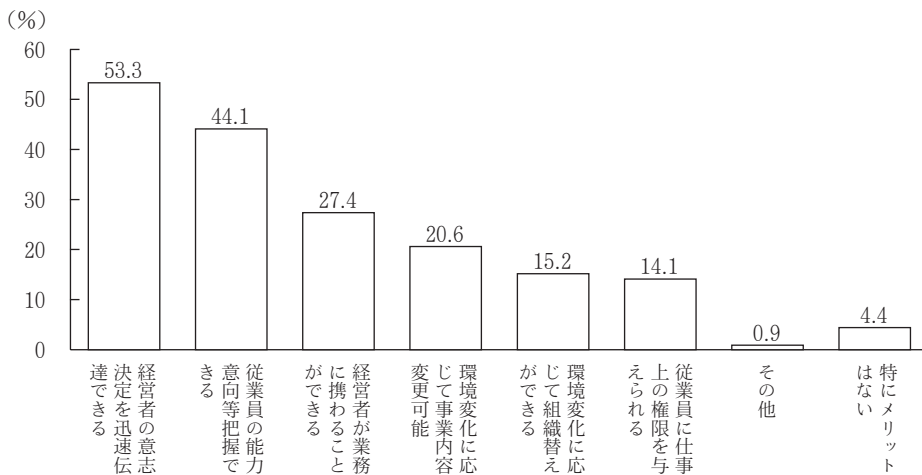
済取引の中で必ず実施される信用調査においても、経営者の資質が企業の命運を握るベンチャー企業や中小規模の企業の場合は、詳細に、経営者自身の資質に関する調査、分析が実施される。

成長期のベンチャー企業を牽引する「理想のリーダー像」を描いてみよう。まず、経営者に最も必要な資質は、肉体的にも精神的にも、若々しく健全な状態である。いくら身体が健康でも、気力が充実していなければ、積極的な判断も、リスクを取ることもできなくなる。また、笑顔をもって顧客にサービスを提供することもできない。また、老齢になると守りや保身にのみ気をとられ、巷では「老害」と言われるように、消極的な経営者になることもある。

機動力と柔軟性を要求される中小規模の組織においては、プレーイング・マネージャーであることも望まれる。マネジメントのプロフェッショナルであることと同時に、従業員全員に行動規準を示すことのできる経営者が必要である。実践的な業務処理能力（Pragmatism：実用主義）なくして、範を示すことはできない。

信念あるいは使命感も大切な資質である。組織の中では、変革への抵抗を受けながら、断固として自社を導いていかなければならない。ゆ

図6 組織面において中小企業であることの強み



資料：中小企業庁「我が国企業経営実態調査（経営者意識）」9年12月
 (注) 複数回答のため合計は100を超える。

えにリーダーとして、高邁な理想と自己犠牲の精神の持ち主なければならない。将来を考え、今すべきことは何かということ进行分析し、信念を持って打ち出した政策を貫き通せるものが本当のリーダーといえる。社会的にも公正妥当な目標を信念という形で常に語ることでできる経営者は強い。自社を取り巻く世界の変化に敏感に適應することが大切である。変化の激しい時代だけに先を見る力を兼ね備えていなければならない。単に日本のみならず国際的な視野から世の中の動きを読んでそれを自社の戦略に具体化させることでできる柔軟な資質が評価される。ボーダレスなビジネス戦場では、知識・技術・行動様式・信義・プロトコル、すべての分野においてグローバル・スタンダードを意識し、備えなければならない。

組織が硬直した大企業の多くは、ビジネスの拡大に従い、定期新卒採用などを通してプールしている人材の中から、順次（しかも、概ね、年功序列で）、ポジションに当てはめていくという方法をとっている。しかし、新しいビジネス環境で生き残るために、優秀な人材を囲い込み、それに合わせてビジネスを展開できるよう、組織を変革しなければならない。この視点での、「優秀な人材（コア人材、すなわち将来のリーダー）」とは、行動や成果に直接的につながる能力、すなわちコンピテンシーをもとに責任を取り問題解決のできる人材ということになる。

行動に結びつく能力には、「知識・経験」や「考察力・分析力」という従来のものに加え、「成功のイメージ」を具体的に思い描くことが

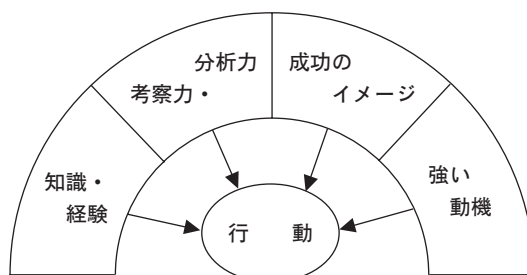
できる能力や、行動をするために「資質や意思に裏打ちされた強い動機」が大きな役割を果たす。知識・経験のレベルが高くても、行動を起こさなければ意味はない。また、柔軟な姿勢で行動に移すことが出来なければ、貴重な経験もただの自慢話になってしまう。考察力・分析力に優れていたとしても、いつも評論するばかりで行動しないとあっては、かえって、組織にマイナス効果をもたらす人材であると言えよう。

成功のイメージを描くことと行動への動機づけには、一種の相関関係があるかもしれない。金銭的欲求などの外発的動機などは、成功という言葉に直接結びつくものかもしれない。しかし、企業がコア人材に求めるコンピテンシーとしての動機は内発的なもので、「自分の資質を試したい」とか「この仕事は私の天職である」というものでなければ、日常的に起こりうる変化を直視し続けることは難しい。日本の企業には明日がないという根拠のない悲観論に惑わされることなく、変革への強い意思を持ち続けることが大切かもしれない（「図7 - コンピテンシーとは - 行動と四つの能力」）。

参考文献

1. Ansoff, H.I. [1965], Corporate Strategy, McGraw-Hill. (広田寿亮訳 [1988], 「企業戦略論」産業能率短大出版部)
2. 中小企業庁 [1998], 「中小企業白書 平成10年版」
3. 中小企業庁 [1998], 「平成10年版 図で見る中小企業白書」同友館
4. Covey, Stephen R. [1990], "Principle-

図7 コンピテンシーとは - 行動と四つの能力



- Centered Leadership”, Simon \$ Schuster
5. Drucker, Peter F. [1966], “The Effective Executive”, Harper Collins Publishers.
（上田惇生訳 [1995], 「新訳 経営者の条件」ダイヤモンド社）
 6. 古田英明 [1997], 「めざせ！社外取締役」総合法令
 7. Hambrick, D.C. and L.M. Crozier [1985], “Stumbles and Stars in the Management of Rapid Growth”, Journal of Business Venturing, Vol. 1.
 8. 石原俊彦 [1997], 「ベンチャー企業における経営管理の特質」 「関西学院大学 産研論集」第24号, 1997年3月
 9. JAFCOホームページ, <http://www.jafco.co.jp>
 10. Kaye, Kenneth [1994], “Workplace Wars and How to End Them”, American Management Association
 11. 加護野忠男・角田隆太郎・山田幸三・財団法人関西生産性本部 [1998], 「日本企業の経営革新」白桃書房
 12. 久保田政純 [1993], 「企業審査ハンドブック」日本経済新聞社
 13. Manz, Charles C. and Sims, Henry P.Jr. [1993], “Business without Bosses”, John Wiley & Sons, Inc.
 14. 増田宗昭 [1996], 「情報楽園会社」徳間書店
 15. NIFホームページ, <http://www.nif.co.jp>
 16. 日経BP社 [1998], 「日経ベンチャー」1998年12月号
 17. 西山茂 [1998], 「戦略管理会計」ダイヤモンド社
 18. Price Waterhouse [1995], “Better Change”, Price Waterhouse（大久保丈二訳 [1995], 「実践 企業変革」ダイヤモンド社）
 19. トーマツ主催, 「株式公開研究会」1998 配布資料