HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	新規事業開発のプロセスと企業家精神:ネットワーク論の視点から
Author(s)	曾, 浩
Citation	經濟學研究, 41(4), 125-136
Issue Date	1992-03
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/31903
Type	departmental bulletin paper
File Information	41(4)_P125-136.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

経済学研究 41-4
北海道大学 1992.3

新規事業開発のプロセスと企業家精神

——ネットワーク論の視点から——

曾　浩

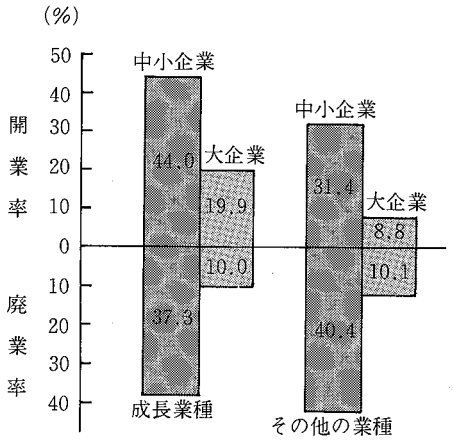
Ⅰ．問題の所在

今日，日本では大企業と中小企業とを問わず，新規事業の開発ブームが起きている。その中には，成功した事業もあれば，失敗に終わる事業も少なくない。

大企業は，成熟化に向かう厳しい環境の下で新たな成長機会を求め，新しい分野に参入し，積極的な方向転換を図っている。しかし，有望と思われる分野は限られ，あらゆる大企業が特定の分野に注目し，進出し，激烈な競争を繰り広げている。結局，新規事業に挑む企業は増えるにも拘らず，その多くは途中で挫折したり，撤退したりして，あるいはまだ利益が計上できない，という厳しい現実が数多く報告されている[1)]。

一方，中小企業は，機動性と柔軟性を発揮することによって，とくに成長業種への参入を盛んに図っている。しかし，ニュービジネスの9割がそのスタートから1年以内に消えると言われるほど成功率は低い。中小企業の開廃業率を一つ取って見るだけでも，その内実が窺える。

図1　製造業の開廃業率・55～元年



資料：『中小企業白書(平成3年版)』P.50

図1に示されるように，製造業においては，大企業と比べると，中小企業は確かに高い開業率を占めているが，その廃業率も際立っている。すなわち，毎年多くの新企業が産声を上げる一方で，多くの企業は立ち上がってから，まもなく廃業に追い込まれている。

なぜ新規事業で華々しい成功を収めた企業がある一方で，多くの企業は逆に惨めな失敗に終わるのであろうか。成功と失敗の要因は複雑であり，しかも初期の成功要因が必ずしも持続的な成功を保証するとは限らないので，その理由は単純に導出できるものではない。だが，新規事業に企業家精神が溢れているか否かによって，成功する可能性は大きく左右されるように思われる。

では一体，企業家精神とはいかなるものであ

1）『日経ビジネス』1987年11月23日号に掲載されたの149社に対する特別調査によると，149社が昭和56-61の6年間に手かけた新規事業の総件数は809件で，56年の55件が61年には273件と5倍に増え，61年には1社平均2件の新規事業事業プロジェクトをスタートさせている。一方，個別事業ごとの成果では，利益を計上しているものが212件に対して，利益計上に至っていないものが470件と2倍以上，中止したものを加えれば赤字事業は510件にのぼる。

るのか。また新規事業という創造活動にはいかなる特徴があるのか。本稿の目的は，これらの問題を検討することにある。新規事業開発活動において企業家精神が最も端的に現れると考えられるので，以上の二つの問題は，表と裏の関係にある。すなわち，新規事業の特徴を解明することによって，企業家精神への理解を深めることができる。言い換えると，企業家精神とは何かをまず抽象的に定義することよりも，新規事業開発のプロセスの中で，企業家精神がどのように発現しているかを見ることの方が有益であろう。その発現形態が明らかになれば，企業家精神の定義もおのずとなされるように思われる。

したがって，以下においては，まず，企業家精神に関する諸研究を新規事業の問題に照らして検討する。次に，それらの問題点を踏まえて，新規事業開発プロセスについての理論的フレームワークを提示するとともに，プロセスの各段階で必要とされるネットワークの特性を明らかにすることによって，企業家精神とは何かを検討したい。

II．従来の研究

企業家精神に関する諸研究は古くて新しい研究分野の一つで，主に三つの流れから構成されていると思われる[2)]。

一つは，企業家の活動が経済システムにいかなる影響を及ぼすかについての経済学者の研究である。その流れは18世紀の経済学者R.Cantillonに遡ることができるが，その焦点は，①均衡を破壊していく革新行為（Schumpeter 1934），②不均衡を機敏に発見し市場の均衡メカニズムを駆動する調整行為（Kirzner1973），あるいは③不確実性の下での危険負担行為(Knight 1921)のいずれかに絞られる(Hebert & Link 1982，池本 1984)。

企業家の社会的役割が次第に認識されるにつれ，経済学で論じられたような理念型の企業家から，生きた個人としての企業家へ関心は移ってきた。1960年代から多くの心理学者や社会学者は企業家のバックグランド，環境，目標，価値，動機などに企業家活動の原因を求めようとし，第2の研究の流れを構成した(McClelland 1961，Wilken 1979など)。

1980年代に入ってから，シリコンバレーの成功物語が世界の関心を集め，従来もっぱら大企業内の管理問題を取り扱う経営学は，ベンチャービジネスの問題にも目を転じ始めた(Stancill 1981，Tyebjee 1983，Hambrecht 1984など)。一方，成熟した大企業が組織内に新たな事業をいかに創造するかの戦略問題も，経営学においてクローズアップされるようになり（Mintzberg 1978，1985，Burgelman 1983 1984，Kanter 1989など)，企業家精神に関する第3の研究ブームが現れた。

以上の三つの流れは各々の理論の源が違うとは言え，全体としての傾向は，抽象的議論→原因の探求→実体の解明へと展開しているように思われる。すなわち，理論は経済発展の推進役としての抽象的な認識から，企業家の文化的，性格的な内面世界を掘り下げる考えを経て，新規事業開発プロセスにおける企業家精神はいかなるものかを明らかにしようとするように，理論の流れが変わってきていると言える。

その理論の流れにおいても，近年戦略論の立場からアプローチしようとする研究が広く注目されてきている。

Mintzberg(1978,1985)は，意図された戦略と実現された戦略との間に創発された戦略があると指摘した。すなわち，意図された戦略は計画した通りに全て実現されるわけではなく，また実現された戦略の中には，当初意図されなかっ

2）企業家精神に関する諸研究についての優れたサーベイは，Stevenson & Jarillo(1990)の研究が挙げられる。彼等は，既存の広範な文献を“What”，“Why”および“How”という三つの主要なテーマにまとめ，そして企業家精神とは何かを再吟味することによってそれらの文献を企業のマネジメント問題に関連づけようとした。

た創発的戦略も含まれているのである。意図された戦略が合理的でトップダウンのプロセスを通して形成されるものであるのに対して，創発された戦略は，進化的で組織内から自発的に形成されるものである。

Burgelman(1983,1984)は，戦略行動には誘導された戦略行動と自律的戦略行動の2つがあると区別した。前者は，既存の戦略概念の枠内で公式の計画手順を経て形成される戦略行動である。後者は，新しい事業機会を認識し，その事業のために企業の余裕資源を動員し，それをさらに発展させるために弾みを付けようと戦略を強力に押し進めていくような企業家精神に富んだ行動である。

Mintzberg と Burgelmanは，それぞれ創発された戦略や自律的戦略行動の概念を抽出することによって，従来の戦略論に新たな光を投げ掛け，社内における企業家精神を解明するための道を広げた。しかし，彼等の研究はあくまでも，戦略形成プロセスとの関わりの範囲内で企業家精神に言及し，新規事業プロセスを直接的に取り扱い企業家精神を議論するものではなかった。正面からその課題を解明しようとするのは，次のネットワーク理論のアプローチである。

ネットワークの視点から，新規事業問題を積極的に議論する先駆的な論者としては，Aldrich & Zimmer(1985)，Birley(1985)，Johannisson(1986)，Woodward(1988)，Bouwen & Steyaert(1990)などを挙げることができる。

Aldrich & Zimmer(1985)は，明白に個別の新規事業問題を取り扱うのではないが，企業家精神を社会ネットワークの中に埋め込まれた一つの役割としてとらえ，幾つかのネットワークの構造次元を開発し，それぞれが企業家精神に及ぼす影響を検討した。

Birley(1985)は，米国における160企業の研究を通じて，企業家が新事業を設立する際に，フォーマルとインフォーマルなネットワークがそれぞれどれくらい利用されるかを解明しようとした。

Johannisson(1986)は，企業家のネットワークにおけるインフォーマルな連結を重視し，契約で形成されたフォーマルな連結より，友情によって結ばれたインフォーマルな連結の方が新規事業における企業家活動を支援することを明らかにした。

Woodward(1988)は，ネットワークが企業家の活動に積極的な役割を果たすという一般命題を前提とし，新事業を創設する前とその後において，ネットワークの特性がいかに変化していくかを検証しようとした。

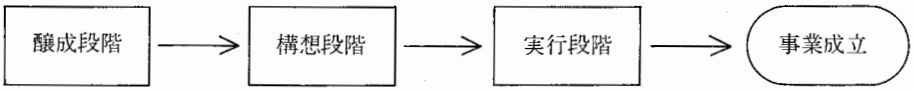
Bouwen & Steyaert(1990)は，NEWCOMというコンピュータ会社の設立過程を追いながら，新規事業における企業家と他の関係者との相互作用の中で，社会ネットワークの開発，タスク・ドメインの開発およびその両者の相互作用という3つのプロセスの分析枠組を提示した。

これらの研究にはいくつかの共通した観点があるように思われる。一つは，企業家精神がいかなる役割を果たすか，あるいはいかなる特質を有するかといったところに焦点をあてるのではなく，それを新規事業という具体的な目標に向かって，多くの関係の相互作用のプロセスとして捉らえようとするものである。もう一つは，そのプロセスにおいては，企業家が成功するための鍵となるのは，事業機会と多様な資源をいかに獲得するかにあるという観点である。そして最後に，それらを可能にするためには，ネットワークが重要な役割を果たすというものである。すなわち，ネットワークの特質によっては，接触できる人のタイプ，必要とされる資源への接近の容易さ，情報の質，量および流れ方が全く変わってくる。したがって，企業家精神を解明するためには，誰といかなるネットワーク関係を組むのか，またそれらのネットワーク関係を通じて何を得ようとするのかを明らかにする必要がある。

一方，これらの研究が抱えている問題点としては，以下の3点が指摘され得るであろう。

第1に，新規事業の捉らえ方である。アイデア

図2　新規事業開発における3つの段階



を事業化するためには，必要とされる各資源の獲得はもちろん重要であるが，より大切なことは，事業アイデアに新たな価値をいかに付加させ，それを具体的にコンセプト化し，計画化するような知的な作業である。つまり，新規事業の本質は，物的な結合よりは知的な創造行為にある。ところが，上述の各研究は，機会や資源の獲得に目を奪われ，それらの背後にある知的な活動を無視しているきらいがある。

第2に，プロセスについての認識である。新規事業のプロセスは，いくつか質の違う段階から成り立つものと考えられる。アイデアから事業成立までには，創造的環境づくりという水面下の準備段階や，アイデア成立後の事業構想作業および具体的行動に移す段階などが含まれる。各段階での特徴や影響される要因は異なるはずであるにもかかわらず，上述の諸研究は，プロセス重視とはいえ，プロセスの中に各段階を明示的に区別せず，結局プロセスにおける企業家の役割に関しては機会や資源獲得の一般論に止まり，新たな洞察を追加していない。

第3に，ネットワークに関する認識に混乱がある。Johannisson(1986)によれば，インフォーマルな連結は弾力的である一方，頑丈で，企業家にとって好ましいものであるのに対して，Birley(1985)は，インフォーマルなネットワークに頼ってきた新規事業の多くは“新”というより，むしろ過去のパターンの再創出にすぎないと指摘した。このようなインフォーマルな連結の役割に関する相反する結論が生ずる原因として，2つの点が考えられる。一つは，フォーマルないしインフォーマルなネットワーク次元には多くの場合，誰と，またいかなる関係で連結するかという二つのものが混在し，それらが意識的に区別されていないことが混乱の原因である。もう一つは，インフォーマルな連結の役割が段階によって異なるという認識が欠けていることである。すなわち，従来の議論は，フォーマルな連結か，インフォーマルな連結かの一般論に止まり，プロセスの各段階に対応して要求されるネットワークの特性がいかに異なるかを明らかにしていないことである。

次節では，以上の考察を基に，新規事業開発プロセスについての理論的なフレームワークを提示したい。

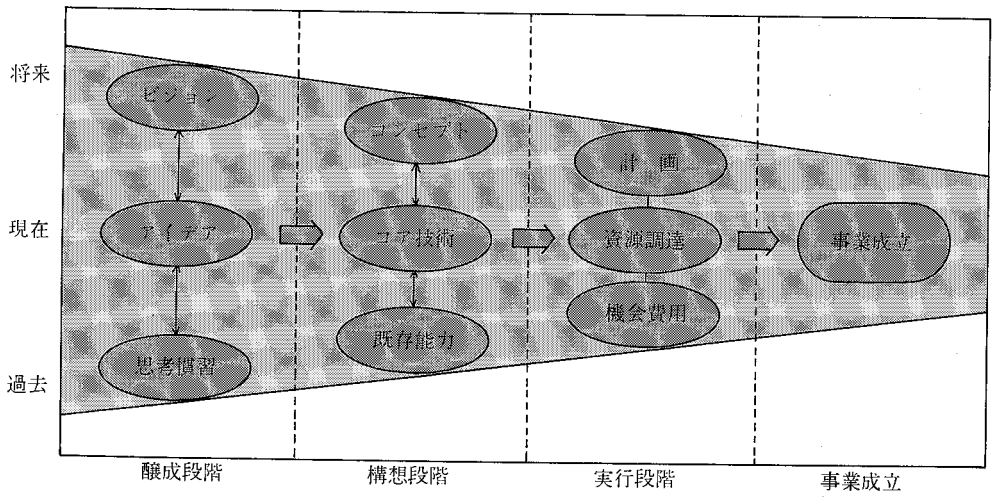
III. 新規事業開発のフレームワーク

新規事業開発のプロセスとは，一般的にアイデアから事業化までの過程を指している。企業が新規事業を開発しようとする際，その動機や目指す目標は様々であり，具体的なプロセスも複雑であるが，主に3つの段階から構成される(図2)。

ところで，新規事業開発プロセスを段階に分ける際，各段階で絡み合う諸要因をいかに説明するかが重要である。経営組織を含むすべての社会問題は，生きた現象とよく言われるが，その最大のポイントは抽象的に言えば，“過去”と“将来”の要素が“現在”という時点に集約されているというところにあると思われる[3]。すなわち，社会現象には，単にわれわれが何を行っているか，何を大切にしているかの現在の問題ではなく，われわれが何を目指しているか，何を期待しているかの将来に関する問題と，われわれがすでに慣れ親しんだ考え方・物の見方な

3) Starbuck&Milliken(1988)によれば，経営者が環境を観察し理解しようとする際，慣れ親しんだもの(過去)，関係のあるもの(現在)および期待するもの(将来)の3つの要素は，経営者の認知フィルターに影響を及ぼしている。その論点は筆者に示唆を与えた。

図3　新規事業開発プロセスの理論的フレームワーク



ど過去から沈殿されたものが不可分に関連している。通常の場合，“過去”と“将来”の要因は人々にあまり意識されず，“現在”という現象の背後に隠れている。しかし，新規事業開発のように，現状を変えようとし，何か新しいものを造り出そうとする変革期に際して，それらの要因は，普段と違って活発に“現在”に影響を及ぼすことが指摘されうるであろう。したがって，新規事業開発プロセスのとらえ方も当然段階別だけでは不十分で，“過去”，“現在”および“将来”の3要素をカバーできるような視点が求められる。われわれはこのような基本的な考え方に基づき，図3の示すような新規事業開発プロセスについての理論的フレームワークを提示する。以下，この理論的フレームワークについて説明を加える。

まず，醸成段階では，新規事業はどこの分野へ進出するかの決定が行われる。しかし，多くの人々や組織はこの段階の重要性をまだ十分認識できず，とにかく需要があるからと判断し進出してしまう，あるいは他社がやっているから自分も参入しようとするケースが多いのである。現実に新規事業の失敗例の多くは，この醸成段階の軽視による。他社にない事業アイデアがなければ，差別化のできるような資源を蓄積することが困難であり，結局失敗を招きかねない。われわれは，この段階における主な影響要因としてビジョンと思考慣習を取り上げ，事業アイデアとの関係を見ていくことにする。

ビジョンとは，今後どうなりたいか，どうあるべきかの将来の青写真である。人間や企業は現状に満足すれば，発展のエネルギーは生じないが，不満があってもビジョンがなければ，エネルギーが拡散してしまう結果になる。ビジョンは現状からの積極的なジャンプであるが，現状とのギャップを拡大させ，そしてそのギャップを埋めるための必要な緊張感をもたらし，結果的に現状を打破するためのアイデアの獲得に繋がる。(株)ダーバンの例を挙げると，昭和45年の紳士既製服業界は，大手3社の売上高がそれぞれ110億円，70億円および50億円の時代であったが，当時のダーバンは10年後の売上高を500億円にするというビジョンを掲げて，その分野に進出した。その壮大な目標を達成するために，積極的に業界の常識外のところに目を向け，ユニークなターゲット，製品コンセプトおよび生産，販売方法を設定し，結局華々しい成功を収めた[4]。このように，ビジョンは単なる羅針盤的

4）そのケースは，主に野村証券㈱が1988年度10年次社員研修のため，作成したものを参照。

な役割ではなく，人間の潜在的な創造性のあるアイデアを喚起する可能性を秘めている。

一方，思考習慣は，アイデアの誕生を妨げるだけでなく，誕生したアイデアをいかに取扱うかにも影響を及ぼす。それは，新規事業の成功もしくは失敗の原因になる可能性がある。というのは，新市場の開拓や差別化の戦略優位の獲得が可能になるためには，アイデアそのものだけではなく，アイデアを新たなコンテキストに位置づけ，それに新たな意味を付加させることが重要である。逆に，アイデアはいくら斬新であっても，それが既存のコンテキストの中で理解され，解釈されるならば，結果的に実りのあるものとはならないであろう。

第2の構想段階では，その焦点は「どこの分野へ進出するか」から「いかに取り組むか」へと移り変わり，各影響要因やそれらの間の相互作用は，ビジョンからコンセプトへ，アイデアからコア技術へ，そして思考慣習から既存能力へとより具体的なものに収斂する。コンセプトは，ビジョンとアイデアから具体化された事業の原点に当たるものである。明白なコンセプトが打ち出されないと，事業の方向性は曖昧になり，事業にとってのコア技術とは何か，限られた資源をどこに投資するかが分からなくなる恐れがある。例えば，現在難航している新日鉄のスペースワールド事業は，その基本コンセプト“エデュテイメント”(educationとentertainmentを合わせた造語)に問題があると言われる。すなわち，学習と娯楽のどっちに徹するかによって，要求される投資規模，蓄積されるべき技術および狙うべきターゲットは全く異なり，コンセプト自体は，一石二鳥の効果があるというよりも，混乱を招きかねないものとなっている[5]。

しかし，コンセプトさえよければ，コア技術が自然に明白となり，事業がスムーズに展開できるという保証はない。新規事業の失敗例の多くは，事業にとってのコア技術とは何か，それをいかに獲得するかに問題がある。失敗の原因の背後には，人間がすでに持っている能力や，既存事業で培われた技術からの影響が大きいと思われる。例えば，カーステレオとカラオケの大手企業クラリオンは，米国でのSTV(有料テレビ)事業に失敗した。失敗の原因はいろいろあるが，とりわけ異質なソフト事業に既存のハードウェアをコア技術として適用しようとした過ちが大きかったと言われる。当企業は，他社にない番組料金算出システムを最大のセールスポイントとして顧客に訴えようとしたが，結局映画などのソフトを提供するビジネスに特有のノウハウを培うことができず，失敗に終わってしまった[6]。したがって，新事業にいかに取組むかを中心課題とするこの段階では，新たな分野でコア技術・ノウハウをしっかりと識別することが重要であり，それを可能にするためには，明白なコンセプトが不可欠であると同時に，既存能力が妨げにならないようにする必要がある。

最後に，構想段階から実行段階に移ると，事業の活動内容はさらに具体的になる。この段階における重要な要因としては，計画，資源調達および機会費用の3つが挙げられる。計画は，コンセプトを実現するための具体的な作業で，事業の規模，スケジュールおよび予算を決めるものである。コンセプトが同じであっても，計画の内容が異なれば，資源の調達方法は違ってくる。ベンチャー事業がスタートしようとする時点で，直面する大きな問題の一つは，人，物，金などの資源をいかに調達するかということである。多くの企業家は外部資源を巧みに活用することによって，難関を乗り越えようとするが，それが可能であるためには，背後に独自の事業計画を有していることが重要である。また，大企業でその相違が端的に現れているのは，新事業の形態を社内ベンチャーか，ジョイントベンチャーかそれともM&Aのどれにするかの戦略的決断である。

一方，機会費用はこの段階における新規事業

5）ここで取り上げた新日鉄のケースは，『日経ビジネス』1990年4月23号および1991年2月25日号を参照。

6）『日経ビジネス』1987年3月16日号を参照。

の妨害要因として注目されるべきものである。近年，日本の代表的な大企業の中には，積極的に新規事業を行わず，行っても抜本的な対策に大量の資金と人材を投入しないものがある。その背後には，本業の業績があまりにも良くて，資源を新事業に回すより，本業に投資した方が利回りが高いという機会費用の計算があるからであるといわれる。もちろん，そのような客観的な財務評価は非常に大切であるが，しかし，産業のライフサイクルの観点から見ると，いくら優良企業と言っても，積極的に新事業に取り組まない限り，かつての繊維・造船企業と同じような立場に立たされかねないであろう。

以上，われわれは，新規事業設立までの3つの段階に“過去”，“現在”および“将来”という社会現象に特有な軸を付け加え，新規事業開発のプロセスをより立体的にとらえた。“現在”の各要素(アイデア→コア技術→資源調達)，“将来”の各要素(ビジョン→コンセプト→計画)および“過去”の各要素(思考慣習→既存能力→機会費用)は相互に作用しながら，段階の変化とともに，展開していくのである。以上の分析を通じて，次の2つの点が明らかになった。

第一点は，新規事業の成立は，抽象から具体化へ，離散から収斂化へのプロセスを経てはじめて可能になるものである。抽象から具体化への変化は，プロセスの展開とともにその最も重要な要素が物の見方や考え方など一般性の強いものから，特定の技術・ノウハウや設備など特殊性の強いものに移り変わることを意味する。離散から収斂化への変化は，事業機会を探求するためにその可能性をできるだけ広げる段階から，特定の目標に向かって努力の方向や焦点を特定する段階へと移行することを指すものである。

第二点は，新規事業の活動は，単にオペレーション次元の問題ではなく，将来へ向かっての知的な創造行為であると同時に，過去からの精神的，物的な遺産との闘いのプロセスでもある。その“過去”，“現在”および“将来”の各要素が相互に作用しながら，プロセスの展開とともにその具体的な姿が変っていく過程の中には，新規事業における企業家精神の“破壊”と“創造”の二つの基本的役割が潜んでいる。

次節では，ネットワークの視点から以上の二点をさらに検討する。

IV. 新規事業開発プロセスにおけるネットワークの特性

ネットワークという概念は，複数のコンピュータと通信回線で連結された情報ネットワークを指したり(野口 1982，石田 1991)，企業内ないし企業間の緩やかな結合関係のような新たな組織原理として論じられたり(寺本 1990，Tichy 1981)，または組織と市場を越えるものとして捉えられたり(今井 1982,1988，Thorelli 1986，Jarillo 1988)して，分析者の観点によってその意味する内容が違う。しかし，抽象的には，ネットワークは，特定関係の下に一定程度まで継続的に連結されている諸単位の統一体として定義することができる(今井 1986，Aldrich & Whetten 1981)。本稿においても，このような意味でネットワーク概念を用いる。しかし，本稿での関心は，ネットワークの全体にあるのではなく，その中の特定の焦点単位(企業ないし個人)に焦点を当てるものであり，ネットワークにおける単位の性格(誰と連結するか)，関係の特徴(いかなる関係で連結するか)およびその獲得資源(何を得ようとするか)などの問題を中心に，新規事業開発における企業家精神とネットワークの特性との関係を明らかにしたい。

新規事業活動を分析するに当たって，われわれがネットワーク概念を利用する理由は主に次の2つである。一つは，ネットワーク概念が動的な関係を表現する概念であることである。前節ですでに明らかにされたように，新規事業開発プロセスには抽象から具体化へ，拡散から収斂化へと変化する特徴がある。それらの変化する現象に応じて外部との関係も必然的に変わっ

ていくと思われる。すなわち，外部との関係，具体的に誰といかなる関係を持つか，またそれらの関係を通じて何を得ようとするかが各段階ごとに変わらなければ，新規事業プロセスの展開は難しくなるであろう。そのような絶えず変化する外部との関係を説明する分析手段として，われわれは，ネットワークという動的な概念を利用するのである。

もう一つは，ネットワーク概念は外部資源の利用と戦略的学習の2つの問題を同時に説明できる概念であることである。ネットワークは，組織の枠を越え，外部資源の積極的利用を可能にするための新たな組織現象として注目されつつある。新規事業のプロセスはまさに外部資源の利用を抜きには語れない問題であり，分析手段としてのネットワーク概念の重要性はいくら強調してもし過ぎるものではない。すでに述べたように新規事業の活動は単なる物的な結合の問題ではなく，知的な創造行為でもある。とくにプロセスにおける醸成と構想の2つの段階では，資源調達より，むしろ創造的な精神活動が重要であり，外部資源の利用に加え，戦略的学習の見地から接近することが重要であるように思われる。

Angyris(1976)によれば，組織の成果基準に照らして，行為の結果にミスマッチが生じた場合の組織学習には2つのタイプがある。一つは，組織の基本的なデザイン，価値，規範を前提にした単一ループの学習であり，もう一つは，組織の基礎にある規範，政策，目的を変更し，その再構成を含むような二重ループの学習である(金井1987参照)。新規事業開発は，思考慣習や既存知識など伝統的な要因との訣別でもあり，その学習は明らかに二重ループの学習である。しかし，その場合の学習は，ミスマッチが生じたためになされる学習ではなく，新たな知識体系を主体的に取り入れようとする積極的な行為である。したがって，新規事業における学習活動においては，その深さの問題よりも，未知の分野でいかに学習するかがより重要となる。

Maidique & Zirger(1985)は，企業の学習方法を経験曲線に典型的に現れるような実行による学習(learning by doing)，ユーザーのフィードバックに基づく利用による学習(learning by using)，失敗した経験を活かす失敗による学習(learning by failing)の3つに分類した。しかし，新製品・新事業の開発問題を論じる際，外部組織との提携関係を通じて新たな考え方や知識体系を獲得しようとするもう一つの学習方法がクローズアップされるようになった。

では，なぜそのような外部関係を通じた学習が必要になるのであろうか。Badaracco(1990)によれば，知識には移転しやすいものとそうでないものの2つがある。前者はデザインされ，機械や製品に内面化され，また個人の頭脳にインプットされるから，物の購入や人のスカウトによってそれらの知識を簡単に入手できる。一方，後者は，人と人，グループとグループの関係の中に，またそれらの関係を形作るような特定の規範，態度，情報の流れ，意志決定の仕方などに埋め込まれたものである。このうち，後者のタイプの知識を移転させるためには，他の組織と知識リンクを組み込むような戦略的知識提携が必要となる。外部関係による学習は，まさにそのような外部に存在する移転しにくい知識を獲得しようとする活動である。言い換えると，そのようなタイプの知識を学習するためには，ネットワークを通じて始めて可能であり，その他の学習方法には限界がある。

ところで，新規事業開発プロセスにおける各段階の性質は異なるため，学習活動の内容もそれらの性質に応じて変わっていく。すなわち，新規事業の各段階の違いによって，外部とのネットワークを動的に組み替えながら，誰と連結を組むか，また何をいかなる方法で学習するかは変わっていくことになる。われわれは，そのような学習活動をネットワーキングによる学習(learning by networking)と呼ぶことにする。

このようにネットワーク概念は，外部資源利用の問題だけではなく外部に存在する知識の学

習を分析するためにも一つの有力な道具になる。抽象から具体化へと変化する新規事業プロセスの特徴から見ると，醸成と構想の段階で最も重要な問題は知識の学習であるのに対して，実行段階に入ると，それは外部資源の利用問題に変わると言えよう。ネットワーク概念を用いることによって，このように性質の異なる問題を統一的に説明することができると思われる。

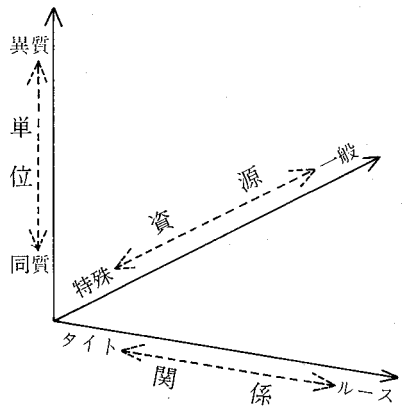
以下，以上のような見地から，まず，ネットワーク特性を3つの次元で記述するとともに，新規事業開発の各段階とこれらの次元との関係に関する命題を提示することにする。

今井(1986,1988)は，ネットワークの形態については，その連結される単位のレベルをどこに設定するか，またその連結する関係をいかに区別するか，およびその関係する内容をどう捉らえるかの3つの切り口を提示した。単位の設定には，論者の観点によって個人，集団，組織ないし組織間の異なるレベルが考えられる(Tichy 1981)。一方，関係の捉え方には，統制型か参加型(金子1986)，タテ型かヨコ型(寺本　1990)およびルース型かタイト型(Aldrich & Zimmer 1985)の幾つかの分類がある。ネットワークと交換・結合される資源は，情報・技術，パワーおよびカルチャーの3つがあるとされる(Tichy 1981，寺本　1990)。

図4に示すように，われわれは，ネットワーク特性について基本的に今井と同じような切り口，すなわち，単位，関係および資源の3つの次元で記述する。しかし，上述の各論者は主にネットワーク全体の構造に注目し，その次元を論じているが，すでに述べたように，本稿の研究関心はネットワーク全体の構造にあるのではなく，特定の焦点単位にあるので，当然次元の定義の仕方も異なってくる。以下，各次元を説明する。

第1に，単位の次元は，焦点単位がいかなる個人・組織と連結するかを示す。それは，焦点単位，またそれが開発しようとする事業の性格と比べて，連結しようとする他の単位が同質か異質かによって測定される。具体的には，連結の対象となる個人の年齢，教育程度および価値観，相手企業の所属している業種や規模などが焦点単位と比較される。

図4　ネットワークの3つの次元



第2に，関係の次元は，焦点単位が他の個人・組織といかなる関係で連結するかを示す。それにはタイトかルースかの2つの異なる連結様態が考えられる。前者は，契約を前提にしたコミットメントのより強い関係を指すのに対して，後者は，焦点単位の自由意志が損なわれないことを前提にしたコミットメントのより弱い関係を指す。それらは基本的に，契約の有無および拘束性の強弱によって測定される。

第3に，資源の次元は，焦点単位が個人・組織との連結を通じていかなる資源を獲得するかを示す。獲得される資源には，多くの事業に通用する物の見方や考え方から，特定の事業にしか通用しない技術や機械まで様々である。

以上の3次元は，新規事業開発プロセスの経過とともにいかに変化していくであろうか。言い換えれば，プロセスの各段階で要求されるネットワークの特性はいかなるものであろうか。前節ですでに述べたように，醸成段階での焦点は，事業アイデアをいかに生み出すかの創造的活動にある。それを実現するためには，高いビジョンを掲げ，古い思考習慣を排除することが必要である。しかし，それらの行為は真空状態

の中ではなく，多様な社会関係の中で行われるものである。したがって，われわれは，そのような社会関係に目を向け，いかなるネットワークが醸成段階にとって望ましいかを問う必要がある。

新規性のあるアイデアは，往々にして異質な要素の結合から生まれ，その結合の多くは自由な雰囲気の下に，緩やかな交流関係を通じて生まれるものである。また，そのような関係の中で自らの暗黙の思考前提が問い直され，また未来のビジョンが明白になるような基礎が提供されることになる。したがって，

命題1：新規事業における醸成段階では，同質より異質な単位と連結し，タイトよりルースな関係を維持し，特殊な資源より一般的な資源を獲得しようとするネットワークがより有効であろう。

構想段階では，事業の原点はどこにあるかを特定し，またその事業にとってコア技術とは何かをはっきりと識別することが重要となる。醸成段階と比較すれば，この段階では，どこに進出するかの探索活動ではなく，いかに取り組むかというようなより具体的な課題に直面している。その学習の内容は一定の方向に絞られるから，当然そのような学習活動を支えるためのネットワーキング活動も変わっていく。

新規事業のコンセプトを作ったり，未知の事業分野の最も重要な技術・ノウハウを見分けたりする場合に，同質な組織・人との交流が大切であるが，もっぱら同質な組織・人に依存してしまうことは，新規事業を既存のパターンの再創出に止めることになりやすい。したがって，

命題2：新規事業における構想段階では，同質な単位と異質な単位の両者と連結し，タイトな関係とルースな関係を同時に維持し，一般的な資源と特殊な資源を共に獲得しようとするネットワークがより有効であろう。

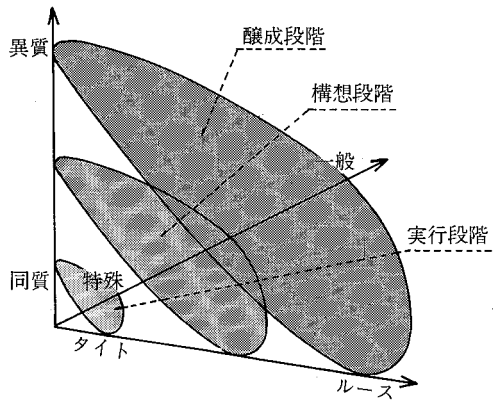
最後の実行段階では，事業の規模，スケジュール，予算に関する全体計画，および技術，営業，財務，人事などの各種能別の個別計画が設定される。そのために，この段階では，当該事業に特有な技術・ノウハウや各スペシャリストの専門的な知識が強く求められる。また，この段階では，必要な各資源が調達される。一般的な資源の多くは，市場で簡単に調達可能であるが，一方，特殊な資源は先行した同質の組織・個人によって占有されている場合も多く，その調達は容易ではない。したがって，

命題3：新規事業における実行段階では，異質より同質な単位と連結し，ルースよりタイトな関係を維持し，一般的な資源より特殊な資源を獲得しようとするネットワークがより有効であろう。

以上3つの命題は図5のように示される。醸成段階におけるネットワークの特性は，異質・ルース・一般であるのに対して，実行段階のそれらは，同質・タイト・特殊である。一方，構想段階では，それらの2つの段階の特性を兼ね備えており，ネットワークの特性は，平均としてみれば，両者の中間に位置づけられるであろう。

各命題は，図3の理論的フレームワークに基づいて導出された外部との関係を現すものである。言うまでもなく，現実のネットワーク関係は複雑で，すべて図5に示されているように進むとは限らない。しかし，新規事業開発のプロセスにおける外部とのネットワーク関係を明らかにするためには，理念型の認識が必要であり，

図5　3つの段階におけるネットワークの特性



またそれらの命題を検証するために実例を分析し，その分析結果に基づいて命題の修正を行っていくことが有益であろう。

V．結び

以上の新規事業開発プロセスおよびそのネットワーク関係についての議論に基づき，企業家精神のエッセンスを次の3つの点にまとめたい。

第一に，企業家精神は，過去からの精神的，物的な遺産と闘いながら，未来へ向かっての創造的プロセスである。企業家が新規事業開発の段階に応じて，創造もしくは破壊しようとする対象は抽象的なものから具体的なものへと変化していく。換言すれば，企業家精神は単なる物的な新結合ではなく，精神的な創造活動でもある。物的な結合の背後には，新旧の考え方や物の見方の間の衝突が必ず起こり，それらの衝突を創造的に解決することによってはじめて，物的な新結合が可能になるのである。

第二に，企業家精神は，事業機会を探索するためにその可能性をできるだけ広げたり，また特定の目標に向かって努力の方向や焦点を絞ったりする動的なプロセスである。図3の理論的フレームワークで示されたように，高いビジョンを掲げ，事業アイデアを得ようと努める醸成段階から，綿密なデザインに基づいて資源調達の具体的な行動に移る実行段階まで，新規事業開発プロセスには，拡散から収斂へと変化する特徴がある。そのような事業の志向性を段階的に調整することは，企業家精神のもう一つの要素であるように思われる。

第三に，企業家精神は，必要に応じて外部とのネットワーク関係を絶えず組み替えていくプロセスである。図5の3つの命題を通じて，われわれは，ネットワークの特性が新規事業の各段階に応じて変わっていくと論じたが，ネットワークの連結単位，関係およびその獲得資源を主体的に選択していくようなネットワーキング活動には，企業家精神が強く求められている。

本稿では，新規事業開発プロセスの理論的フレームワーク，およびネットワークの特性に関する3つの命題を導出した。しかし，これはあくまでも，今後の実証研究のための理論的な準備作業でしかない。筆者はすでに北海道のいくつかの企業を対象にして，事例研究を行っている。これらのケース研究を通じて，本稿の内容をさらに充実させるとともに，今後，大量サンプルにより体系的な命題検証を試みるつもりである。

参考文献

[1] Aldrich, H.E. and Whetten, D.A., (1981) "Organization-sets, Action-sets, and Networks: Making the Most of Simplicity," in Nystrom, P.C. and Starbuck W.H. eds. (1981), *Handbook of Organizational Design*, Vol.2,Oxford University Press.

[2] Aldrich,H. and Zimmer,C., (1985) "Entrepreneurship through Social Networks," in *Entrepreneurship*, Edited by R.Smilor and D. Sexton. New York: Ballinger.

[3] Argyris,C.,(1986) "Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making," *Administrative Science Quarterly*, 21.

[4] Badaracco, J.B., (1991) *The Knowledge Link*, Harvard Business School Press.

[5] Birley,S.,(1985) "The Role of Networks in the Entrepreneurial Process," *Journal of Business Venturing*,1.

[6] Bouwen,R. and Steyaert,C.,(1990) "Constructing Organization Texture in Young Entrepreneurial Firms," *Journal of Management Studies* 27 : 6 November.

[7] Burgelman, R.A., (1983) "Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study," *Management Science*, Vol.29, No.12, December.

[8] Burgelman,R.A.,(1984) "Designs for Corporate Entrepreneurship in Established Firms," *California Management Review*, Vol.XXVI,No.3, Spring.

[9] Hambrecht, W.R., (1984) "Venture Capital & the Growth of Silicon Valley," *California Management Review*, Vol. XXVI, No. 2, Winter.

[10] Hebert, R.F. and Link, A.N., (1982) *The Entrepreneur*. CBS Educational and Professional Publishing.（池本正純・宮本光晴訳『企業

者論の系譜』ＨＢＪ出版局，1984)
[11] 平林千春(1991)『コンセプト・メイクの技術』実務教育出版.
[12] 池本正純(1984)『企業者とはなにか』 有斐閣.
[13] 今井賢一・伊丹敬之・小池和男(1982)『内部組織の経済』東洋経済新報社.
[14] 今井賢一編著(1986)『イノベーションと組織』東洋経済新報社.
[15] 今井賢一・金子郁容(1988)『ネットワークと組織』岩波書店.
[16] 石田晴久(1991)『コンピュータ・ネットワーク』岩波新書.
[17] Jarillo,J.C., (1988) "On Strategic Networks" *Strategic Management* Journal,Vol.9.
[18] Johannison,B.,(1986)"New Venture Creation: A Network Approach ," in *Frontiers of Entrepreneurial Research*. Wellesley, MA: Center for Entrepreneurial Studies, Babson College.
[19] 金井一頼(1987)「中小組織における企業家的リーダーシップ」『組織科学』Vol.21, No.3.
[20] 金子郁容(1986)『ネットワーキングへの招待』中公新書.
[21] Kanter,R.M., (1989) "Swimming in Newstreams: Mastering Innovation Dilemmas," *California Management Review*, Summer.
[22] 企業研究会編(1984)『新規事業開発の戦略』社団法人企業研究会.
[23] Kirzner,I.M., (1973) *Competition & Entrepreneurship*. University of Chicago Press. (田島義博監訳『競争と企業家精神――ベンチャーの経済理論』千倉書房)
[24] Knight,F.H., (1921) *Risk, Uncertainty and Profit*. New York: Houghton Mifflin.
(奥隅栄喜訳『危険・不確実および利潤』文雅堂書店，1959)
[25] Maidique,M.A. and Zirger,B.J.,(1985) "The New Product Learning Cycle," in R.A. Burgelman and M.A.Maidique(eds.), *Strategic Management of Technology and Innovation*, *Homewood*,Illinois, Irwin.
[26] McClelland,D.C.,(1961) *The Achieving Society*, *Van Nostrand*, Princeton,NJ.
[27] Mintzberg, H., (1978) "Patterns in Strategy Formation," *Management Science*, *Vol*.24.
[28] Mintzberg, H. and Mchugh,A., (1985) "Strategy Formation in an Adhocracy," *Administrative Science Quarterly* 30.
[29] 野口正一・木村英俊・大場弘太郎(1982)『情報ネットワークの理論』岩波書店.
[30] 大滝精一(1982)「組織学習：その概念と問題点」『専修大学経営所報』第50号.
[31] 大滝精一(1988)「知識創造メカニズムとしての戦略的提携」『経営行動』第３巻第２号.
[32] 榊原清則・大滝精一・沼上幹(1989)『事業創造のダイナミクス』白桃書房.
[33] Schumpeter,J.A., (1934) *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論』岩波書店、1977)
[34] Stancill,J.M., (1981) "Realistic Criteria for Judging New Ventures," *Harvard Business Review*, Nov.-Dec.,1981.
[35] Starbuck, W.H. and Milliken, F.J., (1988) "Executive's Perceptual Filters: What They Notice and How They Make Sense" in D.C. Hambrick,(eds.) *The Executive Effect: Concepts and Metheds for Studying Top Management*. Greenwich, Connecticut, JAI Press.
[36] Stevenson, H.H. and Jarillo, J.C., (1990) "A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management," *Strategic Management Journal*, Vol.11.
[37] 吹田尚一(1986)『事業創造の経営：「革新」を生む発想と戦略』日本経済新聞社.
[38] 寺本義也(1990)『ネットワーク・パワー』ＮＴＴ出版.
[39] Thorelli, H.B., (1986) "Networks: Between Markets and Hierarchies," *Strategic Management Journal*, Vol.7.
[40] Tichy,N.M.,(1981) "Network in Organization" in P.C.Nystrom and W.H.Starbuck(eds.) *Handbook of Organization Design*, Volume 2. Oxford University Press.
[41] Tyebjee,T.T.,(1983) "Growing Ventures Can Anticipate Marketing Stages," *Harvard Business Review*, Jan.-Feb.,1983.
[42] Wilken,P.H.,(1979) *Entrepreneurship, A Comparative and Historical Study*, Ablex, Norwood, NJ.
[43] Woodward,W.J.,(1988) *A Social Network Theory of Entrepreneurship: An Empirical Study*, Unpublished Ph.D.Dissertation, The University of North Carolina at Chapel Hill.